



El futuro
es de todos

Unidad para la atención
y reparación integral
a las víctimas



Avances en la Reparación Colectiva
Modelo Operativo de Reparación Colectiva
DICIEMBRE 2021



CONTENIDO

Introducción	3
Metodología	4
Marco normativo	4
Convenio OIT N.º 169 sobre pueblos indígenas y tribales en países independientes (1989)	5
Ley 70 de 1993	5
Ley 975 de 2005	5
Auto 004 de 2009	6
Auto 005 de 2009	6
Decreto 4800 de 2011	6
Decreto 1084 de 2015	6
Resolución N.º 01449 de 2017	6
Resolución N.º 03143 de 2018	7
Antecedentes documentales	8
Recomendación de criterios de reparación CNRR (2007)	8
Del daño a la Reparación Colectiva: 7 casos emblemáticos (2012)	8
Herramientas para la Reparación Colectiva (2012)	8
De la consulta previa, al consentimiento libre, previo e informado a pueblos indígenas en Colombia (2014)	9
Informe de gobierno sobre la política de atención y reparación a víctimas (2018)	9
Consultorías externas	10
Resultados de los Grupos focales	10
Programa de Reparación Colectiva antes de la implementación del Modelo Operativo	10
Ingreso al Registro Único de Víctimas (RUV)	10
¿Qué era importante mantener del anterior Modelo?	11
Oportunidades de mejora previo a la implementación del Modelo operativo de reparación colectiva	11
La reconcertación – cambios	12
Implementación del Modelo Operativo del Programa de Reparación Colectiva	12
Logros con el Modelo	12
Desafíos	14
Conclusiones	15

Introducción



Este documento reúne las experiencias, logros y desafíos del **Programa de Reparación Colectiva (PRC)** en el marco de la implementación del Modelo Operativo de Reparación Colectiva, creado en 2018. Para su construcción, se tuvieron en cuenta insumos bibliográficos, documentos técnicos y de política pública, entre otros; y se recogieron las apreciaciones de los profesionales del nivel nacional y territorial que han acompañado la implementación, los ajustes que surtió el proceso de la Reparación Colectiva desde la entrada en vigor de la Ley 1448 de 2011¹ y los Decretos Ley Étnicos 4633, 4634 y 4635 de 2011.

En este orden de ideas, el presente insumo pretende explicar la transición entre el antiguo **PRC** y la implementación del Modelo Operativo de Reparación Colectiva; proceso en el cual la Unidad logró identificar oportunidades de mejora que fueron materializadas. Este cúmulo de experiencias se configuró como la base y motor para la puesta en marcha de la reorganización del proceso que respondiera a la misión de la Entidad y a la naturaleza de la reparación de los sujetos colectivos.

La dinámica con los grupos focales dejó entrever el funcionamiento del antiguo proceso en el que se identificaron momentos y aspectos claves para entender los motivos por los que se creó el **Modelo Operativo de Reparación Colectiva**. Asimismo, la metodología permitió identificar la apuesta de este nuevo procedimiento, los logros obtenidos con su implementación y los desafíos a los que se enfrenta actualmente. Así, teniendo en cuenta las oportunidades de mejora expuestas y los procesos de aprendizaje, se proyectarán conclusiones basadas en la implementación del Modelo Operativo.

¹ Prorrogada por la Ley 2078 de 2021

Metodología

Con el fin de comprender la transición e implementación del Modelo Operativo de Reparación Colectiva se seleccionó como estrategia metodológica la realización de grupos focales, los cuales son una herramienta de investigación que permite la recolección de insumos de **tipo cualitativo**, ofreciendo un conjunto de información basada en conocimientos, normas y valores de determinados grupos (Hamui-Sutton & Varela-Ruiz, 2013).

Con la herramienta metodológica elegida, se precisaron las características de las personas que conformarían los mencionados grupos focales. Para ello se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

- Colaboradores que estén o hubieran estado relacionados con los procesos de Reparación Colectiva antes y después de la implementación del Modelo Operativo.
- Profesionales que hayan participado en la transición entre ambos modelos.

De acuerdo con lo anterior, se articuló el trabajo con la Subdirección de Reparación Colectiva y el Grupo de Enfoque Psicosocial (**GEP**), quienes apoyaron con la identificación del personal que integraría los grupos focales y **proporcionaron insumos bibliográficos**, documentos técnicos y de política pública que han influenciado la transformación del Modelo.

Se realizaron tres grupos focales con los equipos de la Subdirección de Reparación Colectiva, el equipo de Fortalecimiento y Gestión del Conocimiento, el **GEP** y profesionales del nivel territorial. Estos grupos se desarrollaron en modalidad mixta (virtual y presencial) durante los días **4, 10 y 16 de noviembre del 2021**. Para estas actividades se plantearon preguntas orientadoras relacionadas con las siguientes ideas fuerza:

1. Funcionamiento del **PRC** antes de la implementación

2. Características
3. Cambios en la transición

La dinámica se desarrolló a través del diálogo propiciado por las preguntas orientadoras, en ella los profesionales contaron su experiencia, percepción y aprendizajes alrededor del Modelo Operativo de Reparación Colectiva.

Marco normativo

El avance en la reparación integral tiene fundamentos y antecedentes normativos que fueron importantes en el desarrollo y construcción del Modelo Operativo de Reparación Colectiva. En este sentido, el artículo 3^o de la Ley 1448 de 2011 y los Decretos Ley Étnicos 4633, 4634 y 4635 de 2011 establecen las características de las personas que son considerados víctimas, creando un sistema para proteger, asistir, aten-



der y **repararlas integralmente**, de manera individual o como sujetos colectivos.

La concepción de la reparación integral a las víctimas, desarrollada por las entidades del Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral a las Víctimas (**SNARIV**), en cabeza de La Unidad, implica no solo una indemnización monetaria o la restitución de bienes, sino un **acompañamiento del Estado en diversos aspectos**³. Esto comprende medidas de restitución, indemnización, rehabilitación, satisfacción y garantías de no repetición, en sus dimensiones individual, colectiva, material, moral y simbólica; teniendo en cuenta el enfoque diferencial⁴.

En la Ley de Víctimas se desarrolla un capítulo para las medidas de Reparación Colectiva, las cuales se encuentran descritas en el **capítulo XI**; específicamente, el artículo 151, que determina que para la implementación de un **PRC** se debe tener en cuenta cualquiera de los siguientes eventos:

- El daño ocasionado por la violación de los derechos colectivos.
- La violación grave y manifiesta de los derechos individuales de los miembros de los colectivos.
- El impacto colectivo de la violación de derechos individuales (Congreso de la República de Colombia, 2011).

² Son víctimas "Aquellas que individual o colectivamente hayan sufrido un daño por hechos ocurridos a partir del 1^o de enero de 1985, como consecuencia de infracciones al Derecho Internacional Humanitario o de violaciones graves y manifiestas a las normas internacionales de Derechos Humanos, ocurridas con ocasión del conflicto" (Congreso de la República de Colombia, 2011).

