

Estrategia Unidades Móviles

Contrato de consultoría No. 1762 de 2017

Objeto: Realizar la evaluación de operaciones de la Estrategia Unidades Móviles
de la Dirección De Protección del ICBF

Informe de Evaluación de operaciones Versión 4.0

Bogotá D.C. Febrero de 2019



INTERVITEC S.A.S



**BIENESTAR
FAMILIAR**



INTERVITEC S.A.S

Infométrika
Consultores en información

COMITÉ TÉCNICO



**BIENESTAR
FAMILIAR**

Equipo Técnico de seguimiento del ICBF

Silvana Godoy Mateus

Subdirectora de Monitoreo y Evaluación

Marcia Yazmin Castro Ramírez

Subdirectora de Restablecimiento de Derecho

Erika Lizeth Sepúlveda Rojas

Subdirección de Restablecimiento de Derechos

Nidyan María Puentes Goyeneche

Subdirección de Restablecimiento de Derechos

Miguel Andrés Casallas Malaver

Rafael Ballesteros

Subdirección de Monitoreo y Evaluación

Equipo técnico del Consorcio

Dirección y Coordinación General

Denis López Camacho

Representante Legal

Gabby Patricia Narváez Lozano

Directora del Proyecto

Jesús Libardo Acero

Coordinador del Proyecto

Componente Temático

Gloria Isabel Camargo Jaime

Experta Temática en Atención Psicosocial

Leandro Carlo García

Experto Temático en Población Desplazada

Componente Cuantitativo

Guillermo Rivas

Experto en Muestreo

Alexis Vladimir Maluendas

Experto en Medición Cuantitativa

José Luis Rassa

Investigador Cuantitativo

Javier Acosta

Estadístico

Componente Cualitativo

Adriana López Camacho

Experta en Medición Cualitativa

Martha Sandoval y Liliana Escobar

Investigadores Cualitativos

Componente Tecnológico

Jairo Losada

Coordinador TIC

Iván Andrés Romero

Ricardo Cano

Erick Fonseca

Ingenieros de diseño, desarrollo y soporte

Componente Operativo

Ruth Elizabeth Orjuela

Coordinadora Nacional de Trabajo de Campo

Luz Aleider Herrera A

Profesional Especializado

TABLA DE CONTENIDO

LISTAS DE SIGLAS	15
INTRODUCCIÓN	16
1.SÍNTESIS DE LA METODOLOGÍA	19
Caracterización de la cadena de valor para la evaluación de operaciones de la Estrategia Unidades Móviles	23
1.2 Síntesis de la cadena de valor de la operación de la Estrategia de Unidades Móviles	24
2.CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN BENEFICIARIA	27
3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE OPERACIONES DE LA ESTRATEGIA DE UNIDADES MÓVILES	37
3.1.1 Recursos financieros, metas planteadas y sostenibilidad en el tiempo	38
3.1.2 Factores de éxito y cuellos de botella recursos financieros, metas planteadas y sostenibilidad en el tiempo	48
3.1.3 Reflexiones en torno a la cadena de valor	49
3.2 Operaciones, métodos y actividades de las Unidades Móviles	49
3.2.1 Operación en el Proceso de planeación	51
3.2.2 Operación en el Proceso de Atención y Acompañamiento	62
3.2.2.1 Líneas de atención	77
3.2.2.2 Operación: Respuesta de las UM en situaciones de contingencia	83
3.2.2.3 A manera de reflexión del proceso II	87
3.2.3 Operación en el Proceso de Evaluación y control	88
3.2.3.1. Seguimiento y control del ICBF a las actividades de las EUM	89
3.2.3.2 Los informes en el proceso de evaluación y control	93
3.2.4 Reflexiones en torno a la cadena de valor	96
3.3 Mejores Prácticas y factores de éxito de la estrategia de Unidades Móviles	96
3.3.1 Una mirada a los estudios de caso	98
3.3.1.1 Antioquia: Estrategia Mi generación es capaz de ... Iniciativas Goles de paz	100
3.3.1.2 Atlántico: Acompañamiento Psicosocial a una familia	105
3.3.1.3 Cauca: Adaptación del modelo de atención de las Unidades Móviles frente a la emergencia de Cajibío	109
3.3.1.4 Cesar: Cambiando perspectivas desde las formas propias	116
3.3.1.5 Chocó: Acompañamiento Psicosocial a una familia en Lloró	123

**INTERVITEC S.A.S****Infométrika**
Consultores en información**BIENESTAR
FAMILIAR**

3.3.1.6	Guajira: Implementación de herramientas psicosociales como “Fortivit” en Quebrachal- Municipio de Fonseca, para el fortalecimiento de lazos convivenciales.	131
3.3.1.7	Meta: Mujeres construyendo castillos de amor	137
3.3.1.8	Putumayo: KAMPUSKAS	143
3.3.1.9	Tolima: Caso de una familia	148
3.3.1.10	Valle del Cauca: Proceso en el espacio humanitario - Puente Nayero	153
3.3.2	Restablecimiento de derechos de los NNA y reparación integral	161
3.3.3	Factores de éxito de la operación de las UM	164
3.4	Cuellos de botella de las UM	177
3.4.1	La articulación Inter institucional	178
3.4.2	Talento Humano	181
3.4.3	Cuello de botella en la cadena de valor.	185
3.4.3.1	Cuellos de botella insumos	185
3.4.3.2	Cuello de botella procesos	185
4.	IDENTIFICACIÓN, CARACTERIZACIÓN Y MAPA DE PROCESOS DE LA ESTRATEGIA DE UNIDADES MÓVILES DE ICBF	189
4.1.	Identificación de Procesos	189
4.2	Descripción de los procesos	190
4.2.1	Planeación	190
4.2.1.1	Objetivo	190
4.2.1.2	Alcance	191
4.2.1.3	Actividades	191
4.2.1.4	Responsables de la planeación	192
4.2.1.5	Entradas	192
4.2.1.6	Salidas	192
4.2.1.7	Indicadores	193
4.2.1.7.1	Indicadores Eficacia y eficiencia	193
4.2.2	Reclutamiento, selección, contratación, capacitación, entrenamiento, desarrollo y evaluación del equipo de profesionales que integran las Unidades Móviles según perfiles establecidos.	194
4.2.2.1	Objetivo	194
4.2.2.2	Alcance	194
4.2.2.3	Actividades	194
4.2.2.4	Responsables	195
4.2.2.5	Entradas	195
4.2.2.6	Salidas	195



4.2.2.7 Indicadores	195
4.2.2.7.1 Eficacia y eficiencia	195
4.2.3 Gestión y articulación de las entidades responsables de la reparación integral, la garantía de los derechos, la prevención de su vulneración, la protección y el restablecimiento de los mismos.	198
4.2.3.1 Objetivo	198
4.2.3.2 Alcance	198
4.2.3.3 Actividades	198
4.2.3.4 Responsables	199
4.2.3.5 Entradas	199
4.2.3.6 Salidas	199
4.2.3.7 Indicadores	199
4.2.3.7.1 Eficacia y eficiencia	200
4.2.4 Atención y acompañamiento psicosocial con enfoque diferencial a los niños, niñas y adolescentes víctimas del desplazamiento forzado y su grupo familiar.	201
4.2.4.1 Objetivo	201
4.2.4.2 Alcance	201
4.2.4.3 Actividades	201
4.2.4.4 Responsables	202
4.2.4.5 Entradas	202
4.2.4.6 Salidas	202
4.2.4.7 Indicadores	203
4.2.4.7.1 Eficacia y eficiencia	203
4.2.5 Registro de información, seguimiento, evaluación y control de la gestión de las Unidades Móviles	204
4.2.5.1 Objetivo	204
4.2.5.2 Alcance	204
4.2.5.3 Actividades	204
4.2.5.4 Responsables	205
4.2.5.5 Entradas	205
4.2.5.6 Salidas	205
4.2.5.7 Indicadores	205
4.2.5.7.1 Eficacia y eficiencia	206
Gráfica 67. Cambios a partir de la intervención	207
4.2.5.8 Mapa de Procesos	207
Gráfico 67. Mapa de procesos.	207

5. RESPUESTA A LAS HIPÓTESIS

209

**INTERVITEC S.A.S****Infométrika**
Consultores en información**BIENESTAR
FAMILIAR**

5.1. Hipótesis 1.	209
5.1.1 Comprobación Análisis	209
5.1.2 Conclusión	212
5.2 Hipótesis 2.	212
5.2.1 Comprobación Análisis	212
5.2.2 Conclusión	213
6. CONCLUSIONES	214
7. RECOMENDACIONES	219
7.1. Sobre aspectos administrativos y organizativos	219
7.1.1 Diseño y desarrollo de un proceso de cuidado (“cuidado a cuidadores” y autocuidado) a las y los profesionales que sea permanente y externo.	219
7.1.2 Ampliación temática del plan de asistencia técnica a profesionales.	220
7.1.3 Desarrollo de un esquema de análisis técnico para el aumento de la cobertura.	221
7. 1.4 Mejoramiento de las condiciones de contratación de los profesionales	223
Tabla 17. Plan de implementación de recomendaciones, línea 1.4.	224
7.1.5 Incluir en el proceso de selección el análisis capacidades psicosociales y relacionamiento de equipos en los profesionales.	224
7.2. Sobre operaciones, métodos y actividades	225
7.2.1 Revisión y adecuación de instrumentos.	226
7.2.2 Socialización de las competencias de las Unidades Móviles en las comunidades y ante entidades territoriales.	227
7.2.3 Mejoramiento en el proceso de cierre de gestión de caso.	228
7.2.4 Mejoramiento en el esquema de monitoreo y seguimiento.	229
7.2.5 Aumento de la calidad de los reportes mensuales.	230
7.2.6 Definición y socialización del alcance de los eventos únicos de atención.	231
7.2.7 Desarrollo de ajustes técnicos en el marco del post acuerdo de paz.	232
7.2.8 Producción de conocimiento en el ámbito local e intercambio de experiencias exitosas.	233
7.2.9 Eventos de Intercambio de experiencias interinstitucional nivel nacional	234
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	235



Lista de Gráficas

Gráfico 1. Síntesis de la cadena de valor desde un enfoque sistémico.	26
Gráfico 2. Familias atendidas según ruta de atención	30
Gráfico 3. Familias atendidas según regional	31
Gráfico 4. Familias atendidas según zona de atención	33
Gráfico 5. Familias atendidas según hechos victimizantes	34
Gráfico 6. Familias con algún miembro registrado en el RUV	35
Gráfico 7. Responsables de las familias atendidas según sexo	36
Gráfico 8. Personas atendidas que se encuentra trabajando según rango de edad	37
Gráfico 9. Población atendida según rangos de edad y macro-región	38
Gráfico 10. Familias atendidas según tipo de régimen de afiliación en salud	39
Gráfico 11. Familias atendidas según región y grupo étnico	40
Gráfico 12. Esquema de la operación de la Estrategia de Unidades Móviles desde el enfoque sistémico	42
Gráfico 13. Nivel de importancia en tramitar consecución de recursos y solicitudes asociadas por parte del Director Regional o Supervisor de Contrato ante ICBF.	45
Gráfico 14 y 15. Apoyo financiero y logístico de parte del ICBF NACIONAL - Supervisores.	47
Gráfico 16 y 17. Apoyo financiero y logístico de parte del ICBF NACIONAL - Profesionales.	48
Gráfico 18 y 19. Apoyo financiero y logístico de parte del ICBF REGIONAL - Supervisores.	49
Gráfico 20 y 21. Apoyo financiero y logístico de parte del ICBF REGIONAL - Profesionales.	50
Gráfico 22. Esquema de la operación de la EUM enfocado en los procesos	56
Gráfico 23. Actividades Proceso I - Planeación	57
Gráfico 24. Profesiones del cuarto perfil	59
Gráfico 25. Calificación de la importancia del diseño y elaboración del plan de trabajo para familias en etapa de transición, retorno o reubicación	62
Gráfico 26. Calificación importancia del diseño y elaboración del plan de trabajo para las familias en situación de emergencia	63
Gráfico 27. Acercamiento inicial	66
Gráfico 28. Niveles de Planeación de las UM	67
Gráfico 29. Actividades Proceso II - Atención y acompañamiento	69
Gráfico 30. Número de atenciones por familia.	74
Gráfico 31. Número promedio de atenciones por familia.	75
Gráfico 32. Profesionales de atención según regional	76
Gráfico 33. Número de familias atendidas por profesional de atención según regional .	77
Gráfico 34. Formatos para el acompañamiento de las familias beneficiarias.	78



Gráfico 35. Atenciones realizadas por las UM a las familias según tipo de acción realizada.	81
3.2.2.1 Líneas de atención	85
Gráfico 36. Familias por PLATINFA según macro-región.	87
Gráfico 37. Calificación de la oportunidad en la atención en situación de emergencia	90
Gráfico 38. Importancia oportunidad en la atención supervisores.	96
Gráfico 39. Importancia oportunidad en la atención profesionales.	97
Gráfico 40. Actividades Proceso III - Registro de la información, evaluación y control	99
Gráfico 41. Nivel de importancia actividades de seguimiento y monitoreo en profesionales.	101
Gráfico 42. Nivel de importancia actividades de seguimiento y monitoreo en supervisores.	102
Gráfico 43. Importancia entrega de informes por parte de los profesionales.	106
Gráfico 44. Esquema de la operación de la Estrategia de Unidades Móviles desde el enfoque sistémico: Salidas	108
Gráfico 45. FADO Antioquia: Estrategia Mi generación es capaz... de ... Iniciativas Goles de paz	116
Gráfico 46. FADO Atlántico: Acompañamiento Psicosocial a una familia	122
Gráfico 47. FADO Cauca: Adaptación del modelo de atención de las Unidades Móviles frente a la emergencia de Cajibío	130
Gráfico 48. FODA Cesar: Cambiando perspectivas desde las formas propias	138
Gráfico 49. FODA Chocó: Acompañamiento Psicosocial a una familia en Lloró	147
Gráfico 50. FODA Guajira: Implementación de herramientas psicosociales como “Fortivit” en Quebrachal- Municipio de Fonseca, para el fortalecimiento de lazos convivenciales.	154
Gráfico 51. FODA Meta: Mujeres construyendo castillos de amor	161
Gráfico 52. FODA Putumayo: KAMPUSKAS	168
Gráfico 53. FODA Tolima: Caso de una familia	173
Gráfico 54. FODA Valle del Cauca: Proceso en el espacio humanitario - Puente Nayero	183
Gráfico 55. Considera que la estrategia de las UM contribuye al restablecimiento de los derechos de los NNA	184
Gráfico 56. Calificación de la satisfacción por región	188
Gráfico 57. Calificación de la satisfacción por servicio	189
Gráfico 58. Índice de satisfacción de la atención de las UM por Macroregionales	190
Gráfico 59. Índice de satisfacción de la atención de las UM por ruta de atención	191
Gráfico 60. Modelo estructural para la atención a víctimas del desplazamiento	194
Gráfico 61. Modelo estructural para la atención a situaciones de emergencia	197
Gráfico 62. Porcentaje de familias por macro-regional que perciben algún cambio positivo debido a la atención de los profesionales de las UM	198
Gráfico 63. Porcentaje de familias por ruta de atención que perciben algún cambio positivo debido a la atención de los profesionales de las UM	199
Gráfico 64. Sugerencias a la Estrategia por parte de los supervisores.	212
Gráfico 65. Calificación de la atención de las UM por macroregional	213

Gráfica 66. Cambios a partir de la intervención

236

Gráfico 67. Mapa de procesos.

237



Lista de Tablas

Tabla 1. Número de encuestas a coordinadores regionales y profesionales de Unidades Móviles	20
Tabla 2. Recolección de la información cualitativa	23
Tabla 3. Cadena de valor de la Estrategia Unidades Móviles	27
Tabla 4. Población atendida y escolarizada según rangos de edad	36
Tabla 5. Relación actividades de planeación con las líneas de atención de las UM	69
Tabla 6. Número de atenciones según PLATINFA	88
Tabla 7. Calificación de importancia de las acciones en familias en situación de emergencia	91
Tabla 8. Estudios de caso para evidenciar factores de éxito	110
Tabla 9. Variables incorporadas en el modelo estructural de factores de incidencia en la satisfacción para situaciones de desplazamiento	192
Tabla 10. Variables incorporadas en el modelo estructural de factores de incidencia en la satisfacción para situaciones de emergencia/desastre	195
Tabla 11. Indicador de satisfacción	197
Tabla 12. Determinantes de éxito: población atendida por desplazamiento	201
Tabla 13. Determinantes de éxito: Atención a emergencias/desastres	202
Tabla 14. Plan de implementación de recomendaciones, línea 1.1.	245
Tabla 15. Plan de implementación de recomendaciones, línea 1.2.	246
Tabla 16. Plan de implementación de recomendaciones, línea 1.3.	249
Tabla 17. Plan de implementación de recomendaciones, línea 1.4.	249
Tabla 18. Plan de implementación de recomendaciones, línea 1.5.	250
Tabla 19. Plan de implementación de recomendaciones, línea 2.1.	252
Tabla 20. Plan de implementación de recomendaciones, línea 2.2.	253
Tabla 21. Plan de implementación de recomendaciones, línea 2.3.	255
Tabla 22. Plan de implementación de recomendaciones, línea 2.4.	256
Tabla 23. Plan de implementación de recomendaciones, línea 2.5.	257
Tabla 24. Plan de implementación de recomendaciones, línea 2.6.	258
Tabla 25. Plan de implementación de recomendaciones, línea 2.7.	259
Tabla 26. Plan de implementación de recomendaciones, línea 3.1.	260
Tabla 27. Implementación de recomendaciones, línea 3.2.	260
Tabla 28. Plan de implementación de recomendaciones, línea 3.3.	261

LISTAS DE SIGLAS

Sigla o Palabra	Definición o Explicación
EUM	Estrategia de Unidades Móviles
Entr	Entrevista
GF	Grupo Focal
ICBF	Instituto Colombiano de Bienestar Familiar
NNA	Niños, Niñas y Adolescentes
OIM	Organización Internacional para las Migraciones
PLATINFA	Plan de Atención Integral Familiar
REA	Registro de Eventos de Atención
RUUM	Registro Único de Unidades Móviles
RUUME	Registro Único de Unidades Móviles de Emergencia
RUV	Registro Único de Víctimas
SNARIV	Sistema Nacional de Atención y Reparación a las Víctimas
UM	Unidades Móviles

INTRODUCCIÓN

La Estrategia de Unidades Móviles del ICBF contribuye a la garantía y restablecimiento de los derechos y la reparación integral de niños, niñas y adolescentes, mujeres gestantes, madres lactantes, familias indígenas, familias negras, afrodescendientes, raizales y palenqueros, víctimas del desplazamiento forzado, a través de los equipos integrados por cuatro profesionales en Psicología, Nutrición, Trabajo Social, y un cuarto perfil que puede ser: Maestro en Artes, Pedagogo, Sociólogo o Antropólogo de acuerdo con las características regionales, los cuales se movilizan por todo el territorio y acuden en el menor tiempo posible al sitio de llegada de la población en emergencias ocasionadas por el desplazamiento forzado o al lugar de residencia de la población en etapa de transición o en procesos de retornos o reubicaciones (ICBF, 2016).

El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar – ICBF – como entidad parte del Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral a las Víctimas (en adelante SNARIV), y rectora del Sistema Nacional de Bienestar Familiar (en Adelante SNBF) en el marco de sus competencias y responsabilidades institucionales, le corresponde dar continuidad a la ejecución de programas específicos de asistencia, atención y contribución a la reparación integral de las víctimas del conflicto armado, especialmente a los niños, niñas y adolescentes víctimas del desplazamiento forzado, materializando la protección Integral reconocida en el Art. 7 de la Ley 1098 de 2006 “Ley de Infancia y Adolescencia”; en la sentencia T-025 de 2004 emitida por la Corte Constitucional de Colombia a través de la cual las víctimas de desplazamiento forzado solicitan ayuda de entidades que les puedan proporcionar apoyo y seguridad con base en un sistema de amparo a sus derechos fundamentales inherentes y en el auto 251 de 2008 que condujo a la creación del Programa “Mis derechos Primero” para la protección diferencial de los niños, niñas y adolescentes frente al desplazamiento forzado.

La protección integral se materializa en el conjunto de políticas, planes, programas y acciones que se ejecuten en los ámbitos nacional, departamental, distrital y municipal, con la correspondiente asignación de recursos financieros, físicos y humanos, a través de los siguientes ejes para su desarrollo:

1. Reconocimiento de niños, niñas y adolescentes como sujetos de derechos
2. Garantía y cumplimiento de los derechos
3. Prevención de amenaza o vulneración de derechos
4. Seguridad de su restablecimiento inmediato.

El ICBF como respuesta descentralizada de atención psicosocial a los Niños, Niñas y Adolescentes víctimas del conflicto armado, particularmente de víctimas de desplazamiento, consolida una estrategia denominada Unidades Móviles que tiene sus inicios en el año 1999 como respuesta a la ley 387 de 1997. Esta estrategia se ha venido, cualificando, fortaleciendo y ha especializado su labor en la atención y acompañamiento efectivo a los niños, niñas y adolescentes y su grupo familiar víctimas del desplazamiento forzado y de otros hechos victimizantes, mediante el desarrollo de acciones integrales y diferenciales de atención descritas en el **LINEAMIENTO TÉCNICO PARA LA ATENCIÓN A LA POBLACIÓN VÍCTIMA DEL DESPLAZAMIENTO FORZADO UNIDADES MÓVILES.**

Es así que, el ICBF con el fin de continuar con el compromiso y la responsabilidad fundamental de avanzar en el mejoramiento de la calidad de los servicios, desde la Subdirección de Restablecimiento de Derechos de la Dirección de Protección y la Subdirección de Monitoreo y Evaluación, plantea el desarrollo de la Evaluación de Operaciones de la Estrategia de Unidades Móviles del ICBF, con el Consorcio Intervitec e Infométrika con el fin de *“hacer un análisis de las operaciones desarrolladas en el servicio de atención, estudiar si se están llevando a cabo y de qué manera afectan el logro de los productos y resultados esperados”*¹.

Por lo anterior, el Consorcio Intervitec e Infométrika, elaboran el presente documento de resultados de operaciones en el cual se encuentra la síntesis de la metodología desarrollada, los resultados de la evaluación teniendo en cuenta las preguntas orientadoras planteadas, los datos cuantitativos encontrados a través de la revisión de los datos en los registros RUUM, REA Y RUUME, la información primaria recolectada a través del instrumento de encuesta, la descripción detallada de la información cualitativa recogida y las conclusiones que se derivan de la metodología.

El primer capítulo de este documento desarrolla una síntesis de la metodología de la evaluación de las operaciones de la Estrategia, la cual permitió dar respuesta a las preguntas orientadoras formuladas por parte de la Subdirección de Monitoreo y Evaluación del ICBF. El eje central del abordaje conceptual de la metodología lo constituye la cadena de valor (bajo un enfoque sistémico).

El segundo capítulo, da cuenta de la caracterización de las Unidades Móviles y de la población atendida, con la finalidad de brindar una contextualización de las características de las familias que fueron atendidas en el año 2017, ejercicio que se desarrolla con base en los registros administrativos del ICBF que incluye información del RUUM y RUUME complementando con información de caracterización de las encuestas que se aplicaron durante el proceso de evaluación.

El capítulo tres, expone los resultados de la evaluación de operaciones de la Estrategia de las Unidades Móviles, se da respuesta a las trece preguntas que orientan la evaluación. El capítulo se organiza de tal manera que permite realizar un análisis de los aspectos organizativos y administrativos de las Unidades Móviles, para posteriormente, realizar una mirada de la operación para la atención psicosocial de los niños, niñas, adolescentes y las familias que han sido víctimas del conflicto armado, el desplazamiento forzado y otros hechos victimizantes asociados al mismo, o que han sido parte de un evento de desplazamiento forzado masivo o por desastres, brindando información de cada uno de los procesos contemplados en la cadena de valor: Proceso I (Planeación), Proceso II (ejecución de las actividades) Proceso III (Seguimiento y control). En este capítulo, también se presenta los factores de éxito y cuellos de botella identificados en la operación de la estrategia de las Unidades Móviles.

El capítulo cuatro corresponde al mapa de gestión, que recoge el análisis de la información y presenta la interrelación de las entradas y salida en los procesos de planeación y gestión del talento humano, gestión y articulación de las entidades responsables y atención y acompañamiento psicosocial con enfoque diferencial.

El capítulo cinco da respuesta a las dos hipótesis que acompañan la evaluación: i) Los procesos de las Unidades Móviles son eficientes y eficaces en la planeación, atención y acompañamiento, y la evaluación y control logrando los objetivos de la

¹ ICBF. Documento de Estudios Previos. 23 de febrero de 2017.

estrategia. ii) A través del proceso de acompañamiento psicosocial, se contribuye al restablecimiento de los derechos y la reparación integral de los niños, niñas y adolescentes víctimas del desplazamiento forzado.

Finalmente, en el sexto capítulo, se presentan las recomendaciones que surgen a partir de los análisis realizados en el marco de la presente evaluación de operaciones.

1.SÍNTESIS DE LA METODOLOGÍA

Metodológicamente la evaluación se realizó a partir de los objetivos específicos y las preguntas orientadoras establecidas en los términos de referencia. El eje central del abordaje conceptual de la metodología lo constituye la cadena de valor (bajo un enfoque sistémico) para contribuir al diseño, implementación, ejecución y resultados de la estrategia de Unidades Móviles.

La cadena de valor, “describe una relación secuencial y lógica entre insumos, actividades, productos y resultados en las que se añade valor a lo largo del proceso de transformación total”. (DNP, 2014, p.13). El enfoque sistémico dentro de esta cadena de valor facilita construir la lógica de la relación secuencial, determinando las interacciones y el funcionamiento de la totalidad y de cada una de las partes relacionadas en dicha cadena para establecer cómo aportan o no al objetivo común.

El diseño metodológico para la obtención de información se estableció con un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo) que incorporó información primaria y secundaria, utilizando la triangulación de datos para articular los diferentes resultados encontrados. En este sentido, la evaluación se realizó desde una mirada sistémica en la que se describe la relación entre la cadena de valor, el mapa de actores, las variables y categorías de análisis, integrando cada uno de los subsistemas que aportan en el desarrollo de la cadena de valor y cumplimiento de los objetivos de la estrategia de Unidades Móviles.

Los instrumentos de recolección de información cuantitativa utilizados fueron: i) Revisión de registros administrativos y ii) Encuestas; y los cualitativos: i) entrevistas semiestructuradas, ii) grupos focales y iii) estudios de caso.

Para el levantamiento de información cuantitativa se utilizaron dos estrategias: la primera tuvo que ver con la gestión, consolidación y procesamiento de información secundaria proveniente de los registros administrativos suministrados por el ICBF (Lineamiento Técnico para la Atención a la Población Víctima del desplazamiento Forzado - Unidades Móviles, aprobado mediante Resolución No. 1524 de febrero 23 de 2016, procedimiento para la atención por las Unidades Móviles a familias en situación de emergencia, procedimiento atención por Unidades Móviles a familias víctimas de desplazamiento forzado), además de los formatos utilizados por la unidad móvil para el registro de la atención (RUUM, RUUME y REA) y la información disponible respecto a las características de los profesionales de las Unidades Móviles; la segunda fue la recolección de información primaria mediante la aplicación de un cuestionario estructurado.

La selección de las familias a encuestar, se realizó mediante la implementación de una estrategia muestral probabilística, mientras que para los profesionales de atención y los coordinadores de asistencia técnica y/o supervisores de contratos de profesionales de Unidades Móviles se realizó un censo.

Tomando como base la información consignada en el documento “Ficha Condiciones Técnicas Esenciales” (en el numeral 6.2 ALCANCE DE LA EVALUACIÓN), se tomó como base para el diseño de los instrumentos cuantitativos el apartado PREGUNTAS

ORIENTADORAS como requerimientos mínimos a cubrir, y sobre ellas se realizó el diseño de tres (3) cuestionarios estructurados a los diferentes públicos objeto de la investigación, a saber:

- Familias beneficiarias
- Profesionales de la unidad móvil
- Coordinadores de asistencia técnica o de protección y/o referente de víctimas de la Regional, o supervisores de contratos de profesionales de Unidades Móviles.

Dentro de los cuestionarios se utilizaron preguntas cerradas (de respuestas únicas y múltiples), algunas abiertas para profundizar en algunas percepciones y escalas de evaluación.

Tabla 1. Número de encuestas a coordinadores regionales y profesionales de Unidades Móviles

Familias	Profesionales	Supervisores
1257	437	18

Fuente: Elaboración propia. Consorcio Intervitec – Infométrika

El análisis cuantitativo se realizó partiendo de un proceso descriptivo que permitió caracterizar las familias beneficiarias y el proceso de atención, aspecto que se considera como introductorio al proceso de evaluación de la operación y no hace parte integral del mismo. En la evaluación de operaciones de la Estrategia, la información cuantitativa fue incorporada de forma paralela a la cualitativa en el análisis, a partir de la matriz de consistencia como se verá más adelante. Los resultados de la aplicación de las encuesta a familias son todos expandidos a la población y hacen referencia a tablas y gráficos cuya fuente citada es dicha encuesta. Los resultados asociados a la encuesta a profesionales y coordinadores son censales y son citados en gráficos y tablas con dicha fuente. Finalmente, los resultados provenientes de fuentes secundarias (fundamentalmente del RUUM) son citados con dicha fuente y corresponden a cifras de registros administrativos que no son objeto de expansión.

Para el levantamiento de información cualitativa, se estructuraron los siguientes instrumentos:

- **Grupo Focal:** orientado a las familias beneficiarias de la Estrategia de Unidades Móviles del ICBF, con el fin de generar discusión colectiva desde preguntas orientadoras que posibilitaron conocer y recopilar las diferentes perspectivas de la propuesta, haciendo énfasis en la cadena de valor, los hitos, aciertos, desaciertos, dificultades, fortalezas y recomendaciones; las preguntas que orientaron los grupos focales, estuvieron enfocadas en los siguientes ítems:
 - Una pregunta inicial, para conocer las impresiones sobre la Estrategia: ¿Qué piensan cuando escuchan hablar sobre la Estrategia de Unidades Móviles del ICBF?



- Posteriormente, se preguntó por el proceso desarrollado en el marco de la Estrategia de Unidades Móviles y la atención brindada por los profesionales.

- **Entrevistas semiestructuradas:** con su aplicación se obtuvo información sobre las impresiones y experiencias de los profesionales, supervisores y familias que tenían un conocimiento de primera mano de las operaciones y el contexto de la Estrategia de Unidades Móviles.

A continuación se da cuenta de la estructura del Instrumento utilizado como guía para realizar las entrevistas:

Estructura de los capítulos entrevista semiestructurada

1. Contextualización
2. Operaciones, Métodos y actividades
3. Identificación experiencias
4. Viabilidad del servicio y la posibilidad de realizar acciones que mejoren su calidad
5. Fortalezas, calidad, oportunidad y pertinencia de la estrategia de Unidades Móviles.
6. Resumen y Cierre: Este apartado retoma las 2 hipótesis de la evaluación y se preguntó lo siguiente:

Con la finalidad de resumir lo anteriormente conversado, exponga su opinión respecto a las siguientes afirmaciones:

- ¿Los procesos de las Unidades Móviles son eficientes y eficaces en la planeación, atención y acompañamiento, y la evaluación y control logrando los objetivos de la Estrategia?
- ¿A través del proceso de acompañamiento psicosocial, se contribuye al restablecimiento de los derechos y la reparación integral de los niños, niñas y adolescentes víctimas del desplazamiento forzado?

- **Estudios de casos:** los estudios de caso realizados para este estudio, permitieron documentar buenas prácticas de los actores involucrados en los procesos de las Unidades Móviles. Los aspectos tenidos en cuenta en los estudios de caso fueron:

- Procedimiento de atención
- Acciones desarrolladas
- Experiencias significativas para la solución de las problemáticas
- Fortalezas del proceso de intervención
- Identificación de la materialización del enfoque diferencial, de derechos y territorial
- Cumplimiento de objetivos
- Tiempos de intervención

- Cuello de botellas en cada una de las acciones
- Recomendaciones en el proceso de Intervención

Para lograr la triangulación de la información encontrada en la revisión documental y en la atención recibida por las familias, se realizaron **grupos de discusión con profesionales**, con el equipo interdisciplinario que atendió cada uno de los casos seleccionados. Se realizaron 10 grupos de discusión, uno por cada estudio de caso.

Otra técnica empleada dentro de los estudios de caso fue el **taller domiciliario**, con la finalidad de identificar la experiencia y los aportes de las Unidades Móviles al núcleo familiar. La estructura de desarrollo de los talleres consistió en:

- Presentación de los integrantes.
- Actividad de reconocimiento de cambios que se pueden dar en el ámbito familiar antes y después de la intervención de las Unidades Móviles y los aportes de la estrategia para evidenciar los cambios.
- Identificación de aportes, aprendizajes y recomendaciones que se pueden dar respecto al procedimiento de la estrategia de Unidades Móviles.

Tabla 2. Recolección de la información cualitativa

ACTIVIDAD	CANTIDAD REALIZADA	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO
Entrevista Supervisores	11	110%
Entrevista Profesionales	66	110%
Entrevista Familias	108	108%
Grupo focal	11	110%
Estudios de caso	10	100%
Entrevista Entidades SNARIV	5	100%

Fuente: Elaboración propia. Consorcio Intervitec – Infométrika

En términos del proceso de triangulación de información, en esta evaluación de operaciones se utilizó la “*triangulación de métodos*”, proceso mediante el cual se combina el enfoque cualitativo y cuantitativo para realizar una lectura complementaria del escenario de funcionamiento de las Unidades Móviles, los procesos que allí se desarrollan desde la cadena de valor y las buenas prácticas o cuellos de botella que surgen en la operación.

Particularmente el proceso de ***triangulación de métodos*** para esta evaluación se centró en:



- Clasificar los datos obtenidos con cada herramienta cualitativa y cuantitativa usada (encuestas, entrevistas, revisión documental, grupos focales y estudios de caso), según su aporte para dar respuesta a los objetivos y las preguntas orientadoras; para ello se retomó la matriz de consistencia y la relación entre las preguntas y los códigos generados para realizar una primera relación de cómo cruzar la información. En la matriz de análisis, se ubicaron las categorías que surgieron de los datos, permitiendo su clasificación según el aporte al objetivo y pregunta orientadora. Lo anterior permitió construir la estructura del texto que partió de los objetivos y grandes categorías para organizar la información: descripción de las entradas, proceso del acompañamiento psicosocial, factores de éxito, casos de éxito, cuellos de botellas y recomendaciones para la operación.
- Generar análisis de la cadena de valor, dando respuesta a las preguntas orientadoras relacionadas con las entradas, los procesos y los resultados.
- Construir el informe de resultados a partir de las categorías que surgieron del análisis e interrelación de enfoques, teniendo en cuenta el lineamiento técnico de las Unidades Móviles y el anexo de Cadena de Valor; es decir, el informe da cuenta de la relación entre la Estrategia y la percepción de los actores beneficiarios e involucrados en la operación de la misma.

Caracterización de la cadena de valor para la evaluación de operaciones de la Estrategia Unidades Móviles

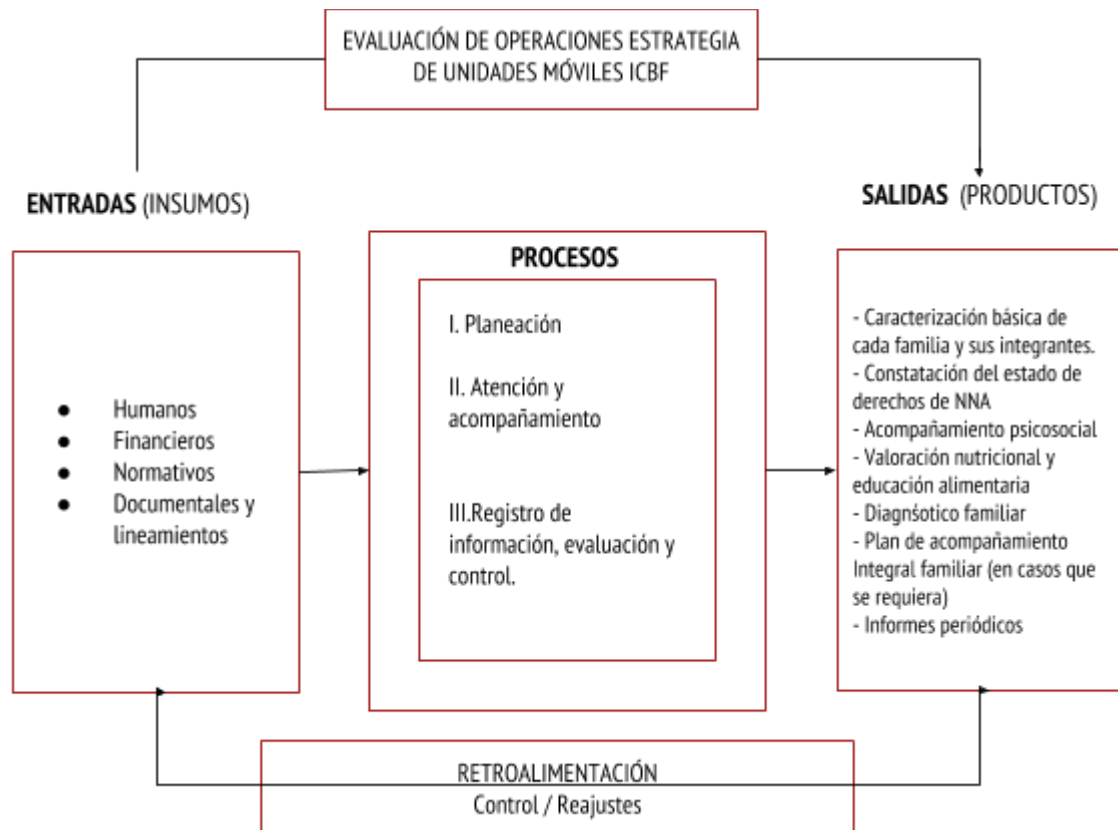
La cadena de valor fue considerada como una herramienta fundamental para la presente evaluación, por cuanto: i) Facilitó la comprensión lógica de la Estrategia de Unidades Móviles; ii) Permitió visualizar el mapa de los procesos y operaciones necesarias para alcanzar los objetivos, resultados y propósito de la intervención; iii) Ayudó a la identificación de la interrelación y la complejidad de los procesos internos; IV) Permitió gestar un entendimiento común sobre las expectativas entre las partes interesadas; V) Proporcionó una base de conocimiento para la evaluación VI) Identificó los conectores lógicos de acción; VII) Señaló las variables de intervención; VII) Facilitó la formulación de preguntas de evaluación.

Para la evaluación, se adelantó la revisión y análisis detallado de la cadena de valor de la operación de la Estrategia, analizando los siguientes componentes:

- **Insumos:** humano, financieros, normativos, documentales y lineamientos.
- **Procesos:** planeación, atención y acompañamiento, registro de información, evaluación y control. Cada uno de ellos fueron revisados teniendo en cuenta todos y cada uno de los aspectos que los conforman.
- **Productos:** caracterización familiar, constatación de estado de derechos, acompañamiento psicosocial (entendido este como el conjunto de acciones desarrolladas con los niños y sus familias), valoración nutricional, fortalecimiento de los procesos de participación, identificación y diagnóstico familiar, plan de acompañamiento integral familiar e informes periódicos.

1.2 Síntesis de la cadena de valor de la operación de la Estrategia de Unidades Móviles

Gráfico 1. Síntesis de la cadena de valor desde un enfoque sistémico.



Fuente: Elaboración propia. Consorcio Intervitec – Infométrika

En el gráfico 1, las entradas dan cuenta de los insumos, que son aquellos recursos que permiten el cumplimiento de los objetivos de las Unidades Móviles; son el punto de partida para iniciar una operación, son los recursos para optimizar las interacciones humanas, financieras, la normatividad y los lineamientos técnicos; ellos son los que brindan la línea técnica del cómo generar las operaciones y bajo qué parámetros. Los procesos son las fases en las que se divide el desarrollo de la estrategia, la cual está dividida en Proceso I – Planeación, Proceso II – ejecución de las acciones en la atención y acompañamiento y Proceso III – registro información, monitoreo y evaluación. Las salidas hacen alusión a los productos, los resultados esperados posterior a un acompañamiento psicosocial; estos resultados se pueden verificar en medios como informes u otros formatos que han sido creados e institucionalizados desde el ICBF.

El análisis y la evaluación de los anteriores componentes permitió dar respuesta a las hipótesis establecidas en los documentos contractuales del presente estudio:



- Los procesos de las Unidades Móviles son eficientes y eficaces en la planeación, atención y acompañamiento, y la evaluación y control logrando los objetivos de la Estrategia.
- A través del proceso de acompañamiento psicosocial, se contribuye al restablecimiento de los derechos y la reparación integral de los niños, niñas y adolescentes víctimas del desplazamiento forzado.

Con base a la información obtenida, también, se identificaron los eslabones y las relaciones entre ellos, además de los principales cuellos de botella que enfrenta las Unidades Móviles para lograr los productos esperados con la atención. (Tabla #3)

Tabla 3. Cadena de valor de la Estrategia Unidades Móviles

Insumos	Procesos	Productos	Resultados	Impactos
Humanos: a) Trabajadores sociales, psicólogos, nutricionistas y cuartos perfiles de los equipo de UM en 32 regionales y distrito Capital. b) Coordinadores de asistencia técnica y referentes de víctimas a nivel regional. c) profesionales de los Centros Zonales y Regionales (remisiones de casos) d). Defensores de familia (remisiones de casos) e) Profesionales de la Dir. De protección y la Sub. De restablecimiento de derechos f). Autoridades indígenas, líderes comunitarios y comunidad en general. Financieros: Presupuesto del ICBF para Unidades Móviles y recursos contrapartida OIM. Normativos: Lineamiento técnico para la atención a la población víctima del desplazamiento forzado – Unidades Móviles. Documentos y lineamiento: Procedimientos para la atención a familiar en situación de emergencia, etapa de transición o en proceso de retornos o reubicaciones.	Fase de planeación: 1. Conformación del equipo. 2. Identificación de zonas, 3. Identificación de población objeto de atención, 4. Reconocimiento de situación (SiStema Nacional de Atención y Reparación Integral a Víctimas – SNARIV y SNBF), 5. Realizar planes de trabajo, 6. Avalar planes de trabajo por parte del coordinador, 7. Retroalimentación y asesoría técnica por ICBF nivel nacional, 8. Desplazamiento a la zona focalizada. Fase de atención y acompañamiento: 1. Contacto inicial con la comunidad y abordaje a familia, 2. Constatación del estado de derechos, 3. Realización del estudio de caso, 4. Plan de acompañamiento integral PLATINFA, 5. Acciones de acompañamiento, 6. Remitir a SNBF o SNARIV casos inobservancia, amenaza o vulneración de derechos, 7. Proceso de cierre según modelo de gestión de caso, 8. Informe mensual de atención, 9. Lecciones aprendidas. Fase de registro e información, evaluación y control. 1. Registro Único de Unidades Móviles RUUM, 2. Registro de Eventos de Atención REA, 3. Registro Único de Unidades Móviles.	• Caracterización básica de cada familia y sus integrantes • Constatación del estado de derechos de NNA • Acompañamiento psicosocial • Valoración nutricional y educación alimentaria y nutricional • Fortalecimiento de los procesos de participación y articulación familiar, comunitaria e institucional. • Identificación y diagnóstico familiar • Plan de acompañamiento integral familiar • Informes periódicos	Contribución a la garantía y restitución de los derechos y la reparación integral de niños, niñas y adolescentes, mujeres gestantes, madres lactantes, familias indígenas, familias negras, afrodescendientes raizales y palenqueros y familias Room víctimas del desplazamiento forzado.	La intervención de la Estrategia de Unidades Móviles está orientada a contribuir al goce efectivo de los derechos y la reparación integral.



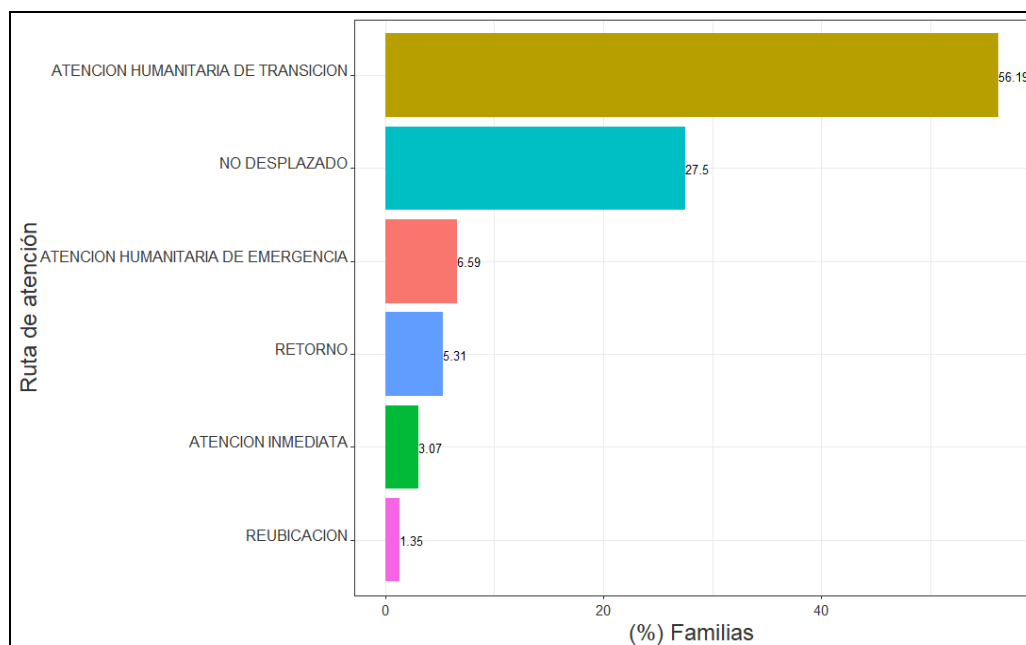
Fuente: Elaboración propia. Consorcio Intervitec – Infométrika

2. CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN BENEFICIARIA

Antes de realizar el análisis en términos de la evaluación de operaciones, es importante realizar la caracterización (demográfica, de hechos victimizantes, socioeconómicas y otros elementos disponibles en los registros que proveyó el ICBF), de la población beneficiaria de la Estrategia de Unidades Móviles. Para tal efecto, se realiza en este capítulo una descripción general de la información de las familias y las personas atendidas, con base en los registros administrativos del ICBF que incluyen información del RUUM y el RUUME, y la información de caracterización resultado de las encuestas que se aplicaron durante el proceso de evaluación.

La Estrategia de atención a niños, niñas y adolescentes víctimas del desplazamiento forzado realizada por el ICBF a través de las Unidades Móviles (UM), atendió durante el año 2017 un total de 48.788 familias y 196.118 personas en todo el país. La mayor parte de las familias fueron atendidas a través de la ruta de Atención humanitaria de transición (familias en etapa de transición), representando el 56,2% del total de familias atendidas. Se destaca un alto porcentaje de familias que no han sido víctimas de desplazamiento con un 27,5%; ya que las UM atienden también eventos extraordinarios como respuesta a los Autos que priorizan comunidades indígenas que se encuentran en situación de emergencia, como el caso específico de la Guajira donde el departamento fue declarado en este estado de emergencia por el alto índice de desnutrición de niños, niñas y adolescentes.

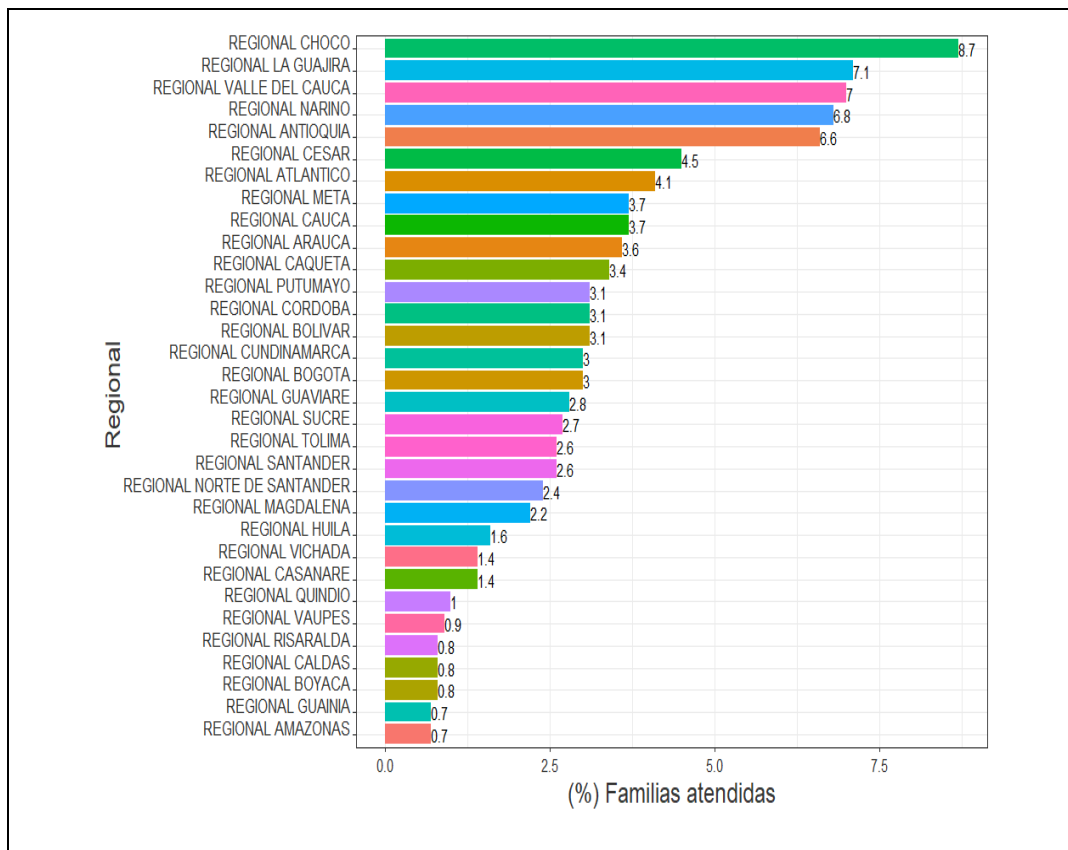
Gráfico 2. Familias atendidas según ruta de atención



Fuente: RUUM 2017

Con base en la información del RUUM el mayor porcentaje de familias fueron atendidas en la macro-región Caribe con un 28.8% de las familias, seguido del Pacífico con 25,2%, Llanos con 14,1%, Centro-Sur con 11,9%, Centro-Oriente con 11,1% y finalmente el Eje Cafetero con 8,9%. Dentro de las macro-regiones se destaca un importante porcentaje de familias atendidas por la Regional Chocó con el 8,7%, seguido por las Regionales de Guajira, Cauca, Nariño y Antioquia. Frente a este proceso, se debe mencionar que las Regionales de ICBF no cuentan con el mismo número de equipos de Unidades Móviles.

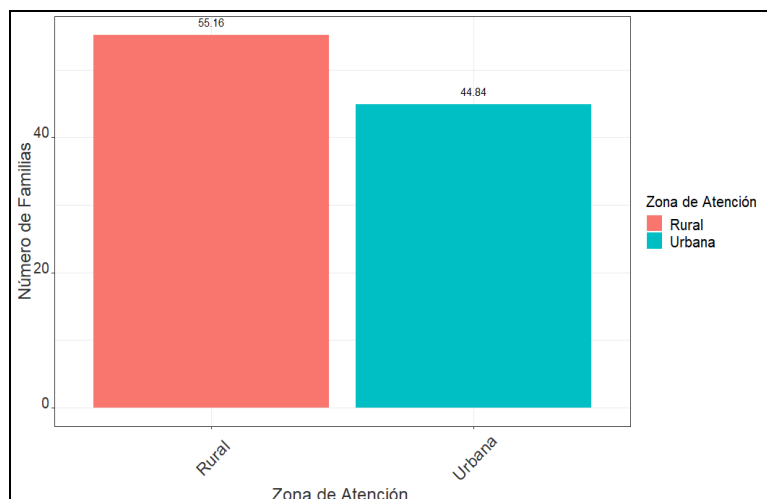
Gráfico 3. Familias atendidas según regional





Consorcio Intervitec e Infométrika- 010-2017
Carrera 7 # 16-56 Of 804 - Teléfono 2819445 | 3015809160 | Bogotá D.C. - Colombia
Correo electrónico icbf-cm-010@ik-it.

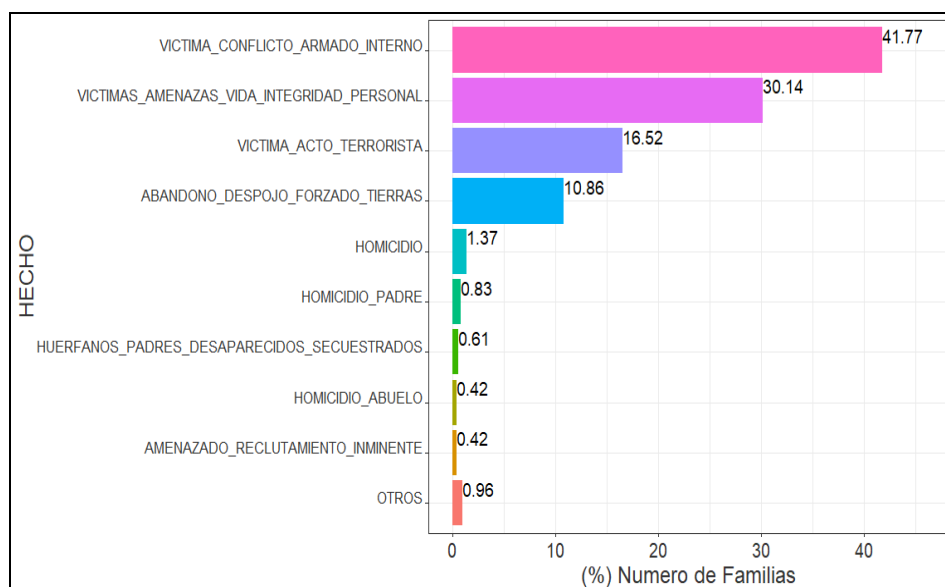
Gráfico 4. Familias atendidas según zona de atención



Fuente: RUUM 2017

La mayor parte de las familias (41,8%) fueron víctimas de conflicto armado interno, mientras que el 30,1% señala haber sido víctima de amenazas a la vida y la integridad personal. También sobresale como hechos victimizantes los actos terroristas (16,5%) y el abandono o despojo forzado de tierras (10,8%).

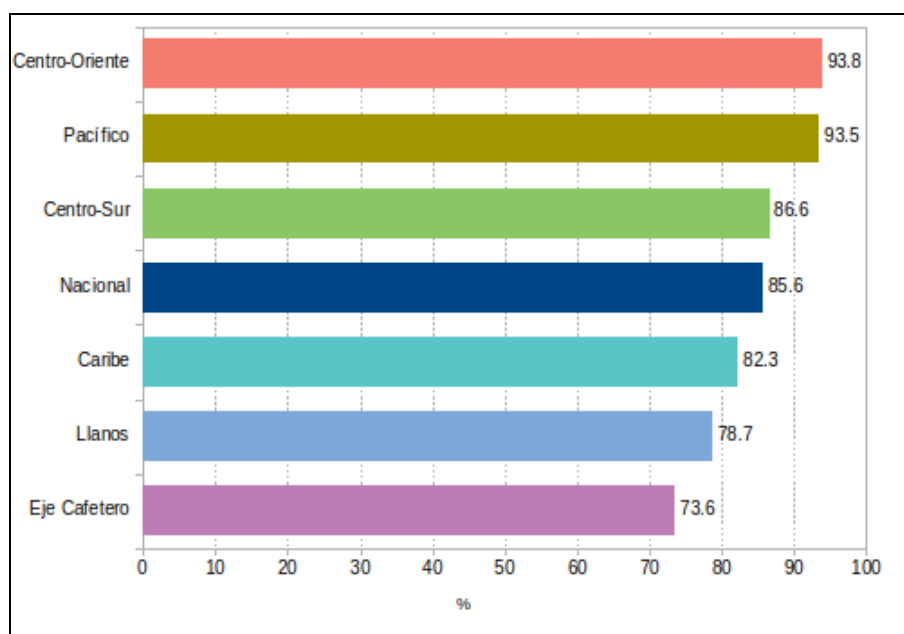
Gráfico 5. Familias atendidas según hechos victimizantes



Fuente: RUUM 2017

Del conjunto de familias atendidas, el 85,6% (cifra expandida a partir de la muestra de familias) señala que algún miembro se encuentra registrado en el Registro Único de Víctimas (RUV). En las regiones de Centro-Oriente y Pacífico² se observan los mayores porcentajes de familias en el RUV con 93,8% y 93,5% respectivamente. En el Eje Cafetero se presenta el más bajo porcentaje de familias con registro en RUV (73,6%).

Gráfico 6. Familias con algún miembro registrado en el RUV



Fuente: Encuesta a familias beneficiarias - 2018

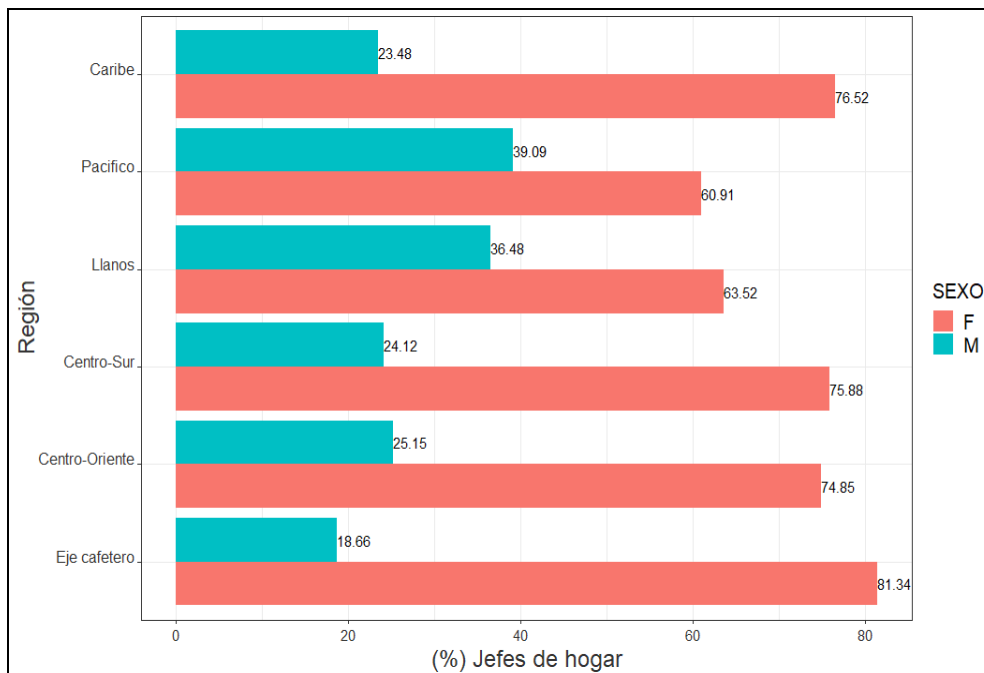
El RUUM, permite identificar el miembro de la familia responsable del grupo familiar. Respecto a esta variable se encuentra que los responsables de las familias atendidas son por lo general mujeres (70,82%) y se encuentran en el rango entre los 26 y 51 años de edad (64,8%). En las macro-regiones Eje Cafetero, Caribe, Centro-Sur y Centro-Oriente el porcentaje de

² Es importante tener presente que para efectos de la operación de las Unidades Móviles, las regionales se encuentran organizadas por Macro - regiones así:

- Centro-Oriente: Bogotá, Boyacá, Cundinamarca, Norte de Santander y Santander
- Caribe: Atlántico, Bolívar, Cesar, Córdoba, La Guajira, Magdalena y Sucre
- Pacífico: Cauca, Chocó, Nariño y Valle del Cauca
- Eje cafetero: Antioquia, Caldas, Quindío, Risaralda
- Centro Sur: Amazonas, Caquetá, Huila, Putumayo y Tolima
- Llanos: Arauca, Casanare, Guainía, Guaviare, Meta, Vaupés y Vichada

responsables del grupo familiar es superior al promedio nacional; en particular en el Eje Cafetero el porcentaje de responsables mujeres es el más alto con un 81,3%.

Gráfico 7. Responsables de las familias atendidas según sexo



Fuente: RUUM 2017

De las 119.118 personas atendidas, el 56,2% corresponde a niños, niñas o adolescentes entre 0 y 17 años, el 37% a adultos entre los 18 y 51 años y el restante 6% refiere a personas mayores, identificado en el RUUM como personas de la tercera edad. La Tabla 1 muestra la distribución de la población atendida y escolarizada según rangos de edad.

Tabla 4. Población atendida y escolarizada según rangos de edad

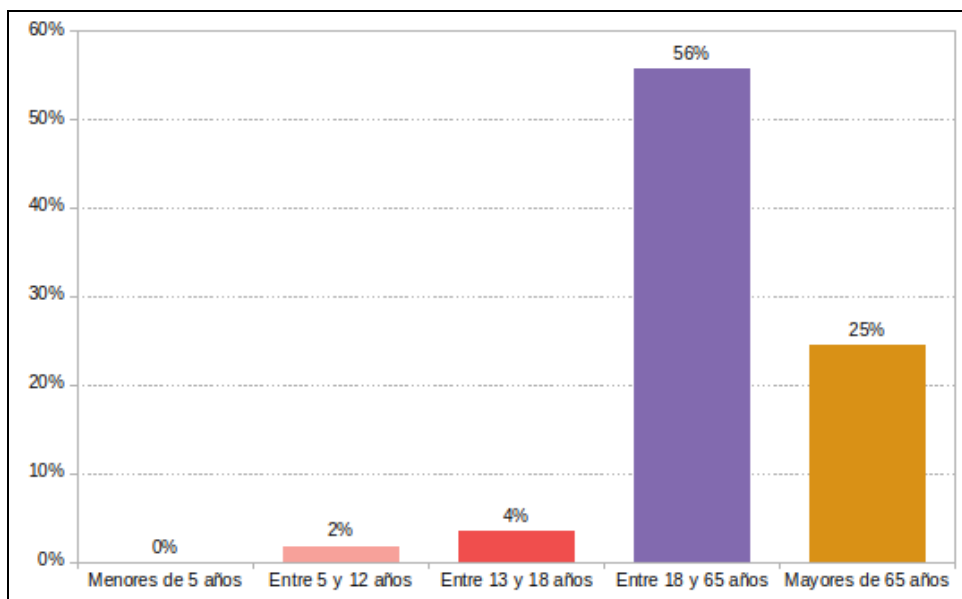
Rango de edad	Población atendida		Población escolarizada	
	Número	%	Número	%
0-5 años	39.891	20,3	8.095	22,59
6-12 años	45.641	23,3	40.095	94,12
13-17 años	24.639	12,6	18.319	80,41
18-25 años	21.512	11	2.746	13,70
26-51 años	50.897	26	1.163	2,48

Tercera edad	13.538	6,8	81	0,65
Total	196.118	100	8.095	22,59

Fuente: RUUM 2017

En el Gráfico 8 se muestra la distribución en términos de la población que se encuentra trabajando según rangos de edad. Allí se puede observar que el trabajo Infantil se estima en alrededor del 6% para la población atendida.

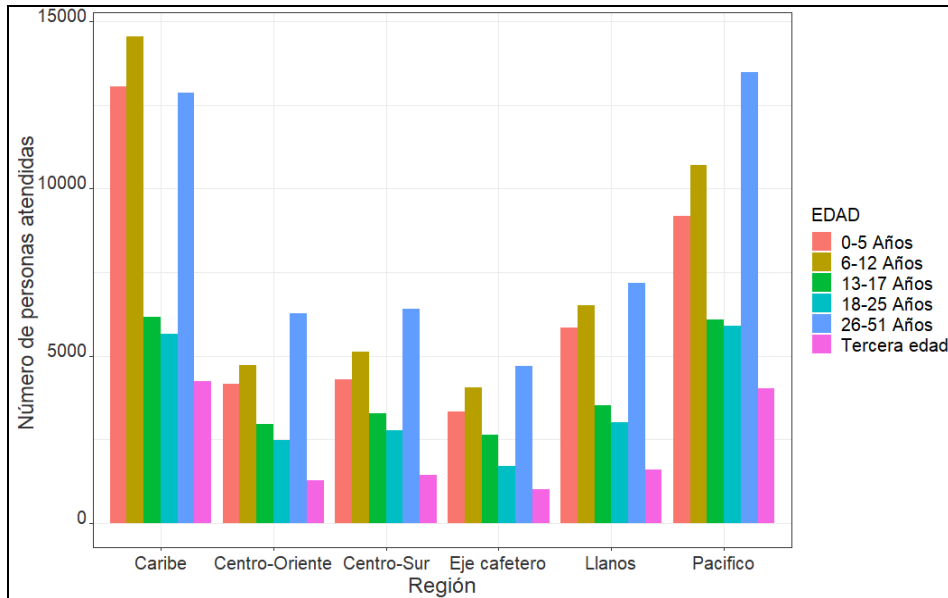
Gráfico 8. Personas atendidas que se encuentra trabajando según rango de edad



Fuente: Encuesta a familias beneficiarias - 2018

En la macro-región Caribe el mayor número de personas atendidas se observa en el rango de entre 6 y 12 años de edad, mientras que en las otras macro-regiones el mayor número de personas atendidas se encuentran en el rango entre 26 y 51 años de edad. En relación a los niños, niñas y adolescentes, en todas las macro-regiones el rango de edad que presenta mayor número de atendidos es entre los 6 y 12 años de edad.

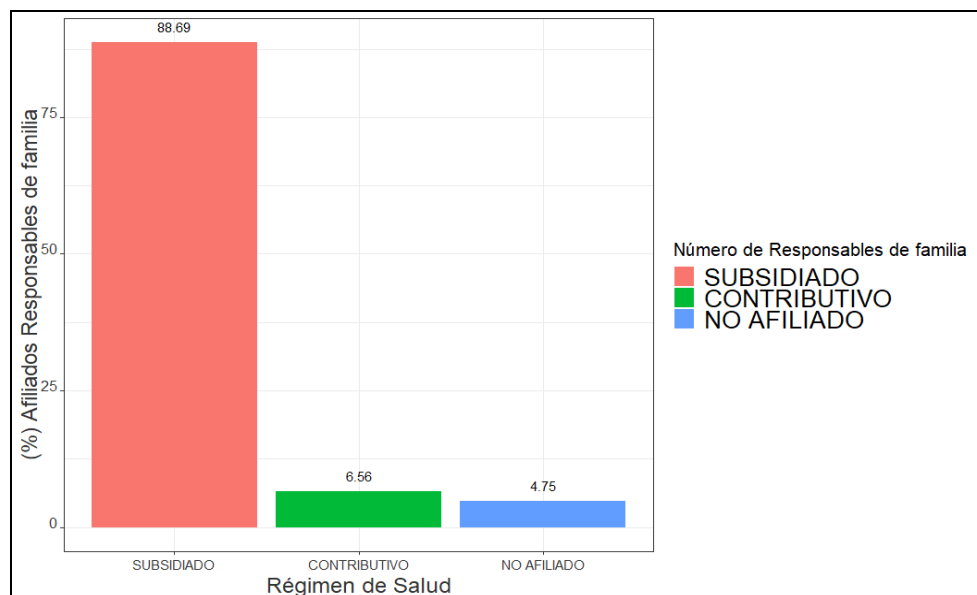
Gráfico 9. Población atendida según rangos de edad y macro-región



Fuente: RUUM 2017

Las familias en una gran mayoría se encuentran afiliadas al régimen subsidiado (88,7%), sin embargo destaca un 6,6% de familias que se encuentra realizando aportes al sistema contributivo y un 4,5% que no tienen afiliación al sistema de salud.

Gráfico 10. Familias atendidas según tipo de régimen de afiliación en salud



Fuente: RUUM 2017

El 39% de las familias se consideran en algún grupo étnico, siendo las pertenecientes a grupos indígenas las de mayor representación con un 24,2%, seguido por población afro con un 14% del total de familias atendidas. La mayor parte de las familias reconocidas como indígenas se encuentran en la macro-región Caribe, mientras que la población afro atendida se encuentra predominantemente en la macro-región Pacífico.



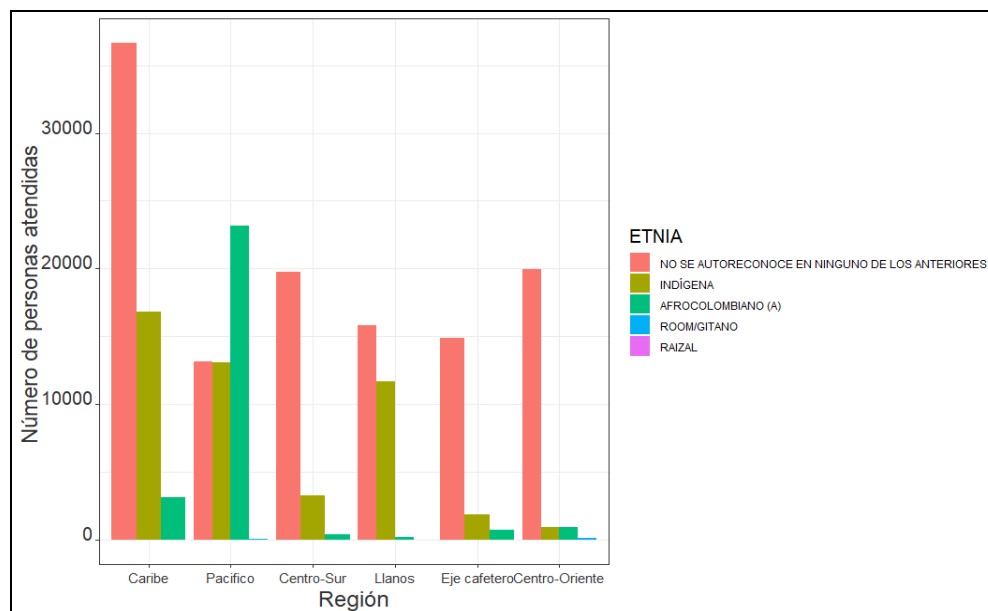
INTERVITEC S.A.S

Infométrika
Consultores en información



**BIENESTAR
FAMILIAR**

Gráfico 11. Familias atendidas según región y grupo étnico



Fuente: RUUM 2017



3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE OPERACIONES DE LA ESTRATEGIA DE UNIDADES MÓVILES

En este capítulo se presentan los hallazgos de la evaluación de la Estrategia de Unidades Móviles - EUM producto de la recolección de la información cuantitativa y cualitativa. Para tal fin, se tuvieron en cuenta los objetivos de dicha evaluación relacionados con las preguntas orientadoras y con los elementos de la cadena de valor. Especialmente se hizo énfasis en los insumos, actividades y productos que se desarrollan en cada uno de los procesos de la Estrategia: i) Proceso de planeación, relacionado con los aspectos administrativos y organizativos; ii) Procesos de atención y acompañamiento, el cual contempla una descripción de cómo se realiza el acompañamiento psicosocial; iii) Procesos de seguimiento y control, con la descripción de los elementos con los que cuenta la Estrategia, para determinar si el acompañamiento se realiza según lo planeado.

Para describir y evaluar el desarrollo de la operación de la EUM, se muestra la interrelación existente entre los componentes y actividades de la cadena de valor, los cuellos de botella y los factores de éxito.

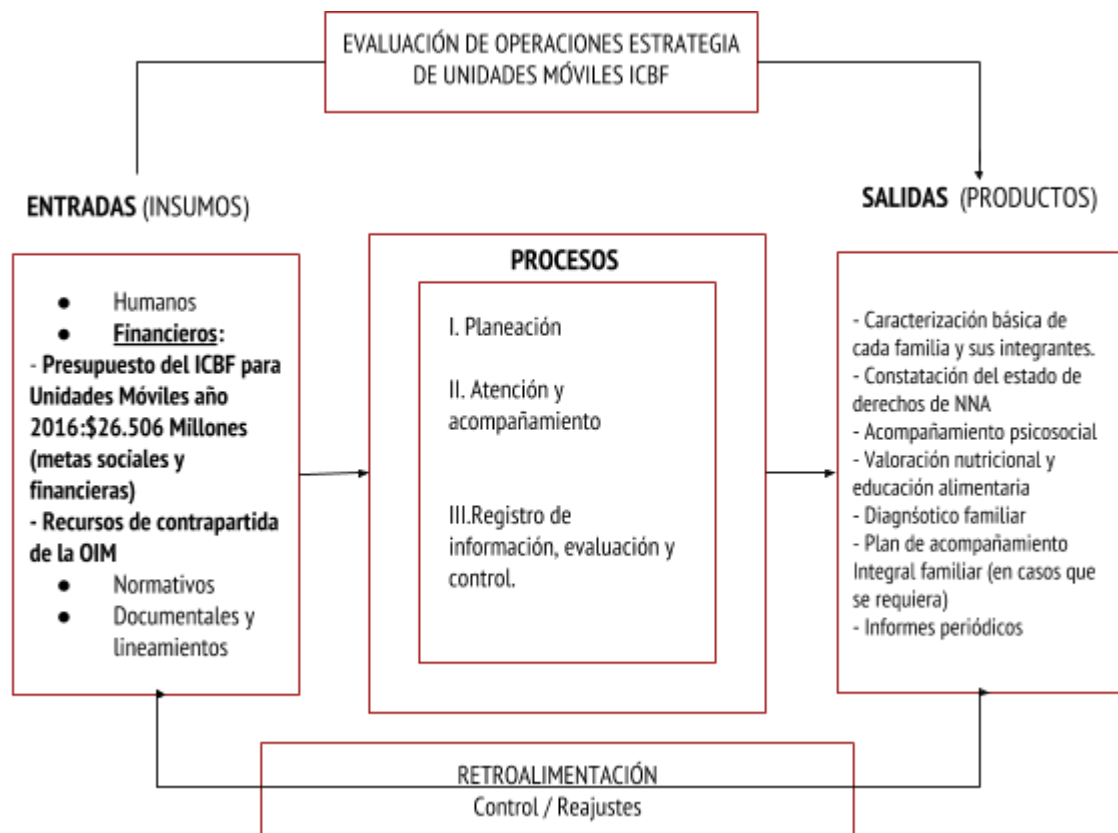
3.1 Aspectos administrativos y organizativos de la estrategia de Unidades Móviles del ICBF

Este apartado da cuenta de las **entradas**, es decir, de los insumos que se emplean para la operación de la EUM; específicamente los recursos financieros y administrativos. Esto con el fin de dar respuesta a la siguiente pregunta orientadora:

- ¿Los recursos financieros asignados a la Estrategia de Unidades Móviles concuerdan con las metas planteadas y permiten garantizar su sostenibilidad en el tiempo?



Gráfico 12. Esquema de la operación de la Estrategia de Unidades Móviles desde el enfoque sistémico



Fuente: Elaboración propia. Consorcio Intervitec – Infométrika

3.1.1 Recursos financieros, metas planteadas y sostenibilidad en el tiempo

Como se expone en la gráfica 12 los recursos financieros se constituyen en el marco de la cadena de valor como insumos que permiten el desarrollo de la operación. Según el documento base sobre la cadena de valor, consolidado en la documentación del ICBF (2017), el presupuesto asignado en el año 2016 fue \$26.506 Millones, los cuales se gestionan para la inversión permanente de toda la estrategia. También se estiman los recursos de contrapartida de la OIM (Organización Internacional para las Migraciones) que se gestionan para la inversión permanente de toda la estrategia acordados en el Convenio No. 1720 “con el objeto de aunar esfuerzos técnicos, administrativos y financieros en la aplicación de estrategias que contribuyan y fortalezcan los procesos educativos para garantizar el acompañamiento efectivo a la población víctima de desplazamiento forzado y otros hechos victimizantes en el marco del conflicto, y de las víctimas de desastre natural a través de la operación de las Unidades Móviles en 32 departamentos y el Distrito Capital” (OIM, s.f).

Los profesionales y los supervisores conocen bien los recursos que son indispensables para la óptima ejecución de su operación; por ejemplo, para que los profesionales accedan a materiales, se garantice la contratación o se faciliten los recursos para el transporte necesarios en su trabajo diario. Igualmente, reconocen que la falta de los recursos o la demora en la gestión de ellos, constituye, como se muestra más adelante, un obstáculo directo para la ejecución de las tareas.

Los materiales hacen alusión a los formatos, papelería, elementos para la realización de las actividades colectivas (tijeras, colbón, temperas, pinceles, etc), juegos didácticos, y aquellos insumos necesarios para aplicar estrategias:

... hay material con todo el material alusivo al trabajo con población víctima, todo el tema de cuentos infantiles que por sí solos ya son terapéuticos para los niños, material lúdico para trabajar, entonces se dejaron como espacios amigables en las instituciones de algunos municipios para poder... y se entrenaron obviamente a los funcionarios de esas instituciones para que las supieran usar.

Otro recurso que contempla la operación de la EUM es el transporte, que como lo expone el pliego de licitación pública No. 1020 de 2016, publicada por OIM se busca que “presten el servicio de transporte público terrestre automotor especial, a los diferentes municipios de los departamentos en donde las Unidades Móviles desarrollen sus actividades” y de traslado en otros departamentos en caso de emergencia. Las características del transporte es que sean vehículos tipo camioneta doble cabina con platon, 4x4, de color blanco (de preferencia), placa pública, con servicio especial de pasajeros y con carpa, modelo mínimo 2013 y con disponibilidad las 24 horas . Este recurso se constituye en un insumo primordial para la operación de las UM, porque permite que las actividades que programan las EUM se realicen, sin importar las distancias o el tipo de carretera. En las entrevistas se expresa que se cuenta con recursos para proveer de un “medio de transporte para poder llegar allá” (PU - Ent Prof3). Igualmente, se hace referencia a que este ha sido un factor de mejoramiento, ya que “el recurso automotor inclusive también lo tenemos acá, que antes no se tenía” (M - Entr Prof1).

La Estrategia también contempla apoyo en el transporte aéreo y fluvial, como es el caso de Chocó, que para el desarrollo de las acciones de acompañamiento psicosocial se necesita transporte fluvial en la mayoría de los casos. En otros espacios en los que se requiere de este tipo de transporte por las condiciones territoriales como en los casos de Amazonas o Putumayo, donde se llega a algunas comunidades por medio fluvial; profesionales y supervisores expresan como necesarias la financiación de estas modalidades, las cuales posibilitan la realización de diversas actividades, que de otra manera no se podrían realizar (A - Entr Sup contrato). La contratación de estos medios de transporte se realiza mediante gestión de los profesionales que averiguan con líderes comunitarios rutas, transportadores, seguridad y comparación de precios (Cfr. CH - Entr Prof2).

Los recursos de transporte para suplir la movilidad de los profesionales son importantes para garantizar el cumplimiento de metas que como lo presenta los lineamientos técnicos (ICBF, 2016, pág 55), por regional se requiere que en los 20 días de comisión cada UM realice acompañamiento psicosocial a 40 familias nuevas y 40 familias se hallan acompañado anteriormente. Aspecto que se cumple gracias a este servicio de transporte, pues se garantiza una atención pronta a la comunidad y se pueden coordinar las acciones de acompañamiento psicosocial. Así lo afirman los profesionales y entidades externas como las que pertenecen al SNARIV. Al respecto un profesional perteneciente al SNARIV comenta:



INTERVITEC S.A.S

Infométrika
Consultores en información



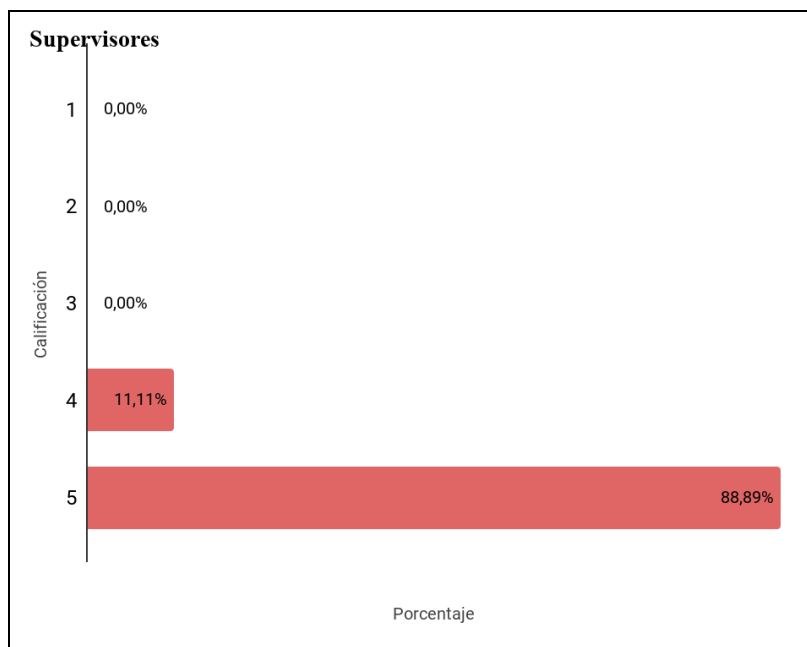
**BIENESTAR
FAMILIAR**

Tenemos que ir a un lugar que queda a 5, 6 horas de tal municipio o algo así, pero ellos [ICBF] se reorganizaban y realizaban la jornada con todo lo que se necesitaba, su transporte, su alimentación; o sea, uno con ICBF no tenía ningún problema en coordinar.
(Entr SNARIV).

La contratación de transporte se realiza por medio de convocatorias y en ocasiones las empresas prestadoras de este servicio no cumplen con los requisitos sobre el modelo de camioneta, la revisión constante en el taller; contratan conductores que no conocen la zona, lo que puede dificultar la operación, ya que se quedan varados o no salen en el momento que se requiere. Esta situación sucede específicamente en Antioquia y venía sucediendo en otras regionales como Guajira, pero la experiencia ha ayudado que se mejore estas problemáticas. Si bien son experiencias particulares, permite aportar en la importancia de contar con los requerimientos para la prestación de servicio de transporte.

Respecto a la gestión de estos recursos relacionados con material o transporte, se puede afirmar que, parafraseando a alguno de los profesionales, son fundamentales para el desarrollo de las operaciones (Cfr. T- Ent Prof3). Como se ha afirmado en este apartado, las UM cuenta con los medios de transporte, los recursos de papelería y el personal mínimo requerido para el desarrollo de las acciones planeadas. Esto se relaciona con lo expresado en la encuesta de supervisores quienes señalan, en un 88,9%, que tramitar consecución de recursos es una tarea muy importante del Director Regional o Coordinadores de Asistencia Técnica o Protección (Gráfica 12).

Gráfico 13. Nivel de importancia en tramitar consecución de recursos y solicitudes asociadas por parte del Director Regional o Supervisor de Contrato ante ICBF.



Fuente: Información encuesta a profesionales - 2018

De acuerdo a la encuesta aplicada a los profesionales se encontró que un 75,3% afirman que los recursos son suficientes para el cumplimiento de la meta de las UM. Por su parte, el 24,7% de los profesionales que respondieron que los recursos son insuficientes, argumentan en la respuesta de la pregunta abierta sus razones por las que considera que no son suficientes (pregunta 18 en la encuesta a profesionales). Mencionan que si tuvieran la posibilidad de dotar a las UM con mayor presupuesto para materiales se lograrían mejores resultados. Dicen que a pesar que no cuentan con todos los recursos necesarios (porque los presupuestos de apoyo de desarrollo de estrategia son insuficientes para poder desarrollar las acciones planteadas por los profesionales en el marco de la ejecución de las cajas de herramientas), se ha realizado las actividades o se han gestionado recursos con otras instituciones gubernamentales, como alcaldías municipales.

