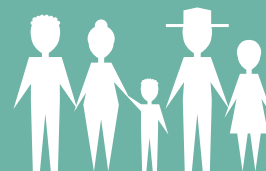


GUÍA

PARA LA INCORPORACIÓN
DEL ENFOQUE DE MARCO LÓGICO
EN EL MODELO OPERATIVO
DE REPARACIÓN COLECTIVA





El futuro
es de todos

Unidad para la atención
y reparación integral
a las víctimas

GUÍA PARA LA INCORPORACIÓN DEL ENFOQUE DE MARCO LÓGICO EN EL MODELO OPERATIVO DE REPARACIÓN COLECTIVA



Guía para la incorporación del Enfoque de Marco Lógico en el Modelo Operativo de Reparación Colectiva

Primera edición: agosto de 2019

© Unidad para la Atención y Reparación Integral las Víctimas

www.unidadvictimas.gov.co

Ramón Alberto Rodríguez Andrade
Director General (E)

Claudia Viviana Ferro Buitrago
Subdirectora General

John Vladimir Martín Ramos
Director Técnico de Reparación (E)

Juanita Ibáñez Santamaría
Subdirectora de Reparación Colectiva

Alex Mauricio Bonilla
Luna Martínez Lara
Sebastián Romero Echeverri
Omar Aguilera Rodríguez
Equipo técnico Unidad para las Víctimas

© Organización Internacional para las Migraciones (OIM)

Misión en Colombia
<http://www.oim.org.co>

Ana Durán Salvatierra
Jefe de Misión

Alessia Schiavon
Directora de Programas

Camilo Leguizamó
**Coordinador del Programa de Fortalecimiento
Institucional para las Víctimas**

Jorge Mario Álvarez
**Coordinador adjunto del Programa de
Fortalecimiento Institucional para las Víctimas**

María Camila Cortés
**Monitora Fortalecimiento Institucional para las
Víctimas**

Rocío Herrera
Tatik Carrión
Ana Milena Gómez
Andrés Bonilla
Equipo técnico OIM

© Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)

www.usaid.gov/es/colombia

Lawrence J. Sacks, Director
Misión en Colombia

Michael Torreano, Director
Oficina de Poblaciones Vulnerables

Hernando Sánchez
**Gerente - Programa de Fortalecimiento
Institucional para las Víctimas, VISP**

Juanita Plata Porras
Diseño e ilustración

Julián Forero González
Corrección de estilo

Esta publicación es posible gracias al generoso apoyo del pueblo de Estados Unidos a través de su Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID), y la OIM. Los contenidos son responsabilidad de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas y no necesariamente reflejan las opiniones de USAID o el gobierno de Estados Unidos de América, ni de la OIM.

Quedan reservados todos los derechos. La presente publicación no podrá ser reproducida íntegra o parcialmente, ni archivada o transmitida por ningún medio (ya sea electrónico, mecánico, fotocopiado, grabado u otro), sin la autorización previa del editor.

ISBN: XXX XXX XXXX

Impreso por: XXXXXX
Impreso en Colombia. Printed in Colombia

Colombia se ha consolidado como país pionero en la implementación de un modelo de reparación colectiva que atiende la integralidad del daño y que coloca en el centro de sus acciones la participación y la construcción conjunta con las comunidades, organizaciones y grupos víctimas del conflicto armado.

Esta guía ha sido elaborada para proporcionar a los profesionales de la Unidad para las Víctimas, los conocimientos, herramientas, precisiones conceptuales y consideraciones metodológicas para la incorporación del Enfoque de Marco Lógico en el Programa de Reparación Colectiva. Esto permitirá formular Planes Integrales de Reparación Colectiva - PIRC más eficientes, con un alcance definido, que relacionen acciones reparadoras bien formuladas y atiendan de manera adecuada a los daños colectivos identificados.

Aquí encontrarán un documento valioso que no solo aporta al fortalecimiento de nuestra labor misional, sino también a la cualificación de nuestro ejercicio profesional. Este insumo será fundamental en el desarrollo de las tareas que diariamente llevamos a cabo a lo largo y ancho del territorio nacional.

Desde la Unidad para las Víctimas los queremos invitar a explorar, apropiar y aplicar esta guía para que se convierta en una de sus principales herramientas de trabajo. Queremos que su contenido sea dialogado al interior de los equipos, para que así podamos seguir mejorando en la implementación del Programa de Reparación Colectiva, pues estamos seguros que permitirá fortalecer nuestro compromiso para seguir contribuyendo a la reparación de los daños colectivos ocasionados en el marco del conflicto armado y de esta manera seguir transformando los proyectos de vida de las organizaciones, grupos y comunidades con las que día a día trabajamos.

Juanita Ibáñez Santamaría

Subdirectora de Reparación Colectiva

Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas

La “Guía para la incorporación del enfoque de marco lógico en el modelo operativo de reparación colectiva” es un documento conceptual y metodológico que busca ser una herramienta de consulta para los equipos de la Unidad para las Víctimas encargados de formular e implementar los Planes Integrales de Reparación Colectiva (PIRC).

El documento recoge el resultado de las discusiones técnicas, jornadas de formación y lecciones aprendidas del proyecto “Fortalecimiento del programa de reparación colectiva mediante el diseño de herramientas pedagógicas para la formulación de los PIRC” desarrollado entre junio de 2018 y marzo de 2019 entre la Subdirección de Reparación Colectiva de la Unidad para las Víctimas y el Programa de Fortalecimiento Institucional para las Víctimas (VISP) de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) e implementado por la Organización Internacional para las Migraciones (OIM).

Desde 2012, en el Programa de Fortalecimiento Institucional para las Víctimas (VISP) trabajamos para reforzar las habilidades y capacidades de los equipos técnicos de las entidades públicas encargadas de implementar la política pública de víctimas, aportando así a una administración y gestión eficiente en las instituciones. Esto lo hacemos a través de proyectos basados en las necesidades y realidades de los territorios para desarrollar herramientas, protocolos y metodologías que apoyan a las entidades y sus funcionarios a implementar día a día la política pública de víctimas. Por eso, como parte del fortalecimiento institucional que brinda el Programa VISP a la Unidad para las Víctimas, la publicación está encaminada a contribuir

al cumplimiento del mandato misional de la Subdirección de Reparación Colectiva, aportando herramientas técnicas y pedagógicas que faciliten los procesos de inclusión, concertación e implementación de los planes de reparación colectiva con las víctimas del conflicto.

Desde el Programa de Fortalecimiento Institucional para las Víctimas invitamos al equipo de la Unidad para las Víctimas a apropiarse de los contenidos de la Guía. Creemos que apoyar a las personas que son parte de las entidades públicas genera transformaciones en la manera en que las personas más afectadas por el conflicto armado ejercen sus derechos y son atendidas y reparadas integralmente.

Hacemos propicia la oportunidad para reconocer y destacar el aporte que los servidores públicos de la Unidad de Víctimas realizan a la reparación y a la reconstrucción del tejido social y de los proyectos de vida de las personas y comunidades afectadas por el conflicto. Gracias a su trabajo, Colombia avanza en la transformación, la construcción de la paz y la reconciliación.

Programa de Fortalecimiento Institucional para las Víctimas
USAID/OIM



CONTENIDO

	PRESENTACIÓN	7
	<u>CONVENCIONES Y ESTRATEGIAS</u>	13
01	<u>SOBRE EL PROGRAMA DE REPARACIÓN COLECTIVA</u>	15
	1.1 Modelo de Reparación Colectiva	17
02	<u>MAPA GENERAL DEL PROGRAMA DE REPARACIÓN COLECTIVA</u>	21
03	<u>ESTRUCTURA DEL PROGRAMA DE REPARACIÓN COLECTIVA</u>	27
	3.1 Objetivos y componentes del Programa de Reparación Colectiva	30
	3.2 Definiciones del Programa de Reparación Colectiva	32
	3.2.1 ¿Quiénes son los Sujetos de Reparación Colectiva?	34
	3.2.2 De sujeto colectivo a sujeto de reparación colectiva	35
	3.3 Procesos del Programa de Reparación Colectiva	36
	3.3.1 Ruta de Reparación Colectiva	37
	3.3.2 Fases de la Ruta de Reparación Colectiva	39
	3.3.3 Ventajas de la Ruta de Reparación Colectiva	44

04	<u>¿QUÉ ES UN PIRC?</u>	47
	4.1 Características del PIRC	50
	4.2 Las medidas de reparación en el PIRC	51
05	<u>SOBRE EL ENFOQUE DE MARCO LÓGICO</u>	55
	5.1 ¿Qué es el Enfoque de Marco Lógico?	57
	5.2 El Enfoque de Marco Lógico como base de la planificación	60
	5.3 ¿Por qué utilizar este enfoque en el Programa de Reparación Colectiva?	61
	5.3.1 Ventajas al usar el Enfoque de Marco Lógico en el Programa de Reparación Colectiva	62
06	<u>FORMULAR UN PIRC USANDO ENFOQUE DE MARCO LÓGICO</u>	65
	6.1 Instrumentos para formular un PIRC usando Enfoque de Marco Lógico	67
07	<u>LOS TRES MOMENTOS DE LA FORMULACIÓN DEL PIRC</u>	71
	7.1 Momento 1: Identificación de la situación actual y la situación esperada	78

7.1.1 Definición del árbol del problema (situación actual)	78
7.1.2 Análisis de población afectada y población objetivo	84
7.1.3 Análisis de involucrados	86
7.1.4 Definición del árbol de objetivos (situación deseada)	89
7.2 Momento 2: Preparación del PIRC	96
7.2.1 Elaboración de estudios	96
7.2.2 Definición de cadena de valor	98
7.2.3 Análisis de riesgos	106
7.2.4 Beneficios	108
7.3 Momento 3: Programación y alistamiento del PIRC	110
7.3.1 Indicadores de seguimiento	110
7.3.2 Cronograma	113
7.3.3 Matriz de seguimiento	114
7.3.4 Documento técnico del PIRC	118

08	<u>FASE DE IMPLEMENTACIÓN</u>	121
09	<u>SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS PIRC</u>	125
10	<u>IDEAS PRÁCTICAS</u>	131
11	<u>¿NO TE QUEDES CON LA DUDA!</u>	137
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	147





CONCEPTOS CENTRALES: Definiciones concretas y rápidas sobre un tema general o específico.



IDEAS CLAVE: Conceptos que permiten identificar lo más importante del contenido.



RESUMEN EJECUTIVO: Información esencial del tema en pocas líneas y sin entrar al detalle.



OJO CON ESTO: Destaca algo del contenido que no se puede pasar por alto o puede usarse para no cometer una equivocación.



SIGLARIO: Desarrollo de siglas.

RECORDEMOS QUE: Permite tener presentes conceptos, acciones o decisiones de la implementación de las fases de la ruta o relacionar formatos, instrumentos o documentos con lo que se está abordando en ese tema o subtema.

CONVENCIONES Y ESTRATEGIAS



PREGUNTAS ORIENTADORAS: Generan cuestionamientos al lector que le permiten comprender mejor los contenidos. Se encontrarán a lo largo de la guía y las respuestas se desarrollan en la parte final.



SUGERENCIAS: Amplían la información expuesta y proponen al lector consultar bibliografía complementaria, realizar acciones que optimicen su labor e incluso profundizar en las temáticas.



INSTRUMENTOS: Indican qué formato y/o herramienta se debe utilizar, según el contenido expuesto.



SOBRE
EL PROGRAMA
DE REPARACIÓN
COLECTIVA

01

El Decreto 1084 de 26 de mayo de 2015, reglamentario del Sector de Inclusión Social, hace referencia a las acciones relacionadas con la reparación a las víctimas.



Para ampliar información sobre las medidas, puedes consultar el libro del Modelo de Reparación Colectiva, el artículo 69 de la ley 1448 de 2011 y los decretos ley étnicos, en donde se encuentran orientaciones específicas para cada una de las medidas de reparación.

La medida de Indemnización en el marco del Programa de Reparación Colectiva es exclusiva para comunidades y pueblos étnicos.



PRC: Programa de Reparación Colectiva

El Programa de Reparación Colectiva - PRC representa una apuesta del Estado colombiano por contribuir a la reconstrucción del tejido social, al fortalecimiento de los lazos de confianza y a la recuperación de las condiciones ciudadanas de las comunidades (étnicas, urbanas y rurales), organizaciones y grupos, que vieron afectados sus proyectos de vida colectivos como consecuencia del conflicto armado. Con la puesta en marcha de la Ley 975 de 2005 inició este proceso que se ha extendido con la Ley 1448 de 2011 y sus Decretos-Ley reglamentarios, permitiendo así que el Gobierno Colombiano adelante las acciones necesarias para dar cumplimiento a este componente de la política pública de víctimas.

1.1 MODELO DE REPARACIÓN COLECTIVA

Atendiendo las disposiciones de la Ley 1448 de 2011 de Víctimas y Restitución de Tierras, de los Decretos Ley 4633, 4634 y 4635 de 2011 y del Decreto 1084 de 2015, la Dirección Técnica de Reparación y la Subdirección de Reparación Colectiva de la Unidad para las Víctimas, han liderado desde 2011 las acciones relacionadas con la implementación del PRC.

El PRC busca contribuir con la reparación de los daños colectivos causados en el marco del conflicto armado a comunidades (étnicas, urbanas y rurales), organizaciones y grupos, desde los componentes: político, material y simbólico, a partir de acciones enmarcadas en las cinco medidas de reparación que dispone la ley: Satisfacción, Rehabilitación, Restitución, Garantías de no repetición e Indemnización.

En 2016, ante los aprendizajes obtenidos y los retos identificados en cumplimiento de dicha misionalidad, se inició lo que se ha conocido como el proceso de cualificación técnica del PRC, dando origen en 2018 al Modelo de Reparación Colectiva, adoptado por la Unidad para las Víctimas a través de la **Resolución 3143 del 23 de julio de 2018**. El modelo cuenta con tres procesos: 1. Ruta de Reparación Colectiva; 2. Fortalecimiento a los colectivos; y 3. Gestión de oferta.

Este modelo es novedoso en el mundo, pues acompaña a los colectivos en la identificación de los daños que les generó el conflicto armado, para posteriormente planear e implementar acciones dirigidas a contribuir con su reparación, lo que lo convierte en proceso participativo en donde la concertación y la construcción conjunta entre los colectivos y el gobierno nacional, son protagonistas.

El PRC está en constante cualificación. Las acciones que día a día desarrolla el equipo de profesionales tanto a nivel territorial como a nivel nacional permiten que se reflexione constantemente frente a este proceso misional. Estos desarrollos técnicos se encuentran armonizados con las disposiciones del Sistema Integrado de Gestión (SIG) de la entidad.



Por medio de la Resolución 3143 de 2018, la Unidad para las Víctimas adoptó el Modelo Operativo del Programa de Reparación Colectiva.



En el marco de la cualificación técnica, surgieron los atributos como categorías de análisis que permiten comprender la realidad de los procesos colectivos.



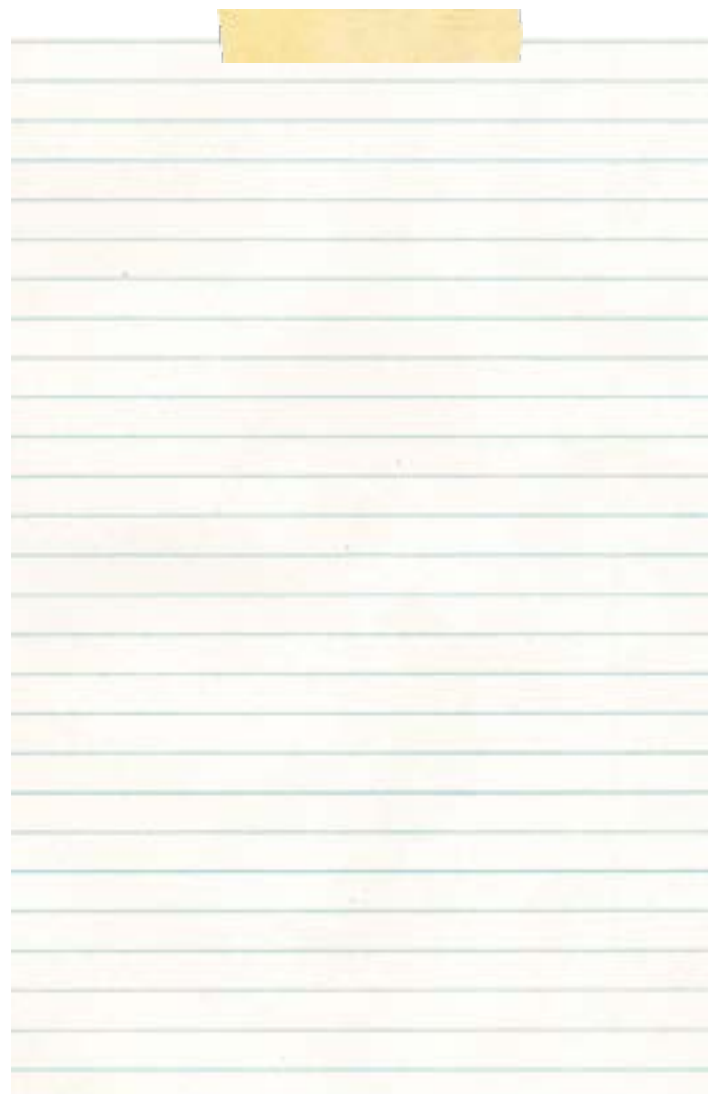
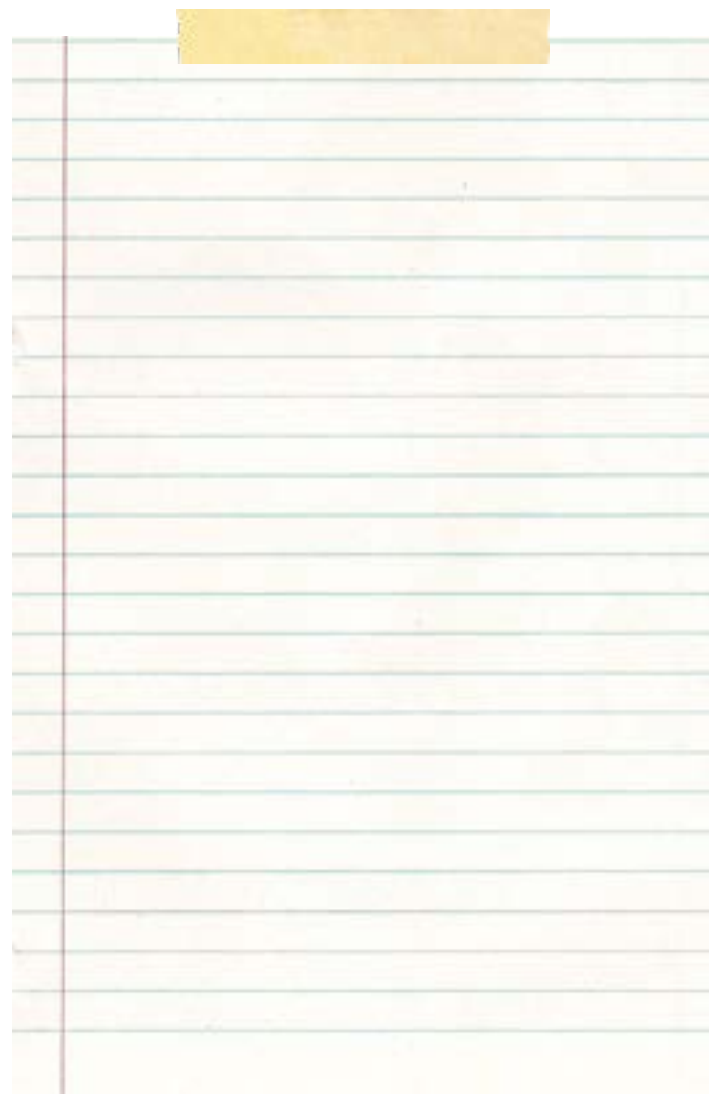
Para ampliar la información, puedes remitirte al libro del MRC o consultar el Anexo técnico de la Resolución 3143 de 2018.



SIG: Sistema Integrado de Gestión
MRC: Modelo de Reparación Colectiva

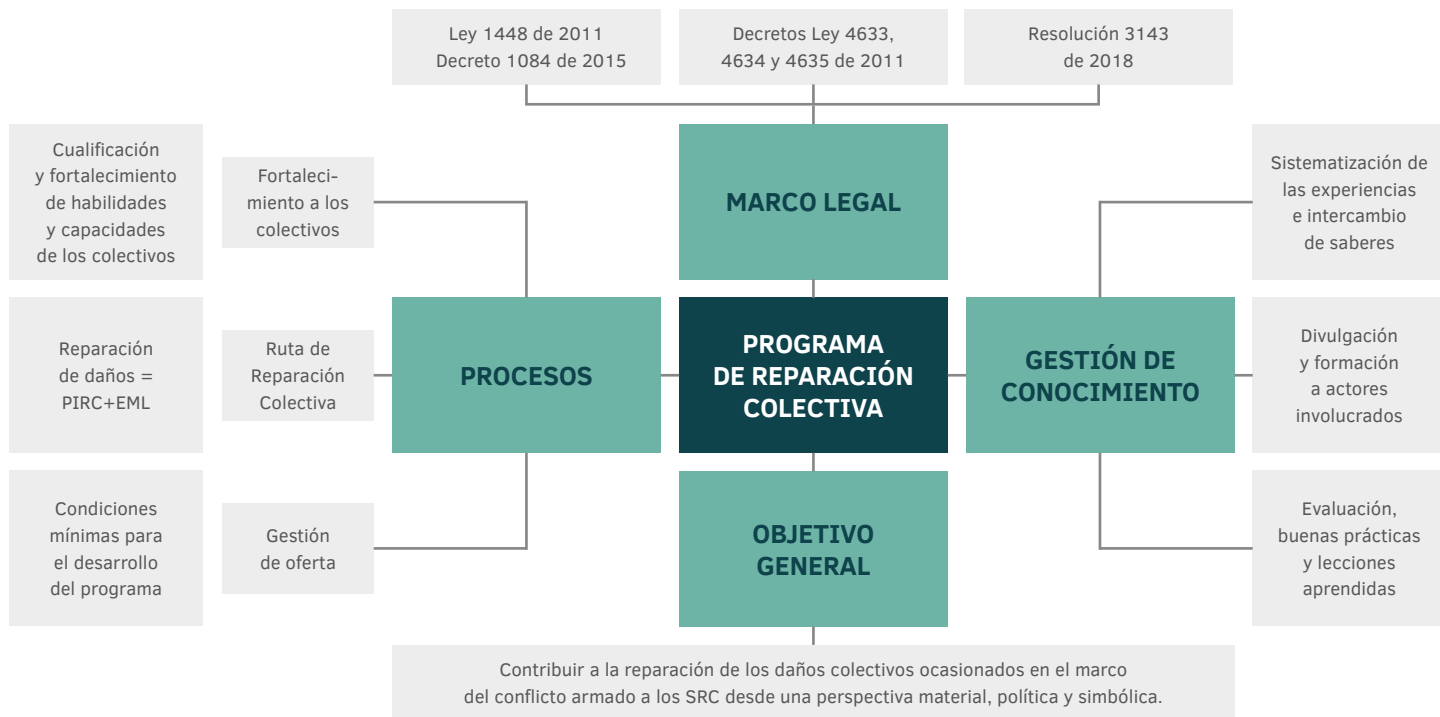
A lo largo de esta guía encontrarás hojas en las que podrás escribir tus ideas, comentarios o preguntas sobre las temáticas que se desarrollan.