³ Educación, salud, vivienda, programas de empleo y generación de ingresos, entre otros, así como acciones encaminadas a la dignificación, el rescate de su memoria y crear las condiciones para que hechos como los que sufrieron no vuelvan a repetirse.

⁴ Este enfoque está dirigido a poblaciones potencialmente vulnerables como las mujeres, los niños, niñas, adolescentes y jóvenes, personas con pertenencia étnica o discapacidad, personas mayores y población con Orientaciones Sexuales e Identidades de Género Diversas (OSIGD). Es importante destacar que respecto al enfoque diferencial relacionado con el artículo 13 de la Ley de Víctimas, la reparación de sujetos étnicos se encuentra relacionada con los Decretos Ley Étnicos 4633, 4634 y 4635 de 2011, para pueblos indígenas, negros, afrocolombianos, raizales, palenqueros y gitanos o Rom.

De igual forma, en el programa de reparación colectiva se categoriza a los Sujetos de Reparación Colectiva (SRC)⁵ como grupos y organizaciones sociales y políticas, comunidades étnicas y comunidades campesinas y barriales, teniendo en cuenta que “ostentar la calidad de sujeto de reparación colectiva depende, por un lado, de la identificación y caracterización de la existencia de un sujeto colectivo en los términos definidos por el Modelo de Reparación Colectiva, es decir, en clave de atributos, y por otro, de la identificación del **daño colectivo** que produjo en éstos la sistemática violación a los Derechos Humanos (DDHH) y las infracciones al Derecho Internacional Humanitario (infracciones al DIH) (Unidad para las Víctimas, s.f., p.45)

Las siguientes normativas sentaron un precedente para la construcción del Modelo Operativo de Reparación Colectiva.



Convenio OIT N.º 169 sobre pueblos indígenas y tribales en países independientes (1989)

Es un instrumento legalmente vinculante que **promueve el fortalecimiento de las democracias**, a través de la promoción del diálogo y la participación de las comunidades étnicas con los gobiernos de los países que suscriban el convenio. La consulta previa⁶ y la participación constituyen el **eje del convenio**, pues establece una carta de derechos mínima para los pueblos indígenas y tribales en el mundo, que se distinguen de otros sectores sociales por sus costumbres o tradiciones. Este convenio posibilita la participación⁷ libre de los pueblos interesados en un diálogo con el Estado, exponer sus puntos de vista y, si es posible, influir en las decisiones adoptadas.

Ley 70 de 1993

Tiene por objeto reconocer las **prácticas tradicionales** de las comunidades negras o afrocolombianas de Colombia como grupo étnico y brindar mecanismos para la protección de la identidad cultural y el desarrollo económico y social; con el fin de garantizar que estas comunidades cuenten con igualdad de oportunidades, como el derecho a la propiedad colectiva de las comunidades negras, quienes han ocupado tierras baldías⁸ en zonas rurales. El **artículo 32º del capítulo VI** sirvió como pauta para las acciones con enfoque diferencial que desarrolla la Unidad.

Ley 975 de 2005

Estableció las acciones de reparación para las víctimas que cumplieran con los requisitos de Ley, creó la Comisión Nacional de Reparación y Reconciliación (CNRR), instancia que redactó un documento guía para consolidar el Programa Integral de Reparación Colectiva en el que se presentan recomendaciones para la formulación e implementación de

una política pública de Reparación Colectiva. Con base en esta Ley, se implementaron seis proyectos piloto para estructurar el PRC, que tuvieron impacto en las zonas más afectadas por la violencia. Esta ley indica que no se aplicarían las medidas de reparación a víctimas de miembros de grupos que no se habían desmovilizado, víctimas por acción u omisión de servidores públicos, víctimas afectadas por desmovilizaciones individuales o bajo las leyes 418 de 1997 y 782 de 2002.



⁵ Los Sujetos de Reparación Colectiva (SRC) son víctimas colectivas (comunidades, organizaciones o grupos) que participan activamente en la definición de las medidas de reparación de las que son titulares. La dimensión del SRC se verifica con el diagnóstico o caracterización del daño.

⁶ Es un antecedente normativo y procedimental para la reparación colectiva, pues versa sobre las medidas legislativas o administrativas que puedan afectar directamente a los pueblos y comunidades indígenas, comunidades negras, afrocolombianas, raizales y palenqueras y Pueblo Rrom o Gitano o aquellas acciones privadas que puedan estar relacionadas con los territorios donde habitan.

⁷ “Los gobiernos deberán asumir la responsabilidad de desarrollar, con la participación de los pueblos interesados, una acción coordinada y sistemática con miras a proteger los derechos de esos pueblos y a garantizar el respeto de su integridad” (OIT, 1989).

⁸ El artículo 4 de esta ley establece que adjudicará a las comunidades negras la propiedad colectiva sobre las tierras baldías que han habitado y que vienen ocupando de acuerdo con sus prácticas tradicionales.

⁹ “El Estado reconoce los procesos etnoeducativos, teniendo en cuenta la cultura de las comunidades negras para desarrollar las diferentes actividades y destrezas en el medio social, y de igual forma, debe garantizar que estos puedan llevarse a cabo y tomar las medidas necesarias para que se cumpla ese objetivo”

Auto 004 de 2009

Este auto, emitido por la Corte Constitucional, hace referencia a la protección de los derechos fundamentales de las personas y los pueblos indígenas desplazados o en riesgo de serlo por el conflicto, basado en el Estado de Cosas Inconstitucionales (**ECI**) declarado en la sentencia **T-025** de 2004 y en el análisis de las condiciones territoriales y de seguridad, así como de las afectaciones y hechos victimizantes que han sufrido los pueblos y las comunidades étnicas. De igual manera, exhorta a las entidades a **dar respuesta a la situación** de los pueblos indígenas frente al desplazamiento forzado por medio de un **Plan Integral de Salvaguarda**¹⁰.

Dos de los objetivos que se plantean en el auto se relacionan directamente con la Ley 1448 de 2011 y posteriormente con el Modelo Operativo de Reparación Colectiva, en tanto que detalla y reconoce el papel del Estado¹¹. La Corte Constitucional ha sido un actor importante en la medida que ha planteado **lineamientos** para el desarrollo de las acciones institucionales encaminadas a la reparación integral a las víctimas. Asimismo, el auto también aporta al proceso de Reparación Colectiva, al indicar que el **principal objetivo de la atención** y asistencia para la población indígena desplazada debe ser el retorno y la reubicación¹².