A partir de las respuesta de los profesionales, los supervisores y las entidades del SNARIV en las entrevistas, así como desde los resultados de las encuestas, es posible inferir que los recursos logísticos son parte de los insumos indispensables de la cadena de valor para el funcionamiento de las Unidades Móviles y el cumplimiento de sus metas: satisface las necesidades inmediatas de su funcionamiento y de atención a la comunidad, y, realizan la atención a las familias. Si bien existe una dotación de material didáctico y de papelería gracias a los recursos que se suministran en la UM, también se hace referencia a que muchos de estos recursos son esporádicos, no llegan a tiempo o no llegan los materiales solicitados en el momento del desarrollo de las estrategias.

Los recursos administrativos y financieros los gestiona la dirección nacional del ICBF, mediante el director de protección³, el cual se encarga de organizar cómo se van a destinar estos recursos, teniendo en cuenta los lineamientos de Programación y Ejecución de Metas Sociales y Financieras, relacionado con el indicador presupuestal C-4102-1500-3-0-106.

En relación a la labor desempeñada desde la dirección central, los profesionales y supervisores tienen la siguiente percepción sobre el apoyo financiero y logístico recibido el 88,98% de los supervisores consideran que la EUM recibe el suficiente apoyo financiero por parte de la dirección general de ICBF, por lo que es posible afirmar que los supervisores valoran positivamente los recursos financieros recibidos desde el nivel Nacional y dicen que permite la operación de la Estrategia.

“Los recursos físicos relacionado a lo económico, pues, no hemos sentido mucha dificultad les hemos mandado su plata sus cosas y hacen comentarios lo acomodamos la optamos pero por lo menos le consignan la plata”(CH - Entr Sup)

En el caso del apoyo logístico recibido, el 88,98% de los supervisores afirman que reciben suficiente apoyo y 11,11% que no; que son los mismos porcentajes encontrados sobre el apoyo financiero. Entonces, los supervisores también tienen una valoración positiva sobre el apoyo logístico recibido desde nivel Nacional. Los supervisores que referencian no estar de acuerdo con que reciben suficiente apoyo, lo relacionan con la necesidad de realizar dotaciones de los elementos que se requieren para la atención de las UM, tanto materiales como humanos:

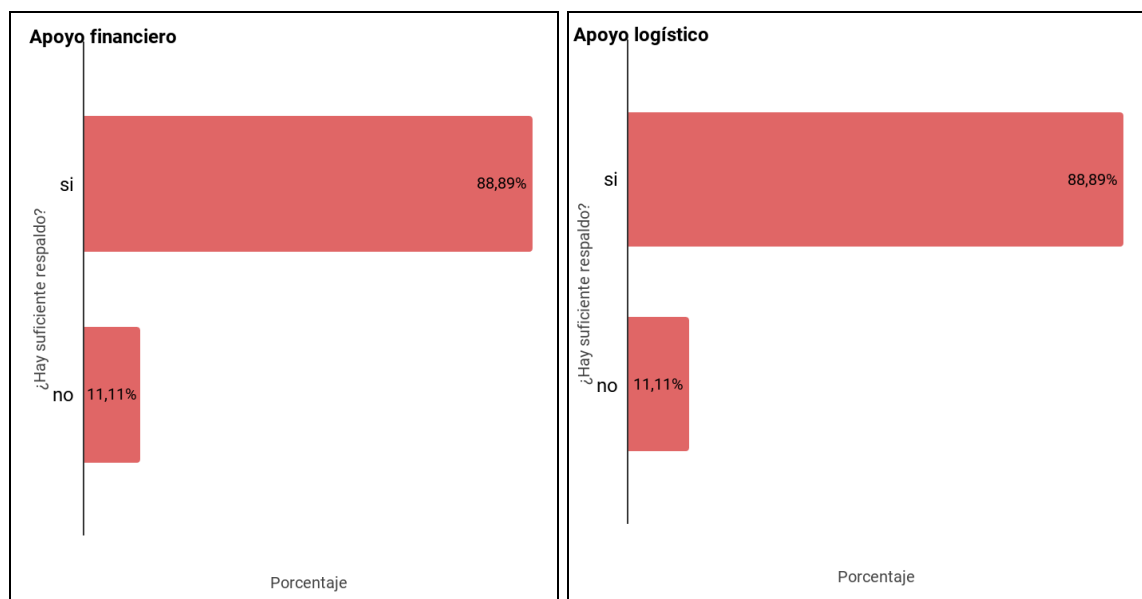
... bueno a veces lo que hemos tenido en recursos materiales por ejemplo tenemos rato de que a pesar de hacemos la solicitud de los equipos antropométricos están muy deteriorados y tú sabes que para la nutricionista es vital el equipo que tenemos una impresora tenemos varias cuestiones materiales sí, pero hay en transporte a veces los contratos en transporte también lo hacen tardamente y las unidades móviles tiene que no es lo mismo tiene que estar cogiendo transporte en vía y todo... no están eficientes en cuanto a recursos materiales, ah a veces también cuando hay una vacante eso te lo quería decir cuando hay una vacante por ejemplo de una nutricionista duran dos y tres meses para cubrirla. (V - Entr Sup)

Otro aspecto de la insuficiencia de los recursos se relaciona con los espacios limitados para las reuniones de los equipos de las UM, aspecto que se evidenció en Chocó, Guajira, Bogotá, Meta, Barranquilla, Boyacá, Buenaventura, Tolima, Putumayo:

Nosotros tenemos ahora una gran dificultad con las unidades móviles y es que no tenemos donde operar pero el bienestar pues ya no tiene espacios para reuniones, no tiene espacio, es más ustedes habían solicitado que les consideramos un espacio, pero no lo tenemos, nosotros cuando nos vamos a reunir tenemos que pagar porque aquí hay una sola sala pero lo arreglaron o lo modificaron sólo para videoconferencias, que si yo le digo que no lo presten para las unidades móviles y me meto allá de allá me sacan cómo son tantos (CH - Entr Sup)

³función otorgada en la resolución 45 de 2017 que designan los Gerentes de Recursos y Gerentes de Proyectos del ICBF

Gráfico 14 y 15. Apoyo financiero y logístico de parte del ICBF NACIONAL - Supervisores.

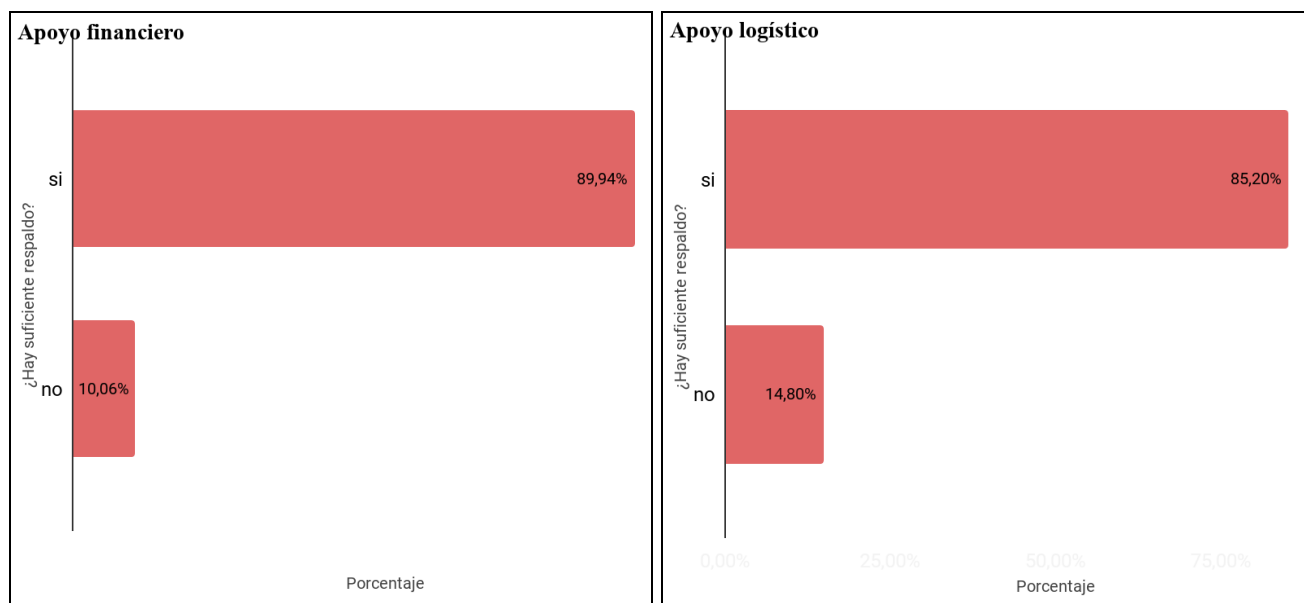


Fuente: Información encuesta a supervisores - 2018

Por parte de los profesionales de la EUM, el 89,94% considera que el apoyo financiero desde la Dirección Central es suficiente, y el 10,06% que no. Esto se corresponde con lo que afirmaron los supervisores y demuestra el respaldo que el nivel Nacional le da a la Estrategia en relación a los recursos financieros.

En cuanto el apoyo logístico de la Dirección central, el 85,20% de los profesionales consideran que este apoyo es suficiente. Aquí se ven diferencias con respecto a las opiniones de los supervisores, el porcentaje de los que consideran que el apoyo logístico es suficiente es menor 3,78 puntos porcentuales, por lo que expone diferencias sobre el apoyo que reciben en este aspecto. En general, los profesionales afirman que hay respaldo en lo logística a nivel Nacional.

Gráfico 16 y 17. Apoyo financiero y logístico de parte del ICBF NACIONAL - Profesionales.



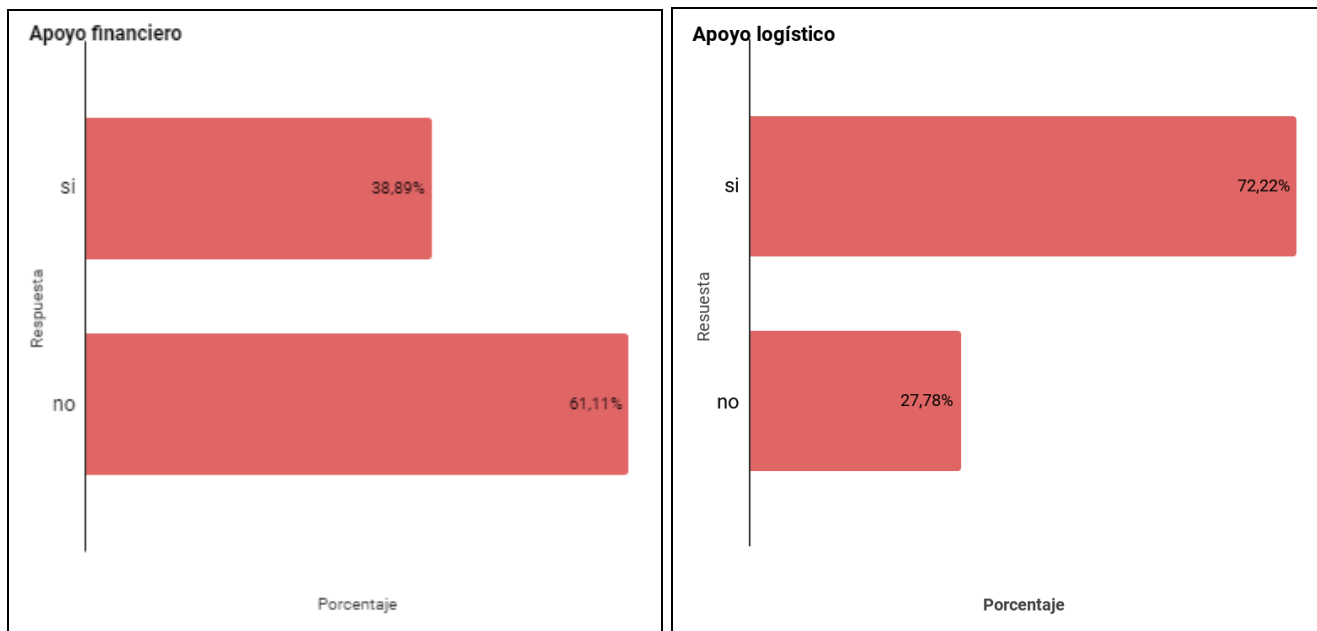
Fuente: Información encuesta a supervisores - 2018

Pasando a la percepción de los supervisores y profesionales en relación al apoyo logístico y financiero que les brindan las regionales, se destacan los siguiente resultados:

El 38,89% de los supervisores consideran que el apoyo financiero de las Regionales es suficiente, es decir en menor medida afirman que es suficiente, y de forma contraria, la mayoría, el 61,11%, considera que el apoyo financiero es insuficiente. Por lo que se observa que hay inconformidad con el apoyo que reciben de las regionales en cuanto a los recursos financieros.

Por el lado del apoyo logístico, el 72,22% de los supervisores dicen que es suficiente y el 27,78% que no. La mayoría, entonces aprecian positivamente el respaldo logístico desde las regional; sin embargo, se ve que hay diferencias con respecto a las apreciaciones del apoyo logístico desde el nivel Nacional, ya que bajan en las valoraciones de las Regionales con respecto a lo Nacional 16,72 puntos porcentuales. Por lo que se encuentra que hay elementos a revisar a nivel Regional sobre este apoyo que brindan.

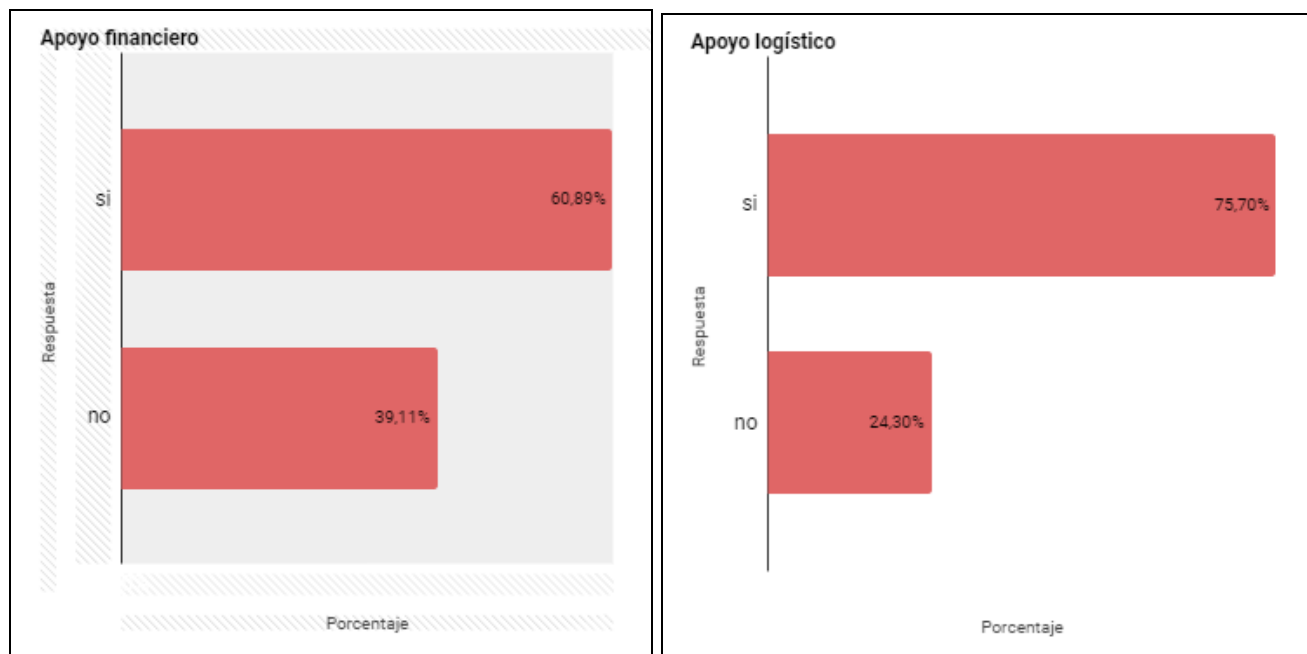
Gráfico 18 y 19. Apoyo financiero y logístico de parte del ICBF REGIONAL - Supervisores.



Fuente: Información encuesta a supervisores - 2018

El 75,7% de los profesionales considera que los apoyos logísticos para realizar su trabajo son suficientes, mientras que el 60,89% consideran que es adecuado el apoyo financiero para la operación de la EUM. Lo que puede explicar la respuesta de los profesionales, es que ellos han contado con los recursos para garantizar atención a la población. Esto se confirma en diferentes zonas del país a través de las entrevistas, a continuación un par de citas de la opinión de los profesionales: “Pues me parece que el recurso hasta el momento ha sido pues como bueno, pues no sé qué tanto recursos haya pero siempre ha sido pues como oportuno, digamos para el tema cuando hay emergencias o hay otro evento así extraordinario o anticipo” (A - Entr Prof3). “Yo pienso que los recursos están dados para la operación, eh recursos humanos, recurso físico, eh el recurso automotor” (M - Entr Prof1).

Gráfico 20 y 21. Apoyo financiero y logístico de parte del ICBF REGIONAL - Profesionales.



Fuente: Información encuesta a supervisores - 2018

Estos recursos han garantizado el funcionamiento de las Unidades Móviles y permiten que en cada uno de los momentos de la operación se tengan los medios de transporte adecuados, los formatos requeridos, el equipo completo de profesionales, todos esos elementos fundamentales para el acompañamiento y la atención psicosocial. Contar a tiempo con estos recursos ha permitido que la estrategia se mantenga funcionando de manera continua y estable; uno de los profesionales afirma: “o sea nunca nos hemos quedado varados porque no hay pues presupuesto” (A - Entr Prof3).

Con relación a los recursos relacionados con los honorarios de los profesionales, ellos afirman que los pagos se hacen a tiempo, a pesar de algunas demoras administrativas originadas por los papeleos de contratación a funcionarios nuevos o a la gestión de algunos pagos como el de legalización de los viáticos pero, pese a las demoras administrativas, en general, el ICBF a través del Convenio con OIM garantiza los recursos para el pago de la prestación de servicio de los profesionales de Unidad Móvil.

El análisis cualitativo mostró que frente a los honorarios no hay quejas por parte de los profesionales ni de los supervisores, en cambio hubo comentarios a favor de la remuneración recibida, por ejemplo: “los profesionales de Unidades Móviles ganan relativamente bien” (A - Entr Sup); “que la contratación, yo no digo que sea mala, al contrario es muy buena” (T- Entr Prof1). Este mismo análisis también arrojó comentarios favorables acerca de la oportunidad de los pagos que se realizan, ello evita tropiezos en la operación, y de nuevo le da continuidad y estabilidad a la EUM. Al respecto se dice: “o sea nunca nos hemos quedado varados [...] porque no nos han pagado” (CU - Entr Prof1). Asimismo, en esas entrevistas se manifiesta que se cuentan con los pagos adicionales que también facilitan la operación, como gastos de viaje y transporte, que para los profesionales se traduce a viáticos; tal como se presenta en la siguiente cita: “el tema viáticos se han terminado

constituyendo como en registro salarial también entonces los muchachos podrían decirse que son bien pagos sí” (A - Entr Sup). En ese sentido, hay satisfacción por parte de los profesionales por el pago por los servicios profesionales prestados.

En contraste con la satisfacción en lo relativo al monto de los honorarios, en cuanto a los tiempos de pago y los apoyos económicos adicionales, surgió en las entrevistas un tema recurrente: hay dificultades con el tipo de contratación y las garantías laborales, esta es una queja que se repite cuando se comenta cómo, las capacidades instaladas gracias a las jornadas de asistencia técnica se pierden por la demora en los procesos de contratación entre la terminación de contratos de los profesionales quienes buscan nuevas opciones de empleabilidad. Al respecto una profesional comenta que:

Muchos profesionales se van, y se pierde todo ese proceso llevado por el ICBF, tuvimos por ejemplo, una capacitación que nos da grandes elementos, si se va mucha gente se va a perder con las comunidades también, porque miramos las acciones exitosas por cada departamento, se ven que hay cosas que se han construido muy bonitas y eso queda en el limbo. (T - Entr Prof1).

Es decir, respecto a la opinión de los 61 profesionales entrevistados en torno a la favorabilidad de la contratación, se encuentra que el 72,1% de los profesionales evidencian que la contratación es un aspecto que merece ser revisado. Estas opiniones están ligadas a la demora en la realización de nueva contratación (en ocasiones se han demorado hasta 5 meses), lo que en palabras de profesionales genera “incertidumbre” en el ámbito laboral y personal. Se destaca que en el momento de las entrevista con la OIM hay poca claridad sobre las condiciones laborales; se encontró que es una entrevista que se realiza vía telefónica y que no permite profundizar sobre los requerimientos que se necesitan en las UM y al momento de la inducción hay profesionales que deciden no continuar con el proceso.

Yo me atrevería a pensar que el proceso de selección que hace OIM no es un buen proceso de selección y me atrevería a decir que casi tener profesional buenos o malos o menos bueno en las Unidades Móviles termina siendo un tema azaroso y no un asunto del proceso de selección a que me refiero con eso a que el profesional queda enganchado con una entrevista que dura 3 minutos al punto que muchos profesionales llegan al punto de llegar a la Regional si saber que van hacer si con una expectativa muy distinta a lo que es con un imaginario muy distinto a lo que es o eso tendría que quedar aclarado con el proceso de selección. (A - Entr Sup)

Las entrevistas mostraron que los profesionales preferirían tener más personal que hicieran parte de la estrategia, esto con el fin de alcanzar una mayor cobertura de atención por parte de las UM: ya que “si existieran más equipos pues la situación sería más sencilla para todos, más fácil para todas las entidades que necesitan los servicios de ICBF” (Entr SNARIV). En el mismo sentido se expresaron los supervisores en las preguntas abiertas de la encuesta, coincidían en la falta de respaldo y la necesidad de más profesionales y mejores condiciones para que permanezcan más tiempo contratados. Los profesionales, a su vez, coinciden que si los equipos se amplían los resultados seguirán mejorando: “Si así no más pocos damos resultado cuanto más resultados daríamos si fuéramos más equipos” (T - Entr Prof2). También se solicita que la ampliación de los profesionales esté atada a un estudio de las necesidades que tiene cada contexto; es decir, tener presente las necesidades y realidades de cada una de las regiones, ya que “tendría que evaluarse eso, si para todas las unidades móviles es suficiente los profesionales [...] porque nosotros nos quedamos cortos” (CH- Entr Prof2)

3.1.2 Factores de éxito y cuellos de botella recursos financieros, metas planteadas y sostenibilidad en el tiempo

Respecto a los factores de éxito se identifica que contar con los recursos financieros permite el cumplimiento de las metas propuestas para las UM, dar respuesta ágil y responder a las situaciones de emergencia, llegando a los lugares que muchas instituciones no han podido; esto son reconocimientos que realizan familias, profesionales, supervisores y entidades SNARIV:

Yo pienso que los recursos están dados para la operación, eh, recursos humanos, recurso físico, eh, el recurso automotor inclusive también lo tenemos acá que antes no se tenía, eh, también pues se tiene, se ha tenido pues la oportunidad de recursos económicos para la adquisición de insumos ¡cierto!, de elementos para el trabajo (M - Entr Prof1).

Entonces yo no podría decir que pasar a Bienestar Familiar, porque me he sentido bien a través del convenio en la parte de dotación, implementación de material de trabajo, el transporte lo que uno más necesita, para responder oportunamente a los requerimientos de las actividades que son delegadas por nuestro supervisor de contrato. (V- Entr Prof2)

Si bien, de manera general se evidencia la existencia de los recursos necesarios para cumplir con las metas de cada uno de los equipos de las UM, se evidencia algunos cuellos de botella, que como se expuso anteriormente, están relacionados con la necesidad de generar espacios físicos que permitan las reuniones o grupos de estudios de los profesionales de las UM, con la agilidad para entregar los recursos materiales para el desarrollo de las estrategias y con el dotar de materiales actualizados a las UM, como es el caso del equipo antropométrico.

No, no ahora mismo la OIM lo está asumiendo y a veces, el año pasado cuando no nos estaban enviando, nosotros comprábamos la papelería y de pronto una de nosotros decía "Bueno, tú te responsabilizas, tú compras, tú pagas" y después la OIM retribuía. (V - Entr Prof4)

Estos cuellos de botellas, están ligados a que los recursos económicos son administrados por OIM, por ende, profesionales y supervisores, encuentran que es este puente el que hace que no sea rápidos estos procesos y retrasa las acciones planeadas:

Bueno, nosotros ya tenemos como los transportadores contactados dependiendo de los territorios pero entonces nosotros tenemos la particularidad de que como es mucho dinero en transporte fluvial, nosotros tenemos que pedir los anticipos, nosotros pedimos los anticipos y pues muchas veces desde la OIM pues se demoran un poquito mientras ellos hacen sus gestiones y eso y salimos después dos o tres días después que nosotros hayamos cuadrado la fecha de salida, entonces siempre se va a correr un poquito. (CH- Entr Prof3)

Se hacen solicitudes descontextualizadas para justificar el uso del recurso, aspecto que retrasa la planeación que tienen las UM para realizar atención:

... como te digo desde el escritorio las cosas se ven muy bien como la OIM solicitando RUT para un transporte de una mula ya, entonces en esas nos hemos visto como enredados a veces las realizaciones no piden justificación del porqué una cantidad de como de protocolos. (M- Entr Prof4)

3.1.3 Reflexiones en torno a la cadena de valor

Las UM, como se expuso anteriormente, se propone como meta un número de atenciones de familias mensuales: 40 familias nuevas y seguimiento a 40 familias que hayan sido atendidas, un factor que permite el cumplimiento de este aspecto son las entradas o insumos como el recurso financiero, pues se depende del presupuesto del ICBF y los recursos de contrapartida de OIM.

En consecuencia, la administración del recurso por parte de OIM en entrega de materiales y dotación necesaria para que operen las UM puede favorecer o afectar los procesos (planeación, atención y acompañamiento y evaluación) y por ende en la entrega de los productos de la EUM como es las caracterizaciones, los acompañamientos psicosociales y nutricionales y los planes de acompañamiento.

De acuerdo a lo evidenciado en el desarrollo de este apartado se encuentra que de manera general los recursos financieros y logísticos (entendidos como uno de los elementos de la entrada o insumos) son los suficientes para el cumplimiento de las metas de la EUM, sin embargo, en algunos casos se requiere de mayor agilidad en la gestión de los mismos, específicamente desde OIM como institución que administra los recursos.

3.2 Operaciones, métodos y actividades de las Unidades Móviles

La operación es evidenciar las acciones que se desarrollan en una institución para lograr unos objetivos y obtener unos productos. Para el caso particular se va a revisar desde una mirada sistémica cómo es el desarrollo de las acciones de las unidades móviles para lograr el cumplimiento de los siguientes objetivos (ICBF, 2016):

- Brindar acompañamiento psicosocial con enfoque diferencial a los niños, niñas y adolescentes víctimas del desplazamiento forzado y su grupo familiar, mediante el establecimiento de planes de acompañamiento integral familiar, encaminados a la garantía y goce efectivo de los derechos y la contribución a la reparación integral.
- Contribuir a la garantía y goce efectivo de los derechos de los niños, niñas y adolescentes, mujeres gestantes y en periodo de lactancia y su grupo familiar víctimas del desplazamiento forzado.
- Promover la gestión y articulación de las entidades responsables de la reparación integral, la garantía de los derechos, la prevención de su vulneración, la protección y el restablecimiento de los mismos, a los niños, niñas y adolescentes víctimas de desplazamiento forzado, en los ámbitos nacional, departamental, distrital y municipal, así como en los resguardos o territorios indígenas (Ley 1448 de 2011 y Ley 1098 de 2006).
- Contribuir a la atención humanitaria de manera subsidiaria a los grupos más vulnerables de la población víctima del desplazamiento forzado: niños, niñas y adolescentes, mujeres adolescentes gestantes y en periodo de lactancia mediante el apoyo alimentario y los primeros auxilios psicosociales (Decreto 4800 de 2011 – Capítulo V – Artículo 106).



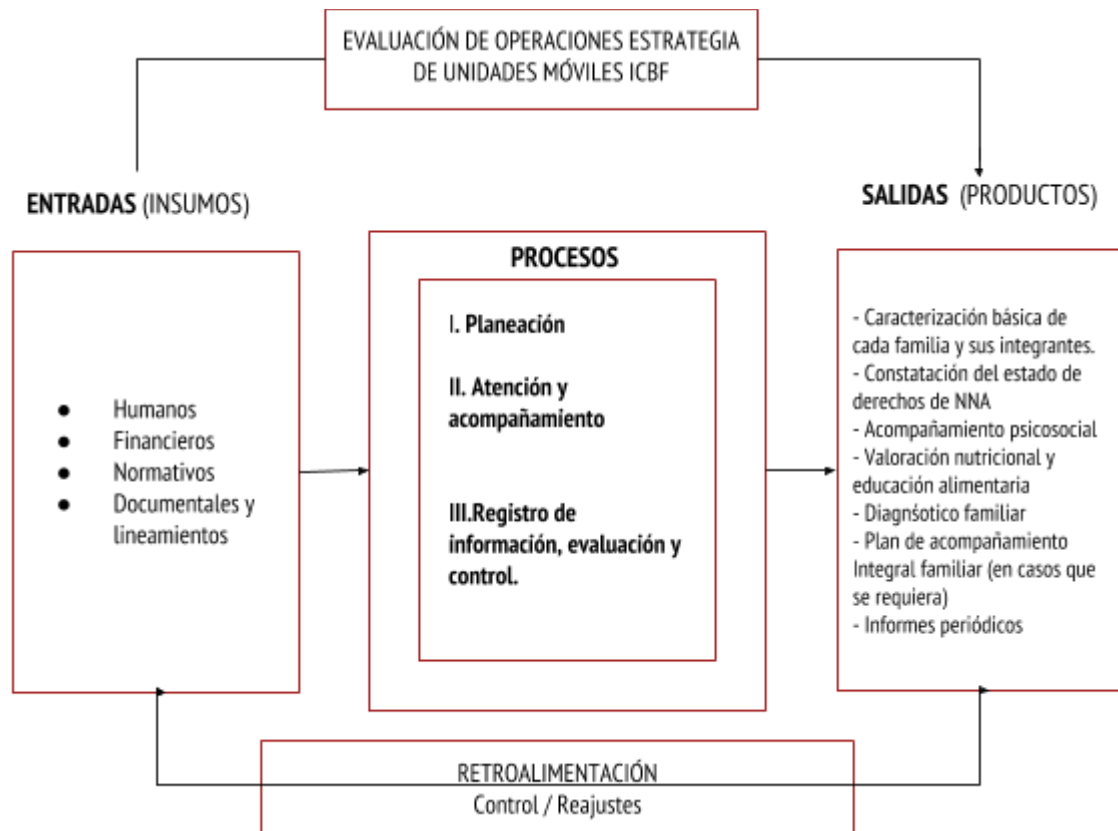
- Promover y apoyar la participación de los niños, niñas y adolescentes víctimas del desplazamiento forzado en la construcción de los planes de acompañamiento para la garantía y restitución de sus derechos, y en los espacios institucionales y comunitarios contemplados en los protocolos de participación establecidos.
- Contribuir al proceso de reunificación familiar de familias víctimas del desplazamiento forzado en proceso de retornos o reubicaciones.
- Identificar y remitir a la autoridad competente (Defensor de Familia, Comisario de Familia o Inspector de Policía) los casos de niños, niñas y adolescentes víctimas del desplazamiento forzado con presunta amenaza o vulneración de sus derechos y a niños, niñas y adolescentes víctimas de otros hechos diferentes y/o adicionales al desplazamiento forzado, para la verificación del estado de sus derechos y el restablecimiento de los mismos en el marco de procesos administrativos de restablecimiento de derechos.
- Identificar y orientar a la población víctima del conflicto armado por cualquiera de los hechos contemplados en la Ley 1448 de 2011, para el acceso a declaración y registro.

En esta sección se dará respuesta a las preguntas:

- ¿Cómo se da el proceso de acompañamiento psicosocial a los niños, niñas y adolescentes víctimas de desplazamiento forzado y sus grupos familiares?
- ¿El operador, y actores involucrados, cumplen con las fechas y obligaciones para la realización de los procesos establecidos en los lineamientos?
- ¿Los informes de seguimiento constituyen un proceso continuo y permanente orientado a la generación de información cualitativa y cuantitativa que permita de manera oportuna fortalecer los procesos de toma de decisiones (generación de alertas) y la aplicación de correctivos y potenciales ajustes, de tal forma que los diferentes responsables puedan medir, analizar y reportar el avance o no, en el logro de los resultados o indicadores?
- ¿Cómo se caracteriza el seguimiento y control que realiza el ICBF (a nivel nacional, regional y centro zonal) a la labor desarrollan las unidades móviles, de acuerdo a los lineamientos técnicos administrativos?
- ¿La respuesta de las unidades móviles, cuando existen situaciones de contingencia es inmediata, comparada con otros programas nacionales o internacionales?

Por ende, en este apartado se profundiza en los procesos I (Planeación), II (atención y acompañamiento) y III (seguimiento y control) de la cadena de valor (ICBF, 2017), haciendo énfasis en las actividades y métodos para el desarrollo de la operación de las UM. Es importante aclarar que el proceso de acompañamiento psicosocial en las UM, está dado en los lineamientos de las Unidades, que expone que la ruta de atención se genera por medio de tres líneas de atención: retorno, transición o emergencia y en cada una de ellas hay una forma de realizar el acompañamiento psicosocial.

Gráfico 22. Esquema de la operación de la EUM enfocado en los procesos

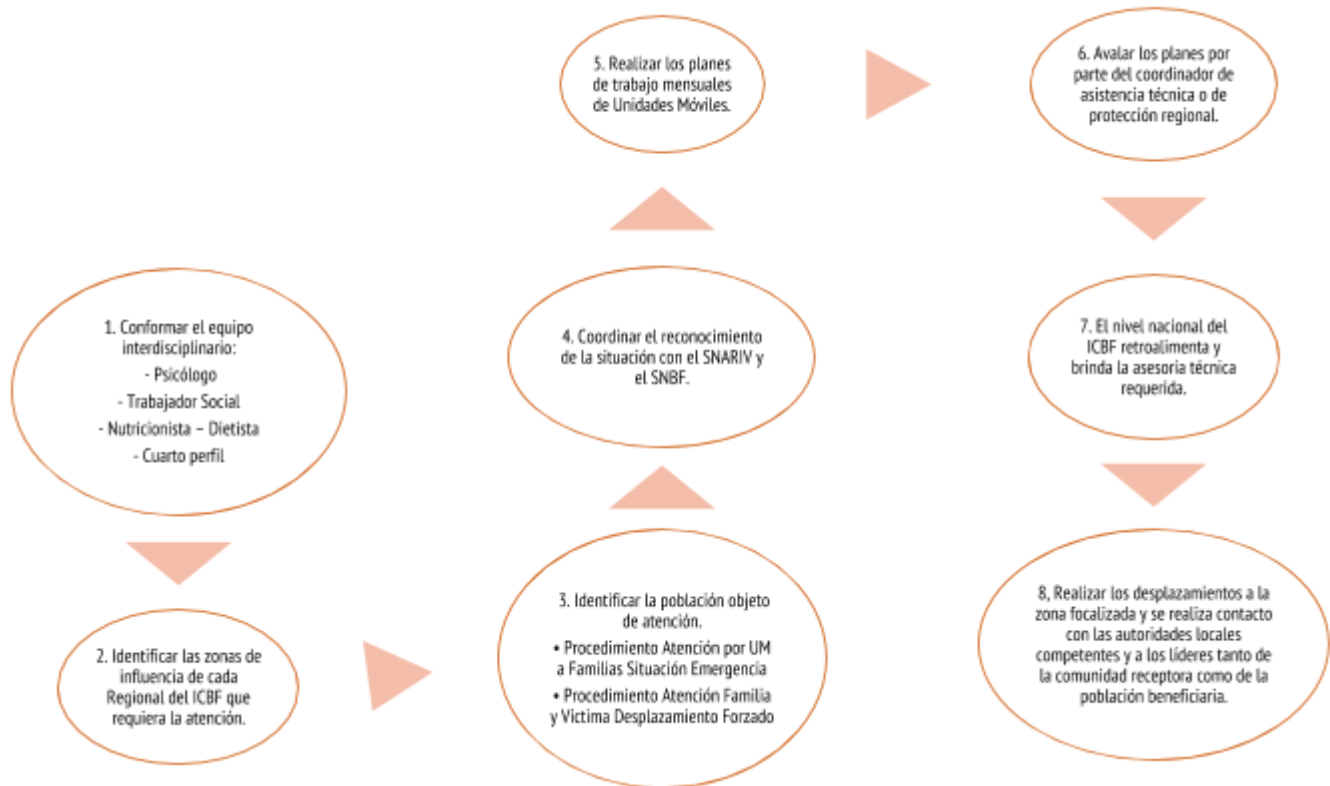


Fuente: Elaboración propia. Consorcio Intervitec – Infométrika

3.2.1 Operación en el Proceso de planeación

Como se observa en el gráfico 22, la planeación hace parte del Proceso I - e implica el desarrollo de las siguientes actividades:

Gráfico 23. Actividades Proceso I - Planeación



Fuente: Elaboración propia. Consorcio Intervitec – Infométrika a partir del documento cadena de valor de UM del ICBF

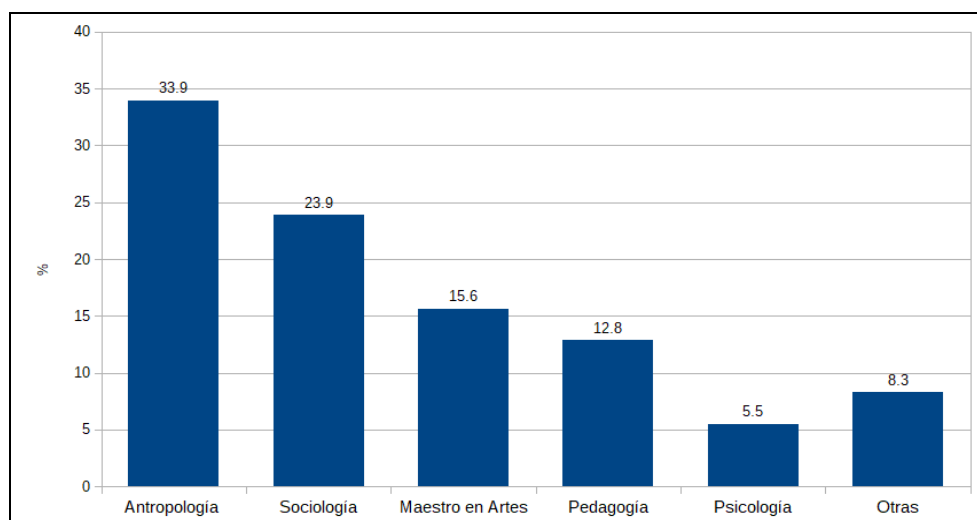
Entonces, inicialmente se requiere la conformación de los equipos interdisciplinarios. Aquí se evidencia que en la mayoría de casos, en las regionales los equipos están debidamente constituidos por cuatro profesionales, que son: psicólogo, trabajador social, nutricionista y uno que se denomina cuarto profesional que puede ser: sociólogo, antropólogo, licenciado o artista plástico. El deber de estos equipos es desplazarse y movilizarse por todo el territorio de manera oportuna, en el momento que ocurre alguna situación asociada con desplazamiento forzado y en situaciones de emergencia para la atención psicosocial de toda la población en situaciones de desplazamiento (M- Entr Sup).

Si bien, las UM están compuestas por 4 profesionales, en las entrevistas ellos y los supervisores afirman que en ocasiones hace falta algún profesional en las UM: “...cada unidad está conformada por cuatro profesionales, en este momento solamente hay completas cuatro unidades, en una falta un cuarto perfil y en la otra falta un trabajador social” (CH- Entr Prof4). A partir de los registros administrativos disponibles se ha podido identificar como los casos más relevantes con esta problemática la regional Guainía donde se observa un profesional en psicología y no hay profesionales de los otros perfiles, Vaupés donde no se observa cuarto perfil y Vichada donde no se encuentra el perfil de nutricionista. En este sentido las regionales, esto se da por

renuncia de profesionales de UM o porque tienen alguna incapacidad médica; lo que en principio es un problema para el buen desempeño de las funciones de los profesionales, como se verá más adelante, termina siendo resuelto gracias al carácter interdisciplinario del equipo. El hecho de estar constituido por un equipo interdisciplinario (Psicólogo, trabajador social, nutricionista y cuarto perfil⁴) es sin duda una fortaleza, ya que, esto permite el logro del objetivo desde una mirada integral: “o sea que siempre estén presentes en la atención con la familia los cuatro profesionales porque precisamente cada perfil se va a encargar y va a aportar desde su área en el mejoramiento a la familia entonces que esté esa integralidad siempre en la atención, los cuatro profesionales son esenciales” (M-Entr Prof2). La interdisciplinariedad permite realizar una mirada holística de la atención que realizan los profesionales con las familias y comunidades y además compartir desde los diferentes saberes su posición, diagnóstico y acción, para la protección. Cada profesional, tiene unas funciones definidas, en los lineamientos técnicos para la atención a la población víctima de desplazamiento forzado, documento en el que se indica que la interdisciplinariedad permite “mitigar las afectaciones en las dimensiones individual, psicológica, física y comunitaria” (ICBF, 2016, pág. 55); por ello las UM están conformadas por un psicólogo, trabajador social, nutricionista y un cuarto perfil.

A partir de la revisión de fuentes administrativas se evidencia que los profesionales se distribuyen en 110 nutricionistas, 122 psicólogos, 117 trabajadores sociales, 119 desarrollan el rol de cuarto perfil y 7 aparecen como promotores comunitarios. Del cuarto perfil se evidencia que el 33,9% corresponden a profesionales en antropología, el 23,9% son profesionales en sociología, el 15,6% maestros(as) en artes, el 12,8% licenciados, el 5,5% psicólogos y 8,3% en otras profesiones.

Gráfico 24. Profesiones del cuarto perfil



Fuente: Información administrativa ICBF 2017

⁴ Puede ser licenciado, antropólogo, sociólogo u otro profesional según las necesidades del contexto.

Como ya se dijo, para el cuarto perfil, se cuenta con distintos profesionales que se escogen de acuerdo a la realidad y al contexto de las regionales o de acuerdo a sus necesidades. En las entrevistas se muestra que este perfil se elige en función de aspectos tan precisos como el tipo de comunidad al que se dirigen o el proyecto que buscan desarrollar; no es lo mismo buscar un administrador que ayude a montar un proyecto productivo que un científico social que sabe relacionarse con comunidades y que tienen características puntuales:

...pero también él tiene en cuenta el tema de la profesión porque digamos no es lo mismo un sociólogo a un antropólogo para trabajo con comunidad indígena entonces también se prioriza la profesión para el trabajo en diferentes zonas entonces en lo que es Urabá, en lo que es Suroeste, en lo que es Suroccidente se busca por lo general un antropólogo que pueda trabajar con las comunidades indígenas que es el que tiene conocimiento (A-Entr Prof2).

Los profesionales, en todos los perfiles, tienen claridad del cómo se realiza la planeación, cómo se desarrolla la misma en diferentes momentos de la estrategia de acompañamiento y de acuerdo a qué necesidades territoriales, esto es, hay una coincidencia entre lo que ellos dicen y los lineamientos. Por ende, en conformidad con lo que los datos cualitativos tomados de los profesionales arrojan, existen tres formas de hablar de la planeación: anual, mensual y de ingreso a los territorios. Todas son formas de planear dirigidas a la generación de acciones con las familias:

... la planeación no es digamos solamente mensual, parte desde del año anterior, de las necesidades que han habido y se proyectan hacia el siguiente año, entonces se cobijan poblaciones, la población indígena, la población de atención de las sentencias, las poblaciones rurales, las zonas de mayor concentración de población en desplazamiento (P - Entr Prof3).

En este sentido, la *planeación anual* se realiza con la supervisora de contrato partiendo de la evaluación del proceso, tomando como base “el diagnóstico de esos municipios, y cuál es la viabilidad de la focalización para la población que se va atender” (T-Entr Prof1); que resulta ser una herramienta de planeación, como lo expone un antropólogo. “Al final de cada año se hace un diagnóstico social situacional del departamento, ese diagnóstico debe ser una herramienta de planeación” (A-Entr Prof4); lo que permite evidenciar cuáles municipios requieren priorización para la atención.

Estos diagnósticos y los planes anuales que se derivan de ellos no siempre se cumplen a cabalidad, según lo informan los profesionales y los supervisores de contrato; ya que las realidades territoriales mes a mes van teniendo otras prioridades como emergencias, respuestas a Autos y otro tipo de situaciones relativas a cada contexto.

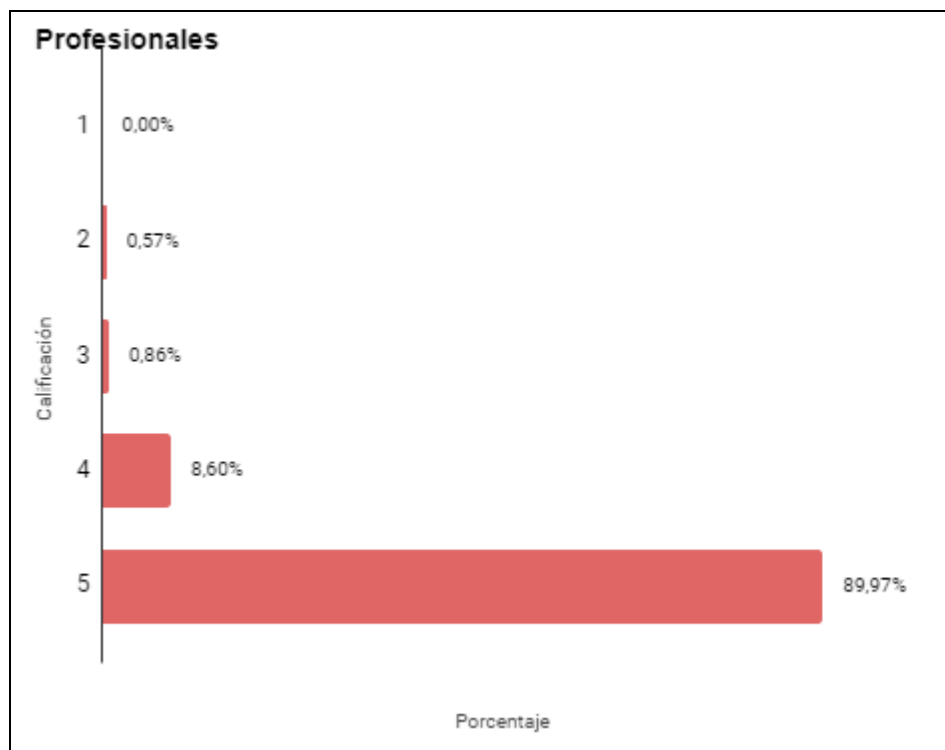
Nosotros somos un departamento sujeto de mucha, mmm muchas solicitudes de atención ¿Sí? Sea porque la familias son víctimas sea porque están en un proceso de transición, porque las familias retornaron nuevamente a sus comunidades, porque se encuentran en emergencia, o porque nos han pedido la solicitud porque requieren el acompañamiento y han recibido o han visto cuál ha sido el apoyo de unidades móviles ... entonces a raíz de todos lo suceso que han pasado en Chocó también han surgido otros proceso de atención y han resultado los autos y las sentencias, entonces en todo ese cuadro de marcos y sentencias a las que nosotros nos vemos expuestos normalmente ehh tenemos muchísimas atenciones, en todas las zonas del departamento entonces lo que hacemos es... cómo son tantos mirar las prioridades o las emergencia que tenemos (CH- Entr Profesional de Apoyo).

Por su parte, la planeación mensual se formula en la semana o días en que las Unidades Móviles se reúnen para la elaboración de informes y realización de grupos de estudio. Desde punto de vista de las entrevistas los lineamientos técnicos la planeación se ejecuta de forma organizada, sistemática, orientada a unos objetivos y de forma similar para todas las regionales. Tal planeación, además, se ajusta a las condiciones específicas de cada región y con un trabajo interdisciplinar acorde con las necesidades de cada comunidad. En los términos de uno de los profesionales los aspectos a tener presente para este proceso son:

Uno, a las dinámicas sociales que se estén gestando en esos territorios; dos, al número de población desplazada para atender; tres, en lo referido por ejemplo a implementación de estrategias pedagógicas que permitan construir caminos de paz, construir caminos de reconciliación y de construir procesos de recuperación psicosocial y nutricional. Esos son los tres ejes en los que nosotros nos movemos en la planeación mensual. (T - Entr Prof4).

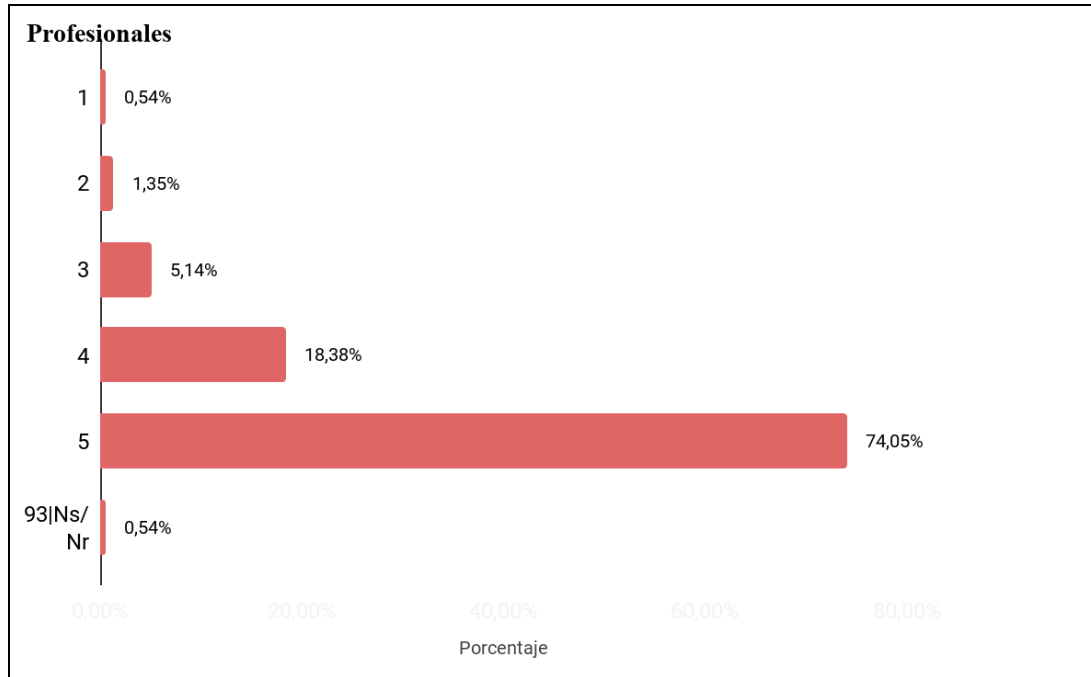
En la encuesta a profesionales, la preguntas referidas a la planeación son: 11c. importancia del diseño del plan de trabajo a seguir en la zona para las familias atendidas en etapa de transición, retorno o reubicación, y 12c. importancia de la elaboración del plan de trabajo para familias atendidas en situación de emergencia. En ambas, más del 70% de los profesionales encuestados consideran que el diseño y elaboración del plan de trabajo son actividades muy importantes en la cadena de valor. Aunque se destaca también algunos pocos profesionales que valoran poco la elaboración del plan de trabajo dentro de la cadena de valor de la operación.

Gráfico 25. Calificación de la importancia del diseño y elaboración del plan de trabajo para familias en etapa de transición, retorno o reubicación



Fuente: Información encuesta a profesionales - 2018

Gráfico 26. Calificación importancia del diseño y elaboración del plan de trabajo para las familias en situación de emergencia



Fuente: Información encuesta a profesionales - 2018

Respecto a las realidades que se están gestando en los territorios se tiene en cuenta: los Autos; las solicitudes que realizan los municipios y las entidades pertenecientes al SNARIV; los compromisos que se hayan adquirido con instituciones: “Esos Municipios se priorizan debido en ocasiones como a requerimientos que hacen desde la parte de la gobernación al Director o las Alcaldías generalmente ellos a veces envían comunicados donde dicen que es importante que las Unidades Móviles atiendan” (T-Entr Prof2). En el marco, de los acuerdos de paz, en el 2017 se prioriza municipios cercanos a las Zonas Veredales; un profesional relata: “nosotros tenemos priorizados el municipio de ... por que en este municipio, se encontraba la zona veredal, ahí venimos dando acompañamiento y hay población indígena que también es foco de atención de nosotros” (A-Entr Prof2). “Se priorizan los municipios porque algunos requieren el acompañamiento permanente de las Unidades Móviles, en este caso VH, ¿ya? Porque son municipios que están en etapas de transición, ellos hacen en esos municipios que fue priorizado por el gobierno nacional para todo el tema del marco para la paz” (M-Entr Prof2).

Entonces, la planeación territorial y mensual depende de las necesidades y priorización que se realiza desde una mirada interdisciplinar, a partir de lo solicitado por entidades externas y solicitudes de los municipios. “Ellos a veces envían comunicados donde dicen que es importante que las Unidades Móviles atiendan, entonces nosotros establecemos nuestro plan mensual de trabajo ahí, colocamos en nuestro Municipios el tiempo que vamos a durar y las actividades que vamos a realizar” (M-Entr Prof3). O en el caso de las regionales, en las que hay preponderancia de grupos y organizaciones étnicas, la priorización se realiza a partir de

la solicitud de Autos y acuerdos que se lleguen con las autoridades étnicas. Lo que resulta significativo aquí es que la planeación se hace de acuerdo con los enfoques étnico y territorial, con el fin de evitar la revictimización de la población atendida.

Sabemos por la experiencia que hay más de seis organizaciones de víctimas, sabemos que hay más de 6000 víctimas, sabemos cuáles son las necesidades que tienen estos, sabemos cuál es su ubicación; entonces todo esto son características que nos dan las herramientas para nosotros ya saber en terreno cómo debemos adelantar nuestro trabajo (T- Entr Prof3).

Si claro tiene que ser con enfoque diferencial, con enfoque étnico. Aquí no se hace nada si no se tiene, digamos, una autorización por el líder de que se va a visitar esa comunidad, o por la autoridad; no se puede entrar así, aquí estoy yo, no, tiene que ser con una autorización, pero antes que la unidad móvil vaya e intervenga ellos deben ya, el el apoyo profesional que, es a la ellos deben de concertar, y ella viene y hace una articulación, y hace una programación, con las móviles (G- Entr Asistencia técnica).

Cuando se tiene claridad sobre los municipios en que se va a realizar el acompañamiento psicosocial y se ha aprobado el plan mensual de las UM, se genera otro proceso de planeación, que para efectos de este documento, se denomina Planeación que se realiza antes de ingresar a los territorios. En esta planeación se desarrolla una revisión de reconocimiento del contexto o municipio al que se va ingresar, con la finalidad de identificar, primero, a qué entidades hay que acercarse, segundo, si se trata de una comunidad étnica y de ser así, con qué organizaciones, asociaciones y líderes establecer contacto, o, si es el caso, con qué entidades municipales se genera la comunicación, en los términos de una profesional de apoyo, aspecto que se relaciona con el paso denominado en la cadena de valor “realizar los desplazamientos a la zona focalizada y se realiza contacto con las autoridades locales competentes y a los líderes tanto de la comunidad receptora como de la población beneficiaria”.

... en un principio hacen un contacto aunque eso depende de cómo lleguen al territorio si es por solicitud de la Alcaldía, si es por solicitud de alguno de esos espacios de articulación, alguna necesidad que por que son sujetos de reparación colectiva o alguna situación... bueno ellos llegan y el primer contacto es con los líderes y con el referente de víctimas de cada municipio entonces ellos llegan comentan cuáles son sus funciones y cómo los van a iniciar, dependiendo de lo que digan los líderes se hacen acompañamientos masivos o acompañamientos casa a casa, porque hay unos sectores que son lejanos, entonces por lo general ellos citan a la comunidad en un punto específico ya sea en la junta de acción o en una escuela donde sea.
(C - Entr Prof Apoyo)

Por lo tanto, se puede, concluir en este apartado que el proceso I se relaciona con la planeación para el acompañamiento psicosocial y para que las acciones que se desarrollen en los territorios estén acordes a los planes municipales, zonales y se involucre o respete la cotidianidad de las comunidades. “Ya en el ámbito familiar nos dirigimos con previo aviso, eso sí a donde la familia, llegamos, nuevamente nos presentamos e iniciamos el proceso ya de lo que es el diligenciamiento de los instrumentos” (VC- Entr Prof3). Estas acciones son similares en todas las regionales; es así que varias narrativas de las entrevistas exponen:

Básicamente nosotros planeamos desde antes de llegar a la comunidad, nosotros no llegamos a planear allá. [...] Nosotros debemos contar con los tiempos de las familias, entonces si nosotros sabemos que vamos a adelantar alguna estrategia, nosotros previamente coordinamos con los líderes de la población para nosotros poder llegar allá y que las familias ya tengan el tiempo y en lo posible tener el trabajo ya organizado. Llegamos allá sabiendo que es lo qué vamos a hacer o desde

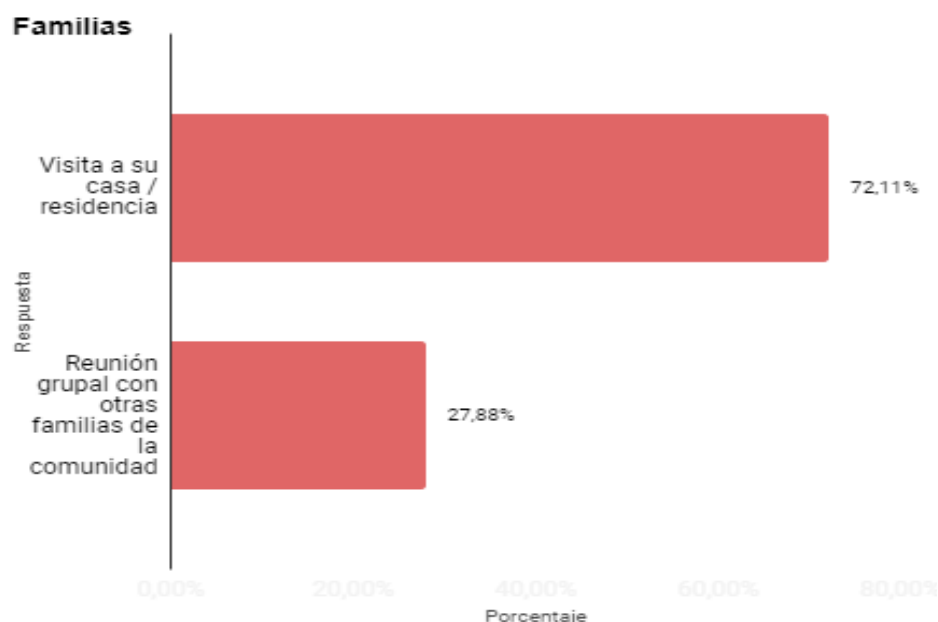
el mes anterior, desde la llegada anterior, desde la visita anterior que hagamos al municipio nos vamos organizando y vamos organizando, ponemos fechas, establecemos compromisos y acuerdos y cumplimos así. (T - Entr Prof2)

Así mismo, lo perciben las familias, pues en general informan que antes de llegar a las casas ellos supieron por llamada telefónica: “Entonces me dijeron que si podía recibir una visita entonces yo la acepté, que iban con bienestarina y también a visitar a ver el estado del niño y algo así. Entonces yo acepté y supongo que por eso fueron” (B - Entr Flia.MP3). También los contactaron en actividades de otras instituciones: “Cuando fui a la UAO, yo hice mi declaración allá y... y entonces ya fui y entonces ya me dijeron ellos que iban a mandarme un visita, entonces ahí fue que ellos vinieron a visitarme cuando vivía en otra casa”(C-Entr Flia7). O por contacto en actividades comunitarias: “nos atendieron ahí en la acción comunal ¿no fue? Sí, ahí nos tocó hacer fila y ahí íbamos, a cómo la gente iba evacuando, iba la fila” (CH - GF Flia). “Fue una vez que yo estaba en la isla y entonces ellas fueron allá, porque teníamos una reunión y ellas fueron allá, entonces nos comentaron” (B - Entr Flia2), en esta convocatoria comunal se puede realizar por medio de los líderes de las comunidades o asociaciones indígenas o afro:

Bueno JR lo llamó diciéndole que iba a mandar a unos trabajadores del bienestar familiar ya, este para que miraran a los niños de allá y a él le pareció muy bien porque los niños de acá pasan mucha hambre, no son atendidos; ellos a veces comen una sola vez al día que él había visto que en otras comunidades llegaban y atendían a las familias y les dejaban Bienestarina que él también quería esa atención. (G- GF Flia)

De acuerdo con la información de las encuestas, el contacto se realiza de manera individual y por medio de visitas a la casa (72,11%), tal como se evidencia en la gráfica que se presenta a continuación, producto de la pregunta ¿Cómo se realizó el acercamiento inicial?

Gráfico 27. Acercamiento inicial



Fuente: Información encuesta a familias - 2018

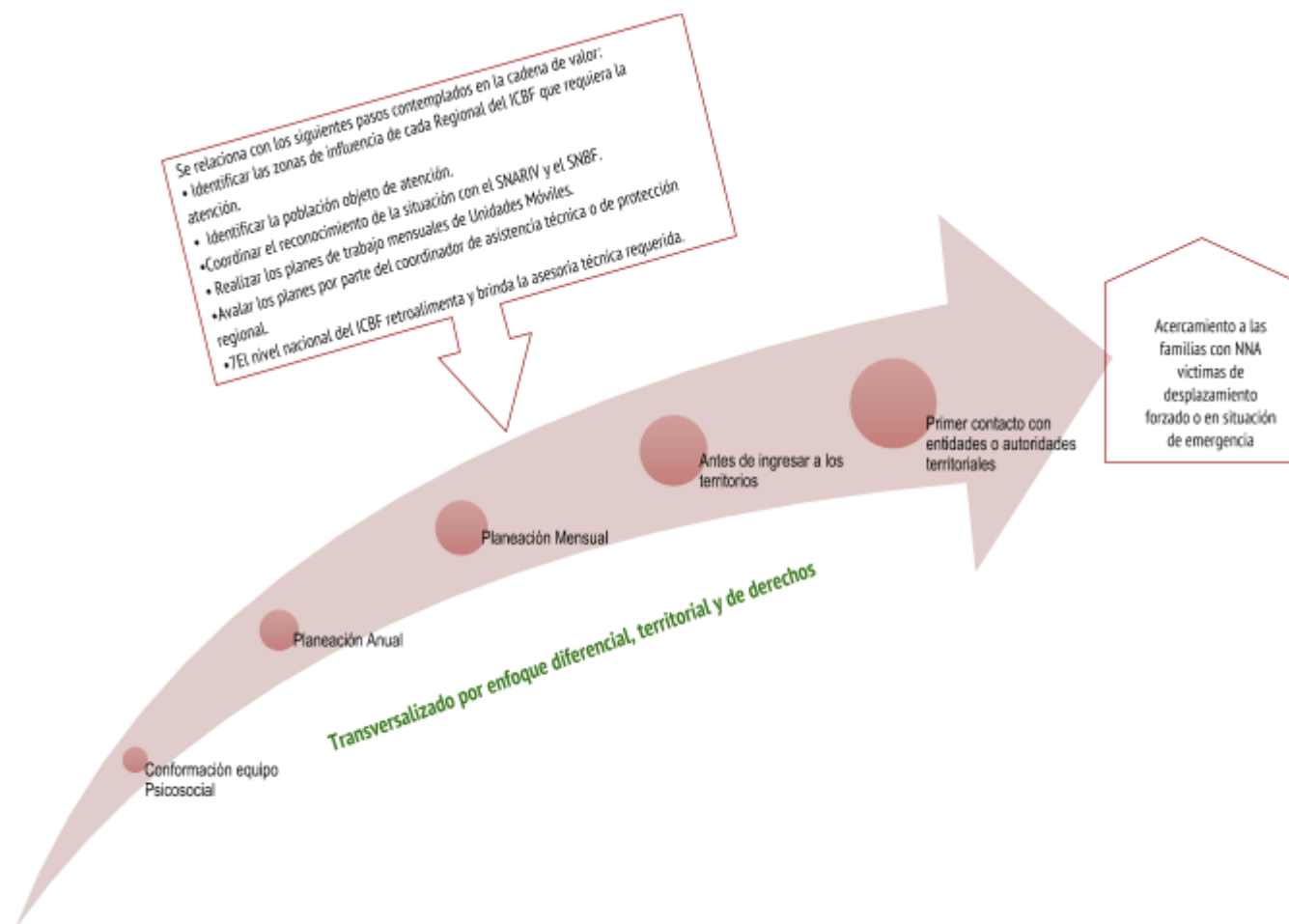
Visto desagregadamente a nivel de macro-región se pueden observar diferencias marcadas en el comportamiento de la macro-región Caribe y particularmente en Pacífico, donde se presenta un porcentaje mayor de acercamiento inicial a través de reuniones grupales, aspecto que se relaciona con la presencia mayoritaria de territorios de grupos étnicos. Esta correlación entre reuniones grupales y grupos étnicos responde a los lineamientos donde se exige que el tratamiento a este tipo de grupos respete la organización socio-política de tales unidades comunitarias por lo que no se hace a partir de unidades familiares.

Las familias, entonces, evidencian la planeación de los profesionales de las Unidades móviles en el momento de realizar los eventos de acompañamiento psicosocial, ya que son acompañamientos organizados, en los que los profesionales realizan las acciones según sus responsabilidades, así lo expone una familia de Antioquia

... porque uno ve sus agendas de un... se me fue la palabra. Ellos tienen un derrotero de ver que hacer, no llegan a improvisar, de verdad que no. De hecho, ellos tienen su orden de cómo se dirigen a uno y en una plenaria vamos hablando y ellos tiene su orden para, desde su campo de acción, decirle a uno. (Entr Flia 1)

De manera general, se puede resaltar que la planeación tiene unos niveles, tal como se presenta a continuación:

Gráfico 28. Niveles de Planeación de las UM



Fuente: Elaboración propia. Consorcio Intervitec – Infométrika a partir del documento cadena de valor de UM del ICBF

El proceso de planeación se desarrolla de acuerdo a lo planteado en la cadena de valor, teniendo en cuenta los diagnósticos regionales situacionales, los compromisos adquiridos mediante Autos, sentencias u otros compromisos institucionales y el número de población en situación de desplazamiento; es decir, y como lo expone los lineamientos de las UM, se espera “dar respuesta a las acciones específicas contempladas en los planes regionales de atención y reparación integral a las víctimas, los que a su vez se deben ver reflejados en los planes departamentales y municipales para la atención y reparación a las víctimas, elaborados en el marco de los Comités de Justicia Transicional, los planes ICBF regionales para la atención y reparación a

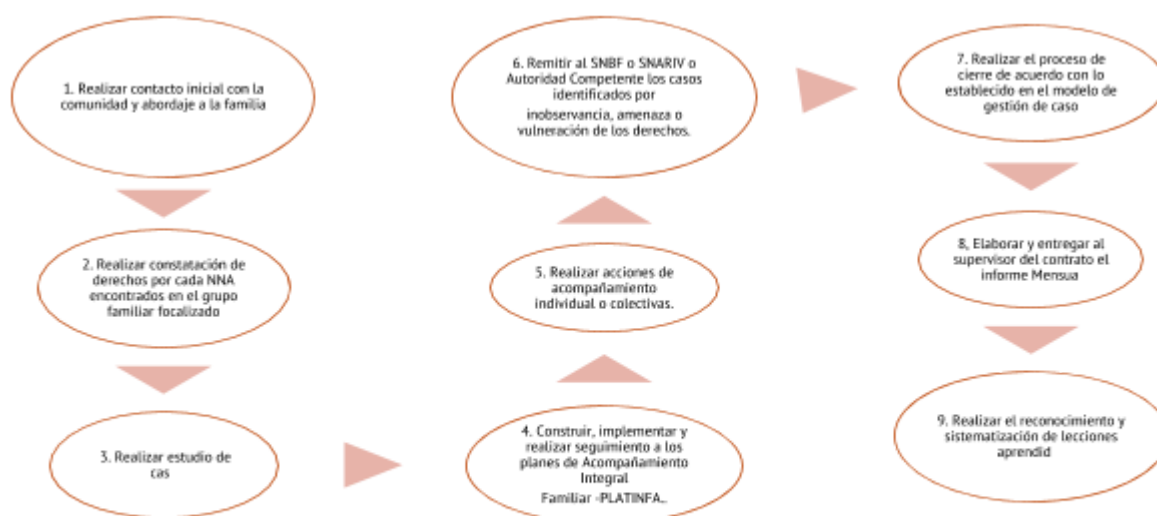
las víctimas” (ICBF, 2013). Sin embargo, en la cadena de valor se debería presentar la especificidad de la planeación en los momentos presentados en el presente documento; es decir, hablar de la planeación anual, mensual, antes de ingresar a los territorios y para el acompañamientos psicosocial.

3.2.2 Operación en el Proceso de Atención y Acompañamiento

El proceso II, hace alusión al proceso de atención y acompañamiento psicosocial que realizan las UM a los niños, niñas y adolescentes, mujeres gestantes, madres lactantes, familias indígenas, familias negras, afrodescendientes, raizales y palenqueros y familias ROM, víctimas del desplazamiento forzado o en estado de emergencia por desplazamientos forzados o desastre natural. Las acciones se realizan de acuerdo a los lineamientos técnicos; pero como lo exponen los profesionales se realiza de acuerdo al reconocimiento del contexto: “porque una cosa es en lineamiento pero pues el desarrollo en territorio puede variar un poco de acuerdo a los contextos” (C -Entr Prof de Apoyo).

El proceso II, tiene como punto de partida la planeación realizada, las acciones que se desarrollan en esta fase son:

Gráfico 29. Actividades Proceso II - Atención y acompañamiento



Fuente: Elaboración propia. Consorcio Intervitec – Infométrika a partir del documento cadena de valor de UM del ICBF

Los pasos nombrados en la gráfica anterior, no necesariamente se desarrollan todos o de manera consecutivas, ello depende de la línea de atención: familias víctimas de desplazamiento forzado en etapa de transición o reubicación o en situación de emergencia. Es así que el proceso se desarrolla así:

Tabla 5. Relación actividades de planeación con las líneas de atención de las UM

Actividades Proceso II	Familias víctimas de desplazamiento forzado en etapa de transición o reubicación	Familias en situación de emergencia
La planeación como antecedente	Se realiza la planeación anual, mensual, antes de llegar al territorio.	Verificación del hecho de emergencia, comunicación de la emergencia al centro regional o zonal, participación de comités para organizar plan de trabajo, tramitar y elaborar recurso y elaborar plan
1. Realizar contacto inicial con la comunidad y abordaje a la familia	De acuerdo al tipo de comunidad, se realiza el desplazamiento a la zona y se realiza el contacto inicial con entidades municipales, líderes y familias.	Se realiza el contacto y articulación con las autoridades locales competentes, líderes, organizaciones comunitarias y con la población afectada para articular el plan de trabajo.
•2. Realizar constatación de derechos por cada NNA encontrados en el grupo familiar focalizado	Diligenciamiento RUUM, o el REA si ya se había realizado visitas. Diligenciamiento formato de constatación de Derechos	Diligenciamiento formato RUUM, antes se diligenciaba formato RUUME
3. Realizar estudio de caso	Los profesionales de UM se reúnen y revisan los casos de cada familia y realizan una caracterización, priorizando las familias que requieren atención y escogiendo el profesional gestor de caso.	No aplica
4. Construir, implementar y realizar seguimiento a los planes de Acompañamiento Integral Familiar -PLATINFA.	Se realiza, solamente, a las familias priorizadas, a las que se determina que se requiere de un acompañamiento	No aplica
5. Realizar acciones de acompañamiento individual o colectivas.	Estos procesos colectivos pueden estar orientados a cubrir las	Se brinda orientación a las familias, de acuerdo al plan de acción concertado

	funciones de la unidad móvil en cuanto a la atención y prevención de violencia intrafamiliar y las acciones que contribuyen a la promoción de la convivencia familiar y comunitaria.	con las autoridades locales.
6. Remitir al SNBF o SNARIV o Autoridad Competente los casos identificados por inobservancia, amenaza o vulneración de los derechos.	Diligenciamiento del formato de remisión a la entidad que se requiera, según el caso presentado	Diligenciamiento del formato de remisión a la entidad que se requiera, según el caso presentado.
7. Realizar el proceso de cierre de acuerdo con lo establecido en el modelo de gestión de caso	Se realiza el proceso de cierre de acuerdo con lo establecido en el modelo de gestión de caso, registrando la actuación en el formato Plan de Acompañamiento Integral Familiar PLATINFA	No aplica
8. Elaborar y entregar al supervisor del contrato el informe Mensual	Se realiza y entrega los 5 primeros días del mes	Elaboración del Informe de Atención en Emergencia y se entrega a las autoridades locales y entes de control en el formato correspondiente, una vez atendida la emergencia
9. Realizar el reconocimiento y sistematización de lecciones aprendidas	Se realiza en los GER (Grupos de estudio) y en el desarrollo de las estrategias	No hay claridad de este punto en el documento revisado.

Fuente: Elaboración propia. Consorcio Intervitec – Infométrika a partir de los documentos Procedimiento para la atención por las UM en etapa de transición o reubicación y en emergencia

Al igual que el proceso de planeación, la atención se realiza desde el reconocimiento de la realidad, partiendo de un diagnóstico y haciendo uso de los recursos existentes como las estrategias construidas en la caja de herramientas que recoge didácticas y acciones para desarrollar con las comunidades. Estas respetan las formas propias desde el orden sociocultural territorial a partir del Lineamientos Técnicos para la atención a la población Víctima de Desplazamiento Forzado - Unidades Móviles de ICBF y el Lineamiento Técnico de Estrategia de Acompañamiento Psicosocial para el restablecimiento de los derechos y contribución a la reparación integral de Niños, Niñas y Adolescentes víctimas del conflicto armado. Por lo tanto el lineamiento permite la flexibilidad de adaptarse a contextos específicos.

Si nosotros, por ejemplo, encontramos que la familia de cierta comunidad no están teniendo...como te digo, una problemática que se pueda revisar...que haya violencia intracomunitaria, entonces lo que se hace es que trabaja en pro de esa problemática. Entonces primero identificamos la comunidad, la problemática, te organizas y escoges una de las estrategias que pueda servir para eso y se le sigue brindando la atención a la comunidad pero eso depende de la problemática que se encuentre, de la estrategia o de la forma que uno afronte la problemática y el resultado, que es imposible porque esto no es un laboratorio, esto no nos da un resultado exacto sino nos pueden dar mil o no nos puede dar ninguno tampoco”(T - Entr Prof2).

La atención se realiza de acuerdo a lo encontrado en la etapa de planeación y a la realidad del contexto, lo que permite una articulación en el proceso en términos de planeación y ejecución. Es así que las acciones que se identifican como parte del Proceso II, en un inicio, consisten en un primer acercamiento con las familias, ya sea por medio de una estrategia grupal o visita domiciliaria, con la finalidad de verificar el estado de los derechos de los NNA de cada hogar.

Yo se que ellas vienen a hacer unas visitas por lo que pues a personas que ya pertenecen a desplazados y todo eso, entonces, ya ellos los mandan a hacer unas visitas haber en que, pues en qué estado están las familias, cómo viven, cuántos son, eh osea ,casi mayoría de cosas en esa particularidad como para informarse del estado de los hijos o pues el estado de uno pues que vive, entonces a eso más que todo es que ellos los envían la psicóloga a mi ella me dijo pues que sí, uno tenía algún problema pues que ella también podría ayudarnos en el motivo de que pues hubiera alguna, pues alguna afectación personal, pues que ellos también nos podían colaborar, eso fue lo que ella me dijo (C - Entr Flia7).

Los eventos de acompañamiento inician con el proceso de presentación de la Estrategia de los profesionales y de los objetivos del acompañamiento; seguidamente se procede a hacer el proceso de constatación de derechos a través de los debidos documentos (documentos de identidad, carnet de vacunación, registros de matrícula boletines académicos. Así lo describe un profesional:

Cuando se llega, inicialmente, la idea es presentarnos y que la familia conozca quién es la unidad móvil porque somos cuatro personas de bienestar familiar sabiendo que bienestar familiar se le tiene cierto temor en las familias por el tema del retiro de niños entonces lo que se busca es llegar a la familia, no de una vez diciendo "siéntese y entregue los documentos de la familia" ¡no!. Comentar inicialmente quienes somos, porque estamos allá, que buscamos, que se den cuenta que nosotros somos un facilitador para ellos. Nos presentamos como profesionales, cuál es el área de cada uno, que hace cada profesional y que buscamos, entonces se le informa a la familia el primer día que la idea es conocerlos y para conocerlos necesitamos saber cuáles son los nombres de los integrantes, algunos datos básicos por eso nos facilitan los documentos (A - Entr Prof2 T).

Las familias reconocen que los profesionales revisan la documentación de identidad de los NNA: “Pidieron papeles de registro, este medio cuerpo de la niña, nosotros le dimos este, el registro y el carnet” (G-Entr Flia2). También, toman medidas antropométricas para revisar el estado nutricional:



INTERVITEC S.A.S

Infométrika
Consultores en información



**BIENESTAR
FAMILIAR**

A los que nos visitaron, miraron físicamente al bebé, lo pesaron y lo tallaron y nos dieron como dos bienestarina, emm, nos pidieron información básica, y firme como la consulta y por ende las preguntas básicas de la psicóloga, cómo viven y así, entonces por lo normal como estoy en el niño (B - Entr Flia3).

Además, los profesionales indagan por la dinámica familiar con el objetivo reconocer el contexto en el que están inmersos los NNA. Así lo expresan: *“... preguntaron por mí, preguntaron por la familia, sí claro bien pueda siga, los atendimos también, entraron preguntaron también y miraron muy bien cómo vivíamos allí miraron todo”* (P - Entr Flia3).

Entonces, cuando las UM llegan a las casas preguntan por: *“las relaciones familiares, cómo vivimos, del tipo de alimentación de los niño. Pues, de verdad sí me pareció muy chévere”* (CU - Entr Flia 1). *“Pues, fue pesarlos, medirlos y la psicóloga tuvo charlas con ellos a solas y preguntándoles, me imagino, cosas de tipo familiar. No sé qué tipo de secuela pueden tener por las personas que ya no están y se llevó el río. Y con nosotros orientaciones, pues, de pautas de crianza y preguntándonos de mucho, pues, de nuestra estructura, pues, de nuestra casa, de las comodidades que teníamos o no teníamos”* (A - Entr Flia 1). Es decir, se evidencia que en la visita realizan la mirada de la dinámica familiar, los hábitos del hogar y, si evidencian algún aspecto a tratar, lo profundizan de acuerdo a lo que se requiera, alguno de los perfiles apoya en el proceso. Una familia afirma: *“ellas hablaron con una hija mía que fue muy grosera y ha mejorado un poquito”* (A - Entr Flia 4) y generan una atención inmediata.

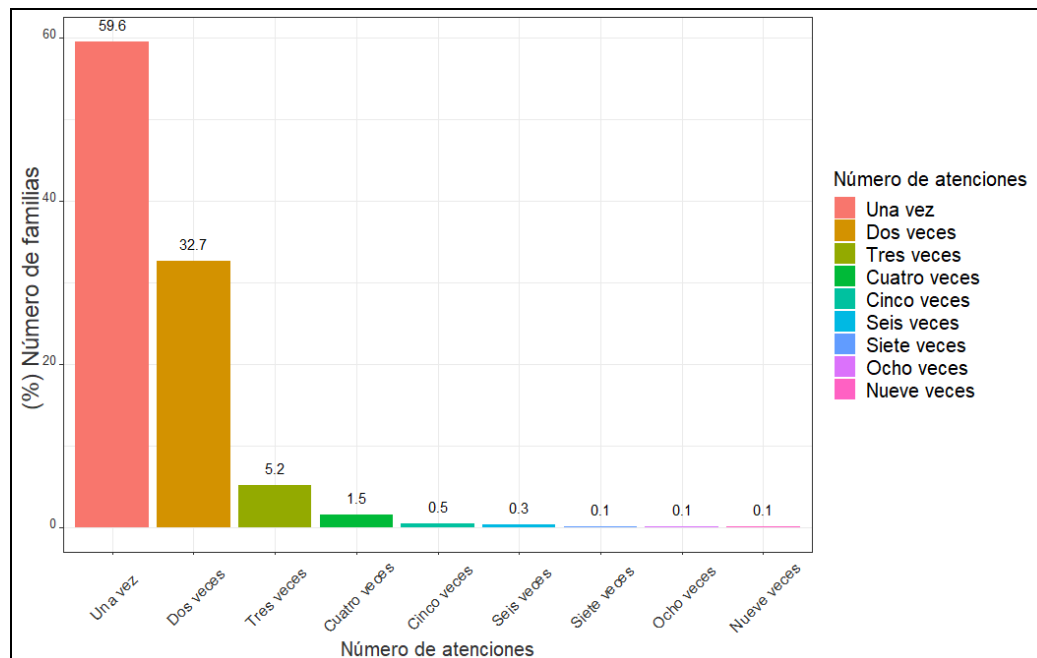
El primer evento de acompañamiento permite generar un diagnóstico sobre el estado de los derechos de los NNA y evidenciar si se requiere la realización de más eventos de acompañamiento. Al retomar los datos administrativos, es decir, el reporte del RUUM de 2017 de las UM en el que se encuentran los datos de las familias atendidas en todo el país, se percibe que el 59,6% de las familias fueron atendidas una sola vez, el 32,7% dos veces, el 5,2% tres veces y el restante 2,5% recibieron más de tres atenciones (Gráfico 33). Entonces, la mayoría de los NNA de las familias atendidas durante 2017 (una sola atención) tienen sus derechos garantizados y preponderan los factores protectores. En términos de la operación, esto significa que la EUM realiza el *análisis de la situación actual* y se enfoca y planea sus actividades de acuerdo a los casos más problemáticos.

A nivel de regional se puede observar que la regional del Valle del Cauca sobresale con un promedio de 2,2 atenciones por familia, mientras que en regionales como Chocó y La Guajira este promedio se encuentra cercano a 1 atención por familia. Este aspecto se puede relacionar con que en Guajira se atienden principalmente asuntos de emergencia brindados por medidas cautelares: *“no es desconocido que en estos momentos las unidades móviles están atendiendo acá las necesidad básicas, que es lo de las medidas cautelares, ¿verdad?”* (G - Entr Asist técn), también a ubicación de las familias en zonas rurales muy dispersas, o con difícil acceso por condiciones de vías de acceso o por problemas de orden público. Y en Chocó: *“estamos trabajando con el tema de los autos de las sentencias; tenemos muchas órdenes partidas en el auto de esas sentencias o de medidas cautelares que tengan todas las instituciones de la regional que tienen muchos entonces las unidades móviles están apoyando ese proceso entonces nosotros miramos aquí hay que darle respuesta qué es lo más inmediato”* (CH - Entr Asist técn)

La atención en emergencia, en la que se realiza una sola atención, genera inconformidad por parte de algunas familias tal como se evidencia en el siguiente relato: *“señor pues la verdad es que nosotros no quedamos tan satisfechos con lo que ellos hicieron por lo que solo repartieron una bienestarina una sola vez y no volvieron más nos dejaron esperando como los santos en el altar”* (CH - GF Flia3). Es decir, les gustaría que se realizará mayor atención de acompañamiento psicosocial. Lo cual implica que es importante en el proceso

de presentación de los profesionales y de la estrategia, informar los alcances de la misma para que las familias no generen falsas expectativas sobre la atención y el acompañamiento.

Gráfico 30. Número de atenciones por familia.



Fuente: RUUM 2017

En relación al número de atenciones por familia vale la pena destacar algunos comportamientos de las regionales en términos de las relaciones entre el número de familias atendidas, el número de profesionales y el promedio de atenciones por familia.