MIS NOTAS:



MAPA GENERAL
DEL PROGRAMA
DE REPARACIÓN
COLECTIVA

02



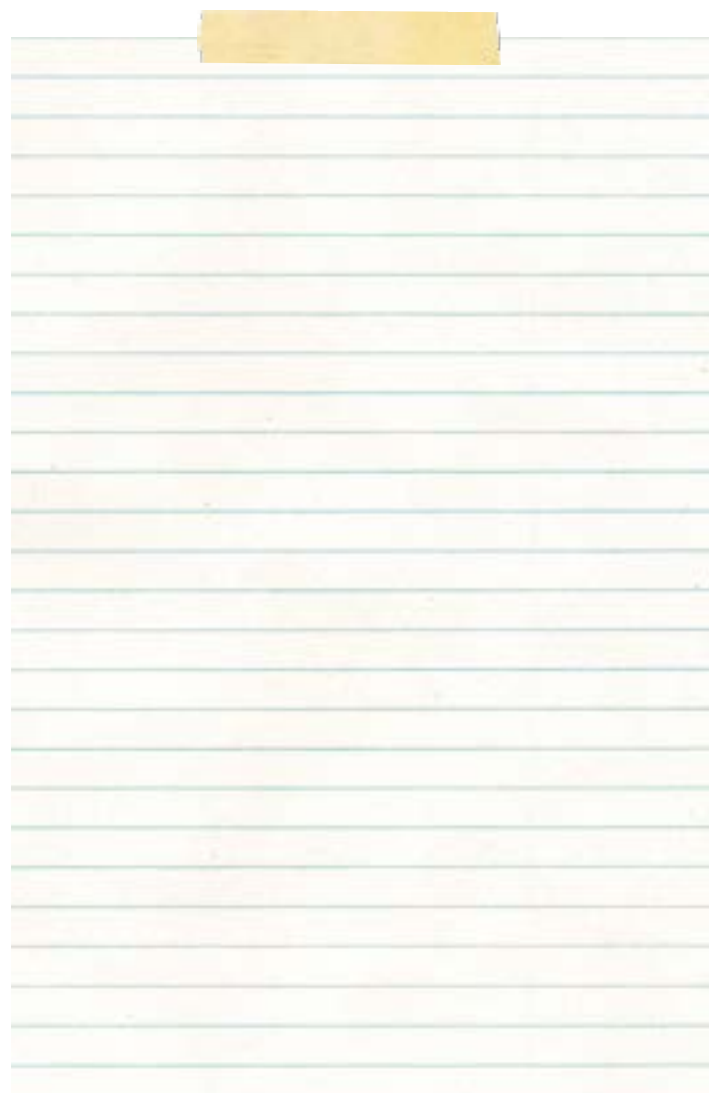
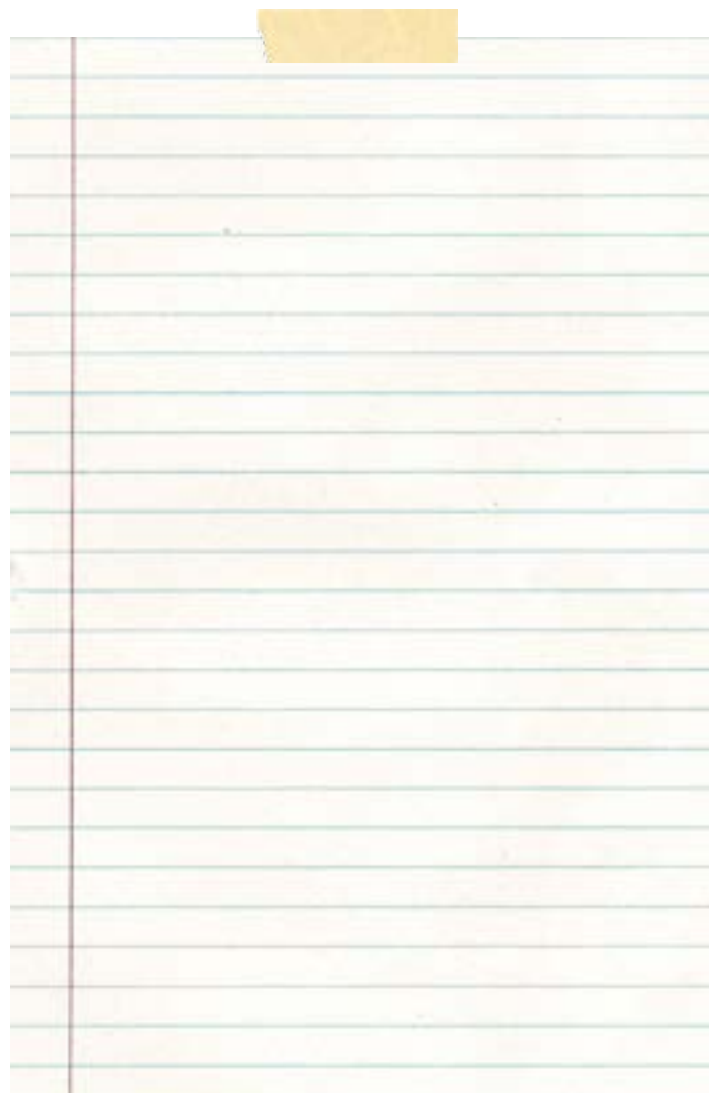
El diagrama anterior, de manera general y resumida, presenta los elementos que integran el Programa de Reparación Colectiva, es decir, el Marco legal en el que se sustenta, los objetivos que persigue, los procesos a través de los cuales encamina las acciones dirigidas a cumplir con dichos propósitos y la estrategia de gestión del conocimiento, que busca recoger y sistematizar los aprendizajes obtenidos con la implementación del programa para su constante cualificación.

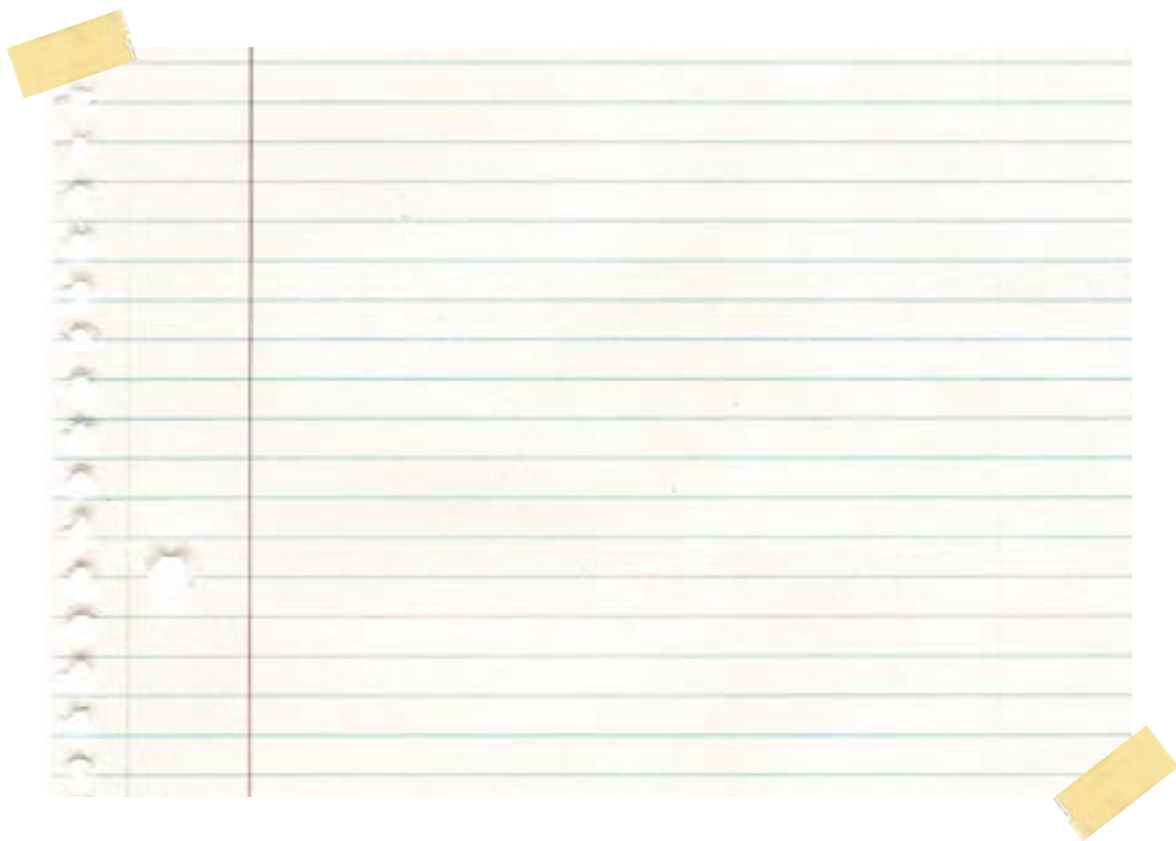


El PRC es un proceso integral, por lo tanto, siempre se debe generar un excelente ambiente laboral y trabajo en equipo, aprovechando al máximo la interdisciplinariedad y las diversas experiencias de los profesionales en favor de su implementación.

El proceso de Gestión de Oferta está dirigido a coordinar y articular acciones adicionales a la RRC, con las entidades de SNARIV nacional y territorial, que permitan contribuir a la garantía de derechos a la salud, la educación y la alimentación. Con lo anterior, se busca contar con condiciones que ayuden a dinamizar la implementación del PRC.







ESTRUCTURA DEL PROGRAMA DE REPARACIÓN COLECTIVA

03



El Programa de Reparación Colectiva posee una estructura interna que ha venido desarrollándose y retroalimentándose constantemente, gracias a las experiencias y aprendizajes que han aportado las personas que han hecho y siguen siendo parte de su implementación en la Unidad para las Víctimas.

Esta estructura integral tiene cuatro líneas que son puntos de partida para cumplir con el objetivo general del Programa de Reparación Colectiva que es: **Contribuir a la reparación de los daños colectivos ocasionados en el marco del conflicto armado a los sujetos de reparación colectiva desde una perspectiva material, política y simbólica.**

3.1 OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROGRAMA DE REPARACIÓN COLECTIVA

Objetivo general:

Contribuir a la reparación de los daños colectivos ocasionados en el marco del conflicto armado a los SRC desde una perspectiva material, política y simbólica.



Estos objetivos, deben verse reflejados no sólo en la formulación e implementación de los PIRC de cada SRC, sino en todas las acciones que se desarrollen en el marco del PRC.

Objetivos específicos:

- Reconstruir los proyectos colectivos, planes de vida o proyectos de etnodesarrollo.
- Recuperar y restablecer el tejido social y las relaciones de confianza.
- Dignificar y recuperar la memoria histórica en los sujetos colectivos.
- Fortalecer las capacidades políticas, ciudadanas y de incidencia institucional, territorial y nacional.
- Acompañar a las autoridades locales en la instauración de nuevas relaciones de confianza entre los ciudadanos y las instituciones del Estado que faciliten la implementación del PRC.
- Promover la reconciliación y los pactos de convivencia, tanto al interior, como con el entorno de los sujetos colectivos.

Las acciones dirigidas a los SRC deben contener estos tres componentes. Su desarrollo se puede dar de manera independiente o articulada, pues una acción puede apuntarle a uno o varios de estos.

Componente Político:

- Mecanismos y acciones que fortalecen las condiciones ciudadanas y que potencian la existencia de los SRC como actores sociales y políticos.



Trabajando unidos y con claridad, los objetivos del PIRC podremos alcanzar.



Desde el PRC se trabaja mancomunadamente con los SRC a través de un modelo participativo que reconoce y dignifica a los SRC como actores importantes de la sociedad en el proceso de construcción de paz.

- Restablecimiento de los procesos organizativos y comunitarios.
- Reconstrucción de confianza con el Estado.

Componente Material:

Bienes y servicios que se entrega a los sujetos en el proceso de reparación colectiva de conformidad a lo establecido en los PIRC.

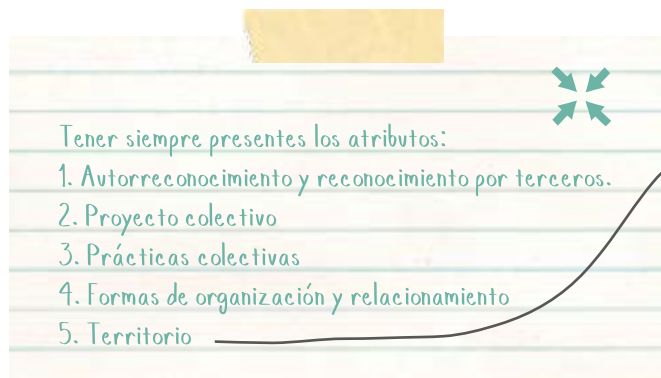
Componente Simbólico:

Contribuye a restablecer la dignificación de las víctimas y a desarrollar acciones públicas de construcción y recuperación de la memoria histórica y restablecimiento del tejido social y organizativo.

3.2 DEFINICIONES DEL PROGRAMA DE REPARACIÓN COLECTIVA



En el marco de la cualificación del PRC, uno de los procesos de mejora, consistió en definir formalmente estos conceptos, con el fin de unificar comprensiones incluso desde el análisis de la declaración presentada por el colectivo para solicitar su inclusión en el RUV.



El atributo de Territorio aplica únicamente comunidades urbanas y rurales, así como para comunidades y pueblos étnicos.



Tipologías de Sujeto Colectivo:

1. Comunidades urbanas y rurales
2. Comunidades y/o pueblos étnicos
3. Grupos
4. Organizaciones



¿Qué representan los
atributos dentro del PRC?

3.2.1 ¿Quiénes son los Sujetos de Reparación Colectiva?

Son las comunidades urbanas, rurales y étnicas, organizaciones y grupos que sufrieron daños en uno, varios o todos sus atributos, como consecuencia del conflicto armado. Se debe constatar que estos procesos colectivos existían previamente a la ocurrencia de las victimizaciones dirigidas a obstaculizar o impedir el desarrollo de sus propósitos comunes, de sus prácticas colectivas, de sus formas de reconocerse y de sus mecanismos de diálogo tanto interno como con terceros.

Para poder ser reconocido como Sujeto de Reparación Colectiva, la organización, grupo o comunidad que considere que cumple con estas características, debe acercarse al Ministerio Público y rendir su declaración, solicitando su inclusión en el **RUV** como colectivo víctima del conflicto armado. Una vez se determina si el colectivo es incluido o no en el RUV, la resolución que contiene el sustento de dicha decisión es notificada al Sujeto de Reparación Colectiva.

En los casos en que se decide incluir al colectivo como SRC en el RUV y una vez es notificado del análisis que arrojó su solicitud, se da inicio al PRC.



Para los sujetos étnicos, el territorio también es reconocido como víctima, por lo que para su abordaje se debe tener en cuenta la manera diferenciada en que éste es concebido. Esta información la encuentran en los Decretos ley étnicos y en libro del MRC.

S

RUV: Registro Único de Víctimas
SRC: Sujeto de Reparación Colectiva
PRC: Programa de Reparación Colectiva
RRC: Rvta de Reparación Colectiva
MRC: Modelo de Reparación Colectiva



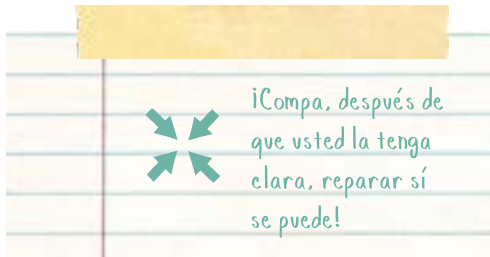
El Ministerio Público está conformado por la Procuraduría General de la Nación, la Defensoría del Pueblo y las Personerías.

El RUV contiene información de las víctimas del conflicto armado tanto individuales como colectivas, reconocidas por la Ley 1448 de 2011 y por legislaciones anteriores como la Ley 387 de 1997 o la Ley 975 de 2005 que aún se encuentran vigentes. El análisis de las solicitudes de inclusión en el RUV las realiza el equipo de la Subdirección de Valoración y Registro de la Unidad para las Víctimas. Para la valoración de SRC, se tienen en cuenta entre otros elementos, las hipótesis victimizantes que se indican en el Artículo 151 de la Ley 1448 de 2011.

3.2.2 De Sujeto Colectivo a Sujeto de Reparación Colectiva

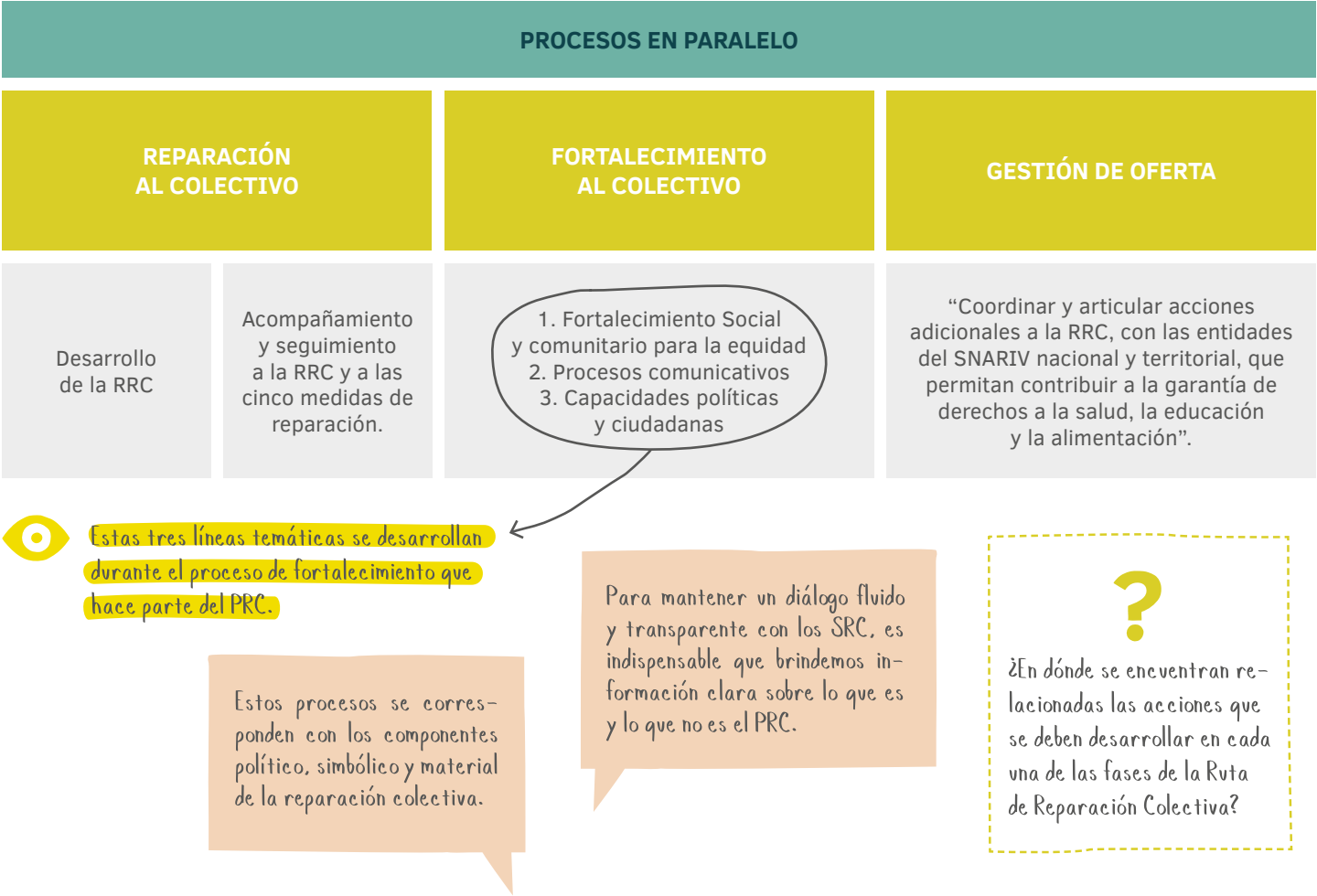


Se debe analizar que los hechos victimizantes narrados hayan afectado a uno o varios de los atributos del colectivo, es decir, hayan generado un daño colectivo.



¿Si una vereda sufre un ataque con explosivos, es un SRC?

3.3 PROCESOS DEL PROGRAMA DE REPARACIÓN COLECTIVA



El Decreto 4800 de 2011 no ha sido derogado, al contrario, se encuentra compilado en el Decreto 1084 de 2015, que reúne todas las acciones del sector de inclusión social y reconciliación, donde se enmarca la misión de la Unidad para las Víctimas.



Todo programa establece una ruta que marca el inicio y el final de una intervención en una población determinada. Adicional a ello, la implementación por fases asegura el cumplimiento organizado y efectivo de cada una de las tareas, haciendo uso de una serie de herramientas específicas, que permiten dar cuenta de los resultados obtenidos en el proceso.

3.3.1 Ruta de Reparación Colectiva

Es una Ruta Metodológica que se desarrolla en cinco fases como lo indica el Decreto 1084 de 2015; la cual permite realizar un acompañamiento eficaz y permanente al proceso de reparación de los daños ocurridos a los Sujetos de Reparación Colectiva en el marco del conflicto armado. A su vez, posibilita a los profesionales y a la entidad hacer seguimiento al avance de cada una de las acciones desarrolladas, es decir, qué ha hecho y qué debe llevar a cabo para cumplir con los objetivos de la RRC.