Auto 005 de 2009

En línea con lo expuesto sobre el auto 004, por medio del 005 de 2009 se hace alusión a la protección de los derechos fundamentales de la población negra o afrocolombiana víctima de desplazamiento forzado, en el marco del **ECI**. El auto tiene en cuenta la importancia del enfoque diferencial para el reconocimiento de la diversidad, así como los **riesgos y vulnerabilidades** que generan el impacto desproporcionado del desplazamiento forzado en relación con los de-

rechos individuales y colectivos de las comunidades, lo que evidencia la necesidad de proteger a estos colectivos.

Decreto 4800 de 2011

Establece los **principales objetivos** de la Reparación Colectiva, reconoce y promueve que la reparación deberá estar orientada por los enfoques transformador y diferencial, considerando explícitamente las afectaciones a la población, la reconstrucción de la memoria histórica y la promoción de procesos de reconciliación; teniendo en cuenta que estas acciones deberán ser acordadas con las comunidades bajo los preceptos culturales y sociales de cada sujeto colectivo. De igual manera, crea el Programa Institucional de Reparación Colectiva¹³.



Decreto 1084 de 2015

Señala que el Estado debe conocer a los colectivos, organizaciones, pueblos y comunidades étnicas que han sido victimizadas en los términos que dicta la ley, para que, por medio de las acciones institucionales puedan ser reconocidos como **SRC**. Contempla la creación del **PRC**¹⁴. Reconoce que tendrá un enfoque transformador y diferencial, que propenderá por eliminar los esquemas que pudieron contribuir con la ocurrencia de los hechos victimizantes. Establece las fases de reparación colectiva¹⁵, según el Plan Integral de Reparación Colectiva (**PIRC**), de los sujetos colectivos.

Resolución N.º 01449 de 2017

Esta resolución, emitida por la Unidad, establece los criterios para la determinación de la indemnización por vía administrativa para sujetos

¹⁰ Este plan busca proteger la vida, integridad, la cultura y las costumbres de las comunidades indígenas; la prevención de los posibles hechos victimizantes que les pudieran afectar, especialmente el desplazamiento forzado; anticipar o responder al confinamiento; atender a las víctimas por los hechos victimizantes, no solo desde una perspectiva individual, sino valorando la dimensión colectiva de sus derechos; actuar frente a las conductas delictivas asociadas al desplazamiento y evitar el exterminio cultural o físico de las etnias más amenazadas.

¹¹ Atender a los derechos fundamentales de las víctimas de los crímenes que se han descrito en el presente documento a la justicia, la verdad, la reparación y las garantías de no repetición" (Corte Constitucional de Colombia, 2009).

¹² "Debe prever que el principal objetivo ante la población indígena desplazada ha de ser el de garantizar su retorno en condiciones de voluntariedad, seguridad y dignidad; pero, asimismo, debe atender a los casos especiales de las personas, familias y comunidades que no pueden volver a sus territorios por la vigencia de las amenazas de los grupos armados o de quienes propiciaron su destierro" (Corte Constitucional de Colombia, 2009).

¹³ Tiene el objetivo de reconocer y dignificar los sujetos colectivos victimizados, aportando en la reconstrucción del proyecto de vida colectivo, la recuperación psicosocial de las poblaciones y grupos afectados, la restauración de la institucionalidad, entre otros.

¹⁴ El cual ha sido implementado por La Unidad a través de fases y componentes, bajo los criterios de integralidad y coordinación, participación efectiva, reconocimiento de las afectaciones de la población, reconstrucción de la memoria histórica, implementación de medidas apropiadas a la cultura y transformación de las condiciones que pudieron generar las violaciones a los derechos.

¹⁵ De acuerdo con el capítulo 8 de este Decreto, se entenderá la reparación colectiva como "el conjunto de medidas a que tienen derecho los sujetos colectivos que hayan sufrido alguno de los eventos definidos en el artículo 151 de la Ley 1448 de 2011, las cuales comprenderán medidas de restitución, indemnización, rehabilitación, satisfacción y garantías de no repetición, en los componentes político, material y simbólico" (Presidencia de la República, 2015).

colectivos pertenecientes a los pueblos y comunidades indígenas, Rrom, negras, afrocolombianas, raizales y palenqueras. Establece los lineamientos, criterios técnicos y reglas de entrega de la indemnización para **SRC**, basándose en los daños que el hecho victimizante ha producido al colectivo, el censo de las personas que integran la comunidad o grupo y la prevalencia de sujetos de especial protección.

Asimismo, esta indemnización debe estar armonizada con los **planes de vida**, el etnodesarrollo y demás planes y programas construidos por estas comunidades bajo el principio de autodeterminación de los pueblos, y debe apuntar al **fortalecimiento socioeconómico**, entendiéndose como un instrumento de reparación cultural de los pueblos étnicos. El monto será establecido dentro de los límites impuestos sobre el presupuesto nacional, por razones de estabilidad financiera de mediano y largo plazo.

Resolución N.º 03143 de 2018

Adopta el Modelo Operativo de Reparación Colectiva y establece las afectaciones o impactos en los atributos de los grupos, organizaciones y comunidades, al estar relacionados con los hechos victimizantes y con las medidas institucionales, como las fases de implementación del **PIRC**, mencionadas en el Decreto 1084 de 2015.

Consolida las fases del **PIRC**, acota y desarrolla con mayor profundidad la clasificación de los sujetos colectivos que harán parte del programa de reparación colectiva:

1. Comunidades: conjunto de personas que conviven en un mismo espacio geográfico, que puede ser rural o urbano, y construyen su identidad colectiva a partir del territorio, de las relaciones de parentesco, de una historia de convivencia y de elementos de cooperación y organización de orden

económico, político, cultural y simbólico.

- 2. Comunidad o pueblo étnico:** con ocasión de la expedición de la Ley 1448, en el año 2011, surgen los Decretos Ley étnicos como una política pública diferencial de atención, protección, reparación integral y restitución de derechos territoriales a pueblos y comunidades indígenas (**4633 de 2011**), a comunidades negras, afrocolombianas, raizales y palenqueras (**4635 de 2011**) y al Pueblo Rrom Gitano (**Decreto 4634 de 2011**) con el objetivo de garantizar el goce efectivo de sus derechos territoriales.
- 3. Grupos:** grupo de personas u organizaciones que

se han relacionado en razón a un proyecto colectivo, tienen un reconocimiento social y están dirigidos a la reivindicación de derechos humanos, por los cuales se generaron procesos de estigmatización dentro de un territorio específico.

- 4. Organizaciones:** conjunto de personas vinculadas entre sí a través de estatutos formales que tienen un objetivo común y consensuado, son reconocidos por este objetivo y sin ánimo de lucro.