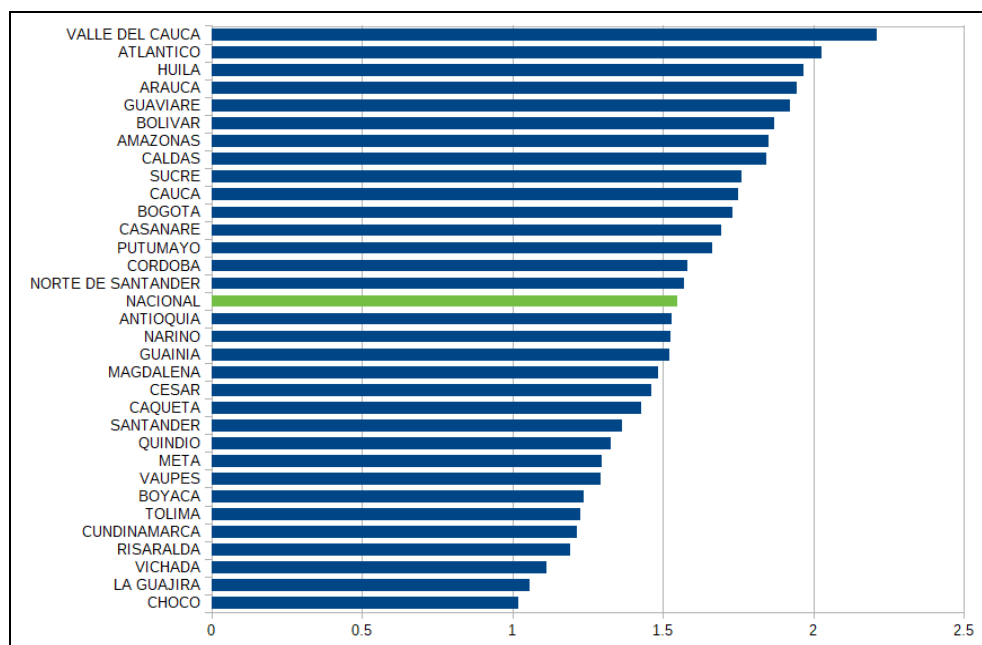
INTERVITEC S.A.S

Infométrika
Consultores en información



**BIENESTAR
FAMILIAR**

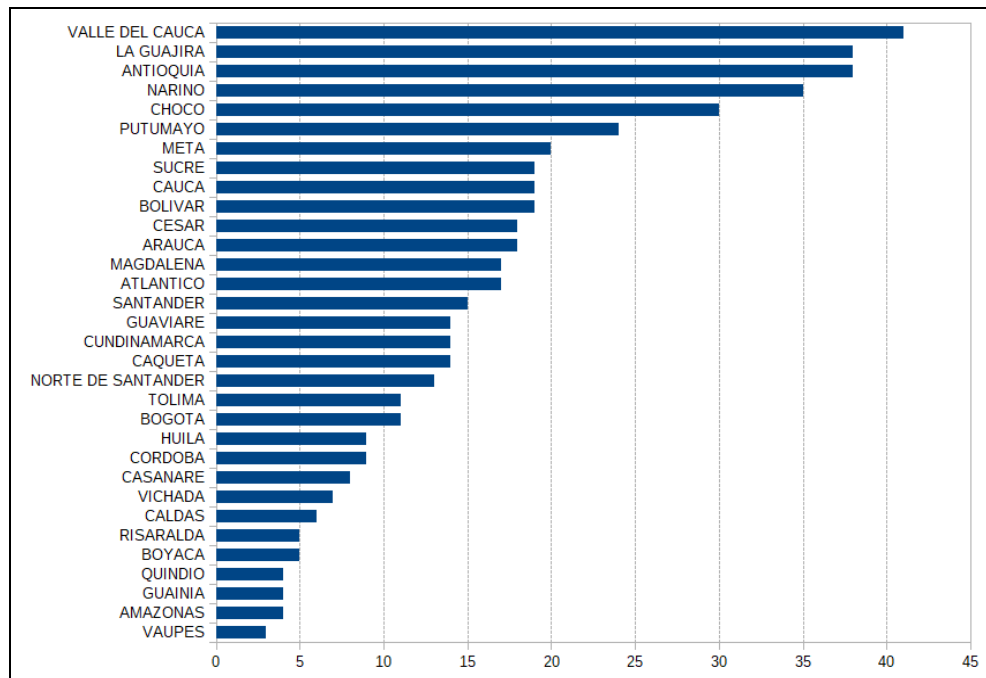
Gráfico 31. Número promedio de atenciones por familia.



Fuente: RUUM 2017



Gráfico 32. Profesionales de atención según regional

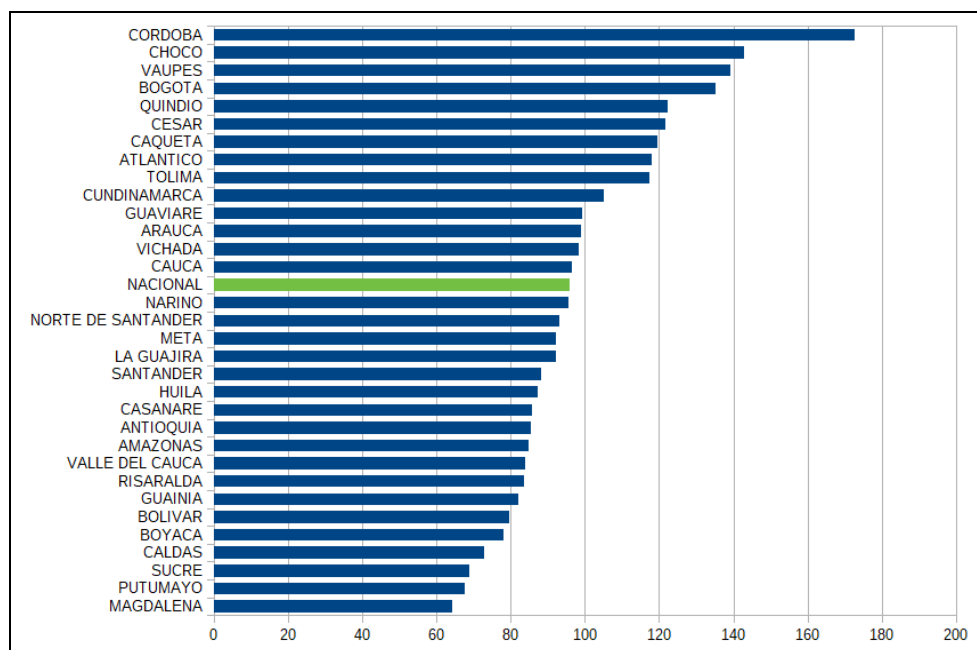


Fuente: RUUM 2017

Como se mostró en el capítulo de caracterización, la regional con el mayor número de familias atendidas es Chocó, seguida de La Guajira, Valle del Cauca, Nariño y Antioquia. Sin embargo, en términos del número promedio de atenciones realizadas a cada familia, de estas cuatro regionales, solamente Valle del Cauca logra ser la regional con el promedio más alto de 2,2 atenciones por familia; en cambio las demás regionales están por debajo del promedio nacional de 1.6 atenciones. A pesar de que la Regional del Valle del Cauca atendió un promedio alto de familias (con respecto al nacional) y realizó el promedio más alto de atenciones, esto no significó un aumento en la carga laboral de los profesionales; estos tienen una carga de atenciones de 82 familias por año, cifra por debajo del promedio nacional de 97 atenciones.

Este comportamiento, sin embargo, no se observa en las demás regionales con alto número de atenciones. En la regional Córdoba, por ejemplo, si bien tiene un número alto de familias atendidas y el promedio de atenciones está cerca al promedio nacional, el número de profesionales es de los más bajos y el indicador de familias atendidas por profesional está muy por encima del resto de regionales como se observa en el Gráfico 33 (172 familias por profesional). Es decir, tiene una carga de trabajo muy por encima del promedio, lo que indica que no se ha priorizado de forma oportuna las necesidades específicas de esta regional y, así mismo, repercutir en la calidad de las atenciones en las familias.

Gráfico 33. Número de familias atendidas por profesional de atención según regional .



Fuente: RUUM 2017

Cada uno de los aspectos que se encuentran o se preguntan en el hogar se registran en una serie de formatos que son diligenciados por los profesionales y algunas familias evidencian que los profesionales diligencian algunos documentos: *“igual que todos los procesos acá dentro, tenemos nuestro RUUM, nuestro REA, nuestra acta de cómo hacer un derecho de petición, nuestra Platinfa, son los instrumentos que nosotros en el proceso trabajamos”* (AT - Entr Prof4). Acciones que también son reconocidas por las familias: *“Sí, sí señora empezaron a llenar unas hojas”* (B - Entr Flia1). Estos formatos son los que permiten dar cuenta, en la cadena de valor, de los productos; y con la información brindada se genera el registro de las familias atendidas por las UM en un excel *“debidamente validado y bloqueado en el cual se registran los datos recolectados en la atención realizada directamente en terreno por los profesionales de las Unidades Móviles”* (ICBF, 2016, pág 78). Se hacen reportes de los avances de las UM y de las características y atención de las familias. Por ende, es un proceso, que aunque complejo para muchos profesionales se hace necesario *“los formatos son lo que te dan esa continuidad; porque puede que te guardes la familia aquí por un momentico, pero mañana se te olvida porque vas a otra comunidad y conoces otras 10 o 20 familias y lo que te va a decir es el formato”*. Es decir, se hacen necesario para tener la trazabilidad de las acciones desarrolladas en la atención.

Los formatos, entonces son instrumentos que permite generar un registro del estado y avances de la atención acompañamiento de las UM, a continuación se enlista su importancia:



Gráfico 34. Formatos para el acompañamiento de las familias beneficiarias.

NOMBRE DEL DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN
Informe Semestral	El documento da cuenta de las acciones adelantadas para el cumplimiento de los objetivos de las UM en el semestre
Informes Mensuales de Atención por Unidad Móvil	Da cuenta de las acciones adelantadas para el cumplimiento de los objetivos de cada una de las Unidades Móviles de la Regional.
RUUM - Registro Único de Unidades Móviles	En este formulario se encuentra los datos básicos de cada uno de los integrantes del grupo familia, se registra cuando se atiende por primera vez a la familia.
REA - Registro de Eventos de Atención	En este formato se registra cuando el caso es de acompañamiento por segunda vez o más.
Identificación y Diagnóstico Familiar	En este formato se encuentran datos específicos del grupo familiar, a través de representación de los miembros de la familia mediante el genograma , que deja ver la dinámica familiar, roles, autoridad, comunicación; además hay concepto emitido por el equipo de profesionales de la UM, que permite evidenciar el estado de los miembros de la familia
Constatación Individual del Estado de los Derechos	En este instrumento se evidencia la constatación del estado de derechos de cada uno de los NNA que conforman el grupo familiar.
PLATINFA – Plan de Acompañamiento Integral Familiar	El documento da cuenta de las acciones y trazabilidad desarrollados en la intervención familiar por parte de los profesionales de la UM y la corresponsabilidad de la familia en esta intervención, en algunos casos se da cierre al caso y se registra en el formato.
Mis Derechos Primero – Programa para la atención Diferencial de los Niños, Niñas y Adolescentes Frente al Desplazamiento forzado	El instrumento de cuenta de la valoración nutricional de los NNA atendidos
Plan de Trabajo Mensual Unidades Móviles	Este documento permite evidenciar la programación mensual de las UM de las actividades, fechas y actividades a realizar en el mes previo visita a la zona.



Acta de Reunión	Se evidencia en este documento reuniones con entidades territoriales en los municipios donde trabaja la UM Atención y Reparación Integral a las Víctimas – SNARIV, Asociaciones de Víctimas, líderes Comunitarios y profesionales de las Unidades Móviles, el reconocimiento de la realidad.
Formato de Remisiones	En este documento se realiza remisión a otras entidades del Sistema Nacional de Bienestar Familiar u otras entidades cuando el caso lo requiere.

De igual manera, durante la atención las familias recuerdan que una acción de las UM es la entrega de Bienestarina: “Ese día vinieron y hablaron acá conmigo, hicieron hablar al niño, firmar, nos dieron una harinita de esas que dan en bienestar. Me dijeron que lo llevará a una cita de joven, de atención al joven” (Q - Entr Flia9). Esto se realiza en las regionales que cuentan con este recurso, como por ejemplo Boyacá, Chocó, Guajira, Amazonas, César, Cundinamarca, Bogotá; es una actividad reconocida por las familias que ayuda a recordar a las UM y brindan un apoyo alimentario a los NNA y mujeres gestantes y lactantes.

Como se nombró en párrafos anteriores, a las familias que se evidencie en el diagnóstico que requieren de seguimiento de compromisos, de remisiones u otras actividades de atención y acompañamiento a los NNA se les realiza más de un evento de acompañamiento, como se evidencia en la tabla 5. Generalmente se realiza a las familias que requieren de algún tipo de seguimiento por que fueron remitidas a otra institución o debido a que se hace Gestión de caso⁵: “porque algunas familias requerirán uno o dos acompañamientos, otras mucho más, también depende de la problemática de la familia” (T- Entr Prof1). Como lo explica una familia: “fueron varias visitas, por ahí unas, por ahí yo creo que poniéndole, por ahí unas 6 visitas creo... Y a partir de esa visita entonces empiezan a hacer esas capacitaciones acá en la casa” (C- Entr Flia8). La Gestión de Caso, es una metodología de atención que implica más de una visita y requiere del acompañamiento de un profesional de la UM que les apoye en el fortalecimiento de los factores protectores y mitigación de los factores de riesgo. Entonces, dependiendo del diagnóstico se van a hacer otras acciones de acuerdo de las necesidades de familias.

Sin embargo, no siempre la segunda o tercera visita genera procesos, sino se convierte en desarrollar las mismas acciones; como lo expone el relato que a continuación se presenta, se vuelve a realizar el procedimiento del primer evento de acompañamiento y no se retoma los compromisos o los datos de la anterior visita. La cantidad de eventos de acompañamiento son definidos en el proceso de Gestión de caso, en el cual el gestor, de acuerdo al PLATINFA establece un cronograma para el cumplimiento de metas propuestas:

Entrevistador: Bien y en la segunda vez que dice que fue este año ehh ¿qué hicieron?

⁵ La metodología de Gestión de Caso aporta en la potencialización de las habilidades y competencias de las familias para dar respuesta a sus necesidades desde un proceso de autogestión (ICBF, 2016, pág. 48)



INTERVITEC S.A.S

Infométrika
Consultores en información



**BIENESTAR
FAMILIAR**

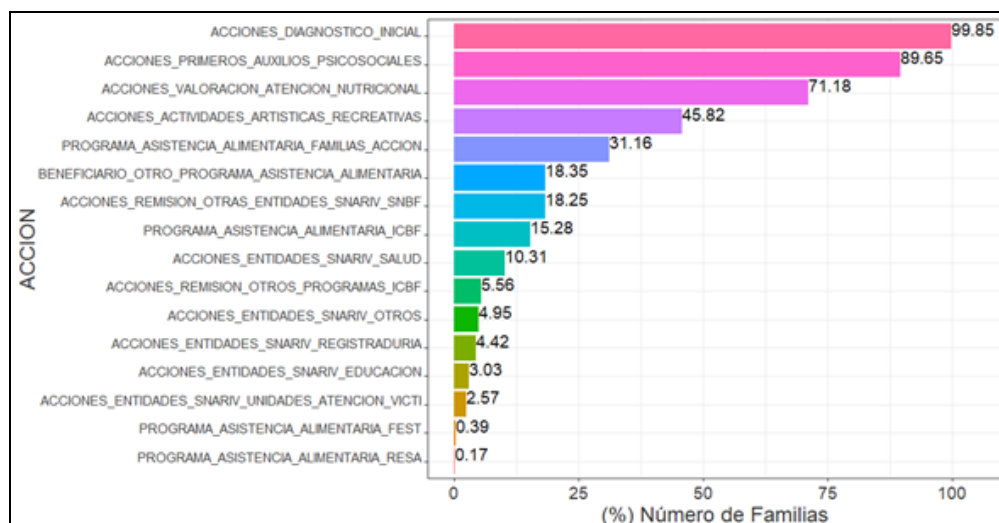
Entrevistado: igual, me llamaron, me preguntaron dónde estaba viviendo y como ya no vivía allá en Venecia, ya vivía acá en el centro; me dijeron tal día vamos y si me pusieron cita para encontrarnos. Entraron, también nos pidieron los documentos de las niñas, cómo vivían, con quién vivían, las pesaron las midieron eh y ya revisaron las piezas, preguntaron varias cosas y llenaron los datos.

Por consiguiente, el seguimiento se da por medio de acciones de acompañamiento a familias, remisión a programas del ICBF o de otras entidades a los casos que se requiera; constatación de los derechos de los NNA, gestión de caso, si es retorno o transición, y generación de procesos comunitarios que permitan contribuir con el goce efectivo de los derechos de los NNA. Es decir, se da cumplimiento a lo expuesto en los lineamientos técnicos: se da inicio, en el caso de la gestión de caso, al diseño, implementación y monitoreo del PLATINFA de acuerdo a las necesidades de la familias y al reconocimiento de la realidad territorial. Así lo expresa un profesional:

Uno, es el trabajo que se realiza con las familias, la atención que se le puede prestar a las familias. Las familias de las zonas rurales, por ejemplo, lejanas, no acuden nunca a un servicio profesional psicosocial, entonces una parte importante de las unidades móviles es el aporte que se hace a estas familias. Lo otro es identificar y restablecer los derechos de los niños y las niñas de zonas alejadas y no solamente las zonas alejadas, también de las zonas urbanas que se identifican porque nosotros con frecuencia identificamos este tipo de casos y lo que hacemos es aportar por el restablecimiento, todo lo que hacemos es por el restablecimiento de esos derechos, los procesos, lo que nosotros logremos adelantar es bien importante. Otro tema fundamental de las unidades móviles es la cohesión a nivel comunitario que realiza puesto que el trabajo que se hace con comunidad y pues estrecha los vínculos y crea lazos muy fuertes en la comunidad pues que lo necesita porque está situada en la condición en la que está y la situación en los lugares donde está, donde hay marginalidad en muchas situaciones. (T-Entr Prof2).

Según la información registrada por el RUUM, en el año 2017, el 99,8% de las atenciones fueron acciones de diagnóstico inicial, mientras que acciones de primeros auxilios psicosociales y valoración de atención nutricional se realizaron en un 89,6% y 71,2% de las atenciones, respectivamente. Por lo tanto, se evidencia que las actividades a desarrollar en los primeros acercamientos están acorde con los lineamientos. Por otro lado, las acciones menos realizadas estuvieron relacionadas con la remisión a los programas de asistencia alimentaria; por lo que se comprueba que las acciones de atenciones y remisiones dependen de las necesidades familiares y el diagnóstico hecho.

Gráfico 35. Atenciones realizadas por las UM a las familias según tipo de acción realizada.



Fuente: RUUM 2017

Respecto al acompañamiento de familias se evidencia desde las entrevistas de los profesionales y los lineamientos técnicos de las UM que el objetivo es “brindar a las familias las herramientas para que se empoderen de su proyecto de vida y salgan adelante” (T- Entr Prof4). Es así que los acompañamientos van orientados a identificar y mejorar hábitos, fortalecer dinámica familiar, hablar sobre pautas de crianza, hábitos alimentarios, salubridad, relaciones entre los miembros de las familias, esto de acuerdo a lo encontrado en el diagnóstico de las familias y/o comunidades. Es así como lo referencian las familias:

Pues para el núcleo familiar era como que vivíamos más unidos que no teníamos discusiones ni maltratos, que los niños desde pequeños tuviéramos cuidado con no groseros (pues para el núcleo familiar era como que vivíamos más unidos que no teníamos discusiones ni maltratos, que los niños desde pequeños tuviéramos cuidado con no groseros (VC- GF Flia).

Entonces, se realiza un acompañamiento que parta del conocimiento de la dinámica familiar, generando preguntas y orientaciones sobre la cotidianidad de la realidad de los NNA y sus contextos. Tener en cuenta el enfoque diferencial⁶ permite que las UM sean culturalmente sensibles de los contextos, de esta forma poder aumentar la aceptabilidad y la expectativa positiva frente al proceso.

⁶ Según el documento de Lineamientos de Unidad Móvil el enfoque diferencial “permite lograr la igualdad a partir del reconocimiento de la diferencia, igualdad social entendida en términos de derechos e igualdad con equidad social, en la medida en que se debe garantizar la equivalencia en la prestación de servicios”.

De igual manera, se realiza la constatación de los derechos, tal como lo referencia una familia en el siguiente relato:

[Hablan] sobre [el] comportamiento de nosotros como padres con los niños, de los derechos que tenemos nosotros como población víctima, del conflicto armado. Nos han enseñado, cómo de pronto tener momentos para hablar con nuestros hijos Y no cometer tantos fallas que de pronto uno comete (CU - Entr Flia2).

En la constatación de derechos se pregunta por el nivel educativo, las vacunas, los hábitos alimenticios, el cuidado de los hijos y los aspectos de salud y cuidados que se tienen en la casa. Así se refiere una familia: “Pues el cuidado y eso mismo, el cuidado y el aseo de la casa todas esas cosas” (G - Entr Flia3).

El anterior proceso conlleva a generar algunas orientaciones en las formas de relacionarse con los hijos, tal como le sucedió a una familia: “Lo de mi niña la mayor [era] también socializar más con ella. Usted sabe, todo niño tiene una etapa y ellos van madurando y uno tiene que saber cómo llegarles o como entrarles a ellos si también me ha servido mucho” (A- Entr Flia4).

Posterior a la constatación de derechos y al encontrarse algún factor de riesgo o derecho inobservado o vulnerado, se genera un proceso de remisión a otras instituciones territoriales o programas del ICBF. Este componente se encuentra anclado a tres elementos en la Ruta General de Atenciones relacionado con el acompañamiento social que se articulan de acuerdo a las necesidades de las familias. El proceso de acompañamiento implica la vinculación, que “va desde la identificación de NNA víctimas reportados en el Registro Único de Víctimas – RUV- y priorizados por la Unidad de víctimas, hasta la ubicación y vinculación a programas del ICBF, dependiendo de la vulneración y los derechos afectados” (Vega, 2014). También, conlleva la atención, que se trata de la “constatación de derechos y el diagnóstico social familiar inicial que da elementos para la construcción del PLATINFA” (Vega, 2014), enfocada en la metodología de Gestión de Caso. Y, un elemento de seguimiento relacionada con “la verificación del cumplimiento de los objetivos establecidos en el PLATINFA, para garantizar la restitución total o parcial de los derechos vulnerados de los NNA” (Vega, 2014). Entonces, más allá de un proceso lineal, se trata tres elementos conjuntos que se articulan para dar la respuesta a las necesidades de las familias.

Un profesional da detalles de cómo funciona:

Resulta que usted tiene un hijo que no está estudiando porque no le han dado un cupo en el colegio entonces nosotros nos encargamos de ir a la autoridad competente. Primero, vamos a la institución educativa para ver qué es lo que está sucediendo pues en una institución educativa lo saben pero es nuestra función explicarles que es un derecho del niño, que deben garantizar la educación y todo este tema y ya en caso de que no, se hace la remisión a la autoridad competente, en este caso, la secretaría de educación para decirle: “vea, está este niño de tantos años, identificado con documento tal, el responsable es este señor; esta señora que manifiesta que no ha podido ingresar a la institución educativa porque no se le ha dado cupo”. Se lleva la remisión y se le sigue dando el seguimiento. Nosotros no vamos a ser los que le vamos a dar el cupo al niño pero sí llevarlos ante la autoridad competente y activarles la ruta. (A-Entr Prof4).

De modo que, como acción del acompañamiento psicosocial, requiere que se realice un seguimiento a las remisiones de tal modo, que se pueda dar cierre o continuidad al caso, así lo expone un profesional de apoyo:



INTERVITEC S.A.S

Infométrika
Consultores en información



**BIENESTAR
FAMILIAR**

... generalmente siempre se regresa a la zona, sea un mes, dos meses o tres meses, se regresa a la zona y lo ideal es siempre hacer seguimiento a las remisiones que se hagan; sean de nutrición, sea de comisaría, sea de lo que sea. Hay que hacer seguimiento para mirar que el trabajo que se hizo tres, dos meses antes, eh digamos que sí tiene un impacto positivo.
(A- Entr Prof Apoyo).

Por lo tanto, se vuelve imprescindible continuar trabajando con la familia y las entidades para verificar que efectivamente se está avanzando de acuerdo con las especificidades encontradas en el diagnóstico. Se vuelve un proceso de retroalimentación en el que lograr el restablecimiento de derechos implica estar en contacto con las familias para que sean partícipes de las decisiones que los afecten y, a la vez, que presentar los casos ante las instituciones pertinentes incluya la restauración de la dignidad. Se entiende que las familias y NNA se encuentran en una situación de vulnerabilidad que rebasa el hecho de solo satisfacer las necesidades insatisfechas, sino además, tener en cuenta los afectos y las relaciones interfamiliares que influyen en mejorar las necesidades corporales, afectivas y culturales.

Como se planteó anteriormente, el seguimiento se realiza a nivel familiar, pero también se puede generar acciones que apuntan a lo comunitario, lo que implica desarrollar acciones que permitan realizar la verificación de los derechos colectivamente o generar estrategias que permitan fortalecer lo colectivo. Específicamente, sobre este componente, las UM se fijan la tarea de identificar en qué territorios es propicio realizar un trabajo psicosocial conjunto más allá del nivel familiar. Esto conlleva hacer un acercamiento inicial con los líderes comunitarios y las autoridades locales para especificar el porqué de su presencia y el alcance de su trabajo; y de acuerdo al diagnóstico planear su intervención. Se aclara que este ámbito está centrado en realizar acciones de promoción de la convivencia, de resolución de conflictos, de organización comunitaria y prevención de la violencia intrafamiliar. De esta forma lo explica un profesional:

Nuestra Unidad, como hemos venido trabajando convocamos a las familias en un lugar, cierto, se citan en un sitio, porque son familias que son dispersas sí, entonces la dinámica realmente por eso se planteó de esa manera: Se citan en un sitio, cada profesional está atendiendo un grupo familiar, cierto, entonces hay un momento en el que yo llegué y realizó la información nutricional de todos los niños, de los que está atendiendo cada uno de mis compañeros y de los niños que estoy atendiendo yo, sí, una vez termine la atención con la familia. (C - Entr Prof 3)

Y así las familias explican su experiencia:

Primero me dijeron que fuera, entonces yo fui, entonces ahí me encontré con ellos y entonces me dijeron que tal día venían para la casa entonces ahí comenzaron a trabajar ahí a hacernos visitas. Las visitas fue para mí como un fortalecimiento para la comunidad también hicieron fortalecimiento para las mujeres y sus derechos también para el fortalecimiento y derechos para los niños. (VC - GF Flia)

Sí, eso se trabajó mucho y de hecho se sigue trabajando con la Alcaldía. Porque se pasa muy difícil de pasar de una casa a una unidad donde viven 15 personas; donde hay diferentes genios, diferentes personalidades. Eso fue un trabajo de enseñarnos a cómo tratar con las personas, a como no entrar en conflictos. Va a ser difícil en comunidad como lo estamos haciendo ahora. (A - Entr Flia 3)

Teniendo en cuenta dichas narrativas se evidencia que se está cumpliendo con el objetivo del proceso de seguimiento colectivo. Esto en cuenta el trabajo de las UM tiene una incidencia valiosa en la creación de entornos más favorables para la protección y desarrollo integral de los NNA. Igualmente, el trabajo comunitario permite la coordinación con las entidades para establecer la forma de garantizar los derechos, que incida en la movilización de servicios y oferta territoriales (Vega, 2014)

De igual manera, se manifiesta que lo colectivo permite generar el primer acercamiento a la familia y explicar el por qué y para qué realizan las visitas las UM: *“Una actividad comunitaria puede permitir que esa familia que no conocen que es la unidad móvil con eso ya cuando lo ubicaron a uno a nivel comunitario es más fácil a nivel familiar”* (M - Entr Prof3). En este sentido, se observa la complementariedad entre los dos ámbitos, lo familiar y lo comunitario, para desarrollar de forma eficaz la EUM: diagnosticando de forma certera las condiciones de vida de la familia y la constatación de derechos de los NNA, es posible planificar las actividades a realizar y, al mismo tiempo, definir de qué forma es mejor trabajar en el terreno.

3.2.2.1 Líneas de atención

Ahora se va hablar más detalladamente sobre las tres líneas de atención en las que el acompañamiento psicosocial se realiza: transición, retorno y emergencia. Si bien hay acciones similares, como se detalló en la tabla 5, como el del primer contacto mediante los líderes y entidades municipales, hay aspectos específicos por línea de atención que se van a desarrollar.

Para las **familias en procesos de transición y retorno**, una vez se realice el diagnóstico y en los casos en que se crea pertinente, se realiza Gestión de Caso. Es decir, cuando se evidencia que una familia requiere fortalecer algún aspecto de su dinámica, con la finalidad de mitigar los factores de riesgo que conlleven a una posible vulneración de derechos de los NNA, se realiza un acompañamiento, en el que se asigna a algún profesional como gestor de caso

Ya sería a partir del diagnóstico con la familia víctima, el RUUM da pie para decir, cual es el gestor del caso que tiene que tener esta familia según la problemática que presenta. En un acta se hace una reunión de equipo y se define si el gestor de caso debería ser de área de nutrición, por ejemplo, porque los niños se encuentran en tal estado, o en psicología porque tiene afectaciones emocionales; ahí se asigna el gestor de caso para que entre a contrarrestar estas problemáticas que requiere y pues que el proceso de gestión de caso realmente sea exitoso. (T- Entr Prof1)

De esta manera, el profesional que realiza el contacto inicial o el profesional que el equipo de UM designe, se encargará específicamente de acompañar personalmente los trámites relacionados con las remisiones. De acuerdo al PLATINFA que se diseñe con la familia para desarrollar las metas propuestas relacionadas con la consecución de derechos y dependiendo de la complejidad que tenga este plan, la UM puede encargar a un profesional para acompañar a la familia en la gestión que le corresponde, por ejemplo si es necesario fortalecer lazos familiares el caso es asignado a trabajo social, si es fortalecer hábitos alimenticios o de higiene se puede asignar al nutricionista . Es de recordar que el principal objetivo de la Gestión de Caso que la familia alcance autonomía y pueda trabajar con los recursos disponibles; por lo que en casos necesarios se asigna a un profesional que fortalezca esta acción. Así lo expone un profesional:



INTERVITEC S.A.S

Infométrika
Consultores en información

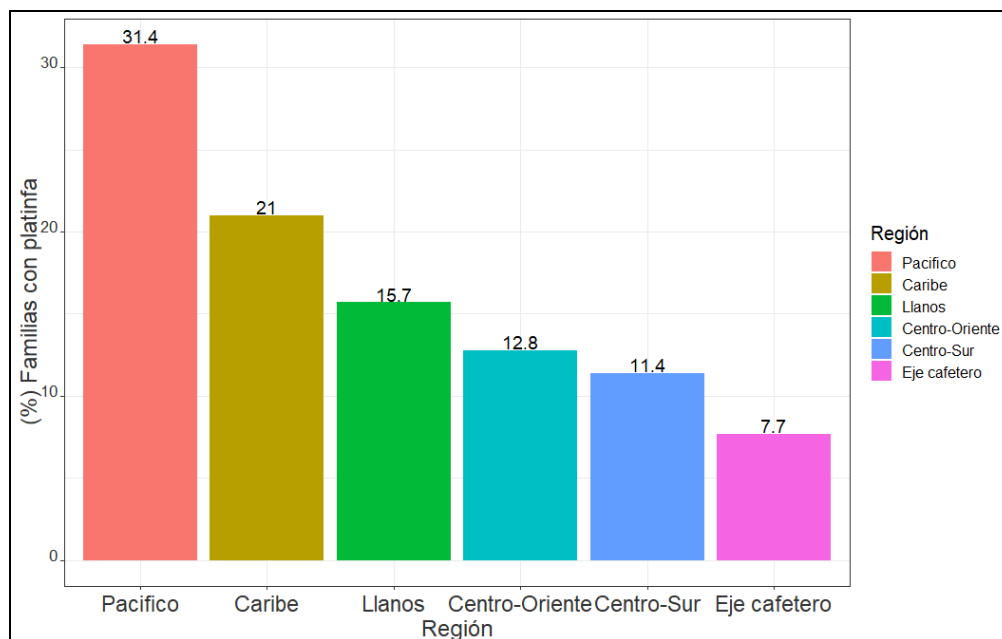


**BIENESTAR
FAMILIAR**

Si dentro de los hallazgos a nivel familiar detectamos que una familia tiene necesidades más a nivel emocional afectivo a nivel relacional de convivencia en fin, o de asuntos de carácter individual o de lo personal, entonces allí el profesional más indicado sería el profesional de psicología para trabajar con esa familia cierto (M - Entr Prof1).

La Gestión de Caso requiere del diseño del Plan de Acompañamiento Integral Familiar - PLATINFA. En el 2017 el 29% de las familias atendidas tienen PLATINFA, la mayoría concentradas en la macro-región Pacífico. En esta macro-región se ubica el 31,4% de las familias con PLATINFA. En este sentido, la EUM centra sus actividades en familias específicas para realizar el PLATINFA correspondiente en las líneas de atención en transición y atención en retorno, reubicación. Sin embargo, es de resaltar que las familias con PLATINFA no corresponden a lo que se encontró en la Gráfico 1, en el que las familias de estas dos líneas de atención suman un 65,92% del total de familias atendidas durante el 2017; entonces queda la inquietud de las actividades desarrolladas con el resto 38,92% que pertenecen a estas líneas.

Gráfico 36. Familias por PLATINFA según macro-región.



Fuente: RUUM 2017

A modo de hipótesis, se podría establecer que las familias a las que se les realiza Gestión de caso, se les realiza más de un evento de acompañamiento, puesto que *“en ese plan de atención que han registrado los acompañamientos, las actuaciones, las derivaciones, los compromisos y el éxito de un acompañamiento familiar está en poner sus compromisos en camino y buscar su solución, su aplicación para cambiar la situación que de alguna manera pone en amenaza, vulneración e inobservancia en NNA”* (A - Entr Sup contrato). Aspecto que lo confirma la siguiente tabla (no. 6), realizada a partir de información administrativa. Pero también se evidencia que el número de acompañamientos necesariamente no está ligado a la Gestión de caso, lo que explica que en cada acompañamiento se repita las mismas acciones de recolección de la misma información: *“ehh dos veces. El año pasado fueron vivía en Venecia en un barrio*

y también fueron allá. Me pesaron la niña, la midieron, la tabla de nutrición y todo eso, eso lo hicieron en las dos visitas” (B - Entr Flia1). Se reconoce que en cada acompañamiento deben hacer verificaciones para observar si se han presentado cambios en la condiciones iniciales encontradas en el diagnóstico, pero se evidencia que en el 63,08% de los casos en los que se hicieron dos atenciones no se trascendió a la realización de más actividades.

Tabla 6. Número de atenciones según PLATINFA

NÚMERO ATENCIONES	%TIENE PLATINFA	%NO TIENE PLATINFA
1	0	100
2	36,92	63,08
3	56,69	36,92
4	66,41	33,59
5	69,48	30,52
6	75,84	24,16
7	73,57	26,43
8	84,16	15,84
9	87,45	12,55

Fuente: RUUM 2017

Pasando al tema de la atención en **situación de emergencia**, como lo expone los lineamientos técnicos, ahí se busca contribuir a la atención humanitaria por desplazamiento masivo ocasionado por el actuar de los grupos al margen de la ley o por desastre natural. “Se intenta impactar de manera, digamos, entre comillas, la atención humanitaria para esa familia” (M - Entr Prof3). Es una atención que se desarrolla de manera ágil, se realiza el acompañamiento en albergue, por ende no se llevan procesos directamente con las familias (A -Entr Prof2). Esto implica que, al atender las necesidades que surgen a partir del evento de emergencia, se enfoquen las acciones en el tema colectivo (M- Entr Prof1) (G - Entr Sup). Generalmente las familias se encuentran en un albergue, que requiere que los profesionales de las UM realicen actividades de organización comunitaria, tal como se presenta a continuación:

Nos tocó hacer la labor de un... trabajábamos en los albergues; organizábamos en los albergues comités de alimentación, de salud, de educación, éramos los coordinadores de los albergues en una época del 2007 y 2008 una ola invernal muy fuerte que hubo después la otra ola invernal en el gobierno de Santos cuando el sur del Cesar, el Sur de Bolívar, de Cartagena, la Costa Atlántica (T - Entr Prof4).



INTERVITEC S.A.S

Infométrika
Consultores en información



**BIENESTAR
FAMILIAR**

Es decir, en pro de garantizar los derechos de los NNA y sus familias, las acciones que generan los profesionales de las UM conllevan a articular con otras instituciones que están en la emergencia y brindar apoyo y acompañamiento a las familias. (T - Entr Prof4).

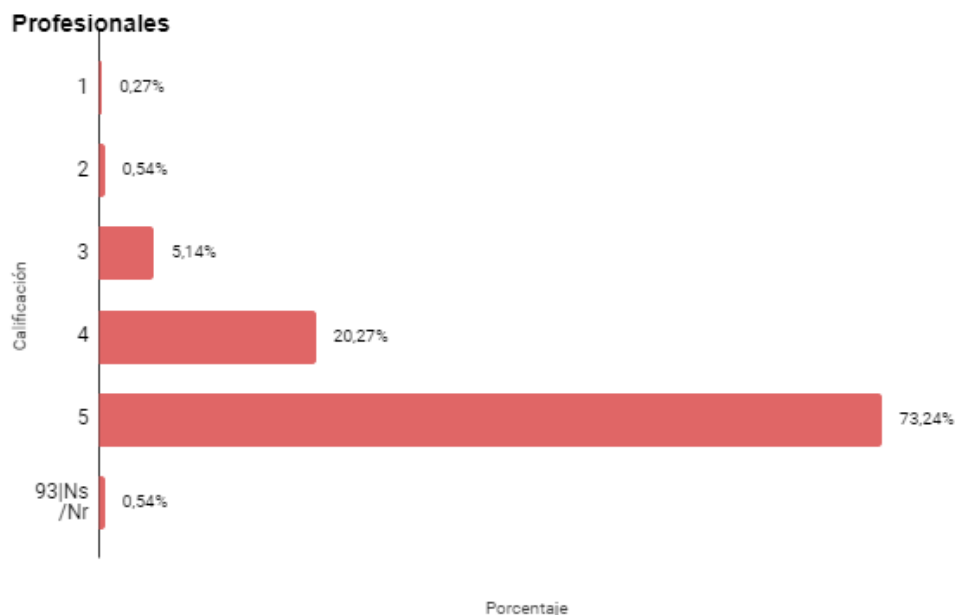
En emergencia se realizan acciones específicamente de atención inicial, relacionada con primeros auxilios psicosociales, atención alimentaria y nutricional, articulación y coordinación interinstitucional y apoyo a la organización comunitaria, que contribuyan a mitigar las consecuencias del evento, mediante la atención en intervención en crisis. Se trata de realizar una respuesta oportuna y efectiva en la que haya una articulación para proveer los servicios necesarios a la población afectada y se puedan desarrollar habilidades de autogestión. Así lo expresan los profesionales:

Fue la posibilidad de brindar la atención inicial y de primero auxilios a las familias que fueron víctimas del desastre natural, y se enfocaban en el restablecimiento de derechos de los niños y familias afectadas además de toda la recuperación psico-afectiva que se puede adelantar desde los escenarios de atención inicial" (M - Entr Sup)

Para establecer la oportunidad en la que se debe realizar una atención en emergencia, las UM deben evaluar su accionar a la luz de tres criterios relacionados con los factores de riesgo que podrían afectar a la población: El primero, son los factores vinculados con los riesgos del evento, en el que se estima la magnitud de las personas afectadas, la probable repetición del evento, la persistencia de amenazas y la exposición a situaciones de vida o muerte. El segundo, son los factores relacionados con los riesgos de las víctimas, en el que se evalúa la afectación a su estilo de vida, muerte o desaparición de familiares, pérdida de la fuente de sustento, entre otros. Y tercero, factores vinculados con la respuesta institucional y social al evento, en el que se aprecia una desorganización y pánico en el que las víctimas pueden estar aisladas de sus grupo social o excluidas de los programas de ayuda.

Al entender estos factores, los profesionales reconocen la importancia de la atención oportuna de las UM en cuanto a la rapidez en la llegada al lugar de la emergencia y el inicio de la atención. Así el 73,24% de los profesionales encuestados califican de muy importante este proceso y, en total, el 93,51% lo consideran como importante o muy importante. Respecto a la operación, este resultado, permite identificar que efectivamente se está cumpliendo con el lineamiento, en el que se aclara que se debe llegar en las próximas 48 o 72 horas posterior a la ocurrencia del evento. Es importante la rapidez del traslado de las UM para realizar acciones que permitan la identificación de casos que conlleven a riesgo de derechos y se realice acompañamiento psicosocial, nutricional y construcción de tejido social. Para las familias, dichas acciones de acompañamiento psicosocial, exactamente el 68,0% de los encuestados, considera que la atención recibida fue pertinente.

Gráfico 37. Calificación de la oportunidad en la atención en situación de emergencia



Fuente: Información encuesta a profesionales- 2018

Igualmente, en las entrevistas de las familias en situación de emergencia se evidencia que entre las acciones desarrolladas por las UM se realiza la constatación de los derechos de los NNA de cada familia y la entrega de ayudas humanitarias:

Sí. Ese primer contacto no estábamos viviendo acá y me llamó una persona, creo que la psicóloga, porque yo fui uno de los más afectados en mi familia por ese desastre y llamaron para hacerme un seguimiento, para apoyarme en cuanto a ese tema. Ese fue el primer contacto que tuve yo tanto con los profesionales del grupo como la unidad móvil. (A - Entr Flia 3)

Entrevistado: El día de la atención nos atendieron bien los señores nos atendieron nos dieron kits de aseos nos dieron merca nos dieron sabanas y nos atendieron bien.

Entrevistador: ¿Y porque les dieron eso? ¿Qué fue lo que pasó?

Entrevistado: porque la inundación entró a las casas mojó las cosas los colchones las camas todo perdimos las cosas nos el gobierno nos mandó esas cosas (CH - Entr Flia 8).

Respecto a la importancia que las familias le dan a las acciones realizada por los profesionales de las UM en situación de emergencia, se evidencia en grado de importancia que todas las actividades tienen una valoración mayor de 80 puntos, es decir, que la gran mayoría las califican como importantes y muy importantes. La actividad que obtuvo el menor puntaje fue orientación, con 80 puntos; y las actividades con mayor importancia fueron: atención a las familias (implementación de estrategias

pedagógicas, de recuperación emocional, frente a la situación de emergencia), reconocimiento de las necesidades básicas de los niños, niñas y adolescentes víctimas de la situación y remisión de casos a entidades SNARIV.

En este sentido, se aprecia que las familias atendidas en situación de emergencia o en transición, retorno o reubicación destacan positivamente la labor realizada por las UM. Las familias califican como importante o muy importante (top two box) las actividades de las cuales fueron parte, lo que confirma que la labor de identificación de necesidad es trascendente para determinar prioridades según las circunstancias que se produzcan en los eventos de emergencia. Es imprescindible generar diálogo con las instituciones para determinar las acciones a realizar relacionadas con las ayudas humanitarias, los albergues, la organización comunitaria o la atención psicosocial, y de acuerdo con la urgencia de atención de las personas afectadas.

Tabla 7. Calificación de importancia de las acciones en familias en situación de emergencia

Calificación de importancia de las acciones en familias en situación de emergencia	Top two box	Calificación de importancia de las acciones en familias en situación de emergencia	Top two box
Solicitud de traslado a zona del evento por parte de la Dirección Regional	90	Identificación de la población objeto de la atención	99,14
Oportunidad en la atención por parte de la Unidad Móvil (rapidez en la llegada e inicio del proceso)	93,51	Coordinación con las autoridades territoriales, entidades del SNARIV y demás entidades para operar las actividades de la estrategia	98,86
Elaboración del plan de trabajo	90	Diseño del plan de trabajo a seguir en la zona	98,57
Articulación con las autoridades locales	92,43	Acercamiento a las familias en el territorio	99,72
Diligenciamiento formatos RUUM	98,65	Diligenciamiento del RUUM (Registro Único de Unidades Móviles) y del REA (Registro de Eventos de Acompañamiento)	90,26
Orientación a las familias	80	Constatación del estado de derechos en los niños, niñas y adolescentes de las familias	98,85
Atención a las familias (implementación de estrategias pedagógicas, de recuperación emocional, frente a la situación de emergencia)	98,92	Realización del diagnóstico familiar	96,85
Reconocimiento de las necesidades básicas de los niños, niñas y adolescentes víctimas de la situación	98,92	Construcción del plan de atención integral a la familia - PLATINFA	94,27
Remisión de casos a entidades SNARIV	98,92	Desarrollo del plan- PLATINFA construido	93,7
Remisión de casos a autoridades o entidades competentes	98,38	Remisión de casos a autoridades competentes	97,7
Cierre del caso	82,7	Cierre del caso	91,4
Seguimiento / monitoreo a los casos atendidos	91,08	Seguimiento / monitoreo a los casos atendidos	97,7

Fuente: encuesta realizada a profesionales - 2018

De manera general, se puede evidenciar que las acciones se desarrollan en los albergues y ello requiere que se prioricen acciones colectivas, que aporten en la mitigación de los riesgos en los que se pueden encontrar que los NNA y sus familias, causadas por la emergencia, así lo presenta el siguiente relato de un profesional:

Yo ya me haría cargo de los mayorcitos de cinco años que son los niños que necesitan actividades lúdicas, de ocupación sana del tiempo libre, de refuerzo escolar; articular con la secretaría de educación para que ese grupo de jóvenes y de adolescentes tenga acceso al sistema educativo en los albergues, ya sea que los profesores impartan las clases dentro de los albergues, todo el tema de nutrición, de alimentación que eso ya lo maneja es la compañera nutricionista; lo mismo, atención psicosocial en las familias, ayudarles a resolver sus problemas, hacer procesos de atención, remisiones, articulaciones, es eso. (T- Entr Prof4)

Las narrativas de los profesionales dan cuenta que las funciones de cada uno de los perfiles no cambian en cada una de las líneas de atención, especialmente en emergencia; sin embargo el tiempo que se destina es menor en un evento de emergencia y la atención con las familias no es tan personalizada (en RUUM/RUUME se registra una sola atención a familias en situación de emergencia); ya que, como se expuso anteriormente y lo argumenta los siguientes relatos, se busca generar acciones que conlleven a generar procesos colectivos y a realizar acompañamientos desde la atención en crisis y acompañamiento desde las acciones de primeros auxilios psicosociales:

Digamos como tal la función sigue siendo como la misma cierto en términos generales, de pronto el tiempo que se destina para emplear una familia en etapa de transición que está en su casa, que está cómoda que uno pueda tener atenderla bien, puede ser diferente porque, digamos en una situación de emergencia, estamos en un albergue rodeados de mucha gente. La idea es que la conversación que se tiene con cada familia sea lo más privada posible; hay mucha gente pues como al lado en una emergencia, en términos generales se hace pues como lo mismo, porque siempre se busca concertar el estado de derecho de los niños, siempre mirar que ellos estén bien, siempre mirar que ellos tengan acceso a la salud, que están en una situación de emergencia porque es una cosa que se sale de las manos. Siempre uno encuentra niños que de pronto nunca han recibido atención porque no los han tenido afiliados, porque no tienen salud, porque el niño lo encuentra uno bajo de peso, entonces siempre como tal el trabajo de la Unidad Móvil sigue siendo la misma. (A- Entr Prof3)

En el proceso de transición, vuelvo y te digo, van más desde el interior de la dinámica familiar, se trabaja al interior de la dinámica familiar, no quiere decir que en emergencia no se trabaje, pero es que aquí se profundiza, ¿ya? ¿ya? Y hay una activación de rutas, para los casos de derechos vulnerados, o amenazados, en la otra también. (A- Entr Prof3)

3.2.2.2 Operación: Respuesta de las UM en situaciones de contingencia

Las respuestas que realizan las Unidades Móviles a las situaciones de contingencia se instalan en el proceso II de la cadena de valor, ya que se asumen como los pasos que orientan el inicio de las fases de atención y acompañamiento que se deben hacer de manera conjunta entre los profesionales de las UM y las entidades territoriales. Se trata de respuesta inmediata para lograr una solución efectiva frente a las diferentes etapas de atención. De esta forma, para realizar una atención efectiva, las UM

tienen en cuenta el contacto con las familias, realizar constatación de derechos, acompañamiento y seguimiento de los casos. Las respuestas rápidas a las situaciones de contingencia es un factor de éxito que reconocen los profesionales de las UM, las familias y las entidades como SNARIV, exponiendo que la atención rápida permite atender oportunamente a las familias. . A continuación se analizarán algunas perspectivas frente al tema.

En la etapa de emergencia se considera que existen unas atenciones oportunas relacionadas con la llegada al lugar, el diagnóstico de la situación, el enlace con otras entidades y las acciones de respuesta. En ese sentido, la atención inicial inmediata permite un acercamiento oportuno a las familias, que para los profesionales es percibida como pertinente, ya que consideran que en casos de emergencia o llamado inmediato, las Unidades Móviles cuentan con los recursos para responder de manera inmediata ante cualquier situación. Relatos recogidos en diferentes regiones de Colombia como Ibagué, Medellín y Puerto Salgar, desde diferentes perspectivas, coinciden en afirmar que se da una presencia continua de las Unidades Móviles en todas las emergencias, se responde oportunamente los llamados de las regionales para realizar el acompañamiento (An- Entr Prof3) y se logra brindar una atención oportuna articulada con otras entidades territoriales (A- Entre Sup).

Cuando se trata de acciones relacionadas con la atención de emergencia, también se hace evidente que estas se presentan de manera oportuna buscando iniciar la ruta de atención cuando se requiere. Así, uno de los puntos en los cuales se insiste en la indagación cualitativa es que se inicia con el reconocimiento del contexto de las familias, la situación de los albergues, el acceso a servicios básicos, como alimentación o sanidad, y el acercamiento hacia los diferentes líderes comunitarios para iniciar el proceso de atención (G-Entr Prof4). Lo anterior se consolida como una atención efectiva, ya que se realiza un diagnóstico rápido y pertinente, lo cual les indica a los profesionales y otras entidades externas al ICBF cuáles serían los pasos a seguir y qué procesos se activan en busca de la reparación de los derechos de la comunidad.

Otro proceso que consideran vital para que se dé una atención oportuna, y que muchos profesionales expresan como una labor muy importante para el cumplimiento del Lineamiento Técnico, es: *“el restablecimiento de derechos de los niños y familias afectadas, además de toda la recuperación psico-afectiva que se puede adelantar desde los escenarios de atención inicial”* (M - Entr Sup). Aunque los profesionales mencionan que esta etapa es difícil por el poco tiempo que pueden durar con la comunidad y la necesidad de no crear falsas expectativas o revictimización, ya que se activa un marco únicamente de atención hacia la emergencia (A-Entr Prof2), si se busca disminuir en lo posible el impacto de la situación. Se busca atender a las particularidades de familia y utilizar las herramientas cercanas para que se cubran los derechos básicos. Lo anterior se consolida como uno de los procesos fundamentales para dar inicio oportuno a la ruta de atención, además evidencia la claridad de los profesionales para dar respuesta según lo estipulado para cada situación.

En los relatos también se hizo evidente que la respuesta en situaciones de emergencia también busca ser efectiva en la medida de vincular a las diferentes instancias de atención y control en el restablecimiento de derechos. Los profesionales mencionan que para dar una respuesta oportuna cuentan con rutas de atención que les permiten contactar a diferentes instituciones, por tanto su labor inicia con: *“la remisión de ese tema de salud, este tema en educación, tema en comisaría entonces estamos haciendo presencia en el albergue. Los profesionales de Unidad Móvil estamos inmediatamente activando las rutas de atención con las entidades competentes. Eso es una inmensa fortaleza capacidad de reacción y capacidad de atención”* (CH - Entr Sup).

La reacción inmediata en la atención en emergencia es una fortaleza se ajusta al lineamiento, ya que esto indica que se ofrece atención acorde con los procesos establecidos para el restablecimiento de derechos, la cual busca focalizar diferentes soluciones de las problemáticas de la comunidad por medio de la UML. Al respecto un relato comenta: *“En el terreno de emergencia me parece muy pertinente e importante porque llegan y tiene esa capacidad de cobertura, de descentralizar los servicios de una entidad, de mostrar eso con los que realmente lo necesitan de una manera rápida...”* (Entr SNARIV.)

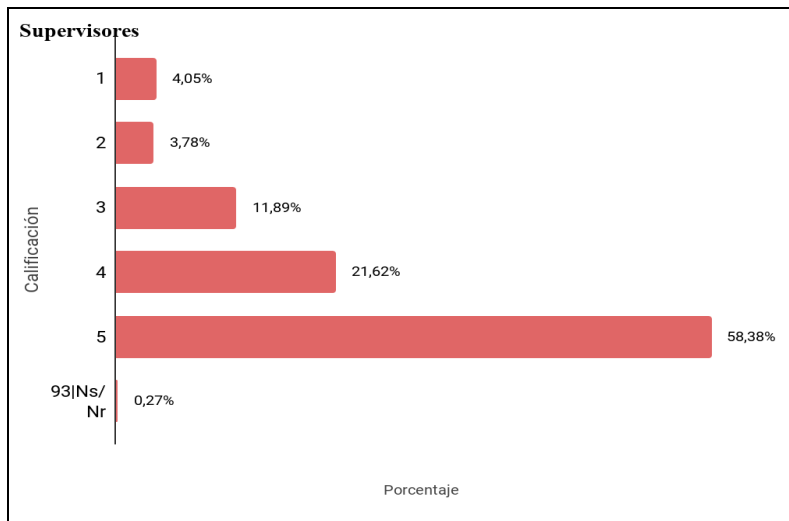
Desde la percepción de los profesionales son las familias quienes encuentran un gran beneficio en la atención efectiva que presentan las UM. Lo primero se expresa cuando los profesionales mencionan que *“se llega antes que las instituciones nacionales”* (CU-Entr Prof2), permitiendo que su labor sea reconocida ante la comunidad de manera inmediata. En segunda medida, los profesionales ven que las familias cuentan con un apoyo psicosocial fundamental para estos momentos de crisis, beneficiándolos *“en términos de empoderamiento de sus capacidades, de articulaciones, de la autogestión y la libre autodeterminación de los colectivos y las familias”* (C - Entr Prof4)). Frente al tema, otro punto de gran contundencia con relación a la eficacia de la respuesta lo ofrecen las familias que viven la situación de emergencia y son atendidas por la Unidad Móvil, al respecto una familia comenta la pertinencia de la atención cuando:

Pues no sabía que ellos venían directamente con uno y vine a saber que lo atendían así pues a uno cuando se vino el proceso después de la avalancha que empezó a estar Bienestar Familiar en el cuento, ayudando a los niños para que no se afecten mucho por tantas muertes y tanta tragedia. En la parte geográfica que en este momento donde yo vivo fuimos de las únicas casas que quedamos porque vivimos en una finca que no hace parte de las invasiones del río y las persona que estaban cerca estaban invadiendo el río y fueron casas que se llevaron el río. Me parece pertinente porque claro, las personas que veíamos de verdad que sí, de pronto como uno adulto lo asimila más fácil, pero un niño no. (A - Entr Flia 1)

A pesar de la buena percepción que tienen las familias y los profesionales durante la evaluación, en cuanto a la oportunidad en el momentos de contingencia, los profesionales hacen referencia a dificultades asociadas a los tiempos de permanencia en el territorio, toda vez que son cortos para atender las necesidades. Es decir, a veces los 20 días que tienen las UM para desarrollar la atención no les alcanzan para completar las actividades planeadas y, que en este caso, no hay la flexibilidad suficiente para ajustar dichos tiempos. Por otro lado, se encuentra que la flexibilidad que cuentan la UM resulta en una ventaja para atender eventos que impliquen situaciones de riesgo para NNA y, que muchas veces, es utilizado por supervisores de contrato u otras instancias gerenciales del ICBF para dar respuesta a necesidades misionales inmediatas de la Entidad. Sin embargo, las UM tienen una función específica de responder ante eventos de desplazamiento forzado por el conflicto armado o relacionados con desastres naturales, pero no las demás funciones del ICBF. Este fue el caso del “desalojo del bronx”, en el que se movilizó Unidades Móviles de Bogotá cuando éstas no estaban preparadas para atender estas situaciones que escapan de su competencia.

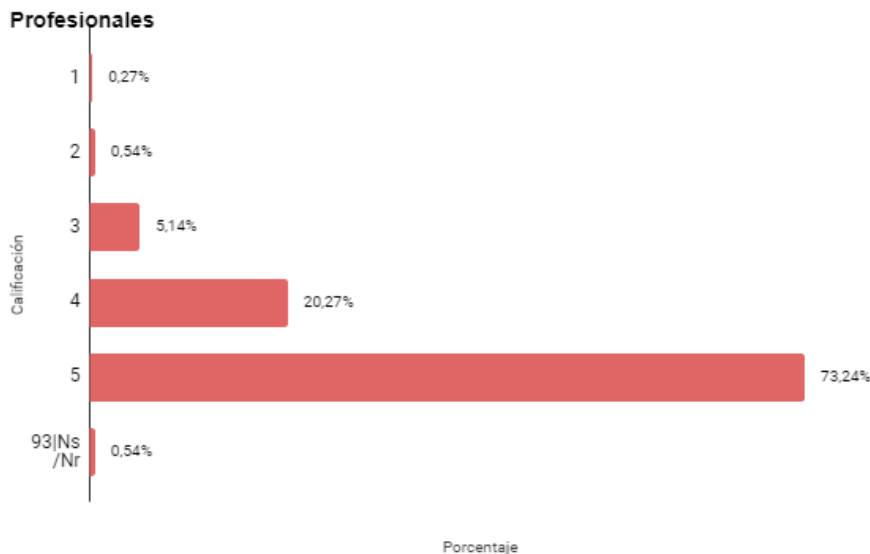
Otra de las dificultades está en el no poder generar continuidad en procesos; es decir, realizar seguimientos, sino generar acciones inmediatas como atención en crisis. Así se evidencia en algunos relatos: *“solución en las manos para decirle a la familia vamos a llevar un proceso” como pasa en la etapa de transición, que se puede llevar procesos con la familia*” (A-Entr Prof2).

Gráfico 38. Importancia oportunidad en la atención supervisores.



Fuente: Encuesta Supervisores

Gráfico 39. Importancia oportunidad en la atención profesionales.



Fuente: Encuesta a profesionales de atención - 2018

A pesar de la buena percepción que se tiene frente a la atención oportuna que brinda la estrategia en momentos de contingencia, los profesionales también hacen referencia a las dificultades que presentan. Así, por ser precisamente sucesos que no

dependen del control de alguien, como los fenómenos naturales, o están en medio de diversas dificultades, como el conflicto armado o la violencia, no están exentos de dificultades como la limitación en la atención, la respuesta a situaciones que se salen de los límites del Lineamiento Técnicos y la falta de recursos económicos. También se reconoce que como la atención se da en el marco de un tiempo muy reducido y que generalmente se necesita de una mayor continuidad en los procesos, el profesional debe acomodarse a las circunstancias y en ciertos casos no puede darle soluciones definitivas a la familia. El profesional no tiene la *“solución en las manos para decirle a la familia “vamos a llevar un proceso” como pasa en la etapa de transición, que se puede llevar procesos con la familia”* (A-Entr Prof2).

Finalmente, es posible advertir, desde los testimonios cualitativos, que la respuesta a las emergencias por parte de las Unidades Móviles se hace de forma inmediata y oportuna. Las familias y los profesionales dan cuenta que se cumple la función de dar atención psicosocial y diagnosticar la garantía de derechos de los NNA en el caso de un evento de emergencia. Se ven como una de las primeras acciones del Estado en el territorio, más allá de programas nacionales o internacionales. Igualmente la atención que se brinda es oportuna ya que corresponde a los Lineamiento Técnicos establecidos para la etapa de emergencia.

3.2.2.3 A manera de reflexión del proceso II

De acuerdo con lo nombrado anteriormente, se puede argumentar que la atención en el Proceso II, es un acompañamiento Psicosocial que se desarrolla “de manera individual, familiar, comunitaria y social” (M- Entr Prof4). Teniendo en cuenta el contexto en el que se atiende a las familias, es una atención que se ha ido modificando y ha sido capaz de responder a los contextos. De esta manera, las UM se preocupan por entender la complejidad sobre la que recae la atención psicosocial, en la que las familias están insertas en un contexto social, familiar, comunitario e institucionalidad que implica entender las particularidades en cada caso de emergencia para así valorar las fortalezas que logren dar respuesta a la adversidad:

Pues yo creo que es bastante amplio, creo que...como yo personalmente llevo varios años acá, pasamos de una línea de acción bastante rígida que era solo hacer línea de acción de atención a las familias víctimas y levantar una información y creo que se ha diversificado mucho más el trabajo entonces eso es una ventaja para nosotros, que no solamente se atiendan familias, encasillarse en esa atención sino que nosotros ya podemos adelantar todos los procesos comunitarios o podemos implementar cualquiera de las estrategias y esa es una gran ventaja para nosotros porque ha diversificado el trabajo. Pues también da como pies a que el Instituto se visibilice un poco más frente al trabajo que se hace; no es solamente una atención sino se pueden hacer muchas cosas entonces yo creo que vamos por esa línea, o sea si uno ve el cambio de unos años atrás hasta ahora yo creo que vamos bien, vamos por la camino y algo que hemos dicho también en la macro regional y es que la posibilidad que está dando el periodo de lo que está pasando con el gobierno y el proceso de paz. (S - Entr Prof2).

Y es justamente, en esa atención contextualizada que se transversaliza el enfoque diferencial, el cual, consiste en que *“sin importar las particularidades de esos sujetos se les dé el acompañamiento psico-social y gocen de todos sus derechos y que no haya ningún tipo de vulnerabilidades que afecte ese estado de los niños”* (PU - Entr Prof3). En otras palabras, *“es el reconocimiento de las particularidades de la población que atendemos, entonces tener en cuenta si es niño, si es niña, si es mujer, si es una población afro, nosotros contamos con resguardos indígenas”* (M - Ent Prof3), entonces hablar de enfoque diferencial está relacionado con la atención que se

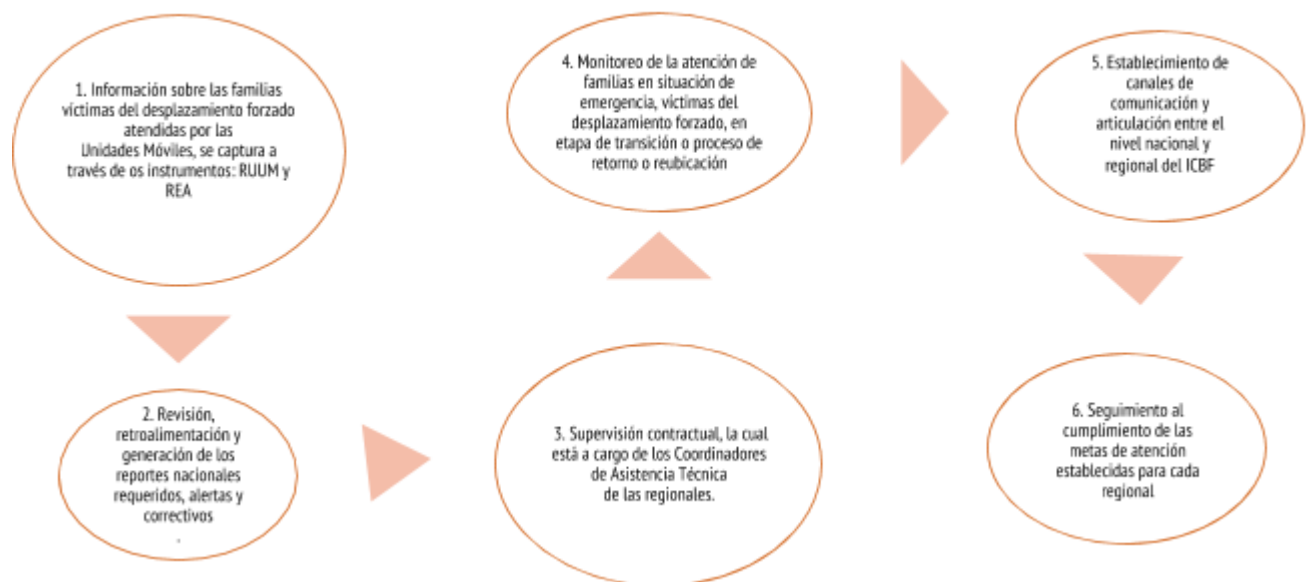
debe tener en cuenta con población indígena, afro, mestizas, LGBTI, población en situación de discapacidad lo que permite, como lo expone los lineamientos para la atención a la población víctima de desplazamiento forzado, garantías de exigibilidad de derechos, de participación y no discriminación a los grupos que tradicionalmente han estado excluidos y marginados y así generar acciones pertinentes a la población.

Es así, que las acciones desarrolladas en este marco del enfoque diferencial se relacionan con la articulación y comunicación con las autoridades, para ingresar a los territorios reconociendo la diversidad de costumbres. *“Cada familia indígena es diferente, la atención es diferente en el sentido de su cultura, no es igual una familia Kantuana a una familia Ayupa, por eso lo primero que hacemos entonces es la articulación”* (CE-Entr Prof3). Y en lo comunitario se busca generar acciones que permitan la recuperación de las tradiciones ancestrales.

3.2.3 Operación en el Proceso de Evaluación y control

Los procesos III aluden al seguimiento y a la evaluación desarrollada. Las actividades que se realizan en esta fase son:

Gráfico 40. Actividades Proceso III - Registro de la información, evaluación y control



Fuente: Elaboración propia. Consorcio Intervitec – Infométrika a partir del documento cadena de valor de UM del ICBF

La evaluación hace referencia al proceso de verificación y control que realiza internamente la EUM con el fin de saber si se está cumpliendo los compromisos contractuales, los cuales tienen que ver con los informes específicos para cada tipo de

atención y el cumplimiento de las metas de atención. Los actores directamente involucrados en generar este proceso son los profesionales de las Unidades Móviles, el profesional de apoyo y los supervisores del contrato. En este sentido, se referencia que dicho proceso se realiza de manera mensual con el trabajo en equipo: “se miran las metas del proceso, si se ha cumplido, las dificultades”, es un espacio en el que se permite evidenciar “qué ha pasado, qué se hizo, qué se puede cambiar, qué es necesario dejar igual o que se modifica” (A - Entr Prof2).

3.2.3.1. Seguimiento y control del ICBF a las actividades de las EUM

El seguimiento y control que realiza el ICBF a Nivel Nacional está orientado a partir de lo descrito en el *Lineamiento técnico para la atención a la población víctima del desplazamiento forzado - unidades móviles* se consolida como un insumo fundamental, el cual referencia que este proceso se realiza mediante tres acciones: primero, el registro y envío de la información: Registro único de Unidades Móviles RUUM, REA Y RUUME; segundo en la elaboración de informes mensuales y extraordinarios requeridos y tercero en el cumplimiento de metas de atención establecidas (ICBF, 2016, pág. 54). El seguimiento se hace en dos vías: por parte del supervisor de contrato quién con la ayuda del profesional de apoyo realiza una mirada del cómo les fue en las comisiones, de la entrega de informes y garantizan la subida de toda la información en el RUUM, y, a nivel de ICBF nacional, se hace seguimiento en torno al cumplimiento de los planes de trabajo y asesoría de los aspectos que requiera cada regional, para ello desde la Dirección de protección y subdirección de restablecimiento de derechos las regionales cuentan con el apoyo de una profesional referente:

Pues el organigrama, pues nosotros somos de la Dirección de protección, después sale la Subdirección de restablecimiento de derechos, que ahí es donde está el grupo de víctimas y ahí están las unidades móviles en Bogotá, con los referentes nacionales de unidades móviles, y estos referentes cada uno tiene unos departamentos, entonces yo tengo mi referente, todo lo que me pase a mi o permisos, permisos no, cualquier cosa que yo tenga que tomar una decisión por tenemos que llamar a la referente, pero claro que primero contándole a la supervisora del contrato, no saltarse uno el conducto. (M- Entr Prof4)

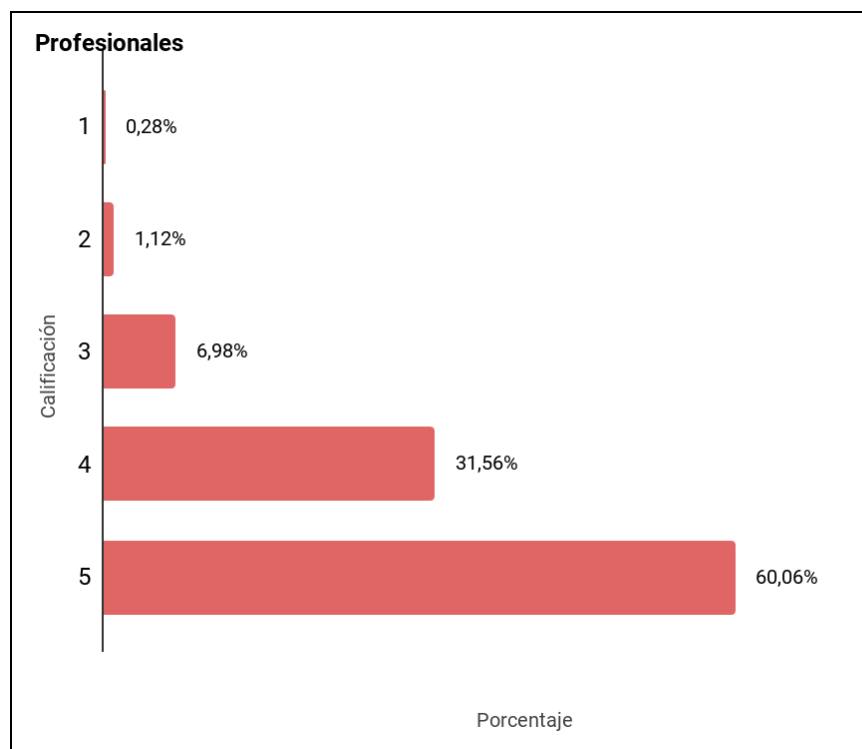
En la cadena de valor, es parte del proceso III (Evaluación y control), allí resulta fundamental que en todos los niveles de seguimiento que ejerce el ICBF se establezcan procesos que permitan el registro y el envío de información en el Registro Único de Unidades Móviles RUUM, REA Y RUUME, y para finalizar, permitir la elaboración de informes mensuales y extraordinarios requeridos por nivel central para verificar el cumplimiento de las metas de atención establecidas.

En el proceso de entrada de la cadena de valor hay unos lineamientos técnicos para la operación de las UM, en el que se exige que luego de la planeación mensual realizada por los profesionales se haga una revisión a nivel regional, que debe ser retroalimentada por el nivel nacional. Al respecto profesionales y supervisores de contrato concuerdan en que en el nivel nacional se “hacen asistencias técnicas y hay acompañamiento; en ese punto -dice uno de los entrevistados- considero que el nivel nacional se esmera por hacer un buen acompañamiento” (PU- Entr Sup).

Los Lineamientos han permitido desarrollar estrategias para conocer las prácticas de las UM y para buscar su mejoramiento con espacios de asistencia técnica. Al respecto los profesionales comentan que a nivel nacional, regional y zonal se generan encuentros ya sea de asistencia técnica o se les informa del manejo de diversos temas como el enfoque diferencial, la

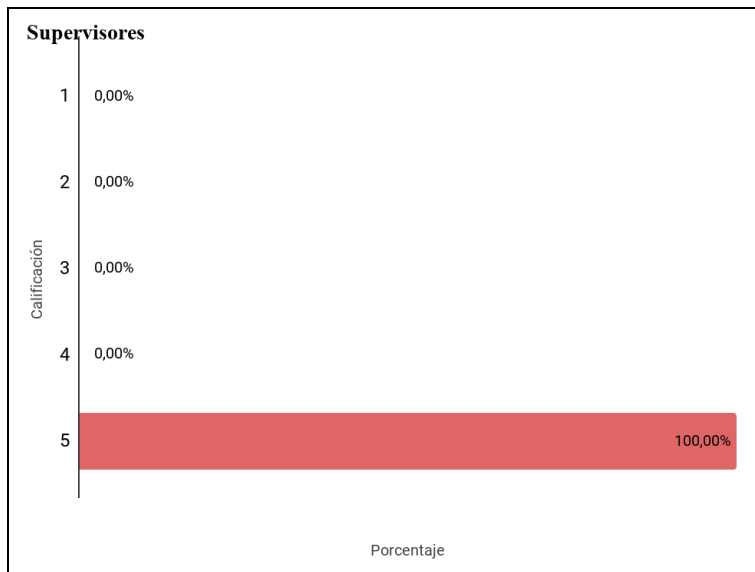
atención psicosocial o el abordaje nutricional que les permiten mejorar su atención, coordinar con otras instituciones y organizar metodologías de atención diferenciadas (Cfr. Relatos T - Entr Prof2 y T - Entr Prof4). Lo anterior, evidencia que los temas objeto de asistencia técnica del ICBF en su nivel nacional y regional buscan dar respuesta a las necesidades presentadas en el marco de la operación de las UM y brindar acompañamiento de los aspectos relacionados en el lineamiento técnico (como líneas y procesos de atención), para articular la práctica a los contextos de atención. Sin embargo, este acompañamiento no está exento de dificultades, dadas principalmente por los espacios de articulación a nivel nacional, como por ejemplo la falta de continuidad de la asistencia, la cual se realiza apenas cada año o cada dos años (Cfr. PU - Entr Sup y CU - Entr Sup) o la tardanza en dar respuesta a algunas de las preguntas formuladas por los supervisores o los profesionales de apoyo. Un 94,22% de los profesionales y el 100% de los supervisores consideran que las acciones de seguimiento y monitoreo que realiza ICBF son importantes (Gráficas 41 y 42).

Gráfico 41. Nivel de importancia actividades de seguimiento y monitoreo en profesionales.



Fuente: Resultados encuesta a profesionales - 2018

Gráfico 42. Nivel de importancia actividades de seguimiento y monitoreo en supervisores.



Fuente: Resultado encuesta a supervisores de contrato - 2018

Los profesionales reconocen que se realiza un seguimiento por parte de los supervisores de contrato, que el seguimiento establece puntos de revisión y orientación de las actividades que se realizan los profesionales, y además permite la reflexión sobre el quehacer de las UM. Son estos procesos de seguimiento los que han ayudado a mejorar la operación de la EUM y han generado un diálogo de saberes a nivel interdisciplinar que redundo en la acumulación de nuevos conocimientos y experiencias para los profesionales; así lo expone un profesional:

Nosotros con la coordinadora técnica estamos atentos a todo lo que se pueda requerir por el nivel nacional y por... las... diferentes entidades, por las mismas personas. Aquí siempre hacemos grupos de estudio mensual, entonces se reúnen las tres unidades móviles, la profesional de apoyo, que es... (señala un nombre) y conmigo que soy la referente, siempre hablamos de las comisiones, cuáles fueron las debilidades, las fortalezas, los logros, qué pasó y posterior a eso se hace la retroalimentación y nuestro grupo de estudio habla de temas, no solamente en la parte técnica, si no en leyes, decretos y todos los temas; por ejemplo, un tema muy importante es lo que ha pasado con los acuerdos, el tema de la intervención desde los diferentes enfoques, a veces hacemos grupos de estudio desde las profesiones, sí, yo puedo ser psicóloga y desempeñándome como profesional de psicología pero a veces es importante afianzar concepto, actualizar, conocer, hacer grupos de estudio para ver la mirada del otro, que ha funcionado, eso a veces alimenta nuestro conocimiento, la experiencia de los otros (CU- Entr Prof1).

El seguimiento y control a nivel regional también permite que se conozcan los procesos desarrollados por las UM, además, permite hacer seguimiento a las acciones y compromisos que surgen en el acompañamiento psicosocial de los profesionales; así se referencia este aspecto del seguimiento en una entrevista realizada a profesionales:

La regional nos hace seguimiento y monitoreo a partir de las experiencias que nosotros le evidenciamos a esos pero digamos que la regional tiene más ojos, no es solamente los ojos de AM sino tienen los ojos de los centros zonales, entonces nosotros hacemos monitoreo y seguimiento a los procesos que tenemos; esos procesos están siendo articulados con los centros zonales, es decir, el centro zonal tiene conocimiento de la estrategia que se está gestando en UM el centro zonal tiene referencia de la estrategia que se está haciendo en P.

Desde lo anterior, se puede inferir que las Unidades Móviles tienen un panorama claro sobre la existencia de conductos regulares que permiten mantener contacto con los diferentes niveles de control y seguimiento, lo que, como se dijo atrás, redundó en el buen funcionamiento de las UM, el intercambio de saberes y la acumulación de experiencia por parte de los profesionales. Relatos de estos y Supervisores de contrato (Cfr. P- Entr Prof4, A - Entr Prof3 y A - Entr Sup) coinciden en que el profesional de apoyo permite el contacto permanente a nivel nacional y regional de las UM, éste profesional de apoyo es el encargado de comunicar y dar a conocer lo que sucede en el trabajo desarrollado. Durante las entrevistas, los profesionales que trabajan en los equipos de las UM señalaron que a veces se generan dificultades en la comunicación y acceso a la información, otros indicaron que no siempre logran hacer contacto directo con los profesionales encargados en cada zona, a pesar de ello el seguimiento del conducto regular permite que la comunicación fluya convenientemente.

Se puede decir que, no obstante los obstáculos, se mantiene una comunicación regular y hay una actualización permanente de las directrices a nivel nacional y de lo realizado por las UM. El conducto regular entonces es: los profesionales de las UM comunican las dudas o casos al profesional de apoyo -es un profesional de la UM que tiene dichas funciones-, él o ella a su vez lo comparte con la Supervisión de Contrato y si se requiere de allí se extiende la comunicación al referente de asistencia técnica en el nivel nacional. Las regiones que no cuentan con un profesional de apoyo (figura que no está en el lineamiento) envían sus comunicaciones directamente al supervisor del contrato.

Aunque en los lineamientos no se hace explícita la periodicidad de las actividades de seguimiento y control, sí se evidencia en los relatos de profesionales y supervisores que dichas actividades se ejecutan con regularidad. Las entrevistas muestran que estas actividades no se ha interiorizado únicamente como un mecanismo de control, sino también como la posibilidad de mantener una comunicación fluida entre los diversos niveles; así queda expuesto en una entrevista: “hablar de seguimiento y control es un seguimiento permanente, no sólo en términos de supervisión, de pronto de identificar dificultades, sino que es un acompañamiento” (M - Entr Sup). El permanente seguimiento permite tener contacto directo y que favorece relaciones (Cfr. B - Entr Prof Apoyo), permite también acompañar los requerimientos de profesionales y la estrategia (Cfr. S - Entr Sup), lo mismo que remitir de manera permanente dudas, inquietudes y requerimientos para ser solucionados según la directriz nacional (Cfr. A-Entr Prof2).

Como se ha mostrado hasta acá, la comunicación continua entre las instancias nacionales, regionales o zonales resultado de los mecanismos de supervisión y control, ha permitido el desarrollo y mejoramiento de los procesos de las Unidades Móviles. Por ende, es importante que se continúen generando y gestionando espacios de comunicación, contacto, enlace o vínculo que permitan dar a conocer lo que en cada uno de los niveles realiza, lo que, como se evidenció por vía de las entrevistas, ha permitido mejorar el funcionamiento de las Unidades Móviles. Para los supervisores “el nivel nacional con el nivel regional permanece en

constante comunicación” (M - Entr Sup), así como que en las instancias nacionales y regionales “siempre la comunicación es oportuna” (G - Entr Prof2), según lo identificado en las entrevistas y encuestas realizadas.

3.2.3.2 Los informes en el proceso de evaluación y control

El seguimiento, también se realiza mediante los informes mensuales que entregan los profesionales; de hecho, es un producto que debe entregar los profesionales, tal como lo expone un modelo de contrato de profesionales en el que deben especificar las acciones de acuerdo al instrumento establecido y presentarlo al supervisor del contrato, en los primeros 5 días hábiles del mes siguiente. Es decir, que resulta transcendental que esta información sea un ejercicio juicioso y constante en el que se puedan extraer conclusiones sobre cómo mejorar la atención en emergencia y transición y retorno y cómo articularse mejor con las entidades territoriales y nacionales. Tener información detallada de las atenciones realizada permite hacer este ejercicio de retroalimentación para tomar decisiones futuras. En este aspecto llama la atención que en una de las regionales se recomienda la importancia de revisar los informes, ya que al parecer se realiza un ejercicio de seguimiento que permita comparar los informes anteriores, porque encontraron que los informes eran similares de un mes a otro. Así lo informa un supervisor:

Lo de comisión si no la programación del mes si nos descuidamos en ocasiones en algunas Unidades se estaba convirtiendo en un copie y pegue, entonces lo que hacemos es revisar la planeación anterior del mes anterior los compromisos y el cumplimiento de los compromisos para, por ejemplo: usted este mes digo yo voy para N hacer tal cosa; el Municipio de N es en U y este mes me pone y voy para N hacer lo mismo. Entonces yo digo venga dónde está el producto de lo que yo quedo es hacer como seguimiento (A - Entr Sup contrato).

Los informes los realizan los profesionales mensualmente exponiendo el trabajo que han desarrollado (CA - Entr Prof1). Estos los revisa el profesional de apoyo y el supervisor del contrato para posteriormente enviarlos a la sede nacional. Los informes los organiza la profesional de apoyo de acuerdo a la información relacionada por los profesionales de las UM. Los mismos, aportan como insumo para los diagnósticos situacionales de los municipios realizados por parte de entidades, como el SNARIV (C - Entr SNARIV).

En otras regionales el seguimiento se realiza cada dos o tres meses, ya que, las ocupaciones del supervisor del contrato no permiten que se desarrolle mensualmente o pasa a ser responsabilidad de los profesionales de apoyo. De igual manera, se evidencia que se recibe una retroalimentación por parte de asistencia técnica a nivel nacional. Lo que significa que no se está haciendo uso de esta información para hacer la planeación de la atenciones futuras, lo cual limitaría corregir errores realizado. Esto también manifiesta que hay fallas organizativas que no permiten cumplir la totalidad de las actividades que se encuentran descritas en el lineamiento en el proceso de recolección de la información.

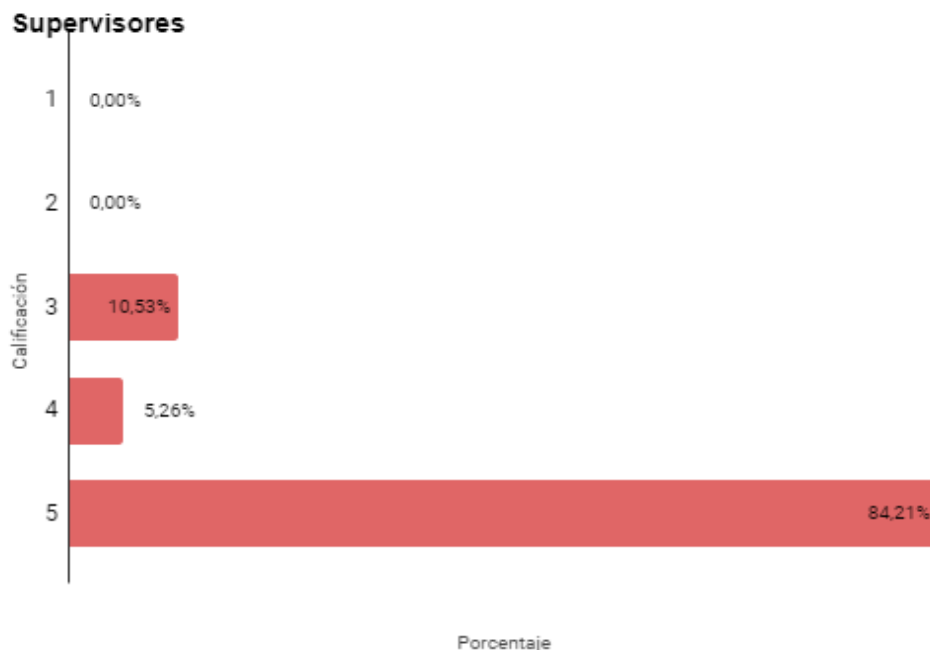
El hablar de seguimiento y control es un seguimiento permanente, no sólo en términos de supervisión de pronto de identificar dificultades, sino que es un acompañamiento, hay una, hay de forma permanente y oportuna respuestas sobre dudas o cosas que se presenten digamos frente al proceso, hay un acompañamiento directo con la estrategia y con los profesionales digamos que hacen parte de ella (M- Entr Sup).