El desarrollo de cada una de las fases es en sí mismo un proceso reparador, de ahí la importancia de llevarlas a cabo adecuadamente, pues esto hace posible que tanto la formulación como la implementación del PIRC, se adelanten conforme a lo esperado tanto por el SRC como por la institucionalidad.

Es muy importante motivar en cada una de las fases de la ruta, el compromiso de los diferentes actores que intervienen, para así cumplir los objetivos propuestos y fortalecer la confianza con los SRC.



¿Qué tiempo se ha establecido para desarrollar cada fase y pasar a la siguiente?



Es indispensable explicarle al SRC de qué se trata el PRC, así como cuáles son sus objetivos, componentes, fases y acciones, con el fin de que el programa sea apropiado y comprendido por sus integrantes y de esta manera, se mantenga un diálogo transparente durante su implementación.



Con las comunidades étnicas las fases de caracterización del daño y formulación del PIRC, se deben llevar a cabo en el marco al derecho fundamental a la Consulta Previa.

La RRC cuenta con cinco fases. Su desarrollo va en orden y en los tiempos establecidos con el SRC.



La RRC inicia cuando el SRC ha sido notificado de su inclusión en el RUV y termina cuando se haya cumplido con el 100% de las medidas convenidas en el PIRC.

El objetivo de esta fase es recolectar y sistematizar información respecto al estado de los atributos antes de las victimizaciones y algunos daños colectivos identificados.



Esta fase implica un primer acercamiento a la realidad del SRC a través de la revisión de fuentes primarias como la resolución de inclusión en el RUV o la declaración, así como de fuentes secundarias. No se realiza un contacto directo con el SRC.

DNP: Departamento Nacional de Planeación
IGAC: Instituto Geográfico Agustín Codazzi
SISBEN: Sistema de Identificación de Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales
DANE: Departamento Administrativo Nacional de Estadística



Identificar:

- Nombre del SRC
- Características
- Cifras poblacionales
- Ubicación geográfica



- Ficha de identificación de acuerdo con la tipología de SRC
- Ficha de correlación con instrumentos de planeación (para los casos territoriales)

3.3.2 Fases de la Ruta de Reparación Colectiva

3.3.2.1 Fase de identificación



Para el diligenciamiento de la ficha de correlación, se debe consultar información en los planes de desarrollo municipal y departamental, así como los datos que ofrecen las siguientes fuentes: DNP, IGAC, DANE o el SISBEN sobre el territorio en el que se encuentre el SRC. Esta ficha es un insumo para perfilar posibles acciones de gestión de oferta o para orientar medidas relacionadas con proyectos productivos o infraestructura en un PIRC.

3.3.2.2 Fase de alistamiento

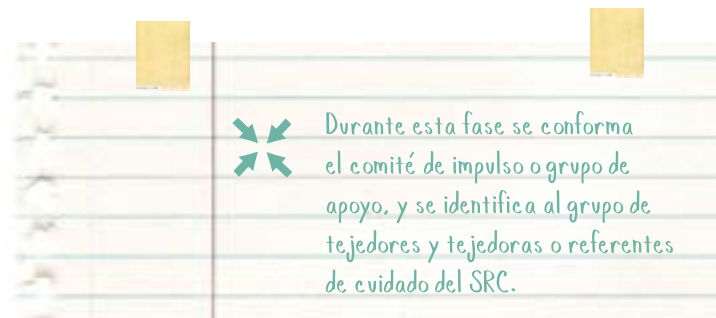


El objetivo de esta fase es capacitar al SRC y a las entidades del orden territorial y nacional sobre el Modelo de Reparación Colectiva y su responsabilidad frente al mismo, teniendo en cuenta las particularidades del SRC.



- Acta de conformación del Comité de Impulso o grupo de apoyo
- Actas del alistamiento institucional
- Acta de aceptación o no aceptación de Entrelazando (para SRC no étnicos)
- Acta de reconocimiento de Tejedores y Tejedoras o referentes de cuidado.
- Informe de cierre de fase de alistamiento

Para el desarrollo de esta fase se cuenta con guías metodológicas cargadas en el SIG, que ilustran actividades para el logro de los objetivos propuestos.



Esta fase se realiza en dos dimensiones:

1. Comunitaria
2. Institucional

El objetivo de esta fase es caracterizar las formas de afectación a los atributos de los sujetos de reparación colectiva como consecuencia del conflicto armado.

El análisis de daños de los atributos de los SRC de étnicos se debe realizar teniendo en cuenta los decretos-ley 4633, 4634 y 4635 de 2011.

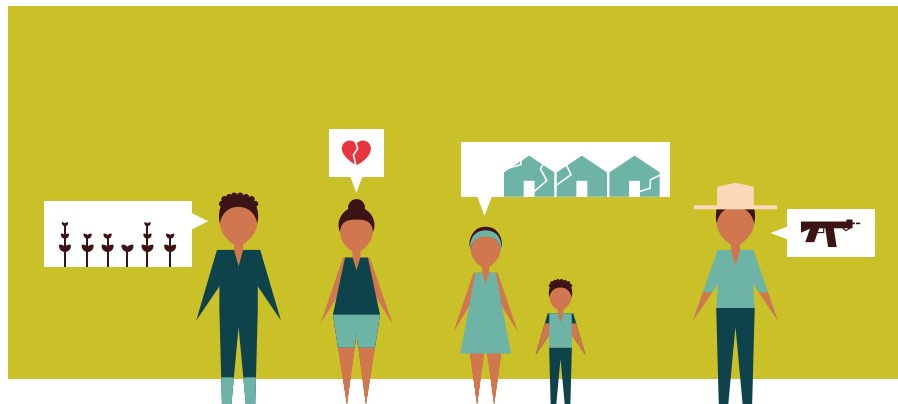


Se construye el documento de Diagnóstico o caracterización del daño, en donde se identifica cómo estaban los atributos antes del conflicto, qué pasó en el colectivo durante el conflicto armado, y cuáles fueron los daños que se ocasionaron en sus atributos. Este documento debe ser validado por el SRC.



En esta fase cobran mayor relevancia y profundidad los elementos observables de los atributos y las categorías y subcategorías de daño.

3.3.2.3 Fase de diagnóstico o caracterización del daño



La identificación de daños es un proceso participativo, razón por la cual la forma como el SRC nombra lo que le ocurrió en el marco del conflicto armado, resulta fundamental en el momento de construir el documento de diagnóstico o caracterización del daño.

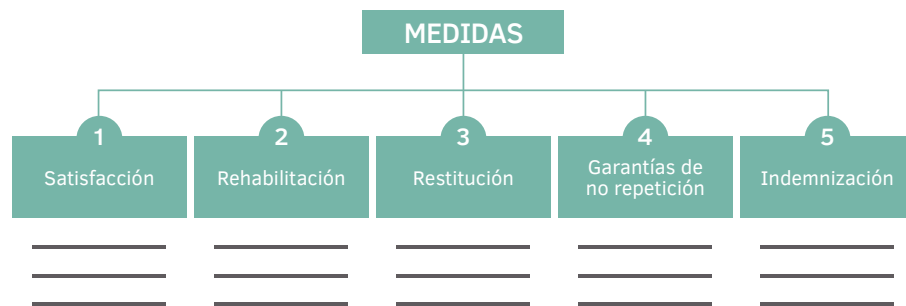


Se debe desarrollar de manera correcta y eficiente porque de la información recolectada en esta fase depende una excelente formulación y definición de medidas!



¿A qué se le denomina Nexos causales?

3.3.2.4 Fase de diseño, formulación y aprobación del PIRC



El objetivo de esta fase es diseñar, formular y aprobar el PIRC bajo el Enfoque de Marco Lógico con la participación del SRC, con el fin de plasmar los productos y las actividades acordadas para reparar los daños colectivos sufridos a causa del conflicto armado en relación con cada uno de los atributos, y vinculándolas con las cinco medidas de reparación que contempla la Ley 1448 de 2011.

- Árbol de problemas y objetivos
- Instrumentos para la formulación de PIRC
- Documento Técnico del PIRC
- Acta en donde se valida el PIRC - Documento Técnico, por parte del Comité técnico
- Acta de socialización y validación PIRC firmada por el SRC
- Acta del CTJT en donde se evidencie que el PIRC - Documento Técnico fue aprobado (casos territoriales)
- Resolución de aprobación del PIRC de la organización o grupo firmada por Director/a General de la Unidad para las Víctimas y Acta de notificación de la Resolución de aprobación del PIRC de la organización o grupo firmada por SRC (para casos de incidencia nacional)
- Informe cierre de fase de diseño, formulación y aprobación de PIRC



El PIRC propone las acciones dirigidas a la reparación de los atributos del SRC. En este sentido, el PIRC es el documento más importante de esta fase y es el que nos permite hacer seguimiento a las actividades desarrolladas durante la fase de implementación.



El PIRC está compuesto por una serie de productos dirigidos a reparar los atributos del SRC que resultaron afectados por el conflicto armado. Además, se encuentran asociados a las medidas de reparación establecidas por la ley.



¿Los PIRC son pequeños proyectos de inversión pública que se desarrollan dentro del PRC?



PIRC: Plan Integral de Reparación Colectiva
CTJT: Comité Territorial de Justicia Transicional

3.3.2.5 Fase de implementación

El objetivo de esta fase es desarrollar en conjunto con el SRC, las actividades concertadas en el PIRC y realizar seguimiento permanente a su avance, para verificar el cumplimiento oportuno de las acciones acordadas.



Las medidas de reparación contempladas en los PIRC deben ser implementadas en concordancia con los principios de gradualidad y complementariedad que señala la Ley 1448 de 2011.



- Informe de seguimiento
- Acta de inicio y cierre de productos
- Acto administrativo de cierre

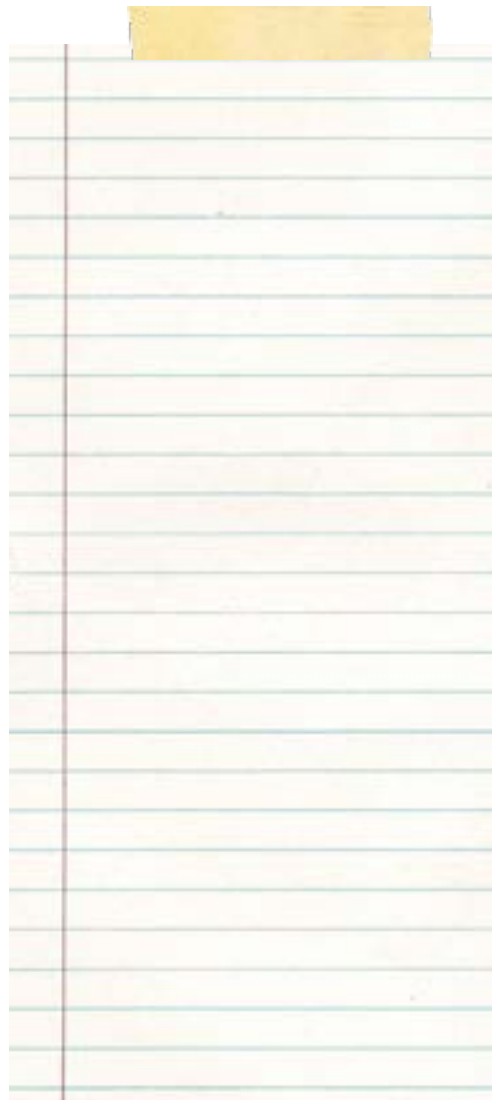
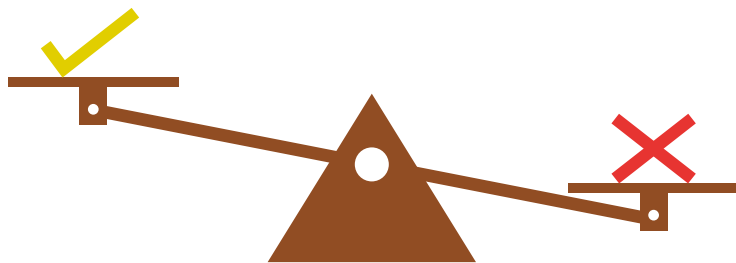
La implementación consiste en ejecutar las actividades propuestas en los PIRC, cumpliendo con cada una de ellas en los tiempos establecidos. Una vez cumplidos todos los productos convenidos en el PIRC, se debe llevar a cabo el cierre del proceso de acuerdo con lo establecido en la Resolución 3143 del 23 de julio de 2018.

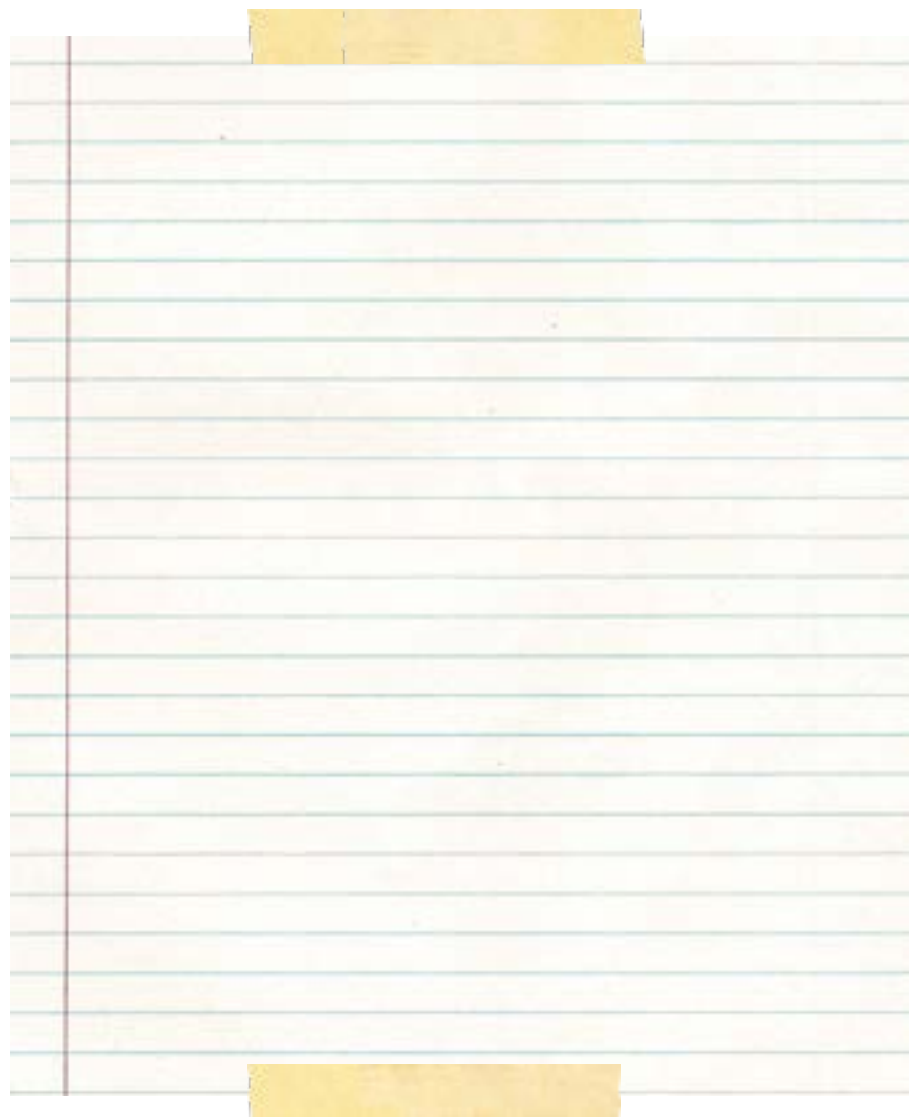
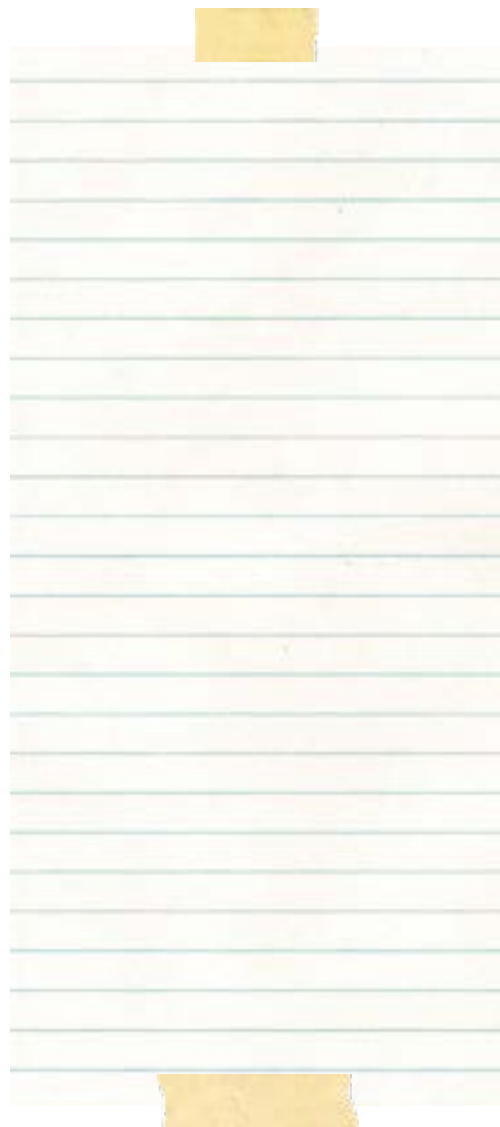


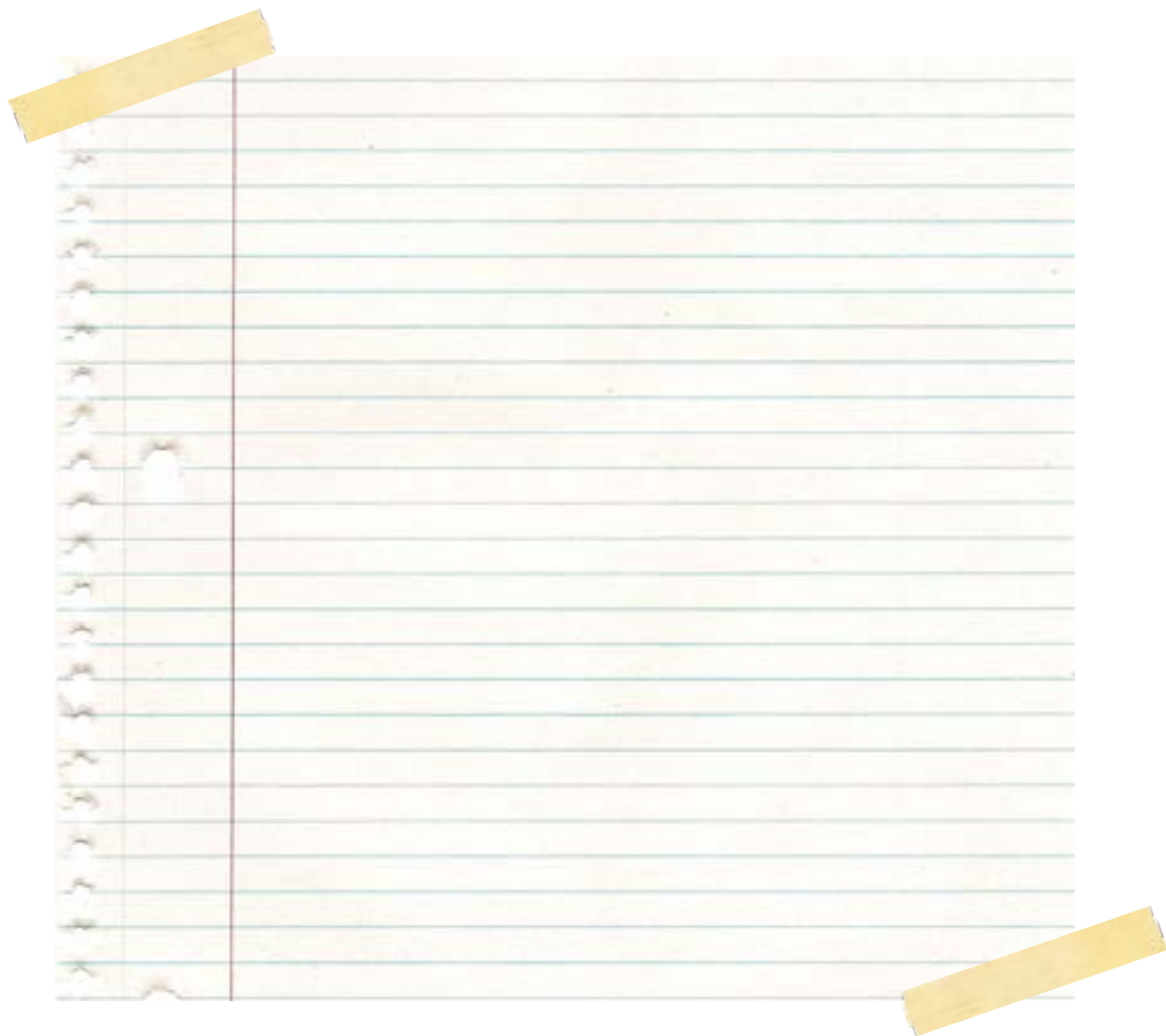
3.3.3 Ventajas de la Ruta de Reparación Colectiva

Las rutas metodológicas tienen muchas ventajas.
¡Aquí te presentamos las más importantes!

1. Tener un orden cronológico y sistemático.
2. Medir tiempos y optimizarlos.
3. Programar y convenir acciones y actividades.
4. Saber a ciencia cierta en qué estamos y qué nos falta.
5. Tener en cuenta los posibles imprevistos y proponer soluciones de manera anticipada.
6. Trabajar en equipo la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
7. Garantizar que los aspectos operativos, logísticos y conceptuales, dialoguen entre sí y respondan de manera adecuada al cumplimiento de los objetivos del PRC.







¿QUÉ ES UN PIRC?