El capítulo I, en su artículo séptimo, establece la ruta de reparación colectiva, materializándola en **cinco fases**:

Tabla 1. Ruta de reparación colectiva

Identificación del sujeto colectivo	Alistamiento	Diagnóstico o caracterización del daño	Formulación - Plan Integral de Reparación Colectiva (PIRC)	Implementación del PIRC
Se diligencia dos instrumentos de recolección de información: una ficha de identificación y otra donde se describen los instrumentos de planeación del territorio. La ficha de identificación debe contener información sobre los atributos del colectivo, hipótesis de victimización, aproximación a los daños de los atributos y un mapa de actores. Por su parte, la ficha de instrumentos de planeación busca obtener información de los lugares en los que se encuentran los SRC.	Se puede desarrollar de dos maneras: por un lado, el alistamiento comunitario, que se realiza a través de jornadas concertadas con el sujeto y la Entidad. Por otro lado, un proceso de alistamiento institucional, que tiene como objetivo socializar a las partes interesadas lo que comprende el derecho y proceso de reparación colectiva.	De su adecuado desarrollo depende la correcta formulación de acciones y medidas. En esta fase se busca profundizar en la identificación de los daños colectivos ocasionados a los atributos, estableciendo los precedentes y la situación actual de los mismos.	El PIRC es un instrumento de planeación que define y programa la implementación de las acciones dirigidas a reparar los daños ocasionados en el marco del conflicto, a los atributos del sujeto colectivo. Se desarrollan las medidas de <i>satisfacción, rehabilitación, restitución, garantías de no repetición e indemnización</i> . Contiene las actividades concertadas entre la Unidad y el SRC, con el fin de contribuir a su reparación integral.	Las medidas de reparación acordadas en el PIRC deben ser implementadas en concordancia con los principios de gradualidad y complementariedad que señala la Ley 1448 de 2011.

Fuente: Resolución N.º 03143 de 2018



Los **PIRC** son implementados por la Unidad y las entidades del **SNARIV** que tienen una oferta específica para la reparación colectiva, de acuerdo con la concertación realizada en la fase de formulación y lo establecido en el **PIRC**. Asimismo, contemplan mecanismos y estrategias que permitan generar procesos de fortalecimiento y fomentar desarrollos de autogestión sostenibles en el tiempo, generando confianza entre el Estado y el sujeto de reparación.

Antecedentes documentales

Así como existen normas que dan sustento a la implementación del Modelo Operativo de Reparación Colectiva y que sirvieron como insumos para su puesta en marcha, también existen documentos que, en su momento, dieron una ruta para el desarrollo de lo que hoy es el proceso de reparación colectiva e influyeron en la formulación del Modelo Operativo.

Recomendación de criterios de reparación CNRR (2007)

Da cuenta de algunos de los trabajos que en el momento de su construcción realizaba la **CNRR**, así como la decisión de implementar los pilotos **PIRC** que pudieran establecer conclusiones y un panorama general de las acciones que tenían que gestionar las instituciones en pro de la reparación a los sujetos colectivos.

El documento hace referencia y conceptualiza el nexo causal entre las acciones de los actores armados y las victimizaciones de los sujetos colectivos, si bien no se logra la identificación e individualización del actor armado, sí se establece el nexo causal en la victimización. Con el fin de reparar integralmente a los sujetos colectivos, se resalta la importancia de reconocer los hechos victimizantes desde **diferentes daños**, como el debilitamiento de la participación y la cultura, la ruptura de costumbres y tradiciones, entre otras.

Del daño a la Reparación Colectiva: 7 casos emblemáticos (2012)

Además de aportar recomendaciones para el Estado respecto a la reparación colectiva, este documento hace contribuciones en la **conceptualización y sustento normativo** de la reparación. Recoge nociones del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos y normatividad internacional relacionada con la reparación colectiva.

En el marco de los criterios de reparación y de proporcionalidad restaurativa, la **CNRR** recomendó desarrollar diez pilotos de reparación colectiva, sin embargo, se implementaron seis de ellos: Libertad, Asociación de Trabajadores Campesinos del Carare, El Salado, El Tigre, Universidad de Córdoba y La Gabarra.

Luego del trabajo realizado en la implementación de los pilotos, la Organización Internacional para las Migraciones (**OIM**) y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (**USAID**) realizaron recomendaciones para la ejecución de los **PIRC** que se materializaron en el Programa Integral de Reparación Colectiva y se incorporaron, a partir del año 2012, a la ruta de reparación colectiva y al Plan Nacional de Atención y Reparación Integral a Víctimas (Gobierno de Colombia, 2018). El documento plantea una ruta para la Reparación Colectiva con las siguientes etapas:

- Preparación y análisis de contexto
- Diálogos políticos
- Etapa de diagnóstico
- Atención prioritaria o de mínimos vitales
- Etapa de construcción de planes de Reparación Colectiva
- Evaluación



Herramientas para la Reparación Colectiva (2012)

La serie de documentos denominada Herramientas para la Reparación Colectiva ofreció a la Unidad un documento de referencia en su labor directa con los colectivos de víctimas. Se basa en las etapas enunciadas por la Ley 1448 de 2011 y en los decretos leyes para la Reparación Colectiva, y las acciones complementarias planteadas en el documento **CONPES 3726** de 2012, estas son: Acercamiento, Alistamiento, Diagnóstico del daño y los Documentos de apoyo.

La fase de **Acercamiento** buscaba facilitar la incorporación al proceso de reparación de organizaciones, grupos o comunidades que han sido víctimas, con base en información clara y precisa. Posteriormente, se conformaba un primer grupo de impulso del proceso con las víctimas, instancia que funcionaba como espacio de representación e interlocución del **SRC** con las entidades que aportan al programa e implementación del **PIRC**, así como para la realización de seguimiento y veeduría.

Dado que este era el primer paso del programa, debía ser riguroso, por lo que al momento de acercarse a la comunidad se hacía énfasis en los componentes del **PRC**, enunciados en el Artículo **226** del Decreto **4800 de 2011**¹⁶. Al momento del acercamiento era crucial tener presente los tipos de sujeto colectivo que existen ya que de acuerdo con su clasificación el proceso de reparación podía variar.

¹⁶ Ver en <https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2015/10186.pdf>

El acercamiento culminaba cuando el **SRC** aceptaba o rechazaba la invitación a participar en el **PRC**. En caso de que se aceptara, se procedía a realizar el registro suscribiendo, públicamente, un acta donde se firmaba la voluntariedad y compromiso de adelantar el proceso. Con el **SRC** establecido se sentaban las bases para la futura alianza¹⁷.

El **Alistamiento** facilitaba a los **SRC** la recepción de competencias e información suficiente para participar efectivamente en espacios públicos y democráticos de construcción del **PIRC**. Esta fase estaba constituida por **cuatro objetivos**:

1. Ampliar y fortalecer al Grupo de Impulso y la Alianza.
2. Desarrollar competencias en los ciudadanos, sus comunidades, grupos y organizaciones, así como en las entidades públicas, para adelantar de una manera fluida el proceso de Plan de Reparación.
3. Comunicar para educar y comunicar para informar a la ciudadanía en general, promoviendo un contexto favorable al proceso.
4. Poner en marcha el Plan de acompañamiento psi-



cosocial. Así como presentar la Estrategia Entrelazando en sujetos no étnicos e identificar al grupo de tejedores y tejedoras.