El monitoreo es permanente, se realiza en cada fase del proceso de acompañamiento: en la planeación, mediante la revisión de las planeaciones y la pertinencia del mismo; en el acompañamiento, realizando una mirada de lo encontrado en la gestión de caso, y generando alternativas que aporten al desarrollo del mismo y así realizar un plan de intervención mensualmente (C - Entr Prof4). Desde la asistencia técnica nacional, se evidencia mediante las entrevistas realizadas que es permanente y continuo el seguimiento (M - Entr Prof Apoyo y C- Entr Prof4), al igual que por parte de la regional y dependiendo de los tipos de liderazgo, pues puede ser desde un acompañamiento en las acciones que desarrollan los profesionales: “ha sido más intenso y eso a uno lo compromete más, porque uno sabe que la supervisora y la profesional de apoyo en cualquier momento le llegan a usted a campo” (V - Entr Prof2).

El seguimiento y evaluación de la información se considera un aspecto importante e imprescindible, ya que permite *“mirar cómo está funcionando el proceso, yo lo considero bienvenido siempre que se enriquezca con el proceso desde los puntos de vista diferentes”* (T- Entr Prof1). La retroalimentación permite la articulación con los centros Zonales, en la medida en que las UM entran en contacto cuando hay remisiones de proyectos (V - Entr Prof3).

Las actividades de monitoreo y seguimiento que se materializan en la realización y revisión de informes, permite entonces hacer una priorización de las actividades a desarrollar en cada una de las regionales, responder las necesidades del contextos y planear las diversas acciones que pueden ser individuales o colectivas (S- Entr Sup). En relación con la encuesta realizada a los supervisores se evidencia que los informes son importantes para el desarrollo de las UM, lo que permite evidenciar en el marco de la presente evaluación que este proceso permite identificar las acciones que se desarrollan y hacer un seguimiento y control de manera eficaz a la operación de las UM :

Gráfico 43. Importancia entrega de informes por parte de los profesionales.



Fuente: Encuesta Supervisores

Es así, que el proceso se realiza de acuerdo a lo establecido en los lineamientos y la cadena de valor. Sin embargo se recomienda generar mayor acompañamiento en el desarrollo de este seguimiento y monitoreo, especialmente en la revisión de los informes, ya que en la acción no se evidencia relación entre el proceso de planeación y los informes que realizan los profesionales (A – Prof. apoyo).

Se supondría que por operación los informes deben dar cuenta del proceso de planeación y el desarrollo de la ejecución, específicamente los cambios que se debieron dar o los imprevistos que se pudieron presentar. Mensualmente los informes tendrían que ser distintos porque los acompañamientos psicosociales se hacen en distintas realidades y territorios. Si bien hay un formato establecido, en los informes, los profesionales están repitiendo la misma información mes a mes, así se haya realizado acompañamientos en territorios distintos, de acuerdo a los informes revisados en el ejercicio de revisión documental. Esto se convierte en una problemática a tratar, ya que no se está haciendo una mirada diferenciada y contextual y que puedan servir los informes a futuro como procesos de toma de decisión.

3.2.4 Reflexiones en torno a la cadena de valor

Los procesos están interrelacionados con los insumos; puesto que para realizar la planeación, el acompañamiento y el monitoreo es necesario tener presente los lineamientos de las UM, la legislación, los procedimientos, se requiere de recursos humanos y financieros; por ejemplo, contar con los lineamientos ha permitido clarificar las acciones de las UM y ello ha agilizado el desarrollo de los procesos *“Yo creo que el lineamiento nos ha dado una gran visión sobre el qué hacer de las unidades móviles, como se debe llevar en terreno la atención”*(T -Entr Prof1).

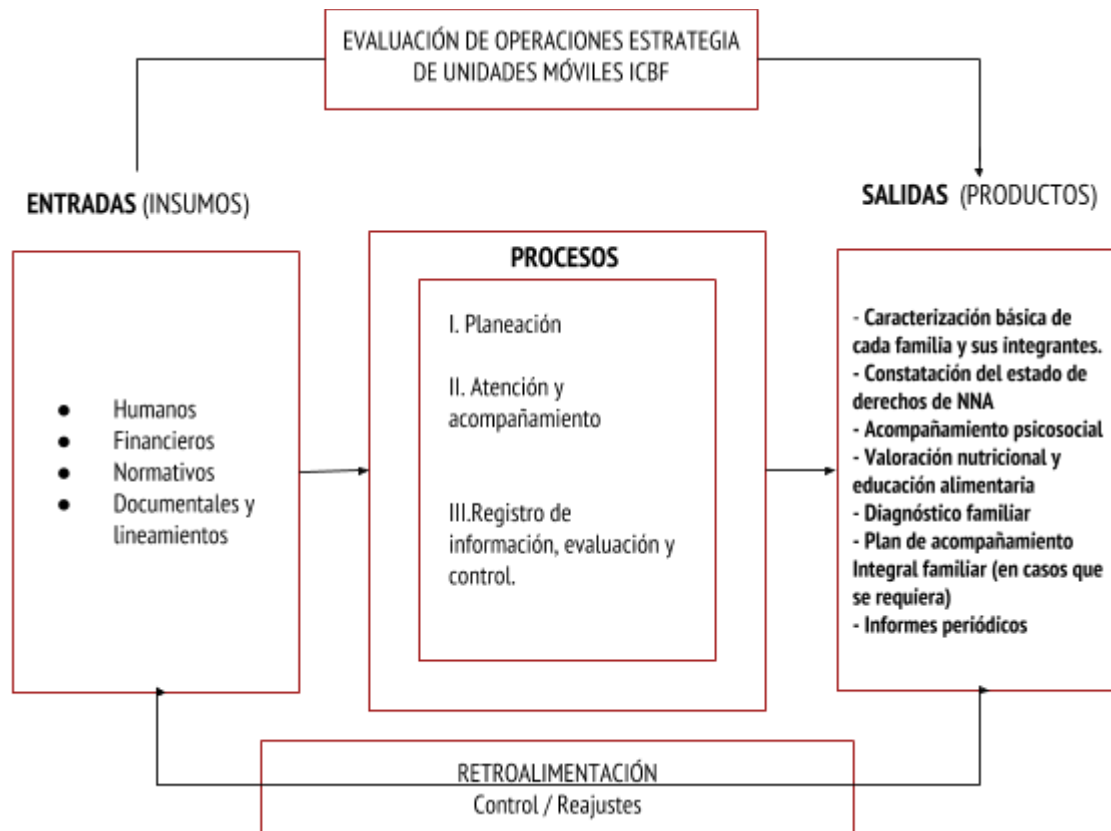
3.3 Mejores Prácticas y factores de éxito de la estrategia de Unidades Móviles

Uno de los ejes centrales de la Evaluación de Operaciones consiste en obtener un análisis de los diversos momentos de la Estrategia de Unidades Móviles para realizar procesos de retroalimentación y recomendaciones que permita el mejoramiento de cada uno de los pasos que allí se establecen. Lo anterior, también se une con el interés de los Lineamientos técnicos para la atención de población en situación de desplazamiento, que tienen como prioridad una proceso de acompañamiento adecuado a las necesidades de la población, por tanto el ejercicio profesional enmarcado en el enfoque diferencial de derechos apunta a integrar las *“prácticas de atención adquirida en los diferentes programas respecto a grupos especialmente vulnerables y se retroalimenten en un proceso de mejoramiento continuo”* (ICBF, 2016, p. 25); es decir, las prácticas de las UM del ICBF parte de generar acompañamientos que tenga presente a toda la población, con sus características, costumbres y creencias.

Así, que, respondiendo al interés del ICBF de mejora continua e integración de los saberes adquiridos para trabajar con las diversas poblaciones, en la evaluación de operaciones se establece como prioridad, en el marco de la evaluación de operaciones de las UM: “identificar y sistematizar las mejores prácticas”, “Detectar las áreas y procesos potenciales de desarrollo” “Documentar los mejores resultados de la estrategia de UM” y “Determinar la viabilidad del servicio y la posibilidad de realizar acciones que mejoren su calidad”, siendo objetivos planteados en la evaluación.

En el marco de la cadena de valor en este apartado se tendrá en cuenta los productos ; ya que, con ellos se documenta parte de los resultados que puede generar la realización de un buen proceso, que como se explicó anteriormente está interrelacionado con el tener los insumos necesarios para el logro el objetivo de la EUM.

Gráfico 44. Esquema de la operación de la Estrategia de Unidades Móviles desde el enfoque sistémico: Salidas



Fuente: Elaboración propia. Consorcio Intervitec – Infométrika

Es así que, en el presente capítulo se presentará los resultados de la identificación y sistematización de las “mejores prácticas”, profundizando en los resultados evidenciados en los estudios de caso y en la respuesta brindada por los profesionales y supervisores de contrato de cada regional en la pregunta de la entrevista relacionada a identificar experiencias que consideren exitosas para aportar en el goce efectivo de los derechos de los NNA. Es así, que para el desarrollo de este ejercicio se pretende dar cuenta de las preguntas:

- ¿Cuáles son las experiencias exitosas, según los estudios de casos, que ha tenido la estrategia de unidades móviles de acuerdo con sus objetivos? ¿Cómo pueden replicarse a otros programas del ICBF o en zonas donde aún no se consolida la estrategia?
- ¿Qué logros en términos de restablecimiento de derechos y contribución a la reparación integral se identifican en los niños, niñas y adolescentes?
- ¿Se cuentan con mecanismos para implementar correctivos y medidas de direccionamiento a las unidades móviles por parte del ICBF en los niveles nacional, regional y zonal?

Los casos exitosos se identificaron teniendo en cuenta aquellas atenciones familiares o colectivas que se realizaron en las regionales que permitieron empoderar a las comunidades, generar procesos de autogestión, que requirió hacer articulación interinstitucional, casos que haya quedado capacidad instalada y que generará aprendizajes y retos para los profesionales.

El reconocimiento de las prácticas exitosas conlleva a hacer una mirada introspectiva de las acciones desarrolladas y aprender de las experiencias para así comprender, reflexionar y comunicar desde la experiencia vivida la operación de las UM, contribuyendo a su evaluación y desarrollo de nuevas propuestas, a partir de los caminos transitados y las experiencias consolidadas, mediante la reconstrucción y reinterpretación de los casos y sus particularidades. En otras palabras, Ordenar y reconstruir el proceso vivido desde una mirada de las familias y profesionales, realizar una interpretación de ese proceso y extraer aprendizajes y compartirlos.

En este sentido, de acuerdo a lo recogido en los estudios de caso y las entrevistas realizadas a los profesionales y supervisores, existe un acuerdo que los casos exitosos se destacan por dos criterios: la primera es que se dan bajo la atención que se brindan a las familias en las etapas de transición para el restablecimiento de derechos; y en segundo lugar, que estos casos exitosos de atención reconocidos se desarrollan por medio de actividades pedagógicas, culturales y recreativas, que buscan la activación sensorial, la participación de la comunidad, el fortalecimiento de escenarios políticos y de participación, formación académica y la integración de diferentes propuestas didácticas presentes en la atención de las Unidades Móviles, desarrollados mediante las estrategias colectivas que se encuentran en la caja de herramientas; es decir este instrumento “caja de herramientas” permite apoyar el acompañamiento psicosocial de los profesionales y se consolida como un elemento que apoya a los profesionales generar un acompañamiento que permite realizar un seguimiento a las familias y comunidades, tal como se presentará más adelante. Son prácticas exitosas que se relacionan con lo comunitario y con acompañamiento familiar.

Este apartado, estará dividido en tres momentos: la descripción de los estudios de caso, los logros para el restablecimiento de derechos y las mejores prácticas, que son consideradas como factores de éxito de los elementos de la cadena de valor.

3.3.1 Una mirada a los estudios de caso

En la selección de los casos se buscó realizar una mirada de los aportes significativos en la familia: aprendizajes que permitan mejorar las dinámicas familiares, restablecimiento de derechos de niños, niñas y adolescentes víctimas del desplazamiento forzado, fortalecimiento de roles al interior de la comunidad, superación de condiciones y cambios positivos, eficiencia y eficacia en su planeación, atención, acompañamiento y evaluación al cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados para la atención.

Mediante la aplicación de instrumentos aprobados previamente por el Nivel Nacional del ICBF, los Estudios de Caso se documentaron a través de la aplicación de tres herramientas, así: Grupo Focal, el cual corresponde a la familia o comunidad donde se presentó el caso; Grupo de Discusión compuesto por los profesionales de la Unidad Móvil que atendieron el caso y revisión documental analítica – RAES- de la información encontrada sobre el caso en la Regional del ICBF a donde éste pertenecía.

Los casos que se van a documentar son:

Tabla 8. Estudios de caso para evidenciar factores de éxito

REGIONAL	NOMBRE DE LA EXPERIENCIA
ANTIOQUIA	Estrategia Mi generación es capaz de... “ Iniciativa Goles de Paz” con las familias que venían en proceso de acompañamiento psicosocial y nutricional en el municipio de San Rafael - cabecera municipal - Antioquia.
ATLÁNTICO	Acompañamiento Psicosocial de la familia en el Municipio de Palmar de Varela
CAUCA	Adaptación de modelo de atención de UM frente a la situación de emergencia presentada en el municipio de Cajibío – Cauca
CESAR	Cambiando perspectivas desde las formas propias
CHOCÓ	Acompañamiento Psicosocial realizado a la familia de las señora AVBB. Municipio de Lloró – Cabecera municipal
GUAJIRA	Aplicación estrategia “Fortivit” en Quebrachal- Municipio de Fonseca, para el fortalecimiento de lazos convivenciales.
META	Prevención de la violencia mediante el empoderamiento de las mujeres del Castillo: Mujeres construyendo castillos de amor
PUTUMAYO	KAMPUSKAS: Experiencia exitosa Unidades Móviles - Regional Putumayo
TOLIMA	Caso Familia González Anímero

VALLE DEL CAUCA	Proceso en el espacio HUmanitario - Puente Nayero
------------------------	---

Fuente: Experiencias exitosas Estudio de caso (ICBF)

De acuerdo a las orientaciones brindadas en el piloto realizado en Nariño y teniendo en cuenta los objetivos que propone las fichas de condiciones técnicas, los casos se escogieron porque contaban con las siguientes características:

- Contribución a transformaciones en las comunidades, individuos o familias.
- Uso de metodologías innovadoras para dar respuesta a los contextos.
- El acompañamiento psicosocial y su aporte para generar procesos organizativos.
- Trabajo inter institucional.
- Casos que sean liderados por los profesionales de Unidades Móviles del ICBF.
- Los casos han de ser diversos y representativos en lo que se refiere a grupo étnico, ciclo de vida, trabajo de género, enfoque territorial (al menos un caso que represente variedad de grupo poblacional).
- Permitir la accesibilidad a la población para escuchar la experiencia desde el sujeto, familia o comunidad que fue atendida por la UM.
- Que los profesionales que han desarrollado la experiencia aún se encuentren trabajando en las UM, con la finalidad de hacer el grupo de discusión.
- Tener acceso a los documentos, materiales e informes que den cuenta del proceso desarrollado.
- Dar cuenta de la eficiencia y eficacia en su planeación, atención y acompañamiento.

Para el análisis que se va a presentar a continuación, se realizó una triangulación de los instrumentos - grupos focales a profesionales, entrevista a familias y revisión de informes del caso - que se generaron en la recolección de la información, con la finalidad de tener presente la mirada de los profesionales, las familias o comunidades y lo descrito en los documentos revisados como las historias de las familias y los informes que presentaron los profesionales.

De los 10 estudios de caso realizados, siete son acompañamientos comunitarios y tres a familias. Las experiencias comunitarias se dan en el marco del desarrollo de estrategias construidas por y para los procesos de las Unidades Móviles, es decir, con la aplicación de las cajas de herramientas que reúne estrategias creadas y sistematizadas por profesionales de las UM. La aplicación de dichas estrategias permite que el tiempo de acompañamiento sea mayor que en las atenciones desarrolladas en las líneas de atención y aporta en la potencialización de un trabajo colectivo que impacte a los NNA y sus familias, aspecto que permite que una experiencia sea exitosa.

3.3.1.1 Antioquia: Estrategia Mi generación es capaz de ... Iniciativas Goles de paz

El ICBF, en particular las UM, viene apoyando proyectos desde el 2016 y se fortaleció con la implementación del primer laboratorio de paz, el cual buscaba dar cumplimiento a la tercera fase del acuerdo de paz (la educación, la movilidad social y la

comunicación), estas acciones han permitido desarrollar la estrategia “mi generación es capaz de..” que busca la construcción de iniciativas propuestas y lideradas por jóvenes, es así que en el municipio de San Rafael, sector que ha sido golpeado fuertemente por la violencia y ha desatado problemáticas sociales propias de los escenarios de guerra, dado el contexto social que allí se ha evidenciado, se desarrolla una iniciativa titulada “Goles de Paz”.

La iniciativa surge en el ejercicio pedagógico de reconocer a través de un árbol de problemas, las dificultades e inconvenientes que han obstaculizado ciertos procesos al interior de la comunidad. La herramienta de acompañamiento psicosocial utilizada es dirigida y acompañada por los profesionales asignados de la Unidad Móvil.

Es así que, la herramienta utilizada para la construcción de la iniciativa juvenil arrojó diferentes problemáticas que fueron priorizadas y organizadas de tal forma que los mismos jóvenes de la comunidad apropiaron del panorama y encontraron en su cotidianidad la manera de reconstruir el tejido social, promoviendo la participación de las familias y las instituciones.

Las problemáticas que llevaron a estos jóvenes a crear la iniciativa fueron el consumo de sustancias psicoactivas en los espacios de esparcimiento de su barrio, la pérdida de los escenarios de integración y el uso del tiempo libre.

Por ende, los profesionales desempeñaron funciones de orientación para el empoderamiento del proyecto, esto a partir de talleres experienciales en los cuales le permitían al joven ser actor de la iniciativa, además realizaron acompañamiento psicosocial a las familias en las que fueron detectados factores de riesgo. En este ejercicio profesional se lograron fortalecer los vínculos familiares y modificar la percepción de algunos jóvenes con respecto a su proyecto de vida individual y comunitario.

Es así que a partir del ejercicio formativo y de construcción colectiva, los jóvenes con acompañamiento de los profesionales de las UM construyeron una propuesta que buscaba que los NNA, sus familias, y todas las instituciones vinculadas participaran en los encuentros deportivos de microfútbol, baloncesto y voleibol, además que las madres y cualquier interesado tuvieran la oportunidad de conocer los talleres de artesanías que iban a ser replicados de manera generacional y territorialmente. *“hacer unos collares fáciles de elaborar para enseñarles también a otras madres que hicieran parte del registro”* (GF jóvenes).

En otras palabras, la estrategia consistió en involucrar a los jóvenes en el reconocimiento de las necesidades y potenciales de la comunidad, y desde allí, permitirles que generaran unas iniciativas que aportarán en la construcción de paz territorial. Para el caso de San Rafael, se vio la prioridad de realizar unas acciones relacionadas a organizar y ejecutar campeonatos entre varios barrios de la cabecera municipal, proceso que fue apoyado y conocido por los padres de familia. El acompañamiento psicosocial, se desarrolló desde la intervención grupal, en este caso de los jóvenes y trascendió, desde una mirada sistémica a los subsistemas familiares; ya que a la par se realizó gestión de caso que permitió fortalecer los factores protectores familiares, como se evidencia en los PLATINFA, y, a la vez se involucró a entidades municipales que apoyarán la iniciativa de los jóvenes, reconociéndolos como sujetos de derechos pero también sujetos que aportan a su municipio. Así se evidencia en lo referenciado por los profesionales:

Fue muy importante la participación interinstitucional, porque estas jornadas en los barrios requerían convocatoria, seguridad y en eso se involucró el municipio, la oficina de comunicaciones, la policía en ese momento vigilando y cuidando

el entorno donde estaban los chicos, fue muy importante finalmente porque se pudieron recuperar espacios y se logró la participación de los chicos de las familias y de la comunidad en todos esos procesos (GF Profesionales).

Para el acompañamiento de la iniciativa, cada profesional de la UM tenía un rol, éste enmarcado en la especificidad de la disciplina y el aporte que cada uno podía brindar; es así que la socióloga buscaba generar el diálogo entre los actores del proyecto, esto con el fin de definir funciones de sus participantes y presupuestar los materiales tangibles e intangibles con los que se contaba, los psicólogos realizaron entrevistas individuales que permitieron valorar el bienestar emocional de las familias y a partir de esto priorizar las necesidades de cada beneficiario, finalmente, la trabajadora social enfocó sus acciones al reconocimiento de redes de apoyo, prácticas de crianza, relaciones intrafamiliares y la comunicación asertiva a nivel familiar y social.

En vista de la dificultad para estar constantemente en la ejecución del proyecto, ya que, los profesionales de la UM realizaban acompañamientos en otros territorios, los profesionales optaron por hacer uso de las herramientas tecnológicas y acortar distancias, generando como estrategia de acompañamiento y apoyo la creación de grupos de WhatsApp para retroalimentar constantemente los canales de información. Es decir, el acompañamiento fue constante y permitió generar recursos de comunicación continua. Todas estas acciones profesionales estuvieron enfocadas a un único objetivo que era:

... fortalecer y trabajar con la familia la parte de comunicación, mirándolo como desde los chicos, como sujetos de derechos. Y ese derecho que tienen en la participación y cómo construir con ellos ese sujeto político de participación y construir ese diagnóstico de la parte comunitaria y del entorno para ver qué riesgo identifica la familia. (GF Profesionales).

En un ejercicio de comunicación y réplica de formación cada joven se comprometió a vincular al proceso a otro y tras la gestión se logró beneficiar a 176 NNA, que aportaron sustancialmente al objetivo de la iniciativa.

La experiencia con las familias fue exitosa, sus madres consideran que es importante que los jóvenes participen y se empoderen, encuentran en este tipo de proyectos la oportunidad de sacar a sus hijos de las calles, reivindicar sus derechos y brindarles la alternativa de elegir un proyecto de vida diferente, asociado a sus fortalezas y cualidades, además de vincularlos a espacios que les permitan desarrollar sus capacidades y prepararlos para afrontar la vida.

Allí en esos programas, porque que estén allí involucradas en los problemas de la vida real, donde ellos van a tener más adelante experiencia para esos casos. Aunque la gente dijera no que bobada pararse allá, van a perder tiempo, no, no es eso, a mí me encanta (GF jóvenes)

Estos encuentros y talleres permitieron la construcción de material social que ha evidenciado la percepción de los miembros de la comunidad con respecto a la historia de vida que acompaña a cada una de las familias de la comunidad; el mural de la institución educativa ONG es una muestra de lo que se describe líneas arriba.

En palabras de sus autores:

Entrevistadora 2: Sí unos tiburones y unos pescados de colores.

Entrevistada 1: Era porque más que todo la persona que expuso su idea que nada en la vida es fácil, que uno para alcanzar el éxito y para ser alguien en la vida, uno debe empezar desde abajo, pero en el camino de la vida a uno se

le van a ir atravesando obstáculos y uno tiene que aprender a sobrepasarlos, entonces los tiburones eran esos los obstáculos y los peces que hacían sobre pasar eso, ósea superarse así mismo más que todo, eso es lo que refleja esa pintura. (GF profesionales).

En la reconstrucción del tejido social se destacan interpretaciones como la de esta joven, que a su corta edad manifiesta su batalla continua con la transformación de la realidad social. A decir verdad, las experiencias que se lograron con este trabajo artístico y deportivo van más allá de la diversión y el entretenimiento, pues se enriquecieron roles de liderazgo, sentido de pertenencia de los lugares habitados y se identificaron factores de oportunidad que permitieron la transformación de historias y decisiones de vida.

Comprometido con este proceso y hubo un fortalecimiento de vínculos afectivos, se fortaleció esa autoestima y hubo un compromiso del joven de no atentar contra su vida y salud. Auto reconocerse como un adolescente con muchas habilidades y destrezas. Y quien este proceso ha roto el hielo y se muestra tal como es, respetando las diferencias, puntos de vista pero también planteando los de él y respetándose y queriéndose mucho, este proceso ha sido gratificante. (GF Jóvenes).

Además de esto, los escenarios deportivos permitieron fortalecer alianzas interinstitucionales como la oficina de comunicaciones, la casa de la cultura, la oficina de participación y la policía a nivel municipal, quienes cumplieron un papel importante en la divulgación de la información y la vigilancia de los espacios dispuestos para desarrollar las actividades. Todas estas redes fueron gestionadas por los jóvenes líderes de la propuesta, que en virtud de llevar a cabo el proyecto se organizaron logísticamente para la elaboración de planillas, el arbitraje, la convocatoria a la comunidad y el itinerario; los NNA de la comunidad también desarrollaron habilidades para el trabajo en equipo, fortalecieron los niveles de empatía, adquirieron mayor grado de responsabilidad y evidenciaron el impacto de su propuesta pedagógica en el desplazamiento de las personas que vivían en barrios aledaños para la participación en los escenarios deportivos y artísticos, lo que conlleva a identificar que la estrategia y el acompañamiento por parte de los profesionales permitieron la búsqueda de recursos personales y sociales que favorezcan los procesos de inclusión social, de empoderamiento, de gestión interinstitucional, aspectos que se buscan en los acompañamientos psicosociales. Los jóvenes en el grupo focal reconocen la pertinencia del acompañamiento exponiendo:

Yo creo que todos somos capaces de hacer las cosas, y creo que todo es un reto, para mí fue un reto, que no se frustren, no tengan miedo, para mí la comunicación es lo que lleva un proyecto a cabo, porque yo creo que no nos salió tan bueno por la comunicación con logística, que no se frustren denle tiempo, muchas personas estamos contando con esto y no pues que tengan la mentalidad muy positiva. (GF Jóvenes)

En consecuencia, los profesionales asignados a este Distrito manifestaron en sus relatos la importancia de promover propuestas innovadoras lideradas y coordinadas por la comunidad, ratificaron la necesidad de articular el conocimiento desde las distintas disciplinas para ser promotores y orientadores de los proyectos. Finalmente reconocen en el quehacer profesional una oportunidad para sembrar inquietud y permitir que los grupos sociales se empoderen de los procesos y asuman los procesos de memoria con resiliencia.

... otro aprendizaje importante para mí, es la capacidad que tenemos nosotros como profesionales que es sembrar esa semillita en los adolescentes para que ellos se empoderen y se comprometan con ese desarrollo social y esa comunicación y todo eso que ellos están

creando en ese momento que es esa personalidad, contribuir a que ellos sean mejores personas y tengan unas herramientas para salir adelante. (GF profesionales)

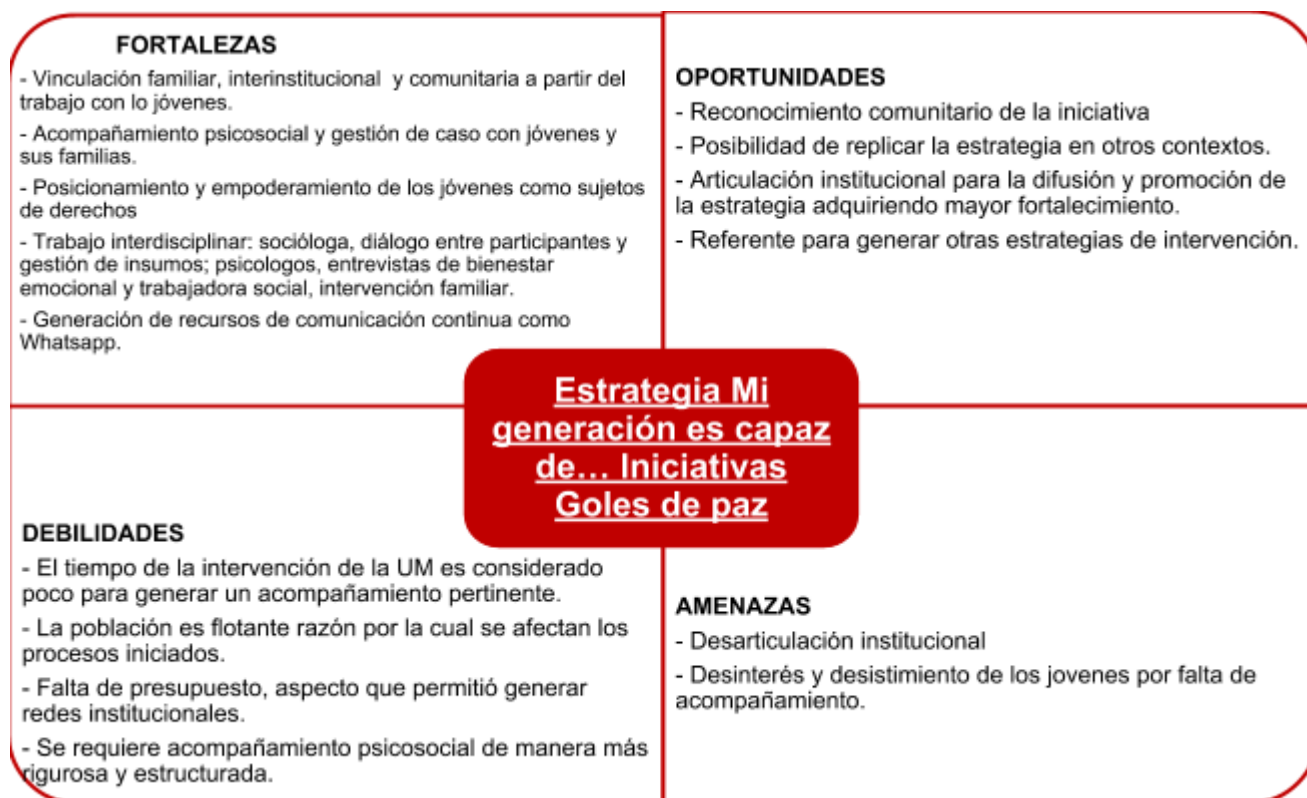
En este proceso de mejoramiento, de reconocer las fortalezas y debilidades de esta experiencia, los profesionales y los jóvenes en su ejercicio de evaluación y autoevaluación manifiestan que para próximas ocasiones es importante implementar estrategias que innoven la propuesta para que los jóvenes no opten por desertar de los procesos; igualmente que el tiempo destinado para la ejecución y el acompañamiento por parte de los profesionales sea más largo, logrando así un acompañamiento presencial y experiencial; también, que se intente mejorar la permanencia de la población focalizada, puesto que al convertirse en una población rotante, se dificulta el impacto de la intervención profesional y se pierden los procesos iniciados.

Otras dificultades que se reconocen en el desarrollo de la experiencia fue el tema presupuestal, pues se contaba con una suma de 4.000.000 de pesos; sin embargo no alcanzaba para todos los gastos y fue desde allí que se generó la importancia del apoyo de las entidades municipales, sin embargo esto es justamente uno de los elementos de la experiencia exitosa, pues se realizó un trabajo articulado y de corresponsabilidad entre las instituciones por parte de las entidades municipales. Ya en el desarrollo de la estrategia el desánimo de algunos jóvenes se debió a que el poco acompañamiento hacía que se perdiera credibilidad de la iniciativa (GF profesionales).

A partir de esta experiencia, se puede afirmar que es exitosa por su pertinencia histórica y contextual, permitió el empoderamiento de los jóvenes, generando aprendizajes, tanto para potenciar liderazgos en sus contextos escolares, como para la movilización de redes interinstitucional en pro de un proyecto que fue construido y ejecutado por los jóvenes para cubrir los obstáculos presentados, con el acompañamiento psicosocial a los participantes y sus familias. En el marco de las operaciones, se reconoce que el acompañamiento psicosocial, efectivamente requiere de un proceso de planeación, ejecución y monitoreo por parte de los profesionales; pero además de otras instituciones municipales con la finalidad de “*garantizar que el restablecimiento pleno de los derechos de esta población vulnerable sea más efectivo*” (GF Instituciones municipales).

En síntesis se presenta la siguiente matriz FODA para especificar los aspectos más relevantes del caso frente a la cadena de valor.

Gráfico 45. FADO Antioquia: Estrategia Mi generación es capaz... de ... Iniciativas Goles de paz



Fuente: elaboración propia

3.3.1.2 Atlántico: Acompañamiento Psicosocial a una familia

En el municipio de Palmar de Varela ubicado en el Departamento del Atlántico, donde hace presencia la Regional Atlántico del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar; en el año 2017 se desarrolla el caso de éxito por una de las Unidades Móviles pertenecientes a la Regional. El equipo profesional que atendió el caso estuvo conformado por una trabajadora social, una psicóloga, una nutricionista y un antropólogo.

Se determinó como caso exitoso debido a distintos componentes dentro de los criterios, permitiendo la aplicación de herramientas desde las Unidades Móviles para la población víctima de desplazamiento armado de esta zona del país, la apropiación y desarrollo de procesos concebidos desde la unión de los miembros para la consolidación del territorio, la comunidad, las costumbres y el fortalecimiento de formas propias en pro de la generación de alternativas para combatir distintas problemáticas sociales generadas en su contexto.

El caso se relaciona con una familia víctima de desplazamiento forzado procedente del municipio de El Espinal, en el Departamento de Tolima, a causa de amenazas. La familia se ubica en el municipio Palmar de Varela hace aproximadamente diez

años, está conformada por padre, madre e hija de 12 años de edad. Residen en una vivienda de interés social desde hace cuatro años. La familia presentaba un desconocimiento de sus derechos, además estaba desvinculada del Sistema de Salud y no contaba con procesos de vinculación comunitaria.

La familia presentaba un alto índice de pobreza extrema y dificultades a nivel relacional reflejadas en formas inadecuadas de convivencia. Es así que, la Unidad Móvil, tras realizar el proceso a las familias de Palmar de Varela, llegan a la casa de esta familia, evidenciando situaciones de derechos inobservados en la niña. Tras la realización de la constatación de derechos, se evidencia que la niña no asistía al colegio debido a la situación económica precaria de su hogar; prefería acompañar a su padre a trabajar en la venta informal de verduras. Esta labor le demandaba todo el día, ocupando también espacios de su tiempo libre que no utilizaba en actividades propias de su edad.

Además, se encontraban desvinculados del Sistema de Salud, por lo que no podían acceder a atenciones con médico general y demás remisiones para garantizar el derecho a la salud mental y física. La Unidad Móvil realizó constatación de derechos a los niños, niñas y adolescentes del grupo familiar, realizan conjuntamente con la familia el Plan de Atención Integral Familiar, la valoración de la dinámica familiar, tipología familiar y remisiones.

Dentro del proceso de valoración psicológica a la niña, para determinar su grado emocional, se remite a la EPS para valoración de salud mental y se orienta a los padres de familia sobre distintos temas para mejorar sus relaciones de convivencia. Se trabaja en las sesiones temáticas sobre los siguientes puntos: orientación de pautas de crianza a los padres de familia, educación con amor, vulneración de los derechos del niño, prevención del trabajo infantil, hábitos alimentarios y proyecto de vida. Estas dinámicas resultaron *“muy favorables para la niña en el fortalecimiento de los vínculos afectivos”*, (GF Profesionales) ya que se reconocieron los roles familiares aparte de fortalecer sus vínculos.

La niña retorna a las clases y se trabaja en la familia para que sean autogestores de su cambio, la familia reconoce que estaba vulnerando los derechos de la niña. Con procesos de sensibilización, la Unidad Móvil habló con los padres de la niña *“le explicamos al padre de la manera que sobre sí, hicimos una habilitación sobre la prevención de trabajo infantil fue participar a virtud de estos muchachos a educarse”* de acuerdo a lo mencionado por una profesional participante en el Grupo Focal.

También se proporcionó información y educación nutricional a través del proceso seguido por la familia para que mejore sus hábitos alimenticios con los recursos que cuenta; también para que su hija pueda acceder a los alimentos después de llegar de estudiar. Lo más importantes es *“que siga con las recomendaciones que ya como tal para que siga unas orientación, porque se iba sin almorzar para el colegio, por lo menos le damos la Bienestarina o dígame que unas sopitas que ellas hace y darles algo mucho más completo”* (GF-Profesionales). La participación activa en los talleres hace que rápidamente se fortalezca la familia.

Se trabajó en la familia el fortalecimiento del entorno protector, con el objetivo de minimizar hechos de vulneración para el goce de los derechos de la niña. Específicamente, se trabajó el derecho a la participación y buen uso de su tiempo libre, para que se entendiera que hay una corresponsabilidad familiar y que se deben desarrollar las habilidades con las que cuentan. Además, se hizo seguimiento permanente a las remisiones realizadas por parte de los profesionales de la Unidad Móvil para la atención de la niña.

A través del acompañamiento y seguimiento del caso, los profesionales de la U. M. evidencian el avance de la familia: *“mediante los encuentros lúdicos pedagógicos iniciaron cambios, que mejoraron el estado nutricional, le permitieron el goce efectivo de sus derechos, la participación, sobre todo de iniciar o fortalecer sus sueños”* (Platinfa, instrumentos entregado por profesional en espacio del grupo focal de profesionales). Por su parte la familia también reconoce cambios tras el acompañamiento brindado por el equipo interdisciplinario que conforma la Unidad Móvil.

Se considera un caso exitoso debido al proceso desarrollado por los profesionales de la UM, se rescata como elemento fundamental la interdisciplinariedad que permitió que los avances fueran significativos ya que, se realizó un acompañamiento teniendo en cuenta los aspectos emocionales, sociales, económicos, nutricionales y comunitarios de la familia y sus miembros, para aportar en la solución de las necesidades encontradas en el diagnóstico inicial. En la ejecución de las actividades planeadas para la familia, se reconoce por parte de las familias y los profesionales que la empatía permitió que el trabajo fuera más ameno para los miembros de la familia, quienes reconocen a los profesionales como parte importante del proceso vivido y su cambio.

La articulación institucional fue clave; ya que por medio de esta acción se aportó en garantizar y promover los derechos de la joven, aunque se presentó demora para que fuese efectiva; ya que las remisiones no fueron atendidas a tiempo por parte de las entidades, como la EPS. Con la EPS se realizaron las gestiones pertinentes para lograr atención en las remisiones entregadas por la Unidad Móvil frente a las revisiones que debía recibir la adolescente y la madre por Medicina General, presentando articulación con la Secretaría de Salud del Municipio y el servicio de Psicología a través de la E.S.E. Hubo afiliación al Sistema de Seguridad Social *“y también logramos que la familia esté mejor en salud”* (GF - Profesionales); es decir, el desarrollo de las actividades, aportaron en brindar una respuesta oportuna y efectiva a las familias, a través de la articulación de los servicios, logrando atenuar algunos de los efectos y previniendo la agudización de las problemáticas a través del desarrollando de actividades que les permitan reconocer sus habilidades y competencias para auto gestionar la solución de las necesidades de las víctimas y la restitución de sus derechos (Vega, 2014).

La familia fue determinante en el proceso, ya que se presentaba total corresponsabilidad, actitud, compromiso y disposición para llevar a cabo las tareas propuestas por los profesionales de la Unidad Móvil en cada visita de seguimiento y acompañamiento, y respondió de forma positiva a las actividades, fortaleciendo su valores y proyecto de vida mediante las herramientas brindadas, garantizando el derecho a la salud y a la participación comunitaria.

La niña comenzó a dedicarse totalmente a sus estudios comprometiéndose en sus actividades escolares y deberes académicos, ella menciona que se encuentra feliz como estudiante y le agrada. Frente al aprovechamiento del tiempo libre y procesos de participación en grupos comunitarios, la niña se vinculó al grupo de la Policía Cívica Infantil, y una vez a la semana, en el horario de la tarde, se reúne con este grupo. Ella menciona que se capacita en distintos temas como prevención del consumo de sustancias psicoactivas y formación en valores; además que en su proyecto de vida tiene decidido ser Policía.

El cambio de la familia se evidencia en su fortalecimiento en las relaciones familiares, tras las orientaciones de pautas de crianza y el desarrollo de habilidades sociales. En ese proceso, la familia se vinculó a la Estrategia Palabras de Colores, la cual

busca un cambio social frente a la violencia intrafamiliar, sexual y comunitaria y está dirigida a la población en situación de desplazamiento que participa de las acciones adelantadas por las UM. Se visibilizaron características de liderazgo al mirar de forma positiva y útil el aporte para la comunidad, por la reconstrucción del tejido social y el mejoramiento de la calidad de vida de la población de sus condiciones de vivienda. El cambio ha sido notorio, el estado nutricional de la niña ha mejorado.

Según lo menciona un profesional en un grupo focal, *“el núcleo familiar es observado por la comunidad, y puede tomarse como ejemplo para la prevención de la explotación laboral de niños, niñas y adolescentes en nuestros territorio”*. Tras el proceso de acompañamiento y seguimiento realizado durante seis meses por la Unidad Móvil y al haberse cumplido los objetivos plasmados en el PLATINFA para la familia, se cierra el caso.

Como se expuso anteriormente, las dificultades presentadas en el desarrollo del caso se relacionan con la articulación interinstitucional, puesto, que no fue ágil en dar respuesta a las remisiones brindadas por los profesionales de las UM, aspecto que se evidencia y se analizará más adelante como un cuello de botella, ya que, las UM realizan remisiones y hacen seguimiento pero hay competencias que pertenecen a otra institución. La demora en la respuesta de las entidades que se remitió a la familia implicó un acompañamiento más cercano y personalizado para lograr los cambios esperados; ya que, como afirman profesionales *“el chaleco verde tiene su poder”* esto tiene que ver con el reconocimiento que tiene la institución de ICBF y sus programas.

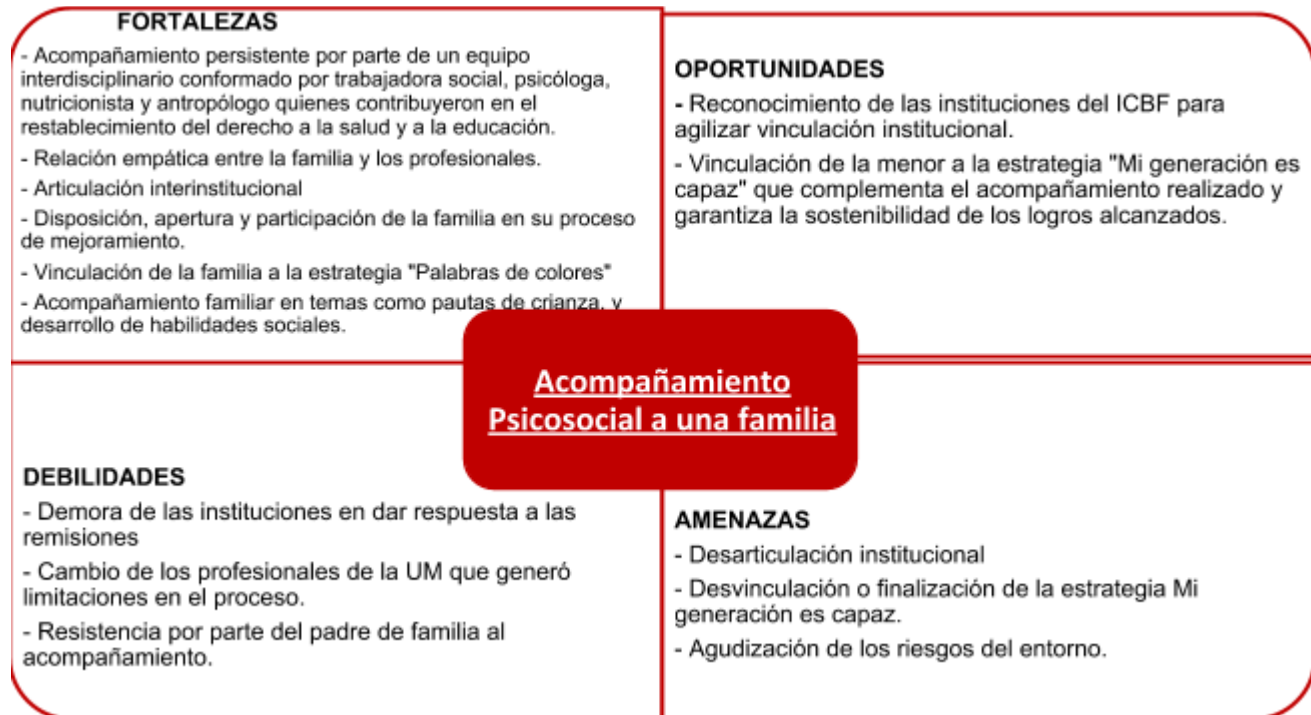
En el seguimiento planteado en el PLATINFA fue necesario tener presente los horarios de la familia realizándose el acompañamiento en la franja de 6 a 10 pm; sin embargo, hubo cambios de los profesionales en la UM, lo que provocó una fragmentación en la continuidad del proceso. Y otra de las dificultades fue la apatía por parte del padre de familia que poco a poco se fue subsanando, lo que sugiere que el acompañamiento de los profesionales lograron el objetivo de involucrar a todos los miembros de la familia.

Si bien, los lineamientos técnicos propone que el acompañamiento por familia en promedio es de tres meses, en el presente caso de llevó a cabo por 6 meses por parte de las diferentes entidades y de la UM, aspecto que permite comprender que si bien, hay unos lineamientos, es la necesidad de la población y la realidad contextual la que aporta en la toma de decisiones del tiempo que debe generarse un acompañamiento; es así que, el tiempo, la empatía generada con los profesionales y los resultados del acompañamiento psicosocial permitieron fortalecer los lazos conyugales y mitigar las afectaciones producto de los hechos victimizantes. El caso surge de una estrategia colectiva llamada *“Mi generación es capaz de...”*. La cual logró que los jóvenes fueran líderes en su comunidad a tal punto, que la joven que se presentó del caso mencionado, se proyecta en el futuro en realizar acciones tendientes a apoyar a la comunidad. Se logró la garantía de los derechos vulnerados y se cumplieron las metas de acompañamiento familiar.

A continuación presenta la siguiente matriz FODA para resaltar los aspectos más relevantes del caso frente a la cadena de valor.



Gráfico 46. FADO Atlántico: Acompañamiento Psicosocial a una familia



Fuente: elaboración propia

3.3.1.3 Cauca: Adaptación del modelo de atención de las Unidades Móviles frente a la emergencia de Cajibío

El caso se desarrolla en el Municipio de Cajibío, perteneciente a la Regional Cauca del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar; se realiza en la vigencia del año 2016, con una duración aproximada de dos (2) meses de trabajo por parte de la UM. El equipo profesional de la UM, estuvo conformado por una antropóloga, un psicólogo y un maestro en artes plásticas, que desempeñaba el rol de profesional de apoyo.

El caso se desarrolló en el marco de la estrategia: "Retorno a la alegría – Escuela Cenegueta, sede Alto Grande del municipio de Cajibío, regional Cauca". En el año 2016, el equipo de UM fue solicitado por la Comisaria de Familia y la Secretaría de Educación de Cajibío, para atender un caso entendido como emergencia en la Escuela de Cenegueta, sede Alto Grande. Al indagar se reconoce que un profesor de primaria fue asesinado en el aula de clase con la presencia de los estudiantes que no superan los ocho (8) años de edad. Dentro de las directrices entregadas a los profesionales de unidad móvil estaba implementar acciones de recuperación psicoemocional. La unidad móvil no realiza un desplazamiento inmediato, sino que decide recoger información que permitiera hacer un plan de trabajo y definir la ruta de atención.

Para lo anteriormente mencionado, el equipo de trabajo de la UM en una reunión con Secretaría de Gobierno, Comisaría de Familia y Secretaría de Educación, logran recoger elementos suficientes para iniciar con un plan de trabajo, así lo establece un profesional:

Entonces, ya a partir de la reunión que tuvieron ellos con Secretaria de Gobierno, con Comisaría y Secretaria de Educación Municipal, pudieron recoger un poco más en detalle sobre qué fue lo que paso, porque inicialmente sabíamos que a un docente lo habían asesinado y ya, entonces ya se conocieron el número de familias afectadas, el número de niños que había en ese momento en el salón, por ende los grupos familiares pues que toca que proyectar la atención, los docentes, si como todo ese grupo poblacional que íbamos a mirar y poder a partir de ahí pues analizar la manera en que íbamos a... a iniciar el trabajo.

Es importante reconocer que desde las acciones propias de las unidades móviles, el proceso de Planeación permite definir si las acciones corresponden a la atención a Niños Niñas víctimas de Desplazamiento Forzado y su grupo familiar en etapa de transición, retorno y reubicación o para atender a una comunidad que ante una emergencia en el marco del conflicto armado debe ser atendida. Esto permite determinar si los profesionales preparan y articulan acciones de impacto comunitario en la zona de Emergencia o deben abordar un territorio más amplio para movilizarse a atender la Gestión de caso en las viviendas de las familias víctimas de Desplazamiento Forzado.

El proceso de verificación de los hechos en territorio, la comunicación con autoridades y entidades permite reconocer las acciones a implementar, pero para este caso específico, si bien la comunidad requería de dicho acompañamiento y atención psicosocial para sobreponerse a un evento doloroso (Intervención en Crisis ante un evento traumático) es importante establecer que operativamente no corresponde a las acciones que debe atender la unidad Móvil de acuerdo a los lineamientos y procedimientos. Para este caso específico, es deber ser que las entidades del SNBF en articulación con las autoridades locales, atiendan el restablecimiento de derechos de los Niños, Niñas que han sido afectados por un hecho de violencia. Por su parte el Comisario de Familia como garante de los Derechos de los NNA y autoridad que por competencia subsidiaria está en el territorio debe impulsar copias de oficio para que las entidades atiendan a este grupo poblacional y es deber del sector salud atender y prevenir ante situaciones de salud mental a través de la capacidad local de las EPS y las IPS locales y Regionales.

Sin embargo, vale la pena resaltar de la actuación de los profesionales de Unidad Móvil la importancia de tener un contacto asertivo y oportuno con las instituciones, ya que, esto permite que la creación de estrategias y actividades, se hagan con antelación, así al momento de llegar a la comunidad afectada ya se tiene una línea de trabajo establecida.

Continuando con las acciones realizadas por los profesionales de Unidad Móvil de Cauca se conoce que dentro del proceso de planeación acordaron llevar un estudio individualizado a las doce familias directamente afectadas, en donde se realiza, el proceso normal de abordaje, con el fin de realizar el diagnóstico familiar, que consta de recoger la información básica de una persona y su familia. (Identificación, composición familiar, entre otros). Dentro de ese proceso de Abordaje se identifica que la afectación emocional no solo está en las doce familias, sino en general en todos los miembros de la institución educativa, por lo que se decide hacer el trabajo de atención psicosocial en el Colegio y de acompañamiento al medio comunitario, toda vez que

existen problemáticas como la violencia intrafamiliar, por lo que dentro del plan de trabajo se decide abordar con estas dos temáticas.

El equipo investigador desde la revisión de casos exitosos, identifica que las unidades móviles dentro del proceso de chequeo de planeación viene adaptando su Plan inicial a las necesidades del territorio, partiendo de la misionalidad del ICBF de atender situaciones que amenazan y/o vulneran los derechos de los NNA y a su grupo familiar para que sea garante de esos derechos.

Continuando con lo expuesto por los profesionales de la unidad móvil frente al estudio de caso, se conoce que se articulan con otros profesionales, adaptando otras propuestas, instrumentos y herramientas de diagnóstico y atención como es el caso de la metodología de “Retorno a la alegría” ya que la original tiene un tiempo estimado de tres a seis meses de implementación.

Entonces teníamos que idear una forma de cómo mostrar a los niños que la muerte era un evento real que existe, que conviven con ellos a diario, entonces nos reunimos entre todos y empezamos a mirar de qué manera eh... buscamos esa herramienta. Entonces empecé a buscar, empezamos a buscar cuentos, entonces encontramos un cuento que nos mostraba la muerte como una persona que hace parte de un cotidiano diario vivir y antes de eso teníamos que buscar una herramienta que le devolviera la esperanza al niño de que viera otra vez el colegio y de que volvieran al colegio, lo primero que dijeron los profesores no, al colegio no van a volver, ese salón no se abre, eso se cierra, eso lo tenían con candado, y les dije no señores me abren el salón y todas óganme bien todas los contactos o las cosas que se van a hacer van a ser en el salón (GF Profesionales).

De igual manera se reconoce que se aplica el test de Macover “figura humana” como uno de las pruebas proyectivas para identificar elementos a abordar en el proceso de atención a los NNA y su relación sistémica con el entorno; que como tal permitió identificar diferentes ejes para trabajar con los niños y niñas de la escuela.

... ahí encontramos muchas cosas, afirmando lo que también Andrés decía hace rato, entonces encontramos también problemas en casa de violencia intrafamiliar y como una especie de maltrato que también sumamos a toda la estrategia: a través de eso lo trabajamos la afectación el duelo. A la gente o a los niños no es fácil decirles mire la muerte hace parte de la vida, porque no lo entienden, es más, cuando desarrollamos la estrategia del encuentro de la muerte, llegó la bruja, llegó la bruja y los niños se identificaban con eso y algo mágico que no se me olvida, es que tenía una identificación con la música cultural de ellos, cuando empezamos a cantar cantaron todos el coro al final y era muy muy chévere. (GF Profesionales).

Se ha visto que las unidades móviles han realizado un proceso de Planeación, Articulación, implementación de acciones de acuerdo a las necesidades identificadas y monitoreo de las mismas, lo que le llevó a identificar necesidades, ajustar metodologías, estrategias y herramientas (títeres, murales y resignificación del espacio) de acuerdo a las necesidades; desarrollando siete sesiones de acompañamiento psicosocial con los Niños y Niñas y sus familias.

Para los profesionales de unidad móvil, una acción que contribuyó al proceso es el rápido nombramiento de un profesor por parte de la Secretaría de Educación. Esto hizo que el nuevo docente interactuara en la jornada y que hiciera un trabajo de reconocimiento con los niños y sus familias, dicho acercamiento se ve reflejado en lo dicho por el psicólogo de la unidad, cuando

en el grupo focal se le pregunta por aspectos positivos del proceso con la comunidad, así lo expone los profesionales en el grupo focal realizado.

El trabajo en equipo, el reconocimiento del otro, el reconocimiento de las habilidades y destrezas de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo es otra de las fortalezas mencionadas y resaltadas dentro de la experiencia “Retorno a la alegría”:

Aprendí primero a valorar el trabajo de los compañeros y a no subestimarlo, aprendí mucho de ellos, unas sorpresas muy gratas y aprendizajes muy lindos. Porque Ángela participó mucho, me impresionó mucho cuando era la película, lo hizo casi que ella sola, fue muy bonito, a mi detallé cosas de los niños que los toco, lo mejoró, etcétera y la parte del mural de Andrés. He aprendido de la parte de Uber y he aprendido mucho de ellos, entonces he aprendido mucho de eso.

Por otro lado, en la misma medida e importancia de las fortalezas y aciertos, dentro del proceso también, salen a flote sugerencias para hacer más efectivo el proceso de intervención con las comunidades, en dicho proceso es importante la participación de los profesionales de UM, los docentes, los padres de familia y las instituciones como ICBF, Secretaría de Educación, Secretaría de Gobierno, Secretaría de Salud, entre otras. En relación a esta institucionalidad, un profesional hace una sugerencia al equipo administrativo de ICBF y es que capaciten a los profesionales frente a diferentes emergencias que se puedan presentar en el campo.

El equipo investigador evidencia que las acciones realizadas desde el componente psicosocial a la comunidad donde se presentó el hecho de violencia que afecta a los NNA y en general a la Comunidad Educativa son importantes y significativas desde la acción reparadora, dejando la claridad que para el presente estudio no se está definiendo la eficiencia y efectividad de las acciones de las UNidades Móviles, sino la operación de las mismas es necesario referir que:

- Se hace una solicitud de atención por una Entidad Externa (Comisaria de Familia y Secretaria de Educación de Cajibío) y eso demanda la atención del ICBF como entidad rectora del SNBF y posiblemente del SNARIV si se establece que realizó en el marco del conflicto, pero es necesario que se reconozca si es competencia específica de la Unidad móvil o de otro servicio/ programa o área del ICBF (nacional, Regional o Zonal).
- Se realiza un proceso de Indagación y verificación de la Emergencia como lo define el Procedimiento y los lineamientos y de las circunstancias alrededor del hecho de emergencia para hacer un Plan inicial y reconocer actores y acciones sin embargo se desarrollan acciones que si bien requieren atención no son competencia de la Unidad Móvil. Es evidente que cuando las entidades del orden local encuentran una situación que requiere de la competencia subsidiaria territorial es importante saber que la salud mental y psicosocial son competencia del Sector Salud en manos de las IPS y las EPS, además de las secretaria de Salud.

La autoridad Administrativa de Restablecimiento de Derechos de acuerdo a lo establecido por la ley 1089 (ley de Infancia y Adolescencia) debe contar con un equipo psicosocial que desarrolle acción para la atención y orientación para la garantía y restablecimiento de derechos de los NNA, por lo tanto como profesionales competentes deben accionar la amenaza o vulneración de derechos de los Niños y Niñas frente al evento de

violencia o de cualquier otro fenómeno o necesidad identificada durante el proceso y más cuando se habla de Violencia Intrafamiliar, como problemática recurrente durante el proceso de atención psicosocial.

- Si bien se reconoce que los profesionales implementan acciones para la identificación (Diagnóstico) y atención (acompañamiento psicosocial) importantes para el restablecimiento de derechos, estas son significativas para los territorios, enriquecedoras profesionalmente (como lo manifiestan en todo el discurso de los grupos focales), y que parten de su formación profesional o de conocimiento adquirido dentro del proceso de asistencia técnica (retorno de la alegría, pintadores y pintadoras de Colores, entre otras) en este sentido, estas no están específicamente dirigidas a población sujeto de atención de las Unidades Móviles.
- Si bien dentro de la experiencia exitosa se tuvieron en cuenta elementos propios a los procedimientos establecidos para unidad móvil y se lograron resultados importantes, es necesario referir que los recursos de las Unidades Móviles dentro de la estructura presupuestal del ICBF, están destinados para la atención a población víctima de desplazamiento forzado, así, para el caso específico de la población atendida en Cajibío, si puede ser víctima de desplazamiento forzado, pero el motivo de atención no está relacionado con una emergencia por desplazamiento como está establecido en los lineamientos.

Por lo anterior, el equipo investigador identifica que aunque se hacen acciones importantes de intervención, no todas apuntan a población víctima de Desplazamiento forzado.

Ahora bien, otra forma de visibilizar los resultados del proceso es analizando los obstáculos que se presentaron, a lo largo del acompañamiento psicosocial con las familias y los niños de la escuela Cenequeta y uno de ellos está relacionado con la ausencia de la administración municipal y de los sectores responsables de la atención. Como se ha evidenciado anteriormente debe existir la presencia de las entidades durante todo el proceso, no solo para la denuncia y solicitud de intervención del ICBF. Si bien la unidad móvil dentro del proceso inicial de identificación de la emergencia se contactó y llegó a acuerdos con los sectores presentes en el municipio, también debe planear y acordar reuniones de monitoreo de un plan conjunto, donde se establezca con el Comité de Emergencias o Comité de Justicia Transicional (según sea el caso) acciones conjuntas, mientras los profesionales están en territorio, esto con el fin de dejar capacidad instalada, donde se continúen acciones y se hable de procesos que posteriormente requieran de seguimiento de Unidad Móvil y un actuar intersectorial de acuerdo a las competencias.

La verdad yo considero que, como la ausencia de la administración municipal, porque la verdad habíamos llegado a un acuerdo de que nos iban a acompañar para que ellos implementaran también, pues tuvieran conocimiento de la herramienta y la verdad no hicieron presencia en todas las jornadas y si acaso uno o dos personas, no nos acompañaron porque ellos iban a contribuir en la valoración psicológica.

...y los insumos, o sea también se habían comprometido a traer los refrigerios, pero pues cuando uno pide un refrigerio a la administración municipal y lo que mandan es un pastel y un jugo, son situaciones de ese nivel y eran situaciones que eran un fortalecimiento, un incentivo muy bueno, ellos si se quedaron cortos en esa parte y sentir como que cuando paso esa situación, sentí como que tenían la papa caliente y comenzaron a tirarse entre las entidades, entonces encontraron a la

entidad y al equipo preciso, lo tomamos cómo así, no sabían qué hacer ni cómo actuar y pues dio la fortuna que encontraron al equipo a la institución y entonces nosotros ya entramos a abordar un poco la situación y aprendieron un poco de eso, pero si faltó mucho acompañamiento.

Con el fin de reiterar la necesidad de actuar en el marco de la intersectorialidad e interinstitucionalidad se evidencia que los profesionales refieren que las acciones iniciales de la UM requieren remisiones a otros servicios o programas para que se de continuidad en la atención, como es para este caso específico de violencia intrafamiliar que requiere de intervención y acompañamiento para disminuir los factores de vulnerabilidad.

Donde sí se queda corto es lo que mencionaba A..., la parte de las remisiones, siento que esa parte si es muy débil, muy débil y cuando se hace es de un tiempo paquidérmico, o sea pasan los años y que paso, no allá está.

Continuando con los obstáculos identificados para la operación de las unidades móviles está relacionado con el cumplimiento de metas y la presentación de evidencias de las acciones desarrolladas en territorio, distanciándose de los procesos empáticos con las familias y en general con la comunidad, dedicando tiempo no solo en el registro de la atención en los instrumentos generales de atención, sino también en el diligenciamiento de PLATINFA, remisiones e informes, mecanizando la actuación y centrándose en la acción técnico administrativa.

A veces se tiene la percepción o en el momento se siente, porque lo he percibido a nivel personal y a nivel de los compañeros, que el trabajo se vuelve frío en términos del cumplimiento de la meta, si, entonces eso es preocupante porque hace que el trabajo se vuelva mecánico si, entonces vamos a llenar tantas visitas, tantos formatos y entonces vamos para la siguiente visita, si, entonces digamos que no es aconsejable caer en ese tipo de dinámicas, no es productivo digamos que en este momento estamos es esa tarea de revisión y como que hemos mirado un poco el piso frente a eso porque hay que devolverse hasta ese modelo anterior en el que teníamos un poco de más tiempo y más calma para pensar las cosas y bueno, trabajemos más con la comunidad, acerquemos más y bueno en esa medida podemos dejar planteadas más cosas, en ese sentido va como la apreciación en relación a la pregunta inicial que nos hacías, qué se rescata en toda esa experiencia acá en relación a los aportes como unidad móvil y porque funcionó en su momento ese modelo.

Para finalizar y a modo de conclusión, es importante visibilizar por qué este evento de atención es considerado como caso con resultados exitosos partiendo de la percepción de los mismos profesionales de UM que realizaron el acompañamiento psicosocial mientras estuvieron en el territorio; a partir de la percepción de los funcionarios de entidades y líderes comunitarios que eventualmente estuvieron observando el ejercicio y que no se involucraron en la sostenibilidad de las actuaciones. Desde allí sí hablar que se evidencian acciones de intervención psicosocial en Crisis, valiosas para la comunidad involucrada como se ve reflejado en los siguientes testimonios.

Algunos fueron, fueron muchos líderes también, les gustó mucho, algunos de los de comisaría y secretaria también fueron y les gustó mucho nos decían. Algo que también ganó y que fue muy positivo de parte de la Secretaría de Educación es que no se demoraron en nombrar el reemplazo del profesor, a tal así que, en la última, dos últimos encuentros estuvo acompañándonos y también le gustó mucho y dejó que chévere, gustó mucho la forma en que se trabajó, esa era la intención y nosotros planeamos todo eso.

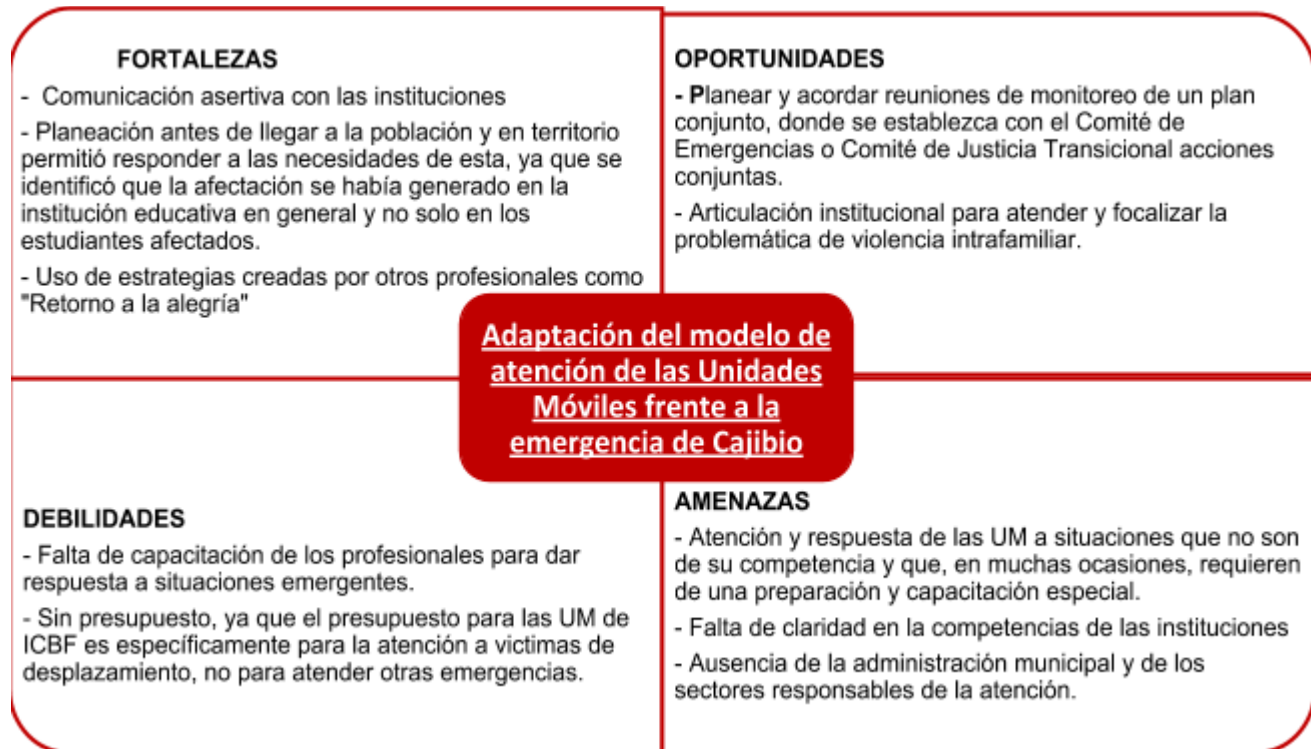
Pues yo lo puedo decir por mi hijo, no sé los otros niños, que no voy a decir que el ya no se acuerda del profe y eso, pues él se acuerda, pero así que yo le vea y de pronto cambios, cambios así, de pronto así como el, pero yo no creo que sea retraído, no creo que sea como referente al caso, pero de resto ya él sea violento o de pronto palabras no. Entonces personalmente yo sí les agradezco mucho y pienso que ellos sí pusieron mucho ahí, por lo menos con mi hijo sí.

Sin embargo es necesario reconocer que la atención psicosocial desarrollada por la UM en Cajibío, estuvo relacionada con un evento atípico, que es considerada exitosa a partir de los resultados inmediatos, que estuvieron relacionados además con el oportuno nombramiento de un Profesor por parte de la Secretaría de Educación y el involucramiento de toda la comunidad Educativa que unido con el juicioso análisis de la situación de emergencia, formación profesional interdisciplinar y la adecuada implementación de metodologías, herramientas y dedicación de los profesionales de la UM, permitieron una pronta intervención en Crisis por parte de ICBF que pudieron ser atendidos, pero que desde el marco de las competencias y de la estructura presupuestal de la entidad no sería población sujeto de atención de las UM y que atenderlas, disminuye la capacidad operativa y de cobertura a la población sujeto real de competencia de atención.

En resumen se muestra la siguiente matriz FODA para puntualizar los aspectos más significativos del caso frente a la cadena de valor.



Gráfico 47. FADO Cauca: Adaptación del modelo de atención de las Unidades Móviles frente a la emergencia de Cajibío



Fuente: elaboración propia

3.3.1.4 Cesar: Cambiando perspectivas desde las formas propias

En el Corregimiento de Mariangola del Municipio de Valledupar, perteneciente a la Regional Cesar del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar; en el mes de agosto del año 2017 se desarrolla el caso exitoso por una de las Unidades Móviles pertenecientes a la Regional. El equipo profesional que atendió el caso estuvo conformado por una trabajadora social, un maestro tradicional, una psicóloga y un nutricionista.

Se determinó como caso exitoso debido al cumplimiento de distintos componentes dentro de los criterios de acción, lo que permitió la aplicación de varias herramientas de las UM dirigidas a la atención de población víctima de desplazamiento armado de esta zona del país. Fue posible realizar la apropiación y desarrollo de procesos concebidos desde la unión de los miembros para la consolidación del territorio, la comunidad, las costumbres y el fortalecimiento de formas propias, con el objetivo de generar alternativas para combatir distintas problemáticas sociales generadas en su contexto. El presente caso se desarrolla desde un enfoque diferencial denominado "Cambiando perspectivas desde las formas propias".

Según lo dispuesto en el Decreto Ley 4633 de 2011 -por medio del cual se dictan medidas de asistencia, atención, reparación integral y de restitución de derechos territoriales a las víctimas pertenecientes a los pueblos y comunidades indígenas-, la Sentencia T-025 de 2004 y el Auto 004 -sobre “protección de derechos fundamentales de personas e indígenas desplazados por el conflicto armado y la afectación diferencial de estos pueblos”, la UM planifica su trabajo de intervención y genera compromisos de acompañamiento con el Pueblo Indígena Kankuamo en la comunidad de Mariangola, corregimiento de Valledupar.

Con esta comunidad, el equipo de trabajo establece los requerimientos que se necesitan para fomentar la identidad indígena, llegando a acuerdos con los líderes de fortalecer procesos organizativos y de gobierno propio, a través de grupos focales con los jóvenes de las familias indígenas Kankuamas víctimas del conflicto armado que están fuera del territorio indígena. Se proponen desarrollar actividades que conlleven la interiorización de formas propias en que la etnia pueda prevenir problemáticas sociales, de manera especial en éste grupo fuera de sus territorios, y sanar algunas patologías asociadas a ello según su cosmovisión indígena.

La Unidad Móvil menciona que:

En el proceso de contextualización y caracterización encontraron distintos factores de vulnerabilidad en los adolescentes y familias relacionados con preocupación y desesperanza respecto a expectativas futuras, el desplazamiento y hechos victimizantes como el asesinato de parientes, lo cual desestructuró a las familias, los padres y jóvenes salieron hacia ciudades en busca de opciones para sobrevivir generándose con ello que hoy existan madres cabeza familia, en el retorno al corregimiento, el estilo de vida cambia, las parcelas fueron abandonadas o vendidas por poco dinero, el bajo nivel académico limita el acceso a oportunidades laborales de la región, teniendo en cuenta que la zona es de tradición agrícola.

Tras iniciar el proceso comunitario en la zona de Mariangola, articulándose con los líderes, éstos informan al equipo de la Unidad Móvil sobre el caso de la adolescente GA de 16 años de edad, huérfana de padre desde los 6 años a causa de la violencia, quien vive con su progenitora y la pareja de la misma, y presenta malas relaciones familiares, rebeldía, ideas suicidas y bajo rendimiento académico.

Los abuelos maternos están vinculados de manera fuerte al trayecto de vida de G ..., son corresponsables hacia la comunidad y representan el rescate de los procesos étnicos de la etnia a la que pertenecen.

Al realizar el proceso de acercamiento inicial, que busca focalizar los jóvenes que participarían en el grupo para el fortalecimiento de la identidad y mitigación de problemáticas sociales desde el aprovechamiento del tiempo libre, la madre de la adolescente se encuentra prevenida a que su hija participara y manifiesta su desacuerdo; tampoco ella intervenía de forma activa en los procesos comunitarios. Esta es una de las primeras dificultades que enfrenta la UM, ya que la madre argumentaba prevenciones: como que su hija tuviera contacto con muchachos, que saliera de su territorio hacia otros lugares para aprender de su cultura, o que utilizara su tiempo en actividades inoficiosas. Fue singular que incluso la madre no se reconociera como indígena, como ella lo menciona en una entrevista semiestructurada: “... el grupo siempre se reúnen allá, porque llevan un proceso ya hace tiempo, entonces como mi papá pertenece a esa etnia”.

Y como también lo relatan los profesionales que atendieron el caso, en la aplicación del instrumento Grupo Focal:

... porque al decirle la mamá como figura importante de una familia, decirles a los hijos, no, nosotros no somos indios, pero, la muchacha, en su interior decía no, yo sí quiero aprender de dónde es que vengo, quiero conocer mi raíz mis raíces, quiero ver qué es eso de ser indígena, porque es que estamos acá, ella se interesó mucho en el tema...

Al mismo tiempo la Unidad Móvil contacta a la joven para conocer su situación personal, expectativas de vida, presentarle la propuesta, invitarla al grupo focal juvenil y obtener el permiso y apoyo de su madre:

Tras el equipo hablar con la madre de G..., la adolescente ingresa al grupo de jóvenes con su aprobación, igualmente inician proceso psicosocial con la adolescente quien reconoce en entrevista realizada que pasaba en ese momento de su vida por una crisis psicológica, no tenía buenas relaciones con su madre, discutían constantemente, hubo intento de suicidio y al no tener el permiso de su mamá para ir a fiestas se escapaba y según manifiesta todo eso, una vida muy desordenada.

Los profesionales de la Unidad Móvil realizan el abordaje del grupo de adolescentes y jóvenes de la comunidad desde la recuperación de tradición artística y cultural. Paralelamente, realizan trabajo psicosocial sobre el proyecto de vida de la adolescente y abordan las dificultades relacionales entre madre e hija. Realizan acompañamiento individual a través de visitas en el hogar para el trabajo, tanto de la madre como de la joven; en estas acciones de acompañamiento, trabajaron con la madre para el mejoramiento de vínculos afectivos hacia su hija, manejo de emociones, como la rabia que sentía debido al comportamiento presentado por G... y tolerancia. Se brindó atención a ambas.

Además, la adolescente desarrolló proceso con conocedores de la tradición Kankuama, como forma de acercamiento desde el conocimiento de sí misma y de su origen: “me enfoqué más a aprender sobre mí, de dónde vengo, de mi territorio, descubrí que era indígena, descubrí que mis ancestros provenían de Rabalito. Me incline allí y descubrí que la vida tenía cosas mejores que ofrecerme, cualidades, en las que tú, tus habilidades, me di cuenta que mi habilidad estaba en la comunicación hacia los demás, es cuando, ahí, aprendí a valorar mi vida...”, según lo comenta G... en la entrevista. La intervención de la UM ayuda en la generación de un proceso reflexivo que contribuye a la adolescente a mirar la vida de una manera diferente, a interactuar con otros jóvenes de su misma etnia. De esta forma, se articula el proceso de G... al proceso de los Sabedores mayores, en el que imparten sus conocimientos cuando la niña visita el Resguardo y los escucha; es decir, el acompañamiento se realiza desde el enfoque diferencial en el cual se rescata la importancia de la población y el territorio, generando a partir de un diálogo de saberes el reconocimiento y rescate de las creencias y costumbres de la comunidad indígena, en palabras del lineamiento técnico (ICBF, 2016, pág 21) “formular acciones que satisfagan necesidades culturales compartidas en procesos de concertación”.

A partir de la metodología implementada en la comunidad y el desarrollo de actividades de rescate de la identidad, arte, danza, tejido, uso del vestido y el conocimiento propio, también involucran a las redes e instituciones, como son: los líderes de Mariangola, la organización indígena, las instituciones educativas y la emisora comunitaria. Los jóvenes, a través de tareas, reuniones y grupos de estudio, reciben charlas en temáticas sobre derechos sexuales y reproductivos y empoderamiento, contribuyendo a la promoción y apoyo en la participación de los niños, niñas y adolescentes víctimas del desplazamiento

forzado en la construcción de planes de acompañamiento para la garantía y restitución de sus derechos, partiendo de los requerimientos de la comunidad.

Es así que quea partir del empoderamiento de la comunidad, se busca la potencialización a nivel individual de los NNAS, por ello hubo tareas propias para G..., la cuales tuvieron un seguimiento continuo y exigencia de cumplimiento en el desarrollo de indagaciones y profundización de temas como: conocimiento de su cultura, territorio y comunidad, liderazgo, temas preventivos. Ella tras investigarlos, los socializaba con sus compañeros de grupo, lo que la va llevando al empoderamiento en su liderazgo, ya que se nutre desde lo que investiga sobre su cultura y lo replica en otros espacios. Ella tuvo como tarea liderar asentamientos del resguardo, actividades de intercambio y salidas de campo.

Los profesionales de la UM evidencian que la adolescente cuenta con habilidades comunicativas y de liderazgo, que tratan de fortalecer con más tareas y en temáticas que favorezcan su aprendizaje. Este proceso genera en G... motivación al encontrar sentido y gusto en el proceso que vive: le gusta dar a conocer su cultura en otros espacios, haciendo réplica de lo aprendido a otros jóvenes, impulsando su proyecto de vida y revaluando los sentimientos hacia sí misma. Al principio ella manifestaba sentirse poco importante y con una vida sin sentido, por lo que con esta labor que desarrolla, se sensibilizó “de que, a través de ella otras personas, podrían escuchar un mensaje, y como comunidad, podrían gestar un proceso organizativo, de la cabeza de ella, o de la mano de otros chicos igual que ella” (GF Profesionales).

Como parte importante de su tratamiento y forma propia de la Comunidad Kankuama, G... llega hasta la instancia de escuchar Consejería de los Sabedores de la comunidad ubicados en el Resguardo de forma periódica. Se convierte en un aspecto importante para hacer catarsis, buscar superar los problemas presentados y luchar por sus convicciones. Esto hace que deba dirigirse hasta el lugar, sorteando dificultades especialmente de tipo económico para el transporte y alimentación.

Debido a todo el proceso que ha llevado G..., cuenta con un reconocimiento fuerte en su comunidad y es referente como líder en el proceso comunitario de Mariangola; ella comenzó a ser parte del desarrollo del proceso de rescate, usos y costumbres del pueblo Kankuamo.

G..., a través del ICBF, participó en una Estrategia denominada “Mi Generación es Capaz”, donde incorporan a un grupo de jóvenes, a este nuevo espacio que pretendía fortalecer al aprovechamiento del tiempo libre. Se intenta cumplir este objetivo desde la práctica de fútbol, la interpretación de instrumentos musicales, las danzas, el tejido de la mochila, y especialmente el capítulo étnico presente en los Acuerdos de Paz, mediante discusiones y presentando expertos en el tema. Así los jóvenes aprendían y replicaban, como lo menciona Gissel en la aplicación de la entrevista:

Nuestra estrategia era a través del fútbol, nosotros queríamos que dialogáramos, se hacía la paz, como era la paz en nuestro territorio, y pues nosotros como nuestra etnia indígena, nosotros, hacíamos paz a través del tejido, de las danzas, de nuestras costumbres, nosotros hacíamos paz a través del diálogo, era muy importante que la paz se construye desde casa, nosotros todos esos hábitos, que ellos tenían en nuestro territorio, lo fuimos ampliando fuera del territorio, compartiendo con otra personas que quizás, en el conflicto armado fueron desplazados, pero, pero siguen siendo los que son, que son indígenas.

Con la participación en esta nueva estrategia, la joven ocupaba todo su tiempo libre; hubo reconocimiento de la labor que desarrollaba, no solamente en la comunidad, sino en las instituciones y lugares donde iba. Ella comunicaba de manera acertada las ideas y los conceptos, aplaudían sus presentaciones, lo que trajo beneficios para la adolescente en su autoestima, en su proceso de vida y en la importancia que su madre le daba a estos nuevos aspectos, ya que reconocían el trabajo de su hija, y reconocía que era realmente útil lo que se encontraba haciendo.

Otra de las dificultades, presentadas para la realización de este caso, fue acomodarse a los tiempos de las familias. La UM tuvo que ajustar su cronograma de acuerdo a los horarios de la comunidad, trabajando noches y fines de semana, adaptándose a los tiempos distintos que algunas personas tenían en las fincas, estas adaptaciones se pueden realizar; ya que la operación de la UM lo permite; pues los profesionales realizan comisiones de 12 días en el territorio, además que una de las acciones importantes de las UM es generar acompañamiento respetando las dinámicas de la comunidad. También el equipo de trabajo debió adaptarse a la falta de materiales tradicionales para el ejercicio reflexivo, al desconocimiento de recursos por parte de la comunidad y al poco nivel de apoyo institucional para el desarrollo de actividades o acciones planteadas por los adolescentes para resolver problemáticas sentidas; este último se tradujo en el objeto de acompañamiento de las UM.

Con el trabajo realizado se evidencia que la adolescente tuvo un cambio en sus relaciones familiares, las cuales eran de conflicto permanente con su madre y hermana; ha superado las ideas suicidas y mejorado su rendimiento académico. A través de su trayecto de vida, identificación y empoderamiento de los elementos de su cultura, derechos sexuales y reproductivos, entre otros temas, ha potencializando sus habilidades comunicativas y liderazgo de grupos; de manera especial en procesos de rescate de identidad indígena y replicando aprendizajes adquiridos entre los jóvenes de su comunidad y otros espacios.

Ha cambiado su perspectiva frente a la vida, se encuentra culminando sus estudios secundarios y capacitándose en el SENA. El proceso de evolución de la adolescente, consolidado desde el grupo focal juvenil del cual hace parte, sirvió para mejorar su actitud y resignificar su cosmovisión. Dicho cambio es evidenciado desde diferentes frentes, es decir se visibiliza desde el reconocimiento que tiene en la comunidad, haciendo parte de la Estructura Organizativa de la Comunidad Indígena en Derechos Humanos, y como educadora y transmisora cultural.

Cobra importancia la satisfacción de la madre de la adolescente frente a los procesos que su hija ha tenido, al evidenciar que G... es reconocida en la comunidad por el trabajo desarrollado, las fortalezas y habilidades que ha visibilizado y el cambio en su comportamiento. Así lo admite la adolescente al expresar que su vida ha tenido un avance significativo de superación y menciona:

Yo he progresado, con esa, con esa, o sea esa facción que tuve de ira, pero gracias a Dios ya fue evolucionando, y ahora mi enfocamiento es en territorio, aprender más sobre él, y, pues que decirle, que para mí hubo un cambio, y ha sido estupendo, ha sido lo mejor para mí, para mí como persona, que gracias a ello, pues, yo pude progresar.

Se establece que el rescate de aspectos culturales es iniciado por un grupo de jóvenes en el año 2007, quienes con su arduo trabajo fueron implementando actividades para el reconocimiento del asentamiento como comunidad Kankuama. Ella sigue en esa lucha para intensificar la identificación de su cultura, porque ya su comunidad la reconoce y asume que ella es kankuama.

Considera que la UM, con la labor desarrollada, ha hecho que el proceso no retroceda ni sus miembros desistan; y ha logrado que las actividades de rescate continúen con los niños pequeños que se encuentran en la comunidad, y así ellos sigan la labor y avancen en los procesos identitarios de la etnia.