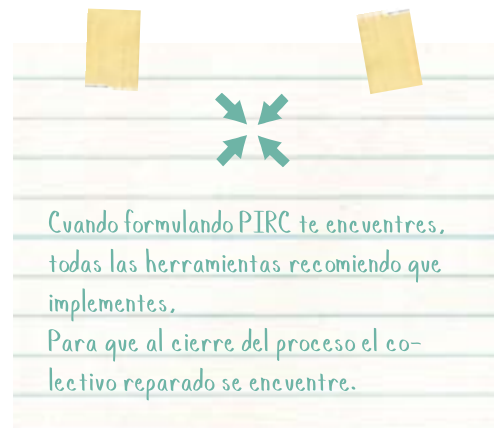
Es un instrumento de planeación que define y programa la implementación de las acciones dirigidas a reparar los daños ocasionados a los atributos del colectivo en el marco del conflicto armado. Este instrumento contiene las actividades acordadas entre la Unidad para las Víctimas y el sujeto de reparación colectiva, dirigidas a contribuir con su reparación integral. Dentro de él se organiza la información recolectada durante la fase de Diagnóstico o Caracterización del daño, la cual hace referencia a la situación actual del SRC o lo que se denominaría “el problema”; así como la forma que se propone para resolverlo, es decir, sus objetivos.

El PIRC contiene los productos y actividades que buscan aportar a la reparación de los daños colectivos de los SRC. Estos productos se encuentran asociados a cada una de las medidas de reparación definidas en la Ley 1448 de 2011 y sus Decretos-Ley reglamentarios.

 PIRC		
1 _____	 _____	 _____
2 _____	 _____	 _____
3 _____	 _____	

4.1 CARACTERÍSTICAS DEL PIRC

ES EL RESULTADO DE LA FASE DE FORMULACIÓN Y ORIENTA EL DESARROLLO DE LA FASE DE IMPLEMENTACIÓN	SE CENTRA EN CÓMO REPARAR LOS DAÑOS A LOS ATRIBUTOS
Construido con el SRC.	Se retoman los daños colectivos identificados.
Todos avalan su desarrollo: SRC, Unidad para las víctimas y CTJT (para casos territoriales).	Las acciones reparadoras deben responder a los daños a los atributos.



Los productos del PIRC no se van a gestionar durante la fase de implementación, pues se debe garantizar que antes de su aprobación y validación por parte del SRC, éste encuentre con recursos para su ejecución. De ahí la importancia que se encuentre armonizado con los procesos administrativos internos de la entidad.



¿En qué parte del PIRC se deben programar los insumos?

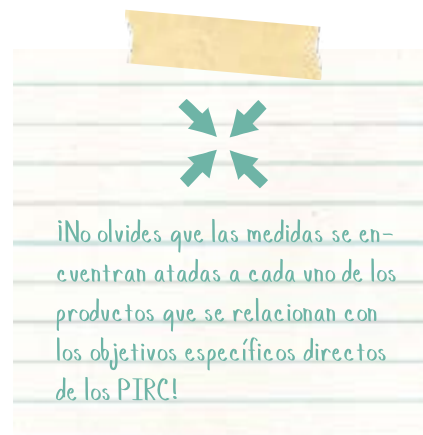


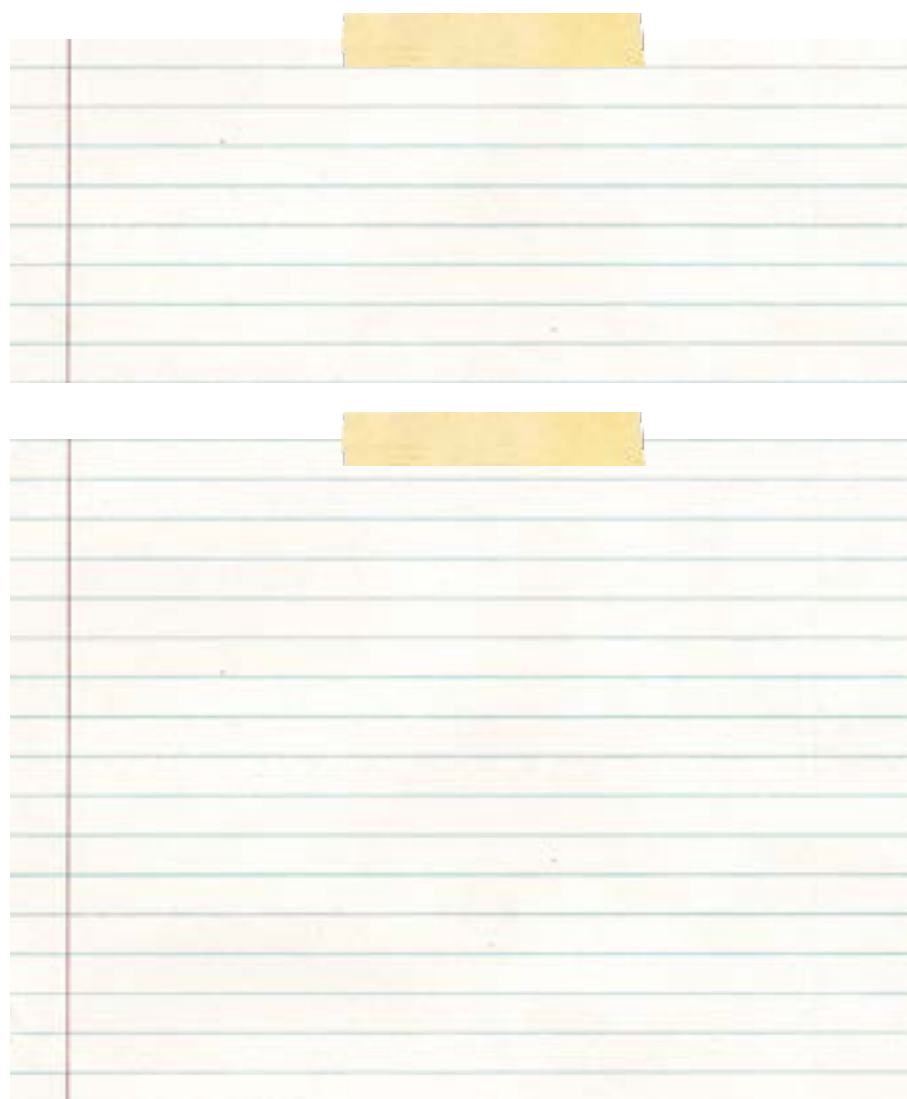
El PIRC integra las actividades que desde la Unidad para las Víctimas se van a realizar para contribuir a la reparación del SRC.

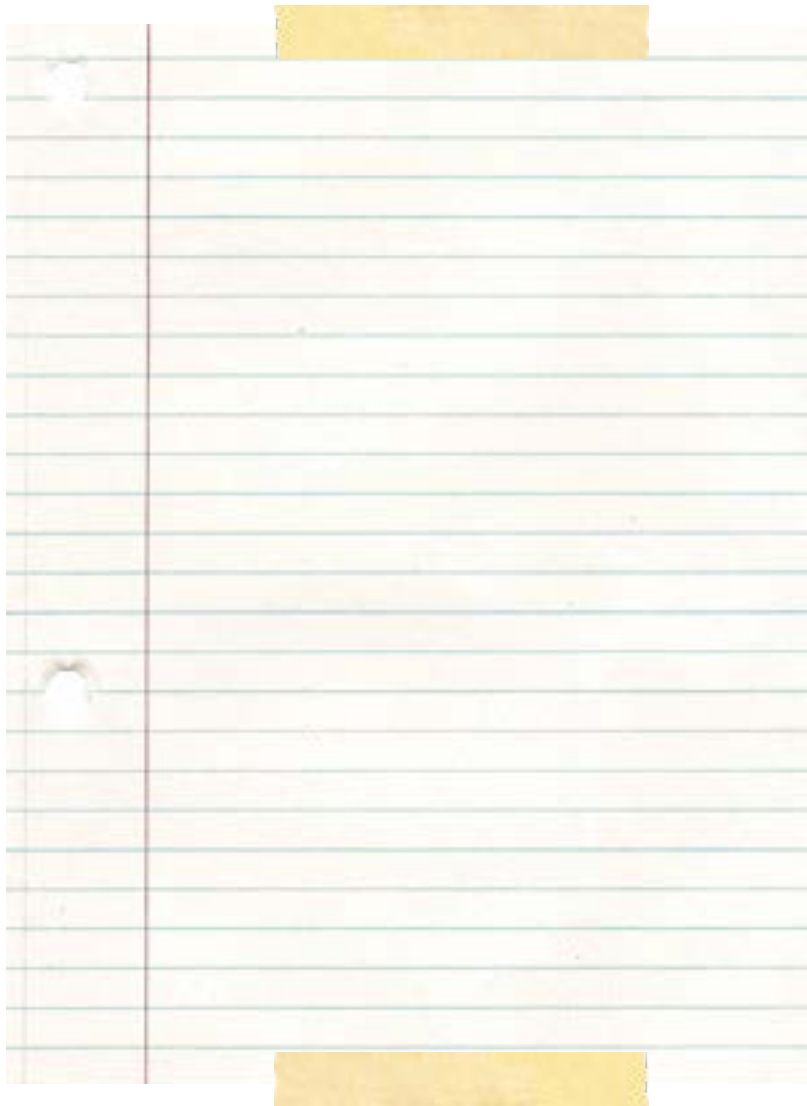
4.2 LAS MEDIDAS DE REPARACIÓN EN EL PIRC

OBJETIVO	
SATISFACCIÓN	Estas medidas son acciones de carácter material e inmaterial, tendientes a restablecer la dignidad de las víctimas y difundir la verdad sobre lo sucedido, a través de la reconstrucción de los hechos y preservación de la memoria histórica. Estas acciones tienen como principal objetivo proporcionar bienestar y contribuir a mitigar el dolor de las víctimas.
REHABILITACIÓN	Buscan contribuir con la reconstrucción y el restablecimiento del tejido social y organizativo, el restablecimiento de las relaciones de confianza y el fortalecimiento de la convivencia en los colectivos víctimas del conflicto armado.
GARANTÍAS DE NO REPETICIÓN	Buscan aportar a la transformación de las causas que facilitaron la victimización del colectivo. Adicionalmente, están dirigidas a prevenir el surgimiento de nuevas formas de violencia a través de procesos de pedagogía social.
RESTITUCIÓN	Busca que el SRC vuelva al estado como se encontraba antes de los hechos victimizantes. Desde esta medida se contribuye de manera mucho más específica al componente material de la Reparación Colectiva.
INDEMNIZACIÓN	Los Decretos Ley 4633, 4634 y 4635 de 2011 establecieron la medida de indemnización para las comunidades étnicas, la cual contribuirá, de manera directa, a proteger su identidad e integralidad, por lo que deberá estar dirigida a proyectos para el fortalecimiento de los sujetos colectivos étnicos.

	EJEMPLO
SATISFACCIÓN	Acciones que busquen la dignificación de las víctimas; la reconstrucción, apropiación y difusión de la memoria; la recuperación de prácticas tradicionales, sociales, culturales, usos y costumbres afectadas por el conflicto armado; y conmemoraciones de los hechos victimizantes.
REHABILITACIÓN	Intercambios de experiencias con tejedores y tejedoras o referentes de cuidado que permitan reflexionar sobre imaginarios colectivos, elaborar duelos colectivos, recuperar el intercambio y la convivencia, dotar de nuevos significados lugares asociados al miedo y tramitar conflictos sin violencia. En el caso de los SRC étnicos, la medida de rehabilitación estará dirigida al restablecimiento de la armonía y el equilibrio establecidos en los Decretos Ley.
GARANTÍAS DE NO REPETICIÓN	Acciones de pedagogía social orientadas a reconocer las causas del conflicto y a hacer partícipes a otros actores de lo que sucedió a los colectivos en el marco de la guerra. Por ejemplo, relacionadas con la prevención de violencias de género, el reconocimiento de mecanismos alternativos de solución de conflictos y la promoción de los DD.HH. Para el caso de colectivos étnicos incluye el fortalecimiento de las formas propias de protección comunitaria y la prevención del racismo y la discriminación racial.
RESTITUCIÓN	Entrega de bienes y/o servicios que busquen la reconstrucción, mejoramiento y/o dotación de espacios de uso colectivo; la implementación de proyectos productivos colectivos y las entregas de bienes de uso colectivo, así como el fortalecimiento de las capacidades organizativas de las Organizaciones y Grupos.
INDEMNIZACIÓN	La indemnización a comunidades étnicas se entregará en el marco de la implementación de los PIRC y de acuerdo con lo concertado dentro de la formulación de estos. Esta medida se debe armonizar con los Planes de Vida (indígenas), Planes de Etnodesarrollo (afrocolombianos, negros, palenqueros y raizales) y Plan de Largo y Buen Camino (Pueblo Rrom), entre otros que sean construidos por las comunidades.







SOBRE EL ENFOQUE DE MARCO LÓGICO

05

5.1 ¿QUÉ ES EL ENFOQUE DE MARCO LÓGICO?

Es una herramienta analítica utilizada para planificar iniciativas, mediante la formulación de objetivos que deben cumplirse dentro de un periodo establecido. Este enfoque contempla el análisis de problemas, objetivos, involucrados y alternativas, que posteriormente son plasmados en una herramienta llamada “Matriz de Marco Lógico”, conformada por cuatro filas y cuatro columnas que presenta un esquema secuencial y jerarquizado de los elementos mínimos que hacen parte de la formulación de una iniciativa de inversión (Departamento Nacional de Planeación, 2011).

	DESCRIPCIÓN	INDICADOR	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN	Expresa la solución del problema de desarrollo que ha sido diagnosticado. Responde la pregunta ¿PARA QUÉ?	Indicadores de Impacto	Encuestas nacionales, encuestas de hogares, manufacturera, agropecuaria, etc. Encuestas regionales.	N/A
INTERCAMBIOS	Es el efecto directo que se espera a partir del periodo de ejecución. Es el cambio que fomentará el proyecto. Responde la pregunta ¿POR QUÉ?	Indicadores de Resultado	Encuestas	Supuestos que afectan el enlace entre propósito y fin
COMPONENTES	Son los resultados específicos del proyecto. Responde a la pregunta ¿QUÉ?	Indicadores de Producto	Informes de interventoría	Supuestos que afectan el enlace entre componentes y propósito
ACTIVIDADES	Son aquellas acciones que son necesarias para realizar los componentes. Responde a la pregunta: ¿CÓMO?	Indicadores de Gestión	Cronograma, presupuesto	Supuestos que afectan el enlace actividades / componentes

Muchos de los expertos y profesionales expresan que el Enfoque de Marco Lógico “se aprende haciendo”. Su conocimiento a profundidad se da en la medida en que se van utilizando y comprendiendo sus herramientas y procedimientos.

La eficacia de este enfoque depende en gran medida de tres importantes acciones:

1. El diligenciamiento efectivo y pertinente de cada una de las herramientas.
2. Capacidad de análisis y comprensión de las etapas de un proyecto, en este caso, acciones reparadoras que corresponden a las medidas establecidas por ley.
3. Trabajo en equipo con los participantes del proyecto.

El EML permite de manera integral identificar problemas y proponer soluciones a través de una serie de acciones que se realizan de manera secuencial y las cuales articulan diversos elementos y procesos, en este caso, una serie de acciones reparadoras en los SRC.



Este enfoque organiza y define los objetivos; a su vez, propone productos y actividades que al ser desarrollados, son los que permiten cumplir con el objetivo central del PIRC de manera organizada y sistemática.

Este enfoque es utilizado por las entidades del Gobierno Nacional para la formulación de proyectos de inversión pública.

EML: Enfoque de Marco Lógico
MML: Matriz de Marco Lógico
DNP: Departamento Nacional de Planeación
PIRC: Plan Integral de Reparación Colectiva

S



¿Sabías que el DNP construyó el documento Guía de Capacitación Virtual en Teoría de Proyectos, el cual explica la pertinencia del EML en la formulación, estructuración e implementación de proyectos de inversión pública?

Si deseas conocer con mayor detalle información del EML, te invitamos a consultar el Manual Metodológico para la Formulación de PIRC bajo la estructura de Marco Lógico.



¿Cuáles son las fases de un proyecto?

5.2 EL ENFOQUE DE MARCO LÓGICO COMO BASE DE LA PLANIFICACIÓN

En el marco de la cualificación del Programa de Reparación Colectiva y de acuerdo con los lineamientos de la Resolución 3143 de 2018, se incorporó el enfoque de Marco Lógico a su desarrollo con el fin de garantizar que los ejercicios de planeación y de implementación de los PIRC, estuvieran armonizados con la lógica de gestión pública del Estado colombiano.

Esta armonización atendió a necesidades y aprendizajes obtenidos por la Unidad para las Víctimas en la implementación del PRC desde la expedición de la Ley 1448 de 2011 y sus Decretos Ley reglamentarios, así como los obtenidos en el marco de la implementación de la Ley 975 de 2005.

Por lo anterior, vale la pena aclarar que algunos instrumentos y herramientas pertenecen a otros enfoques o metodologías de planeación, pero por su capacidad de análisis o su estructura, facilitan los procesos operativos, administrativos y logísticos, así como de trabajo de campo, que los profesionales encargados de acompañar el proceso de reparación colectiva deben desarrollar.



En el marco del mejoramiento continuo de los procesos institucionales, la Unidad para las Víctimas hizo un balance del desarrollo del PRC basándose no solo en su experiencia, sino también en los resultados de varias consultorías hechas al programa. Esto derivó en la adopción del Modelo de la Reparación Colectiva a través de la Resolución 3143 de 2018.

Para conocer ampliamente el proceso de armonización y adaptación del EML con el PRC, puedes consultar el Manual Metodológico para la Formulación de PIRC bajo la estructura de Marco Lógico



El EML brinda a los PIRC mayor claridad y organización de la información. El orden y la coherencia interna permiten hacer un seguimiento riguroso en los momentos de cada fase, dando cumplimiento en tiempos reales a los productos propuestos y lograr los objetivos del PRC.



La Unidad para las Víctimas al ser una entidad del Estado, debe armonizar la inversión de sus recursos con los mecanismos de planificación sectorial y nacional, y al mismo tiempo, brindar las garantías para una reparación integral.

5.3 ¿POR QUÉ UTILIZAR ESTE ENFOQUE EN EL PROGRAMA DE REPARACIÓN COLECTIVA?

Establece relaciones claras entre los daños colectivos identificados y las acciones dirigidas a repararlos.

Permite hacer seguimiento y evaluación a las actividades que se realizan, para saber si están cumpliendo o no, con lo que se ha propuesto.

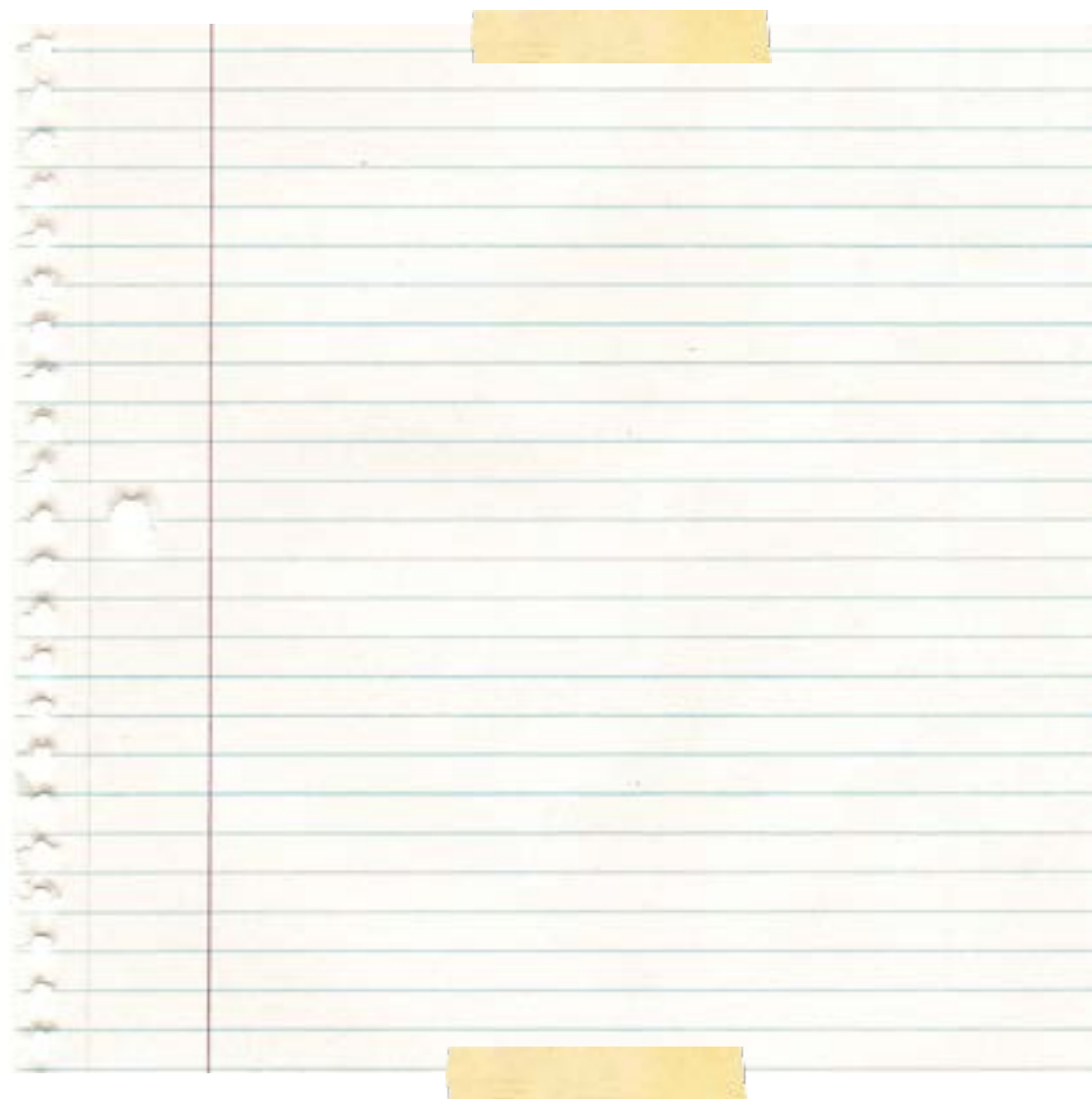
Facilita la planeación, ejecución y la evaluación del PIRC en los tiempos establecidos.