Esta etapa finalizaba cuando los integrantes del posible **SRC** contaban con elementos para identificar sus derechos y expectativas de reparación.

La siguiente, era la etapa del **Diagnóstico del daño**¹⁸ en la que se pretendía establecer los daños colectivos identificando las graves violaciones, de modo, tiempo y espacio, sobre infracciones al derecho internacional humanitario de las que fue víctima el **SRC**. En este reconocimiento era importante tener en cuenta el enfoque diferencial, el oficio (docentes, sindicalistas, transportadores, periodistas, líderes políticos, gobernantes, comerciantes, etc.), lugar de residencia o trabajo (rural, urbano) y manera en que sobrellevaron la afectación.

De la consulta previa, al consentimiento libre, previo e informado a pueblos indígenas en Colombia (2014)

Resalta las condiciones que debe garantizar el Estado para que las medidas de reparación integral, así como de protección de derechos de los pueblos indígenas, se realicen efectivamente por medio de la consulta previa¹⁹.

El documento puede considerarse como un precedente para el desarrollo del Modelo Operativo de Reparación Colectiva, ya que hace un análisis sobre la reparación integral que se desarrolla en la Ley de Víctimas y los Decretos Ley Étnicos. Asimismo, señala que los ejercicios de reparación colectiva tienen que reconocer los impactos a la estructura socioeconómica, cultural y organizativa de los sujetos colectivos, en el marco de los derechos colectivos étnicos: territorio, identidad cultural y autonomía y gobierno propio (**Auto 266/2017**). De la misma manera, se hace mención del daño colectivo e individual con efectos colectivos.

Informe de gobierno sobre la política de atención y reparación a víctimas (2018)

En este informe se menciona el logro relacionado con poner en marcha diferentes acciones para el fortalecimiento del Programa Integral de Reparación Colectiva, con el objetivo de cualificar la ejecución de las medidas desarrolladas en los **PIRC**, bajo los estándares técnicos de formulación, competencia sectorial y sostenibilidad fiscal.

Otra de las conclusiones apunta a formalizar los procedimientos y formatos relacionados con el Programa Integral de Reparación Colectiva, el inicio y la finalización de las acciones y trabajos de las entidades del **SNARIV** que actúan en el marco de los **PIRC**. Asimismo, se menciona la importancia de definir operativamente el alcance del **PRC** en aras de resarcir los daños ocasionados en el marco del conflicto.



¹⁷ La Alianza es distinta del Grupo de Impulso, ya que éste sostendrá la motivación y el foco en el objetivo de Reparación Colectiva, al estar conformada por las víctimas directas, incluye los representantes que el Grupo de Impulso designe y a actores sociales relevantes de las relaciones sociales, políticas y económicas.

¹⁸ Debe estar contemplado en el marco de la Ley 1448 de 2011 relacionado a una grave violación de los Derechos Humanos o a una infracción del Derecho Internacional Humanitario. El daño colectivo es el que ataca un interés de la comunidad o un bien colectivo, por lo que genera un daño de la misma naturaleza.

¹⁹ Es el derecho fundamental que tienen los pueblos indígenas y demás grupos étnicos, cada vez que se vaya a tomar una decisión que pueda afectarles directamente en la integridad como colectivo o el de sus territorios. Mediante este mecanismo también se busca proteger la integridad cultural, social y económica, así como garantizar el derecho a la participación de estas colectividades. En este orden de ideas, la consulta y la participación de los pueblos indígenas (Rodríguez G., 2014).

Consultorías externas

Estas consultorías fueron hechas por el Departamento Nacional de Planeación (2016); el Plan de transferencia e implementación de recomendaciones; el Foro Nacional por Colombia (2015); la Organización Internacional para las Migraciones (2016); Piza & Caballero (2014) y la Universidad de Harvard (2014). El principal resultado apuntó a la necesidad de determinar de una mejor manera el alcance del programa de reparación colectiva, siendo esta una de las motivaciones para la creación del Modelo Operativo de Reparación Colectiva, aportando insumos para su desarrollo técnico, conceptual y programático.

Resultados de los Grupos focales

A continuación, se presentarán los principales resultados recopilados en estos espacios:

Programa de Reparación Colectiva antes de la implementación del Modelo Operativo

Los procesos de reparación colectiva inicialmente estaban a cargo de la CNRR. Esta entidad reconocía, categorizaba y promovía la reparación a partir de diferentes medidas:

- La restitución se enmarcaba en la realización de acciones que debían estar en función de resarcir la situación en la que se encontraban las víctimas previamente a la violación de los derechos.
- La indemnización económica consistía en compensar los perjuicios causados por la victimización.
- La rehabilitación se relacionaba con superar los daños físicos y psicológicos que las víctimas habían sufrido como consecuencia de la violación a los derechos humanos.
- Las garantías de no repetición comprendían la desmovilización y el desmantelamiento de los grupos armados al margen de la ley, así como otras acciones que pudieran prevenir nuevas victimizaciones a los sujetos colectivos.

Así las cosas, la Unidad heredó siete (7) casos de los que, a 31 de diciembre de 2021, uno había cerrado el PIRC. Entre 2012 y 2018, la implementación de la Reparación Colectiva se desarrolló de la misma manera como lo realizó la CNRR en su gestión.

El trabajo realizado durante estos años permitió evidenciar la posibilidad de fortalecer la estructura metodológica del PRC y de las diferentes fases de la ruta de reparación para la consecución del PIRC, así como mejorar en la articulación de acciones con la medida de rehabilitación. Adicionalmente, se pudo establecer que los PIRC tenían un alcance bastante amplio y atendían a la misionalidad de otras entidades, lo que imposibilitaba la entrega de todos los productos acordados.



Desde la primera fase se realizaron ajustes a la ficha de identificación y correlación; este fue el primer acercamiento a los daños causados en la comunidad a intervenir. Adicionalmente, para la formulación del PIRC (además de diagnósticos hechos por Escuela Galán²⁰) se identificaron oportunidades de mejora, entre ellas:

- Era necesario mejorar los procesos de la descripción del daño para lograr una caracterización más efectiva del mismo.
- Se evidenció la importancia de una mejor articulación con las entidades del orden nacional para el establecimiento de los compromisos, ya que se realizaban de manera unilateral con la comunidad.
- Lo anterior, no permitía el cierre de los PIRC por lo amplio y ambicioso de sus medidas y por las dificultades en la consecución de recursos por parte de las entidades.