Un aspecto importante de este caso exitoso es la visión que se tiene de la juventud en el fortalecimiento de su cultura indígena. Se lograron cambios en los estereotipos, ya que al rescatar y preservar sus tradiciones desde la indagación y réplica, y aplicar en la cotidianidad esos aprendizajes desde las formas propias de la etnia, significó superar dificultades y problemáticas presentadas, se evidenciaron procesos de apropiación y arraigo, comprensión desde la cosmovisión, el territorio, la vida y los sabedores ancestrales. Además se logró un proceso de aceptación, en el cual los actores de la misma comunidad interactúan desde: *el “intercambio de saberes. En los conversatorios intergeneracionales, fueron clave allí [el diálogo] con los mayores, los abuelos, con los jóvenes, eh; el ver los jóvenes, liderar procesos que son, de, de adultos, eso fue clave, una, digamos, una metodología distinta, a la que normalmente vemos en otras comunidades”* (-GF Profesionales-). Ese rescate lo abanderan las nuevas generaciones para preservarlo, ya que *“bueno, los que lideran, los adultos lideran, procesos para que los jóvenes vayan aprendiendo. En este caso, [con] los jóvenes, la chica entra a liderar un proceso de adulto, a ser parte de la estructura de una estructura organizativa como persona representante del tema de derechos humanos”* (GF Profesionales). Esto permitió que el imaginario social frente a la juventud fuera modificándose en la comunidad y de esta forma pasara de ser “un grupo poblacional problema” a un grupo poblacional líder, promotor del cambio y la búsqueda de bienestar individual y colectivo a través de la promoción de la educación, la capacitación y la formación en diferentes áreas del saber (carreras técnicas, profesionales u oficios) sin perder el interés y la motivación por las tradiciones ancestrales de la comunidad.

El caso es exitoso en la medida que es el resultado de los esfuerzos individuales de los profesionales, que sumados en un equipo de UM, superan dificultades de distinta índole para llevar a cabo su labor, entregando todo su conocimiento y realizando el trabajo con apasionamiento. Lo anterior se refleja, no solamente en los resultados medibles y mostrables del proceso, sino en la evocación, gratitud y satisfacción de la comunidad, que sigue fortaleciéndose desde las intervenciones realizadas y del cambio de las relaciones en las familias que han intervenido.

La profesional en Trabajo Social por su acercamiento previo a la comunidad fue quien lideró el caso; pero la empatía con la que cuentan todos los profesionales del equipo permite que la labor que realizan sea tomada por la comunidad como un proceso de apoyo y ayuda para avanzar en el logro de las metas que se proponen desde el reconocimiento de los miembros de la comunidad y evitar la pérdida de sus costumbres y tradiciones como Kankuamos.

Cada profesional, desde su especificidad, aportó en el acompañamiento y seguimiento del proceso, logrando que Gissel tuviera como referencia a los profesionales que hicieron que su cambio fuera posible; por sus intervenciones, estando pendientes de ella y siendo ejemplo a seguir, como lo menciona en la entrevista realizada: “una de las personas que también estuvo pendiente de mi proceso, y era, él, el nutricionista... él me ayudó muchísimo, porque fue una persona que yo la vi y es tan ejemplar, que me nació, y yo tengo en mi proyecto de vida yo me veo como una futura nutricionista, porque, eh, él me causaba no sé, tanta curiosidad, una persona yo la veía tan ejemplar que me transmitió eso, y eso es lo que yo quiero”. Ella tiene ese interés por la desnutrición y enfermedades que tienen las etnias del país.

El fortalecimiento brindado por los profesionales de la Unidad Móvil, desde su quehacer, se da a través del ser humano y las acciones que permiten que el Profesional en nutrición imprima admiración, motivación y ejemplo en Gissel. Tras la aplicación de los instrumentos, se evidencia, a través del grupo de discusión con los profesionales que atendieron el caso, la amplia participación de la gestora de caso (Trabajadora Social) en tanto su conocimiento, afinidad y cercanía porque también es de origen indígena Kankuamo.

La psicóloga realiza una breve descripción del estado psico-emocional y el maestro tradicional refiere como la estrategia de acompañamiento en música y danzas permitió motivar a la adolescente para el desarrollo del proceso posterior. En cuanto a la entrevista realizada a la madre de la adolescente, de manera elocuente relata cómo fue su proceso de rechazo-aceptación y valoración del proceso de acompañamiento de la UM, porque ella considera que el rescate de los valores tradicionales culturales (usos, modos y costumbres) representaban un retroceso a su esfuerzo por “buscar un mejor futuro para sus hijos (en este momento la única a su cargo es G).

Un aspecto evidenciado como falencia por parte de todos los actores es que el proceso no es continuo, o simplemente no es constante en la atención debido a los tiempos manejados por los profesionales que intervienen en la UM, como lo comentan: “precisamente, pretendemos generar procesos, eh, las acciones deben ser permanentes, de constantes, con una acción no se logra generar un proceso, no se logra, hay que ir hilando, ir hilando y, no abandonar las acciones si se empieza, con las entidades que se empiezan a desarrollar, para poder ver digamos, un resultado”.

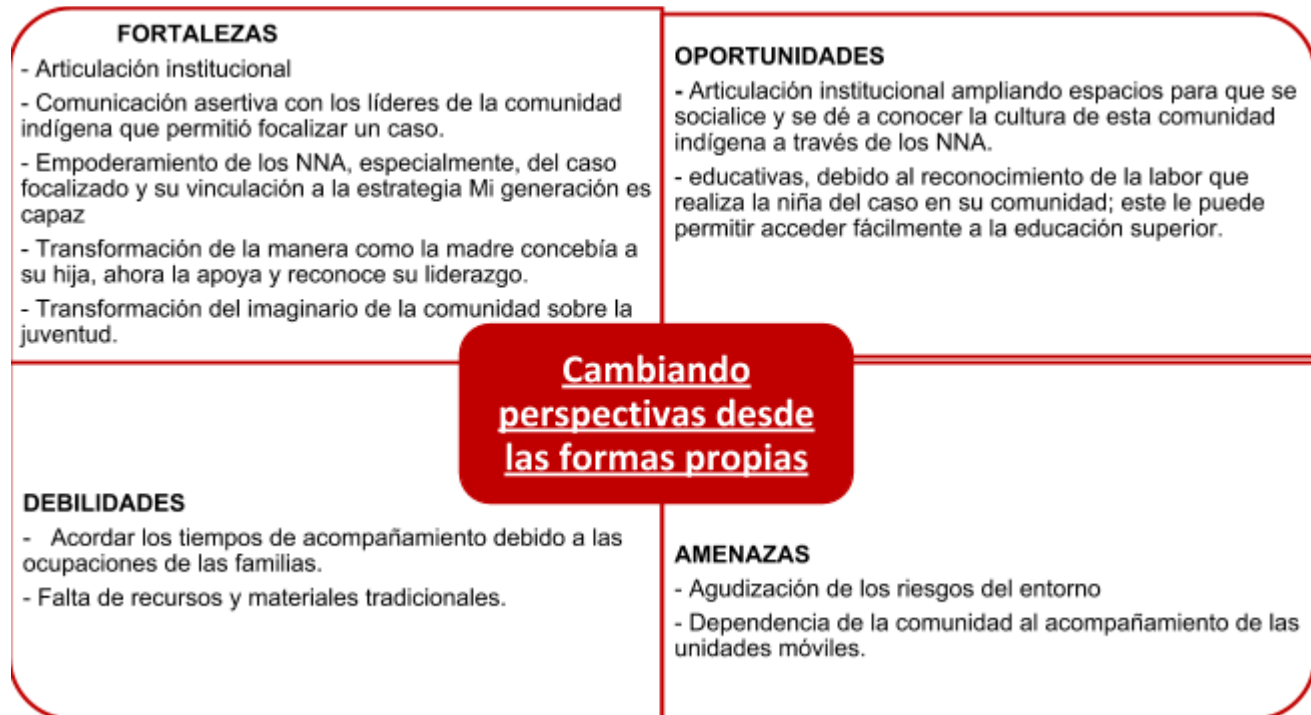
El caso no se cierra, debido a que teniendo en cuenta que para los indígenas el restablecimiento de derechos se da desde un enfoque colectivo, se pretende continuar con el apoyo del fortalecimiento del gobierno propio y el empoderamiento a otros jóvenes con el liderazgo de Gissel. El acompañamiento de la Unidad Móvil y de la comunidad es necesarios desde un punto de vista de gestión y articulación interinstitucional.

Este caso se desarrolla en el marco de la línea de atención en retorno, en el cual se aplica el enfoque étnico - diferencial, en el que a través de trabajo colectivo, se identifica el caso de riesgo y es a partir de allí que se realiza un acompañamiento; lo que permite identificar la importancia de generar procesos comunitarios que aporten en la identificación de factores de riesgo y protectores particulares de la familia, generando la elaboración de un PLATINFA enmarcado en un proceso colectivo, como el proyecto de jóvenes.

Tomando esto en consideración, se plantea la siguiente matriz FODA para clarificar los elementos más significativos del caso.



Gráfico 48. FODA Cesar: Cambiando perspectivas desde las formas propias



Fuente: elaboración propia

3.3.1.5 Chocó: Acompañamiento Psicosocial a una familia en Lloró

En enero del año 2018 es enviada una UM del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar a trabajar con las familias víctimas del conflicto armado en el municipio de Lloró, Regional Chocó. Lloró es un municipio azotado por el conflicto armado y con población víctima del desplazamiento forzado. Dentro del equipo de trabajo de la unidad móvil, estaba la profesional en nutrición y dietista, la profesional en antropología y la profesional en trabajo social.

La UM dentro de sus funciones establece definir los puntos de atención, teniendo en cuenta los autos y las sentencias a los que haya que darles respuesta. En ese orden de ideas, dependiendo del tiempo, el hecho victimizante y la necesidad de respuesta, así mismo se les da prioridad a los casos. Lloró, por ser una comunidad en medio del conflicto, tiene el auto 086 de 2014 que abarca un consejo comunitario. Eso quiere decir que luego de hacer la respectiva planeación, se fija cuántas familias se van a atender, en qué barrios y de qué lugar; posteriormente, antes de ingresar al territorio, se hace una concertación previa con las entidades locales, los líderes comunitarios, con el enlace de víctimas, con el personero municipal, con el Concejo y con el Secretario General de la Alcaldía o Gobierno.

Después la UM se dirige al territorio, se reúnen con los funcionarios de la Alcaldía Municipal, la Comisaria de Familia, la sede de víctimas, el Secretario de Gobierno y los líderes de cada consejo para articular y compartir los objetivos misionales del acompañamiento. Adicionalmente ellos les dan a conocer unas problemáticas a nivel general. Finalmente se logra convocar a la comunidad a una reunión, para discutir los alcances, los objetivos misionales, las actividades a desarrollar en el acompañamiento psicosocial.

Posterior a la reunión comunitaria, los profesionales hacen un diagnóstico para visibilizar todas las necesidades desde lo local, fortalecer su acompañamiento y visibilizar todas esas necesidades frente a las demás instituciones competentes. Luego se procede a hacer la caracterización familiar mediante el RUUM, que lo diligencia cada uno de los profesionales. Después de todo este proceso de planeación, la UM inicia el diligenciamiento del REA y con una caracterización poblacional masiva a nivel comunitario de cada familia, se dirigen a realizar las visitas domiciliarias en el casco urbano del municipio.

La UM, en medio de la caracterización masiva, se percata que una de las madres, al momento de pedir la información correspondiente, no tiene afiliados a sus hijos a un sistema de salud, no tiene los registros de los NNA y no tiene un número de contacto, elementos suficientes para establecer que padecían de una situación de vulnerabilidad.

Al momento de realizar las visitas domiciliarias, el equipo ya había acordado que al no tener información precisa sobre la mujer en situación de vulnerabilidad, iban a acudir al diálogo con las personas para encontrar el domicilio donde la madre y sus hijos habitan, tomando como ventaja el hecho de que el municipio tiene una extensión pequeña.

En el transcurso de la jornada de visitas, se acerca una joven para informarles sobre una situación particular con sus sobrinos y les solicita se desplacen hasta la vivienda de su hermana, la mamá de los niños, para que puedan observar el estado de sus sobrinos. Al llegar allá se encuentran con unos niños jugando en el andén, uno totalmente desnudo y otro apenas con algo de ropa, jugando solos en la calle, en ese momento, por su evidente estado físico se identifica un presunto caso de desnutrición y calidad de vida precaria.

Al unir la información y las características de la mujer identificada en la caracterización, con la información de la joven que los llevó hasta el domicilio de sus sobrinos, se percatan que es el mismo caso y al siguiente día volvieron e hicieron la constatación de derechos, entrevistan a la madre y toman resultados. Estos están consignados en el “Informe Caso Especial De Seguimiento Para El Restablecimiento De Derechos”, encontrando en ellos la siguiente información: La madre de los niños es AB, una joven de 19 años, con cuatro (4) meses de gestación y dos hijos de cuatro (4) y un (1) año de edad. En el momento de realizar la toma de peso y talla, se encontraron con que la madre mide 164 cm y pesa 60.3 kg, lo que es equivalente a un peso adecuado para la edad gestacional en la que se encontraba. El mayor de los hijos medía 98 cm y se encontraba con un peso de 13,5 kg, lo cual arroja un diagnóstico de riesgo de desnutrición aguda, y el menor de los hijos se encontró que medía 72 cm y con un peso de 7.1 kg, equivalente a una situación de desnutrición aguda, sumado a este diagnóstico los profesionales identifican y agregan al informe los siguientes elementos:

El niño J... no contaba con afiliación al SGSSS y la madre refirió que tenía fiebre, vómito, inapetencia y diarrea desde hacía 4 días, sin haberlo llevado al servicio médico. Ninguno de los niños tenía carnet de vacunación ni control de crecimiento y

desarrollo. Se observan a los niños temerosos, tristes, distantes, poco participativos. El niño J... estaba somnoliento, tenía llanto sin lágrimas, signos de desnutrición: zonas de alopecia, conjuntivas pálidas, poca reserva de tejido adiposo a nivel general, rejilla intercostal marcada, abdomen protuberante. Se evidencian dificultades en su desarrollo psicomotriz: el niño no gatea ni se pone en bipedestación. Se observó a Y... más activo, participativo y sociable. También se evidencian signos de desnutrición como poca reserva de tejido adiposo a nivel general.

Otro aspecto importante en el desarrollo del caso es que el acompañamiento se hizo en la vivienda real de AB y sus hijos, ya que el lugar donde habían hecho el reconocimiento del caso, era la casa de un primo. La vivienda en la que realmente habitaban quedaba alejada del casco urbano, tenía la apariencia de un cambuche y de difícil acceso, ya que debían pasar por trochas y lugares difíciles.

Al identificar las vulnerabilidades programaron una cita con la madre y las diferentes entidades competentes para hacer todo el proceso de restablecimiento de derechos. En este proceso de restablecimiento, los profesionales se sintieron preocupados porque se cumplieran a cabalidad los requerimientos y decidieron ponerse al frente del acompañamiento:

Es realizar el acompañamiento, porque no era lo mismo decir tiene que ir a la registraduría y nosotros no quedar con la tranquilidad de que ella va hacer los trámites. Entonces al siguiente día se hizo ese acompañamiento y más o menos tres días más duramos articulando con la alcaldía y demás autoridades competentes

Luego de la información recolectada en la visita, los profesionales constataron los derechos de los niños, para hacer todo un proceso de sensibilización con la madre e iniciar con el proceso de restablecimiento de derechos para lo cual, al día siguiente, la madre puntual asistió a la Registraduría con sus hijos y allí se hizo la gestión para obtener de manera gratuita una fotocopia de los registros civiles, que por una situación con su cónyuge los había perdido.

Por otro lado, los profesionales de UM junto a AB y sus hijos, se dirigieron a la Alcaldía municipal, hacia el área de salud pública, para que ella pudiera generar la ficha del Sisbén, ya que el niño más pequeño no se encontraba afiliado al sistema de salud. Luego de estar en el área de salud pública, se generó una orden de prestación de servicios para la atención del hijo pequeño, quien presentaba desnutrición aguda moderada. Con esta orden de prestación de servicios se dirigieron al Centro de Salud local, donde se le dio atención al niño pequeño, pero el otro niño no se pudo atender porque se definió que era mejor atenderlo en una cita prioritaria y no de urgencia. Seguido a la visita al Centro de Salud, se generaron unas órdenes médicas, pero la familia no contaba con el dinero para adquirir esos medicamentos y como el niño no estaba afiliado no lo podía cubrir el sistema de salud, entonces se fue otra vez al área de salud pública, se gestionó con las enfermeras y ellas les facilitaron los medicamentos requeridos. Al día siguiente se hizo el acercamiento a la entidad de salud al cual estaba la madre afiliada para hacer el proceso de afiliación del niño y allí se dio todo el diligenciamiento de la ficha y se hizo el restablecimiento del derecho.

También se realizó la gestión con la Alcaldía para que esta les facilitara la seguridad alimentaria, a través de un mercado, así está referido en “El Informe Caso Especial De Seguimiento Para El Restablecimiento De Derechos”:

Adicionalmente al transporte para el traslado de los niños, se realizó gestión con el Alcalde para entrega de una ayuda alimentaria a la familia, la cual fue autorizada y entregada. Esta ayuda consistió en un mercado con arroz, aceite, huevos,

agua, verduras y otros, que le permitieron a la familia satisfacer sus necesidades alimentarias los 3 días previos al desplazamiento a la ciudad de Quibdó al CRN.

Cuando se llevó al niño mayor al Centro de Salud para la respectiva atención, esperaban que le dieran una remisión directa al Centro de Recuperación Nutricional, pero eso no fue posible. Antes de eso, ya habiendo identificado la situación nutricional, acudieron a la compañera enfermera que ya llevaba tiempo en la UM, para ver cómo era la ruta de atención, ella les brindó su conocimiento y les facilitó el contacto de la encargada del centro de Recuperación Nutricional de Quibdó, con quien se realizó un contacto previo a la vinculación para indagar la disponibilidad de cupos y el proceso de ingreso del niño al centro. A su vez, el Alcalde muy dispuesto facilitó el medio de transporte para que la madre y sus hijos pudieran desplazarse al centro las veces que necesitaran. Sin embargo, y para sorpresa de los profesionales no pasó un día y ya tenían problemas con el ingreso del niño al programa del Centro de Recuperación Nutricional, pero con el apoyo de la supervisora de contrato, lograron que el niño ingresara.

Al día siguiente, nosotros ya regresamos a Quibdó y nos notificaron que no se les había dado ingreso a los niños porque no cumplían con el requerimiento, entonces lo primero que hicimos al llegar a Quibdó fue acercarnos a Centro Zonal a verificar cuál era la situación. Nos entregaron unos oficios que daban la explicación de por qué no se daba el ingreso, se entró a mediar también con, pues, con la supervisora del contrato, la nutricionista del Centro Zonal para contarle como toda la realidad que habíamos identificado que no se podía desconocer. Luego con ella hizo un proceso de acercamiento al Centro de Recuperación Nutricional donde nutricionista del centro de recuperación, la supervisora y pues mi parte, que soy la nutricionista aquí de la unidad, realizamos juntas la toma de medidas y ya se le dio ingreso al niño menor.

La madre de los niños también inició un proceso en el programa de los mil días en el Centro de Desarrollo Infantil, para lo cual también se llamó directamente a la supervisora y encargada de ese programa, para que se diera la vinculación efectiva, se entregaron las remisiones para que la madre hiciera el procedimiento. Pero la madre a los dos o tres días regreso a Lloró, los profesionales estuvieron insistiendo para que fuera a hacer las diligencias, pero siempre en sus respuestas afirmaba que se sentía enferma, luego se dio la vinculación para la entrada del niño al Centro de Desarrollo Infantil; pero ella se regresó a Quibdó y se fue a vivir con su anterior pareja, con la que mantuvo una relación muy nociva y fue parte de la causa en todas las vulneraciones de derechos.

Mientras esta familia se encontraba en los programas mencionados con anterioridad, el equipo continuó con sus labores de atención como UM, pero a su vez estaban en constante seguimiento telefónico. En una de esas llamadas, la trabajadora social del Centro de Recuperación Nutricional informa al equipo sobre otra situación de vulneración hacia los niños; se identificó que el niño mayor se le había cedido la custodia a una persona allegada a la familia, todo el trámite fue realizado por el Bienestar Familiar y con la voluntad de la madre. También identificaron el nacimiento de su tercera hija, con todas las experiencia de vulneración de sus derechos que se conocía, se volvió a realizar el proceso de sensibilización con la madre.

Al finalizar la visita en esa vivienda, donde se albergaba la familia, se dirigieron a una vivienda cercana, donde se ubicaba la familia del compañero sentimental. Allí se percataron de otra situación de maltrato infantil hacia la recién nacida, ya que había desconocimiento de la niña como persona, ni siquiera después de un mes de vida se le había definido el nombre, no se había registrado, ni afiliado a salud ni nada. Ante esta situación se sensibilizó, tanto a la familia del compañero, que en ese

momento asistió, como a los profesionales, sobre la importancia de garantizar los derechos a los niños. Con esta información se procedió a dejar una denuncia en atención al ciudadano para que se realizará un proceso administrativo para garantizar los derechos que considerara el ICBF, a través de la defensoría de familia.

Por otra parte, surge un tema importante en este caso, y es saber si a la familia le hizo falta la atención por parte de un profesional en psicología, ya que el trabajo de la UM no está dirigida a la intervención sino al acompañamiento, ante esta cuestión surgen afirmaciones como la siguiente:

Como tú misma mencionas, digamos que no se hace una intervención a nivel profundo, a nivel específico, en cada una de las áreas, sino que es una atención general, un acompañamiento. Entonces, en ese sentido, la presencia del psicólogo o la ausencia del psicólogo no afectó, no impidió que lleváramos a cabo las actividades correspondientes. Sin embargo el caso fue puesto en conocimiento por y ante la administración municipal, ya que cada administración municipal cuenta con un equipo psicosocial o en teoría, una persecución ideal que tendría que pasar en las administraciones de que deben contar con un equipo psicosocial para hacer esa atención a esas familias en caso específicos a las familias que requieren una atención constante; no un ir y venir sino una presencia constante de un psicólogo o un especialista para ese tema.

Ahora bien, frente a este tema de la atención psicosocial, como un eje de intervención, es importante evaluar los efectos de no tener un proceso de intervención con la población a la que se le brinda el proceso de acompañamiento. Así lo comenta profesionales de UM y entidades que atendieron el caso, referenciando que vale la pena cuestionarse, si los logros obtenidos a lo largo del proceso con los NNA van a tener un efecto duradero, teniendo en cuenta los “*antecedentes desafortunados de la madre de los niños*” (Entr, Alc). Es decir, hay casos en los que los factores de riesgo predominan, y así se genere procesos de acompañamiento que conlleven a su mitigación o disminución, es difícil aportar en la generación de cambios de las familias; tal como se presenta en este caso, lo que no se considera un problema del proceso de la EUM; sino es un problema estructural.

El caso arroja que la madre de los niños ha tenido problemas de consumo, fue maltratada y abusada a los trece (13) años por el cuñado, quien es padre de su hijo mayor. Sumado a esta situación, ella no tiene apoyo familiar, ni por parte de su madre, ni su padre. Una de sus hermanas es esposa del hombre que la abusó; su otra hermana solo la ve en vacaciones. Su hermano indicó que no tenía los modos para ayudarla; su madre afirma que no puede ayudarla ya que no se encuentra bien de salud; por el lado de su padre, este fue enfático en decir que no quiere saber nada de su hija y no se quiere involucrar con nada que tenga que ver con ella o sus dificultades.

Ante la situación de la madre de los NNA en cuestión, lo profesionales de UM, reconocen la importancia de brindar ayuda psicosocial y deciden poner en conocimiento a la administración, mediante la notificación de varios oficios radicados, para que A... reciba atención psicosocial del municipio. Por el momento el municipio no cuenta con un equipo psicosocial, entonces no se da ninguna acción al respecto. A partir de este punto surge una recomendación clara y contundente por parte del equipo de UM.

Digamos que una de las recomendación o sugerencia que se hizo en la administración municipal en el momento del empalme: A... [necesita] y también de todo el acompañamiento psicosocial, es que (duda) digamos, no es una excusa de la Alcaldía, porque siempre una de las dificultades que encontramos en las diferentes Alcaldías del departamento del Chocó es que siempre nos dicen que no hay un equipo de atención psicosocial, cuando es tan importante porque sabemos que se



INTERVITEC S.A.S

Infométrika
Consultores en información



**BIENESTAR
FAMILIAR**

requiere y más por lo que te decíamos de la situación de Lloró. Porque no es solamente el caso de A..., nosotros decíamos pues cuando estábamos como socializando todas las situaciones (piensa en voz alta)" apenas este caso que conocemos, no sabemos cuántas situaciones de otras familias o de una madre jefe de hogar como A... están en la misma situación o en otra condiciones más difíciles.

Es importante, rescatar que el trabajo de las UM de Bienestar Familiar es garantizar y restablecer los derechos de los niños, niñas y adolescentes a los que se les ha vulnerado sus derechos. En medio de esta labor deben hacer un trabajo de gestión interinstitucional para responder a las necesidades o problemáticas que surgen en medio del proceso. Si las instituciones no se esfuerzan por fortalecer la parte de intervención en casos de violencia intrafamiliar o ante casos específicos de intervención psicosocial, los esfuerzos que hace UM no garantizan la protección y restablecimiento de derechos de los NNA, ya que estos siguen en medio de un ambiente problemático.

Ahora bien, es importante señalar las dificultades que emergieron a lo largo del proceso con este caso en específico. Inicialmente, uno de los problemas es la dificultad por la falta de datos para ubicar a la familia y poder realizar el proceso de constatación. Otra de las dificultades que señalaron fue la focalización; como la comunidad y la institucionalidad ya conocían el caso, al momento de hacer el proceso de remisión a las instituciones, A... se sentía regañada, señalada o juzgada. Esto hizo que se invisibilizara el problema. Uno de los mayores obstáculos en el caso, también fue la ausencia de redes familiares, así lo expresa uno de los profesionales involucrados en el caso.

Entonces digamos que, de parte de la hermana, si hay esos apoyos constantes, pero de la otra hermana con la que nos comunicamos pues no hay esa buena relación con A..., de la madre de A tampoco hay una buena relación porque como te decimos con todos esos antecedentes que ella tuvo siempre ha habido también ese señalamiento de parte de sus redes familiares maternas. Entonces digamos que no hay una buena relación.

Dentro de las recomendaciones para el abordaje de casos como este o similares, en las UM del ICBF, los profesionales plantean que cada uno de los profesionales que se involucren con la comunidad, lo hagan de una manera comprometida y no se limiten al diligenciamiento de formatos, ya que, la respuesta de la familia y sobre todo de los niños, depende del buen trabajo del equipo. Sugieren que hay que incentivar más el acercamiento a las familias. Es decir, la operación de las Unidades móviles trasciende a un proceso, que si bien debe ser claro, requiere de unos insumos como el recurso humano capacitado, humano y comprometido con el ejercicio profesional y la misionalidad de ICBF y por ende de las UM. Los formatos son medios, para el desarrollo del acompañamiento; pero el resultado al que se quiere llegar, posterior a un acompañamiento es el cambio describable de la familia; que como se mencionó anteriormente, el cambio se da desde las familias y no sólo depende de la gestión realizada por los profesionales.

Por otra parte, es enriquecedor e importante conocer la visión y opinión que tiene la trabajadora social del Centro de Recuperación Nutricional frente al trabajo de UM en el caso en cuestión. Ella habla sobre el proceso de remisión de los niños por parte de la UM a dicho centro, dice que los profesionales, previo al suceso, ya habían tenido un acercamiento con el centro y conocían de los procesos que allí se realizaban. Por lo que al identificar que uno de los NNA en cuestión, mostraba signos de

desnutrición severa aguda y el otro aguda moderada, deciden contactarse con ella para exponer el caso y solicitarle los cupos correspondientes dentro del centro nutricional.

La trabajadora social responde que sí a dicha petición y confirma que pueden desplazar los niños al centro, la UM le informa que los niños no cuentan con una ubicación específica, que únicamente cuentan con el registro civil de los NNA, por lo que deciden trasladarse ese mismo día al centro para hacer todo el proceso de gestión y restablecimiento de derechos en salud.

Adicionalmente, establecen contacto con la Comisaria de Familia y en un trabajo de articulación logran dos días después ir al centro junto con los niños y madre de los NNA. Al preguntarle a la trabajadora social, si la gestión que hicieron las profesionales de la UM fue pertinente, ésta refiere que sí y expone los puntos por los cuales fue un trabajo bien hecho: El primero es que, al iniciar el proceso, la nutricionista del centro de recuperación, solo acepta el ingreso de uno de los niños, ya que el otro, según su criterio, no cumplía con los requisitos necesarios para ser ingresado. Ante esta respuesta, las profesionales se dirigen al ICBF y hablan con la supervisora de contrato, para que esta solicite una segunda valoración para el niño, la supervisora atiende la solicitud y remite al niño a una nueva valoración y allí se percata que el niño sí cumple con los requisitos para ser ingresado al centro e inician con el proceso correspondiente.

Otro de los puntos, hace referencia a la gestión que hizo UM con la madre de los niños, ya que, en el centro, no es permitido que los familiares se queden con los NNA dentro de la institución. Ante esta situación las profesionales solicitan al centro de recuperación, permitirle a la madre hospedarse allí por unos días, mientras los niños se adaptan al lugar. La solicitud fue aceptada y luego de unos días la mamá de los niños vuelve a su casa y las profesiones le gestionan transporte para que ella pueda visitar a los niños cada que quiera o pueda.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, es importante resaltar la labor del equipo de UM en cuanto a la gestión y reacción oportuna ante las situaciones que se les presentó para el restablecimiento de derechos de los Niños, ya que desde el primer momento, en la remisión, supieron que hacer al solo tener el registro civil de los NNA y ante la negativa de la nutricionista para recibir a uno de ellos. Esto deja en evidencia la rigurosidad del proceso que permite que los profesionales estén seguros de los diagnósticos y remisiones que están haciendo. La Trabajadora Social expone su conformidad ante dicho proceso en el siguiente párrafo:

La gestión que ellos hicieron fue pertinente, sí porque inmediatamente identificaron el caso y me llamaron, me solicitaron los requisitos para ingresar, eh, hubiéramos podido recibir los niños solamente con el registro civil; es más, si no tuvieran pues lo hubieran podido recibir. Pero igual ellas lo que hicieron fue tratar de restablecer esos derechos de los niños para que se facilitaron las cosas acá porque usted sabe, si los hubieran traído de nuevo acá para la atención médica para otras clases de atenciones, hubiera sido complicado acá. Si igual aquí lo que nosotros hacíamos era gestionar, articular con instituciones para gestionarles todo los documentos a salud, crecimiento y desarrollo. Si, pero se complica más desde acá, de Quibdó.

La profesional en trabajo social del centro narra los eventos posteriores a la remisión. Allí mencionan que el programa en el que allá trabajan también hace parte del ICBF, por lo que están en constante comunicación. Ahora bien, volviendo al desarrollo del caso en cuestión, las UM continuaron indagando por la evolución de los menores de edad y en ocasiones solicitaban a los

compañeros del centro de recuperación que les enviaran fotos del estado de los mismos; a su vez el equipo del centro, le solicita a la unidad móvil, contactarse con la madre de los NNA, ya que en ocasiones se presentaba una situación de abandono por la misma. El equipo de la UM se comunica con la mamá de los niños para pedirle que esté más pendiente de los niños e incluso le facilitan un teléfono celular para que estuviera en constante comunicación con el centro. Pero lo que paso seguido a esto, es que al parecer la mamá de los niños pierde el celular y desaparece por un tiempo, sin que ningún profesional logre comunicarse con ella; en este tiempo, el equipo de UM estuvo al pendiente de los NNA, incluso tiempo después de su salida seguían en el seguimiento del caso.

Por otra parte, al preguntarle por los cambios generados al interior de la familia, la trabajadora social describe que la mayor parte de los cambios estuvieron dirigidos a favor de los niños afectados. Inicialmente ellos eran víctimas de negligencia por parte de la familia, la comunidad e incluso de instituciones, como la Comisaria de Familia, que nunca se percataron del caso de abandono infantil que había en el pueblo de Lloró. Sin embargo, y a pesar de esta situación, se logró hacer un proceso de concientización con los padres de los NNA y estos tuvieron un cambio significativo con sus hijos. Las visitas empezaron a ser más frecuentes y el apoyo familiar se hizo evidente, tanto así, que el padre de los NNA se empoderó también de la situación. La trabajadora social hace mención del cambio que se logró a nivel de atención y cuidado, pero en otros aspectos como el económico y personal no se logró nada.

Sí, hubo un poco, por lo menos en ese sentido hubo cambios, ya que no se pudo cómo generar otros cambios que hubieran sido en cuanto al factor económico de la mama, porque realmente ella se rodeaba de personas que no. Por ejemplo, el marido sí eh después de que había terminado esa relación volvió con él y él no es el más indicado para estar con ella ni con los niños.

En cuanto a las recomendaciones, la trabajadora social sugiere que en los procesos, cuando las personas sean remitidas a alguna institución, los profesionales los acompañen hasta las mismas para que el proceso se haga efectivo. Por su parte, la profesional del centro de recuperación nutricional, felicita al equipo de unidad móvil por su trabajo y evolución en el trabajo. Frente a esta afirmación se le pregunta a que se refiere con evolución y ella contesta:

Ha evolucionado mucho el trabajo que se hace ahora que el que se hacía antes porque estamos organizados los que estamos, yo me siento Móvil. Sí que creo que ahora están más organizados, creo que ahora están como las gestiones, están como más. S[es] cierto antes sí hacíamos gestiones y todo y las cosas, los resultados, no eran evidentes tan evidentes como era. Creo que ahora estamos apuntando a lo que es realmente es el objetivo.

En este sentido, los logros encontrados se relacionan con la articulación y gestión interinstitucional que se realizó; el lograr que la familia realice las acciones pertinentes para garantizar los derechos de los niños, la recuperación nutricional de los niños y la identificación de otras vulneraciones en el marco del seguimiento. Las dificultades presentadas en el desarrollo del caso se relacionan con las pocas redes de apoyo con las que contaba la familia, que fueron suplidas por la articulación interinstitucional, que en un principio fue difícil ya que había poca credibilidad en la situación de la familia.

Es así, que las características que hacen que la experiencia presentada sea significativa es la articulación interinstitucional que se llevó a cabo para generar procesos de restablecimiento de derechos, la atención de las UM permitió que



INTERVITEC S.A.S

Infométrika
Consultores en información

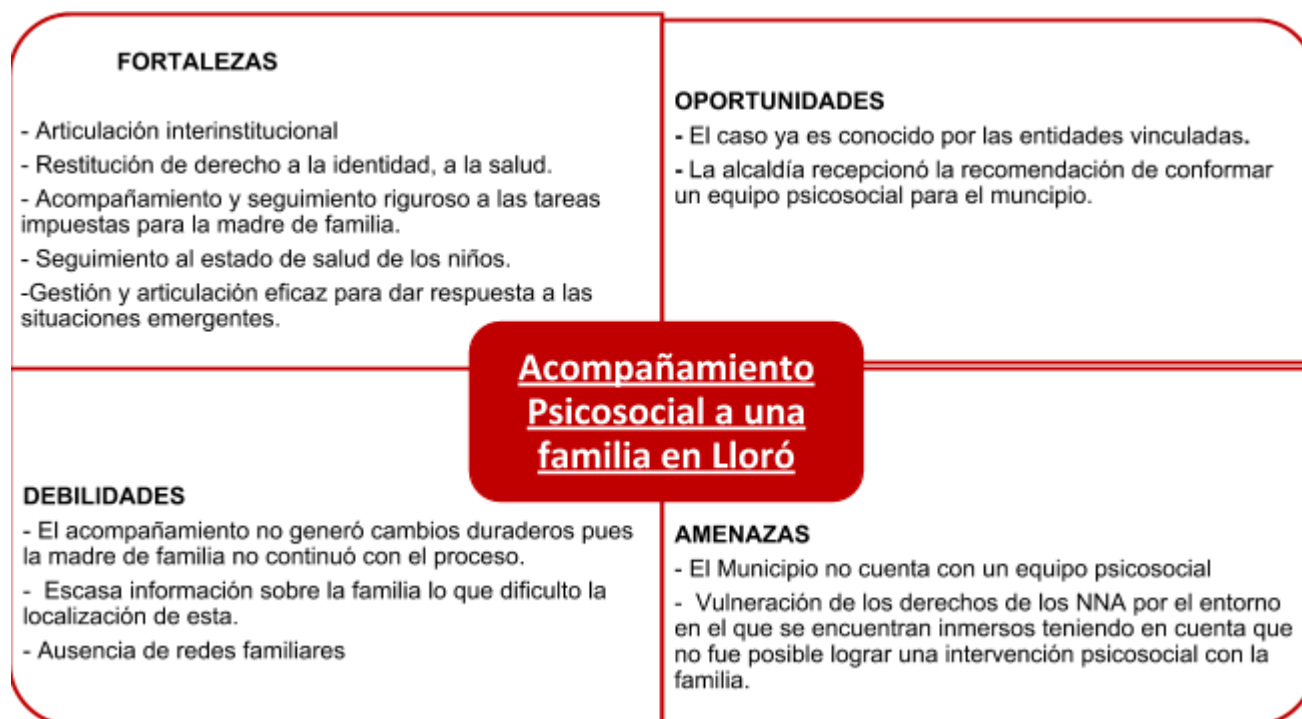


**BIENESTAR
FAMILIAR**

se conociera un caso en un municipio que todas las entidades pertinentes gestionarían para acompañar a la familia y a los NNA, que la familia se movilizará para garantizar los derechos de los niños. Se lleva a cabo varios eventos de acompañamiento con la familia y se asumen compromisos con las instituciones del municipio de Lloró y Quibdó para el restablecimiento de derechos, seguido de un proceso de seguimiento que continúa hasta la fecha. La realización de estrategias innovadoras aplicadas en el territorio, el acompañamiento y gestión de los profesionales a cada una de las instituciones, todo en harás de garantizar el adecuado restablecimiento de derechos y generar cambios en la comunidad o la familia; siendo el cambio más significativo la transformación de la situación de desnutrición de los niños y el acercamiento a diferentes redes e instituciones. Esto fue posible por la rigurosidad con la que desde un inicio se hizo la planeación, ejecución y desarrollo de la misma, sumado a la dedicación y gestión de los profesionales con la familia.

De manera general, se presenta la siguiente matriz FODA para clarificar los aspectos más importantes del caso.

Gráfico 49. FODA Chocó: Acompañamiento Psicosocial a una familia en Lloró



Fuente: elaboración propia

3.3.1.6 Guajira: Implementación de herramientas psicosociales como “Fortivit” en Quebrachal- Municipio de Fonseca, para el fortalecimiento de lazos convivenciales.

Dentro de los casos exitosos se planea que uno de ellos está relacionado con la implementación de acciones pedagógicas y experienciales alrededor de la utilización de la estrategia llamada Fortivit, con la finalidad de aportar en el mejoramiento de la convivencia entre vecinos y a nivel familiar.

El caso tuvo lugar en octubre del año 2017 en el municipio de Fonseca, Guajira ubicada cerca a una de las llamadas, en su momento, zonas Veredales de Transición y Normalización, que ahora se denominan Espacios Territoriales de capacitación y reincorporación. Particularmente, la UM trabajó en la zona mencionada con la comunidad Quebrachal la implementación de herramientas psicosociales como “Fortivit” para el fortalecimiento de lazos convivenciales. La solicitud de atención se hace por parte de la administración y concejo municipal. La idea en un inicio fue trabajar con toda la comunidad aledaña a ese punto de transición, se llega a esa comunidad por sugerencia de los grupos concentrados en el punto y por sugerencia del ente territorial y el concejo municipal. Se pensó desde el inicio que era una zona en la que se podía hacer abordaje a las familias y que para tener contacto con la comunidad se debía hablar con el presidente de la junta, con la finalidad de dar respuesta a la generación de acciones que aporten a la construcción de paz en los territorios, mediante el desarrollo de la estrategia denominada “Fortivit”.

Se trabajó con mujeres, madres de familia y algunos padres: en total hubo una cobertura de ciento treinta y nueve (139) miembros de algún grupo familiar.

Para lograr el contacto con la comunidad se hizo un primer acercamiento con un líder, el presidente de la Junta de Acción Comunal, quien convocó a las familias con las que se iba a desarrollar la herramienta por parte de las UM. Al iniciar el trabajo con la comunidad, se observó una actitud de desmotivación y resistencia frente a las temáticas, pues ésta se encontraba en una situación relacional grave.

La Caja de Herramientas con la que cuenta las UM del ICBF para aplicar en la población que atiende, tiene como objetivo “incentivar la participación de los niños, niñas, adolescentes y sus familias en los procesos de construcción social de paz en sus territorios, a través de la identificación y fortalecimiento de iniciativas comunitarias, procurando romper los círculos de violencia por los que atraviesan e ideando estrategias para el abordaje y resolución de problemáticas sociales” (GF Prof), así lo evidenciaba también las familias quienes expresaban que a partir de una priorización de problemas de la comunidad se encontró que la convivencia entre vecinos era difícil; que había vecinos que no se hablaban entre ellos.

La herramienta FORTIVIT fue la utilizada en este caso y fue diseñada para ser aplicada en una sola sesión. Sin embargo, al realizar un primer acercamiento con la comunidad y al percibir sus problemáticas y necesidades, se planteó modificar la herramienta de tal manera que fuera aplicada en 5 sesiones, para darle una continuidad al proceso y obtener mayor efectividad en la aplicación de la misma; dando cuenta que las estrategias se pueden adecuar a las necesidades de la población y las realidades del contexto que se requiere de la creatividad de los profesionales.

FORTIVIT consistió en la representación de un personaje que vendía medicamentos y tenía una habilidad para poder llegarle a las personas y convencerlos de solucionar sus problemas con cada medicamento; las dosis se basaban en los días en los que se realizaban los encuentros. En el transcurso de las sesiones, los profesionales lograron evidenciar las problemáticas de las personas que manifestaban: “Yo no me mejoro con una sola pastilla”, razón por la cual se pensaba que:



INTERVITEC S.A.S

Infométrika
Consultores en información



**BIENESTAR
FAMILIAR**

Sabíamos que el problema era más fuerte y había que trabajar conjuntamente a las familias o hacer remisiones al Centro Zonal o a la Comisaría de Familia, y en esa medida nos fuimos acercando a la comunidad y al ente comunitario y nos fuimos a lo familiar y luego lo individual y ahí tuvimos fue el éxito con la familias donde ellos sí aceptaron que tenían ciertas situaciones, que era necesario abordarla porque dentro de las familias no se tenían los mejores canales de comunicación o las palabras correctas porque se estaba fallando o quiero cambiar esto. Porque es lo que me hace vivir de manera acorde dentro de mi familia y lo comunal.

El trabajo se desarrolló inicialmente con un acercamiento a nivel familiar. La primera visita domiciliar se realizó en la casa de cada grupo familiar y allí los profesionales se dieron cuenta de las problemáticas relacionales. Un caso específico es el de uno de los líderes: “encontramos que el presidente de la Junta de Acción Comunal era familiar de todo el vecindario, era rechazado por la comunidad, o sea, tenían cierta apatía al líder de la junta”.

Además de ese caso, se evidenció que dentro de los hogares no se contaba con herramientas para que los NNA fueran capaces de mantener un comportamiento adecuado dentro de la comunidad ni dentro de sus propias familias. Después, con los encuentros comunitarios, se lograron evidenciar las falencias relacionales entre la comunidad porque el territorio es tan pequeño que la mayoría de sus habitantes son familia y existen unas relaciones de poder entre ellos por la cual se generan constantes discusiones y malentendidos. Unas de las problemáticas familiares encontradas fueron las pautas de crianza y la desescolarización de los NNA; pues al momento de la llegada de los profesionales al territorio, la mayoría de los NNA se encontraban en el parque aun cuando tenían que estar en la institución educativa. Entonces, el comportamiento de los NNA era problemático y existía evidencia de violencia intrafamiliar, por lo que la estrategia se focalizó en fortalecer y mejorar las relaciones para construir un ambiente favorable para cada persona, en especial para los NNA.

Los profesionales a cargo de ejecutar la herramienta fueron una trabajadora social, una psicóloga, una nutricionista y un pedagogo. Ellos a partir de su trabajo mancomunado y su esfuerzo por mejorar la situación de la comunidad, les brindaron las herramientas necesarias para canalizar sus desacuerdos, realizaron la estrategia y en los casos en los que no tenían incidencia, lograron apoyar a la comunidad y darle la información necesaria, como se evidencia en el siguiente testimonio:

Por ejemplo, un niño que encontrábamos con problemas de esa salud, los niños tenían derechos y eso era como se dice, llegábamos y les pedíamos y eso era, como dicen, ahí. Llegábamos y les pedíamos cuanto es el tiempo para dar respuesta y respetábamos el tiempo, y una vez no se respetaba ese tiempo ahí si nos apoyábamos del defensor de familia para hacer lo que es en esa parte. La salud es lo que más se daba. Lo que son otros derechos de registro civil como no depende de nosotros ahí si nos queda un poco difícil, pero como dice uno, si uno tiene la intención de que al niño se le establezca el derecho. Lo que uno hace es ayudar al padre de cualquier medio de transporte para que se dirija al pueblo a registrar al niño. Centro Zonal. El mejor centro zonal es el de la Guajira, lo que queda en Fonseca, lo que es atención especializada para niños con discapacidad, niños que necesitan una valoración por un médico pediatra y ellos enseguida los llevan gestionando y era a favor en esa parte.

Lo anterior da constancia de que la UM se movilizó a realizar un proceso de inserción fortaleciendo redes con otras instituciones a nivel municipal. Al iniciar se contactan con la Alcaldía, pues allí es donde se genera toda la información de los

líderes de la comunidad para poder acercarse a esta. Al principio los líderes no fueron un contacto estratégico debido a que dentro de la misma comunidad no eran apreciados, sin embargo eran quienes conocían a la mayoría de los futuros participantes; también hicieron contacto con la Comisaria de Familia, El Centro Zonal. Cabe rescatar que al encontrarse con la realidad de la comunidad que habita en viviendas deplorables en condiciones inseguras, casa pequeñas fabricadas con barro. Los profesionales generan una propuesta a la Alcaldía para que se realizara un proyecto de vivienda, así no fuera su responsabilidad, sin embargo, obtuvieron una respuesta negativa por parte de la entidad, ya que eso implicaría un gasto muy grande.

Por otra parte, cabe mencionar los obstáculos a nivel interno y externo. En lo externo se presentaron dificultades por el clima y la construcción de una carretera, lo que impedía algunos encuentros y tenían que ser aplazados. Otro de los obstáculos que emergió a partir de la aplicación de la estrategia fueron los espacios reducidos para llevar a cabo los encuentros, debido a que las viviendas son muy pequeñas y se encuentran en condiciones precarias; las demás edificaciones están en malas condiciones y el único lugar medianamente adecuado es un colegio. Otra problemática que se presentó fue la actitud de las personas al inicio de las sesiones, debido a la falta de conocimiento de lo que se iba a realizar y a la resistencia a realizar un encuentro con toda la comunidad en la que existen tantos conflictos. Sin embargo, hubo casos en los que los profesionales se enfocaron, debido a su relevancia, en el cambio de las personas tal como lo refiere la trabajadora social.

La señora se le vio el cambio físico que el semblante era más noble, tranquilo y poco a poco se fueron haciendo a los juegos que hacíamos con ellos de confianza y trabajo en equipo y no era tan conflictivo. Dos hermanas que tenían una rivalidad fuerte y luego las hermanas no se despegaban del lado y ellas nos decían públicamente: “mire yo ni hablaba con mi hermana, yo discutía y cuando ella se pone con grosería ya no me altera. Yo lo que digo es ¿por qué me gritas? ¿Por qué?” Entonces se fue reconociendo que ellas tenían algo que no les permitía ser tan sociables ni les permitía sentirse bien con las personas que se relacionaban. Los hombre también, aunque poco.

Así, con la progresiva aplicación de herramienta FORTIVIT se consolidó como una guía para el acompañamiento que permitió detectar las problemáticas tanto del sujeto como de los colectivos al que pertenecen, trazando una agenda de trabajo que potenciará sus recursos para la resolución de conflictos. De manera inicial la herramienta buscó desde el establecimiento de actividades lúdicas como los juegos desarrollados en cada uno de los encuentros llevar a cabo acciones de acompañamiento individual y colectivo que ayudaron a conocer el contexto de las comunidades, y, a su vez, abrir espacios que promovieran la convivencia, la resolución de conflictos y la prevención de la violencia, como se evidencia en la experiencia que comenta un profesional de la UM.

Uno de los casos especiales fue el de un hombre que era maltratador, como decimos nosotros, psicológicamente a su mujer y cambió. En el proceso nos dimos cuenta de que era una burla que todo el tiempo le tenía la señora, se nos iba de la actividad y se ponía a gritar cosas feas y a él lo hicimos cambiar poquito a poco poniéndole en la situación de la señora y logramos que cambiara un poquito de actitud y ya después se encontraban con el sexto hijo.

El desarrollo de estas actividades contribuyeron al análisis de la situación que presentaba en ese momento la comunidad como uno de los primeros pasos para el restablecimiento de derechos desde acompañamiento y la atención psicosocial, sirviendo como

oportunidad para que se identificaran las diferentes problemáticas y las potencialidades que tienen para resolverlas. La herramienta desde la participación constante de las comunidades finalmente logró vincularlas como autogestionadoras de soluciones para sus dificultades, en donde la metáfora del medicamento se materializó realmente en una idea, apuesta, inquietud o camino para lograr sus objetivos. Cada profesional durante el proceso de evaluación de la experiencia evidenció los cambios mencionados, al ver que comunidades tan apáticas, predispuestas y aisladas habían logrado ser más receptivas, participativas y colaborativas; destacando actitudes como el desarrollo de un trabajo en equipo que favoreció el contexto de NNA. Al respecto un profesional manifestó lo siguiente:

La labor que estamos ejerciendo y que estamos llevando a cabo en este momento pues se ve reflejada, nos damos cuenta de que realmente estamos haciendo algo por este país, por la comunidad, por la gente que lo requiere y que lo necesita. Profesionalmente aportó mi granito de arena, lo hago con el mayor de los gustos, y pienso que, desde mi enfoque, desde mi profesional, es de mi rol, ha sido un aporte grandísimo. De todas formas, no todo el mundo tiene la facilidad de manejar grupos, no todos tienen la capacidad de llamar la atención de los grupos, no todo el mundo tiene la capacidad de encarretar, de enrolar a la gente y meterlos como en el cuento para tener un buen desarrollo de las actividades, afortunadamente a mí se me facilita y pues para el desarrollo ha sido muy bueno, pues por esa parte profesional ha sido como donde más he podido aportar y lo que me ha hecho crecer.

A nivel personal la trabajadora social de la unidad móvil expresa que sus aprendizajes y evaluación de la experiencia con las comunidades consistieron en:

Aprendí que cuando la persona encuentra a alguien que esté interesado en ella dice si voy a cambiar. Mientras no se le llega a la persona y se le ofrece su capacidad formativa no dice “hay alguien que se interese por mí.”

Por otra parte, la psicóloga manifiesta, antes que sus aprendizajes, lo que se debería mejorar en cuanto a la atención de las Unidades Móviles.

Nosotros siempre jugamos con el tiempo en las Unidades Móviles, porque somos... digamos las Unidades Móviles debemos cubrir las urgencias, las emergencias, las transiciones, todo lo debemos cumplir las Unidades Móviles. Entonces como que a veces estamos haciendo un trabajo con una comunidad y de repente nos dicen “No, tiene que moverse” entonces es una comunidad con la que vamos a cortar el proceso con ellos, y esto pues hace también que pierdas credibilidad y aceptación porque dicen “Ya vienen a decir que van a hacer cosas con nosotros y después nos dejan tirados”. ¡Sí! es muy importante, en estos momentos por estar atendiendo la misma emergencia, pero el hecho de que ya seamos diez unidades móviles en la regional nos va a permitir crear más espacios y generar más cambios, porque ya podemos sectorizarnos y cada uno responder por este sector y afianzarse con las comunidades y tener mayor reconocimiento que hemos tenido, porque siento que el reconocimiento que tienen las unidades móviles en este momento pues es muy bueno.

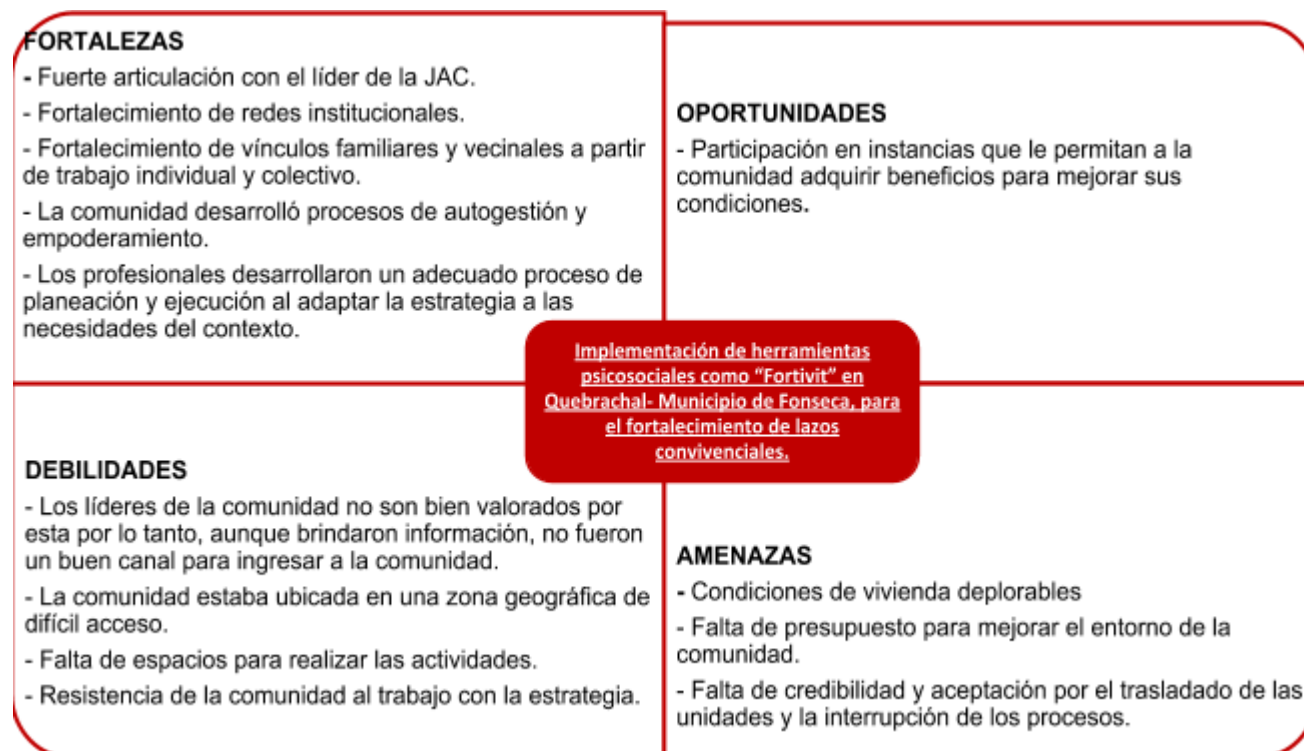
Lo anterior demuestra que así las UM realicen un proceso exitoso con la comunidad, el tener que retirarse del territorio limita las acciones que desarrollan para cubrir o abordar un caso; lo anterior, tiene como consecuencia en las personas un rompimiento de la credibilidad, confianza y motivación para asumir y participar en los procesos. La empatía con la que se logra generar un ambiente tranquilo y ameno para las personas, facilita el buen desarrollo de los encuentros; pero la ausencia o el

desprendimiento de los profesionales con los procesos, cuando la comunidad ya ha creado un lazo de afecto, destruye un poco la incidencia y relevancia de los procesos.

Finalmente, el desarrollo de la herramienta psicosocial FORTIVIT se establece como una experiencia que busca el empoderamiento de las comunidades para lograr que éstas busquen salidas desde sus recursos, preguntas e ideas a las diferentes problemáticas que los rodean. Dicha herramienta se consolida como un caso exitoso ya que en su aplicación logró vincular a diferentes sujetos de la comunidad de Quebrachal- Municipio de Fonseca (Guajira), quienes apáticos y poco receptivos al iniciar su aplicación, fueron cambiando su percepción y actitudes frente a las problemáticas de convivencia y violencia que se presentaban en su comunidad. Particularmente, la idea de buscar un medicamento para solucionar enfermedades relacionadas con la convivencia, la violencia o el maltrato, sirvió como metáfora para que cada uno de los y las participantes presentarán sus ideas, sentires, preguntas y experiencias como “antídoto” a las violencias que rodeaban sus contextos. El desarrollo de la experiencia logró establecer una estrategia eficaz desde el acompañamiento de los profesionales a partir del empoderamiento y la auto-gestión de las comunidades, contribuyendo a su participación en el restablecimiento de derechos.

Finalmente, se realiza la presente Matriz FODA para reconocer los elementos esenciales del caso.

Gráfico 50. FODA Guajira: Implementación de herramientas psicosociales como “Fortivit” en Quebrachal- Municipio de Fonseca, para el fortalecimiento de lazos convivenciales.



Fuente: elaboración propia

3.3.1.7 Meta: Mujeres construyendo castillos de amor

El caso se desarrolla en el Municipio El Castillo, perteneciente a la regional Meta del ICBF durante el año 2015, con una duración aproximada de 21 días. Es atendido por una de las cuatro (4) Unidades Móviles que trabajan en el Departamento, el equipo profesional estuvo conformado por una psicóloga, un sociólogo, un trabajador social y una nutricionista.

El caso de “El Castillo”, se considera exitoso por los logros que se obtuvieron a partir de la atención de las UM a población víctima del conflicto armado. En este municipio, se resalta la participación de la comunidad, en especial de las mujeres, en la apropiación y desarrollo de las temáticas abordadas en los acompañamientos realizados. La entrega y el interés por convertirse en sujetos de derecho en el marco de la Ley 1257 de 2008 -por la cual se dictan normas de sensibilización, prevención y sanción de formas de violencia y discriminación contra las mujeres-, además de construir una red de apoyo sólida entre los miembros de la comunidad, generando transformación en las prácticas culturales y dejando como resultado la Asociación de Mujeres.

En la experiencia de “Prevención de la violencia mediante el empoderamiento de las mujeres” se aplicaron las siguientes técnicas de recolección de información: Grupo de discusión con el equipo de profesionales, Grupo Focal dirigido a la comunidad (Mujeres miembro de la Asociación) y la elaboración de RAES de tres (3) Documentos: “PLATINFA”, “Ficha del Proyecto” e “Informes mensuales de atención”.

La población de “El Castillo” venía siendo atendida por varias estrategias, sin embargo en el año 2015 se posicionó como el municipio con las cifras más altas de violencia intrafamiliar y violencia de género. Por esta razón, en la capacitación realizada por los profesionales en el auto 092, a través del Diplomado de Prevención y Atención de Violencia Intrafamiliar, Sexual y Comunitaria, se logró focalizar la necesidad de realizar un proceso de acompañamiento con las mujeres de la comunidad, teniendo como objetivo la disminución de factores de riesgo y el aumento de factores protectores frente a la violencia intrafamiliar.

La Unidad Móvil, realizó un proceso de contextualización y caracterización de la población, en donde se identificaron factores de riesgo relacionados con prácticas violentas y agresivas; éstas eran potencializadas con riesgos externos como el conflicto armado, el desplazamiento forzado y otros hechos victimizantes, como el asesinato de parientes, causando desestructuración y cambio en las dinámicas familiares.

El trabajo desarrollado por el equipo de profesionales de la UM partió de la búsqueda de estrategias para abordar dinámicas complejas, evidenciadas en el municipio, como la violencia intrafamiliar, de género y sexual; además de la focalización de familias que fueron afectadas por estas dinámicas:

El trabajo que se realizó acá en el municipio del Castillo es el consolidado de un proceso que se ha venido dando por las unidades móviles. [...] nosotros partimos de focalizar ciertas familias eh nosotros eh emm digamos que



INTERVITEC S.A.S

Infométrika
Consultores en información



**BIENESTAR
FAMILIAR**

en un principio se tomó el municipio el castillo por dinámicas complejas que ha vivido el municipio eh desde el conflicto armado ,ehh, los altos índices de violencia intrafamiliar, de violencia sexual, de violencia de género que se han presentado acá en el municipio (Gf Profesionales).

Como se refiere anteriormente, se realizó un proceso de focalización de las familias que hicieron parte del acompañamiento que adelantó la UM en el municipio, gestionando espacios adecuados para el desarrollo de las actividades y determinando el empoderamiento de la mujer como eje fundamental para desarrollo de la estrategia, que, inicialmente, se denominó “Mujeres Construyendo Castillos de Paz”. En el mapeo realizado, se identificó que “no había una asociación concreta de mujeres o por lo menos bien consolidada [...] en el municipio” (participante 2), convirtiéndose en el objetivo principal de la estrategia: crear una asociación de mujeres empoderadas que identificaran los tipos de violencia a los cuales podrían estar expuestas, que conocieran las rutas de atención a las que podrían acceder en caso de necesitarlo y mujeres que se reconocieran a sí mismas como sujetos de derechos. Con este objetivo claro, los profesionales crearon encuentros enfocados a la exploración de habilidades artísticas y comunicativas, brindando a las mujeres de la comunidad herramientas que les permitieran mejorar sus relaciones interpersonales y construir redes de apoyo a nivel familiar y comunitario.

Entre los talleres estuvimos en manejo de solución de conflictos, eh también tuvimos eh la parte de comunicación asertiva eh también trabajamos algo de PNL el todo con la finalidad de crear diversas herramientas para fortalecer a las mujeres tanto con sus redes comunitarias, como individualmente y como familia (GF Profesionales)

De acuerdo a las entrevistas de los profesionales es posible inferir que la implementación permitió fomentar el empoderamiento de la mujer, que se plantea su rol en la familia y en la comunidad, no sólo en términos reproductivos y de cuidado del hogar, sino como participantes en la construcción de su contexto, conocedoras de sus derechos, seguras de sí mismas y empoderadas. En el marco del acompañamiento, la ley 1257 de 2008 fue transversal a todas las temáticas abordadas; ésta le brindó elementos importantes a las mujeres para entender cuáles eran sus derechos y sus deberes. Se resolvieron preguntas como: ¿Qué es violencia? ¿Cuál es la responsabilidad que tiene el Estado? ¿Cuál es la responsabilidad de la sociedad?, ¿Cuáles son las rutas de atención? Entre otras.

Por otro lado, el impacto que empezó a generar la estrategia en las mujeres, trajo consigo proyectos de vida reconstruidos, relaciones maritales y familiares armónicas; se retomaron proyectos que años atrás habían pasado a un segundo plano, por diferentes factores, por ejemplo el matrimonio, los embarazos, las condiciones económicas difíciles o por falta de oportunidades. Un ejemplo, es la decisión que tomaron algunas mujeres de terminar sus estudios, al respecto el trabajador social manifestó:

Nosotros siempre les decíamos que una mujer empoderada es un niño protegido, entonces qué mejor que la educación inicial, la terminación de la educación inicial y todo el tema de asociatividad productiva. De ahí nacieron muchos temas de asociatividad productiva, eh eh; estaba toda la herramienta de estructura de la 1257 pero de ahí nacieron otras alternativas. Ahí nos encontramos mujeres que hablaban que “vamos a hacer un negocio”, que “mira las artesanías”, que “vamos a hacer un proyecto ya sea de comida, de vender comida”; entonces de ahí nacieron muchas iniciativas de ellas (GF profesionales).

Una de las razones más grandes, que cataloga este caso como exitoso, es la conformación de la Asociación de Mujeres. Esta asociación representa el trabajo de un equipo de profesionales, que de la mano con la comunidad construyeron un equipo sólido de mujeres empoderadas que se ha mantenido en el tiempo, dispuestas a cambiar su realidad y las de sus familias;

Yo creo que es el logro más grande que tuvo en la estrategia, sí y aún continúa y aún siguen trabajando el grupo de mujeres que en un comienzo empezaron con nosotros – se han agregado más- y se han agregado más, osea, eso ha permitido como que las mujeres se acerquen un poco más a la asociación; que se creen como proyectos productivos con ellas, que se empoderen acá en el municipio frente a ciertos programas, ciertas estrategias que van llegando acá no solamente por parte del ICBF sino por parte de otras instituciones que vienen acá. Entonces ya como están organizadas ¿sí? Eso ha permitido que las mujeres estén un poco más vinculadas a todos los procesos que llegan al municipio del castillo (GF profesionales).

Los talleres se convirtieron en un lugar de encuentro para todas las mujeres del municipio, en donde ellas además de recibir el acompañamiento psicosocial que realizaban los profesionales de la Unidad Móvil, a través de su participación permanente, lograron un espacio que permeo absolutamente todas las prácticas que realizó la Unidad Móvil en su intervención en este caso, logrando superar objetivos básicos propuestos y generando procesos de exploración, apropiación, reflexión y cambio, de imaginarios, concepciones y preceptos, reflejado en los procesos que adelanta la Unidad Móvil y se encontraban un espacio en donde podían ser ellas mismas, explorando sus capacidades, compartiendo con otras mujeres, hablando y riendo. Un espacio que les permitía expresarse a través de dinámicas que nunca imaginaron. logrando a través de este proceso llevado a cabo con las Mujeres del Castillo, orientaciones y capacitaciones para el acompañamiento y apropiación de Derechos, cambios vitales en la forma de vida, y de manera especial en lo relacional, donde la apropiación como sujetos de derechos que replicaba su conocimiento, se empoderan y construyeron procesos comunitarios y asociativos como resultado positivo de la intervención dada.

Hicimos una marcha contra el [...] maltrato a la mujer, recibimos las capacitaciones en las muñecas, hicimos un bolso. Un bolso decoramos unos bolsos bien femenino. Ósea fue un proceso como de un mes larguito en donde nos veíamos muchas mujeres allá y compartíamos -con los niños también-. Sí pues compartíamos nuestros quehaceres allá, ellos nos ponían a hacer cosas, nos daban las charlas, a raíz de eso nos motivamos, nos asociamos y de ahí para acá.

Además de construir redes de apoyo familiares y comunitarias, también se fortalecieron redes institucionales que permitió su reconocimiento con otras instancias para la reparación integral de sus derechos. En consecuencia la existencia del grupo de mujeres ya organizadas y reconocidas en la comunidad permitió la vinculación con instituciones que llegan a desarrollar iniciativas en el municipio (como el ICBF), promoviendo la participación en diversas iniciativas, la auto gestión de soluciones para sus problemáticas y el reconocimiento en otros contextos. Con la integración institucional y el reconocimiento adquirido se gestionaron espacios para hablar de quiénes son, cómo ven sus realidades y buscar estrategias para solucionar sus dificultades, reconociéndose como sujetos de derechos capaces de adelantar acciones para construir su realidad. Al respecto el grupo focal con la comunidad reconoce que:

Hemos venido como motivadas reuniéndonos constantemente. Viendo las películas porque logramos que el Bienestar nos apoyara... el proyecto y incluía unas ayudas audiovisuales y fueron entregadas a la asociación, y pues eso ha sido de gran ayuda para nosotras. Cuando nos reunimos tenemos donde sentarnos en que sentarnos, en donde ver nuestras películas, nuestros estatutos, o los estudiamos ahí a través del video bean (GF comunidad).

Por otro lado, compartían sus historias y encontraban apoyo en otras mujeres que tenían una historia de vida similar o, por el contrario, totalmente diferente. Eso les permitía tener una mirada más amplia de las situaciones a las que se enfrentaban en sus hogares y las ayudaban en la toma de decisiones.

Cuando a las mujeres se les preguntó ¿cómo era su vida antes de empezar el proceso de la asociación? Se encontraron respuestas que justifican por qué el caso de El Castillo es un caso exitoso. Este proceso cambió vidas, brindó herramientas para mejorar su calidad de vida y transformar sus dinámicas familiares, generó un grupo de mujeres empoderadas y visibilizadas en su comunidad, con grandes deseos de ayudar y transformar las prácticas culturales del municipio. A continuación algunas de las respuestas obtenidas de las mujeres miembros de la Asociación.

Yo antes era muy tímida, me daba como ese pavor a hablar me daban nervios ¿sí? Me daba como vaina de pronto como reunirnos, yo pensaba que... yo nunca había estado en una asociación antes como que estar en una asociación era como... pues yo no tenía la capacidad o me daba como ese miedo.

Pues mi vida antes de pertenecer a la asociación, pues igual, no sabía los derechos que había para la mujer, todos los maltratos. Y gracias a estar en esta asociación y haber estado con el Bienestar Familiar he aprendido muchas cosas.

Pues... le doy gracias a Dios primeramente y luego al Bienestar Familiar, que yo antes, o sea antes mi vida, cuando yo fui criada por allá en la selva yo casi ni me me... he no compartía con nadie, sino allá en la casa con mi mamá y mi papá. Casi no nos comunicábamos con nadie ¿sí? Era muy tímida y de repeso como mi papá no me quiso dar estudio entonces yo me creía que yo no me yo o sea... me creía la peor ¿sí? Pero le doy gracias Dios de estar, o sea con... de haber compartido con la asociación. Hasta ahora estoy como el loro aflojando la lengua para hablar ¿sí? (ríen) Me disculpa la expresión porque de verdad yo casi no.... casi no.... conversaba con nadie [...] hoy en día me siento como orgullosa.

En estas respuestas se logra evidenciar el trabajo que realizaron los profesionales de la UM, para quienes es evidente que la labor de empoderar a las mujeres se ha realizado de manera satisfactoria, ya que se ha logrado ampliar la participación, abrir espacios de gestión y autogestión para sus necesidades y generar lazos de apoyo y diálogo entre ellas. En la actualidad la asociación sigue trabajando, cada vez se unen más miembros, al respecto la representante legal de la asociación manifestó:

Acá el tema básico es como la familia ¿sí? Como asociación somos una familia, y Bienestar, uno en sus reuniones y todo uno ve que todas esas orientaciones van entorno a pensando en las familias ¿no? ¿Pensando en los niños en la mujer y en cómo o están las cosas acá están bien? ¿Están regular? Bueno, necesitamos que estén mejor [...] aportarle desde mi experiencia cosas buenas, positivas. No es que mi vida sea perfecta pero yo he orado mucho a dios y creo que tengo una familia formada pues en valores y de la mano de Dios, y yo soñaba con un grupo de unas 25, 30 en familia, mujeres que nos podamos juntar para hablar cosas buenas y fortalecer valores en familia [...] que estemos todos en familia entonces y con estas charlas de Bienestar. [...] Mujeres que han abierto un poquitico más los ojos que valoran a su familia, pero que también entienden que no pueden ser, ahí, una sumisas; que si las están cascando se tienen que dejar y que si tiene que tomar decisiones pues ¡se toman! (GF comunidad).

Ahora bien, en esta estrategia también se presentaron dificultades. Por un lado, para los profesionales hubo dificultades operativas con la entrega de materiales para el desarrollo de los talleres y el tema de recursos para refrigerios:



El contacto de los operadores OIM en cuanto a la entrega del material fue demorado, entonces eso también nos hizo prolongar un poco - se suspendió en contrato-. No, pero ahí, bueno sí también, pero al final pues no llegaban material, no llegaban materiales, espere y espere, luego llegó todo y respóndalo en 15, 20 días. Entonces todo se agrupó y pues eso género que, pues, también hubiera algunas dificultades y no fluyera como uno lo tenía pensado ¿Si? Ehh -la señora de los refrigerios se demoraba (entre risas)- (GF Profesionales).

Por otro lado, las mujeres asistían a los talleres con sus hijos, lo que generaba un foco de distracción tanto para los profesionales como para las madres: “las mamás pues siempre están con los niños ¿sí? Entonces o están pendientes de los niños o están trabajando con nosotros” (Grupo de discusión, comunicación personal, 04 de julio de 2018). Sin embargo, los profesionales encontraron la manera de darle solución a esta dificultad y terminó siendo un factor positivo para el proceso, ya que, involucraron a los niños en las actividades y los hicieron partícipes de todo el proceso que se adelantó con las mujeres; ellos también estuvieron presentes en la planeación de la marcha y en todas las actividades que se realizaban. Lo anterior evidencia que existe una atención sistémica para lograr que tanto las familias como los NNA busquen el reconocimiento de sus problemáticas y el restablecimiento de sus derechos, llevando la atención psicosocial como un proceso que integra el bienestar de todos los miembros de la comunidad. Ante eso se evidencia uno de estos procesos de apoyo colectivo y sistémico:

Optamos, eh, por dividirnos de una u otra forma, entonces hacíamos como un jardín aparte, entonces complementábamos el trabajo que se estaba haciendo con las mujeres, con los niños. [...] Fue algo que se presentó inicialmente como un obstáculo, por que decíamos ¿bueno, y ahora qué hacemos? O ¿están pendientes allá de los niños? O ¿Están trabajando con nosotros? Terminó siendo un factor positivo porque ellos se involucraron, también participaron de todo (Grupo de discusión, comunicación personal, 04 de julio de 2018).

A su vez, las mujeres que participaron de la estrategia, mencionaron que el aspecto a mejorar es el acompañamiento por parte de los profesionales. Ellas mencionan que a veces pasan temporadas muy largas en las que ellos no van a territorio: “el acompañamiento más constante, o sea, [que] sient[a] uno ese acompañamiento de ellos; pero a veces se van 6, 7 meses y cuando pin otra vez aparecen”. (Grupo focal de comunidad, comunicación personal, 4 de julio de 2018). Lo anterior hace referencia a que aunque la estrategia está pensada para el acompañamiento de las comunidades por cierto periodo de tiempo, buscando el desarrollo de herramientas que les permitan autogestionar diversas soluciones a sus problemáticas hasta llegar a los procesos de superación de la emergencia o lograr el retorno, las comunidades si consideran necesario que este acompañamiento se realice de manera constante y que no se prolonguen las ausencias del equipo por periodos largos, garantizando que las acciones tengan continuidad.

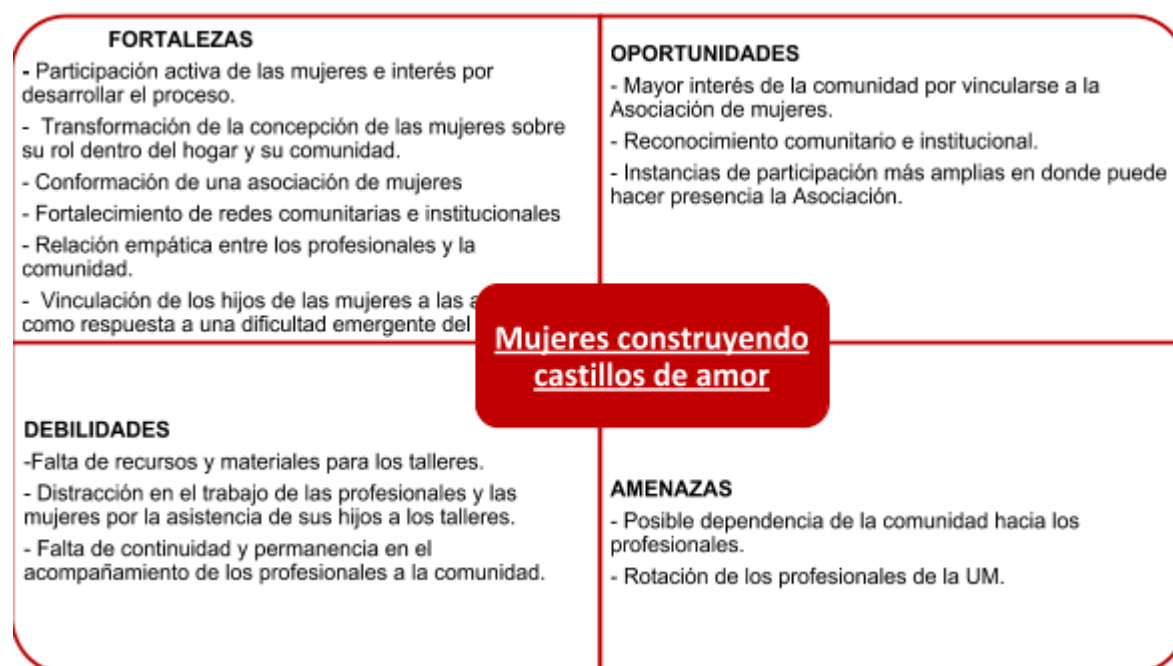
No obstante, los profesionales en el Grupo de Discusión hicieron referencia a la posibilidad de darle continuidad a los procesos o al seguimiento en los municipios en los que las UM adelantaron estrategias. Los profesionales mencionan que la dificultad para dar continuidad a los procesos y a los acompañamientos a casos familiares específicos, se debe a la cantidad de requerimientos que deben atender las UM infiriendo que son 4 unidades móviles, atendiendo 29 municipios.

En conclusión, el caso de El Castillo, Meta, se considera exitoso teniendo en cuenta la que se busca desde diversas acciones busca identificar y resolver desde las comunidades las diversas situaciones de violencia, conflicto y maltrato que se

presentaban en la comunidad. Desde estrategias de identificación de problemáticas a nivel personal y colectivo, el desarrollo de talleres con la comunidad y la organización de las mujeres fueron bases para fortalecer los ambientes en donde NNA reconstruían sus espacios de identificación colectiva. Esta estrategia evidencia su éxito no solo al identificar las carencias de la comunidad, sino buscar la participación de las familias para lograr que los ambientes de NNA se establezcan desde los principios de resolución de conflictos, paz y diálogo constante. Asimismo se destaca el compromiso y la empatía de los profesionales que acompañaron esta estrategia; así mismo la disposición de las mujeres miembros de la asociación, factor clave para el éxito de este caso.

Para concluir, se muestra esta Matriz FODA para especificar los aspectos más relevantes del caso frente a la cadena de valor.

Gráfico 51. FODA Meta: Mujeres construyendo castillos de amor



Fuente: elaboración propia

3.3.1.8 Putumayo: KAMPUSKAS

El caso tuvo lugar en el Municipio del Valle de Guamuez, en el departamento de Putumayo, con el pueblo indígena Awá durante los meses de enero, febrero, marzo y abril. El proceso de aproximación con la comunidad se llevó a cabo a partir de una primera etapa de focalización en la que se logró concertar con la comunidad y la autoridad las herramientas que se realizarían; después se brindó un acompañamiento nutricional y de salud con enfoque diferencial. Luego en la etapa de seguimiento y

acompañamiento, se determinaron unas temáticas y se ejecutó el taller de elaboración de juguetes con los niños, niñas y adolescentes (NNA) y madres de familia enfocado en el “Fortalecimiento de la Cultura”. Finalmente se dio el cierre con la comunidad en el cual compartieron su experiencia.

A partir de estas etapas propuestas por las UM se realizó la aproximación al contexto, se hizo el contacto con los miembros de la comunidad y se empezó a ejecutar la estrategia paso a paso. Es importante resaltar que el trabajo de los profesionales fue tan claro y organizado que los miembros de la misma comunidad reconocen cada uno de estos pasos y son ellos quienes cuentan cómo fue el proceso y su sentir frente a este:

Pues primero ellos hicieron un diagnóstico primero para entrar al territorio, luego hicieron visitas por familias, iban visitando las familias; después hicieron una reunión con todas las mamás y los niños, donde socializaron acerca de un proyecto que era de “Fortalecimiento a las Culturas”. Entonces ahí fue donde dijeron cómo vamos a trabajar lo que era ya lo cultural de uno, dijeron denos una iniciativa de lo que queríamos trabajar, habían materiales que eran... caballitos, marimbas estaban ahí todo lo de la cultura de nosotros; canastos no hicimos, carro de madera también hicimos entre otros. De ahí nos reunimos a hacer trabajos los niños y las mamás, nos reunimos aquí. También hablaban sobre el cuidado en los hogares, también se habló, la nutricionista habló, acerca de la alimentación, la higiene en las casas y todos los cuidados que se deben dar, qué más era... bueno de ahí eran cuatro (4) sesiones. Finalizando pues ya se hizo el cierre del programa donde hicimos unos juegos tradicionales con los niños, dinámicas; eso fue el cierre del programa, almuerzo y todo eso hubo.

Con respecto al equipo de profesionales de las UM que trabajó con la comunidad, estaba conformado por una antropóloga, una trabajadora social, una enfermera y una psicóloga. Debido a su trabajo mancomunado e interdisciplinario, se logró identificar en el momento del acercamiento a la comunidad que no se contaba con espacios de juego ni con juguetes para los niños; además que las tradiciones, usos y costumbres se habían ido perdiendo con el tiempo, sobretodo por la prolongación de la cultura occidental; además de otras necesidades que emergieron en los encuentros mientras se consolidaba la estrategia KAPUSPAS.

En cuanto a KAPUSPAS, este es el nombre que le dio la comunidad Awá a la experiencia reconocida como caso exitoso, debido a lo vivido durante la elaboración de los juguetes y el acompañamiento profesional. Se lograron los objetivos propuestos, que consistía en transformar la realidad del pueblo Awá, y sin importar la situación que pueda presentarse en su contexto social o lo que les haya tocado vivir, puedan de nuevo compartir con los NNA y logren darles el lugar al que tienen derecho. Otro objetivo propuesto, desde el inicio, fue el fortalecimiento de su lengua, para ello se entregó un diccionario por familia. Otro de los objetivos se basó en que los mayores transmitieran sus saberes y conocimientos a los más jóvenes por medio de la construcción de juguetes, permitiendo que se fueran alcanzando una a una las metas propuestas.

Así mismo, los profesionales consideran exitosa la experiencia, tal como lo manifestaron en el grupo focal realizado. Allí logran identificar las razones por las cuales se debe resaltar a KAPUSPAS como una experiencia célebre:



La parte más exitosa de esta herramienta es que los papas fueron conscientes, hicieron un proceso de concienciación de la importancia de estimular el juego y otros espacios pedagógicos dentro de la casa, tú vas a ir a la casa y claro no vas a ver el jardín ahí pues... ahí en la casa, pero el proceso de concienciación de ellos de alguna manera, digamos con todas las estrategias que hemos trabajado lo que se busca es una transformación en la mentalidad en la conciencia y de alguna manera que la mamá se siente a hacer el juguete al niño junto con el niño, porque eso fue muy bonito del proceso o sea... estaba la mamá ahí y el niño sentado en la misma mesa, el niño también podía escoger qué colores quería... o sea todos esos procesos hacen que de alguna manera tengan un proceso de concienciación y eso hace que de entrada nosotros lo vimos exitoso y después cuando ya lo presentamos, presentamos a nivel de la regional pues también se vio exitoso incluso ya lo mostramos a manera de zona.

Además del proceso de conciencia que lograron generar las profesionales dentro de la comunidad, también se resalta el nivel de empatía que permitió el buen desarrollo de todos los encuentros y facilitó las relaciones de confianza entre los miembros y las profesionales. El producto tangible como tal, para este caso, fueron los juguetes elaborados por las madres y los NNA, quienes los construyeron a partir de sus creencias y costumbres; dichos juguetes tenían dibujos y vestidos representativos e intentaron plasmar su cultura en cada pieza. Por otra parte, los miembros de la comunidad con quienes se realizó el grupo focal, indicaron que habían aprendido y disfrutado los encuentros de construcción de los juguetes y que KAPUSPAS había sido exitoso por cada cosa aprendida, tal como lo manifiesta uno de los líderes de la comunidad:

La experiencia que ha tenido éxito aquí adentro más aún con el programa que ahora que nos atendieron acá con una iniciativa del rol que tiene la cultura, entonces eso hace que hemos tratado de hacer un intervención de cómo se desarrolla y esa forma de asistir y de aprender, un aprendizaje y un acompañamiento que para los niños fueron una actividades buenas que y esperamos que esos momentos se sigan realizando con todos esos procesos de acercamiento de concertación que nos llevan a un proceso de cómo seguir recuperando y fortaleciendo el tema de la cultura. Hay unas cartillas nos dieron unos juguetes para los niños, como ir aprendiendo más como ir fortaleciendo el tema de desplazamiento y el conflicto que nos han roto entonces estos momentos nos trae de vuelta y este programa nos hace que volvamos a tener repercusión entre la familia y los mismos territorios por el tema colectivo que se lleva aquí dentro.