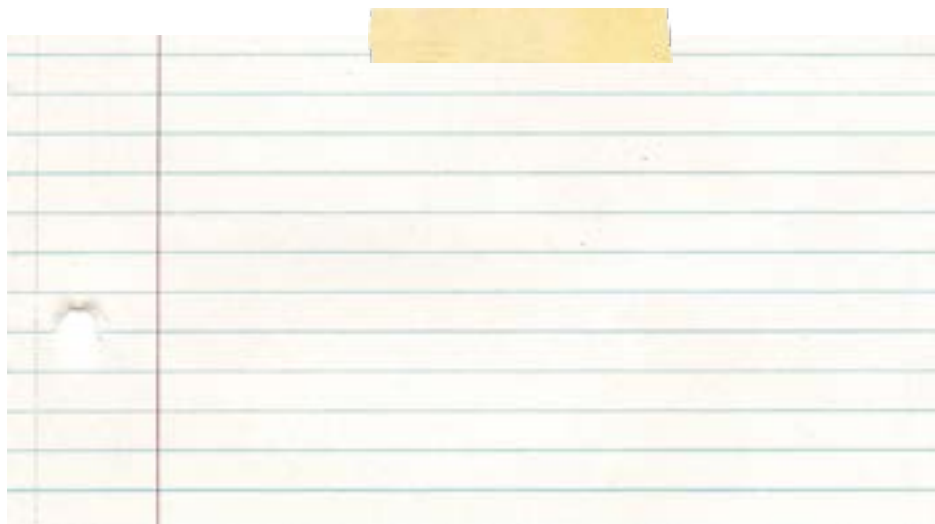
Su construcción es participativa y posibilita la comunicación y el entendimiento entre todas las partes involucradas.

5.3.1 Ventajas al usar el Enfoque de Marco Lógico en el Programa de Reparación Colectiva

1. Es utilizado con frecuencia por organismos de cooperación internacional.
2. Ayuda a la optimización de recursos públicos y a la delimitación de tiempos para el desarrollo de acciones y tareas.
3. Describe objetiva y concretamente las condiciones del entorno, es decir ¿que se pretende alcanzar con la intervención que se está planeando con un determinado SRC?
4. Promueve efectivamente la identificación y alistamiento de todo tipo de recursos.
5. A través de sus herramientas, identifica y hace seguimiento riguroso al cumplimiento de objetivos.
6. Analiza situaciones actuales y propone situaciones deseables.
7. Planifica acciones de manera priorizada y estratégica.
8. Propone objetivos alcanzables que transforman situaciones o atienden necesidades relacionadas con la reparación colectiva.
9. Los PIRC son más aterrizados y por ello, más factibles de cumplir.







FORMULAR UN PIRC USANDO ENFOQUE DE MARCO LÓGICO

06

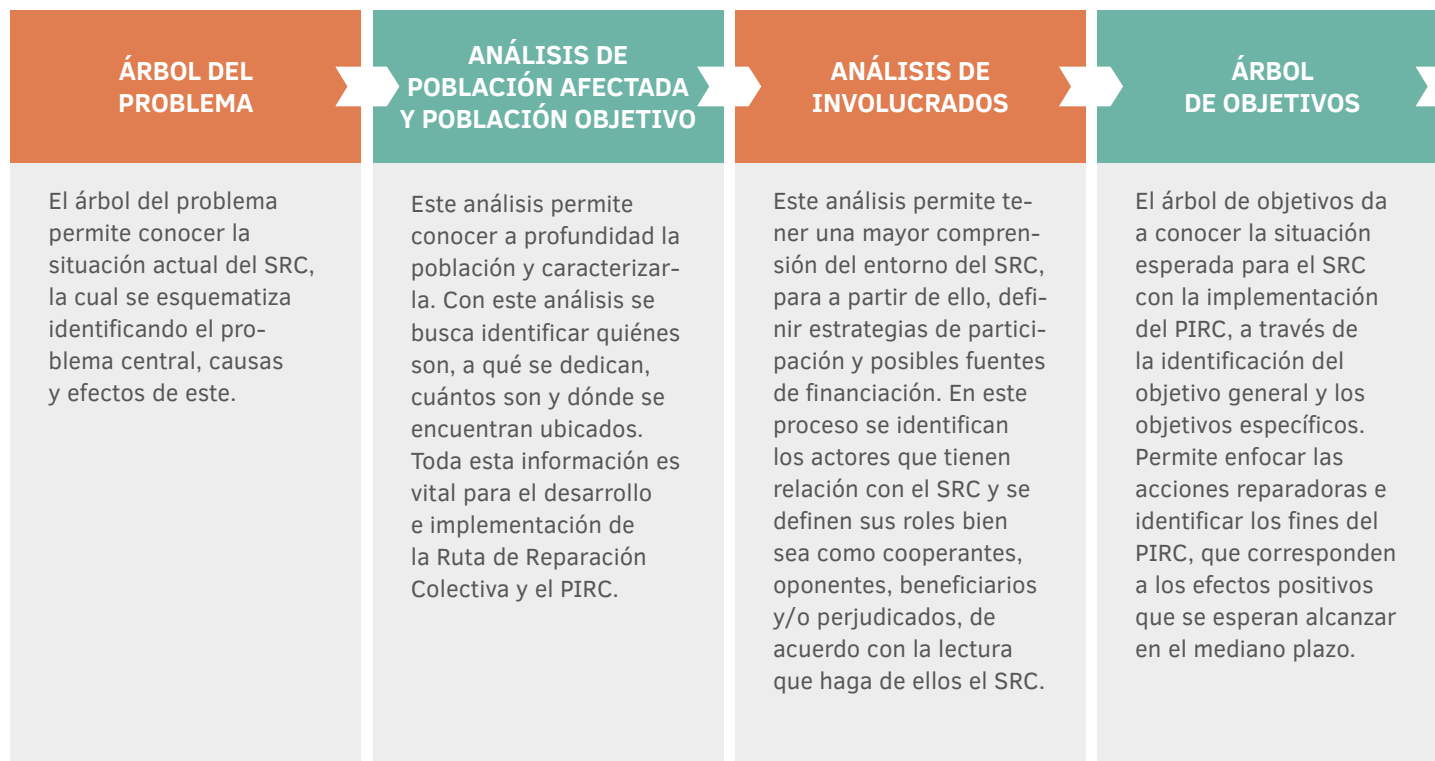
6.1 INSTRUMENTOS PARA FORMULAR UN PIRC USANDO ENFOQUE DE MARCO LÓGICO

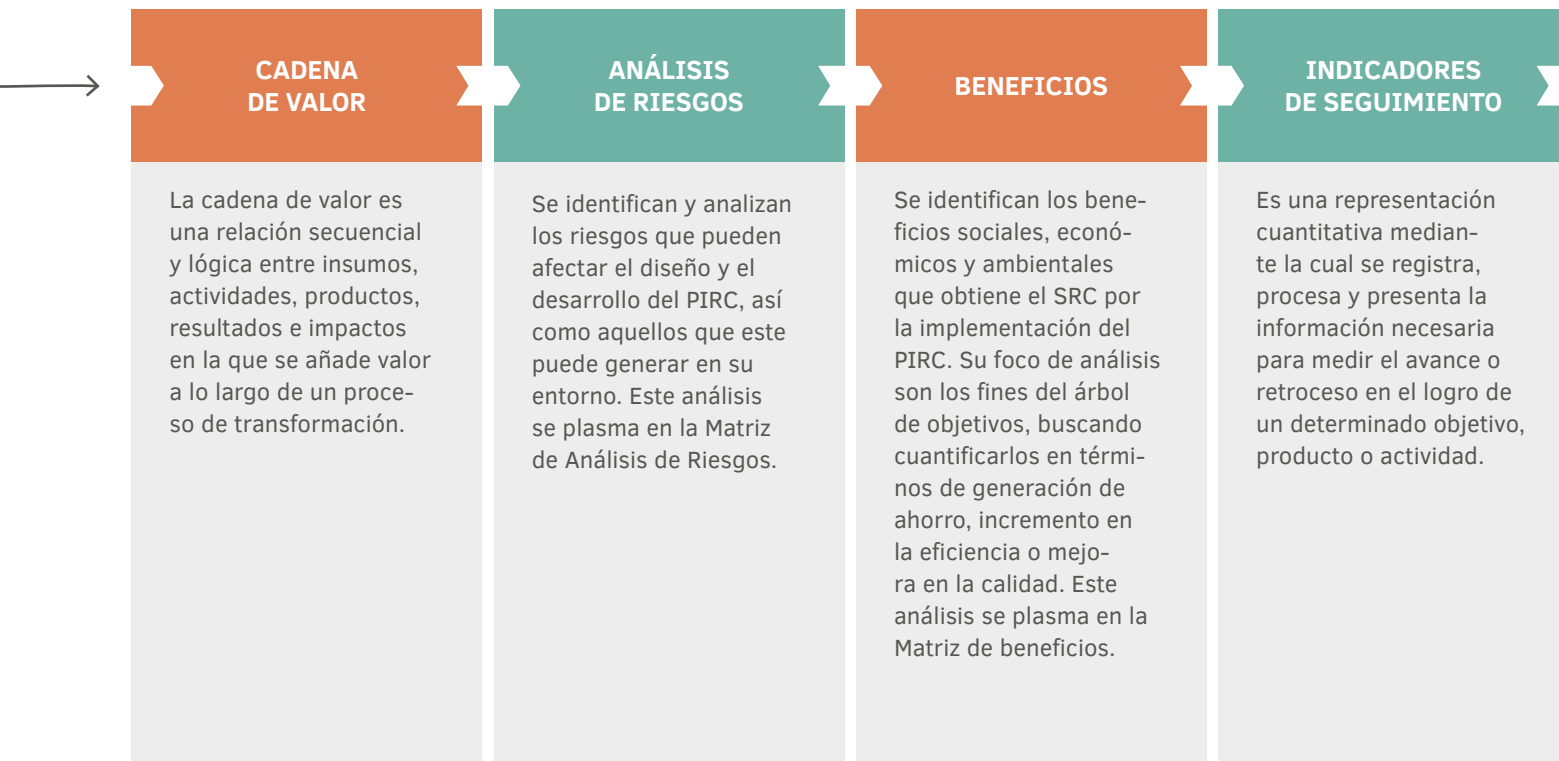
Cada uno de estos pasos se encuentran armonizados y sistematizados en un aplicativo digital que armoniza el EML con el PRC. En la plataforma MAARIV encontrarás el aplicativo donde podrás formular el PIRC siguiendo los momentos que se encuentran a continuación:

S

MAARIV: Modelo de Atención, Asistencia y Reparación Integral a las Víctimas

Continúa en la siguiente página







Para acceder al aplicativo, ingresa con tu usuario y contraseña a la página web del MAARIV. Recuerda tener a mano toda la información recopilada del SRC para diligenciar los instrumentos para la formulación del PIRC.

CRONOGRAMA

Es una herramienta gráfica para planificar y organizar de manera secuencial y lógica, todas las actividades que se deben llevar a cabo para la ejecución y puesta en operación del PIRC.

MATRIZ DE SEGUIMIENTO

Corresponde al resumen ejecutivo del PIRC. Reúne de manera sintetizada la información generada durante el proceso de formulación. De esta manera se puede leer los elementos más relevantes del PIRC en conjunto y hacer seguimiento y control a su desarrollo.

DOCUMENTO PIRC

Este documento contiene la información generada durante el proceso de formulación mediante el EML, y se constituye en la hoja de ruta para la implementación de las acciones reparatoras en los SRC.



LOS TRES MOMENTOS DE LA FORMULACIÓN DEL PIRC

El EML, contempla el análisis de problemas, objetivos, involucrados y alternativas, que permite llevar a cabo el ejercicio de planeación de resultados. Durante el proceso de adaptación del EML al PRC, se identificó que ambos tenían elementos similares que podían articularse, lo que se evidencia en la generación de información e insumos útiles para la formulación del PIRC en las fases previas, los cuales nutren la elaboración del Documento Técnico del PIRC.

De esta manera, aunque el EML se encuentra a lo largo de la RRC, se incorpora de manera más evidente en la fase de Diseño, formulación y aprobación del PIRC. A continuación, se presentan los momentos que se llevan a cabo dentro de esta fase:

Momento 1: Identificación de la situación actual y la situación esperada

Momento 2: Preparación del PIRC

Momento 3: Programación y alistamiento del PIRC

¡No te preocupes!... Más adelante te explicaremos qué debemos hacer en cada momento de la fase de formulación.

¿Necesitas recordar cuáles son los instrumentos para cada fase?
iiiVe al capítulo anterior, el de resumen de PRC o consulta el libro del Modelo de Reparación Colectiva!!!



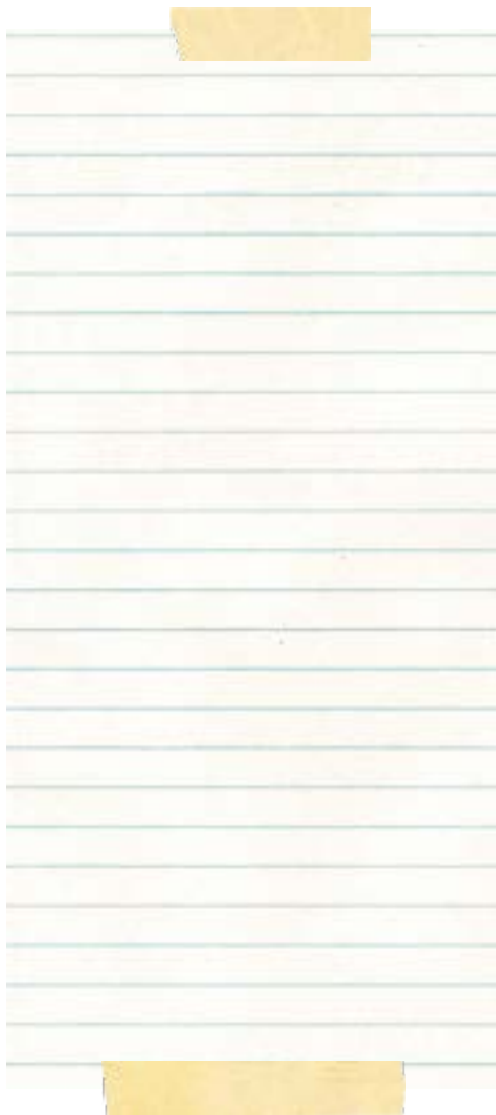
MOMENTO 1: IDENTIFICACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y LA SITUACIÓN ESPERADA

SITUACIÓN ACTUAL	Comprende el análisis de los daños a los atributos de los SRC, así como de las causas y efectos del problema central, a partir de la revisión de la información del documento de diagnóstico o caracterización del daño. Se elabora: • Árbol del problema • Análisis de población y • Análisis de involucrados
SITUACIÓN DESEADA	Hace referencia a la proyección de la situación deseable, es decir, lo que se espera alcanzar con la implementación del PIRC. Se elabora: • Árbol de objetivos
IDENTIFICACIÓN DE PRODUCTOS	Se realiza una primera revisión del catálogo de productos que corresponda, de acuerdo con la tipología de SRC, a partir de la información generada por el análisis de la situación actual y la situación deseada. Una vez se ha indagado con el SRC las actividades que considera reparadoras, se realiza una nueva revisión de los productos para elegir aquellos que se incluirán en la Cadena de Valor del PIRC



Debe ser socializado al SRC
para su validación





MOMENTO 2: PREPARACIÓN DEL PIRC

ELABORACIÓN DE ESTUDIOS

Una vez conocidos los productos, se debe analizar cuáles son sus componentes, cómo es el proceso de transformación para su obtención y qué insumos y recursos adicionales son necesarios para materializarlos. Algunos de ellos, sobre todo los relacionados con temas de infraestructura y proyectos productivos, requerirán la elaboración de estudios para revisar su viabilidad y la manera más adecuada de implementarlos.

ELABORACIÓN DE LA CADENA DE VALOR

Corresponde a la identificación de los productos y las actividades que harán parte del PIRC. Las actividades se acuerdan con el SRC teniendo como referente ¿De qué manera contribuye a la reparación de los daños identificados? Y ¿Cómo aporta la actividad o el producto al cumplimiento de los objetivos del PIRC? De esta manera, la cadena de valor implica la identificación de actividades y productos, así como su costeo, de tal manera que se obtenga una estructura secuencial y lógica que al implementarse, genere las condiciones necesarias para alcanzar los resultados esperados.

ANÁLISIS DE RIESGOS

Consiste en la identificación de aquellas situaciones que podrían representar una amenaza u obstáculo para la implementación del PIRC. Permite tomar decisiones de manera oportuna frente a la priorización o ajuste de acciones, a través de la definición de medidas de mitigación frente a las amenazas u obstáculos identificados. Estas acciones pueden demandar recursos económicos adicionales, que deben contemplarse dentro del PIRC.

ANÁLISIS DE BENEFICIOS

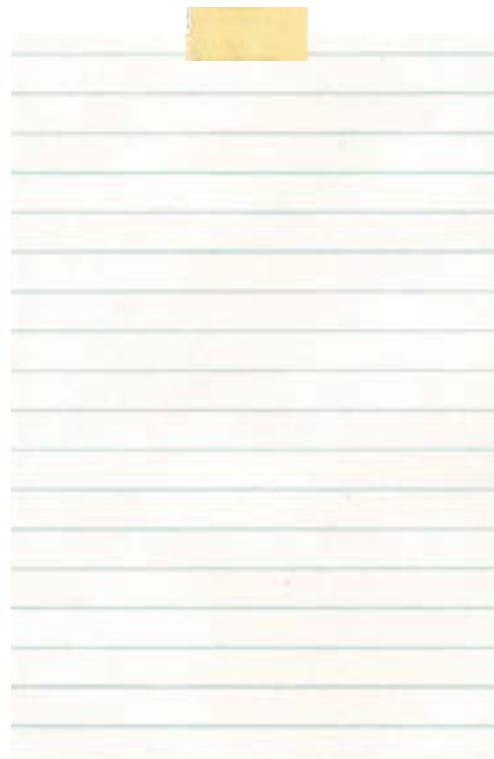
Consiste al análisis de los fines del árbol de objetivos, tratando de cuantificarlos en términos del ahorro o la mejora en la calidad que se pueda tener en alguna situación. a partir de la implementación del PIRC.

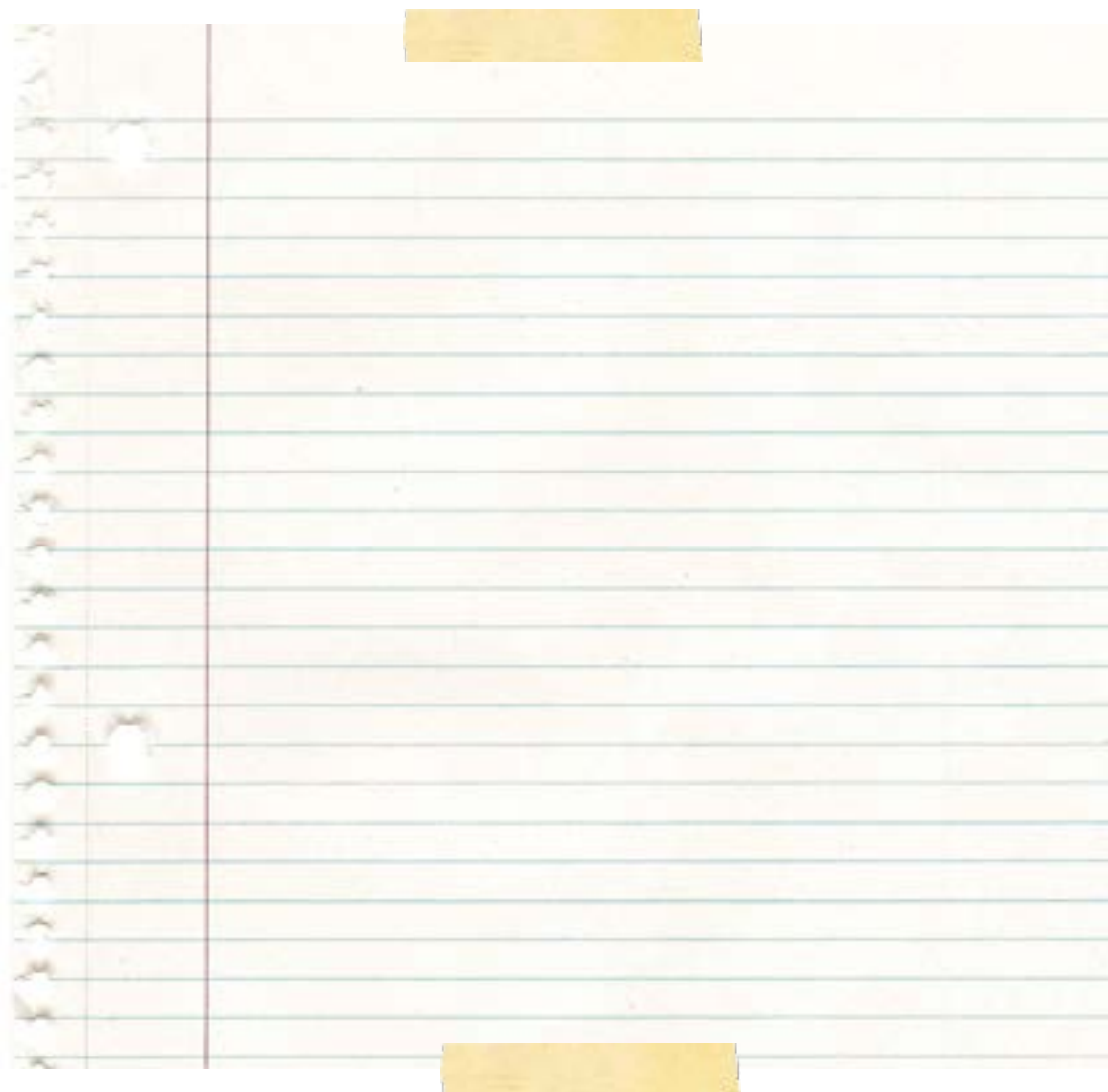
MOMENTO 3: PROGRAMACIÓN Y ALISTAMIENTO DEL PIRC



Los indicadores de gestión permiten hacer seguimiento al avance de las actividades que conforman cada producto del PIRC.