Ingreso al Registro Único de Víctimas (RUV)

En un principio, el ingreso al RUV de los sujetos colectivos se daba por medio de oferta, es decir, era la Entidad quien se acercaba a los sujetos que se consideraban podían ser parte del programa a ofrecerles el ingreso. Esto supuso un trabajo conjunto con la Dirección de Registro y Gestión de la Información (DRGI) para la identificación de los sujetos.

El ingreso al RUV por demanda ocurre desde 2014, cuando el Ministerio Público inicia la toma de las declaraciones. Este proceso implicó la realización de ejercicios de transferencia técnica que facilitarían a los colaboradores del Ministerio Público adoptar la tarea contando con las herramientas ne-

²⁰ Es una entidad sin ánimo de lucro, que busca fortalecer, con criterios de eficiencia y sostenibilidad, la gobernabilidad democrática, la cultura de paz y la legalidad, y la cualificación de liderazgos promotores del desarrollo incluyente por medio de procesos de formación, consultorías, asesorías, el diseño y la operación de proyectos sociales y económicos.

cesarias para la toma de este tipo de declaraciones. Cabe aclarar que los formatos de declaración empezaron a ser distribuidos a Ministerio Público desde el 18 de junio de 2014 para los **sujetos étnicos** y a partir del 29 de agosto de 2014 para los **no étnicos**.

Es pertinente indicar que, de acuerdo con lo establecido en el artículo 5 de la Resolución 3143 de 2018, se estableció que la **DRGI** de manera conjunta con la Dirección de Reparación y la Dirección de Asuntos Étnicos determinarían los lineamientos para el proceso de valoración, entorno a lo señalado en el artículo 2 de la referida resolución.

En consecuencia, la implementación de la Resolución 3143 de 2018 en el procedimiento de valoración de sujetos colectivos, tuvo como resultado la incorporación de los atributos en el análisis de las solicitudes de inscripción en el registro realizadas por los sujetos colectivos, esto de conformidad con el artículo 2 de la mencionada resolución, dando como resultado la **implementación** de estos atributos como categorías de análisis, en concordancia con lo establecido en los criterios de valoración dispuestos para los sujetos colectivos, los cuales fueron aprobados por el Comité Ejecutivo el **20 de octubre de 2020**.



¿Qué era importante mantener del anterior Modelo?

Es importante mencionar que antes y después de la implementación del Modelo Operativo de Reparación Colectiva, el **PRC** ha mantenido su esencia, conservando las cinco medidas consagradas desde el principio, así como el desarrollo de dos fases de la ruta en el marco de la consulta previa y la ruta de reparación colectiva con sus fases. Otros elementos que se conservaron están relacionados con la exigencia del **nexo causal** para la formulación de acciones, como también aspectos técnicos y operativos que han tenido continuidad y se han venido perfeccionando.

Asimismo, la Unidad logró crear grandes **lazos de confianza** con las víctimas gracias a su gestión. Un claro ejemplo ha sido la estrategia **"Entrelazando"**²¹ la cual aportó, en gran medida, al fortalecimiento de este vínculo, ya que contribuyó a reconstruir el tejido social y pautó bases para la reparación de los sujetos colectivos no étnicos. Asimismo, dado que la implementación de la Hoja de Ruta fue exitosa se mantuvo, lo que generó seguridad y tranquilidad en las víctimas.

Otro aspecto para resaltar son las metodologías²² del **GEP**, las cuales fueron adoptadas por la Subdirección de Reparación Colectiva en la elaboración del Modelo, incluyendo las herramientas para el diagnóstico del daño y la formulación de los **PIRC**. Esto supuso cambios y ajustes para la creación de metodologías y mecanismos de participación de los sujetos.

Oportunidades de mejora previo a la implementación del Modelo operativo de reparación colectiva

- **Nexo causal**

Como se pudo apreciar en el diálogo establecido en los grupos focales, el **nexo causal** es uno de los elementos fundamentales de la Reparación

Colectiva. Es este sentido, en un inicio los procesos de reparación se enfrentaron con problemáticas sociales que, si bien demandaban atención estatal, no tenía una relación directa con el conflicto y no se correspondían con la misionalidad de la Unidad.

- **Operatividad con el sujeto**

Por su parte, la medida de rehabilitación contaba con un plan de acción propio y diferenciado, que se constituía en un **PIRC** paralelo al formulado. Este podría abarcar otras medidas, como satisfacción y garantías de no repetición; y presentaba la particularidad de no tener claro cuándo se daba su terminación en la fase de alistamiento. En la fase de diagnóstico del daño, existía la necesidad de reforzar la articulación con la Dirección de Asuntos Étnicos (**DAE**), dado que cada equipo tenía una metodología de formulación distinta, lo que generaba reprocesos.

Asimismo, la medida de rehabilitación en el **PRC** funcionaba de forma independiente a la implementada por el grupo de la **SRG**, lo cual presentó dificultades, en la medida que la ruta psicosocial se encontraba más estructurada y con un programa de implementación, lo que implicó que avanzará más rápido que las otras medidas.

²¹ La estrategia Entrelazando de la de la Unidad para las Víctimas se creó en 2013, contó con pilotajes para su diseño y aplicación, lo que tuvo como resultado el establecimiento de los cinco componentes que la conforman. Tiene como objetivo contribuir con la reconstrucción del tejido social de las comunidades, restablecer las relaciones de confianza en el territorio y fortalecer la convivencia en las comunidades víctimas del conflicto. La estrategia cuenta con un proceso de formación de tejedores/as, personas que ocupan la figura de cuidadores históricos de la comunidad, grupo u organización. En ellos se encuentra la experiencia, los saberes y la visión compartida del territorio.

²² Una de las fortalezas del GEP es la cualificación y la preparación de sus profesionales, lo que les permitió desarrollar metodologías más robustas, con una documentación estructurada de sus procesos y la claridad en los costos de la rehabilitación; es de aclarar que esto aplicaba para los sujetos no étnicos.

• Alcance

En algunos casos, ante la ausencia de límites contractuales y la amplitud en el alcance del **PRC**, las demandas de las comunidades generaron **medidas anticipadas y altas expectativas** que serían imposibles de materializar. Una vez se identificaron estas falencias, fue necesario volver a **concertar** las medidas inicialmente acordadas con algunos sujetos.

Para lograr este objetivo, se llevaron a cabo planes de mejora, orientados a identificar aquellas acciones de imposible implementación o cuyo alcance debía delimitarse. Este ejercicio también hizo parte de la transición y es uno de los aprendizajes asociados con el alcance de la formulación de **PIRC**. Actualmente, se cuenta con orientaciones técnicas diferenciadas para sujetos no étnicos y étnicos.

La reconcertación – cambios

Estos procesos de concertación y validación de medidas ya acordadas exigieron el desarrollo de espacios de diálogo y retroalimentación encaminados a preservar los lazos de confianza con las comunidades y colectivos, siendo un paso necesario para redefinir el alcance del programa y lograr estructurar procesos de reparación colectiva más fuertes y posibles de materializar.