Conviene subrayar que durante la ejecución de la estrategia se brindaron herramientas materiales a la comunidad, con el fin de hacer que el proceso fuera más completo y que la comunidad pudiera apoyarse en libros, diccionarios y cartillas para comprender a fondo las temáticas tratadas durante los encuentros.

En concordancia con las experiencias narradas por los miembros de la comunidad, también se logró percibir la importancia que las madres le dieron al trabajo realizado en conjunto, pues el compartir sus experiencias permitió que el tejido social a nivel comunal se vigorizara con cada encuentro; también lograron resaltar el vínculo con sus hijos y la importancia de fortalecerlo.



INTERVITEC S.A.S

Infométrika
Consultores en información



**BIENESTAR
FAMILIAR**

Por otra parte, para los profesionales el acompañamiento psicosocial, evidencia, entre otros resultados de su labor, la entrega de uno de los productos del mismo que consistían en que cada profesional realizará una descripción mensual de las actuaciones. En este sentido, las actividades que mencionan los informes individuales son en concertación con las autoridades indígenas y la comunidad, como se menciona anteriormente, esto con el fin de iniciar con el acompañamiento y coordinar el desarrollo del proceso pedagógico de manera adecuada, que sea ejecutado en cinco (5) sesiones comunitarias con madres e hijos. Este proceso tiene como actividades la construcción de juguetes que hacen parte de la mochila pedagógica. Y por último, realizaron la coordinación de la ceremonia de cierre desde el enfoque diferencial, promoviendo el fortalecimiento en la transmisión de saberes y conocimientos de usos y costumbres familiares entre padres e hijos.

Acerca de la estrategia de fortalecimiento de las familias del Cabildo Indígena Awá Alto Comboi, que tiene como objetivo la construcción de ambientes de aprendizaje, la UM realizó acciones de valoración individual física, emocional y cognitiva de 23 NNA. En la estrategia se trató la educación emocional e implementó temas transversales sobre la transmisión de su cultura de generación en generación, en pro del fortalecimiento de espacios de aprendizaje en casa; también se trató sobre el aprovechamiento de recursos familiares, alimentación saludable, prevención de accidentes en el hogar, el reconocimiento del proceso identitario por medio de la cosmovisión de los NNA y el fortalecimiento de las prácticas culturales del pueblo Awá. Todo lo anterior facilitó y promovió el afianzamiento de lazos comunitarios, la mejora en las relaciones sociales y familiares, la mejora en la comunicación, el fortalecimiento del afecto, la comprensión al interior de cada familia, la construcción de los lazos de solidaridad e identificación de recursos materiales e inmateriales de los que podían disponer las familias para aportar al desarrollo integral de sus hijos, sin necesidad de compra mercantil. Esto fue lo que manifestaron los miembros de la comunidad al respecto.

Veo aquí, con el tema de los juguetes, por el tema de la globalización y todo eso... se compra, se compra el caballo, el carro, la muñeca, se compra todo lo moderno. Lo que hizo la móvil es que esas monedas que uno saca del bolsillo para comprar esas muñecas, yo voy a hacer con mi propio esfuerzo y con los materiales que tengo en mi casa que son útiles que voy a botar las vuelvo útiles para hacer un juguete al niño, entonces ya las compro no porque no conocía sino porque no tenía esa motivación de cómo hacer el propio juguete a mis propios hijos.

Lo anterior nos permite comprender y resaltar el estado de conciencia al que llegaron algunos miembros de la comunidad al reconocer que la elaboración de los juguetes no era un actividad desconectada a su cultura y que por el contrario se pretendía recuperar sus usos y costumbres a través de esta, en concordancia, un líder considera que:

A veces la paciencia que tiene eso no está en mi capacidad porque el tema económico y de disponibilidad la dedico a otra cosa y no a ese juguete, lo que hizo a móvil fue decirle a las mamitas que con un palito hago un caballo, con un pedazo de tela le relleno y hago una muñeca pa que los niños jueguen, y no al ritmo de que la muñeca es Barbie, de que la muñeca es Simpson, no... al modelo del tema cultural, eso se llama recuperación cultural de que no la Barbie es de nuestro lado, que los ojos azules que el pelo mono, no. que el vestido... pues coloquemos el vestido de nuestro pueblo y comenzamos a aprender y a aplicar el tema cultural, la recuperación de cómo jugaban nuestro abuelos antes, entonces ahora el juego de la niña es una muñeca Barbie, eso no nos representa. Y como el niño está de creativo más le interesa el muñeco del extranjero o el muñeco de palo que está acá adentro, que resignifica a mí eso como niño.



Cabe resaltar que la comunidad logró evidenciar el propósito de la actividad y, gracias a su disposición y participación, se consolidó la amistad entre los niños y entre las madres. O sea que el tejido social si se llegó a fortalecer ahí dentro, gracias al empeño de las profesionales y del pueblo Awá.

Cada profesional, desde su disciplina, tuvo aprendizajes diferenciados que lograron expresar en el grupo focal realizado; ellas manifiestan lo vivido con sus sentires y es de suma importancia traerlo a colación en el presente documento que pretende un poco exponer las narrativas de los participantes, con el fin de comprender de manera más integral lo que fue la experiencia como tal.

Pues profesionalmente hablo de mí en particular eh... como digamos enfatizar y fortalecer todo ese respeto a la organización, incluso política, y organización social de los pueblos indígenas ¡no! A veces a uno como profesional le cuesta asumir que con ellos es una dinámica diferente, entonces volver a retomar todo ese procesos de concertación, de tener que esperar a que se reúnan a que lo decidan a que digan sí y todo lo que implica a parte. El discurso de uno cambia totalmente, o sea, el discurso debe ser otro, y no porque sean ellos esos otros, sino porque realmente tienen una cosmovisión diferente; o sea, hay que asumir la realidad de manera diferente.

Aunque se reconozca desde el anterior relato la importancia de la experiencia, se identifican dificultades y tropiezos por los que tuvieron que pasar las profesionales en el momento de llevar a cabo la estrategia propuesta. Una profesional mencionó que uno de los obstáculos era el tiempo utilizado para llegar al lugar de encuentro, debido a que no se contaba con un transporte específico. Se consideró una dificultad el no poder trabajar con todas las familias debido a sus horarios de trabajo. A nivel institucional un obstáculo fue la demora en la entrega de los materiales para la aplicación de la estrategia, lo que produjo la desmotivación de algunas familias frente al proceso. Sin embargo, la comunidad manifiesta que a pesar de las dificultades y los obstáculos encontrados por las profesionales, la actitud de ellos fue lo más positivo, tal como lo indica uno de los líderes del pueblo Awá:

Son responsables responden a lo que se programan. Ellos llegan varados pero llegan. Las programaciones son lo que la comunidad necesita; si yo programo algo frente a una comunidad, una familia, un integrante es la responsabilidad que tengo frente a ellos, debo cumplir no mentir. Eso es lo que se quiere, que si se comprometen a hacer algo pues que respondan frente a eso... Nos están llamando, por eso la comunidad los está esperando por esa amistad.

El compromiso de las profesionales de las UM fue un factor importante para generar en la comunidad un nivel de empatía alto y fortalecido, que permitió que los encuentros fueran más o menos agradables para todos. A partir de esta empatía y amistad, como algunos lo denominan, se lograron alcanzar los propósitos y se obtuvieron recomendaciones en pro a la continuidad de los procesos. Además, se habló de que la contratación de miembros de la comunidad fuera considerada con el fin de tener guías conocedores del territorio y la población en los procesos que se lleven a cabo en el futuro.



INTERVITEC S.A.S

Infométrika
Consultores en información



**BIENESTAR
FAMILIAR**

Se debe agregar que en las recomendaciones que la comunidad realizó a las profesionales, se logra evidenciar un alto nivel de gratitud y esperanza por cada participante cuando manifiestan cosas como las siguientes:

Agradecerles a las entidades que vinieron a darnos este programa porque aprendí mucho de ellos y también aprendí a integrarme con los demás. Mi familia está conformada por seis integrantes pero tengo un fallecido y mi esposo no es el padre de mi hijos.

El programa estuvo muy bueno, aprendimos mucho. Lo único fue que el tiempo estuvo demasiado corto, de pronto otra oportunidad hubiera que se alargará un poquito más el tiempo cuando vuelvan, muchas gracias.

Habría que decir también que, durante el desarrollo del grupo focal con la población que participó en la construcción de los juguetes desde la experiencia KAPUSPAS se logró evidenciar el antes y el después del impacto del trabajo de las Unidades Móviles.

Antes, las mamitas y los niños pensaban que un juguete tocaba comprarlo porque no tenían el conocimiento de hacer una muñeca, un caballo o pintar un carro. Ahora las mamás y nuestros hijos ya tenemos la capacidad de realizar un juguete con nuestras capacidades.

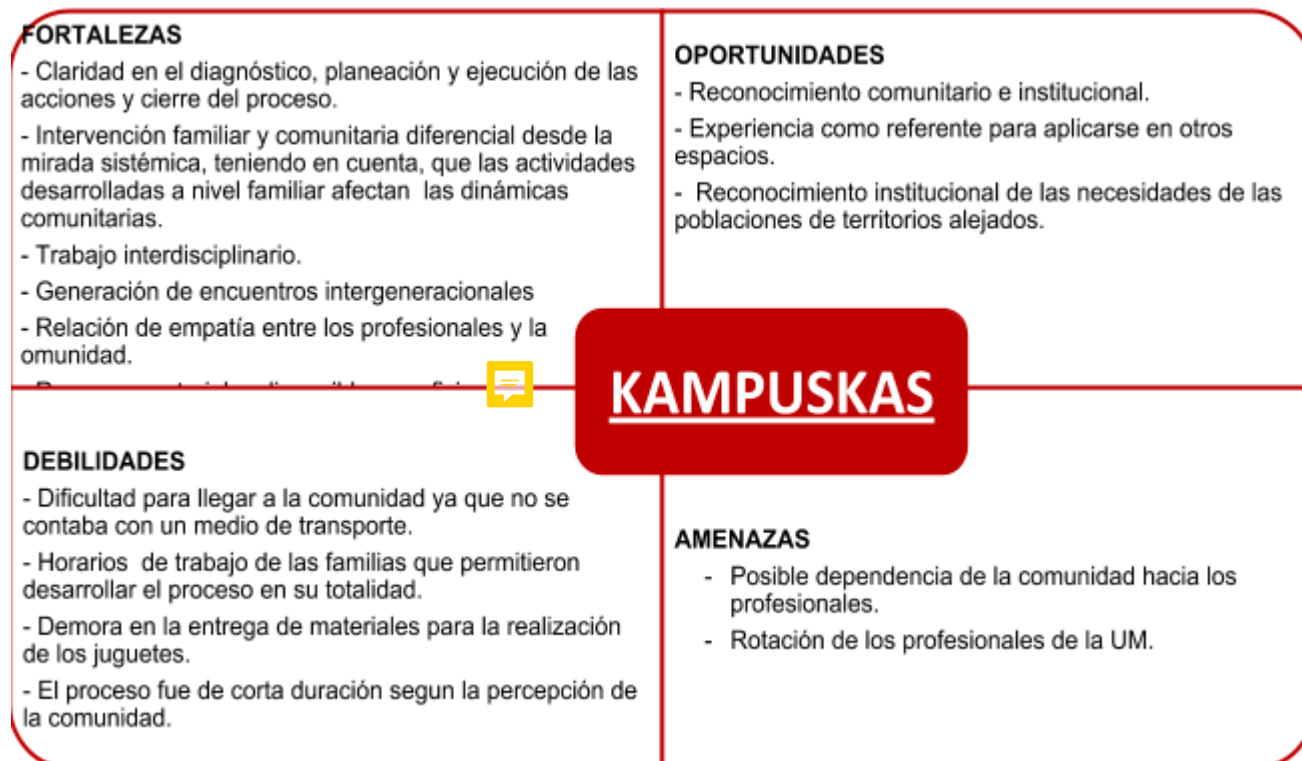
Antes no teníamos conocimiento ni acercamiento con los demás así, grupal; además de trabajar con los niños no teníamos esa oportunidad, y con mis hijos sí nos acercábamos y éramos unidos pero no tenemos el conocimiento de hacer juguetes, de lo que hicimos. Después agradecer al programa que aprendí y enseñé a mis hijos, me siento bien por mis hijos porque lo compartieron.

En definitiva KAPUSPAS fue un caso exitoso porque, a pesar de las problemáticas encontradas, las dificultades y obstáculos, se logró lo propuesto y mucho más. Las experiencias de cada una de las personas profesionales y miembros de la comunidad son positivas y le agregan un valor y una pertinencia al trabajo de las UM en territorios alejados y en condición de vulnerabilidad. La población desplazada es objeto de protección especial y por eso se trabajó de tal manera para lograr transmitir información sobre el restablecimiento de derechos de los NNA, brindar ayudas físicas necesarias, hacer un proceso de formación en temáticas que a diario implementan en sus vidas, brindar un espacio de tranquilidad, felicidad y esparcimiento a personas que lo necesitaban; demostrar la preocupación del equipo y de toda la institución, como tal, por esa población focalizada. Se buscó implementar el enfoque diferencial para que todo se basará en el respeto y la equidad, por eso y todo lo mencionado anteriormente, vale la pena que KAPUSPAS se replique en otros territorios, teniendo en cuenta sus propias problemáticas.

Abreviando la información presentada anteriormente, se presenta una matriz FODA como una herramienta que permita identificar los aspectos más importantes del caso frente a la cadena de valor.



Gráfico 52. FODA Putumayo: KAMPUSKAS



Fuente: elaboración propia

3.3.1.9 Tolima: Caso de una familia

El caso tuvo lugar en la ciudad de Ibagué, departamento del Tolima. Se inició el caso con la atención a la familia “AQ”, una familia numerosa víctima del desplazamiento forzado en la vereda de Rio Blanco, Tolima, y que además se encontraba en un momento de duelo por la pérdida de un ser querido. La familia tuvo que cambiar sus condiciones de vida, tradiciones, costumbres, llegó a pasar hambre y sentir inseguridad en un territorio desconocido. Se enfrentó a otra realidad para la que no estaba preparada y se acomodó para seguir saliendo adelante.

Inicialmente todos los miembros requerían una atención, sin embargo, se priorizó la intervención a un niño recién nacido que presentaba desnutrición. La madre del niño había fallecido en el parto y quienes se hacían cargo de él y del resto de niños eran sus abuelos. En un primer acercamiento a esta familia, remitida por el profesional de apoyo, se realizó la intervención psicosocial por parte de todo el equipo de profesionales. Se encontró que una de las problemáticas que tenía la familia era el acceso a la salud y a la educación; y en el momento de descubrir la situación de desnutrición del niño recién nacido, lo primero que

se llevó a cabo desde la UM fue el ingreso del niño a un centro de salud y al programa de recuperación nutricional; además se inició el proceso con el ICBF para garantizar los derechos de los niños.

En la familia se encuentran 8 niños, niñas y adolescentes (NNA), dos hijos de la pareja de abuelos y 6 nietos de los mismos. Debido a la situación de los nietos, al quedar huérfanos quienes reciben la custodia de los niños son los abuelos. A partir del suceso, los profesionales encargados hacen la activación de la ruta y de todo el proceso de protección de derechos brindando la orientación pertinente a los abuelos para que hicieran su proceso de custodia de manera adecuada.

Es importante mencionar que los abuelos de los niños no eran población adulto mayor y que brindaban a todos los NNA los cuidados y la protección de sus derechos, además deseaban hacerse cargo de su cuidado de manera permanente e integrarlos a la familia, por lo que no se pensó en otro familiar para la custodia. Luego de que se hiciera ese proceso, se empezó con el acceso a los programas del Estado, por lo que iniciaron con una multi-afiliación de los NNA; los abuelos estuvieron comprometidos con el desarrollo de los niños y se hicieron responsables de los compromisos en cuanto a la salud del niño recién nacido y el bienestar de todos los demás:

Me felicitan, no, que muy bien el proceso. Por ejemplo, una semana vinieron tres veces en la semana, no... dos veces. Vino la nutricionista, porque la primer vez que vino estaba mi niño enfermito, estaba muy malito, con fiebre que estaba... ¿Sabe que le estaba haciendo daño al niño? La leche, la leche en polvo que le estaba dando, le estaba haciendo daño, entonces claro, eso es como caliente, yo no sé, y yo lo que hice fue cambiar esa leche; ella me dijo: -mira el niño está-, cómo es que me dijo, -con desnutrición severa-, me dijo ella. Me dijo póngale cuidado al niño o se lo mandamos hospitalizar (se lo mandamos pal hospital).

Y dijo: -yo les doy esta semana, por ahí a fines de esta semana estoy viniendo a mirar cómo pasó el niño-. ¡Ay mamita! Y me le pongo... yo que cuentos y ese niño no me recibía tetero, no me recibía comida, entonces me puse a tostar arroz yo tostaba arroz, y tostaba zanahoria bien picadita y en una sartén se mezclaba todo bien limpiecito y cocinaba todo eso y le dabas agüitas y duré tres días y ese era el tetero, esa era la comida día y noche nada más, porque no me recibía más nada. Se le pasó la fiebre, se le pasó... cuando ella volvió, que quedó de venir dijo: -uyy pero usted-. Se quedó admirada. -Mire lo llevaron al médico-. No señora. Ella me dijo para que vayan y llévenlo al médico, yo les doy la orden para que vayan, y pidan un cita, y lleve el niño al médico. Pero estoy segura que sí lo llevan al niño así como está, se lo van a dejar hospitalizado, allá se lo van a dejar y no corra riesgos que hasta se lo puedan quitar, me dijo así, y yo ¡no! Qué cuentos... me le pongo a ese niño a darle cuchareado, a darle con jeringa me tocó, con la jeringa, yo compraba las jeringas y le daba. Yo prefería luchar con él y no que me lo fueran a quitar. Cuando ella vino, no, el niño estaba contento, todo bonito y había subido de peso.

El proceso de aproximación a la familia inició con la vinculación de los NNA al sistema de salud, promoción y prevención y los diferentes programas del Estado, como trámites y vinculación educativa, procesos ante Registraduría para adquisición o actualización de los documentos de identidad de los NNA, y programa Familias en Acción. Seguido del proceso que pretendía hacer que las personas autogestionen sus propios trámites e hicieran valer sus derechos. El trabajo no solo se llevó a cabo con esa

familia sino con otras; se realizó el proceso de orientación para que supieran dónde acercarse para dar solución a sus necesidades de salud, nutrición o educación.

El caso de la familia AQ, que está a cargo de los dos abuelos, quienes se hicieron responsables de sus 6 nietos luego de la muerte de su hija, además de hacerse cargo de sus dos hijos, que aún son menores de edad, fue considerado como exitoso gracias a la intervención de las UM. Sobre todo por el progreso que tuvieron al mejorar sus pautas de crianza, fortalecer sus vínculos a nivel interno, vigorizar sus lazos de confianza y trazar sus metas como familia. Se reconocen como una familia que siempre ha salido adelante, a pesar de sus dificultades; siempre han sabido sobrellevar las situaciones y han aprendido a partir de sus propias luchas.

El instrumento utilizado por los profesionales de la UM para el desarrollo de las intervenciones fue la entrevista, la cual permitió la extracción de datos importantes para que cada profesional pudiera elaborar su diagnóstico inicial. Esto evidenció que la familia se encontraba en una situación de vulnerabilidad debido a su condición económica; hoy en día tienen una tienda con la cual solventan sus ingresos económicos. Los profesionales indican que la familia ha sido resiliente y emprendedora, y los cambios físicos, sobretodo en el niño recién nacido, fueron notorios; además que los derechos de todos los niños fueron restituidos, no solo en el papel, sino que se vincularon al sistema educativo, al sistema de salud, al programa de crecimiento y desarrollo; fueron vacunados y eso aportó a su desarrollo integral y al de su familia.

Esa mini tienda que tengo ahí me la dieron de una ayuda de generación de ingreso por desplazamiento. Nos la dieron a mi esposo y a mí, pues ahí hemos estado así, con esa ayudita. Y pues casi no puedo trabajar, pues no puedo trabajar, la verdad no trabajo no, porque... porque yo tenía un trabajo muy bueno, me pagaban buen sueldo, me pagaban con todo lo de la ley, como se dice, pero en el momento que falleció mi hija de una vez yo suspendí el trabajo, yo tuve que dejar el trabajo ¿Por qué? Porque yo no quería dejar que el bienestar le echara mano de pronto a los niños o que se los llevara el papá, porque yo sé que el papá, con él no hay, como el cuento, mucha esperanza ¿sí?... Entonces yo dije, ¡no! nosotros vamos a luchar por el niño, entonces le dije a mi esposo: luchemos por esos niños.

Por otra parte, las profesionales, con quienes se llevó a cabo el grupo focal para aplicar la evaluación de las UM, fueron: la profesional del 4º perfil, una psicóloga, una nutricionista. Fueron quienes encontraron las dificultades que se presentaron durante todo el proceso, ellas hicieron alusión a las condiciones de vulnerabilidad de la familia con la que se encontraron y las condiciones de hacinamiento. En cuanto a los obstáculos externos, se logró evidenciar que el proceso se vio afectado por la demora de las instituciones en el restablecimiento de los derechos de los NNA. Otra dificultad que se presentó fue el tema del acceso al transporte por parte de la abuela, quien debía trasladarse a varios lugares a realizar los trámites correspondientes para cumplir con los compromisos del proceso, mientras su esposo trabajaba; la abuela indica en su testimonio cómo era el traslado de un lugar a otro.

A mí me tocaba la cita y a veces me tocaba echar 'pata'; a veces conseguía prestado y duraba para pagar, quedaba como el cuento, incumplida porque la verdad, ahí sí como el cuento, que yo a pie o a caballo pero tengo que dar cumplimiento a las citas. Por ejemplo, cuando allá (bueno las primeras veces, porque ya después de que uno conoce ya sabe uno pa dónde va,) iba a coger una buseta yo no sabía qué ruta, ni cómo pa onde cojo y con todos los niños, porque siempre me toca llevar cuatro, y pa irme con todos cuatro en una buseta más yo sin saber cómo, que lo más económico, ni qué ruta me lleva de



INTERVITEC S.A.S

Infométrika
Consultores en información



**BIENESTAR
FAMILIAR**

dónde. Por ejemplo, de aquí hasta allá la 48, tiene uno que pagar dos pasajes o busetas pa allá, y dos de acá y yo no, preferible un taxi. Yo me tocaba conseguir los pasajes prestados para qué, para poder cumplirles porque a mí me interesaba era cumplirles allá, porque me llegaba la orden, entonces sí yo fallaba a la cita que me colocan, que eran \$25000 de multa y bendito sea mi Dios y no tengo para un pasaje mucho menos para ir a pagar esa cosa jajajaja. ¿Entonces qué tenía que hacer? Ponerme las pilas, pellizcarlos y llevarlos allá.

Sin embargo a pesar de esas dificultades, se obtuvieron muchos aspectos positivos y se alcanzaron muchos logros como el apoyo interinstitucional con el Centro zonal, el cual favoreció la rehabilitación nutricional del niño recién nacido. Otro aspecto importante es la intervención que tuvo el ICBF apoyando el proceso de fortalecimiento familiar de este caso específico; fue tan exitoso que en el testimonio de la abuela se manifiesta su reacción frente al primer acercamiento del ICBF y cómo su perspectiva fue cambiando.

Pues sí al comienzo me pegué una asustada con el bienestar, porque...pues pensaba que de pronto me los iban a quitar, porque pues uno nunca sabe. No, la verdad nunca en mi vida he trabajado con bienestar familiar ¡jamás! Ahora que tuve mis nietos, es que ya me enfrenté pues a ellos cara a cara a trabajar, a que ellos me visitaran, que ellos venían, y la psicóloga vino varios de allá, me citaron en la UCI de allí, el bienestar de acá, de Lambalá, me citaron allá en la 60, en el bienestar de la 60 y me invita. Me pusieron varias citas allá en la Fiscalía, de la Comisaría, Fiscalía de allá del Totumo, también me pusieron varias citas y di por cumplimiento a esas citas porque pues me ha gustado, como el cuento, desde que yo pueda, aun así falle, porque la verdad se me pasó por alto, pero el resto todas que llame antes o después de la cita que perdí, llamé y pedí la disculpa.

Otra razón para considerar el caso como exitoso son los aprendizajes que se lleva la familia para su vida, sobre todo en la lucha de sus derechos y en hacerlos valer, debido a que se les presentaron situaciones de vulneración de los mismos a las que ellos respondieron con conocimientos y empoderados de todo lo aprendido con las UM.

En cuanto a las ayudas, la familia cree que son necesarias para las comunidades y que podría brindar el ICBF como institución pública, son de alimentación para los niños en un estado de desnutrición que requieren de cuidados especiales; que el ICBF intentará dar alimentos para los niños con una nutrición adecuada, mercados, pañales y medicamentos. Además, lo que se logra evidenciar en la evaluación de los profesionales es que hace falta un apoyo económico para que las familias puedan desplazarse de un lugar a otro a realizar todos los trámites para la restitución de sus derechos.

Finalmente, la familia después de superar el proceso de desarrollo familiar y nutricional, se siente agradecida con las UM y recomienda sus servicios a todas las comunidades en situación de vulnerabilidad; a esas familias con necesidades como las que ellos tuvieron cuando sufrieron el fenómeno del desplazamiento forzado y la pérdida de un familiar dejando huérfanos a 6 niños menores de edad. Las condiciones por las que tuvieron que atravesar no fueron fáciles, sin embargo, con la ayuda de los profesionales y su intervención psicosocial, le apuntaron a dar solución a sus necesidades más adyacentes; y con autogestión lograron superar sus condiciones de vulnerabilidad y salir adelante, sobre todo por el bienestar de los niños.

La experiencia tuvo éxito porque la familia se fortaleció como núcleo, logró acceder a los servicios propuestos por el Estado dirigidos a las personas en situación de vulnerabilidad. En adelante tendrán educación y salud cubierta para los NNA, se

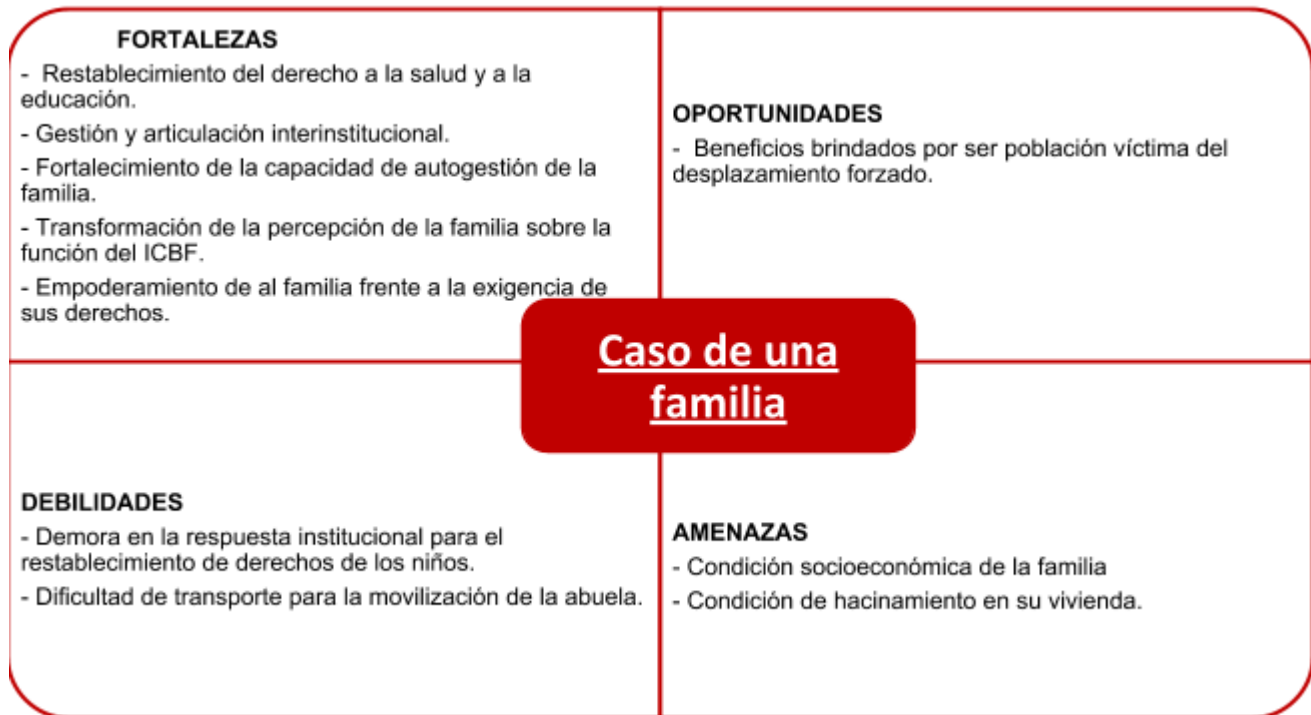
evidencia el cumplimiento de objetivos de la Unidad Móvil en el Caso, realizaron las acciones pertinentes conforme a la ruta para que algunos de los NNA de familia tuvieran restablecimiento de sus derechos, todas las gestiones realizadas se llevaron a cabo con el propósito de reconstruir un ambiente sano para toda la familia, en especial para los NNA a los que les faltaba el acceso a varios de sus derechos primordiales. Se logró consolidar una familia empoderada, resiliente, fortalecida en valores y amor familiar, cada logro obtenido fue por el trabajo mancomunado entre los profesionales de las UM, las instituciones encargadas de la restitución de los derechos como el Centro Zonal y la motivación y participación de los abuelos y los NNA.

La Unidad Móvil además de lograr los objetivos de su quehacer profesional en este caso, trasciende y va más allá de sus atenciones regulares, a pesar de encontrar una familia remitida, identifica y fortalece el liderazgo, privilegiando y acompañando el proceso de manera permanente, da un valor agregado desde sus profesionales, trabajando siempre en pro del Restablecimiento de Derechos de NNA del núcleo familiar y propendiendo por el Bienestar de todos los miembros de la familia.

Tras los acompañamientos va consolidándose como un caso reconocido por la corresponsabilidad de todos los actores que intervienen, donde logran cambios y transformaciones en los miembros de la familia, aprendizajes del quehacer profesional y configurando nuevas formas de construir.

Por tanto, es pertinente puntualizar los aspectos más significativos del caso frente a la cadena de valor por medio de la siguiente matriz FODA.

Gráfico 53. FODA Tolima: Caso de una familia



Fuente: elaboración propia

3.3.1.10 Valle del Cauca: Proceso en el espacio humanitario - Puente Nayero

El caso se desarrolla en el Municipio de Buenaventura, perteneciente a la Regional Valle del Cauca del ICBF, en la vigencia del año 2017. Al frente del caso estuvo una de las cuatro (4) Unidades Móviles presentes en el municipio y realizaron un trabajo de aproximadamente siete (7) meses. El equipo profesional de la UM, estuvo conformado por Psicóloga, Trabajadora Social, Nutricionista y Socióloga, como profesional de cuarto perfil.

Se determinó como caso exitoso debido a distintos componentes dentro de los criterios, lo que permitió la aplicación de herramientas desde las UM para la población víctima de desplazamiento armado de esta zona del país. También se logró la apropiación y desarrollo de procesos concebidos desde la unión de los miembros para la consolidación del territorio, la comunidad, las costumbres y el fortalecimiento de formas propias en pro de la generación de alternativas para combatir distintas problemáticas sociales generadas en su contexto.

En el caso exitoso denominado “Mi Generación es Capaz de... Grupo Artístico Paz Pacífico – Proceso en el Espacio Humanitario Puente Nayero” se aplicaron los instrumentos de Grupo Focal con la comunidad (padres de familia y jóvenes), se realizó RAES, Línea de tiempo con profesionales de distintas UM que han atendido la zona. Desde el año 2014 el ICBF ingresa a trabajar con las familias del Espacio Humanitario, y cada año hubo rotación de UM para la atención de esta zona. Por lo que se

realiza la Línea de tiempo analizando los momentos importantes que han antecedido la implementación de la estrategia que se está presentando como caso exitoso.

Para el año 2013 Buenaventura vive una época de violencia extrema y en las Comunas 3 y 4, en los sectores de Bajamar, uno de los barrios más afectados por esta violencia fue La Playita. Allí diariamente se presentaban asesinatos selectivos a mujeres y jóvenes en las casas de pique; los actores armados llegaron y se posesionaron del territorio haciendo salir a las familias. A pesar del dolor de la violencia, líderes de la zona dieron la lucha para no dejar acabar su territorio, iniciaron la resistencia y abanderaron un proceso con ayuda de la iglesia y algunas entidades.

El Espacio Humanitario Puente Nayero, ubicado en una calle del Barrio La Playita del municipio de Buenaventura, se creó en abril del año 2014 a través de las medidas cautelares otorgadas por la Comisión Interamericana de Derechos Humanos. Esta ordena al Estado Colombiano “adoptar medidas necesarias para preservar la vida y la integridad de 302 familias” que habitan allí. En el pico máximo de violencia, los habitantes de este sector decidieron realizar acciones de resistencia; se llenaron de valor y sentaron un precedente ante los diferentes actos de violencia que ocurrían y afectaban diariamente en su territorio. Expulsaron a las bandas emergentes que se habían tomado el sector y tenían total dominio del lugar, ejerciendo todo tipo de violencia a través de amenazas, desapariciones, torturas y asesinatos. Se inició un proceso para liberar a su territorio de actores armados y violaciones de derechos humanos.

Desde la creación del Espacio Humanitario, el ICBF ingresó mediante la Estrategia de Unidades Móviles, realizando acompañamiento psicosocial a niños, niñas, adolescentes y sus familias, víctimas del desplazamiento y que en algunas ocasiones retornaban a sus hogares ubicados allí.

Los equipos de las UM realizaron atención en gestión de caso desde 2014 hasta 2016 a todas las familias víctimas. Inicialmente, al realizar esta labor hubo dificultades, de acuerdo a lo narrado por una de las profesionales en la aplicación del instrumento Línea de tiempo:

...la gente [tenía] mucho temor de que, de expresar lo que sentían, de trabajar sobre su problemática, de trabajar sobre todo lo que le estaba generando esta situación y se pudiera trabajar con la UM desde el sentir y la situación vivida por los moradores de la comunidad. Además había otra debilidad, y era que los líderes, por el hecho de que se estaba formando el espacio humanitario, y tenía unos referentes que entraban en disputa con los líderes comunales, porque empezaban ellos a tener ciertos beneficios de diferente entidades y organismos nacionales e internacionales por la medidas cautelares. Finalmente la comunidad empieza a sentir confianza frente a la unidad móvil, confianza frente a poder expresar ciertas cosas y que lo que se hablara con ese equipo queda ahí y se le estaban ofreciendo beneficios lo que implicó que más o menos se demorarán dos meses en empezar a sentir esa confianza y expresar todo esa situación.

Tras generar empatía en los habitantes del territorio, se siguió el proceso de gestión de caso y seguimiento. Los profesionales de la UM continuaron trabajando en esta modalidad y superando una dificultad presentada hasta el momento de falta de comunicación con los líderes; convirtiéndose en una fortaleza la comunicación de primera mano, la presencia y

acompañamiento de estos en los procesos de la UM, retroalimentando situaciones encontradas por las partes en los procesos del territorio.

Con las intervenciones en el entorno familiar, la UM fue vislumbrando capacidades a nivel familiar con las que contaban los jóvenes. También identificaron problemáticas presentadas, especialmente con esta población desplazada, quienes han vivido de primera mano la violencia, el temor de los pobladores, el consumo de sustancias psicoactivas y otras, reflejadas diariamente en sus calles.

Junto con los líderes de la comunidad, que reconocen la labor desarrollada por los profesionales de las UM y el impacto generado en los acompañamientos psicosociales a las familias, se identificaron problemas álgidos que se venían presentando. De esta forma los líderes no solo querían que la UM realizará acompañamiento psicosocial en el medio familiar, sino que la intervención fuese tratando temas comunes que afectaban al Espacio Humanitario, especialmente problemáticas en los jóvenes.

Tras la capacitación dada por parte de la Sede Nacional a algunos profesionales de las UM para la implementación de la “Estrategia Mi Generación es Capaz de...”, se realizaron cambios para rediseñarla al contexto del territorio de los jóvenes. La UM en el año 2017 decidió implementar el proceso con los jóvenes del Espacio Humanitario, buscando minimizar los episodios de violencia vividos, las problemáticas de consumo y falta de ocupación del tiempo libre debido a la falta de espacios en su comunidad. Según lo manifestado por una profesional en la aplicación del instrumento Línea de Tiempo, se trata de buscar:

Un mecanismo de resiliencia en esa comunidad, especialmente en los jóvenes. Y se propone, digamos, que los chicos hagan una identificación de cada una de las necesidades que tienen en su territorio y que de alguna manera a ellos les tocó vivir y entonces son ellos los que identifican en esas necesidades, priorizan la más urgente. Teniendo en cuenta que en esa gestión de caso se ha identificado habilidades y destrezas en esos chicos entonces lo que se hace es mirar cada una de las capacidades que ellos tienen y a partir de ahí se crea un grupo que ellos mismos le llaman Pazpacífico, porque quieren transformar escenarios de violencia con escenarios de paz..

La Estrategia “Mi Generación es Capaz de...” es una de las herramientas que se encuentra, junto a otras propuestas de intervención, en la denominada Caja de Herramientas con la que cuentan las UM para desarrollar en la población que atiende. Su objetivo es “incentivar la participación de los niños, niñas, adolescentes y sus familias en los procesos de construcción social de paz en sus territorios a través de la identificación y fortalecimiento de iniciativas comunitarias, procurando romper los círculos de violencia por los que atraviesan e ideando estrategias para el abordaje y resolución de problemáticas sociales” (GF Prof.).

Los jóvenes han evidenciado sus capacidades en temas artísticos como baile, dibujo, canto, graffiti, entre otros; debido a que durante el año 2016 trabajaron una herramienta llamada la Familia Ayara de fortalecimiento educativo y cultural con distintos adolescentes de barrios vulnerables de Buenaventura, donde participaron algunos jóvenes del Espacio Humanitario.

En el proceso socialización del trabajo que se realizaría en el Espacio Humanitario, los líderes de la comunidad identificaron temas para trabajar, lo que implicó la aceptación para la implementación de la herramienta, y generando empatía por el proceso que se iba desarrollar desde la música y parte cultural.

Se coordina entonces la participación de los jóvenes para pertenecer al proceso, identificando y afianzando esas capacidades en los procesos culturales porque es un componente fuerte que se presenta. Así lo menciona la narración de una de las profesionales en la aplicación del instrumento Línea de Tiempo:

Es una comunidad que viene de zona rural de zona del Pacífico, específicamente del Río Nari, entonces sus padres tienen muy marcado lo que es la cultura, entonces ellos quieren transmitirle a las nuevas generaciones eso. Entonces ellos hacen... bueno tenemos la parte cultural pero también queremos fusionarla con lo que nosotros vivimos ahora... Ellos identifican las necesidades que tienen en el territorio y priorizan y ellos son muy conscientes de lo que vivieron, de toda la violencia, de la muerte de sus mismos padres entonces dicen nosotros queremos a través de la música transformar esa violencia que vivimos en escenarios de paz.

A pesar de que al inicio de la implementación de la herramienta la UM tuvo problemas de espacio para la reunión del grupo de jóvenes y de sus padres de familia, posteriormente lograron que miembros de la comunidad prestaran un espacio en su hogar para que se reunieran. No todas las familias participaron, debido a que la mayoría tienen trabajos informales los cuales les dificultaba asistir a las sesiones por el rebusque diario. Entonces en el grupo se consolidó solamente con veinte jóvenes.

Otra dificultad presentada en esta implementación fue las responsabilidades escolares de algunos de los jóvenes integrantes del grupo, debido a que se encontraban en procesos de terminar sus estudios y no siempre lograban acudir a las citas propuestas para las capacitaciones, sin embargo con la colaboración de todos los miembros se logró realizar.

A través de implementación de talleres, los encuentros grupales se daban de manera regular a partir de conversatorios, socio dramas, representación teatral. Desde el grupo general se crean subgrupos, los cuales trabajan distintos temas y luego replican el conocimiento. Así lo explica la comunidad en el Grupo Focal realizado.

... los muchachos se reunían después de hacer los talleres de grupito en grupito, luego se reunían de forma global, todo para compartir lo que habían aprendido y lo que no entendían; los unos les explicaban los otros. Sí, porque la idea era que todos aprendieran lo mismo (GF)

Los padres de familia realizaron acompañamiento permanente a sus hijos en el conocimiento de los distintos temas trabajados como: educación sexual y reproductiva y educación para la paz. Estuvieron inmersos en los procesos culturales para empoderamiento del Espacio Humanitario y reconocimiento de sus niños, niñas y adolescentes como persona sujeta de derechos, siendo conscientes de un cambio significativo, según lo relata una madre de familia en el Grupo focal:

los jóvenes... eh pues el tiempo recién empezó el proceso que ellos tenían una falencia bastante sobre cuestión de la violencia, pues la Unidad ayudó mucho, pues le hizo ver a ellos un mundo diferente que no solo era la



INTERVITEC S.A.S

Infométrika
Consultores en información



**BIENESTAR
FAMILIAR**

violencia, sino que podía ser algo más. Ahí empezaron hacer programas a donde ellos empezaban a realizar parte de lo que ellos les gustaría ser: cantar, teatro, pintar y todo eso. Y fue lo que los fortaleció mucho en esos momentos y ahora también ellos ahí en el proceso.

Conjuntamente, la UM inicia una movilización de redes institucionales a nivel municipal con entes como la Alcaldía, el SENA, la Casa de la Cultura, entre otros, para generar procesos de capacitación de estos jóvenes.

Aunque se presentó demora o no respuesta de algunas instituciones frente a la articulación, en la Casa de la Cultura la gestión fue efectiva capacitando al grupo de jóvenes en la interpretación de instrumentos musicales.

A partir de los encuentros, los jóvenes van afianzando sus habilidades y fortaleciendo su proyecto de vida y a través de la música: expresan, componen y recrean las vivencias de las violencias en su territorio. Con esto van adaptándose y siendo conscientes de su cultura, afianzando su derecho a la participación como forma importante en su trayecto de vida:

...Que no solo es la participación. Desde que el niño esté registrado que vaya al colegio, sino que se escuche la voz de ellos, se escuche lo que sienten, lo que piensan, lo que ellos visualizan en el futuro. Entonces desde ahí, desde esa mirada amplia en compañía del resto de las compañeras, porque la Trabajadora social mira la parte familiar, y desde ahí se mira el vacío o la fortaleza que tiene la familia a nivel relacional a nivel comunicacional esos afectos. El psicólogo mira también la parte emocional del chico, cómo le afecta lo que vive a su alrededor; y la nutricionista, porque también si el niño no come, si el niño no se alimenta bien, sea porque tiene el alimento, pero hay problemas que no lo dejan comer o porque sus papás no tienen la capacidad, están desempleados o es una madre cabeza de hogar. Entonces todo ese conjunto de cosas hace que nosotros como equipo de Unidad Móvil sentemos una sola voz y materialicemos desde una sola voz lo que cada una ve y cristalizamos una idea y se la presentamos en el papel a los chicos. En este caso y ellos desde lo que sienten y piensan puedan darle rienda suelta a sus capacidades (GF Profesionales)

Desde el acompañamiento de la UM se consolidó el proceso del Grupo Paz Pacífico, quedando una capacidad instalada, la cual los jóvenes aprovechan para brindar y transmitir a los más pequeños: el gusto por la cultura. Los instrumentos en los jóvenes son concebidos como una forma de aprovechar el tiempo libre, evitando que los más pequeños se involucren y vivan la violencia de la forma en que ellos estuvieron inmersos. Esto permite identificar a la luz de la operación de las UM, que las estrategias colectivas permiten aportar en procesos de empoderamiento de las comunidades, para que los jóvenes generen procesos que permitan el manejo adecuado del tiempo libre; es decir es un proceso que permite la participación de los NNA para que sean sujetos de derechos.

Los niños y jóvenes participan de espacios de construcción distintos al Espacio Humanitario, como son sus instituciones educativas. De esta forma, se consolidan como líderes o personeros escolares, lo que refleja el empoderamiento de su territorio, apropiándose de los cambios en los que han sido partícipes.

Al interior de las familias, los padres se movilizaban para realizar los procesos y se empoderaron, lo cual significó brindar acompañamiento a sus hijos; además los líderes de la comunidad acompañaron de manera permanente a los jóvenes, a pesar de las medidas cautelares y de la seguridad que requieren para salir del Espacio Humanitario.

Los jóvenes participaron y expresaron querer dejar atrás la violencia que vivieron, con el objetivo de convertir su territorio en un espacio de paz. El cambio se realizó a través de fortalecer las nuevas concepciones adquiridas, como lo menciona una de las jóvenes participantes en el grupo focal que se realizó:

Con “Mi Generación es capaz” se desarrollaron muchas cosas para este entorno, un entorno donde se puede vivir, donde se puede respirar, con este dibujo ella nos daba recreación y capacitación, nos ayudaron mucho con el desarrollo personal y social porque muchas personas acá tenían la autoestima baja, no se valoraban, uno para querer debe quererse uno mismo y eso no pasaba eh y esto un dibujo prácticamente real nosotros que hicimos después de eso y quedamos campeones ella trajo un muchacho que nos enseñaba a dibujar y a pintar entonces en la entrada del barrio a la par izquierda hay una casa al frente del CAI de los policías entonces ese día estábamos todos unidos e hicimos eso, dibujamos el Espacio Humanitario y en qué habíamos cambiado.

A nivel profesional, los integrantes de las UM mencionan que a través de este proceso lograron sentir mucho más el territorio. El Espacio Humanitario los fortalece al entender las acciones de las personas que luchan y cómo éstas construyen a través de la resistencia, amando su territorio, a su familia y a su comunidad. Continúan trabajando por la paz a pesar de todas las situaciones violentas que presenciaron y que los tocó directamente como: el desplazamiento intra urbano, la muerte de sus compañeros, la presión de las amenazas en contra de su vida y, en algunos casos, tener que andar custodiados por el Ejército y la Policía las veinticuatro horas del día; o tener que movilizarse en su municipio en un carro blindado.

Como parte importante del proceso, se menciona el reconocimiento del otro, de la individualidad del ser, la forma de expresión de emociones y sentimientos desde los niños y jóvenes frente a situaciones desgarradoras que tuvieron que presenciar; e intentar superar estas experiencias a través de parar esos procesos de violencia en su calle, reconociendo el lugar donde habitan y la importancia que tienen; como fue el reconocimiento a nivel internacional del Espacio Humanitario Puente Nayero.

Los líderes mencionan que desde el trabajo realizado por la UM en la implementación de la Estrategia Mi Generación es Capaz... Grupo Pazpacífico, se atendió a las familias permitiendo trabajar con padres y jóvenes distintos temas: desde las problemáticas de contexto y su forma de resistencia a la violencia y amor por su territorio. Además, se resaltó un cambio significativo: “con los profesionales de Bienestar familiar [se] empezó a trabajar acá este lugar, eh... Se nota un cambio positivo porque ya, eh, la familia se puede hablar más de, digamos así, los problemas psicológicos o sociales” (Grupo Focal con la Comunidad).

Los líderes y jóvenes, al revisar de forma general cómo se encontraban antes, mencionan que la forma en que vivían en el territorio era nociva: Los jóvenes estaban inmersos en distintas situaciones y viviendo de primera mano la violencia y el consumo de sustancias psicoactivas, por lo que en la comunidad reinaba un temor permanente. Las relaciones familiares eran difíciles, especialmente en la comunicación a la hora de solucionar desacuerdos. Había una forma inadecuada de ocupación del tiempo libre

de los niños que, a través de sus juegos, replicaban los problemas que veían a través de sus ventanas. Las relaciones y el compartir con los vecinos no existía por el encierro a los que debían someterse; los niños en algunas ocasiones no podían ir al colegio y en algunas circunstancias ingresaban desde pequeños en bandas al margen de la ley.

Tras el proceso en el Espacio Humanitario, y especialmente la implementación de la herramienta, los jóvenes fortalecieron sus capacidades artísticas para apropiarse de su territorio. Lograron compartir, dialogar y solucionar a través de la música y el deporte sus problemáticas y expresar el rechazo a la violencia. De esta forma, el ambiente ha sido favorable y la comunidad se ha empoderado de su territorio.

Los jóvenes mencionan que a través del folclor y la cultura se expresa el descontento hacia la violencia, y con la oferta de deportes, los jóvenes no se integran tanto a las bandas delincuenciales. La comunidad ha aprendido a convivir, los niños y jóvenes salen a jugar tranquilos y, a raíz de las vivencias, los jóvenes tienen otras alternativas para forjar su proyecto de vida y mirar un futuro distinto. En el grupo focal realizado, los jóvenes mencionan: “nosotros marcamos la diferencia entre todos los barrios de alrededor. Entre todos los barrios de Buenaventura nosotros marcamos la diferencia y se ha visto una comunidad muy alegre. Usted entra acá y todo el tiempo la gente *[está]* en la calle, se puede andar, se puede vivir; entonces por eso yo creo que es un éxito por la diferencia”

La comunidad reconoce que se ha generado un proceso formativo tanto en los padres de familia, como en los jóvenes, empoderándolos para la convivencia en el entorno a través del desarrollo personal y social. Se les reconoce el cambio positivo en las relaciones y, de manera especial, la convivencia en el hogar, ya que son más responsables y obedientes. Así mismo, las familias fueron más conscientes del trato hacia sus hijos, los jóvenes se han empoderado en su territorio y a través de los procesos artísticos propenden para que los niños de la comunidad aprendan sobre la cultura y deportes; y así se oponen a la violencia que se encuentra en el contexto.

Los jóvenes, al ser testigos de la violencia de su territorio, aprenden de sus capacidades y así construyen y mejoran los espacios para la paz; toman conciencia y se apropian de su territorio a través de las expresiones artísticas llevando un mensaje de paz y fortaleciendo las relaciones en la familia y comunidad. A través del grupo manejan de manera adecuada su tiempo libre y propenden para que los más pequeños continúen el proceso de interpretación artística como bandera para hacerle frente a la violencia que han vivido. Esperan que los niños de su comunidad no repliquen el camino de la violencia, ni sean presa fácil del consumo de sustancias psicoactivas o se vinculen a grupos al margen de la ley, sino que se interesen en ocupar su tiempo libre de forma adecuada y con acciones concretas para la sana convivencia,

Dicen: sí, fuimos y llegaron los violentos y nos mataron, nos hacían entrar temprano, nos amenazaron, nos mataron nuestros amigos, pero aquí estamos nosotros para salir adelante y hacer que los más pequeños; porque ellos piensan en los más pequeños, en los hermanos, en los primos, en los vecinos. No queremos que ellos vivan lo que nosotros vivimos, entonces, por ejemplo, si nosotros no tenemos una marimba para que el niño toque, entonces se va ir al puente a hacer una pistola de palo. Si tenemos un guasa, un cumuno para que ellos toquen, ellos entonces no van a tirar la piedra para dañar el vidrio del vecino y que pueda ese vecino pelear con sus papas, entonces ellos no solo piensan en violencia” (GF Profesionales).

Dentro de las características que permiten que sea una experiencia para repetir en otro territorio, se encuentran las capacidades y habilidades de los jóvenes y las ganas de frenar la violencia vivida, a través de la expresión cultural y las formas de convivencia propias del Espacio Humanitario; de conservar la memoria de las víctimas y todo lo que les ha quitado la violencia, desde la alegría, la superación y la unión de todos los actores para ir mejorando su territorio. Como lo menciona la Profesional de la UM entrevistada.

No solo involucra a los jóvenes que están en el proceso, sino a las familias, porque las familias han sido parte importante... Entonces fue un trabajo mancomunado entre la familia, entre los chicos y entre los líderes porque ellos estuvieron en algún momento; llegaban, cómo van, no se quedaba ahí y cómo ve eso es un apoyo. Saben que estamos ahí, saben lo que estamos haciendo y que se reconoce que ellos son reconocidos en la comunidad porque saben el que toca el bombo toca el cumun. El que toca el guasa el que toca la marimba entonces por eso no es desde el ser desde el mi beneficio desde el beneficio de todos.

El Espacio Humanitario refleja la resiliencia de los pobladores, quienes han superado etapas difíciles de violencia, especialmente los jóvenes, quienes a través de sus capacidades artísticas luchan y sienten su territorio para superar la violencia.

La articulación con las instituciones para llevar a cabo las acciones por parte de los líderes de la comunidad, los padres de familia y los jóvenes permiten que el proceso se desarrolle de la mejor manera. Se reconoce la labor de la UM y el cambio, que se percibe en un antes y un después, ya que se mejoraron aspectos importantes de autoestima en los jóvenes; también hubo el fortalecimiento de sus capacidades, habilidades y formas de relacionarse, apropiación del territorio y fortalecimiento de las relaciones familiares y comunitarias.

El reconocimiento del territorio desde la resistencia ante las distintas formas de violencia y el cambio de perspectiva para vivir en un espacio libre, donde los habitantes pueden compartir, salir a la calle, los niños jugar y estar con sus vecinos.

Los jóvenes que estuvieron en la estrategia, testigos de toda la violencia ocurrida, conocen el territorio, identifican necesidades, y se empoderan del proceso para trabajar espacios de paz, a través de la Estrategia Mi Generación es capaz, Grupo Artístico Pazpacífico. Se empoderan para ser líderes en su comunidad.

Por ser Espacio Humanitario con medidas cautelares las instituciones estatales de manera permanente deben estar haciendo presencia e implementando acciones, por lo que, a pesar de haber implementado y dado resultados de la Herramienta, no se cierra el caso y la Unidad Móvil seguirá trabajando allí desde distintas estrategias.

Los jóvenes siguen compartiendo libremente en su territorio, mencionan que han realizado algunas presentaciones, muchos están en proceso de terminar su bachillerato y la UM con el SENA realizaron gestiones en temas referentes al emprendimiento para que el grupo musical crezca y sea reconocido en Buenaventura.



INTERVITEC S.A.S

Infométrika
Consultores en información

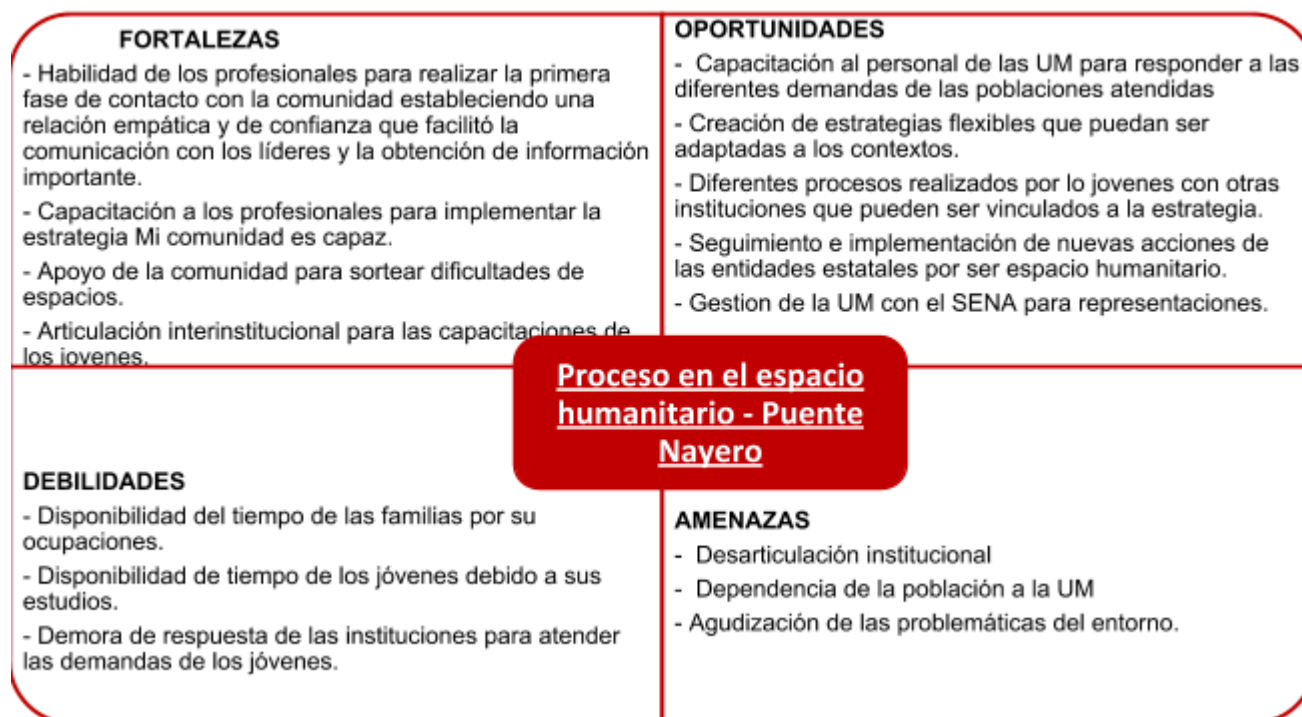


**BIENESTAR
FAMILIAR**

Nuevamente, se evidencia que en la línea de atención de reubicación y retorno la atención comunitaria es un elemento fundamental para contribuir en la reparación integral de los NNA y las familias que han sido víctimas de desplazamiento forzado; es así, que a partir de procesos colectivos se va desarrollando la gestión de caso que aporte desde una mirada interdisciplinar a mitigar los efectos causados por el hecho victimizante. La atención interdisciplinaria permitió realizar una mirada integral de las familias y reconocer que es el arte, la música la que aporta en el fortalecimiento de los factores protectores; es decir, hay un reconocimiento de la cultura. En otras palabras un diagnóstico asertivo permite que las acciones planeadas se puedan ejecutar y aporten a las comunidades, y ello es una fortaleza de las UM que al estar en el territorio y al hacer acercamiento y acompañamiento a las familias se puede aportar a las comunidades y familias.

Como conclusión se genera la presente Matriz FODA para esclarecer los elementos más importantes del caso frente a la cadena de valor.

Gráfico 54. FODA Valle del Cauca: Proceso en el espacio humanitario - Puente Nayero



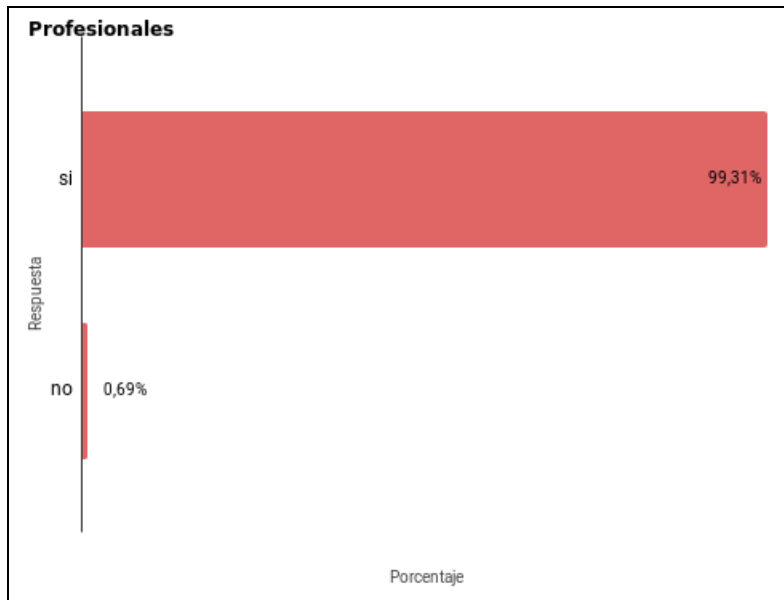
Fuente: elaboración propia

3.3.2 Restablecimiento de derechos de los NNA y reparación integral

Teniendo en cuenta que entre los objetivos de las UM se encuentra contribuir a la garantía y goce efectivo de los derechos, y que la hipótesis de la evaluación es que “a través del proceso de acompañamiento psicosocial, se contribuye al restablecimiento de los derechos y la reparación integral de los niños, niñas y adolescentes víctimas del desplazamiento forzado”,

desde los datos cuantitativos se puede establecer que para un 99,31% de los profesionales, efectivamente la estrategia aporta al restablecimiento de derechos.

Gráfico 55. Considera que la estrategia de las UM contribuye al restablecimiento de los derechos de los NNA



Fuente: Resultados encuesta profesionales - 2018

Las entrevistas a los profesionales y entidades del SNARIV arrojan que la efectividad de las estrategias para contribuir al goce efectivo de derechos se puede dar por la posibilidad que tiene las UM de trasladarse a diferentes lugares del país, haciendo presencia en lugares donde otras instituciones tardan, con la finalidad de contribuir a la garantía de derechos de los niños, niñas y adolescentes y como lo referencia un profesional “y obviamente con todo lo que tiene que ver con la misión del Instituto” (T - Entr Prof1)

La acción de contribuir al goce efectivo de los derechos de los NNA que han sido víctimas de conflicto armado, se desarrolla mediante el trabajo interdisciplinario de las UM; así lo exponen la mayoría de profesionales al preguntarse por qué son las UM:

A las personas que han pasado por el hecho victimizantes de desplazamiento o una migración, entonces eso es la unidad móvil, un grupo interdisciplinario que busca apoyar de manera integral aprovechando todos esos cuatro perfiles para impactar de manera integral en la familia, tanto en la parte psicológica, nutricional, en los vínculos familiares, y una cosa muy chévere que tiene la unidad móvil es que ese cuarto perfil está pensado para impactar más de manera comunitaria porque no solamente la atención debe ser al interior de la familia sino también

comunitaria para fortalecer vínculos comunitarios, entonces ese cuarto perfil está pensado para eso (M – Entr Prof4).

El equipo interdisciplinario, aporta en el restablecimiento de los derechos ya que mediante las acciones que cada profesional realiza se busca, en un primer momento hacer la verificación del goce efectivo de los derechos de los NNA que está en los hogares y en el caso de encontrar inobservancia o vulneración de derecho realizar las remisiones pertinentes que permita garantizar la protección de los derechos de los NNA (M - Entr Prof4).

Algunos profesionales y coordinadores exponen que las UM no realizan restablecimiento de derechos; ese no es su alcance, su funcionalidad es la constatación de derechos de los NNA.

Pero nosotros simplemente hacemos, cuando hacemos, una constatación de derechos y que obviamente hay un derecho o unos derechos vulnerados pues hacemos la gestión o la remisión al defensor de familia o a una comisaría de familia quienes sí tienen la competencia para hacer, pues eh la sí, la restitución de los derechos. Se activan las rutas que se requieran para que las entidades pertinentes ejerzan sus funciones que permita restablecer los derechos (A – Entr Prof4).

Dicha claridad es importante; ya que como se presenta en los lineamientos técnicos para la atención de la población víctima de desplazamiento forzado, las UM realizan la comprobación del goce efectivo de derechos; al evidenciarse inobservancia o vulneración de los derechos de los NNA, se generan acciones de remisión que permita que las entidades pertinentes realicen dichas acciones, a partir de sus funciones; entre ellas los otros programas del ICBF “... vemos cómo está la situación de los niños, que se les esté cumpliendo todos los derechos y pues ya nos encargamos de activar las rutas cuando se da el caso” (CU - Entr Prof2).

Contrario a lo anterior, las entidades externas al ICBF, consideran que las UM contribuyen al restablecimiento de los derechos de los NNA, justamente, por la potencialidad que tienen de llegar a los lugares donde otras instituciones no llegan

Porque según como lo entiendo, digamos que la idea es poder llegar a donde está realmente la población y así poder llegar a conocer sus necesidades, a realizar el restablecimiento del derecho de los niños y conocer las cosas de frente es totalmente diferente a que uno las conozca desde un escritorio. Porque según como lo entiendo, digamos que la idea es poder llegar a donde está realmente la población y así poder llegar a conocer sus necesidades, a realizar el restablecimiento del derecho de los niños y conocer las cosas de frente es totalmente diferente a que uno las conozca desde un escritorio.

En este sentido, es importante que desde el ICBF se genere un idioma en común que permita identificar si realmente las UM contribuyen al restablecimiento o a la verificación de los derechos. Las familias por su parte, reconocen que los profesionales hacen un listado de cómo están sus derechos “miramos cómo va el restablecimiento de derechos de ese niño, niña, y adolescentes, porque nosotros hacemos constatación del estado derecho, más no hacemos restablecimiento” (V - Entr Prof2), pero además aportan a mejorar las relaciones intrafamiliares y con la comunidad; lo que permite garantizar o propender por que se fortalezca

los factores protectores o se mitigan los de riesgo y se vele por la garantía de los derechos de los NNA, así lo referencia una familia:

Cuando llegó la Unidad Móvil acá ellos pues dialogaron mucho con nosotros, hablaron muchas cosas a mí me dieron muchos consejos como tenía que llevar mi vida, como tratar mi hijo, cómo entenderlo y cómo entenderlo a él y cómo entenderme a mí misma pues en ese momento yo me sentía muy agobiada por todo lo que había pasado acá, pues nos enseñaron aceptar muchas cosas y a que la vida sigue pues sí nos hicieron muy buenas nos dieron muy buenas respuestas, gente muy educada pues sí, súper. (A - GF Flia).

Es decir, el acompañamiento psicosocial, implica una posición respetuosa de reconocimiento del valor de los NNA y sus familias como sujetos capaces de transformar sus vidas y relaciones, por ello se requiere que las familias reconozcan sus dinámicas familiares, para que sean gestores de sus cambios y mediante la expresión y el reconocimiento del impacto emocional, que los hechos violentos han tenido sobre las familias puedan continuar construyendo proyecto de vida familiar e individual, aspecto que previene las vulneraciones de los derechos de los NNA.

3.3.3 Factores de éxito de la operación de las UM

Para la identificación de los factores de éxito, fortalezas y logros de las UM, se realizará a continuación una mirada de cada una de las etapas de la cadena de valor; pero además se tendrán en cuenta los aspectos relacionados con los índices que desde lo cuantitativo permiten relacionar los determinantes de éxito de la estrategia.

Contar con herramientas lúdico - pedagógicas, la caja de herramientas, los formatos requeridos para el desarrollo de la operación de la EUM, las asistencias técnicas es un insumo que permite el cumplimiento del objetivo de las UM, ya que, se cuenta con recursos pedagógicos, didácticos y materiales para fortalecer los procesos, especialmente, los colectivos. En otras palabras, los insumos de las UM es un factor de éxito ya que se evidencia que los materiales físicos, humanos, judiciales y de lineamientos son los necesarios para dar cumplimiento a los resultados esperados de la estrategia que es la realización del acompañamiento psicosocial de los NNA y sus familias que han sido víctimas de desplazamiento forzado o de un hecho de emergencia.

Este aspecto es reconocido por las familias, rescatando el el recurso humano como una potencialidad de las UM, por su calidez humana y el conocimiento que tienen en los acompañamientos “pues muy atentas a lo que uno estaba hablando con ellas, tocamos un tema que era muy mío y pues eh... me orientaron algunas cosas” (Entr Flia).

Respecto al Proceso, que comprende planeación, atención y seguimiento es importante identificar como factores potenciales de las UM que se realiza atención oportuna, partiendo desde la realidad contextual, lo que se puede relacionar con el enfoque diferencial y se reconoce a las familias y los NNA como sujetos que pueden apropiarse y aportar en el cambio de su realidad:



INTERVITEC S.A.S

Infométrika
Consultores en información



**BIENESTAR
FAMILIAR**

Nosotros rescatamos en hacer un proceso sistemático para que no sé de qué solo sea el profesional el que tenga la palabra sobre lo que se va a realizar en la familia, sino que se realiza un proceso conjunto, familia- equipo para poder generar procesos que realmente generen cambios en la familia, pues si es solamente el profesional el que va a estar ahí, la familia nunca va a autogestionar lo que también requiere o movilizar los aspectos que necesita para mejorar su calidad de vida. (T - Entr Prof 1)

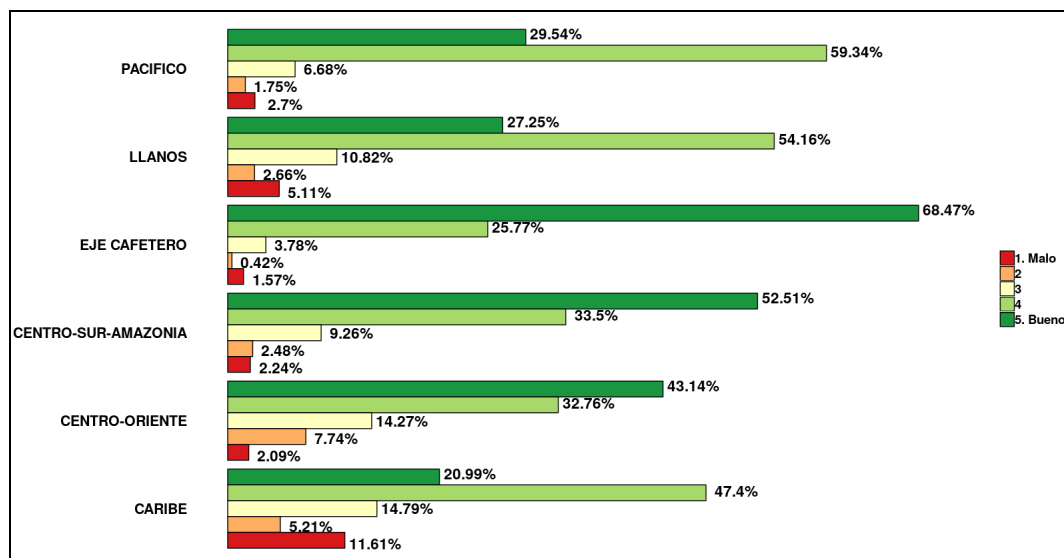
La planeación se realiza desde diferentes niveles y a partir de un diagnóstico situacional; por ende, el acompañamiento es contextualizado y en él se logra cumplir con los objetivos y metas propuestas en las UM. Así lo expone una familia de Piendamó, como en su generalidad las familias que recuerdan que han tenido la atención por parte de las UM:

Pues sí, para mí, me pareció bien lo que hicieron en esa visita, porque pues como nosotros siempre vivimos de jornales pues uno se olvida de los niños también, entonces me dijeron, vinieron a visitarme y me dijeron a la niña le falta esto, le faltan calzas, y eh, y que tenía que llevarla allá al odontólogo y si pues para mí me pareció muy bien, le pesaron la talla el peso y todo eso, y me dijeron que sí, que la niña estaba bien de peso y de talla también, pues como yo no llevé ni siquiera el control de la niña, entonces pues para mí me pareció muy bien.

Otro factor de éxito, es generar procesos comunitarios, que como se evidenció en los estudios de caso y en el desarrollo de la pregunta de casos exitosos, la mayoría surgen a partir de la aplicación de estrategias colectivas; que a su vez permiten identificar y generar un mayor acompañamiento a lo familiar e individual.

A partir de los datos cuantitativos se puede evidenciar que la satisfacción de las familias atendidas es alta, con picos positivos en el caso de la macro-región Eje Cafetero y negativos en el caso de la macro-región Caribe.

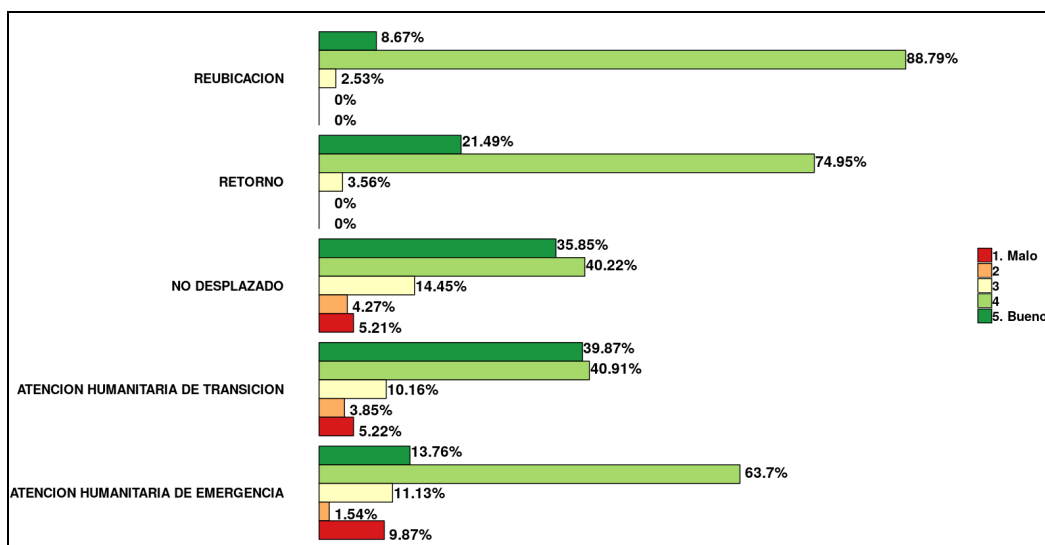
Gráfico 56. Calificación de la satisfacción por región



Fuente: Encuesta a familias atendidas

El comportamiento de la satisfacción de las familias con la atención recibida según la ruta de atención, muestra que es mejor valorada por familias atendidas en situación de retorno o reubicación. Las familias no desplazadas y las atendidas en proceso de transición perciben un nivel de satisfacción más variable, encontrándose algunas insatisfechas. Este resultado está relacionado con lo que se ha desarrollado a lo largo del documento y es que en retorno y transición las familias tienen un acompañamiento de mayor tiempo (más de un evento de acompañamiento), es más fácil reconocer las acciones de las UM en estas líneas de acción; ya que en emergencia las UM se confunden o no se recuerdan porque hay varias entidades estatales y privadas que apoyan el evento.

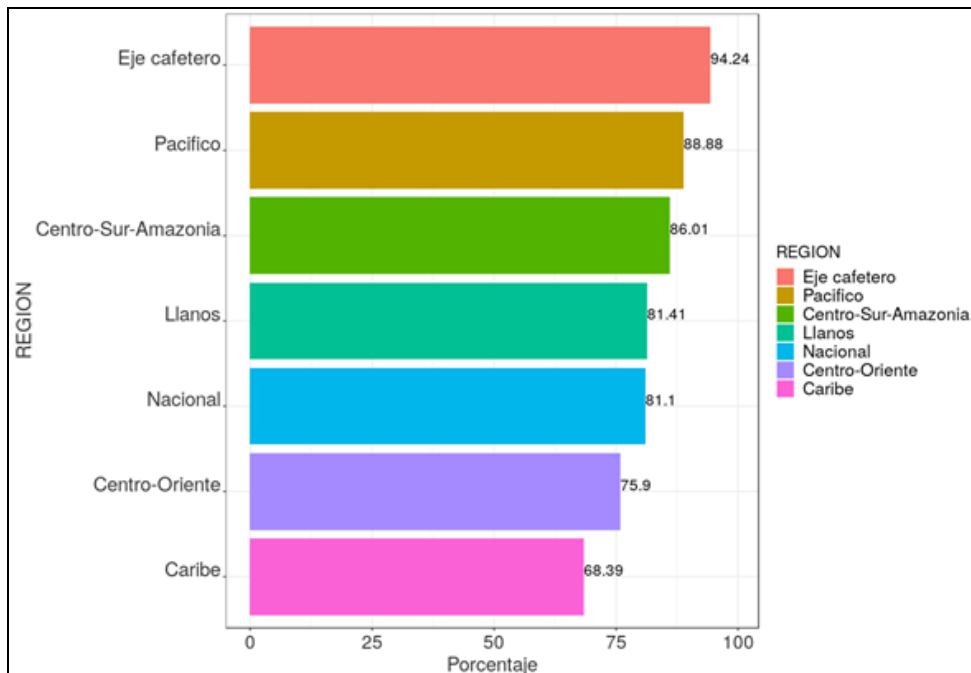
Gráfico 57. Calificación de la satisfacción por servicio



Fuente: Encuesta a familias atendidas – 2018

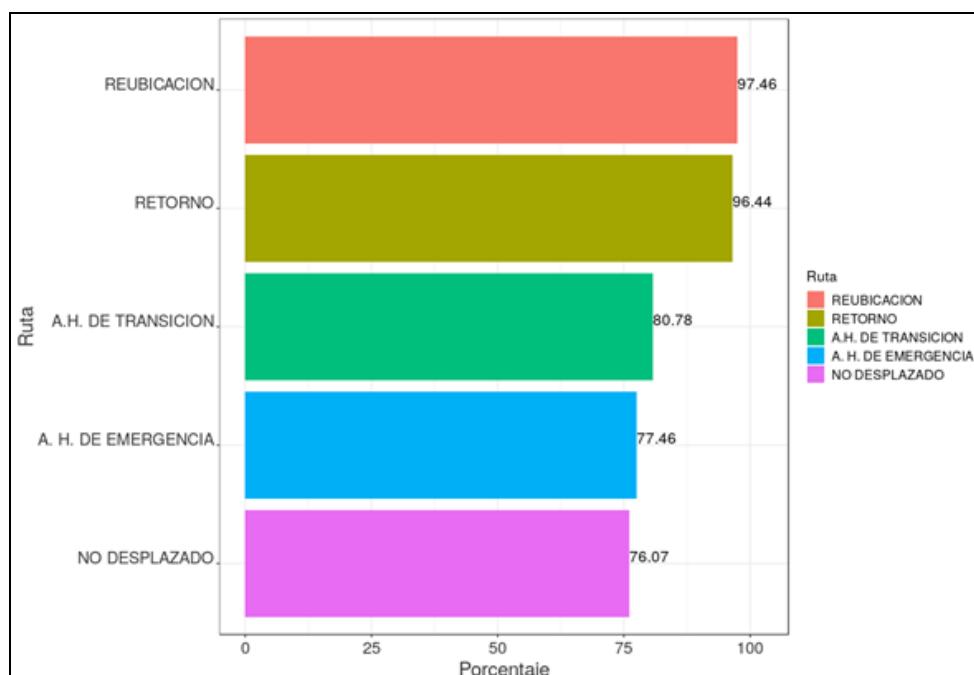
En general se puede establecer que a las familias les pareció buena la gestión realizada por los profesionales de las UM; es decir, hay un índice de satisfacción respecto a los profesionales, en palabras de alguna de las familias: *“Pues para mí fue excelente, excelente porque ellos se dirigieron a mí con mucho respeto y me explicaron muchas cosas, para mí fue excelente”* (Q -Entr Flia3); es decir, el grado de satisfacción está relacionado con el respeto, con la calidad humana, con el cumplimiento del objetivo, aspectos que se habían relacionado en el capítulo donde se expone el acompañamiento.

Gráfico 58. Índice de satisfacción de la atención de las UM por Macroregionales



Fuente: Encuesta a familias atendidas - 2018

Gráfico 59. Índice de satisfacción de la atención de las UM por ruta de atención



Fuente: Encuesta a familias atendidas

De acuerdo a los resultados expuesto en la gráfica 58 y 59 de la percepción de las familias en relación a la atención brindada por la UM se construye el índice de satisfacción, que obedece a la suma de las categorías “Buena” y “Excelente” (Top Two Box) en la pregunta de satisfacción general realizadas a las familias. Se resalta nuevamente la mayor satisfacción de la macro-región Eje Cafetero y la menor satisfacción en la macro-región Caribe. De otro lado, se resalta la mayor calificación otorgada por familias en procesos de reubicación y retornos, sobre las cuales se realiza un mayor número de atenciones, aspecto que se había señalado previamente.

En retorno y reubicación la satisfacción se da porque en el acompañamiento psicosocial, se da la posibilidad de generar remisiones, atender y realizar seguimiento a algunos casos; de acuerdo a las particularidades encontradas en el diagnóstico que se realiza a cada familia, en palabras de una familia :

Yo le dije a ella, doctora yo necesito que Bienestar me colabore con ella, pues pa eso de intoxicación, lo que ella, no y es que el inconveniente ellos saben más pleno, ella me llamó después, me llamó y me dijo que si habían venido, le dije yo que no, entonces dijo yo le reportó eso a Bienestar, no sé porque no han ido, dijo, yo le dije: por acá no han venido (CA - Entr Flia1).

Las remisiones realizadas por los profesionales de las UM genera confianza en el trabajo de las UM “confiables, las instituciones creen mucho acá en el departamento en las unidades móviles” (M - Entr Prof4), mirada que se relaciona con lo que expone una funcionaria del SNARIV “Siento que a las unidades siempre las han respetado por su imagen y pues una remisión de una unidad móvil es válida ... me parece que las unidades móviles han sido respetadas en esta región”, porque a diferencia de otras instituciones, los profesionales

de las UM realizan un seguimiento “ella fue la que más estaba pendiente de mí, porque como le digo la señora de la UAO, esa señora no me hizo caso, a mí la única que más me colaboró en eso fue la señora que vino”(CA - Entr Flia 7).

Con el fin de determinar qué factores pueden estar incidiendo en mayor o menor medida en la satisfacción de las familias respecto a la atención brindada por los profesionales de atención, se estiman dos modelos, uno para familias desplazadas y otro para familias atendidas en situación de emergencia por desastre o desplazamiento. La variable dependiente de estos modelos está dada por la pregunta 15 “Tomando en cuenta el tiempo que lleva siendo atendido y en una escala de 5 puntos, donde 1 es MUY MALA y 5 EXCELENTE, ¿cómo considera que es esta atención?” y el conjunto de variables independientes utilizado es el que se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 9. Variables incorporadas en el modelo estructural de factores de incidencia en la satisfacción para situaciones de desplazamiento

Actor	Variable	Descripción	Significancia
Familias	p17xa	El trabajo que hacen los profesionales	Significativa
	p17xb	El cumplimiento de los compromisos acordados durante la atención	Significativa
	p17xc	La identificación de las necesidades de los niños, niñas y adolescentes	Significativa
	p17xd	La comunicación con los miembros de su familia	Significativa
	p17xe	La confianza que generan los profesionales	Significativa
	p17xf	La orientación sobre sus derechos como víctimas del conflicto armado	Significativa
	p17xg	El acompañamiento realizado a los niños, niñas y adolescentes y a su grupo familiar	Significativa
	N_A	Número de atenciones recibidas por la familia	Significativa
Profesionales	p8	Percepción general sobre la estrategia de UM	Significativa
	p16xa	Suficiente apoyo financiero - Nacional	Significativa
	p16xb	Suficiente apoyo logístico - Nacional	Significativa

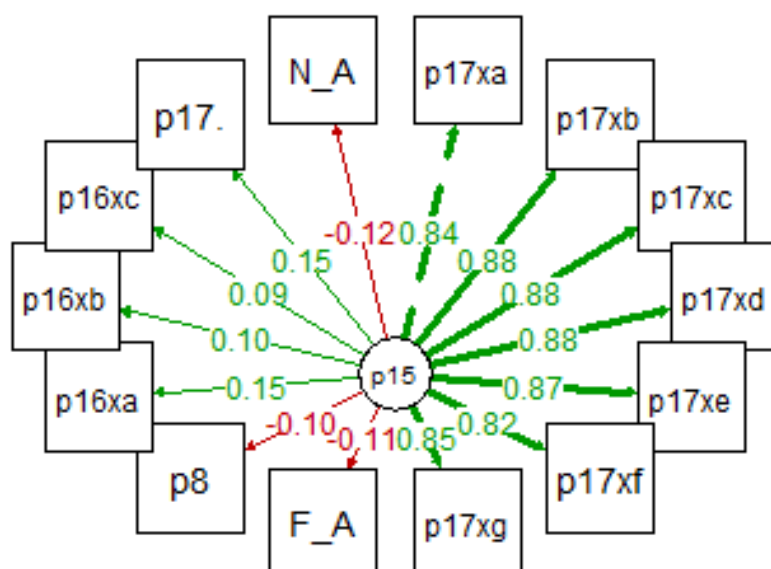


	p16xc	Suficiente asistencia técnica - Nacional	Significativa
	p17.1xa	Suficiente apoyo financiero - Regional	No significativa
	p17.1xb	Suficiente apoyo logístico - Regional	Significativa
	p17.1xc	Suficiente asistencia técnica - Regional	No significativa
	p19	Seguimiento y monitoreo de las acciones de remisión a otras entidades	No significativa
	F_A	Número promedio de familias atendidas por el profesional en el año	Significativa
	T_P	Tiempo del profesional trabajando con UM	No significativa

Fuente: Construcción propia

El modelo estructural para la atención a víctimas del desplazamiento se muestra a través del siguiente gráfico, donde se han dejado, por simplicidad, solamente las variables que resultan estadísticamente significativas:

Gráfico 60. Modelo estructural para la atención a víctimas del desplazamiento



Fuente: elaboración propia

El gráfico muestra en el centro, en un círculo, la variable dependiente, en este caso la satisfacción de las familias, y en los recuadros las etiquetas de las variables independientes descritas en la tabla anterior. Las flechas indican la intensidad y el sentido de la relación de cada variable independiente con la dependiente. Se observa que los factores evaluados por las víctimas de desplazamiento que más inciden en la satisfacción general son la comunicación con los miembros de la familia, el cumplimiento de los compromisos acordados a su familia por parte de la UM del bienestar familiar y la identificación de las necesidades de los niños, niñas y adolescentes de su grupo familiar, aunque en general todos los aspectos asociados a la atención por parte de los profesionales tienen un efecto importante en la satisfacción de las familias.