INDICADORES DE SEGUIMIENTO	Comprende la definición de las acciones que permitirán evidenciar el avance en el cumplimiento de los objetivos del PIRC. Para ello, se definen indicadores de producto y de gestión y se elabora el cronograma de implementación del PIRC.
ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DE SEGUIMIENTO	Consiste en relacionar la información más importante del PIRC en una matriz de resumen, que permite realizar un adecuado monitoreo durante su implementación y operación.
ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO PIRC	Es la hoja de ruta para la implementación de acciones del PIRC. Este documento debe ser validado por el SRC y por la instancia que corresponda de acuerdo con sus características. Debe recoger la información de la incorporación del EML en las diferentes fases de la RRC.
IMPLEMENTACIÓN DEL PIRC, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	Consiste en la ejecución física y financiera del PIRC, así como su respectivo monitoreo técnico y financiero. En su desarrollo se deben brindar reportes del avance en la implementación, así como alertas que puedan poner en riesgo su adecuado desarrollo.





7.1 MOMENTO 1: IDENTIFICACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y LA SITUACIÓN ESPERADA

7.1.1 Definición del árbol del problema (situación actual)

Es una representación gráfica que ayuda a identificar y organizar las causas y efectos de un problema, presentando una síntesis de las principales variables que intervienen en la situación planteada.

Tanto las causas como los efectos identificados, hacen parte del problema.



El árbol del problema es una herramienta que permite el análisis de una problemática, así como de sus causas y efectos. Se construye a partir del documento de diagnóstico o caracterización del daño y debe ser presentado al SRC para su validación.



¿Cuáles son las partes del árbol del problema?



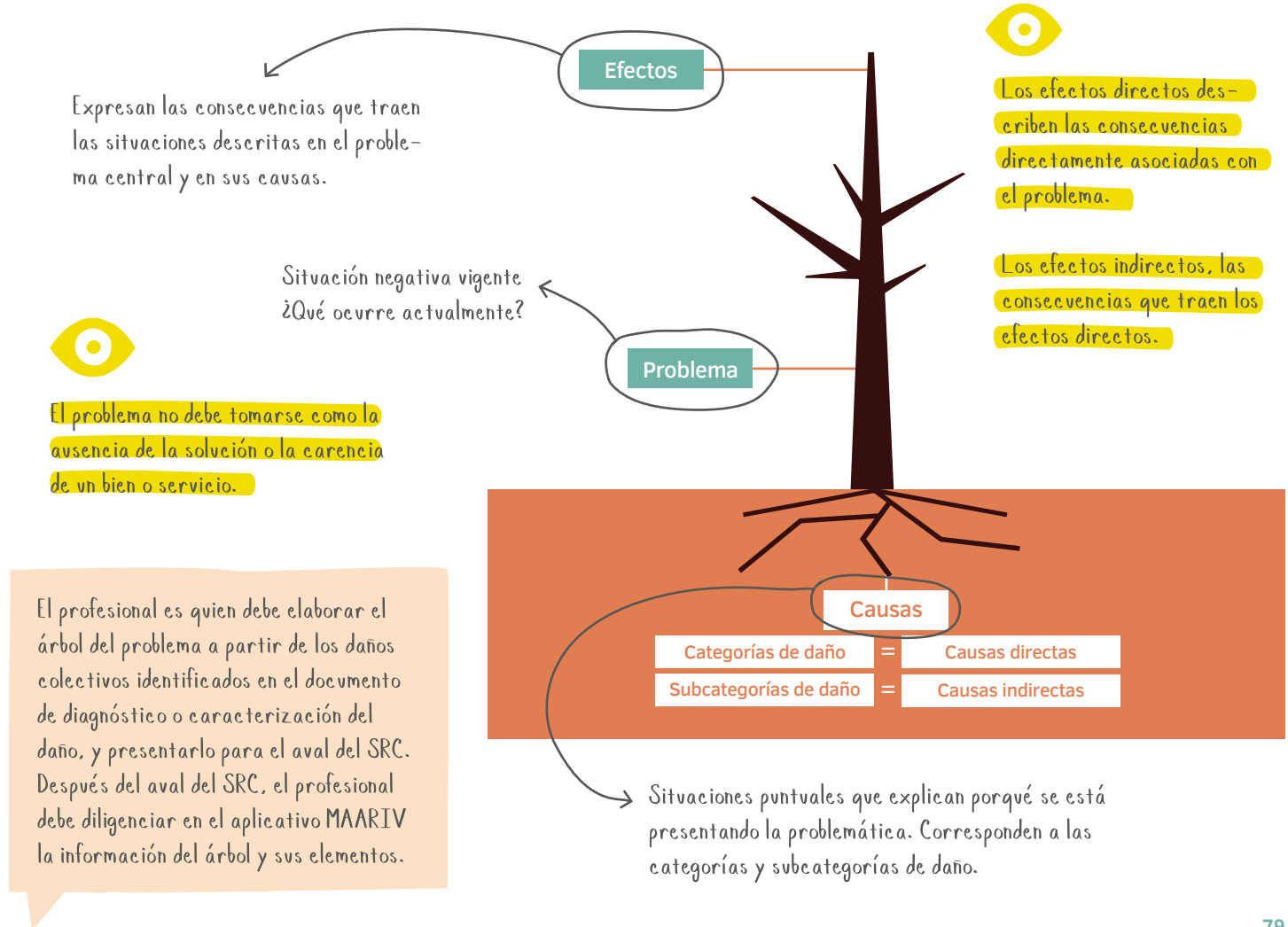
Reconocer y desagregar un problema ayuda a ver de manera clara y directa la situación actual, proyectando posibles soluciones.

El árbol del problema permite:

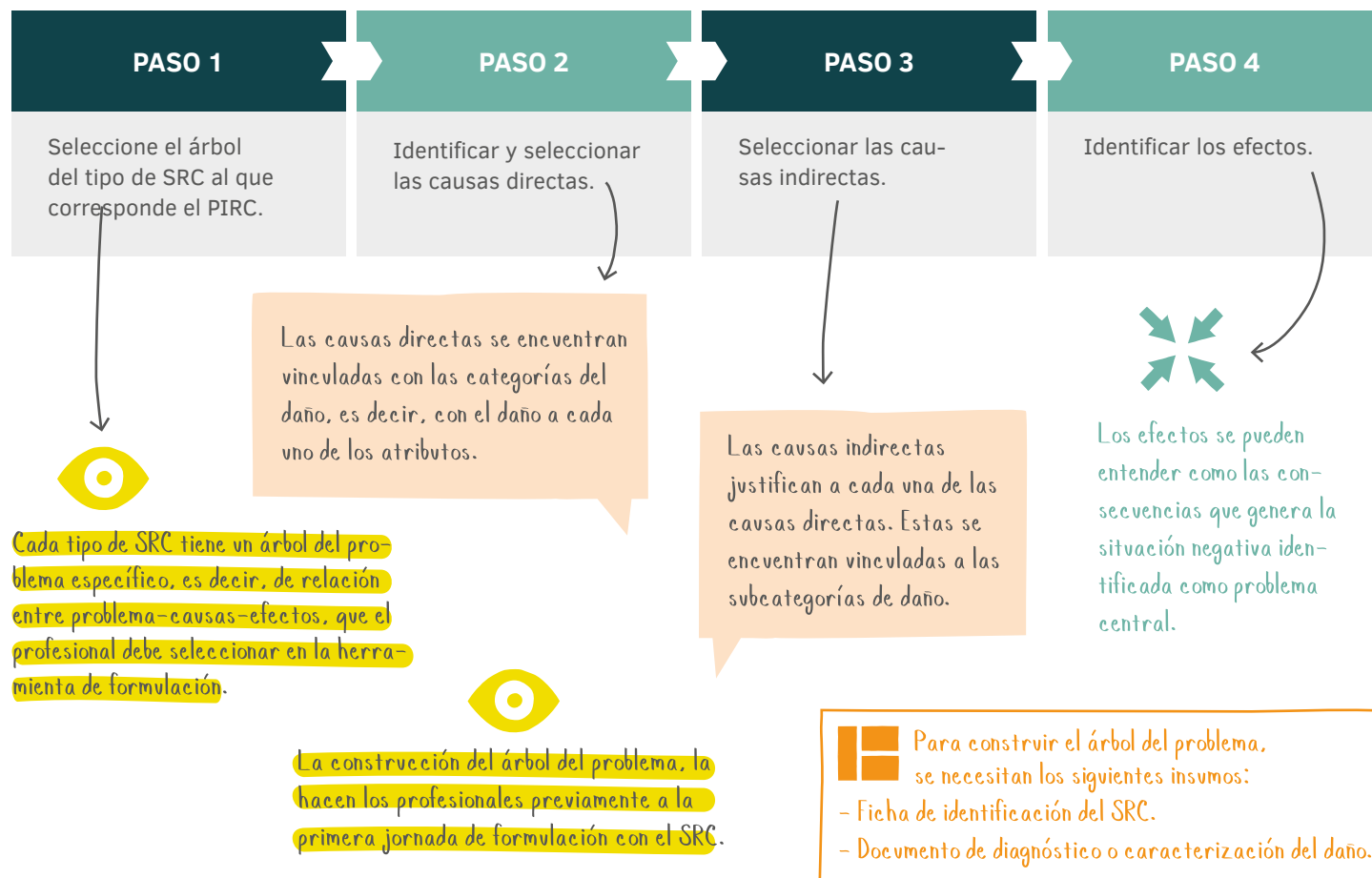
1. Obtener y graficar información detallada sobre la situación actual.
2. Identificar cuáles son sus causas y efectos.
3. Reconocer las relaciones causales que generan el problema.



7.1.1.1 Elementos del Árbol del Problema



7.1.1.2 Pasos para construir el Árbol del Problema





Los árboles de comunidades étnicas, urbanas y rurales tendrán máximo cinco causas directas, asociadas a las categorías del daño analizadas en el documento de diagnóstico o caracterización del daño. El árbol de la tipología grupos y organizaciones tendrá máximo cuatro causas directas.



Debemos tomar como punto de partida la realidad actual del SRC y luego seleccionar las subcategorías del daño analizadas en el documento de diagnóstico o caracterización del daño. Posteriormente, relacionar las causas indirectas que correspondan, de acuerdo con las subcategorías de daño analizadas (una subcategoría de daño puede tener varias causas indirectas asociadas).

Es necesario seleccionar mínimo cuatro y máximo seis efectos relacionados con los hechos de violencia mencionados por el SRC en su diagnóstico o caracterización del daño.



Si tienes alguna duda sobre las causas indirectas, te sugerimos consultar el Manual Metodológico para la Formulación de PIRC bajo la estructura de Marco Lógico.

7.1.1.3 Ejemplo de Árbol del Problema



¿Qué está ocurriendo actualmente?

El problema son una o más situaciones negativas que se encuentran vigentes, afectando al SRC.



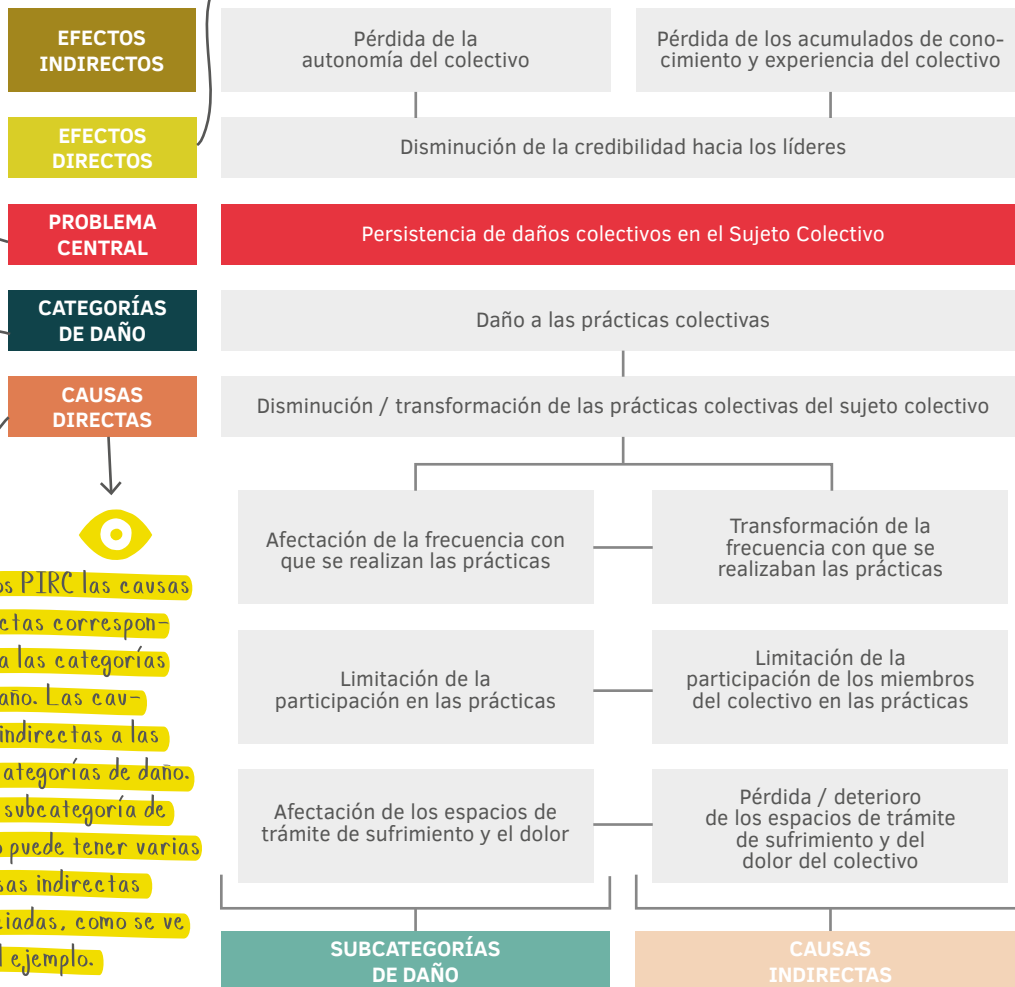
En esta comunidad, solo se vieron afectados sus atributos de prácticas colectivas, formas de organización y relacionamiento y territorio. De ahí que las únicas categorías de daño analizadas sean esas.

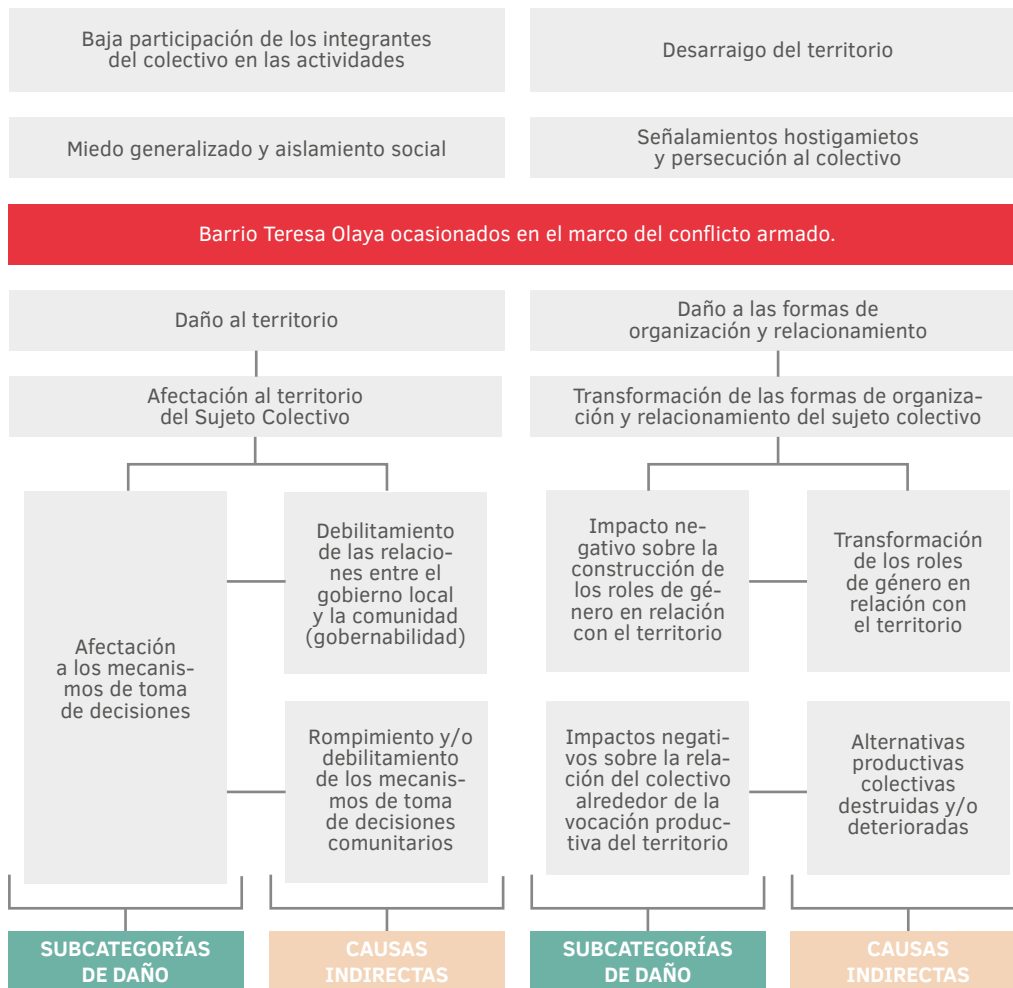


Las causas se pueden rastrear en el documento de diagnóstico o caracterización del daño.

En los PIRC las causas directas corresponden a las categorías de daño. Las causas indirectas a las subcategorías de daño. Una subcategoría de daño puede tener varias causas indirectas asociadas, como se ve en el ejemplo.

Se deben registrar los efectos directamente asociados al problema y que en realidad estén sucediendo.





Para identificar el problema central en el SRC, debemos tener en cuenta la persistencia de daños colectivos ocasionados en el marco del conflicto armado y verificar si es vigente en la actualidad.

Para todos los SRC, el problema central es el mismo: persistencia de daños colectivos ocasionados en el marco del conflicto armado a los sujetos colectivos; por cuanto es una situación en cuya transformación puede aportar la Unidad para las Víctimas desde su misionalidad.

7.1.2 Análisis de población afectada y población objetivo

Este análisis se realiza en la fase de formulación del PIRC, a partir de la información recopilada en las fases de identificación y diagnóstico o caracterización del daño. Relaciona características generales del SRC como por ejemplo, su descripción, ubicación y cantidad aproximada de sus miembros.

POBLACIÓN AFECTADA Y POBLACIÓN OBJETIVO			
QUIENES SON (Nombre)	CARACTERÍSTICAS (Descripción de la población, quienes son ellos)	CANTIDAD (Cuántos son)	UBICACIÓN (Localización geográfica de la población)

Generalmente en los PIRC la población afectada y la población objetivo va a ser la misma; sin embargo, se debe tener en cuenta que el EML propone que nunca la población objetivo puede ser mayor a la población afectada, o estar ubicada en una zona diferente a la de esta última.



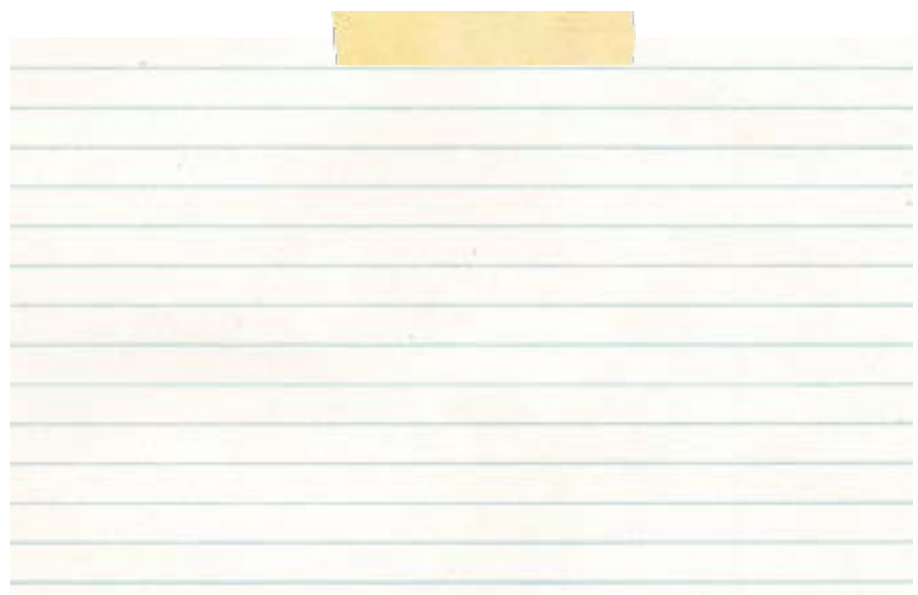
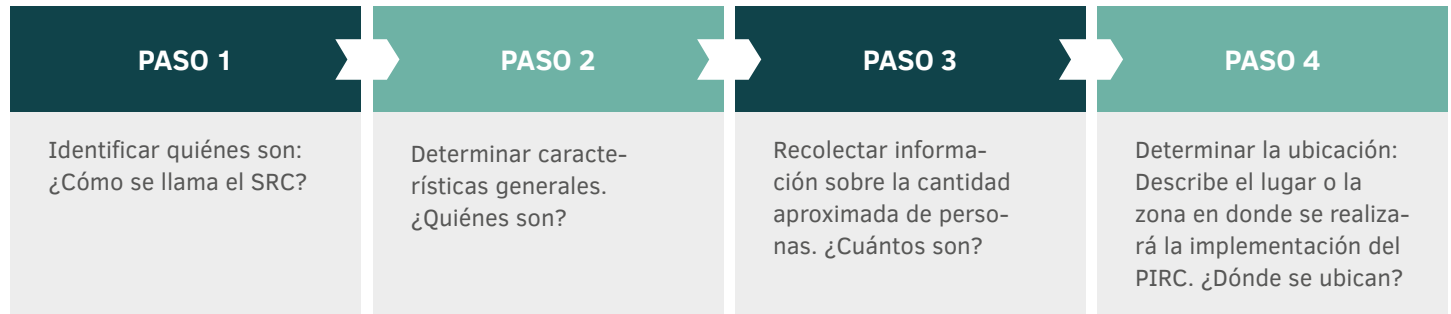
Para la descripción narrativa de la ubicación, se debe retomar la información de la descripción geográfica o demográfica del documento de diagnóstico o caracterización del daño.