Implementación del Modelo Operativo del Programa de Reparación Colectiva

En un primer momento el indicador en la gestión de los **PIRC** se basaba en su aprobación o protocolización, éste último para el caso de los étnicos; tras los procesos de cualificación que surgieron con la creación del Modelo Operativo, esta medición se enfocó en los **PIRC** implementados y/o aprobados - protocolizados.

En este proceso se identificaron oportunidades de mejora, principalmente, relacionadas con el hecho de que las medidas acordadas no coincidían con la misionalidad de la Entidad, la necesidad de disponer de **registros documentales** que evidenciaran la implementación de acciones, la falta de topes de financiación, la necesidad de precisar más puntualmente los atributos que definían un **SRC**, la necesidad de consolidar una metodología estándar y la tercerización de los procesos.

Por lo anterior, se vio la necesidad de cualificar el **PRC** y durante este proceso se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- Identificación de las problemáticas del Programa, por fases de la ruta y por tipos de sujetos colectivos.
- Identificación del sujeto colectivo.
- Diagnóstico del daño y unificación del proceso con el **GEP**.
- Incorporación del marco lógico, esto a partir de la consultoría realizada por el Departamento Nacional de Planeación (**DNP**).

En medio de dicha transición se llevaron a cabo pilotos, así como clínicas de caso²³ en las diferentes etapas de los Planes. A partir de las auditorías y consultorías externas hechas al **PRC**, se retroalimentó su estructura y forma de operación para establecer responsabilidades en la implementación y generar medidas cuyo alcance correspondiera con la misionalidad de la Unidad.

Logros con el Modelo

La estrategia Entrelazando sentó las bases de la rehabilitación étnica, ya que permitió abordar un referente conceptual para pensar lo colectivo. Por otro lado, la consulta previa, como garantía de los derechos fundamentales para los sujetos colectivos étnicos, ha sido **transversal** a toda la ruta de reparación y las cinco medidas contempladas. A continuación, se relacionan los logros obtenidos con la implementación del Modelo Operativo y que impactaron transversalmente todas las fases en la formulación de los **PIRC**.

- La reestructuración del **PRC** trajo consigo cambios importantes relacionados con la rigurosidad y las claridades al momento de iniciar un proceso de Reparación Colectiva.
- El Modelo Operativo de Reparación Colectiva ofrece un **acercamiento e identificación** más amplios a los daños que ocasionó el conflicto en los atributos del sujeto de reparación colectiva.



²³ Es un instrumento de investigación con bases médicas, psicológicas y educativas, en el que se enfoca en un caso en específico de una sola persona o grupo, el cual es exclusivo y particular de ese sujeto (Solano, 2005).

- La cualificación y mejoramiento en los procesos de recolección y almacenamiento de la información (que son transversales a todas las fases de la ruta) han permitido seguir consolidando un respaldo documental más sólido de todo el proceso.
- Con las fichas de identificación y correlación se ha fortalecido la dinámica para conocer el sujeto de reparación colectiva, identificando temas de organización, territorio, prácticas culturales, entre otros elementos observables de los atributos.
- El Modelo permitió llevar a cabo una organización que les permite a las entidades territoriales incorporar en su planeación acciones frente a la reparación colectiva e incluirlas en sus instrumentos de planeación.
- Con el Modelo se contribuyó al fortalecimiento de la fase de alistamiento, en la preparación sobre los temas relacionados con la ruta de reparación y las dinámicas del alistamiento comunitario y el institucional, tanto de los sujetos de reparación como de las entidades involucradas.
- Con el Modelo Operativo se fortaleció la categorización de los daños y se establecieron los cinco atributos, lo que corresponde a un trabajo vinculante y estructurado, armonizado con los derechos colectivos étnicos.
- Se avanzó en la consolidación conceptual de los aspectos que se deben identificar en las comunidades, estableciendo, per sé, los alcances del **PRC**.
- La implementación de la herramienta metodológica marco lógico, ha contribuido al mejoramiento y operativización de las fases de diseño y formulación, teniendo como referente la delimitación y alcance que establecieron el Modelo Operativo.
- Se mejoró el orden frente a la lógica de formula-

ción de los planes integrales de reparación colectiva y se estableció una línea clara en el proceso de la Reparación Colectiva.

- Se desarrolló técnicamente la relación entre el **nexo causal** y los productos que ha contemplado el alcance de la Reparación Colectiva. Al respecto, si bien siempre ha existido la categoría nexo causal, con la implementación del Modelo Operativo se ha generado una mayor rigurosidad en la identificación de este para lograr la formulación de las acciones, a través de la estructuración de subcategorías del daño diferenciales para sujetos étnicos y no étnicos, junto con otros aspectos tales como factores subyacentes y vinculados, que posibilitan la estructuración de documentos más robustos con una mayor riqueza en términos del análisis y de los testimonios que resultan del desarrollo de las jornadas comunitarias.
- La entrada en vigor del Modelo Operativo inicialmente generó algunas resistencias, pero con su implementación y el desarrollo de espacios pedagógicos, ha ganado aprobación dentro de las comunidades, en la medida en que la Unidad ha cumplido con lo pactado y lo concertado, en el marco del derecho fundamental de la consulta previa y en los procesos de concertación con co-



munidades campesinas, barriales, organizaciones y grupos.

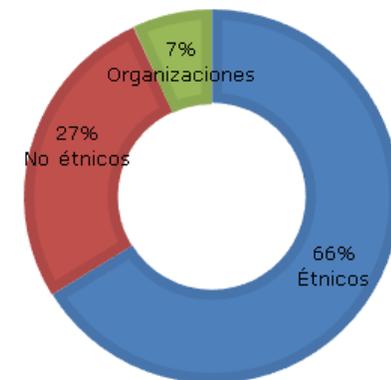
- El modelo Operativo de Reparación Colectiva ha permitido compartir experiencias con otros países en donde existen modelos dirigidos a reparar colectivos víctimas e identificar los diferentes alcances según la legislación propia de cada país. A través de este intercambio de experiencias ha sido posible identificar que el modelo de reparación colectiva colombiano tiene un alcance único en el mundo que ha logrado avanzar de manera concertada la reparación integral a los daños a los colectivos.

Cifras

A la fecha, hay **814²⁴** Sujetos de Reparación Colectiva (**SRC**) incluidos en el **RUV**.

- De estos **542** son étnicos, **216** no étnicos y **56** organizaciones
- El **13,1%** se encuentran en jurisdicción de la Dirección Territorial (DT) Cauca, **10,8%** de la DT Meta y Llanos Orientales y **7,7%** de la DT Valle.