Las variables asociadas a la suficiencia de recursos, si bien resultan significativas para explicar la satisfacción de las familias, presentan un peso relativo menor en relación con los aspectos de la atención; este aspecto se da por que son los profesionales los que conocen sobre este aspecto y cómo se expresó anteriormente, para algunos profesionales los recursos pueden llegar a ser insuficientes; especialmente en el desarrollo de las estrategias comunitarias. También se destaca que la suficiencia de recursos en el orden regional no resulta significativa en la satisfacción, mientras que la suficiencia de recursos del orden nacional sí lo es. Esto sugiere que los apoyos brindados desde el nivel nacional son aprovechados por los equipos de la UM y esto repercute en una mayor satisfacción por parte de las familias.

También se destaca la relación negativa de algunas variables:

- El número promedio de familias atendidas por profesional se relaciona negativamente con la satisfacción. Es decir, familias cuyos profesionales de atención tienen menor número de familias a atender, tienden a estar más satisfechas.
- La satisfacción es menor en la medida que hay mayor número de atenciones a una misma familia, aspecto que puede relacionarse, como se nombró anteriormente, a que las familias no evidencian que se realiza proceso, sino que se repite acciones de acompañamiento como el diligenciamiento del RUUM.
- Familias cuyos profesionales de atención perciben más positivamente la estrategia de UM, tienden a tener niveles de satisfacción más bajos.

El modelo estructural para la atención a situaciones de emergencia por desastre, considera un conjunto diferente de aspectos de la atención para determinar los factores de incidencia, sin embargo, considera el mismo conjunto de variables de los profesionales mostrado en el anterior modelo. La siguiente tabla muestra las variables independientes consideradas:

Tabla 10. Variables incorporadas en el modelo estructural de factores de incidencia en la satisfacción para situaciones de emergencia/desastre

Actor	Variable	Descripción	Significancia
Familias	p25xa	El trabajo que hacen los profesionales	Significativa

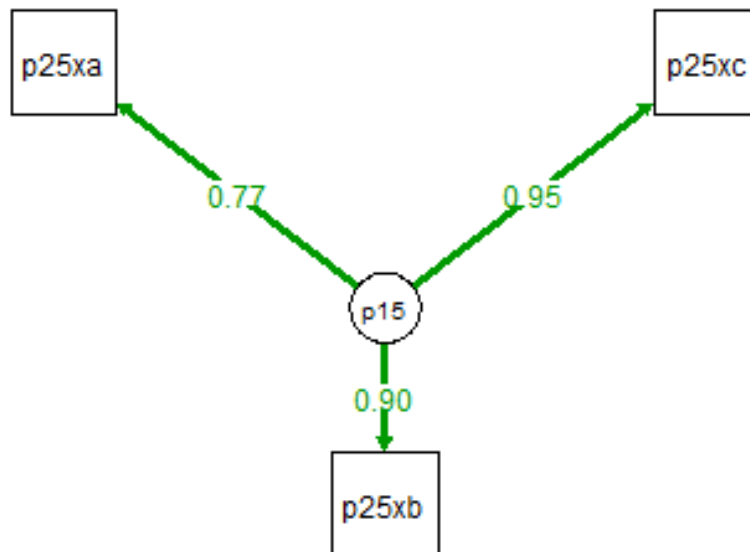


	p25xb	La atención en el evento de emergencia	Significativa
	p25xc	Trabajo conjunto con otras entidades para el cumplimiento de los derechos de los niños, niñas y adolescentes y su grupo familiar	Significativa
	N_A	Número de atenciones recibidas por la familia	No significativa
Profesionales	p8	Percepción general sobre la estrategia de UM	No significativa
	p16xa	Suficiente apoyo financiero - Nacional	No significativa
	p16xb	Suficiente apoyo logístico - Nacional	No significativa
	p16xc	Suficiente asistencia técnica - Nacional	No significativa
	p17.1xa	Suficiente apoyo financiero - Regional	No significativa
	p17.1xb	Suficiente apoyo logístico - Regional	No significativa
	p17.1xc	Suficiente asistencia técnica - Regional	No significativa
	p19	Seguimiento y monitoreo de las acciones de remisión a otras entidades	No significativa
	F_A	Número promedio de familias atendidas por el profesional en el año	No significativa
	T_P	Tiempo del profesional trabajando con UM	No significativa

Fuente: Construcción propia

En este modelo resultan estadísticamente significativas solamente las variables asociadas a los aspectos de atención, destacándose el trabajo conjunto con otras entidades como el factor que más aporta en la satisfacción de las familias., aspecto que se relaciona a lo expresado en diferentes momentos de este documento que se considera fortaleza por las familias y profesionales la posibilidad de poder generar remisiones y acciones interinstitucionales para aportar en la garantía de derechos de los NNA. A continuación se muestra el modelo estructural con las variables significativas:

Gráfico 61. Modelo estructural para la atención a situaciones de emergencia



Fuente: elaboración propia

Finalmente, se construyó un indicador sintético de satisfacción basado en los pesos que tienen cada una de las categorías, para observar la satisfacción basada en los factores de incidencia. El indicador corresponde a una suma ponderada de los valores que toma cada una de las variables independientes, utilizando los pesos del modelo estructural. Este indicador está entre 0 y 100, donde 100 significa totalmente satisfecho y 0 Totalmente insatisfecho. Los resultados de las estimaciones se observan a continuación:

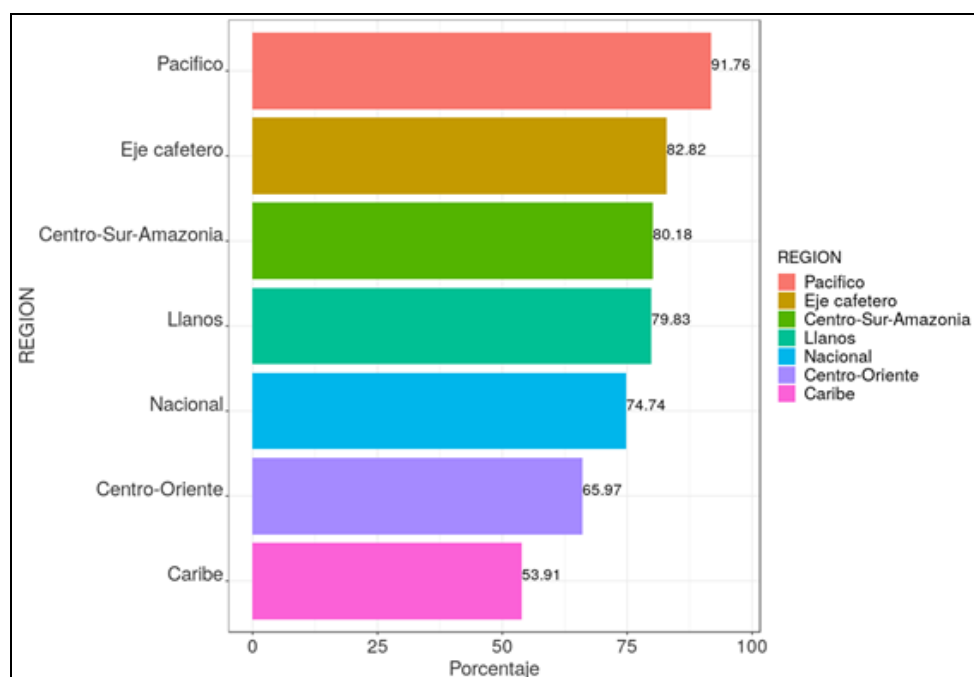
Tabla 11. Indicador de satisfacción

ASPECTOS	TOTAL	CARIBE	CENTRO-ORIENTE	CENTRO-SUR-AMAZONIA	EJE CAFETERO	LLANOS	PACÍFICO
Desplazamiento	73,13	58,30	69,76	82,14	79,99	72,79	74,06
Desastre	78,66	69,36	76,42	79,58	86,69	78,64	80,64
Total	75,20	58,07	70,73	83,13	89,21	73,27	75,54

Nuevamente, la macro-región con mejor satisfacción, esta vez basada en los factores de incidencia, de víctimas de desplazamiento y situaciones de emergencia es el eje cafetero con un indicador de satisfacción general de 85,17. Además, se ratifica la macro-región Caribe como la de menor satisfacción con 51,74.

También es importante resaltar que un alto porcentaje de las familias percibe cambios positivos generados por la atención de los profesionales de las UM. En la macro-región Pacífico es donde más se perciben cambios positivos, mientras que la macro-región Caribe destaca nuevamente por presentar un nivel bajo en este indicador.

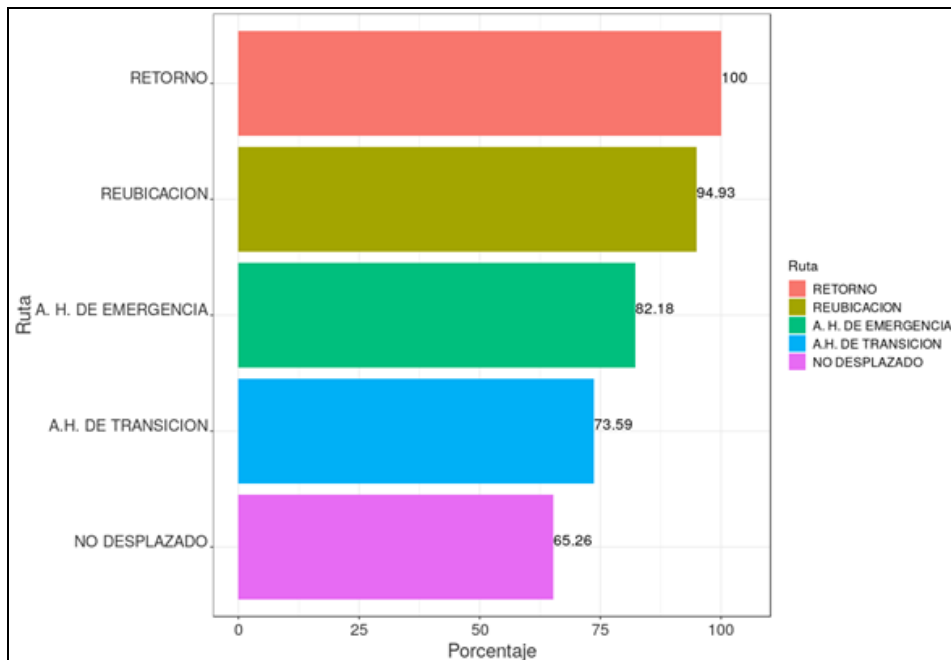
Gráfico 62. Porcentaje de familias por macro-regional que perciben algún cambio positivo debido a la atención de los profesionales de las UM



Fuente: Encuesta a familias atendidas - 2018

Se resalta también que el 100% de las familias en situación de retornos perciben cambios positivos debido a la atención por parte de los profesionales de las UM, mientras que apenas un 65% de las familias no desplazadas perciben este tipo de cambios.

Gráfico 63. Porcentaje de familias por ruta de atención que perciben algún cambio positivo debido a la atención de los profesionales de las UM



Fuente: Encuesta a familias atendidas - 2018

Desde las narrativas cualitativas, se puede argumentar que la percepción general respecto a la generación de cambios positivos en las familias es buena, en retorno el 100% referencian tener una percepción positiva, en reubicación la percepción positiva es del 94,5%; debido a que se está cumpliendo y llevando a cabo con la finalidad de las UM; puesto que aporta a acompañar desde los eventos encontrados en las familias y comunidades:

Yo diría que ver el Instituto y la unidad móvil tengan un reconocimiento comunitario, porque esto demuestra que sí realmente se ha generado un cambio importante para esa comunidad. Entonces al llegar, que digan: miren esta señorita fue la que me atendió y me ayudó con esto en la casa o a solucionar esta problemática, eso hace parte de decir, realmente la labor está funcionando, y lo que se está implementando sirve en la comunidad. (I - Entr Prof1)

La satisfacción también está orientada por las acciones que realizan en el acompañamiento, permitiendo mejorar la dinámica familiar y aportando en empoderar a las familias para que continúen sus vidas,

En cuanto a esos aportes: nos ayudaron, en mi caso, a no decaer, a no dejarme vencer; porque la verdad era fácil uno dejarse vencer en cuanto a la situación que nos pasó si uno no tiene tanto el apoyo de personas del núcleo familiar como por personas que se interesen por colaborarle a uno, como la Unidad Móvil. (A - Entr Flia 3).

Para terminar el análisis de los determinantes de éxito, se realiza la estimación de un modelo adicional, el cual toma como variable dependiente el éxito o fracaso de la estrategia medido en términos de si la familia califica como excelente la atención de los profesionales del ICBF y si percibe algún cambio positivo. Esto genera una dummy para cada familia en la encuesta (1: exitosa, 0: no exitosa). Como variables dependientes se toman las siguientes:

- Para familias atendidas por desplazamiento
 - Tiempo durante el que ha sido atendido por UM
 - Aspectos asociados a la atención:
 - El trabajo que realizan los profesionales
 - El cumplimiento de los compromisos acordados durante la atención
 - La identificación de las necesidades de los niños, niñas y adolescentes del grupo familiar
 - La comunicación con los miembros de la familia
 - La confianza que generan los profesionales
 - La orientación sobre sus derechos como víctimas del conflicto armado
 - El acompañamiento realizado a los niños, niñas y adolescentes y a su grupo familiar
 - Realización de acercamiento inicial por parte de los profesionales
 - Remisión a otras entidades
 - Familias promedio atendidas por el profesional de atención
 - Número de días promedio entre atenciones
- Para familias atendidas en emergencia/desastre
 - Tiempo durante el que ha sido atendido por UM
 - Aspectos asociados a la atención:
 - El trabajo que hacen los Profesionales
 - La atención en el evento de emergencia
 - El trabajo conjunto con otras entidades para el cumplimiento de los derechos de los niños, niñas y adolescentes y su grupo familiar
 - Remisión a otras entidades
 - Familias promedio atendidas por el profesional de atención
 - Número de días promedio entre atenciones

Para establecer los determinantes de éxito se estimaron modelos logit de manera separada para familias atendidas por desplazamiento y en emergencia/desastre.

En la siguiente tabla se muestran los coeficientes de la regresión logística estimados para las variables que resultaron significativas y la exponencial de estos coeficientes (odds ratios). De acuerdo con estos resultados, el mayor determinante de éxito para las familias atendidas en situación de desplazamiento es el trabajo que hacen los profesionales de las UM; de acuerdo con el modelo por cada unidad de aumento en la satisfacción con el trabajo realizado por lo profesionales, la probabilidad de ser exitoso se aumenta 4.3 veces. También aumentan la probabilidad de éxito el cumplimiento de compromisos, la confianza que generan los

profesionales y la comunicación con el grupo familiar. Destaca también que el número promedio de días entre atenciones disminuye la probabilidad de éxito de la estrategia.

Tabla 12. Determinantes de éxito: población atendida por desplazamiento

Variable	Coficiente	exp(Coficiente)
El trabajo que realizan los profesionales	1.45	4.265
El cumplimiento de los compromisos acordados durante la atención	0.55	1.73
La confianza que generan los profesionales	0.55	1.73
La comunicación con los miembros de la familia	0.47	1.59
Número promedio de días entre atenciones	-0.01	0.99

Fuente: elaboración propia

Por otra parte, los determinantes de éxito para la estrategia de atención en emergencia/desastre son el trabajo que hacen los profesionales y la articulación con otras entidades para el cumplimiento de los derechos de niños, niñas y adolescentes, aspecto que se profundizó en el apartado 3.2.2

Tabla 13. Determinantes de éxito: Atención a emergencias/desastres

Variable	Coficiente	exp(coeficiente)
El trabajo que hacen los Profesionales	1.73	5.64
El trabajo conjunto con otras entidades	0.83	2.29

3.4 Cuellos de botella de las UM

Desde los Lineamientos técnicos uno de los procesos de la operación de las Unidades Móviles se instala desde los procesos de retroalimentación constante. Lo anterior se da bajo el liderazgo de la dirección central del ICBF quien sería en el encargado de la retroalimentación como proceso tres de la cadena de valor, analizando el marco de las experiencias de las Unidades Móviles, los diferentes escenarios de la operación y los múltiples procesos que allí se llevan a cabo. Así, por considerarse un proceso de para mejorar las actividades llevadas a cabo en las Unidades Móviles, en el marco de esta evaluación de operaciones se planteó observar de manera específica dos de los cuellos de botella relacionados con talento humano y los diferentes momentos de la cadena de valor, para, a través de estas dificultades consolidar alternativas desde la intensión de los Lineamientos Técnicos que es contar con procesos de retroalimentación para un mejoramiento continuo.

Con la finalidad de identificar los aspectos a fortalecer para el desarrollo de las UM, a continuación se generará una mirada a los cuellos de botella de los aspectos que componen la cadena de valor, dando respuesta a las preguntas:

- ¿Cómo se da el proceso de gestión y articulación con las demás entidades responsables de la reparación integral, la garantía de los derechos, la prevención de su vulneración, la protección y el restablecimiento de los mismos, a los niños, niñas y adolescentes víctimas de desplazamiento forzado?
- ¿Cuáles son los principales cuellos de botella que enfrenta la estrategia de unidades móviles para vincular al talento humano?
- ¿Cuáles son los principales cuellos de botella que enfrenta la estrategia de unidades móviles para lograr los productos planteados en la cadena de valor?.

3.4.1 La articulación Inter institucional

Uno de los objetivos que tienen las Unidades Móviles desde sus Lineamientos Técnicos es promover la gestión y articulación de las entidades responsables para garantizar la reparación integral de derechos de los niños, niñas, jóvenes y sus familias que participan en la estrategia. Para ello, se busca la integración de diversas entidades de orden nacional, departamental, distrital y/o municipal o los resguardos o territorios indígenas para que se integren a las diferentes actividades de protección a la vulneración de derechos, promover que estos se garanticen y buscar su restablecimiento. Teniendo en cuenta la importancia de contar con una articulación de diferentes instituciones como objetivo para lograr el acompañamiento que realiza las Unidades Móviles a las víctimas en situación de desplazamiento, a continuación se presentan algunos resultados cualitativos que permiten visibilizar la forma en que se está dando la mencionada articulación, sus fortalezas y cuellos de botella con el fin de mostrar la potencia de este punto, así como los elementos necesarios para buscar procesos más efectivos desde las Unidades Móviles.

Según lo anterior, en primera medida desde las experiencias de los profesionales se consolida como básica la articulación con las entidades zonales, regionales y nacionales ya que esto se consolida en el primer paso para lograr los objetivos de las Unidades Móviles. Esto se da porque para los profesionales porque *“en cada municipio el que se llega, siempre antes de empezar cualquier actividad pues se hace la presentación allá, porque es importante que la administración sepa quién hay en el municipio, en el territorio y podemos articularnos para podernos ayudar”* (A - Entr Prof1). Para los profesionales esta tarea se vuelve prioritaria ya que desde allí se busca *“adelantar un trabajo de planeación y articulación con las autoridades civiles y municipales”* (M - Entr Supervisor). Según lo mencionado, para los profesionales se consolida en un asunto prioritario antes de empezar un acompañamiento con la comunidad articularse con las diversas instituciones, no obstante el proceso no solo se ha consolidado desde la necesidad de dar a conocer el trabajo de las Unidades Móviles, sino que se ha establecido también con el interés de lograr planear actividades en diferentes frentes. Lo anterior es comentado desde la visión de la supervisión, como elementos que se adelantan desde las Unidades Móviles en la región:

En cuanto a la planeación a partir de las alertas tempranas por ejemplo que tenemos ahí un gran trabajo adelantado, hay una interacción con las autoridades del nivel departamental que en sí con las que nos toca articular por las mismas recomendaciones que plantea el ministerio. Ya en el territorio, cuando los profesionales de unidades móviles llegan al territorio del municipio de van a atender, la primera cosita es adelantar un trabajo de planeación y articulación con las

autoridades civiles y municipales, entonces es sentarse con el alcalde o con su delegado, con el secretario de gobierno, con la comisaria de familia, establecer acuerdos sobre el plan de acción que van a adelantar en el municipio, la articulación va en ese sentido ya con actores externos al instituto” (M - Entr Supervisor).

Desde los mencionados procesos de articulación y planeación con las diversas instituciones se menciona que ha sido muy importante que en cada municipio se establezca contacto también con las entidades orientadas al restablecimiento de derechos de las comunidades víctimas de desplazamiento. Particularmente para los profesionales es prioritario que se establezca diálogo con la Unidad de Víctimas o los encargados en cada entidad de los temas ya que esto es el primer referente conocer “cuáles son las líneas de acciones y las responsabilidades de cada institución, entonces para el caso de los derechos vulnerados o en riesgo, ya sabemos dónde oficiar para la garantía de derechos” (M - Entr Prof2). Igualmente, estos procesos permiten que las Unidades Móviles cuenten con un panorama completo de la situación, desarrollen planes de acción para la atención y funcionamiento y focalizar la atención de la Estrategia en las problemáticas que más lo necesitan. Así, un profesional referencia la importancia de este contacto.

Lo que hacemos es establecer contacto con el enlace de víctimas municipal que es el que nos informa de cantidad de población víctima, sectores, distancias y ese tipo de cosas para nosotros saber “a bueno, este municipio tiene 2000 víctimas, este tiene 500 pero en Dabeiba tenemos 10000 personas víctimas”, entonces en ese sentido, después de que ellos tienen esas reuniones y a nosotros nos informan, nosotros sabemos que Dabeiba es un municipio a priorizar, más que Santa Fe y Antioquia que de pronto no tiene tanta familia que ha sido víctima, entonces no nos devuelven el plan (A-Entr Prof2).

En ese sentido, puede referenciar que una de los procesos que se realiza en la articulación y la planeación de las actividades con otras entidades está atado siempre a la atención de los requerimientos de las personas que son atendidas en las Unidades Móviles. Así, se referencia inicialmente que la articulación busca el restablecimiento de derechos y su acompañamiento permanente a partir de la atención que se debe brindar a las familias en problemáticas como salud, educación y atención en comisarias de familias (C- Ent Prof 3; T - Ent Prof2). Para los profesionales esta atención se consolida como un factor decisivo para lograr que las familias inicien un proceso a partir de las Unidades Móviles ya que son de las problemáticas más comunes y afectan de manera directa a los derechos de las comunidades. Los profesionales también lo asumen como un compromiso al considerar, sin importar el apoyo o las dificultades, la prioridad de estos factores para lograr el desarrollo de la Estrategia. Al respecto el relato presenta el contraste de lo mencionado:

Pues básicamente uno lo hace desde la, desde sus posibilidades también. Si uno tiene que... ‘por ejemplo si es un tema de salud uno tiene ... muchas veces a nosotros mismos nos toca irnos a tratar el tema de salud, a sacar la cita , a ir prácticamente como si uno fuera un usuario más, como si fuera a sacar la cita para mí para que se cumpla, es difícil, es muy difícil pero las instituciones también tienen sus... su oferta y cuando nosotros remitimos por ejemplo; educación es una institución que oferta casi en todo lado y vinculan los niños y están pendientes de que no se salgan del colegio, en el tema de salud pues mal que bien en algunas ocasiones también son efectivos Quisiera uno que fuera efectivo siempre pero lo que te digo no funciona tan así. Desde el SENA nos apoyan mucho, si uno remite y uno necesita que las personas accedan a una capacitación en algo. Las entidades local y departamental son... También nos escuchan y nos colaboran (T - Entr Prof2).

La activación de una ruta de atención y remisión de las familias a diferentes entidades también es referenciada por la estrategia. Desde alguno relatos recogidos a las personas atendidas se referencia que ha sido muy importante que la atención los

ha remitido a entidades para solucionar dificultades familiares (M - Entr Flia4), temas de atención a problemáticas de salud (CA - Entr Flia2 y Flia5); remisiones a comisarías de familia (CA - Entr Flia 1; CA- Entr Flia 1) y atención con profesionales como nutricionista, psicólogos o trabajadores sociales (CU- Entr Flia5; A - Entr flia 3). Lo anterior, evidencia desde los relatos de las familias que son reconocidas las rutas de acción prestadas por las Unidades Móviles y de su atención a problemas prioritarios que también permiten a la comunidad contar con herramientas para su solución y mejora permanente.

Igualmente la articulación hacia temas culturales, atención en las comisarías de familia y remisión a otras instituciones que pueden dar solución a diversas problemáticas de las personas atendidas es una constante en varios relatos que se consolida en actividades a mediano y largo plazo que no están encaminada a dar solamente soluciones puntuales, sino a proporcionar herramientas para solucionar otras problemáticas posteriores (saber a dónde recurrir, suplir necesidad de recreación, lograr atención efectiva). En el marco de lo anterior, se presenta un ejemplo de cómo la articulación con diversas instituciones también permite ampliar los escenarios de atención y promover proyectos de vida a mediano y largo plazo:

La estrategia fue acercar a los chicos a la casa de la cultura para que asistieran a diferentes programas de cultura, de recreación, pues que pudieran utilizar ese tiempo libre en cosas positivas, entonces se logró por medio de la estrategia vincularlos a la casa de la cultura. La casa de la cultura también fue dotada con instrumentos musicales, con trajes, con disfraces, con cuentos, con Video-Beam, entonces eso también hace como que la casa de la cultura estaba pues como carente de estas cosas, se logró pues como dotar un poquito de eso y ayudar pues como a los docentes a que no fueran a dejar caer el interés ya que los chicos tenían, porque entonces ya muchos querían ir a tocar los instrumento, otros querían participar en la parte de las danzas, entonces fue un trabajo bonito, porque se ha hecho seguimiento a este tema allá en Caucasia y los docentes que hay allá en la casa de la cultura continúan con este proceso de vincular más jóvenes del municipio, primero se trata de trabajar con los de un barrio que se llama Campuzano y luego ya se trata de centrar más la atención en todos los que quieran del municipio de Caucasia (A - Entr Prof1).

Por otro lado, también es importante destacar que para los profesionales y algunas familias también se identifican algunas problemáticas o cuellos de botella que impiden que la articulación se de manera efectiva. En primera instancia se encuentran dificultades en lograr la atención efectiva de toda la población, porque aunque se hace la remisión, no se logra que las personas sean atendidas por falta de cupos (T - Entr Prof2 ; T - Entr Prof2) y la falta de rutas claras o instancias de las instituciones para atender los casos (T- Entr Prof1). Para los profesionales lo anterior limita de manera directa su accionar porque se limita solo a una remisión, sin consolidar acciones efectivas, solucionar problemáticas o realmente lograr el restablecimiento de derechos. Desde lo anterior, un relato de un profesional ilustra la situación:

Vemos que a veces eh en cositas que remitimos son muy importantes a veces los procesos se paran y eso sí a veces es muy lo coloca a uno como lo indispono porque uno conoció el caso uno conoció la familia uno conoce el dolor y uno conoce las circunstancias que están pasando y debe que no hay como una rapidez al actuar (T - Entr Prof3).

Otro punto que resalta la investigación cualitativa, que se consolida en factor fundamental para generar cuellos de botella en la operación, son las falencias estructurales en la que está inserta la Estrategia. Lo anterior hace referencia a recortes presupuestales en diversas entidades encargadas de la atención a las víctimas (T - Entr Prof2), a falta de profesionales especializados que en otras instituciones para que atiendan las remisiones (T - Entr Prof4), y a políticas públicas inexistentes,

inconexas o mal formuladas (CA - Entr Prof4). Específicamente, la actuación de la UM debe estar acorde a los lineamientos del Plan Nacional de Atención a Víctimas, sobre al cual debe articularse la atención psicosocial con especificaciones del Ministerio de Salud y la Protección Social y la Unidad para la Víctimas. Entonces estas eventualidad pueden ser limitantes directos para la operación y la atención a las familias, es decir externalidades que se salen del ámbito de intervención de la EUM. Estas problemáticas para los profesionales no solo limitan la atención sino que le quitan confiabilidad y rango de acción a la estrategia, ya que las familias o los diversos actores consideran que es la Unidad Móviles quien en muchas ocasiones, por negligencia o falta de accionar, no consigue la atención efectiva. Desde este punto una profesional referencia:

Es que nosotros podemos identificar el caso y remitirlo por ejemplo a primera infancia pero depende el lugar donde esté, la zona donde esté, y mirar si hay cupos y disponible o sino entran a una lista de espera, básicamente es una problemática porque las familias tienen unas expectativas con nosotros, al llegar ahí ellos esperan que nosotros solucionemos y nosotros también lo queremos hacer pero eso ya es una vaina estructural (T - Entr Prof2).

Finalmente, se puede concluir que la articulación con diversas instituciones es un tema prioritario y de gran importancia para el restablecimiento de derechos de los niños, niñas, jóvenes y sus familias quienes participan de la estrategia. Como se evidenció a partir de esta organización conjunta de entidades se cubren derechos básicos como salud, educación y alimentación o se generan proyectos a largo plazo desde marcos de participación cultural. Para que esto se realice se ha hecho un trabajo importante para que las Unidades Móviles, no solo diseñarán estrategias de articulación, sino han establecido la importancia de trabajar de forma cercana propuestas o planes de acción con las otras entidades. Hacer ésto le ha dado insumos para conocer el contexto, saber sobre los recursos con que se cuentan e identificar las limitaciones antes y durante la operación. A pesar de la importancia de la articulación interinstitucional, las limitaciones como la falta de cupos para la atención de la población, la limitación de los recursos en otras instituciones o la falta de políticas claras en las rutas de atención se han consolidado como los cuellos de botella más sobresalientes al respecto.

3.4.2 Talento Humano

Uno de los componentes más importantes de las Unidades Móviles es la presencia de un equipo interdisciplinario de profesionales quienes son los encargados de manera directa de las actividades y el acompañamiento en las tres etapas de atención. Desde el Lineamiento Técnico las Unidades Móviles están conformadas por un equipo de profesionales en áreas como Psicología, Nutrición, Trabajo Social, Maestro en Artes, Pedagogía, Sociología y Antropología. Dependiendo de la región y las necesidades del contexto, la UM cuenta con cuatro de los profesionales mencionados quienes “se movilizan por todo el territorio y acuden en el menor tiempo posible al sitio de llegada de la población en emergencias ocasionadas por el desplazamiento forzado o al lugar de residencia de la población en etapa de transición o en procesos de retornos o reubicaciones” (ICBF, 2016, pág. 37)

La labor de los profesionales se consolida como estratégica para las Unidades Móviles ya que son ellos (as) quienes se encargan de realizar las labores de acompañamiento, atención y seguimiento de los casos. Entre sus funciones, el Lineamiento Técnico refiere su responsabilidad con los objetivos de la operación que, entre algunos se puede mencionar las responsabilidades de brindar acompañamiento desde el enfoque diferencial, promover la gestión y articulación con las entidades responsables,

contribuir a la atención humanitaria, promover la participación de los niños, niñas y jóvenes, así como la reunificación familiar y orientar a las víctimas del conflicto armado o desplazamiento.

Respecto a la EUM, se menciona por parte de los profesionales - un 72% de los profesionales entrevistados - que un cuello de botella se relaciona con los procesos de contratación realizados por el ICBF; específicamente en el tipo de contratación, contrato de prestación de servicios, y los tiempos de espera de inicio entre contrato. Ellos (as) detallan que estos dos inconvenientes en no permiten mantener el desarrollo y la constancia de la operación, en cuanto no generan condiciones de estabilidad. En ese sentido una de las primeras problemáticas encontradas es que los contratos no se realizan a tiempo indefinido, trayendo consigo rupturas en los procesos. Al respecto una de las entrevistadas comenta:

La contratación, yo no digo que sea mala, al contrario es muy buena pero sí que sea más estable para los profesionales, porque yo creo que cuando paran los procesos muchos profesionales se van, y se pierde todo ese proceso llevado por el ICBF, tuvimos por ejemplo, una capacitación que nos da grandes elementos, si se va mucha gente se va a perder con las comunidades también, porque miramos las acciones exitosas por cada departamento, se ven que hay cosas que se han construido muy bonitas y eso queda en el limbo (T - Entr Prof1).

Así, varias de las narrativas que se encontraron frente al tema reflejan la inconformidad sobre la poca de continuidad de los contratos (T - EntProf2 T; CU - EntProf2 Tsocial). Esta situación genera diversas rupturas, entre ellas que los profesionales no perciban que tiene estabilidad para realizar sus labores, haciendo que se encuentren en permanente búsqueda de otras ofertas laborales. Igualmente referencian que en tiempos de espera de nuevas contrataciones, por ejemplo de dos a tres meses, hace que los profesionales no proyecten acciones encaminadas a mejorar sus procesos en el ICBF, sino que dependen de que se dé un nuevo escenario de contratación. El siguiente relato ilustra un poco la situación:

Todas las Unidades Móviles del país tenemos como esa como esa sin sabor de cuando nos dejan cuando nos hacen los pares tan largos, eh, afortunadamente para unas personas no son tan duro debido a que no son casados o no tenemos hijos entonces para nosotros se nos posibilita esperar tres meses o meses 5 meses para las contrataciones. Pero por ejemplo, hay compañeros que son casados que tiene hijos que sus familias dependen económicamente de ellos y que tienen muchas obligaciones financieras que respaldar (S - Entr Prof3).

Aquí se destaca que al no tener continuidad en la contratación, los procesos como las asistencias técnicas, la atención de las familias o las actividades que realizan los profesionales se ven afectadas. Esto también genera pérdida de recursos tanto financieros como humanos, ya que si se invierte en asistencia técnica o pago a un profesional que no continua por falta de seguridad laboral o estabilidad, la operación debe iniciar un nuevo proceso de contratación. Por lo tanto, la Estrategia no se fortalece ya que no se utilizan los nuevos saberes y experiencias de los profesionales al estar al frente de las atenciones de las UM. Así los profesionales expresan su preocupación al respecto:

Un profesional que lleve seis años y se vaya, pues es mucho lo que pierde el ICBF, pues porque ese profesional ha sido formado, en seis años tú estás formada como profesional en unidades móviles, has recibido quién sabe cuántas capacitaciones en muchos temas y tu experiencia profesional en terreno es una experiencia grande entonces pues es lamentable porque es que en estos pares no se a uno ni dos profesionales. (T - Entr Prof4).

Lo anterior ha generado un panorama de incertidumbre frente a la continuación de muchos de los contratos, ya que no es claro “saber que no los van a cambiar porque llega o no llega alguien de turno al ICBF” (PU - Entr Prof 3). Lo anterior hace que sea un pedido permanente las vinculaciones con condiciones laborales más clara y constantes con los profesionales lo cual permitiría la incorporación de la trayectoria y experiencia de quienes llevan tiempo en la estrategia. Al respecto un entrevistado comenta:

Yo creo que para que sea mejor para que la operación fuera mejor es contar es poder vincular a las personas laboralmente estables poder darles un contrato darles una así como como el Bienestar familiar tiene sus colaboradores de pienso también esa estrategia ya lo requiere para que siga siendo igual de exitoso para que siga teniendo profesionales que tengan mucho tiempo de trayectoria mucha experiencia generalmente uno puede tener los conocimientos pero si no tiene la experiencia no se puede desenvolver igual si uno tiene los conocimientos y la experiencia es un éxito en el trabajo entonces pienso que eso una recomendación la estabilidad laboral (S - Entr Prof 2).

Como se expresa en el relato anterior, y sustentado también por otras fuentes en el proceso cualitativo de la evaluación, al revisar el aspecto de la contratación no solo redundante en la permanencia de los profesionales en la Estrategia sino que se consolida en un potencial a la hora de incorporar estos conocimientos al éxito de las actividades que las Unidades Móviles realiza. El siguiente relato ilustra el potencial profesional con que cuentan las unidades móviles y la importancia de que este continúe vinculado.

Que nos den estabilidad laboral, es lo que dinamizaría el potencial creativo de todos porque es diferente cuando tú sabes que llego el 15 de Septiembre y te vas a quedar sin sueldo y vas a poder durar 2,3,4 meses sin trabajo, a cuando tu sabes que tienen un contrato laboral que te respalda, que si te toca dormir en el piso en una estera en el monte. Como a los compañeros del Chocó que les toca dormir en carpas en la selva, están entregando toda su juventud, todo su conocimiento, toda su edad de madurez porque allá en el chocó hay niñas de 25 años y hombres y mujeres de 50 y todos llevan años en las unidades móviles y todos vivimos en esa incertidumbre” (T - Entr Prof4).

En el tema contractual se denota igualmente gran preocupación por las acciones de selección de los profesionales como la selección y calificación de las hojas de vida y la entrevista, especialmente en el proceso de vinculación en el que solo se tienen en cuenta la experiencia profesional y no otras cualidades relacionadas con estar en los territorios y convivir con los demás profesionales de la UM. Pese a que en documento guía de trabajo conjunto para la operación de las UM (2017, pág 4) se expone que ICBF y OIM genera unos términos de referencia en el que se establece el objeto de la contratación y los requisitos mínimos con los que debe contar el profesional, sin embargo los supervisores y los profesionales no perciben que estas acciones de selección den como resultado los candidatos más idóneos para afrontar las condiciones que se presentan en terreno. No se ve que se tomen en cuenta resultados de pruebas psicotécnicas o que las entrevistas solas sean suficientes para establecer los mejores candidatos. Así lo enuncia un profesional:

Yo me atrevería a pensar que el proceso de selección que hace [la] OIM no es un buen proceso de selección y me atrevería a decir que casi tener profesional buenos o malos o menos bueno en las Unidades Móviles termina siendo un tema azaroso y no un asunto del proceso de selección. A qué me refiero con eso, a que el profesional queda enganchado con una entrevista que dura 3 minutos al punto que muchos profesionales llegan, al punto de llegar a la Regional si saben que van hacer, si

[vienen] con una expectativa muy distinta a lo que es, con un imaginario muy distinto a lo que es o eso tendría que quedar aclarado con el proceso de selección.

Así, existen críticas frente a la selección de personal, las entrevistas y la calificación de hojas de vida, dadas, en la mayoría de los casos, por las demoras en la arranque de la contratación que hacen que se tenga que acelerar el procesos de selección. Los profesionales perciben que, aunque exista un procedimiento para la contratación, en algunas ocasiones no se solicita experiencia previa en atención psicosocial y no se estandarizan los procesos de selección de personal lo que redundo en el ejercicio de los profesionales y la permanencia de los mismos en la EUM (Cfr. A - Entr Prof3; VC- Entr Prof3; AT - Entr Prof2). Por ende, una de las sugerencias que permita un efectivo proceso de contratación es generar procesos claros de reclutamiento al recurso humano, que se priorice profesionales que sean del departamento o macro regional sitúa la UM. Sobre todo se sugiere que sea un proceso articulado entre ICBF y OIM, ya que este proceso en la actualidad se encuentra a cargo exclusivamente de la OIM.

El tema de talento humano también toca las dinámicas de supervisión y coordinación en la medida que dependen de las decisiones personales sobre qué se prioriza en la EUM. Esta situación se observa en la afectación que se produce cuando los cambios a nivel administrativo modifican el desarrollo de la Estrategia y entorpece su ejecución. Se ve cuando el profesional supervisor de contrato altera actividades que en otras administraciones eran prioritarias, lo cual puede generar ruido sobre cuál es la mejor manera para cumplir las metas. Los profesionales manifestaron que estos cambios puede generar nuevos liderazgos no tengan en cuenta la labor de planeación que llevan realizando los profesionales y se definan otras actividades sin la opinión y experticia de los que ya han estado en terreno. Por ejemplo, en regionales de la macro-región Centro-oriente, los profesionales exponen que estas nuevas dinámicas hace que ya no se visiten la totalidad de los municipios del departamento sino solo algunos priorizados por el supervisor, sin escuchar las opiniones de los profesionales.

Por otra parte, y un aspecto que se evidencia en las recomendaciones brindadas por los profesionales al momento de ser entrevistados, tiene que ver con su posición, como parte de la EUM, en el ICBF. Se encontró en entrevistas que los profesionales piden que al interior del ICBF las UM sean reconocidas como parte del instituto; ya que, si bien ellos representan la presencia del ICBF en los lugares más apartados del territorio nacional y que las UM están en funcionamiento desde el año 1999, los profesionales no se sienten parte de la institucionalidad de la entidad. Esto se ve cuando se les niegan participar en eventos internos, en capacitaciones y hasta tener un espacio digno de trabajo dentro de la regionales. Hay algunas, como Bogotá, Chocó, Guajira, Meta, que no cuentan con espacios apropiados. Entonces falta un proceso de integración entre las regionales del ICBF y las UM de la Estrategia que hagan presencia, para que se logre visibilizar el trabajo que realizan y los profesionales se sientan partícipes de la entidad.

Respecto a las asistencias técnicas, desde las entrevistas realizadas a los profesionales y supervisores se evidencia la importancia de generar más procesos que establezcan mayor formación y potencializar la atención; ya que si bien, a nivel regional las UM realizan los grupos de estudio y a nivel nacional cada año o dos años se realiza encuentros de macroregionales, se requiere profundizar en temáticas que aporten a la mirada interdisciplinar; al igual que fortalecer las acciones del cuidado al que cuida; ya que se está realizando pocas veces o lo deben desarrollar entre compañeros; pero se requiere que lo realice personas externas.

3.4.3 Cuello de botella en la cadena de valor.

Los cuellos de botella hace referencia a momentos de la ejecución de la EUM que están entorpeciendo la las metas establecidas, que se relacionan con la atención psicosocial oportuna a las familias en situación de emergencia y transición, reubicación y retorno, y la satisfacción de las familias ante la atención recibida.

3.4.3.1 Cuellos de botella insumos

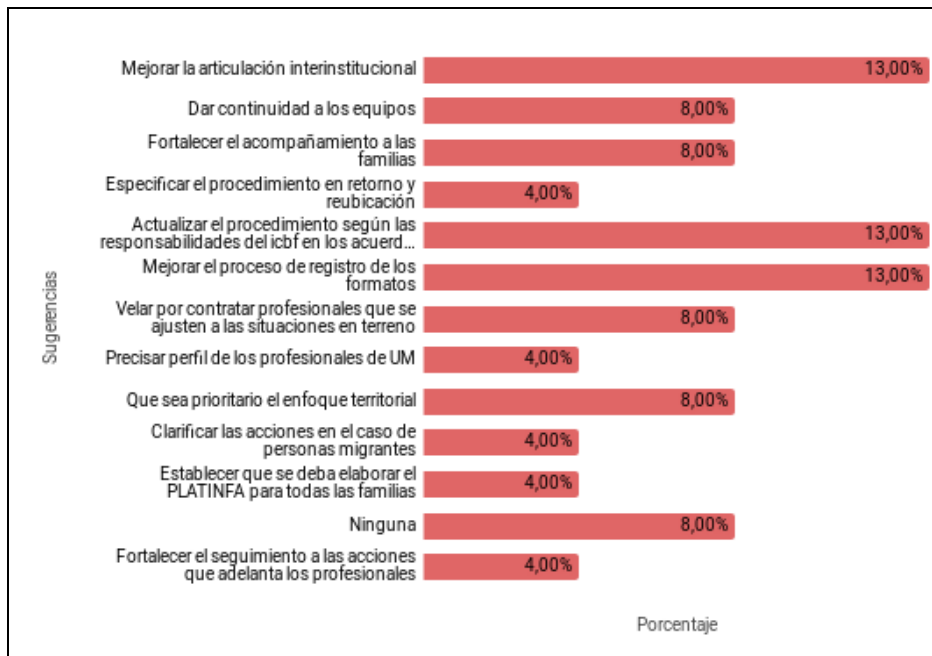
En relación a los instrumentos de recolección de la información y, sobre todo, el PLATINFA, que tiene como objetivo verificar la situación de derechos de los NNA, factores de riesgo y crear que un plan para potenciar los factores protectores que ayuden a mejorar estos hallazgos. Se observa que el PLATINFA se constituye como un instrumento fundamental acompañamiento en las operaciones de las UM, pero de acuerdo con los usos que manifiestan hacer los profesionales, se queda anclado en la consignación de información de las remisiones. Es decir, el PLATINFA podría potencializarse como un instrumento de acompañamiento pedagógico familiar, en el que se aproveche lo aprendido de las experiencias comunitarias y cómo podrían ayudar a conseguir las metas del PLAN. Así lo manifiesta un profesional:

Que en el tema de los instrumentos se debería pensar en la forma de optimizar lo máximo posible y lo otro es que los instrumentos están hechos a nivel familiar todos entonces se nos pide que cada vez pasemos más a la parte comunitaria pero es complicado porque realmente lo hacemos contra los instrumentos, o no necesariamente contra, digamos la parte comunitaria hay cosas que se pueden ir quedando por ahí pero ese no es el instrumento adecuado para eso (A -Ent Prof4).

3.4.3.2 Cuello de botella procesos

En lo concerniente al cuello de botella, se puede visibilizar que esta parte está relacionada con el porcentaje de quienes calificaron más bajo algunos aspectos de la atención. Es así como se puede dilucidar con los resultados cuantitativos, la necesidad de un mejoramiento en la cadena de valor y una articulación entre los agentes involucrados en la estrategia de las unidades móviles, por cuanto se pudo encontrar lo siguiente:

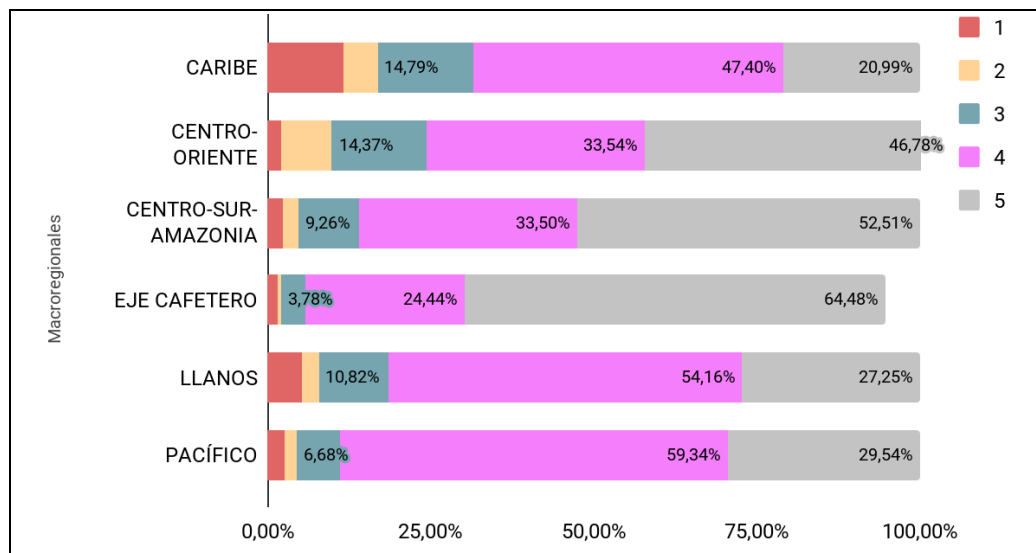
Gráfico 64. Sugerencias a la Estrategia por parte de los supervisores.



Fuente: Información encuesta a supervisores - 2018

En general se muestra un trabajo valioso por parte de los profesionales de las UM, ya que 81,08% califica la atención como satisfactoria y muy satisfactoria. No obstante es importante tener en cuenta cómo la región caribe fue la región donde más insatisfacción hay frente a la atención recibida. Como se ve en el gráfico 43, en el que califican como muy insatisfactorio la atención recibida, que equivale al 31, 61%. Como se había visto en anteriores puntos de la evaluación, la Regionales del Caribe son las que mayores casos de familias atendidas tienen, como La Guajira y Córdoba, y a la vez es donde mayor carga de trabajo tienen los profesionales, en cuanto el promedio de atenciones por profesional es el doble que la media nacional. De esta forma, se entiende la insatisfacción de las familias de esta Macro-regional, en cuanto hay una falla del servicio que no logra satisfacer las demandas de las familias y ha significado una mayor sobrecarga de trabajo para los profesionales.

Gráfico 65. Calificación de la atención de las UM por macroregional



Fuente: Encuesta familias 2018

Una de las sugerencias que más sobresale tiene que ver con el mejoramiento de articulación interinstitucional aspecto que se relaciona con que un 16,70% (encuesta a profesionales, pregunta 19) de los profesionales no lleva a cabo actividades de seguimiento y monitoreo de las acciones de remisión a otras entidades. Esto refleja varias actividades sobre las cuales presentan dificultades a la hora de desarrollar un seguimiento más juicioso, tales como: la dificultad de realizar seguimiento de forma presencial cuando se hace una remisión a entidades del SNARIV. Esto principalmente sucede porque muchas veces los profesionales tiene que viajar o se les termina el contrato.

En muchas ocasiones, el seguimiento a las remisiones es realizado por los integrantes del equipo que lleva a cabo el acompañamiento en cabeza del gestor de caso, convirtiéndose en una labor más para los profesionales. Para ello sería viable establecer una política de seguimiento por parte de la supervisión de contrato de manera virtual, presencial o semipresencial para que se logre establecer un programa de monitoreo permanente, teniendo en cuenta los tiempos de contratación de los profesionales.

Es preciso mejorar las relaciones entre los profesionales de algunas unidades móviles, ya que algunos manifiestan una carga laboral por parte de los supervisores y el profesional de apoyo, quien en algunas ocasiones asume roles de coordinación generando en momentos juicios o apreciaciones subjetivas.

Así mismo se requiere establecer estrategias en algunas unidades móviles en cuanto a las relaciones personales entre el supervisor y el equipo de profesionales ya que se manifiestan inconformidades por cuanto, se emplea el poder para tomar

decisiones autoritarias, aspecto que pone en desventaja la consolidación de los equipos profesionales de las unidades móviles en algunos departamentos.

Algunos profesionales y supervisores expresan su inconformidad porque en algunos momentos están sobrecargados de labores que llevan a un estrés laboral, aspecto que en ocasiones es detonante de conflictos o dilemas entre los integrantes de las unidades móviles, por ello se recomienda establecer estrategias de formación en torno a resolución de conflictos y propuestas para el mejoramiento de la salud ocupacional y los buenos ambientes laborales.

Respecto al PLATINFA y los demás instrumentos si bien se considera fundamental como instrumento de acompañamiento en las operaciones de las unidades móviles, se sugiere potencializar el valor que tiene como un instrumento de acompañamiento pedagógico para la familia para potencializarla en la solución de situaciones y para empoderarla en sus habilidades particulares.

Que en el tema de los instrumentos se debería pensar en la forma de optimizar lo máximo posible y lo otro es que los instrumentos están hechos a nivel familiar todos entonces se nos pide que cada vez pasemos más a la parte comunitaria pero es complicado porque realmente lo hacemos contra los instrumentos, o no necesariamente contra, digamos la parte comunitaria hay cosas que se pueden ir quedando por ahí pero ese no es el instrumento adecuado para eso. (A -Ent Prof4)

Se reseña que falta articulación entre la labor que realizan los profesionales de las unidades móviles y las actividades de las regionales, para ello se propone que se lleven estrategias de articulación entre las instancias para fortalecer entre otros aspectos el seguimiento y monitoreo de las acciones cuando se realizan remisiones a otras entidades del sistema.

4. IDENTIFICACIÓN, CARACTERIZACIÓN Y MAPA DE PROCESOS DE LA ESTRATEGIA DE UNIDADES MÓVILES DE ICBF

En esta sección se presenta la identificación, caracterización y mapa de procesos como resultado del análisis de evaluación de operaciones de la Estrategia Unidades Móviles (EUM) de la Dirección de Protección del ICBF, el cual fue adelantado por el Consorcio Intervitec e Infométrika; de tal forma que facilite que la Estrategia (EUM) pueda lograr su objetivo de *“promover la gestión y articulación de las entidades responsables de la reparación integral, la garantía de los derechos, la prevención de su vulneración, la protección y el restablecimiento de los mismos, a los niños, niñas y adolescentes víctimas de desplazamiento forzado, en los ámbitos nacional, departamental, distrital y municipal, así como en los resguardos o territorios indígenas (Ley 1448 de 2011 y Ley 1098 de 2006) (ICBF, 2016).*

Se entiende el proceso como una transformación de una entrada de insumos en una salida con valor agregado y a la Estrategia de Unidades Móviles (EUM) como equipos integrados por cuatro profesionales en Psicología, Nutrición, Trabajo Social y un cuarto perfil (Maestro en Artes, Pedagogía, Sociología, Antropología) de acuerdo con las características regionales, los cuales se movilizan por todo el territorio y acuden en el menor tiempo posible al sitio de llegada de la población en emergencias ocasionadas por el desplazamiento forzado o al lugar de residencia de la población en etapa de transición o en procesos de retornos o reubicaciones.

Estos equipos se movilizan para contribuir a la garantía y restitución de los derechos y la reparación integral de niños, niñas y adolescentes, mujeres gestantes, madres lactantes, familias indígenas, familias negras, afrodescendientes, raizales y palenqueros y familias ROM, víctimas del desplazamiento forzado”. Lineamiento Técnico para la atención a la población víctima del desplazamiento forzado – Unidades Móviles (ICBF, 2016, p.37).

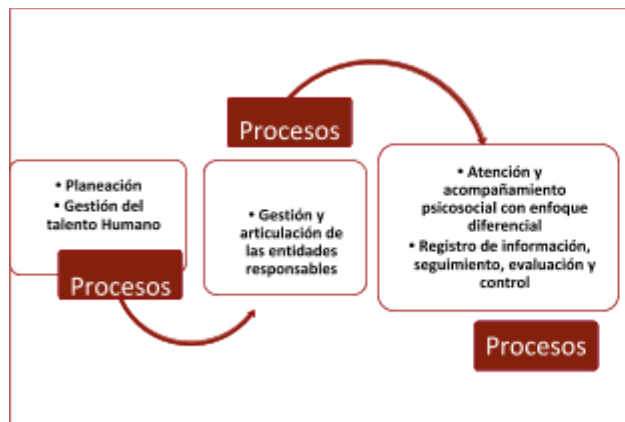
A continuación se presenta la identificación de los procesos de la Estrategia de Unidades Móviles:

4.1. Identificación de Procesos

- Atención y acompañamiento psicosocial con enfoque diferencial a los niños, niñas y adolescentes víctimas del desplazamiento forzado y su grupo familiar.
- Gestión y articulación de las entidades responsables de la reparación integral, la garantía de los derechos, la prevención de su vulneración, la protección y el restablecimiento de los mismos.
- Reclutamiento, selección, capacitación, entrenamiento, desarrollo y evaluación del equipo de profesionales que integran las Unidades Móviles según perfiles establecidos.
- Planeación – elaboración de planes de acompañamiento integral familiar, identificación de zonas de influencia, elaboración de planes operativos mensuales.
- Registro de información, seguimiento, evaluación y control de la gestión de las Unidades Móviles

Los cinco procesos antes mencionados se encuentran estrechamente interrelacionados como se puede visualizar en la siguiente ilustración:

Gráfico 66. Interrelación de procesos de la Estrategia de Unidades Móviles



Fuente: Consorcio Intervitec e Infométrika

4.2 Descripción de los procesos

Una vez identificados los procesos fundamentales de la Estrategia de Unidades Móviles se procede a la caracterización de los mismos en la cual se incluye los aspectos relacionados con: objetivo, alcance, actividades, responsables, entradas, salidas e indicadores, así:

4.2.1 Planeación

4.2.1.1 Objetivo

Constituir el plan de trabajo como una herramienta de gestión territorial de las Unidades Móviles, que a la vez permite racionalizar el uso de recursos y tiempo en atención a los niños, niñas y adolescentes víctimas del desplazamiento forzado y su grupo familiar en el marco del acompañamiento psicosocial con enfoque diferencial encaminados a la garantía y goce efectivo de los derechos y la contribución a la reparación integral, permite definir el alcance de su trabajo; además, articularse a las acciones regionales en cuanto a la atención de víctimas de desplazamiento forzado competente; medir su gestión, socializar lecciones aprendidas y sistematizar la experiencia.

4.2.1.2 Alcance

El alcance del ejercicio de planeación está definido por las siguientes dimensiones: temporal con periodicidad mensual; contenido de acuerdo a la información de diagnóstico situacional y oferta institucional obtenida; logros, según las acciones propuestas; utilidad, puesto que es la base para la elaboración de informes y medición de indicadores de gestión.

4.2.1.3 Actividades

Los equipos de profesionales que integran las Unidades Móviles elaboran el plan mensual de trabajo con base en información previa sobre las zonas de influencia de cada Regional del ICBF y la población objeto de atención representada en familias y víctimas de desplazamiento forzado y familias en situación de emergencia; además del reconocimiento de la situación con el Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral a las Víctimas (SNARIV) y el Sistema Nacional de Bienestar Familiar (SNBF); diagnósticos regionales situacionales, oferta Institucional: SNBF, SNARIV, ONGS, Cooperación Internacional, Organizaciones de Víctimas.

El hecho de contar con un plan de trabajo por parte de las Unidades Móviles les permite focalizar sus esfuerzos y recursos en forma organizada; además la articulación con los planes regionales de atención y reparación integral a las víctimas, planes departamentales y municipales para la atención y reparación a las víctimas, elaborados en el marco de los Comités de Justicia Transicional.

Los planes de trabajo reciben el aval por parte del coordinador de asistencia técnica o de protección regional y el nivel nacional; por lo tanto el plan se convierte en la herramienta que facilita el seguimiento al cumplimiento de los objetivos propuestos, así como la posibilidad de identificar las necesidades de asistencia técnica. La actividades realizadas son:

- Recoger información previa sobre las zonas de influencia de cada Regional del ICBF y las familias víctimas de desplazamiento forzado y familias en situación de emergencia; diagnósticos regionales situacionales, oferta Institucional: SNBF, SNARIV, ONGS, Cooperación Internacional, Organizaciones de Víctimas.
- Reconocimiento de la situación con el Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral a las Víctimas (SNARIV) y el Sistema Nacional de Bienestar Familiar (SNBF).
- Identificación de la existencia de planes regionales, departamentales y municipales para la atención y reparación a las víctimas, elaborados en el marco de los Comités de Justicia Transicional.
- Elaborar y presentar los planes de trabajo al coordinador de asistencia técnica o de protección regional y el nivel nacional.
- Informar cuando los planes de trabajo mensual presenten interrupción por eventos o situaciones de emergencia.

- Plasmar en los informes mensuales los resultados obtenidos en la ejecución del plan de trabajo, las dificultades presentadas, las estrategias y actividades implementadas para superar esas dificultades, los logros, los hallazgos relevantes en campo, el comportamiento de indicadores; así como también las lecciones aprendidas.

4.2.1.4 Responsables de la planeación

Los responsables de la planeación son los profesionales de las Unidades Móviles.

4.2.1.5 Entradas

Las entradas hacen referencia a la Información previa sobre las zonas de influencia de cada Regional del ICBF y la población objeto de atención; reconocimiento de la situación con el Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral a las Víctimas (SNARIV) y el Sistema Nacional de Bienestar Familiar (SNBF); diagnósticos regionales situacionales, oferta Institucional: SNBF, SNARIV, ONGS, Cooperación Internacional, Organizaciones de Víctimas.

Información de planes regionales de atención y reparación integral a las víctimas, planes departamentales y municipales para la atención y reparación a las víctimas, elaborados en el marco de los Comités de Justicia Transicional.

Información interna por parte del coordinador de asistencia técnica o de protección regional y el nivel nacional.

Lineamiento Técnico para la atención a la población víctima del desplazamiento forzado – Unidades Móviles del 14 de septiembre de 2016. ICBF.

Lineamiento Técnico de Estrategia de Acompañamiento Psicosocial para el restablecimiento de los derechos y contribución a la reparación integral de niños, niñas y adolescentes víctimas del conflicto armado. del 14 de septiembre de 2016. ICBF.

4.2.1.6 Salidas

Las salidas son los Informes mensuales, donde se plasman los resultados obtenidos en la ejecución del plan de trabajo, las dificultades presentadas, las estrategias y actividades implementadas para superar esas dificultades, los logros, los hallazgos relevantes en campo, así como también las lecciones aprendidas.

Identificación de acciones conducentes a la gestión territorial de las Unidades Móviles y su articulación con las iniciativas regionales y departamentales en cuanto a la atención de víctimas de desplazamiento forzado compete.

4.2.1.7 Indicadores

Los indicadores miden el número de acciones logradas previamente planeadas con el número acciones planeadas x 100%

4.2.1.7.1 Indicadores Eficacia y eficiencia

La planeación responde a los criterios de eficacia debido a que los resultados corresponden con los objetivos planteados. Los planes anuales y mensuales, como impacto de la línea de planeación, corresponden a los objetivos de operatividad, respondiendo así constantemente a situaciones de desplazamiento forzado o emergencia en los cuales deben prestar atención psicosocial a la población víctima de desplazamiento.

Tanto los supervisores como los profesionales consideran que la etapa de planeación es importante y muy importante, el 98,58% y el 38,89%, respectivamente, en la ejecución EUM; y que les permite tener los elementos necesarios para realizarla, en este caso: materiales para la atención psicosocial, los formatos RUUM y RAE, el transporte y la logística para desplazarse hacia los lugares especificados. Así, los planes mensuales posibilitan la ejecución de la Estrategia a los territorios demarcados en los casos de atender familias en situación de retorno, y a la vez le dan la flexibilidad necesaria para movilizarse hacia la zonas en situación de emergencia.

Sin embargo, en el análisis anterior se encontró elementos que perjudican los resultados de la planeación. Se nombraron problemas en cuanto a la gestión del transporte, en cuanto no les permite la flexibilidad necesaria de movilización que requieren para atender situaciones de emergencia ya que se deben cumplir unos estándares administrativos que a veces el servicio de transporte no cumple. Algo similar ocurre con los materiales de las actividades, en el sentido de que a pesar de que en el plan de trabajo se especifica sobre los materiales de trabajo para realizar las actividades, en el momento del trabajo con las familias no llegan a tiempo para el desarrollo de las mismas. Estos casos no son generalizables en toda la Estrategia pero demuestra que problemas en la planeación pueden afectar los objetivos generales.

En cuanto, eficiencia se observa que los documentos de diagnóstico, como los acuerdos institucionales, autos y sentencias, son empleados de manera óptima en el proceso de planeación, lo cual es evidente en los cronogramas de planeación anual y mensual implementados en cada regional. Es decir los documentos que utilizan, como la información de las zona de acción, los lineamientos técnicos y los informes anteriores de la misma EUM, permite la construcción de los planes de trabajo mensuales y así ejecutar las acciones de atención y acompañamiento psicosocial en el territorio.

No obstante, los planes mensuales y anuales dependen en los informes mensuales realizados por los profesionales, como se explicó anteriormente, y algunas veces esos informes no están bien detallados y repiten los mismos datos mes a mes. Por lo que implica retomar el proceso que se hace para que estos informes de verdad realimenten las acciones de planeación.

4.2.2 Reclutamiento, selección, contratación, capacitación, entrenamiento, desarrollo y evaluación del equipo de profesionales que integran las Unidades Móviles según perfiles establecidos.

4.2.2.1 Objetivo

Conformar e integrar un equipo de profesionales con las más altas calidades y competencias para el logro del propósito de la Estrategia de Unidades Móviles relacionado con la reparación integral, la garantía de los derechos, la prevención de su vulneración, la protección y el restablecimiento de los mismos de niños, niñas y adolescentes víctimas de desplazamiento forzado.

4.2.2.2 Alcance

El alcance del proceso de gestión del talento humano está definido por las funciones relacionadas con reclutamiento, selección, capacitación, entrenamiento, desarrollo y evaluación de los profesionales que desean vincularse o que se encuentran vinculados a la Estrategia de las Unidades Móviles.

4.2.2.3 Actividades

Las actividades desarrolladas son:

- Indagar acerca de habilidades y cualidades de escucha, comunicación asertiva, empatía, carisma, resiliencia, trabajo en equipo en los profesionales candidatos.
- Indagar acerca de la capacidad de relacionamiento público e institucional de los profesionales.
- Aplicar entrevista presencial a cada uno de los profesionales candidatos a vincularse a la Estrategia de Unidades Móviles.
- Definir una política de talento humano de tal manera que permita la continuidad en la atención y el acompañamiento psicosocial.
- Elaborar un plan de acción pedagógica dirigido tanto a profesionales que llevan experiencia con la Estrategia como aquellos que se vinculan por primera vez, que incluya los siguientes temas entre otros: planeación, manejo asertivo del impacto psicosocial del conflicto armado y desplazamiento forzado, Lineamiento Técnico para la atención a la población víctima del desplazamiento forzado – Unidades Móviles de ICBF; Lineamiento Técnico de Estrategia de Acompañamiento Psicosocial para el restablecimiento de los derechos y contribución a la reparación integral de niños, niñas y adolescentes víctimas del conflicto armado de ICBF; normatividad vigente y fundamento.
- Contemplar acciones que den respuesta al riesgo relacionado con la integridad física y psicológica de los profesionales que la integran.

4.2.2.4 Responsables

Los responsables de estas actividades son los directivos articulados al proceso de gestión de talento humano de ICBF.

4.2.2.5 Entradas

Las entradas se refieren a:

- Perfiles definidos, instrumentos para aplicación de entrevistas personales, Lineamientos Técnicos Unidades Móviles.
- Lineamiento Técnico para la atención a la población víctima del desplazamiento forzado – Unidades Móviles. 14 de septiembre de 2016. ICBF
- Lineamiento Técnico de Estrategia de Acompañamiento Psicosocial para el restablecimiento de los derechos y contribución a la reparación integral de niños, niñas y adolescentes víctimas del conflicto armado. 14 de septiembre de 2016. ICBF

4.2.2.6 Salidas

Las salidas tienen que ver con equipos con profesionales altamente calificados de acuerdo a las exigencias de calidad requeridos para el cumplimiento de los objetivos de la Estrategia de Unidades Móviles.

4.2.2.7 Indicadores

Los indicadores son el número de profesionales que integran las Unidades Móviles con las más altas calidades y competencias / Número de profesionales participantes del proceso de reclutamiento x 100%.

4.2.2.7.1 Eficacia y eficiencia

Respecto a los procesos de talento humano, se observa que hay dificultades para que los objetivos se traduzcan en resultados. Se observan problemas para que la conformación de los equipos de profesionales conlleven la escogencia de las personas idóneas para garantizar la atención psicosocial a la población en situación de retorno o en emergencia. También hay problemas en lo que respecta a los tiempos de contratación que permita la continuidad y los profesionales y se pueda aprovechar los conocimientos y habilidades adquiridas. En ese sentido, crear acciones que especifiquen elementos del proceso y den claridad a los aspirantes llevaría a que hubiera continuidad de los profesionales.

Todas las Unidades Móviles en el país están integradas por cuatro profesionales en Psicología, Nutrición, Trabajo Social y el cuarto perfil (Maestro en Artes, Pedagogía, Sociología y Antropología) de acuerdo con las características regionales y se desempeñan de acuerdo a su área del conocimiento.

Generalmente el proceso de talento humano exige claridad en las funciones relacionadas con reclutamiento, selección, capacitación, entrenamiento, desarrollo y evaluación del personal. Este requerimiento se hace aún más necesario cuando se trata de funciones como las que desempeñan los profesionales vinculados a la Estrategia de las Unidades Móviles asociadas a la reparación integral, la garantía de los derechos, la prevención de su vulneración, la protección y el restablecimiento de los mismos, a los niños, niñas y adolescentes víctimas de desplazamiento forzado.

Por lo tanto, el proceso de gestión del talento humano de las Unidades Móviles debe contemplar los siguientes aspectos:

En la gestión del reclutamiento, selección y contratación de los profesionales se requiere ir más allá del cumplimiento del perfil en términos de formación académica, se necesita que posean habilidades y cualidades de escucha, comunicación asertiva, empatía, carisma, resiliencia, trabajo en equipo entre otras; pues el proceso de acompañamiento psicosocial se logra a partir de una relación interactiva entre el acompañante (profesionales de las Unidades Móviles) y el niño, niña o adolescente quienes se unen en una comunicación de saberes que los lleva a identificar los recursos potenciales que le permitirá superar las difíciles condiciones a las cuales se enfrenta. Así mismo con este proceso se busca facilitar la reflexión y al mismo tiempo la resignificación de la experiencia en el marco del enfoque diferencial que los lleva a desempeñar su labor con diversos grupos étnicos que habitan en condiciones complejas; además que los lleva a conocer las normas, regulaciones vigentes, tradiciones culturales, familiares y comunitarias.

En esta lógica, se considera de vital importancia la competencia relacionada con el trabajo en equipo, pues una vez registradas todas las familias que serán atendidas, el grupo de profesionales de la Unidad Móvil requiere reunirse para compartir información y definir la distribución de casos de las familias, lo cual debe constituirse en una práctica permanente.

Además, es necesario indagar acerca de la capacidad de relacionamiento público e institucional, por cuanto se requiere que los profesionales promuevan y apoyen la participación de los niños, niñas y adolescentes víctimas del desplazamiento forzado en la construcción de los planes de acompañamiento para la garantía y restitución de sus derechos en los espacios institucionales y comunitarios contemplados en los protocolos de participación establecidos; además desarrollan labores relacionadas con la identificación de instituciones responsables de garantizar el goce del derecho; adelantan la gestión pertinente a la remisión; realizan el seguimiento para su cumplimiento y elaboran el reporte correspondiente. Son acciones dirigidas a la gestión y articulación institucional y así activan el principio de corresponsabilidad que supone la concurrencia de actores y acciones conducentes a garantizar el ejercicio de los derechos de los niños, niñas y adolescentes; lo que implica poseer habilidades, aptitudes y actitudes de relaciones personales.

En el análisis se observa que estas condiciones no se cumplen por parte del operador que realiza las entrevistas vía telefónica y que no le da claridad a los aspirantes sobre la disponibilidad de tiempo que se requiere y las salidas de campo que conlleva. Lo cual implica retrasos ya que en el momento en que los profesionales entran a capacitación con el ICBF se enteran de

las complejidades del trabajo y se retiran. Por lo que se vuelve necesario hacer el proceso de reclutamiento más riguroso para tener en cuenta las habilidades psicosociales.

En materia de contratación del equipo de profesionales de las Unidades Móviles, es de vital importancia la definición de una política de talento humano de tal manera que permita la continuidad en la atención y el acompañamiento psicosocial a los niños, niñas y adolescentes y a sus grupos familiares, de tal forma que el proceso psicosocial iniciado no sea interrumpido.

En relación con la capacitación y entrenamiento se hace necesario su orientación en temas relacionados con la planeación puesto que esta competencia debe ser desarrollada en el proceso de atención y acompañamiento psicosocial que brinda a las familias, pues con su participación los profesionales de las Unidades Móviles elaboran el Plan de Acompañamiento Integral Familiar como instrumento que orienta las acciones a desarrollar con los niños, niñas y adolescentes víctimas del desplazamiento forzado y su grupo familiar.

Así mismo se requiere de los profesionales de las Unidades Móviles un manejo asertivo del impacto psicosocial del conflicto armado y desplazamiento forzado lo cual se logra con la experiencia, de allí que sea primordial desarrollar acciones de capacitación y entrenamiento con profesionales que se vinculan por primera vez a la Estrategia. De igual manera deben ser conocedores del Lineamiento Técnico para la atención a la población víctima del desplazamiento forzado – Unidades Móviles de ICBF; el Lineamiento Técnico de Estrategia de Acompañamiento Psicosocial para el restablecimiento de los derechos y contribución a la reparación integral de niños, niñas y adolescentes víctimas del conflicto armado de ICBF; la Ley 1098 de 2006. Código de la Infancia y la adolescencia; la Ley 387 de 1997. Medidas de prevención, la atención, protección y estabilización socioeconómica de los desplazados internos por la violencia y se adopta el Plan Nacional para la atención integral a la población desplazada; la Ley 1448 de 2011 Por la cual se dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno, entre otra normatividad.

Se evidencia como necesario fortalecer en los profesionales el conocimiento sobre las competencias del ICBF y la competencia subsidiaria de las entidades del SNBF y SNARIV a donde se realizan las remisiones (atención en salud, comisaría de familia, personería, Unidad para las víctimas), para que puedan orientar a los beneficiarios de forma apropiada acerca de las funciones y responsabilidades de las entidades y así puedan lograr la exigibilidad de derechos.

De igual manera, dentro del proceso de Asistencia Técnica a los profesionales de la unidad móvil, se hace necesario abordar temáticas relacionadas con las competencias y las acciones del ICBF en el marco del Acuerdo Final para la terminación del conflicto y se deberá entregar directrices y herramientas para fortalecer las capacidades comunitarias, para la resolución de conflictos, la sana convivencia y una paz duradera, con el fin de impulsar hacia un desarrollo sostenible que mejore las condiciones de vida de la población dentro de una Cultura de Paz y respeto de los Derechos Humanos.

Con respecto al desarrollo y evaluación del personal, es prioritario contemplar acciones orientadas a dar respuesta al riesgo relacionado con la integridad física y psicológica de los profesionales que la integran; se requiere dar apoyo al apoyo y fortalecimiento, mejoramiento del clima laboral; por lo tanto se hace necesario el diseño y desarrollo de un proceso de cuidado (“cuidado a cuidadores” y autocuidado) a los profesionales, que sea permanente y externo.

Las Unidades Móviles cuentan con supervisión contractual, la cual hace el seguimiento y revisión del cumplimiento de cada una de las actividades que desarrollan; lo cual debe estar articulado con acciones orientadas a la evaluación del desempeño

y la identificación de necesidades de asistencia técnica para el desarrollo de las funciones con la calidad, compromiso e idoneidad que se requiere.

4.2.3 Gestión y articulación de las entidades responsables de la reparación integral, la garantía de los derechos, la prevención de su vulneración, la protección y el restablecimiento de los mismos.

4.2.3.1 Objetivo

Activar el principio de corresponsabilidad que supone la concurrencia de actores y acciones conducentes a garantizar el ejercicio de los derechos de los niños, niñas y adolescentes a partir de la gestión de articulación y coordinación desarrollada por parte de los profesionales de las Unidades Móviles.

4.2.3.2 Alcance

El proceso cubre desde la identificación de la necesidad de restablecimiento de derechos a través de la constatación de los mismos en los niños, niñas y adolescentes; la identificación de las instituciones responsables de garantizar el goce del derecho; la remisión; el seguimiento para su cumplimiento y elaboración del reporte correspondiente.

4.2.3.3 Actividades

Las actividades que se realizan en este componente son:

- Identificación de la necesidad de restablecimiento de derechos a través de la constatación de los derechos de los niños, niñas y adolescentes víctimas del desplazamiento forzado.
- Identifican las instituciones responsables de garantizar el goce del derecho.
- Realizar la remisión de los casos de niños, niñas y adolescentes víctimas del desplazamiento forzado con presunta amenaza o vulneración de sus derechos u otros hechos diferentes y/o adicionales al desplazamiento forzado a la autoridad competente (Defensor de Familia, Comisario de Familia o Inspector de Policía).
- Realizar el seguimiento para su cumplimiento y elaboran el reporte correspondiente.
- En caso de emergencia gestionar y coordinar la participación de las autoridades locales y la articulación intersectorial para coordinar acciones inmediatas de atención y prevención con los comités de emergencia, la focalización y caracterización de la población en situación de emergencia.
- En el caso de atención y acompañamiento con grupos étnicos, los profesionales de las Unidades Móviles trabajan conjuntamente con las autoridades tradicionales para determinar estrategias de intervención según usos y costumbres.

4.2.3.4 Responsables

Los responsables de este componente son los profesionales de las Unidades Móviles.

4.2.3.5 Entradas

Las entradas hacen referencia a:

- Diagnóstico de la necesidad de restablecimiento de derechos a través de la constatación de los derechos de los niños, niñas y adolescentes víctimas del desplazamiento forzado.
- Lineamiento Técnico para la atención a la población víctima del desplazamiento forzado – Unidades Móviles. 14 de septiembre de 2016. ICBF
- Lineamiento Técnico de Estrategia de Acompañamiento Psicosocial para el restablecimiento de los derechos y contribución a la reparación integral de niños, niñas y adolescentes víctimas del conflicto armado. 14 de septiembre de 2016. ICBF
- Ley 1098 de 2006. Código de la Infancia y la adolescencia.
- Ley 387 de 1997. Medidas de prevención, la atención, protección y estabilización socioeconómica de los desplazados internos por la violencia y se adopta el Plan Nacional para la atención integral a la población desplazada.
- Ley 1448 de 2011 Por la cual se dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno.
- Demás normatividad relacionada.

4.2.3.6 Salidas

Las salidas son los reportes del resultado de remisiones de casos dirigidas a las entidades competentes, informes mensuales.

4.2.3.7 Indicadores

Los indicadores son el número de remisiones resueltas enviadas por los profesionales de las Unidades Móviles / Número de remisiones enviadas por los profesionales de las Unidades Móviles x 100%

4.2.3.7.1 Eficacia y eficiencia

Los profesionales de las Unidades Móviles, en sus acciones de gestión y articulación, activan el principio de corresponsabilidad que supone la concurrencia de actores y acciones conducentes a garantizar el ejercicio de los derechos de los niños, niñas y adolescentes. Es así como orientan sus acciones hacia: la identificación de la necesidad de restablecimiento de derechos a través de la constatación de los derechos de esta población; identifican las instituciones responsables de garantizar el goce del derecho; adelantan la gestión pertinente a la remisión; realizan el seguimiento para su cumplimiento y elaboran el reporte correspondiente.

En este caso, se observa una preocupación especial por los profesionales para lograr identificar los casos de vulnerabilidad y realizar la gestión de caso necesaria para acompañar. De la misma manera, las mayoría de las familias reconocen que las acciones realizadas por el grupo de profesionales logran conocer la situación de los NNA, el 89,36% de las familias afirman esto (pregunta 20 de la encuesta a familia EUM). Y a la vez se observa un trabajo conjunto entre los profesionales y entidades locales y nacionales, cuando el 87,97% estos primeros consideran muy importante la remisión de casos a otras entidades en situaciones de retorno y el 84,95% afirma que es muy importante la articulación con autoridades locales en las situaciones de emergencia. De esta forma, se da mucho peso en el proceso de remitir los casos necesarios.

La remisión de los casos de niños, niñas y adolescentes víctimas del desplazamiento forzado con presunta amenaza o vulneración de sus derechos u otros hechos diferentes y/o adicionales al desplazamiento forzado se dirige a la autoridad competente (Defensor de Familia, Comisario de Familia o Inspector de Policía) y que constituye la fortaleza de la Estrategia por hacer todas las acciones conjuntas posibles para superar esa situación.

Se espera que las entidades responsables de la reparación integral, la garantía de los derechos, la prevención de su vulneración, la protección y el restablecimiento de los mismos, a los niños, niñas y adolescentes víctimas de desplazamiento forzado respondan oportunamente a la gestión realizada por las Unidades Móviles como resultado del desarrollo de la fase de atención y acompañamiento; por lo tanto se requiere prontitud en la respuesta, la existencia de profesionales especializados, el compromiso de los funcionarios involucrados y la disponibilidad de recursos económicos.

En casos de emergencia, la atención inicia con la ocurrencia del evento con las autoridades locales, seguida por la articulación intersectorial para coordinar acciones inmediatas de atención y prevención con los comités de emergencia, la focalización y caracterización de la población en situación de emergencia, finalizando con el desarrollo de acciones integrales y diferenciales de atención y acompañamiento para el cumplimiento de objetivos propuestos.

En el caso de atención y acompañamiento con grupos étnicos, los profesionales de las Unidades Móviles trabajan conjuntamente con las autoridades tradicionales, para determinar estrategias de intervención con las familias, los niños, niñas y adolescentes según usos y costumbres.

De esta forma, se observa un trabajo juicioso de los profesionales de las UM por seguir los postulados del Lineamiento Técnico que lleven a entender el contexto de la zona, entender las particularidades culturales de las familias y realizar las gestiones y articulaciones necesarias para mejorar atender las condiciones de vulnerabilidad.

4.2.4 Atención y acompañamiento psicosocial con enfoque diferencial a los niños, niñas y adolescentes víctimas del desplazamiento forzado y su grupo familiar.

4.2.4.1 Objetivo

Brindar la atención y acompañamiento psicosocial con enfoque diferencial a los niños, niñas y adolescentes víctimas del desplazamiento forzado y su grupo familiar, disponiendo para ello del tiempo, los profesionales, los recursos técnicos, tecnológicos y financieros necesarios para lograr una acción efectiva.

4.2.4.2 Alcance

El alcance del proceso de atención y acompañamiento psicosocial está definido por el efecto que se espera en los niños, niñas, adolescentes y su grupo familiar víctima del desplazamiento forzado que los lleva a identificar los recursos potenciales que les permitirá superar las difíciles condiciones a las cuales se enfrenta; así mismo con este proceso se busca facilitar la reflexión y al mismo tiempo la resignificación de la experiencia en el marco del enfoque diferencial.

4.2.4.3 Actividades

Las actividades en este componente son:

- Elaborar la línea de tiempo en el que se contemple además del diligenciamiento de formatos las acciones orientadas al fortalecimiento de los procesos de participación y articulación familiar, comunitaria e institucional.
- Realizar contacto inicial con la comunidad y abordaje a la familia, a través del desarrollo de entrevistas, visitas domiciliarias, actividades colectivas, entre otras estrategias de acercamiento.
- Realizar la constatación del estado de derechos por cada uno de los niños, niñas y adolescentes encontrados en el grupo familiar focalizado.
- Realizar el estudio de caso y realizar el proceso de cierre de acuerdo con lo establecido en el modelo de gestión de caso.
- Realizar las acciones culturales, educativas, individuales y colectivas relacionadas con el acompañamiento psicosocial con el niño, niña o adolescente de acuerdo con el contexto situacional atendido desde un enfoque diferencial.
- Construir, implementar y realizar seguimiento a los planes de Acompañamiento Integral Familiar (PLATINFA) con los niños, niñas y adolescentes víctimas del desplazamiento forzado y su grupo familiar.
- Remitir al SNBF o SNARIV o Autoridad Competente los casos identificados por inobservancia, amenaza o vulneración de los derechos.
- Promover y apoyar la participación de los niños, niñas y adolescentes víctimas del desplazamiento forzado en la construcción de los planes de acompañamiento para la garantía y restitución de sus derechos, y en los espacios institucionales y comunitarios contemplados en los protocolos de participación establecidos.



- Realizar acciones orientadas a contribuir a la atención humanitaria de manera subsidiaria a los grupos más vulnerables de la población víctima del desplazamiento forzado: niños, niñas y adolescentes, mujeres adolescentes gestantes y en periodo de lactancia mediante el apoyo alimentario y los primeros auxilios psicosociales.
- Realizar acciones orientadas al proceso de reunificación familiar de familias víctimas del desplazamiento forzado en proceso de retornos o reubicaciones.
- Identifica y orienta a la población víctima del conflicto armado por cualquiera de los hechos contemplados en la Ley 1448 de 2011, para el acceso a declaración y registro.
- Realizar el reconocimiento y sistematización de lecciones aprendidas.

4.2.4.4 Responsables

Los responsables de este componente son los profesionales de las Unidades Móviles quienes se desempeñan de acuerdo a su área del conocimiento nutrición, trabajo social, psicólogo y el integrante del cuarto perfil.