Para la elaboración del análisis de población afectada y población objetivo los principales insumos son:

- Ficha de identificación del SRC
- Ficha de correlación con instrumentos de planeación (para casos territoriales)

7.1.2.1 Paso a paso para el Análisis de la Población Afectada y la Población Objetivo



7.1.3 Análisis de involucrados

Corresponde al proceso mediante el cual se identifican los actores desde el punto de vista social, institucional, comunitario, entre otros, que tienen o tendrán alguna relación con la formulación y la implementación del PIRC, ya sea como cooperantes, oponentes, beneficiarios o perjudicados.

MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS						
Tipo de actor	Nombre del actor	Roles (Cooperante, Oponente, Beneficiado, Perjudicado)	Interés - Expectativa	Influencia (Alta, media, baja)	Estrategia	Contribución o razón del desacuerdo

CONCERTACIÓN ENTRE ACTORES
¿Qué relaciones y qué condiciones deben presentarse entre los actores para lograr la efectividad del PIRC?

Esta información se construye en la fase de diagnóstico o caracterización del daño de la mano con el SRC. A su vez, es el insumo para el diligenciamiento de esta matriz.



Para conocer las preguntas que orientan los pasos para hacer el Análisis de Involucrados, revisa el Manual Metodológico para la Formulación de PIRC bajo la estructura de Marco Lógico. ¡Son buenísimas!

Existen cuatro tipos de roles:

Beneficiario: Recibirán directa o indirectamente los beneficios de la intervención que se proponga realizar a través del proyecto.

Cooperante: Personas, entidades u organizaciones que aporten diferentes recursos ya sea monetarios o en especie.

Oponente: Aquellas personas, grupos u organizaciones que pueden llegar a obstaculizar el logro de los objetivos previstos.

Perjudicado: Personas, grupos u organizaciones que podrían llegar a disminuir su calidad de vida o bienestar como consecuencia del proyecto.



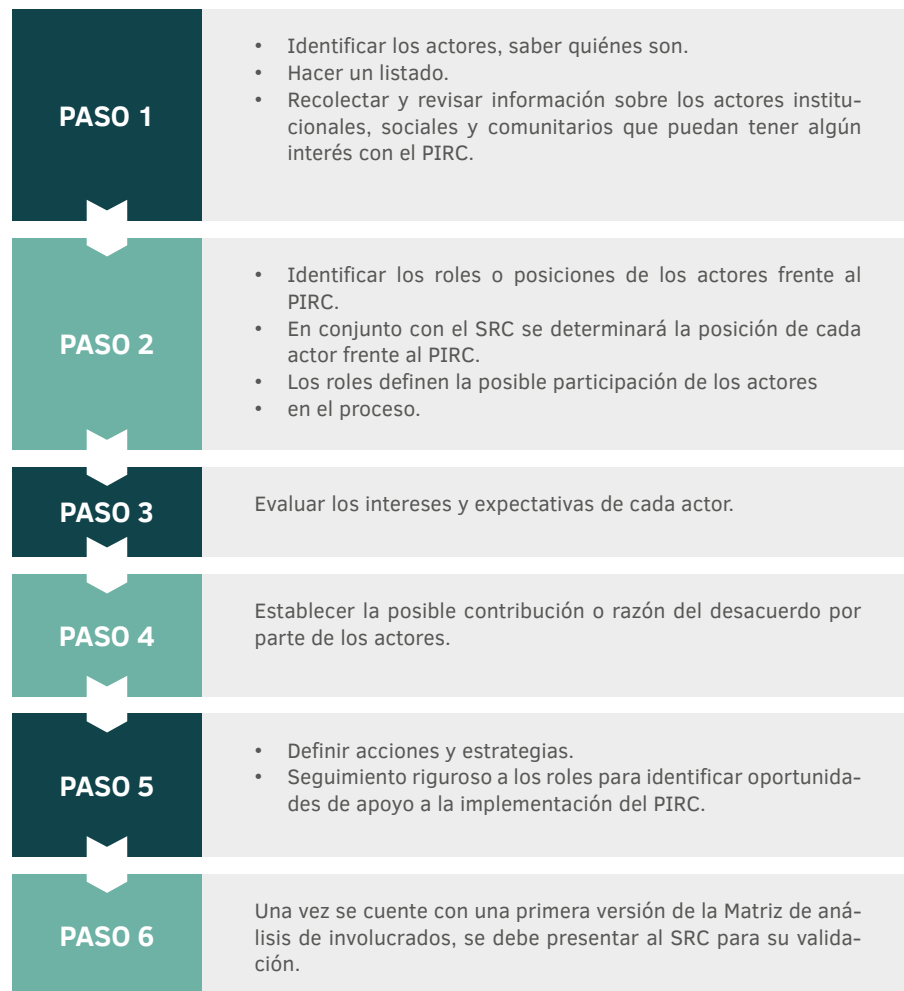
Para los actores con roles de oponentes y perjudicados, es necesario describir o argumentar las razones por las cuales manifiestan su desacuerdo frente a la ejecución del PIRC.

El SRC define el rol, la estrategia y los demás elementos de análisis que propone la matriz, en ese sentido el profesional se convierte en un orientador para la elaboración de este análisis.



¿Cuál es la diferencia entre Mapa de actores y Matriz de análisis de involucrados?

7.1.3.1 Pasos para realizar el Análisis de Involucrados



El DNP, define los conceptos abordados así:
Los objetivos son una proyección de la situación deseable que se espera alcanzar con la ejecución del proyecto. Esta situación se construye a partir de la transformación de la problemática identificada. De esta forma se propone redefinir todas las condiciones negativas del árbol de problemas para transformarlas en condiciones positivas realizables en la práctica (Departamento Nacional de Planeación, 2016).

¡Si deseas, puedes consultar el Manual Metodológico para la Formulación de PIRC bajo la estructura de Marco Lógico y ampliar la información sobre los elementos de este importante insumo!



Un objetivo es el fin último al que se dirige una acción u operación. Es el resultado o sumatoria de una serie de acciones y procesos.



Para construir nuestro árbol de objetivos, necesitamos:

- Árbol del problema construido
- Documento de diagnóstico o caracterización del daño.

7.1.4 Definición del árbol de objetivos (situación deseada)

Es una representación gráfica que se genera o nace del árbol del problema. En él se identifican y organizan los fines y medios para lograr el objetivo general, presentando una solución integral y organizada al problema central.

De esta manera, en el árbol de objetivos se desagregan las acciones puntuales y las formas que se llevarán a cabo para cumplirlos. De esta manera, todos los componentes del árbol de objetivos hacen parte del plan de acción para cambiar la situación actual (identificada en el árbol de problemas) por la situación esperada que se define en el árbol de objetivos.

El problema principal del árbol del problema se convertirá en el objetivo general.
Las causas directas e indirectas serán los objetivos específicos directos e indirectos
Los efectos directos e indirectos se convertirán en fines directos e indirectos.

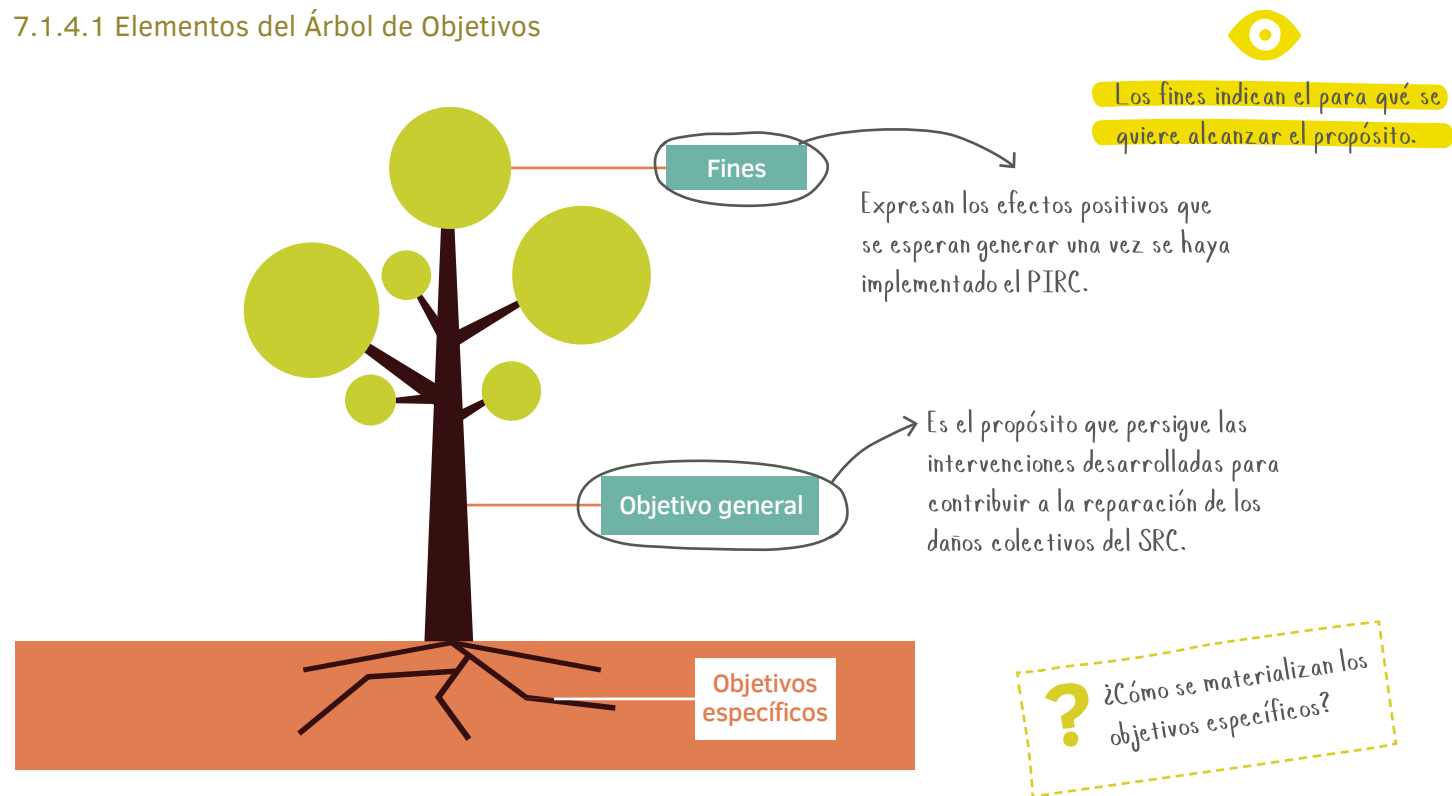


Los objetivos deben ser realistas y eficaces a la hora de proponerse y ejecutarse. Asimismo, deben ser coherentes con el problema central y se deben poder cuantificar.



¿Cuál es la máxima cantidad de productos que debe tener cada objetivo específico directo?

7.1.4.1 Elementos del Árbol de Objetivos

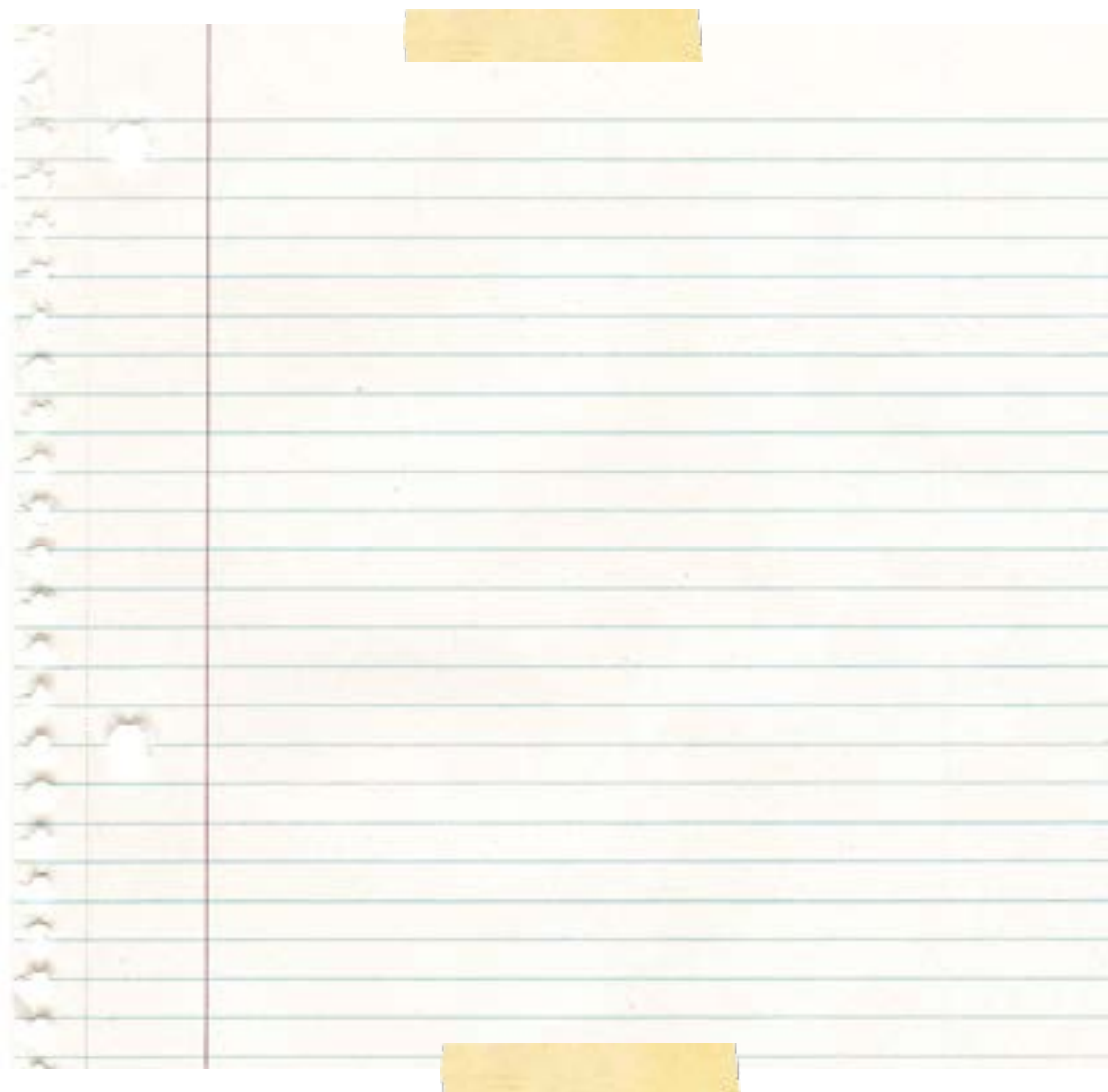


Los objetivos específicos responden al cómo se alcanzará el propósito. Se materializan a través de los productos, ya que estos contienen las acciones que se deben llevar a cabo para obtener los resultados esperados.

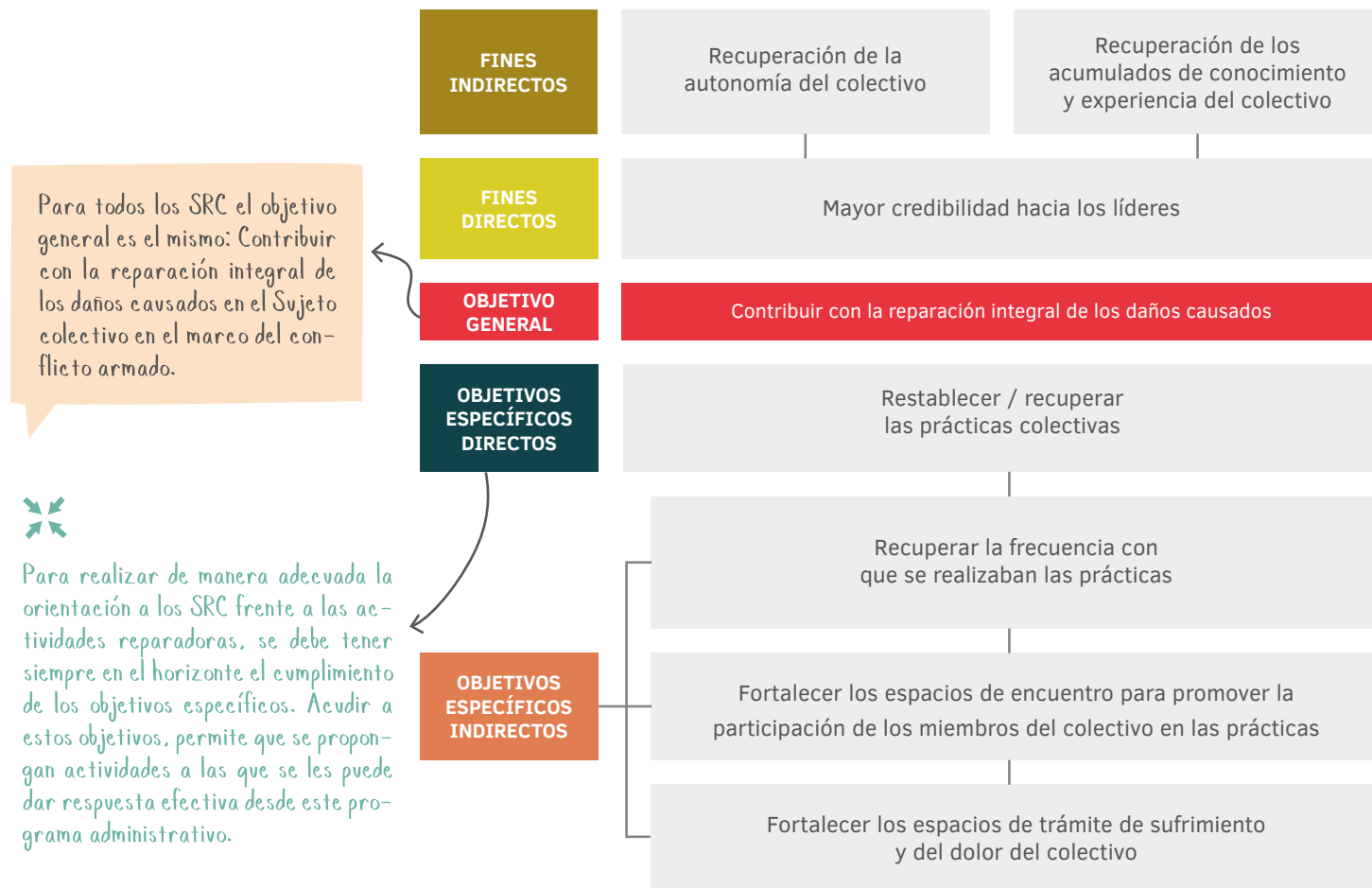


El producto responde al qué se va a llevar a cabo para lograr el objetivo general.

El aplicativo genera de manera automática el árbol de objetivos.



7.1.4.2 Ejemplo de Árbol de Objetivos

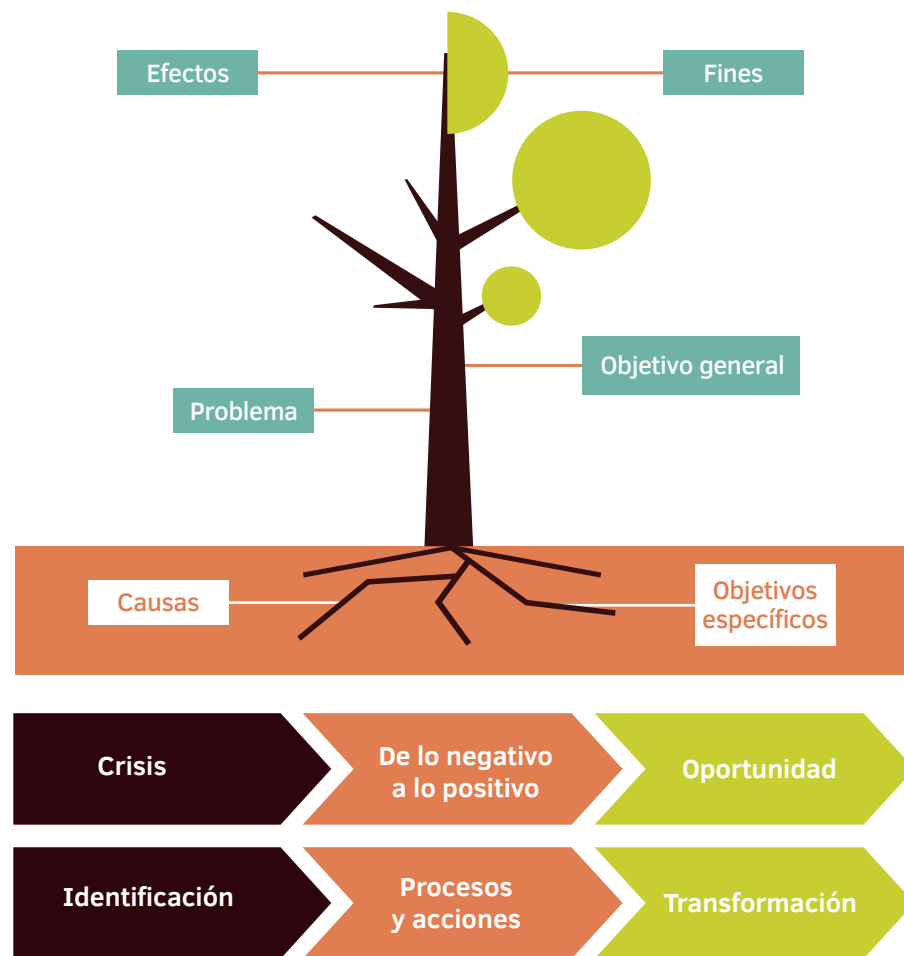




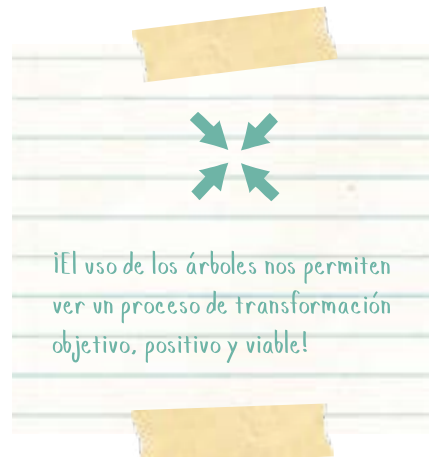
El Objetivo General se corresponde con el problema central. Del mismo modo, las causas directas se corresponden con los objetivos específicos directos y las causas indirectas con los objetivos específicos indirectos. Los efectos se corresponden con los fines.