Gráfica 1. Sujetos de Reparación Colectiva incluidos en el RUV desagregado por tipo de clasificación



Fuente: registro único de víctimas

- **207 SRC** cuentan con Plan Integral de Reparación Colectiva aprobado o protocolizado.
- Hay **50 SRC** con **PIRC** implementado (finalizado).
- Después de la expedición del Modelo Operativo de Reparación Colectiva²⁵, los **SRC** protocolizados -validados aumentaron en un **261%**, ya que pasaron de 18 en seis años a 65 en tan solo tres años (de 2018 a 2021).

Tabla 2. Número de sujetos colectivos según año de protocolización

Año Protocolización	No. Sujetos
2018	12
2019	20
2020	2
2021	13
Total	47

Fuente: Subdirección de Reparación Colectiva

- 30,8% de estos **SRC**, fueron protocolizados durante 2019
- Con el nuevo Modelo Operativo de Reparación Colectiva hubo un aumento significativo en la cantidad de **SRC** que culminaron la ruta, pasando de 3 a 50, lo que representa un aumento del **833%**.

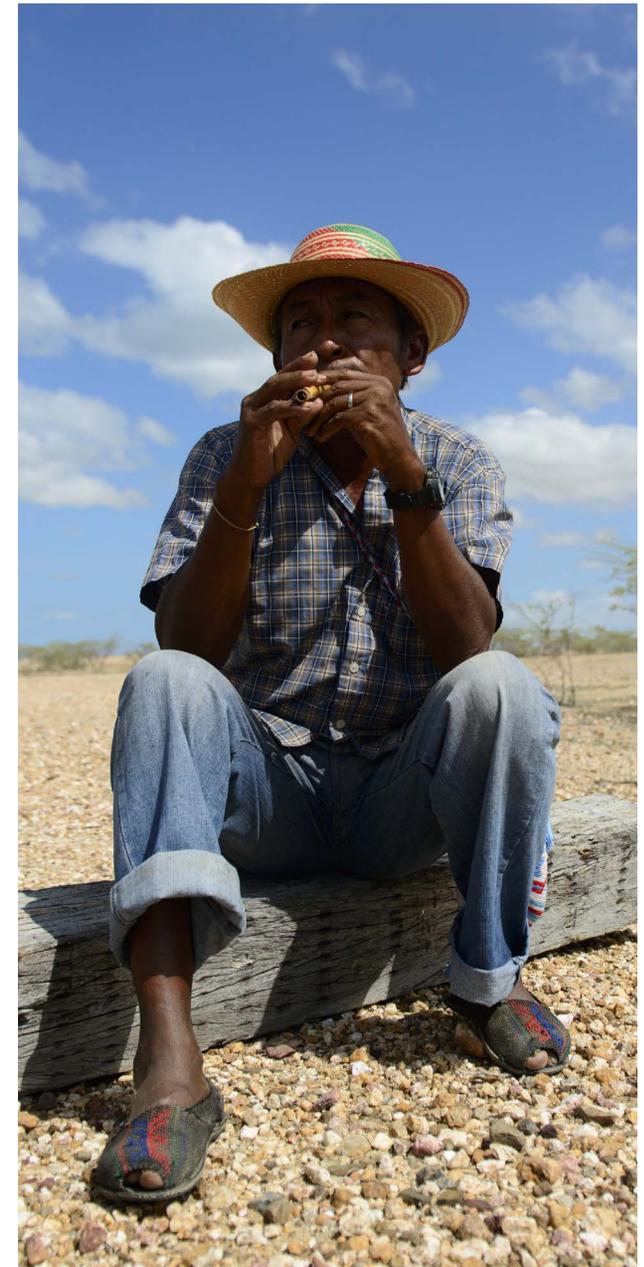
Desafíos

De igual manera, y teniendo en cuenta que la reparación colectiva es un proceso dinámico, que implica constante diálogo y retroalimentación entre los niveles nacional y territorial, así como con las comunidades sujetos de reparación colectiva, se han identificado desafíos y oportunidades de mejora en diferentes aspectos relacionados con la implementación de la resolución 03143 de 2018 y el Modelo Operativo de Reparación Colectiva, a continuación, se presentarán algunos de ellos.

- La metodología de marco lógico ha generado logros y cambios positivos en el plano operativo y metodológico; en este sentido, se deben forta-

lecer los procesos de capacitación para su uso y apropiación, especialmente en el nivel territorial y en la fase de formulación.

- Es importante continuar robusteciendo los procesos de aprendizaje de los nuevos colaboradores, con el fin de cualificar y mejorar las curvas de aprendizaje del talento humano que se incorpora a las labores del **PRC**, especialmente en el nivel territorial. Se evidencia la necesidad de continuar cualificando las labores del Comité de Impulso y Grupos de Apoyo y Acompañamiento, fortaleciendo su rol protagónico en las diferentes fases de la ruta de reparación.
- Dado que con el Modelo hay una delimitación más concreta de los productos que se han concertado para los **PIRC**, se ha producido cierta sensación de insatisfacción respecto a la flexibilidad en la formulación de los productos. Esta pérdida de flexibilidad también se asocia a tener claridades frente a los lineamientos técnicos, alcance del modelo de reparación y la realidad presupuestal institucional.



²⁵ Hace referencia a antes de la expedición de la Resolución 3143 del 23 de julio de 2018.

Conclusiones



La implementación del Modelo Operativo de Reparación Colectiva ha sido un ejemplo de aprendizaje institucional y comunitario, basado en el lema de construir sobre lo construido, ya que ha extraído los puntos clave y positivos del anterior proceso de reparación y ha fortalecido los que presentaban vacíos o falencias, siendo esta, su versión mejorada.

Este Modelo está soportado no solo en la experiencia y lecciones aprendidas del proceso anterior, sino también en un amplio y robusto compilado documental y normativo que ha argumentado su construcción y posterior implementación. Los ajustes del Modelo implicaron cambios que le dieron un rumbo diferente y generaron herramientas que fortalecieron el proceso de la reparación, estableciendo así, un alcance determinado.

Lo anterior llevó a proyectar acciones institucionales reparadoras que han sido materializadas por la Unidad a partir del diálogo y la concertación con las comunidades, lo que sin lugar a duda contribuyó a la creación y/o fortalecimiento de lazos de confianza entre los **SRC** y la Entidad.

La adopción del enfoque de marco lógico armonizó el proceso de reparación colectiva con los modelos de formulación y planeación acogidos por el Estado Colombiano y organismos nacionales e internacionales, avanzando hacia una estandarización de criterios internacionales de planeación, y, en el caso de la Unidad para las Víctimas, en un Modelo que aporta a la reparación colectiva de los daños ocasionados por el conflicto.



www.unidadvictimas.gov.co

Síguenos en:     

Línea de atención nacional:

01 8000 91 11 19 - Bogotá: **426 11 11**

Sede administrativa:

Carrera 85D No. 46A - 65 Complejo Logístico San Cayetano - Bogotá, D.C.