4.2.4.5 Entradas

Las entradas son:

- Plan de Atención y Acompañamiento Integral Familiar (PLATINFA) con los niños, niñas y adolescentes víctimas del desplazamiento forzado y su grupo familiar.
- Lineamiento Técnico para la atención a la población víctima del desplazamiento forzado – Unidades Móviles. 14 de septiembre de 2016. ICBF
- Lineamiento Técnico de Estrategia de Acompañamiento Psicosocial para el restablecimiento de los derechos y contribución a la reparación integral de niños, niñas y adolescentes víctimas del conflicto armado. 14 de septiembre de 2016. ICBF
- Procedimiento para la atención por las Unidades Móviles a familias en situación de emergencia.
- Procedimiento para la atención por las Unidades Móviles a familias víctimas del desplazamiento forzado en etapa de transición, o en proceso de retornos o reubicaciones.

4.2.4.6 Salidas

Las salidas hacen referencia a los niños, niñas, adolescentes y su grupo familiar víctima del desplazamiento forzado con identificación de recursos potenciales que les permita superar las condiciones a las cuales se enfrenten; además reciben todos los beneficios que les otorga la Estrategia de las Unidades Móviles.

4.2.4.7 Indicadores

Los indicadores son el número de niños, niñas, adolescentes y su grupo familiar víctima del desplazamiento forzado con identificación de recursos potenciales que les permita superar las condiciones a las cuales se enfrenten / Número de niños, niñas, adolescentes y su grupo familiar atendidos por parte del equipo de profesionales de las Unidades Móviles.

4.2.4.7.1 Eficacia y eficiencia

El proceso de acompañamiento psicosocial se logra a partir de una relación interactiva entre el acompañante (profesionales de las Unidades Móviles) y el niño, niña o adolescente quienes se unen en una comunicación de saberes que los lleva a identificar los recursos potenciales que le permitirá superar las difíciles condiciones a las cuales se enfrenta; así mismo con este proceso se busca facilitar la reflexión y al mismo tiempo la resignificación de la experiencia en el marco del enfoque diferencial.

Para lograr que el acompañamiento psicosocial con los niños, niñas y adolescentes sea efectivo se requiere disponer de tiempo lo que significa que debe ser proyectado utilizando para ello una herramienta de línea de tiempo en el que se contemple además del diligenciamiento de formatos el trabajo comunitario. Adicionalmente, los equipos interdisciplinarios deben generar confianza, empatía y comunicación asertiva de tal forma que motiven e inspiren respeto y logren impactos significativos en la vida de los niños, niñas, adolescentes, sus familias y comunidad de tal forma que logren el fortalecimiento de los procesos de participación y articulación familiar, comunitaria e institucional a través de acciones culturales y educativas en relación con el contexto situacional atendido desde un enfoque diferencial.

Por lo tanto, es importante iniciar con un ejercicio de planeación el cual se consolida mediante el Plan de Atención y Acompañamiento Integral Familiar (PLATINFA) que es elaborado por los profesionales como instrumento que orienta las acciones a desarrollar con los niños, niñas y adolescentes víctimas del desplazamiento forzado y su grupo familiar en el marco del acompañamiento psicosocial con enfoque diferencial encaminados a la garantía y goce efectivo de los derechos y la contribución a la reparación integral.

En este caso, se encuentra contratiempos para lograr el procedimiento adecuado para completar el PLATINFA y sobretodo para dar a entender a las familias hasta qué punto llega el acompañamiento. De acuerdo al análisis se encontró casos en los que el paso para comenzar acompañamiento y diferenciarse de la atención no resulta claro para las familias, lo que muestra dificultades en el seguimiento de estos procesos por parte de los profesionales en cuanto se repiten los procedimientos de atención cuando se está realizando una segunda visita. Por lo mismo también se encuentran incomodidades sobre el por qué y el para qué de las atenciones y hasta qué punto llega el trabajo de la EUM. Lo que implica tener presente el papel que deben tener los profesionales para dar a entender el objetivo de la atención y, si lo amerita, el acompañamiento, lo que conlleva que haya un seguimiento y continuidad de los profesionales para hacer un trabajo de verificación.

Como parte de la atención, los profesionales deberán promover y apoyar la participación de los niños, niñas y adolescentes víctimas del desplazamiento forzado en la construcción de los planes de acompañamiento para la garantía y

restitución de sus derechos, y en los espacios institucionales y comunitarios contemplados en los protocolos de participación establecidos.

Así mismo, dentro de este proceso se encuentran las acciones orientadas a contribuir a la atención humanitaria de manera subsidiaria a los grupos más vulnerables de la población víctima del desplazamiento forzado: niños, niñas y adolescentes, mujeres adolescentes gestantes y en periodo de lactancia mediante el apoyo alimentario y los primeros auxilios psicosociales.

Además, se contribuye al proceso de reunificación familiar de familias víctimas del desplazamiento forzado en proceso de retornos o reubicaciones y se identifica y orienta a la población víctima del conflicto armado por cualquiera de los hechos contemplados en la Ley 1448 de 2011, para el acceso a declaración y registro.

4.2.5 Registro de información, seguimiento, evaluación y control de la gestión de las Unidades Móviles

4.2.5.1 Objetivo

El seguimiento, evaluación y control de la gestión de las Unidades Móviles tiene como objetivo de identificar alertas y contribuir a la toma de decisiones con base en información confiable y de alta calidad.

4.2.5.2 Alcance

El alcance del proceso de seguimiento, evaluación y control de la gestión de las Unidades Móviles se define a partir de las herramientas que lo integran como son: el registro permanente de información en los sistemas establecidos: Registro único de Unidades Móviles (RUUM), Registro de Eventos de Atención (REA) y Registro Único de Unidades Móviles Emergencia (RUUME); la elaboración de informes por parte de los profesionales conjuntamente con el profesional de apoyo y la supervisión de cada regional.

4.2.5.3 Actividades

Las actividades realizadas en este componente son:

- Realizar la caracterización básica de cada familia y cada uno de sus integrantes, incluida la identificación de otros presuntos hechos victimizantes asociados al desplazamiento, etapa del desplazamiento en que se encuentran, y algunas acciones inmediatas del proceso de atención.
- Registrar la información en los sistemas establecidos: Registro único de Unidades Móviles (RUUM), Registro de Eventos de Atención (REA) y Registro Único de Unidades Móviles Emergencia (RUUME).
- Elaborar los informes por parte de los profesionales conjuntamente con el profesional de apoyo que dé cuenta de la ejecución del plan de trabajo.
- Presentar los informes para la revisión de la coordinación técnica y supervisores y posterior envío al nivel nacional del ICBF.



INTERVITEC S.A.S

Infométrika
Consultores en información



**BIENESTAR
FAMILIAR**

- Recibir retroalimentación y asesoría técnica por parte de la Subdirección de Restablecimiento de Derechos ICBF.
- Recibir retroalimentación de la supervisión contractual en relación con el cumplimiento de cada una de las actividades que desarrollan los profesionales.

4.2.5.4 Responsables

Los responsables son los profesionales de las Unidades Móviles quienes se desempeñan de acuerdo a su área del conocimiento nutrición, trabajo social, psicólogo y el integrante del cuarto perfil.

4.2.5.5 Entradas

Las entradas son:

- Lineamiento Técnico para la atención a la población víctima del desplazamiento forzado – Unidades Móviles. 14 de septiembre de 2016. ICBF
- Lineamiento Técnico de Estrategia de Acompañamiento Psicosocial para el restablecimiento de los derechos y contribución a la reparación integral de niños, niñas y adolescentes víctimas del conflicto armado. 14 de septiembre de 2016. ICBF
- Caracterización básica de cada familia y cada uno de sus integrantes, incluida la identificación de otros presuntos hechos victimizantes asociados al desplazamiento, etapa del desplazamiento en que se encuentran, y algunas acciones inmediatas del proceso de atención.
- Plan de trabajo elaborado previamente por los profesionales.
- Procedimiento para la atención por las Unidades Móviles a familias en situación de emergencia.
- Procedimiento para la atención por las Unidades Móviles a familias víctimas del desplazamiento forzado en etapa de transición, o en proceso de retornos o reubicaciones.

4.2.5.6 Salidas

Las salidas son las alertas – toma de decisiones en procura de la efectividad y eficacia de la Estrategia de Unidades Móviles y los reportes de seguimiento al cumplimiento de las metas de atención establecidas para cada regional

4.2.5.7 Indicadores

Los indicadores son el número de decisiones tomadas a partir del proceso de seguimiento, evaluación y control / total de decisiones tomadas en el proceso general de las Unidades Móviles; y el número de metas de atención logradas para cada regional / Número de metas de atención establecidas para cada regional.

4.2.5.7.1 Eficacia y eficiencia

El seguimiento, evaluación y control de la gestión de las Unidades Móviles se desarrolla con las siguientes herramientas:

El registro permanente de información en los sistemas establecidos: a) Registro único de Unidades Móviles (RUUM) que tiene como objetivo obtener la información de la atención a la población víctima de desplazamiento forzado, mediante la clasificación de variables de tipo geográficas, demográficas, socioeconómicas, de vulnerabilidad, intrínsecas y de atención, b) Registro de Eventos de Atención (REA) cuyo objetivo es registrar las atenciones diferentes a la primera vez, con el fin de dar continuidad a la gestión del caso y poder tener evidencia del seguimiento y c) Registro Único de Unidades Móviles Emergencia (RUUME), su objetivo es capturar la información de la población víctima de desplazamiento forzado en etapa de emergencia. Para ello, los profesionales realizan la caracterización básica de cada familia y cada uno de sus integrantes, incluida la identificación de otros presuntos hechos victimizantes asociados al desplazamiento, etapa del desplazamiento en que se encuentran, y algunas acciones inmediatas del proceso de atención.

La elaboración de informes contemplados en los lineamientos técnicos de las Unidades Móviles por parte de los profesionales conjuntamente con el profesional de apoyo, cuya función, según lineamiento técnico de las Unidades Móviles, es consolidar y preparar los reportes e informes correspondientes; además tendrán la revisión de la coordinación técnica y supervisores y posterior envío al nivel nacional del ICBF y es la Subdirección de Restablecimiento de Derechos quien revisa, retroalimenta, brinda asesoría técnica, genera reportes y articula las acciones del SNARIV del nivel nacional con el territorial; por lo tanto existen los canales de comunicación y articulación entre el nivel nacional y regional del ICBF.

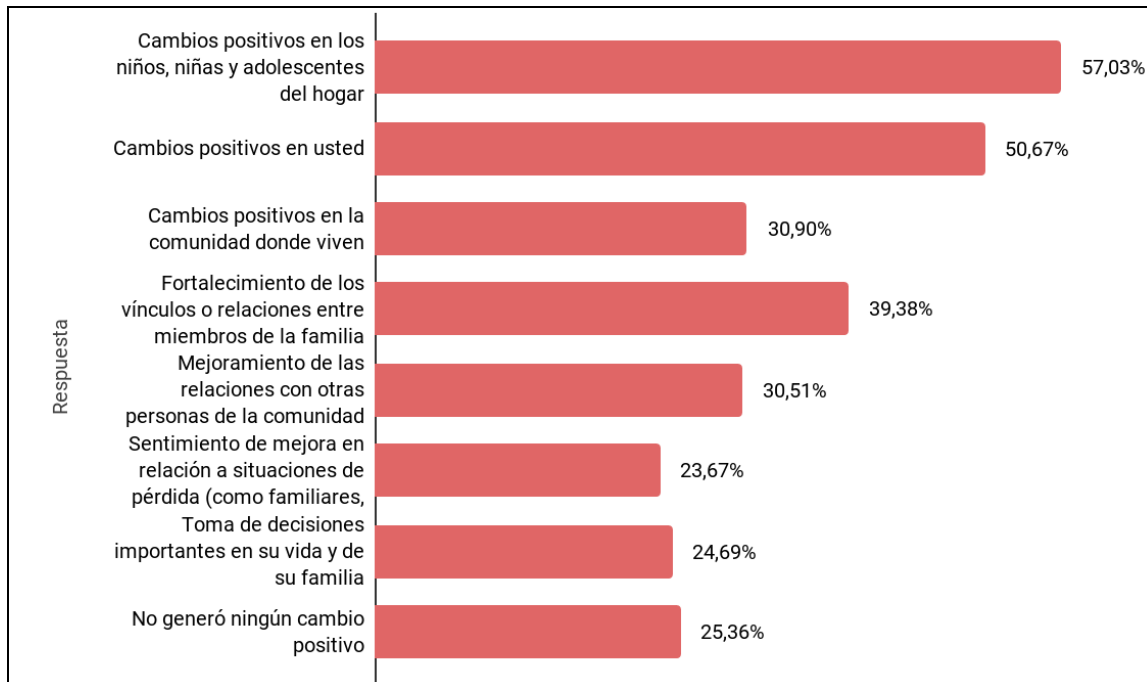
Se espera que los informes que se generen a partir de la dinámica de las Unidades Móviles correspondan a un proceso continuo, que dé cuenta de la ejecución del plan de trabajo y de esta manera facilite la identificación de alertas y al mismo tiempo contribuya a la toma de decisiones con base en información confiable y de alta calidad.

Las Unidades Móviles cuentan con supervisión contractual, la cual hace el seguimiento, monitoreo y revisión del cumplimiento de cada una de las actividades que desarrollan los profesionales.

En este caso, al tener presentes los formatos de captura de información que permite el seguimiento de las atenciones y posibles acompañamientos que da Estrategia; que también da cuenta del seguimiento que deben realizar los profesionales para determinar la gestión de caso y construir el PLATINFA, realizar el acompañamiento y realizar sus informes mensuales. Aquí es donde la cadena de valor cierra su círculo y empieza de nuevo el proceso, en cuanto los informes mensuales y lo encontrado en las atenciones debe servir para realizar los nuevos planes de trabajo. El hecho que se encuentren repeticiones en la forma que se desarrollan estos informes mes a mes y que no parecen ser utilizados en el proceso de planeación, implica revisar cómo se está cumpliendo esa actividad.

En general la Estrategia logra cumplir los objetivos de atención y acompañamiento a las situaciones de retorno, desplazamiento y emergencia, en cuanto las familias reconocen que mejora su situación la labor realizada, específicamente el 74,64% de las familias consideran que hubo cambios relevantes, como: cambios positivos, fortalecimiento de los vínculos, mejoramiento de las relaciones, sentimiento de mejora, toma posiciones importantes (Gráfica 67).

Gráfica 67. Cambios a partir de la intervención



Fuente: Encuesta a Familias EUM

4.2.5.8 Mapa de Procesos

A continuación se presenta el mapa de procesos de la Estrategia de Unidades Móviles, el cual se define como la representación gráfica de los procesos que forman el sistema de su gestión y operación.

Gráfico 67. Mapa de procesos.

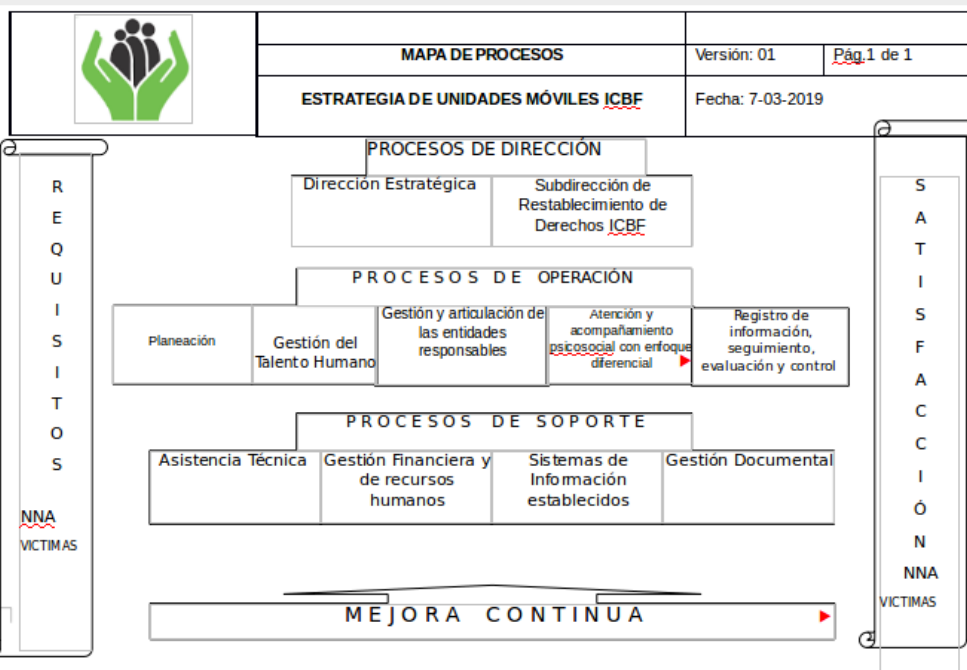


INTERVITEC S.A.S

Infométrika
Consultores en información



**BIENESTAR
FAMILIAR**



5. RESPUESTA A LAS HIPÓTESIS

ICBF constituyó la siguiente hipótesis a evaluar a partir de la cadena de valor:

5.1. Hipótesis 1.

Los procesos de las Unidades Móviles son eficientes y eficaces en la planeación, atención y acompañamiento, y la evaluación y control logrando los objetivos de la estrategia.

5.1.1 Comprobación Análisis

La comprobación de la hipótesis relacionada con la eficiencia y eficacia de los procesos en la planeación, atención y acompañamiento, y el seguimiento y control para lograr los objetivos de la Estrategia, se realiza a partir de la comparación entre los planteamientos consignados en el documento de “Cadena de valor” y el análisis de la evaluación de operaciones. Eficacia se entiende al relacionamiento entre los insumos y productos, lo cual se va detallar si se logra en cada uno de los procesos de la cadena de valor. Y la efectividad hace referencia a la correspondencia entre los objetivos y los resultados, que se va a observar en general sobre la Estrategia.

En relación a la eficiencia en el proceso de planeación, se encuentra que los insumos, como el Lineamiento técnico, la información del contexto de la zona y los diagnósticos territoriales previos a la atención, se utilizan para construir los planes anuales y mensuales que hace cada regional, con los que definen los municipios priorizados, la metas de atención y la logística necesaria (movilidad y materiales). Al mismo tiempo, los planes cuentan con la flexibilidad suficiente para reajustar la planeación y dar mayor preponderancia a las situaciones de emergencia que deban atender.

Sin embargo, en la planeación se encuentran situaciones que deben revisarse para que se realice de forma más armónica el proceso. Por un lado los supervisores consideran que se debe “revisar el tema de las metas para distribuir de manera adecuada el tiempo, que se pueda realizar un adecuado acompañamiento psicosocial” (CuestCoordSup); lo que afectaría el cumplimiento de lo planeado. Esto significa que en la planeación se requiere que exista una estrecha relación entre el plan de trabajo y los informes mensuales, pues se evidencia que los informes por profesionales muchas veces se repiten mes a mes, por lo que no permiten dar cuenta de los resultados obtenidos en la ejecución del plan de trabajo, las dificultades presentadas y las estrategias y actividades implementadas para superar esas dificultades. Si hay una revisión más rigurosa mes a mes se pueden utilizar esos hallazgos para el próximo plan mensual. Este ejercicio puede ayudar a dimensionar y racionalizar el establecimiento de metas.

Además, el plan de trabajo se constituye en una herramienta de gestión territorial de las Unidades Móviles que, a la vez que les permite racionalizar el uso de recursos y tiempo, puede definir el alcance de su trabajo en términos de metas. Los profesionales afirmaron que la priorización territorial muchas veces no correspondía a las necesidades encontradas, sino más bien a decisiones de liderazgo, por lo que resulta fundamental que los informes retroalimenten los planes. De esta forma, la planeación puede lograr que la EUM se articule a las acciones regionales y departamentales -en cuanto a la atención de víctimas de desplazamiento forzado compete-; y pueda medir su gestión, socializar lecciones aprendidas y sistematizar la experiencia.

Con respecto al proceso de atención y acompañamiento se encontró que resulta ser un proceso eficiente en cuanto: Para el caso de la atención, los insumos -el Lineamiento Técnico, los diagnósticos de la zonas a intervenir, las estrategias de atención, la planeación y los acuerdos con la comunidad de acuerdo al enfoque diferencial- permiten realizar el proceso de atención psicosocial a los niños, niñas y adolescentes, mujeres gestantes, madres lactantes, familias indígenas, familias negras, afrodescendientes, raizales y palenqueros y familias ROM, víctimas del desplazamiento forzado. Esto conlleva que se logre realizar un diagnóstico sobre el estado de los derechos de los NNA y evidenciar si se requiere la realización de más eventos de acompañamiento; además de registrar lo encontrado en los formatos de registro de información RUUM y RAE.

El número promedio de atenciones por regional corresponde 1,6 (Gráfica 31), lo que significa que cada regional está realizando la labor de diagnóstico y verificación de derechos que le corresponde. En general, el porcentaje de familias que fueron atendidas una sola vez es del 59.6%, dos veces el 32,7% y más de tres veces hasta nueve el 7,7% (Gráfica 30). Por lo que, se cumple el registro de información de la totalidad de las familias.

No obstante, se presentan dificultades en la atención por las expectativas que tienen las familias, ya que no tienen claro de hasta dónde va la intención de la primera visita, que se trata de una verificación de derechos y, si es necesario, de alguna remisión a otra entidad. Y en una segunda visita, se vuelven a verificar derechos y ver el estado de la remisión, con el objetivo de hacer un cierre de caso. Por lo que, a algunas familias les parece que se está repitiendo acciones y no se está avanzando.

Con respecto a lo relacionado con el acompañamiento, se observa que los insumos - la información de los registros RUUM y RAE y el diagnóstico por familia- permite identificar las situaciones de vulnerabilidad a los que están expuestos y construir el PLATINFA, hacer las remisiones correspondientes y utilizar la metodología de gestión de caso para hacer seguimiento a las acciones. Por lo que el acompañamiento resulta eficaz para identificar y priorizar los casos que necesitan intervención de otras entidades.

Igualmente, en el acompañamiento se presentan dificultades, sobre todo al seguimiento que le pueden dar a los casos en los que se tuvo que abrir PLATINFA, ya que los 20 días que tienen para hacer cierre de caso no les permite verificar si las remisiones se están realizando, si fue posible mejorar los problemas encontrados.

Y esto lleva a pensar en una nueva perspectiva sobre las metas que deben realizar según la planeación mensual, en el sentido de que si sólo se enfocan en la cantidad de atenciones no se está teniendo en cuenta en la calidad de las mismas y sobretodo que se pueda hacer cierre de casos en las familias que tengan PLATINFA. Así lo comenta un supervisor:

Miré las metas establecidas nosotros las estamos cumpliendo nosotros desde nuestro control tenemos un indicador el PEA 3034 que da cuenta de los niños adolescentes que nosotros atendemos pieza indicador generalmente, está en óptimo porque nosotros cumplimos la meta una cosa es la meta en cuanto los cupos, que tenemos para atender otra cosa es la meta frente a la demanda que nosotros vamos con el equipo nosotros las metas y las cumplimos porque por ejemplo es por decir algo atender 10000 niños y niñas dentro de la vigencia y nosotros siempre le indica ahora está por encima del 100% lo que se reportó para el mes de junio estamos al 112%, cierto. N(cH – eNTR suP)

Frente a lo anterior surgen dos iniciativas, la primera es aquella que sustenta la importancia del ejercicio de planeación el cual se encuentra presente en el proceso de atención y acompañamiento que se brinda a las familias, pues con su participación los profesionales de las Unidades Móviles elaboran el Plan de Acompañamiento Integral Familiar como instrumento que orienta las acciones a desarrollar con los niños, niñas y adolescentes víctimas del desplazamiento forzado y su grupo familiar en el marco del acompañamiento psicosocial con enfoque diferencial encaminados a la garantía y goce efectivo de los derechos y la contribución a la reparación integral.

La segunda postura es aquella que reconoce que el Plan de Acompañamiento Integral Familiar no necesariamente debería estar en todos los casos en los que se interviene; sin embargo en los dos posibles eventos se debe actualizar y consignar claramente la orientación correspondiente en los documentos de: Lineamiento Técnico para la atención a la población víctima del desplazamiento forzado – Unidades Móviles; Lineamiento Técnico de Estrategia de Acompañamiento Psicosocial para el restablecimiento de los derechos y contribución a la reparación integral de niños, niñas y adolescentes víctimas del conflicto armado; procedimiento para la atención por las Unidades Móviles a familias en situación de emergencia y en el procedimiento para la atención por las Unidades Móviles a familias víctimas del desplazamiento forzado en etapa de transición, o en proceso de retornos o reubicaciones.

Según el lineamiento se espera que las Unidades Móviles realicen el fortalecimiento de los procesos de participación y articulación familiar, comunitaria e institucional a través de acciones de fortalecimiento cultural y educativo en relación con el contexto situacional atendido desde un enfoque diferencial; sin embargo se considera que el uso del tiempo está asociado al diligenciamiento de los formatos de las Unidades Móviles reduciendo significativamente el tiempo para el trabajo comunitario. (Cuest Coord Sup); además, "[...] la continuidad en los procesos comunitarios se ven cortados por los periodos de convenios [...]" (Cuest Coord Sup).

Frente a la situación antes mencionada, surge la necesidad de reflexionar sobre la cantidad de información que se registra en los formatos que actualmente se diligencian en territorio, su contenido y el uso que se le esté dando a la misma; de tal forma que posibilite orientar acciones hacia la eliminación, ajuste, unificación según corresponda.

Se espera que los informes mensuales dan cuenta de los resultados obtenidos en comparación con el plan de trabajo elaborado previamente por los profesionales de las Unidades Móviles; sin embargo, La Regional Antioquia identificó una oportunidad de mejora con respecto a los informes por cuanto consideró que no estaban contribuyendo a la toma de decisiones en la forma como establece los lineamientos técnicos definen unos procedimientos internos que les permita hacer seguimiento a la calidad de los mismos. Esta experiencia invita a la reflexión acerca del tema y se identifica como oportunidad de fortalecimiento y/o de mejora.

Al respecto el 84,21% de los supervisores asigna la calificación de 5 a la entrega de informes por parte de los profesionales, el 5,26% de ellos le asigna una calificación de 4 y el 10,53% califica en 3.

Frente a la situación anterior, se recalca la importancia de la estrecha relación existente entre el plan de trabajo y los

informes mensuales.

En relación con el proceso de registro de la información, evaluación y control aunque no se encontró evidencias que indicarán el no cumplimiento del mismo; éste puede verse comprometido en relación con la racionalización de la información que se consigna en los formatos y que posteriormente se registran en el sistema de información.

5.1.2 Conclusión

Dados los resultados antes mencionados en los que se reconoce la eficiencia y eficacia de algunas actividades de los procesos; sin embargo existen tres de ellas que lo comprometen como son: “construir, implementar y realizar seguimiento a los planes de Acompañamiento Integral Familiar –PLATINFA; realizar acciones de acompañamiento individual o colectivas; elaborar y entregar al supervisor del contrato el informe Mensual de Atención a la Población víctima de desplazamiento forzado”.

En general, la Estrategia de Unidades Móviles resulta eficaz porque logra cumplir el objetivo propuesto de “adelantar las acciones necesarias para el restablecimiento y goce efectivo de los derechos y la contribución a la reparación integral de los niños, niñas y adolescentes víctimas del desplazamiento forzado y su grupo familiar mujeres gestantes, madres lactantes, familias indígenas, y familias afro descendientes víctimas del desplazamiento forzado” (ICBF,2016), porque logra brindar un acompañamiento psicosocial que logre verificar las situaciones de vulnerabilidad y, en los casos que se requiera, gestionar los casos en las entidades correspondientes. De igual forma, se establece una satisfacción mayor del 68% (Gráfico 58) de las familias por el servicio recibido en todas las Macrorregionales.

5.2 Hipótesis 2.

A través del proceso de acompañamiento psicosocial, se contribuye al restablecimiento de los derechos y la reparación integral de los niños, niñas y adolescentes víctimas del desplazamiento forzado.

5.2.1 Comprobación Análisis

La comprobación de la hipótesis relacionada con la contribución al restablecimiento de los derechos y la reparación integral de los niños, niñas y adolescentes víctimas del desplazamiento forzado a través del proceso de acompañamiento psicosocial, se realiza a partir de los planteamientos consignados en el Lineamiento Técnico de Estrategia de Acompañamiento Psicosocial para el restablecimiento de los derechos y contribución a la reparación integral de niños, niñas y adolescentes víctimas del conflicto armado del 14 de septiembre de 2016, frente a lo cual en la evaluación de operaciones de las Unidades Móviles se encontró lo siguiente:

El acompañamiento psicosocial que brindan las Unidades Móviles en la línea de acción de transición, reubicación y retorno ha logrado construir un proceso transformacional en las relaciones familiares y comunitarias de los niños, niñas y adolescentes a quienes atiende; Este impacto no ocurre cuando la línea de atención es de emergencia, porque son procesos de

corta duración; sin embargo, las familias si agradecen la ayuda que se brinda en términos de los “primeros auxilios en materia psicosocial”

Al respecto el 98,39% de los supervisores de contrato en el país considera que la Estrategia contribuye en el restablecimiento de los derechos y reparación integral de los niños, niñas y adolescentes víctimas de desplazamiento forzado o por desastres.

En el marco del proceso de acompañamiento psicosocial se observa una dinámica interactiva entre los y las profesionales de las Unidades Móviles quienes se desempeñan de acuerdo a su área del conocimiento nutrición, trabajo social, psicólogo y el integrante del cuarto perfil y los niños, niñas y adolescentes y sus familias; sin embargo este proceso se ha visto afectado por la limitación de tiempo el cual en su mayor parte se dedica al diligenciamiento de formatos.

Según el lineamiento, las acciones de acompañamiento psicosocial relacionados con espacios y contextos programados; actividades lúdico – recreativas y culturales, acciones especializadas que realizan las Unidades Móviles deben corresponder a lo establecido de acuerdo al plan de atención integral contemplado en los lineamientos; sin embargo, existe un bajo nivel de familias atendidas que poseen el plan de atención integral familiar, así: en la macroregión del Pacífico (31,4%), Caribe (21%), Llanos (15,7%), Centro Oriente (12,8%), Centro Sur (11,4%) y Eje cafetero (7,7%).

En el proceso de planeación también se contempla la conformación de equipos de profesionales; sin embargo en la evaluación de operaciones se encontró lo siguiente:

Los equipos técnicos interdisciplinarios de las Unidades Móviles deberían recibir formación a través de procesos de asistencia técnica antes y durante el acompañamiento al niño, niña o adolescente que les permita apropiarse de la propuesta paradigmática integrándolo a su manera particular de comprender y relacionarse con el mundo; sin embargo, mediante el operativo de campo no se evidencia claramente las acciones que dan cumplimiento al criterio; por lo tanto se constituye en una oportunidad de mejora y/o fortalecimiento.

El 38,39% de los supervisores de contrato en el país considera que la cantidad de profesionales asignados a la Unidad Móvil es suficiente; mientras que el 61,6% no lo considera así, siendo éste en su mayoría.

Los equipos psicosociales de las Unidades Móviles son especialistas en la atención a la población víctima del conflicto armado y reconocen la estrategia de acompañamiento a las familias con Niños, niños y adolescentes víctimas de desplazamiento forzados del ICBF; sin embargo, la especialización en la atención del conflicto armado y desplazamiento forzado es el resultado de la experiencia y del tiempo de vinculación con la Estrategia; es así como aquellos profesionales que llevan tiempo de vinculación perciben el fortalecimiento de esta competencia; sin embargo, surge la reflexión frente a los profesionales que se vinculan recientemente y que requieren recibir formación al respecto, con el fin de dar respuesta de acuerdo a las competencias, a los procedimientos y sobre todo mantener el principio de acción sin Daño.

5.2.2 Conclusión

Dados los resultados antes mencionados en los que se reconoce las bondades del acompañamiento psicosocial; sin embargo existen factores relacionados con el tiempo de dedicación y el plan de atención integral familiar que conllevan a afirmar que la hipótesis no se cumple en su totalidad

6. CONCLUSIONES



A continuación se presenta, a manera de cierre, las respuesta a las preguntas que orientaban la Evaluación de Operaciones de las UM:

¿Cómo se da el proceso de acompañamiento psicosocial a los niños, niñas y adolescentes víctimas de desplazamiento forzado y sus grupos familiares? Por parte de los profesionales y familias, se evidencia claridad en el cómo se da el acompañamiento, ello lo permite el lineamiento técnico de atención psicosocial, que traza las acciones de planeación, atención y acompañamiento realizada en los territorios. Es un acompañamiento realizado por el equipo interdisciplinario Psicólogo, Trabajador Social, Nutricionista y Cuarto Perfil), que en el mayor de los casos se encuentra completo. Los equipos interdisciplinarios generan confianza, empatía y comunicación asertiva de tal forma que motivan e inspiran respeto y logran impactos significativos en la vida de los niños, niñas, adolescentes, sus familias y comunidad. Se observa una distribución de responsabilidades en atención de los casos de acuerdo a su rol profesional, es un acompañamiento realizado desde el enfoque diferencial.

¿Cómo se da el proceso de gestión y articulación con las demás entidades responsables de la reparación integral, la garantía de los derechos, la prevención de su vulneración, la protección y el restablecimiento de los mismos, a los niños, niñas y adolescentes víctimas de desplazamiento forzado? 11. ¿La gestión de redes que realiza el ICBF durante el desarrollo del Servicio para promover la articulación institucional contribuye al logro de los objetivos del Servicio? Las UM de ICBF contempla la articulación con entidades municipales en dos vías: una es la participación y presentación de la finalidad de las UM y la otra para remitir a las familias con la finalidad de garantizar el goce efectivo de los NNA.

En este sentido, por parte de las entidades como el SNARIV hay una valoración positiva y un reconocimiento del trabajo desarrollado por la EUM, hay participación activa y se han podido acordar planeaciones para la atención de las familias y los NNA en situación de desplazamiento o en emergencia. Respecto a las remisiones se evidencia como cuello de botella en este aspecto está en el hecho que las entidades no responden efectivamente a las remisiones enviadas a las familias o no se puede hacer seguimiento a dicha articulación. En las diferentes expresiones y manifestaciones de los profesionales y aún de las familias dejan entrever que la respuesta de las entidades en el territorio NO es ágil, oportuna; en ocasiones adolecen de presupuesto, en otras no cuentan con profesionales especializados en la atención y acompañamiento psicosocial o no disponen de cupos para atender.

¿Los recursos financieros asignados a la estrategia de Unidades Móviles concuerdan con las metas planteadas y permiten garantizar su sostenibilidad en el tiempo? La pregunta orientadora que indaga sobre los recursos en función de metas y sostenibilidad en el tiempo, amplía su mirada a diferentes tipos de recursos como son logísticos, financieros, materiales, transporte y el factor tiempo que muy pocas veces se tiene en cuenta y que para la gestión de las Unidades Móviles es primordial para el logro de los propósitos que se fija en el acompañamiento a las familias. Los insumos financieros, permiten el cumplimiento de las metas de atención de las EUM: 40 familias nuevas y 40 para seguimiento, mensualmente por UM; ello debido a que los recursos están establecidos tal como el transporte, los gastos de comisiones por profesionales, los materiales necesarios para implementar estrategias, los formatos; los cuellos de botellas radica en la administración de los recursos por parte de OIM, quienes se demoran en la entrega de los materiales. Así, el 88.9% de los supervisores encuestados considera que la dotación de material es esporádico y no llega a tiempo afecta la motivación de los niños, niñas, adolescentes y sus familias a quienes se les brinda la atención.

Por su parte, los profesionales ven como oportunidad y aporte para el cumplimiento de las metas el hecho que les consignen oportunamente los honorarios. Las metas se cumplen según las percepciones de los profesionales y Supervisores de contrato, un aspecto que se sugiere revisar es el cómo se está pensando las metas, de tal manera que se pueda realizar un acompañamiento adecuado.

¿Los informes de seguimiento constituyen un proceso continuo y permanente orientado a la generación de la información cualitativa y cuantitativa que permita de manera oportuna fortalecer los procesos de toma de decisiones (generación de alertas) y la aplicación de correctivos y potenciales ajustes, de tal forma que los diferentes responsables puedan medir, analizar y reportar el avance o no, en el logro de los resultados o indicadores? En los lineamientos técnicos de las Unidades Móviles se plantea la elaboración de informes en la fase de evaluación y control por parte de los profesionales con la revisión de los supervisores y enviado al nivel nacional quien revisa, retroalimenta y genera reportes. Los informes son la base para la planeación y la identificación de dar continuidad el acompañamiento en los territorios visitados con anterioridad. Es decir, los informes por su parte de esta manera facilitan la identificación de alertas y al mismo contribuya a la toma de decisiones con base en información confiable y de alta calidad, al igual que la información que se registra en el RUUM y en el REA.

¿El operador y actores involucrados, cumplen con las fechas y obligaciones para la realización de los procesos establecidos en los lineamientos técnico – administrativos de las unidades móviles para cada una de las fases del mismo? – Fases: 1. Planeación, 2. atención y acompañamiento, 3. registro, evaluación y control. Los lineamientos técnicos administrativos presentan que “el acompañamiento por familia se realiza en promedio durante tres meses (rotación), pero dependiendo de la complejidad del caso, este periodo de tiempo puede ser superior o inferior”, en el desarrollo del campo no es claro el tiempo que rotan las familias y las acompañan; sin embargo en regionales como Boyacá se evidencia que hay familias que han sido visitadas por más de tres años, máximo dos veces en el año. Las planeaciones y los informes son entregados por parte de los profesionales en los 5 días hábiles del mes siguiente como se presenta en los lineamientos, ello está atado a las responsabilidades contractuales de los profesionales.

Respecto a los tiempos de acompañamiento los supervisores sugieren la importancia de realizar la ampliación del tiempo de acompañamiento a las familias; por cuanto el uso del tiempo está al diligenciamiento de formatos, lo que en

algunos casos reduce significativamente el tiempo para el trabajo comunitario. Dentro de las funciones adelantadas por los profesionales como actores involucrados en la Estrategia de Unidades Móviles se observa el registro permanente de la información en los sistemas establecidos. Sin embargo se presenta un riesgo que se manifiesta en el excesivo diligenciamiento de formatos en el proceso de atención y acompañamiento que hace que pierda la naturaleza y propósito del mismo.

¿Cuáles son los principales cuellos de botella que enfrenta la estrategia de Unidades Móviles para vincular al talento humano? Se menciona por parte de los profesionales - un 72% de los profesionales entrevistados - que un cuello de botella se relaciona con los procesos de contratación realizados por el ICBF; específicamente en el tipo de contratación, contrato de prestación de servicios, y los tiempos de espera de inicio entre contrato, ello, no permiten mantener el desarrollo y la constancia de la operación, en cuanto no generan condiciones de estabilidad. Entonces, el no tener continuidad en la contratación, los procesos como las capacitaciones, la atención de las familias o las actividades que realizan los profesionales se ven afectada.

En el tema contractual se denota igualmente gran preocupación por las acciones de selección de los profesionales como la selección y calificación de las hojas de vida y la entrevista, especialmente en el proceso de vinculación en el que solo se tienen en cuenta la experiencia profesional y no otras cualidades relacionadas con estar en los territorios y convivir con los demás profesionales de la UM, no se evidencia que aún cuando OIM realiza unos pliegos con requisitos del profesional a contratar, no hay percepción que estas acciones de selección den como resultado los candidatos más idóneos para afrontar las condiciones que se presentan en terreno.

¿Cuáles son los principales cuellos de botella que enfrenta la estrategia de las Unidades Móviles para lograr los productos planteados en la cadena de valor? Para hacer una mirada del logro de los productos, se requiere hacer una mirada desde la interrelación que tiene los insumos y los procesos, elementos que hacen parte de la cadena de valor. En este sentido, en los insumos se evidenció como principal cuello de botella la cantidad de instrumentos, que conlleva a hacer un acompañamiento centrado en lo técnico y no en el acompañamiento, para ello la sugerencia de los profesionales es la optimización de los instrumentos existentes, evitando que se repita información en cada uno de ellos. En acompañamiento uno de los principales cuellos de botella está relacionado con la corresponsabilidad de las otras entidades municipales que aporten a la garantía del goce efectivo de los derechos de los NNA y sus familias. Respecto al monitoreo de los supervisores a los profesionales se encuentra que al tener varias responsabilidades - los supervisores - no cuentan con el tiempo de hacer una revisión minuciosa de los entregables de los profesionales, lo que ha conllevado que algunos informes sean repetidos.

¿Cómo se caracteriza el seguimiento y control que realiza el ICBF (a nivel nacional, regional y centro zonal) a la labor que desarrollan las unidades móviles, de acuerdo a los lineamientos técnicos y administrativos? Se mantiene una comunicación regular y hay una actualización permanente de las directrices a nivel nacional y de lo realizado por las UM. El conducto regular entonces es: los profesionales de las UM comunican las dudas o casos al profesional de apoyo -es un profesional de la UM que tiene dichas funciones -, él o ella a su vez lo comparte con la Supervisión de Contrato y si se requiere de allí se extiende la comunicación al referente de asistencia técnica en el nivel nacional. Las regiones que no cuentan con un profesional de apoyo (figura que no está en el lineamiento) envían sus comunicaciones directamente al supervisor del contrato.

El seguimiento del ICBF a nivel nacional se caracteriza, de manera general, como oportuna, específicamente en las respuestas a las comunicaciones y en la solución de dudas por parte del profesional referente de la sede nacional, facilitando la gestión de las UM en los territorios.

En cuanto al seguimiento y control a nivel regional, lo realiza la Supervisión del Contrato en colaboración con la profesional de apoyo, quienes están al tanto de las acciones de cada una de las UM, realizan los cambios al interior del equipo según necesidades territoriales u objetivo de la UM, de igual manera, por medio de los Grupos de Estudio se generan encuentros de asistencia técnica o de información sobre el manejo de diversos temas como el enfoque diferencial, la atención psicosocial o el abordaje nutricional que les permiten mejorar su atención, coordinar con otras instituciones y organizar metodologías de atención diferenciadas. Sin embargo, estos espacios que deberían hacerse mensualmente, no se realizan por las múltiples acciones que se dan en la dinámica de las UM.

A nivel zonal, las UM realizan un contacto inicial para informar que van a realizar acciones de atención en el municipio adscrito al centro zonal y al finalizar realizan y entregan un informe sobre lo encontrado, y las remisiones pertinentes para que el centro zonal realice seguimiento.

¿La respuesta de las Unidades Móviles, cuando existen situaciones de contingencia es inmediata, comparada con otros programas nacionales o internacionales? Profesionales, supervisores, familias y entidades como el SNARIV identifican que las UM, son efectivas y eficaces en dar respuesta oportuna y rápida en situaciones de emergencia, de hecho, según el caso a nivel nacional despliegan otras UM que apoyen. Se hizo evidente que la respuesta en situaciones de emergencia también busca ser efectiva en la medida de vincular a las diferentes instancias de atención y control en la verificación de derechos. Los profesionales mencionan que para dar una respuesta oportuna cuentan con rutas de atención que les permiten contactar a diferentes instituciones. A pesar de la buena percepción que tienen las familias y los profesionales durante la evaluación, en cuanto a la oportunidad en el momentos de contingencia, los profesionales hacen referencia a dificultades asociadas a los tiempos de permanencia en el territorio, toda vez que son cortos para atender las necesidades.

Las familias y los profesionales dan cuenta que se cumple la función de dar atención psicosocial y diagnosticar la garantía de derechos de los NNA en el caso de un evento de emergencia. Se ven como una de las primeras acciones del Estado en el territorio, más allá de programas nacionales o internacionales. Igualmente la atención que se brinda es oportuna ya que corresponde a los Lineamiento Técnicos establecidos para la etapa de emergencia.

¿Se cuentan con mecanismos para implementar correctivos y medidas de direccionamiento a las unidades móviles por parte del ICBF (nivel nacional, regional y centro zonal)? ¿Cómo es la calidad de la información generada en el seguimiento y monitoreo? Los informes los realizan los profesionales mensualmente exponiendo el trabajo que han desarrollado. Estos los revisa el profesional de apoyo y el supervisor del contrato para posteriormente enviarlos a la sede nacional. Los informes los organiza la profesional de apoyo de acuerdo a la información relacionada por los profesionales de las UM. Los mismos, aportan como insumo para los diagnósticos situacionales de los municipios realizados por parte de entidades, como el SNARIV.

Las actividades de monitoreo y seguimiento que se materializan en la realización y revisión de informes, permite entonces hacer una priorización de las actividades a desarrollar en cada una de las regionales, responder las necesidades del contextos y planear las diversas acciones que pueden ser individuales o colectivas. Para los supervises los informes son

importantes para el desarrollo de las UM, porque permite identificar las acciones que se desarrollan y hacer un seguimiento y control de manera eficaz a la operación de las UM. Como aspecto a fortalecer se encuentra que es necesario hacer un seguimiento a los informes, debido a que, algunos profesionales están repitiendo la misma información mes a mes, así se haya realizado acompañamientos en territorios distintos.

¿Cuáles son los casos de éxito, según los estudios de casos, que ha tenido la estrategia de unidades móviles de acuerdo con sus objetivos? ¿Cómo pueden replicarse a otros programas del ICBF o en zonas donde aún no se consolida la estrategia? Los casos exitosos son considerados así porque por dos criterios: la primera es que se dan bajo la atención que se brindan a las familias en las etapas de transición para el restablecimiento de derechos; y en segundo lugar, que estos casos exitosos de atención reconocidos se desarrollan por medio de actividades pedagógicas, culturales y recreativas, que buscan la activación sensorial, la participación de la comunidad, el fortalecimiento de escenarios políticos y de participación, formación académica y la integración de diferentes propuestas didácticas presentes en la atención de las Unidades Móviles, desarrollados mediante las estrategias colectivas que se encuentran en la caja de herramientas; es decir este instrumento “caja de herramientas” permite apoyar el acompañamiento psicosocial de los profesionales y se consolida como un elemento que apoya a los profesionales generar un acompañamiento que permite realizar un seguimiento a las familias y comunidades, tal como se presentará más adelante. Son prácticas exitosas que se relacionan con lo comunitario y con acompañamiento familiar.

De manera general, se observa un proceso interactivo entre los profesionales de las Unidades Móviles quienes se desempeñan de acuerdo a su área del conocimiento nutrición, trabajo social, psicólogo y el integrante del cuarto perfil y los niños, niñas y adolescentes y sus familias; este proceso se da en las tres líneas de acción de la ruta de atención y en los niveles individual, familiar y comunitario.

El acompañamiento psicosocial que brindan las Unidades Móviles en la línea de acción de transición, reubicación y retorno ha logrado construir un proceso transformacional en las relaciones familiares y comunitarias de los niños, niñas y adolescentes a quienes atiende; Este impacto no ocurre cuando la línea de atención es de emergencia, porque son procesos de corta duración; sin embargo, las familias si agradecen la ayuda que se brinda en términos de los “primeros auxilios en materia psicosocial”

En los relatos obtenidos en el operativo de campo se observa que los equipos interdisciplinarios generan confianza, empatía y comunicación asertiva de tal forma que motivan e inspiran respeto y logran impactos significativos en la vida de los niños, niñas, adolescentes, sus familias y comunidad. Se observa una distribución de responsabilidades en atención de los casos de acuerdo a su rol profesional.

7. RECOMENDACIONES

El presente apartado pretende brindar insumos al ICBF para determinar cuál es la mejor forma de operación y funcionamiento del servicio y qué intervenciones o modificaciones deberían realizarse para garantizar los resultados esperados. En esta dirección, se recomienda realizar los siguientes ajustes o mejoras en el corto, mediano y largo plazo, los cuales serán detallados en un plan de implementación de recomendaciones que está organizado en tres ejes, a saber: aspectos administrativos y organizativos (7.1.), operaciones, métodos y actividades (7.2.) y mejores prácticas (7.3.)

7.1. Sobre aspectos administrativos y organizativos

El ICBF dentro de la estructura presupuestal anual establece recursos para el funcionamiento de las Unidades Móviles y para ello suscribió con La Organización Internacional para las Migraciones - OIM el Convenio de Cooperación Internacional número 1720 (RPR - 0144) de 2017, cuyo objeto es “aunar esfuerzos técnicos, administrativos y financieros en la aplicación de estrategias que contribuyan y fortalezcan los procesos educativos para garantizar el acompañamiento efectivo a la población víctima del desplazamiento forzado y de otros hechos victimizantes en el marco del conflicto, o víctimas de desastre, a través de la operación de las Unidades Móviles en 32 departamentos y el Distrito Capital.

Es así, que la operación de la Estrategia se aborda desde el marco de convenio de Cooperación entre el ICBF y la OIM, donde la OIM entre otras acciones, es la encargada de disponer del recurso humano que integra, de acuerdo a los perfiles establecidos, las unidades móviles, además de facilitar los demás recursos necesarios para su operación, entre los que está transporte, gastos de permanencia de los profesionales en territorio y la asistencia técnica para el fortalecimiento de las capacidades en la atención de los NNA y su grupo familiar.

Por lo anterior y a partir de los resultados de la evaluación el Consorcio plantea las siguientes recomendaciones:

7.1.1 Diseño y desarrollo de un proceso de cuidado (“cuidado a cuidadores” y autocuidado) a las y los profesionales que sea permanente y externo.

De acuerdo con los hallazgos de la evaluación y las sugerencias realizadas por supervisores y coordinadores, se recomienda diseñar, implementar y evaluar un proceso de cuidado y mejoramiento del clima laboral que sea externo a la estrategia (“apoyo al apoyo y de fortalecimiento del clima laboral”, “apoyo al apoyo y de mejoramiento del clima laboral” -Cuest Sup Coord). Todo esto teniendo en cuenta los contextos locales se ha evidenciado que se realiza la operación de la Estrategia, y dado que la

naturaleza psicosocial del servicio genera procesos de desgaste emocional en los profesionales y de desgaste relacional en los equipos.

En razón a lo anterior, se recomienda:

Tabla 14. Plan de implementación de recomendaciones, línea 1.1.

Recomendaciones
1.1.1. Realizar un diagnóstico psicosocial y de salud mental a los profesionales de las unidades móviles para establecer factores de riesgo asociados a su quehacer y generar alternativas de mitigación.
1.1.2. Formular una línea de trabajo de cuidado a cuidadores y cuidado a equipos que contemple el ámbito emocional, físico y relacional; el documento debe incluir objetivos, referentes teóricos, metodología, indicadores.
1.1.3 Implementar un proceso piloto de esta línea, preferiblemente en las Direcciones Regionales de Chocó, Nariño, Guajira y Antioquia.
1.1.4. Implementar en las 33 regionales del ICBF la línea de cuidado con la inclusión de ajustes técnicos surgidos en la prueba piloto.
1.1.5. Desarrollar un proceso de sistematización de logros y dificultades de la línea de cuidado al cuidador y cuidado a equipos.

Fuente: Consorcio Intervitec e Infométrika. 2018

7.1.2 Ampliación temática del plan de asistencia técnica a profesionales.

La existencia de un continuo proceso de asistencia técnica y capacitación a profesionales es una de las fortalezas de la estrategia identificadas en la evaluación. Sin Embargo, se recomienda fortalecer en los profesionales el conocimiento sobre las competencias y la competencia subsidiaria de las entidades del SNBF y SNARIV a donde se realizan las remisiones y (atención en salud, comisaría de familia, personería, Unidad para las víctimas), para que puedan orientar a los beneficiarios de forma apropiada a cerca de las funciones y responsabilidades de las entidades y así puedan lograr la exigibilidad de derechos.

De igual manera, dentro del proceso de capacitación a los profesionales de unidad móvil, se recomienda se aborden temáticas relacionadas con las competencias y las acciones del ICBF en el marco del Acuerdo para la terminación del conflicto y se entregue directrices y herramientas para fortalecer las capacidades comunitarias, para la resolución de conflictos, la sana convivencia y una paz duradera con el fin de impulsar hacia un desarrollo sostenible que mejore las condiciones de vida de la población dentro de una Cultura de Paz y respeto de los Derechos Humanos.⁷

Además de lo anterior, dentro de los temas que se sugieren para el fortalecimiento de la formación a profesionales, a partir de los hallazgos de la evaluación de operación de UM se encuentran: principios básicos de primeros auxilios psicosociales, atención en emergencias por desastre natural, pedagogía para la paz y roles profesionales en el marco del equipo. En resumen, teniendo en cuenta lo anterior, se recomienda en el marco de la asistencia técnica y las capacitaciones a profesionales:

Tabla 15. Plan de implementación de recomendaciones, línea 1.2.

Recomendaciones
1.2.1. Incluir el eje temático "competencias institucionales en la implementación de los acuerdos" (no solo las de ICBF sino todas las entidades del SNARIV), pedagogía de paz y transformación de conflictos comunitarios.
1.2.2. Incluir un eje temático sobre primeros auxilios psicológicos.

Fuente: Consorcio Intervitec e Infométrika. 2018

7.1.3 Desarrollo de un esquema de análisis técnico para el aumento de la cobertura.

El ICBF tiene establecidas unas metas anuales de atención a familias, donde el acompañamiento psicosocial en etapa de transición, retorno o reubicación se proyecta realizar durante tres (3) meses, dependiendo la complejidad del caso, como se evidencia en el siguiente cuadro:

⁷ iniciativa del IAEE y de la REDIUNIPAZ. fortalecer a la sociedad empezando por los equipos para afrontar el desafío de la aplicación de las nuevas políticas públicas del posconflicto.



FAMILIAS/DIA/UM		FAMILIAS/NUEVAS/M ES/UM	FAMILIAS NUEVAS TRIMESTRE/UM	TOTAL FAMILIAS /NUEVAS/AÑO/UM	TOTAL PERSONAS/AÑO/UM
NUEVAS	ACOMPANIAMIENTO	2/DÍA-20 DÍAS	ROTACIÓN TRIMESTRAL	4 TRIMESTRES	4 POR FAMILIA
2	2	40	120	480	1,920 PERSONAS

Fuente: Lineamientos técnicos ICBF

Las anteriores metas están pensadas para que las UM realicen acciones de seguimiento y monitoreo luego del primer abordaje a partir de la Implementación del PLATINFa, no solo para brindar herramientas para el fortalecimiento a las familias (acompañamiento Psicosocial) sino también de las acciones de remisión a otras entidades; pero a partir de la evaluación de operaciones de las UM se evidenció que los profesionales, supervisores de contrato y las mismas entidades del SNARIV, consideran que no tienen continuidad porque la necesidad de trasladarse a otro territorio no permiten un verdadero seguimiento a las acciones que se desarrollan con cada una de las familias y en general al territorio atendido por la UM, lo que hace necesario que las metas de rotación de atención sean evaluadas por el número de UM actuales, porque actualmente está pensada a que la UM (gestor de caso) hace seguimiento en promedio 3 veces al año, lo que daría para abordar cuatro (4) zonas o municipios por año.

De igual manera es necesario que las metas sean evaluadas en cuanto a procesos comunitarios y así poder flexibilizar los tiempos de acompañamiento de acuerdo a las necesidades territoriales y poblacionales, pues, aunque actualmente se tiene un estándar de atención se debe evaluar el cumplimiento de las metas de atención y el número de atenciones de las familias víctimas de desplazamiento forzado con niños, niñas y adolescentes, pues se cumple con cobertura pero no siempre con la calidad requerida.

De acuerdo con las sugerencias brindadas por los supervisores y coordinadores, se recomienda realizar un análisis detallado para evaluar la necesidad de aumentar la contratación en los siguientes departamentos y zonas: Boyacá, Córdoba, Guajira, Bogotá, Santander y Cauca.

Los profesionales de Unidad Móvil, de acuerdo a los lineamientos y procedimientos para la atención en Etapa de Emergencia, Transición, Retorno y Reubicación realiza una programación mensual que está siendo mediada por un tiempo de aproximadamente 20 días de permanencia en territorio y 10 días para entrega de informes, planeación de siguientes acciones y descanso de profesionales.

Para la permanencia de profesionales en el territorio el ICBF en el marco de las acciones del convenio de cooperación con OIM para la operación de las Unidades Móviles, establece recursos para la movilización y permanencia de los profesionales en territorio; por lo que se contratan vehículos 4X4 que permite que los profesionales no solo lleguen a las cabeceras municipales, sino que ingresen a las zonas veredales y corregimientos, donde residen las personas víctimas del desplazamiento forzado o en Emergencia.

Lo anterior permite reconocer que los profesionales desarrollan acciones importantes de identificación de necesidades y recursos institucionales, sociales, familiares y personales para alcanzar una rehabilitación integral, pero dichas acciones llegan (durante 20 días) únicamente a la constatación de derechos, identificación de factores protectores y generativos, que aunque dentro de procesos reflexivos, pedagógicos, empáticos y participativos no son suficientes para que se den transformaciones en las condiciones para amenaza, inobservancia o vulneración de derechos de los NNA, toda vez que el acompañamiento psicosocial si requiere *“procesos de formación desarrollados a través de acciones de asistencia técnica, antes y durante el acompañamiento al niño, niña o adolescente, de tal manera que les permita apropiarse de la propuesta paradigmática que aquí se expone, integrándolo a su manera particular de comprender y relacionarse con el mundo. Invita de igual forma a repensar y cuestionarse de manera permanente frente a sus propios modos de interacción con los/as otros/as y a las formas en las que ejerce el poder”*⁸

Con el propósito de identificar necesidades para el aumento de la cobertura territorial, se recomienda:

Tabla 16. Plan de implementación de recomendaciones, línea 1.3.

Recomendaciones
1.3.1. Identificar de necesidades de cobertura regionales en Boyacá, Córdoba, Guajira, Bogotá, Santander y Cauca.
1.3.2. Identificar perfiles profesionales requeridos en Boyacá, Córdoba, Guajira, Bogotá, Santander y Cauca.

Fuente: Consorcio Intervitec e Infométrika. 2018

7. 1.4 Mejoramiento de las condiciones de contratación de los profesionales

⁸ Lineamiento técnico de estrategia de acompañamiento psicosocial para el restablecimiento de los derechos y contribución a la reparación integral de niños, niñas y adolescentes víctimas del conflicto armado. Aprobado por Resolución No. 1523 de febrero 23 de 2016.

Se recomienda en este aspecto generar condiciones administrativas para que los procesos de contratación se realicen de manera célere. Así mismo se recomienda avanzar gradualmente en la formalización laboral de los profesionales.

Igualmente, se sugiere analizar la pertinencia de un cambio en el nivel de riesgo en la Aseguradora de Riesgos Laborales, con el fin de cubrir posibles riesgos para los profesionales en el desempeño de sus funciones (riesgo 5). Adicionalmente, se podría facilitar para cada equipo de trabajo un espacio físico para archivo y la realización de reuniones, dado el carácter confidencial de la información que se utiliza en esta estrategia.

Específicamente, se recomienda lo siguiente:

Tabla 17. Plan de implementación de recomendaciones, línea 1.4.

Recomendaciones
1.4.1. Analizar el nivel de riesgo de los profesionales (desplazamientos y orden público) para la toma de decisiones sobre el cambio de nivel de riesgo en la Aseguradora de Riesgos Laborales del Convenio.
1.4.2. Establecer los factores de mejoramiento en los procesos administrativos para el proceso contractual interinstitucional.
1.4.3. Analizar la factibilidad de la realización de contratos a término fijo para los profesionales en el marco del convenio.

Fuente: Consorcio Intervitec e Infométrika. 2018

7.1.5 Incluir en el proceso de selección el análisis capacidades psicosociales y relacionamiento de equipos en los profesionales.

El ICBF a partir del convenio de Cooperación con la OIM, ha delegado la preselección, selección y contratación de profesionales de Unidades Móviles, quien a partir del establecimiento de unos términos de referencia convocan a los profesionales de las diferentes disciplinas que conforman las Unidades Móviles; estableciendo unas actividades a realizar por el profesional contratista, detallando el perfil que va desde la formación académica, experiencia y hasta las competencias que debe tener la persona que opte al cargo, pero dentro del proceso de selección se evidencia que no se utilizan mecanismos que permitan evaluar dichas competencias, la medición de capacidades para el trabajo en equipo, dada la particularidad de la forma de convivencia que implica la labor desempeñada en esta estrategia y los altos niveles de presión que las situaciones de contexto exigen (“debe mediar un proceso de encuentro directo con la persona a través de entrevista, no virtual, las habilidades de los profesionales de las unidades móviles deben privilegiar el trabajo en equipo” (Cuest Sup Coord).

De acuerdo con lo anterior, se recomienda:

Tabla 18. Plan de implementación de recomendaciones, línea 1.5.

Recomendaciones
1.5.1. Construir un documento anexo, que permita en el proceso de selección de los profesionales de la estrategia, identificar factores de generatividad y de vulnerabilidad frente a los riesgos psicosociales asociados al quehacer de la unidades móviles
1.5.2. Aplicar instrumentos de selección de habilidades específicas (entrevista semiestructurada, pruebas psicotécnicas)

Fuente: Consorcio Intervitec e Infométrika. 2018

7.2. Sobre operaciones, métodos y actividades

La Dirección de Protección del ICBF con el fin de dar cumplimiento a lo establecido por la ley 1098 de 2008 y 1448 de 2011 ha venido ajustando los lineamientos, procedimientos para la atención a la población víctima de conflicto armado y en especial a las víctimas de desplazamiento forzado, dentro de las etapas establecidas para la atención, asistencia y reparación integral de los niños, niñas y adolescentes, enmarcando las medidas dentro de la protección integral, desarrollando acciones que van desde la coordinación con las mismas instancias del ICBF, hasta las acciones en territorio como es la atención humanitaria, el abordaje psicosocial que implica acompañar a la familia en la búsqueda y acceso a las estrategias y servicios que coadyuven en la restitución de sus derechos vulnerados, siendo consecuentes con el discurso del sujeto de derechos. A este proceso de abordaje con el núcleo primario de interrelación sistémica de los niños, niñas, adolescentes se le ha denominado Gestión de Caso, dándole a la familia el lugar que le corresponde como protagonista e interlocutora válida en la búsqueda de alternativas dignas y viables para la garantía de Derechos, que requieren un proceso educativo ante la necesidad de desarrollar y formar en cada familia las competencias necesarias para que en el corto y mediano plazo gane en autonomía y logre auto gestionar sus propias soluciones en la búsqueda de la promoción, ejercicio y restitución de sus derechos.

Este proceso de Acompañamiento al grupo familiar no se reduce a las acciones individuales, sino también plantea la alternativa para abordar acciones grupales y comunitarias, para lo cual el ICBF, ha construido, ajustado y planteado estrategias y metodologías experienciales como Retorno a la Alegría, palabra de colores, Déjala Volar, Déjala florecer, las cuales se desarrollan de acuerdo a las necesidades del territorio y del momento o etapa de atención.

Dentro de las acciones realizadas en el marco de la Estrategia de Unidades Móviles está la fase de registro de la información, evaluación y control. La primera está dada por el registro de la información sobre la atención se registra en tres instrumentos (RUUM, REA y RUUME), la cual debe pasar por un proceso de revisión, retroalimentación y generación de los reportes de alertas y correctivos.

Todo lo anterior permite reconocer que las acciones planteadas dentro del lineamiento, proceso y procedimientos de atención del ICBF, dan cuenta de una atención sistémica, con enfoque psicosocial y diferencial a las familias, de empoderamiento y exigibilidad de los derechos de los NNA, atención que se ve afectada como se ha venido mencionando por unas metas de cobertura que superan la capacidad de respuesta de las Unidades Móviles y por el desarrollo de gestiones administrativas que debido a los cronogramas institucionales, en ocasiones interrumpen y/o afectan la implementación de acciones formativas, pedagógicas, reflexivas y participativas con los NNA, sus familias y demás redes sociales de protección.

7.2.1 Revisión y adecuación de instrumentos.

Las Unidades Móviles cuentan con instrumentos validados dentro del Sistema de Gestión Documental, dentro de los procedimientos de atención en emergencia y transición, retorno y reubicación, que además, son oficializados por el lineamiento técnico para la atención a la población víctima de desplazamiento forzado, pero que a partir de la investigación de operaciones de las unidades móviles, requiere ser retomados, toda vez que el registro de la información se duplica y es así como los profesionales utilizan tiempo importante en los territorios para registrar información en los tres instrumentos básicos, que además con la formulación del PLATINFA, verificación de derechos, remisión a otras entidades, registro de acciones en actas de reuniones y demás acciones administrativas han disminuido el tiempo del verdadero acompañamiento psicosocial que requiere de relaciones horizontales, empáticas y de diálogo constante que posibiliten verdaderos procesos de rehabilitación, por lo que existe un gran consenso entre los profesionales de la importancia de realizar una revisión de los formatos de la estrategia. En particular, se recomienda valorar la pertinencia de suprimir el formato físico del REA, debido a que este formato solicita información que ya se encuentra en el RUUM. Esta situación, según algunos coordinadores y supervisores, *“limita los tiempos y el modo de la atención a las familias, cara a cara, minimizando el acompañamiento psicosocial al dedicar el tiempo de la visita a diligenciar formato”* (Cuest Sup Coord)

Frente a la revisión y ajuste de los instrumentos, se recomienda:

Tabla 19. Plan de implementación de recomendaciones, línea 2.1.

Recomendaciones
2.1.1. Eliminar el REA

2.1.2. Construir una versión actualizada del RUUM y el PLATINFA para verificar su consistencia en términos de registro de información y no duplicación de la misma.

2.1.3. Digitalizar la información recolectada en la aplicación de los instrumentos

Fuente: Consorcio Intervitec e Infométrika. 2018

7.2.2 Socialización de las competencias de las Unidades Móviles en las comunidades y ante entidades territoriales.

Se recomienda la Inclusión de un ítem o paso de presentación de los alcances de la atención de las unidades móviles ante la comunidad en el documento de lineamiento. Esto con el propósito de fortalecer el conocimiento que las comunidades tienen del servicio y mitigar las falsas expectativas que pueden generarse cuando se desconocen los alcances y límites de sus competencias.

El ICBF dentro de la Resolución No. 1524 de febrero 23 de 2016, que adopta los lineamientos para la atención a las familias víctimas de desplazamiento forzado bajo la estrategia de Unidades Móviles, se hace un llamado a los procedimientos para las familias en etapa de emergencia, transición, retorno y reubicación, donde se plantea la necesidad de mantener contacto con las autoridades locales, entidades del SNARIV, SNBF, líderes y asociaciones del territorio, para articular acciones, elaborar planes de acción y atención: aspecto que también es establecido dentro de la metodología de gestión de caso, donde el propio gestor, dentro de sus acciones debe realizar la presentación de la unidad Móvil, establecer junto con los miembros del grupo familiar los objetivos del acompañamiento psicosocial dentro del PLATINFA, sin embargo dentro del proceso de la presente Evaluación, se identificó que dentro de la operación de la estrategia las familias atendidas no tienen la claridad frente al alcance de la atención de las unidades móviles.

Tabla 20. Plan de implementación de recomendaciones, línea 2.2.

Recomendaciones
2.2.1. Incluir de un ítem de presentación de los alcances de las unidades móviles en las comunidades y el ente territorial.
2.2.2. Realizar la presentación de competencias y alcances de las unidades móviles con al ente territorial.
2.2.3 Realizar la presentación de competencias y alcances de las unidades móviles con los líderes y autoridades comunitarios (en los casos de grupos étnicos).

2.2.4. Realizar la presentación de competencias y alcances de las unidades móviles con las familias.

Fuente: Consorcio Intervitec e Infométrika. 2018

7.2.3 Mejoramiento en el proceso de cierre de gestión de caso.

Si bien se reconoce que el acompañamiento psicosocial a través de la Gestión de caso es un proceso interactivo (diálogo de Saberes) entre el gestor (profesional de Unidad Móvil) y la familia con NNA víctimas de desplazamiento forzado, para la búsqueda y movilización de recursos propios, sociales y estatales que favorezcan la inclusión social, la rehabilitación y reparación integral. Lo ideal es que la gestión de caso se cierra cuando se han cumplido los objetivos planteados en el PLATINFA; para alcanzar un propósito específico (en las diferentes áreas de derecho: vida y supervivencia, ciudadanía, protección, desarrollo y reparación integral).

La gestión de caso y por ende la atención de la Unidad móvil, se cierra cuando se cumplieron los objetivos propuestos en el PLATINFA; La familia expresa el deseo voluntario de retirarse o desistir del acompañamiento que le brinda el gestor de caso o el equipo profesional.

La familia abandona el proceso o incumple los compromisos conjuntamente acordados dentro del plan; Por acuerdo entre el profesional Gestor de caso y la familia, dejando constancia de los factores que conllevan a esta decisión; por referencia a entidad competente de acuerdo al estudio y necesidad particular del caso, dejando la constancia de los factores que motivaron dicha referenciación; cuando la familia ha cambiado de residencia y no se conoce el lugar de ubicación para darle continuidad al acompañamiento y cuando se pone en riesgo la integridad física y psicológica de los profesionales de la Unidad Móvil. Todas las acciones de cierre de la gestión de caso requieren de un seguimiento y acompañamiento que no puede depender únicamente del tiempo de permanencia de los profesionales en territorio, porque existen situaciones de especial atención y acompañamiento psicosocial, que por las condiciones territoriales, la oferta institucional y la afectación, requieren mayor seguimiento, que puede dilatarse en el tiempo y no tener un efectivo seguimiento e inadecuado cierre de caso.

Además del cierre de Caso con el grupo familiar con NNA, también existe el cierre de la intervención de la Unidad Móvil en el territorio, que según los lineamientos técnicos, procedimientos y cadena de valor lleva una entrega a las entidades territoriales de información de casos que requieren atención de acuerdo a las competencias institucionales; Evaluación de las acciones y logros obtenidos que va desde la autoevaluación, hasta la retroalimentación realizada por las entidades, organizaciones de base, líderes y familias.

El proceso de cierre de acciones con las familias y en el territorio no se alcanza, toda vez que aunque la familia debe ser atendida mínimo 3 veces (índice de rotación) no es posible que se garantice el restablecimiento del derecho y garantía del mismo y generalmente los objetivos planteados en el PLATINFA están asociados a la remisión, gestión ante la autoridad competentes, de

acuerdo al tiempo de permanencia (20 días) de la Unidad móvil, porque no es posible el seguimiento al PLATINFA, toda vez que la unidad móvil posiblemente no regrese al territorio o el tiempo de regreso no posibilita acompañamiento, encontrando que las acciones desarrolladas no fueron suficientes y requieren de la intervención de una autoridad administrativa o judicial para su restablecimiento.

En esta dirección, se recomienda lo siguiente:

Tabla 21. Plan de implementación de recomendaciones, línea 2.3.

Recomendaciones
2.3.1 Realizar la socialización de alcances de la gestión y del seguimiento de acciones de las unidades móviles con autoridades locales
2.3.2. Realizar la socialización de alcances de la gestión y el seguimiento de las unidades móviles con autoridades locales y entrega de casos
2.3.3. Aclarar los alcances de la gestión y el seguimiento de las unidades móviles con familias

Fuente: construcción propia.

7.2.4 Mejoramiento en el esquema de monitoreo y seguimiento.

Las unidades móviles dentro de los lineamientos cuentan con una fase de registro de información tanto de las acciones en general como de la intervención al grupo familiar con NNA; también establecen acciones de seguimiento tomando como parámetro de evaluación los indicadores del PLATINFA. Dicho seguimiento según lo plantean se hace en dos momentos: primero mientras el equipo profesional se encuentra en la zona de ubicación de la familia, y otro posterior, dependiendo de los tiempos establecidos durante la formulación del Plan de intervención, pero dichas acciones no son posibles, por los mismos profesionales de Unidad Móvil, porque las acciones en otros territorios no permiten regresar a la zona a realizar dicho seguimiento y es así como las actuaciones iniciales para la identificación de recursos, necesidades y acciones de restablecimiento se quedan sin un monitoreo, ajuste y cierre adecuado.

Tabla 22. Plan de implementación de recomendaciones, línea 2.4.

Recomendaciones

2.4.1. Diseñar un plan de seguimiento y monitoreo de procedimientos con acciones concretas en el cronograma de actividades mensuales que permitan dar cuenta del estado de avance del acompañamiento

2.4.2. Socializar el esquema del plan de monitoreo y seguimiento con los profesionales

2.4.3. Incorporar el esquema ajustado de seguimiento y monitoreo en los procesos de atención.

Fuente: Consorcio Intervitec e Infométrika. 2018

7.2.5 Aumento de la calidad de los reportes mensuales.

Las unidades móviles cuentan con un instrumento de informe mensual que tiene un objetivo, acciones para alcanzar este objetivo, resultados, identificación diferencial de población atendida, variables que afectaron la actuación de la unidad móvil, recomendaciones y sugerencias. Dicho instrumento aunque es una estructura general y permite que los profesionales profundicen en aquellas acciones, resultados y afectaciones específicas de territorio, se ha convertido en un instrumento general que no tiene retroalimentación de la comunidad, líderes, entidades y organizaciones territoriales, dejando de ser un instrumento para consolidar acciones, identificar variables de riesgo en el territorio para el desarrollo de las acciones de la unidad móvil el restablecimiento de derechos de los NNA y el fortalecimiento de las capacidades del grupo familiar como sistema protector de los derechos de los NNA; así como el instrumento que le permita a las entidades locales, regionales y nacionales para tener información cuantitativa y cualitativa de las acciones y situaciones de amenaza, inobservancia y vulneración de derechos de los NNA.

De acuerdo con lo anterior, se recomienda:

Tabla 23. Plan de implementación de recomendaciones, línea 2.5.

Recomendaciones
2.5.1. Realizar capacitaciones a los profesionales en técnicas de escritura, redacción de informes y construcción de documentos
2.5.2. Producir un documento técnico que delimite alcance de los informes y la calidad de la información suministrada

2.5.3. Implementar un esquema de retroalimentación en tiempo real para realizar ajustes pertinentes que no requieran ampliar el tiempo en la entrega de documentación e informes

Fuente: Consorcio Intervitec e Infométrika. 2018

7.2.6 Definición y socialización del alcance de los eventos únicos de atención.

Las unidades móviles de acuerdo a la revisión documental realizada en presente investigación, para su movilización a los territorios priorizados para la atención en etapa de transición, retorno y reubicación deben identificar la población objeto de atención en la zona, la coordinar interinstitucional e intersectorialmente el reconocimiento de la situación, lo que permite tener un diagnóstico social situacional en el marco del conflicto armado; lo que lleva a realizar un plan de trabajo para la constatación de derechos de los NNA víctimas de desplazamiento forzado y de acuerdo a dicha constatación se desarrollen y haga seguimiento a las acciones de acompañamiento psicosocial para la garantía de derechos.

Para la atención en Emergencia por Conflicto armado o Desastre Natural, la Unidad móvil, también desarrolla acciones de verificación del evento, coordinación intra e interinstitucional, remisión para casos que requieren atención especializada, presentación de informes. Pero para ambos casos se identifica que el abordaje de la Unidad Móvil requiere de seguimiento y actuaciones posteriores, pero en la mayoría de los casos las unidades durante el año, asisten a los municipios 1 o máximo 2 veces al año, pero sin un criterio claro para la rotación sin terminar las acciones de acompañamiento en los territorios ya abordados en el mes anterior, lo cual hace que el seguimiento sea a veces muy poco eficiente.

En esta dirección, se recomienda en específico:

Tabla 24. Plan de implementación de recomendaciones, línea 2.6.

Recomendaciones
2.6.1 Elaborar un documento explicativo sobre el propósito de los eventos únicos de acompañamiento y el alcance de los mismos
2.6.2. Socializar el documento explicativo sobre los alcances de los eventos únicos de acompañamiento con autoridades locales y autoridades comunitarias
2.6.3 Socializar el documento explicativo sobre los alcances de los eventos únicos de acompañamiento con familias y comunidades

7.2.7 Desarrollo de ajustes técnicos en el marco del post acuerdo de paz.

La estrategia de Unidades Móviles plantea dentro de su objetivo el acompañamiento de un equipo psicosocial que de acuerdo a lo establecido por el lineamiento de acompañamiento psicosocial a NNA víctimas de conflicto armado del ICBF, plantea la necesidad de retomar la historia de vida de los NNA, sus relaciones familiares y vinculares, donde se desarrollen las capacidades de los NNA y de su grupo familiar en el marco de una responsabilidad social, donde el aprendizaje y fortalecimiento de competencias cognitivas, socio emocionales y comunicativas se den a partir de sus saberes y recursos, para que se reconozcan como sujetos de derechos.

Para alcanzar este objetivo las acciones del ICBF, no pueden suscribirse al abordaje territorial por un tiempo consecutivo de 20 días, requiere que se desarrollen acciones de seguimiento, monitoreo y replanteamiento de objetivos de intervención hasta que se pueda medir (indicadores) bajo una perspectiva reparadora y transformadora.

Por lo anterior se recomienda que el ICBF defina el alcance de las acciones de las unidades móviles para hacer una detallada constatación de derechos de los Niños, Niñas y adolescentes, el reconocimiento de sus redes familiares y vinculares que permitan establecer planes de acción iniciales para el acompañamiento psicosocial; el cual debe desarrollarse por otra instancia del ICBF o del SNBF o del SNARIV, toda vez que requiere de acciones pedagógicas, formativas, sistemáticas y reparadoras.

Frente al desarrollo de ajustes técnicos, se recomienda:

Tabla 25. Plan de implementación de recomendaciones, línea 2.7.

Recomendaciones
2.7.1. Producir un documento sobre las responsabilidades de ICBF y las potenciales competencias de las unidades móviles en los diferentes componentes del documento plan marco de implementación del Acuerdo de Paz.
2.7.2. Identificación de acciones a realizar para el cumplimiento de las responsabilidades de ICBF en el marco del postacuerdo.
2.7.3. Elaboración de un documento anexo a los lineamientos de atención a población víctima del desplazamiento forzado, que permita orientar las acciones al cumplimiento según las competencias y responsabilidades de ICBF en el marco del post acuerdo.

Fuente: Consorcio Intervitec e Infométrika. 2018

7.3. Sobre mejores prácticas

1. Fortalecimiento de los procesos de acompañamiento comunitario y abordajes con enfoque diferencial étnico.

Del análisis de las experiencias de éxito se resalta la importancia que han tenido los procesos de trabajo comunitario en las UM, razón por la cual, se recomienda fortalecer y ampliar las herramientas de las que disponen los profesionales para tal fin, en el marco de un documento de orientaciones técnicas para el trabajo comunitario. Dicha ampliación de herramientas debe contemplar procesos de acompañamiento a comunidades en retornos o reubicación y brindar directrices para el desarrollo de iniciativas comunitarias con pueblos con pertenencia étnica. Así mismo se debe incluir en este documento orientaciones técnicas para el desarrollo de procesos comunitarios de construcción de paz y reconstrucción del tejido social, y aprendizajes desarrollados en este campo en diferentes territorios, tal como la experiencia *Goles de Paz*, implementada en el municipio de San Rafael, en el departamento de Antioquia.

A este respecto se recomienda:

Tabla 26. Plan de implementación de recomendaciones, línea 3.1.

Recomendaciones
3.1.1. Realizar una sistematización de experiencias comunitarias campesinas y con abordaje diferencial étnico a partir de la cual deben construirse herramientas metodológicas para el trabajo comunitario.
3.1.2. Fortalecer la caja de herramientas de trabajo comunitario orientada al fortalecimiento del tejido social, la convivencia y la no repetición.

Fuente: Consorcio Intervitec e Infométrika. 2018

7.2.8 Producción de conocimiento en el ámbito local e intercambio de experiencias exitosas.

Con el propósito de aumentar el conocimiento de la estrategia en las alcaldías y gobernaciones y transferir aprendizajes significativos en los procesos de acompañamiento psicosocial comunitario, se recomienda realizar al menos tres (3) procesos de intercambio de saberes con entidades públicas de los territorios seleccionados. Dichos procesos deben estar orientados a la transferencia de conocimientos con alcaldías y gobernaciones, Red de Salud Pública entre otras instituciones, y deben contar con la participación de los sujetos involucrados en cada una de las experiencias comunitarias.

En particular, se recomienda:

Tabla 27. Implementación de recomendaciones, línea 3.2.

Recomendaciones
3.2.1. Realizar encuentros macro regionales que permita la presentación de experiencias exitosas de atención desde las unidades móviles a población víctima de desplazamiento forzado y entidades públicas de los territorios.
3.2.2. Realización de intercambios de saberes entre las comunidades participantes de las experiencias exitosas identificadas.

Fuente: Consorcio Intervitec e Infométrika. 2018

7.2.9 Eventos de Intercambio de experiencias interinstitucional nivel nacional

De acuerdo con los análisis efectuados en los casos de éxito de la estrategia, se recomienda realizar un proceso de socialización de aprendizajes e intercambio de saberes con otras instituciones del nivel nacional que tengan competencia en el acompañamiento psicosocial a víctimas de desplazamiento forzado. En particular, en este proceso pueden invitarse otros abordajes como los desarrollados por la Unidad para las Víctimas en las estrategias de recuperación emocional, la estrategia de reconstrucción del tejido social Entrelazando y más recientemente la de reconstrucción del tejido social y fortalecimiento de capacidades ciudadanas del proceso de retornos y reubicaciones. Adicionalmente, este intercambio de experiencias, puede contar con el programa Familias en su Tierra, que desarrolla el Departamento de Prosperidad Social, dado que dicho intercambio podría permitir identificar la necesidad de realizar esfuerzos conjuntos en territorios determinados.

En particular, se recomienda:

Tabla 28. Plan de implementación de recomendaciones, línea 3.3.

Recomendaciones
3.3.1. Realización de Foro interinstitucional sobre factores de éxito y factores de riesgo en la atención <i>in Situ</i> , efectiva para el restablecimiento de derechos de la población víctima del desplazamiento forzado



INTERVITEC S.A.S

Infométrika
Consultores en información



**BIENESTAR
FAMILIAR**

3.3.2. Realizar una sistematización de experiencias exitosas de articulación interinstitucional e intersectorial en la atención a población víctima del conflicto armado con enfoque territorial

Fuente: construcción propia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Centro Nacional de Consultoría. (2011). *Evaluación de resultados de la asistencia prestada por las Unidades Móviles del*. Bogotá: Centro Nacional de Consultoría.
- Congreso de la República. (2011). *Ley 1448 de 2011*. Recuperado de <https://www.unidadvictimas.gov.co/sites/default/files/documentosbiblioteca/ley-1448-de-2011.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación. (2014). *Documento Guía del módulo de capacitación virtual en Teoría de Proyectos*. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Teoria%20de%20Proyectos.pdf>
- ICBF. (2013). *Lineamiento técnico para la atención a la población víctima de desplazamiento forzado - Unidades Móviles*. Bogotá: ICBF.
- ICBF. (2016). *Lineamiento técnico para la atención a la población víctima de desplazamiento forzado - Unidades Móviles*. Bogotá: ICBF.
- ICBF. (2016). *Procedimiento para la atención de las Unidades móviles a familias en situación de emergencia*. Bogotá: ICBF.
- ICBF. (2017). *Cadena de valor: Evaluación de operaciones de la estrategia Unidades Móviles de la dirección de Protección del ICBF*. Bogotá: ICBF.
- ICBF. (2017). *Ficha de condiciones técnicas para la realización de la evaluación de operaciones de la estrategia de Unidades Móviles de las direccione de protección del ICBF*. Bogotá: ICBF.
- Ministerio de Justicia. (2011). Decreto 4800 de 2011. Recuperado de <https://www.unidadvictimas.gov.co/es/decreto-4800-de-2011/13108>
- OIM. (Agosto de 2016). *Licitación Pública No. 1020 de 2016: Pliego de condiciones para selecciona y contratar personas de servicios de transporte público terrestre automotor especial en 27 departamentos del país y el distrito capital*. Recuperado de oim.org.co:

<http://www.oim.org.co/sites/default/files/Pliegos%20Licitación%20Pública%20No%20%201020%20de%202016%20RPR-069%20Transporte%20ICBF-VF.pdf>

OIM. (2018). Término de referencia contrato prestación de servicios: 3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE OPERACIONES DE LA ESTRATEGIA DE UNIDADES MÓVILES. Recuperado de *OIM.org.com*.

Vega López, c., & Vásquez Cruz, O. (2014). *Unidades Móviles y acción sin daño: Una propuesta para el acompañamiento psicosocial crítico*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