En el aplicativo el Árbol de objetivos se genera automáticamente a partir de la información diligenciada en el Árbol del problema. Para verlo, debes ir al módulo de diseño y formulación, una vez estés allí, debes dar clic en la pestaña situación actual y situación deseada, aquí encontrarás los insumos y en ellos el Árbol de objetivos.

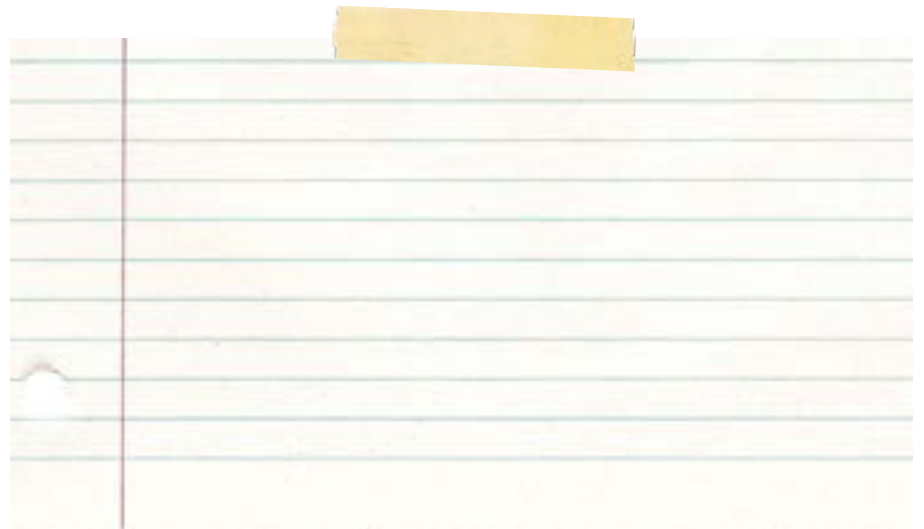
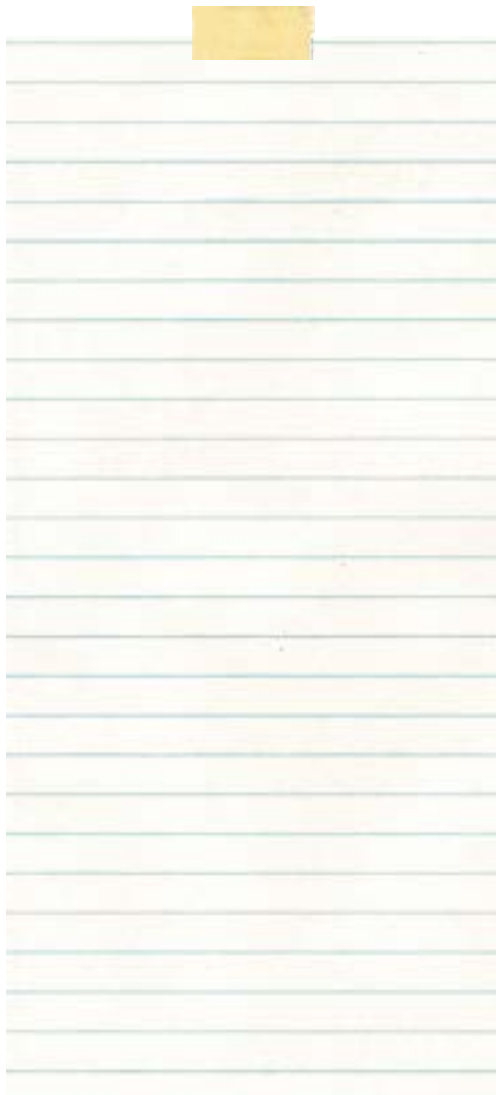
7.1.4.3 Del Árbol del Problema al Árbol de Objetivos



Los árboles nos muestran las relaciones de causalidad entre los elementos.



Si deseas ampliar un poco más la información sobre los árboles, puedes consultar el Manual Metodológico para la Formulación de PIRC bajo la estructura de Marco Lógico.



7.2 MOMENTO 2: PREPARACIÓN DEL PIRC

7.2.1 Elaboración de estudios

El primer paso en el desarrollo de este momento es la elaboración de estudios, acción que permitirá tener información de primera mano sobre las implicaciones que conlleva implementar las actividades y productos del PIRC.

Se debe tener en cuenta que todos los PIRC son distintos, por ello, se debe conocer qué tan pertinente o no, es llevar a cabo una actividad o producto de acuerdo con la realidad del SRC.

Los estudios pueden ser de diferentes categorías y especialidades, por lo que conocer la forma, los requerimientos y periodos en que se realizan, resulta fundamental a la hora de revisar los productos que se proponen hagan parte del PIRC del SRC.

El Acuerdo 045 de 2017 de la Comisión Rectora del Sistema General de Regalías (SGR) relaciona una serie de requisitos que deben cumplir los proyectos, de acuerdo con el sector económico al que pertenece. Esto representa una fuente de información valiosa que ayudará a los profesionales a tener una idea sobre el alcance y los requisitos mínimos que se deben contemplar para el desarrollo de cada uno de los productos plasmados en los PIRC.



Los estudios aplican solamente en productos relacionados con temas de infraestructura y proyectos productivos. En los demás casos, no es necesario realizar estudios.



Para elaborar los estudios, necesitamos:

- Listado de productos identificados para la materialización del PIRC.
- Requerimientos técnicos, legales, ambientales, entre otros, para la generación de los productos.
- Fuentes de información confiables (estadísticas oficiales, referentes técnicos y contractuales).

Los PIRC deben estar formulados al menos a nivel de perfil, dependiendo de la complejidad de cada uno de los productos. De esta manera, es necesario identificar los tipos de estudios, investigaciones y demás fuentes de información que permitan determinar la viabilidad de un producto.

Para profundizar y despejar dudas, te invitamos a consultar los siguientes documentos que te ayudarán a entender con mayor profundidad sobre este tema:

- Acuerdo 45 de la Comisión Rectora del Sistema General de Regalías.
- Proyectos del DNP.

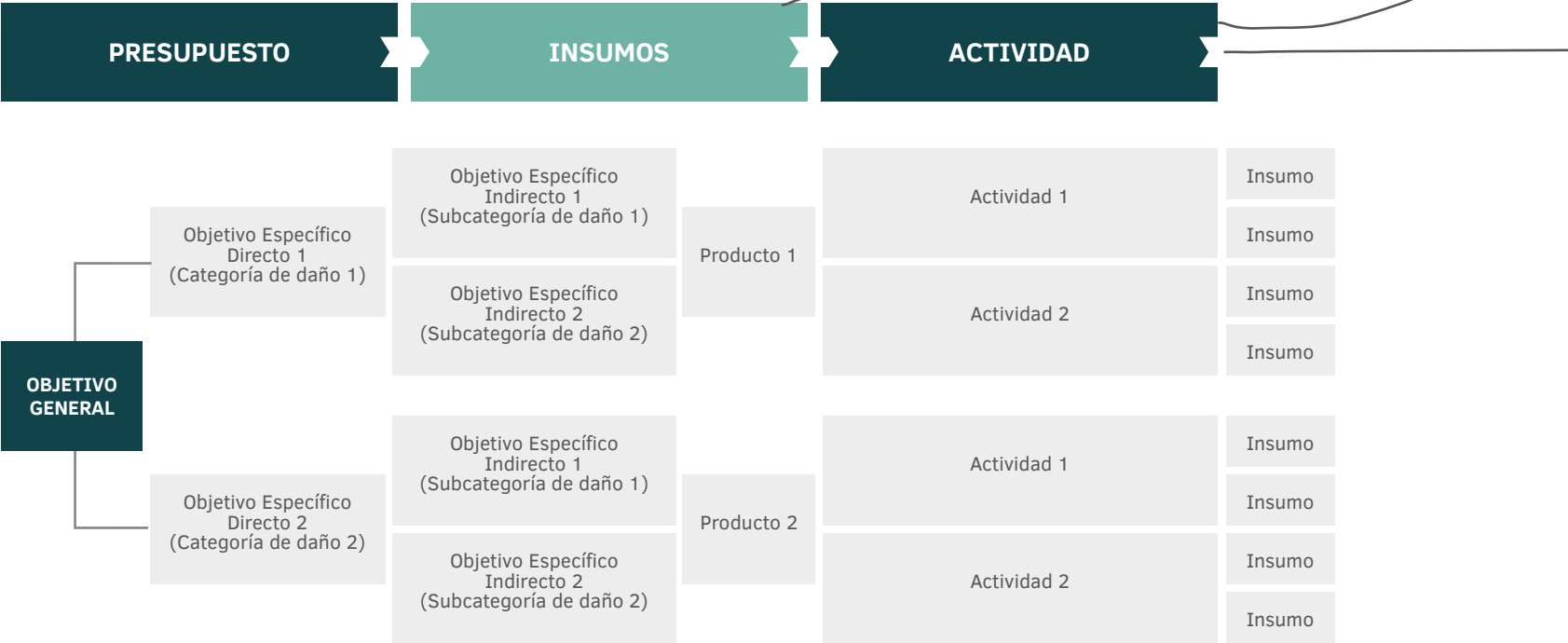


7.2.2 Definición de cadena de valor

La cadena de valor establece una relación secuencial y lógica entre los objetivos específicos y los productos necesarios para materializarlos, a través del desarrollo de un conjunto de actividades que transforman los insumos para añadir valor a lo largo del proceso.



Insumos son los factores productivos, materiales, recursos financieros, humanos y materiales con los que se cuenta para llevar a cabo el proceso productivo.





Las actividades deben ser concertadas con el SRC y deben estar relacionadas con los daños identificados en el documento de diagnóstico o caracterización del daño.

Debemos identificar las actividades e insumos necesarios para el proceso de transformación. No olvides que los productos están compuestos por una serie de actividades que se desarrollan de manera secuencial (paso a paso).

PRODUCTOS

PROPÓSITO

FIN

Para construir la cadena de valor, necesitaremos:

- Árbol de objetivos.
- Actividades de reparación colectiva definidas con el colectivo.
- Clasificación de actividades.
- Listado de productos identificados para la materialización del PIRC, de acuerdo con cada objetivo específico directo.
- Resultados de los estudios que permitan establecer el alcance de cada uno de los productos, es decir, la cantidad máxima de producción y tener una aproximación del costo de estos.



Los objetivos específicos se cumplen con el desarrollo e implementación de los productos, los cuales, a su vez, responden a los daños generados a los atributos del SRC. Podemos afirmar entonces que los productos son la suma de acciones reparadoras, los cuales se encuentran vinculados con las medidas de reparación que establece la ley.

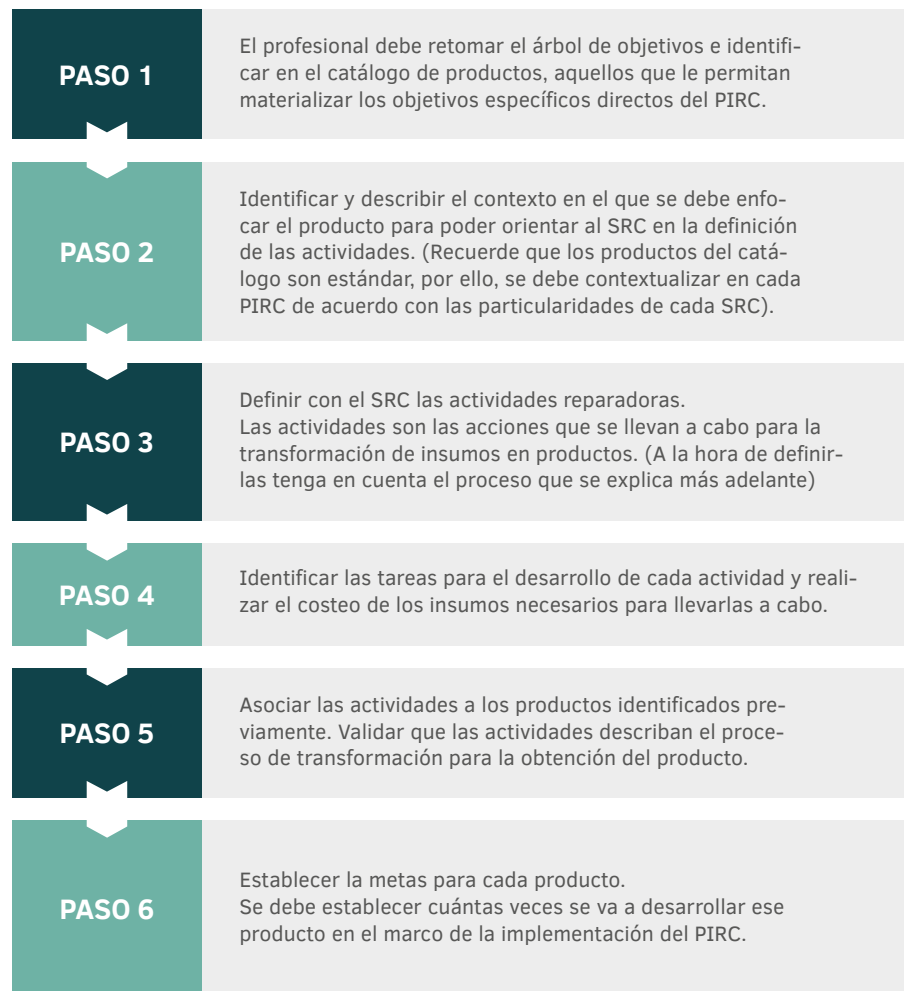


¿Cuál es el insumo fundamental para construir la cadena de valor?



¿Qué es la cadena de valor?

7.2.2.1 Pasos para elaborar la Cadena de Valor



7.2.2.2 Definición y características de los productos



Un producto es el bien o servicio que se genera en un proceso y contribuye a la materialización de los objetivos específicos del PIRC.

En un solo producto se puede integrar más de una acción considerada por el SRC como reparadora de sus daños.



Es fundamental revisar el catálogo de productos antes de elegirlos para el PIRC. Conocerlos, relacionarlos y seleccionarlos a partir del documento de diagnóstico o caracterización del daño, nos dará claridad y seguridad a la hora de orientar el ejercicio de definición de actividades reparadoras con el SRC.



¿Qué información se necesita para construir la cadena de valor de un PIRC?

- Un producto es un conjunto de actividades que permiten el cumplimiento de los objetivos específicos.
- Se recomienda que cada objetivo específico contenga máximo cuatro productos.
- Por producto debe existir mínimo una actividad de ruta crítica.
- Los productos seleccionados para el PIRC, deben responder a la situación deseada identificada para el SRC.
- Todos los productos van armonizados con las medidas.
- Los productos ayudan a resolver el problema central.



Todos los productos se encuentran atados a una medida de reparación y a un objetivo específico directo. No se pueden repetir productos en la cadena de valor.

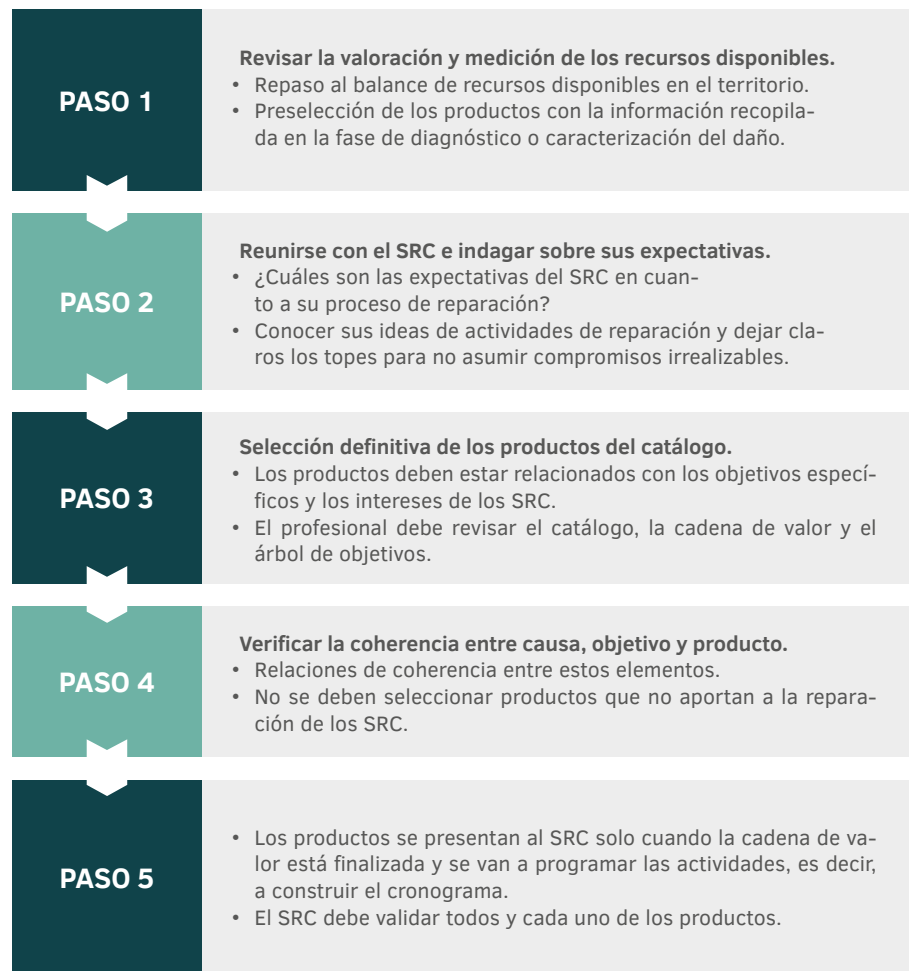


Los profesionales conocen a profundidad los daños ocasionados a los SRC, por lo tanto, deben revisar el catálogo de productos antes de orientar al SRC en la definición de actividades reparadoras. Este catálogo lo puedes encontrar al final de esta guía.



¿Cuáles son los elementos de la cadena de valor?

7.2.2.3 Pasos para seleccionar los productos



Dentro del documento PIRC cada producto debe estar justificado en relación con su pertinencia, daños identificados y su aporte al cumplimiento del objetivo específico directo. También necesitaremos de estos insumos:

- Información expuesta en el árbol de objetivos.
- Catálogo de productos de acuerdo con la tipología de sujeto colectivo, clasificado por categoría del daño y tipo de medida.
- Actividades o acciones consideradas por el Colectivo como reparadoras de sus daños.

Pueden presentarse casos en los que se superen los toques establecidos en la Resolución 3143 de 2018, para ello se debe realizar un ejercicio de priorización teniendo en cuenta:

1. Facilidad para realizar estudios y diseños
2. Magnitud de costos
3. Tiempo de ejecución
4. Facilidad de acceso de insumos para generarlo
5. Disponibilidad de recursos
6. Generación de impacto en la comunidad/organización/grupo
7. Probabilidad de ser financiado por un tercero (cofinanciación)
8. Otros que resulten pertinentes para el SRC

¿Qué es un producto?

¿Qué elementos tiene el catálogo de productos?

¿Quién debe seleccionar los productos?





Las actividades se desarrollan en tres etapas:

Preinversión: Son aquellas actividades relacionadas con la elaboración de todos los análisis y estudios requeridos para definir si el producto es o no viable de realizar.

Inversión: Son aquellas que se llevan a cabo para la generación del producto, es decir, el proceso de transformación de insumos. Por lo general, en estas actividades es en donde se programa la mayor cantidad de recursos.

Operación: son las que deben realizarse para garantizar el arranque y estabilización del producto. Están relacionadas generalmente con ejercicios de mantenimiento y sostenibilidad.

7.2.2.4 Pasos para identificar las actividades

PASO 1

Retome la descripción del producto para conocer qué se desea obtener.

PASO 2

Revise la lista de acciones reparadoras que se identificaron con el SRC. ¿Qué debemos hacer para lograr el objetivo específico?

PASO 3

Asocie las acciones reparadoras definidas, a los productos previamente identificados.

PASO 4

Organice las acciones como actividades de tal manera que describan el proceso para la obtención del producto, es decir, su paso a paso.

7.2.2.5 Pasos para construir la descripción de la actividad e identificación de los insumos

PASO 1	¿Qué debemos hacer para lograr el objetivo específico directo?
PASO 2	¿Por qué es importante realizar esta acción o actividad?
PASO 3	¿Qué tanto y cada cuánto? Frecuencia/cantidad
PASO 4	¿Cuáles son los pasos? Tareas (Desarrollo del paso a paso de la actividad).
PASO 5	¿Qué necesito para hacerlo? Insumos logística/transportes



¿Cómo se clasifican las actividades?



¿Cuál es el número mínimo de actividades por producto?



Una **actividad** es la acción que contribuye a la transformación de insumos en productos. Estas se deben clasificar de acuerdo con su tipología y se debe desagregar en tareas.

Insumos son los factores productivos, materiales, recursos financieros, humanos y materiales con los que se cuenta para llevar a cabo el proceso de reparación colectiva. El costo de los insumos son los que determinan el valor de las actividades, y así el valor de todo el PIRC.

La **ruta crítica** está conformada por el conjunto de actividades más importantes, es decir, aquellas sin las cuales NO se puede llevar a cabo el producto y de esta manera afectar el desarrollo del PIRC.

Asimismo, estas se consideran indispensables porque brindan mayor valor agregado para la consecución del producto.

- Cada objetivo específico directo tiene un listado de productos que ayudan a su materialización. Se deben escoger los productos que resulten más pertinentes para contribuir a la reparación de los daños colectivos del SRC.
- La descripción de las actividades debe relacionarse en el documento PIRC.
- Cada producto debe tener al menos una actividad de Ruta Crítica.
- Para identificar una actividad de ruta crítica el profesional se debe preguntar: ¿Existen otras actividades que dependan de esta? ¿Esta actividad es indispensable? Si las respuestas son afirmativas, es una actividad de Ruta Crítica.

Para ver las tipologías de actividades de manera completa, te invitamos a que consultes su clasificación en el Manual Metodológico para la Formulación de PIRC bajo la estructura de Marco Lógico.



7.2.3 Análisis de riesgos

Es un estudio que busca identificar el análisis de riesgos es un estudio que tiene como objeto identificar y analizar las situaciones no controlables que pueden afectar el diseño y la implementación del PIRC, y/o las perturbaciones que éste puede generar en su entorno. Sirve para formular como base para formular las acciones de prevención y mitigación conducentes a reducir su vulnerabilidad y/o las consecuencias que pueda generar desde el punto de vista ambiental, económico, social y cultural, entre otros.

- 1. Se tienen que relacionar riesgos para todos los productos y para las actividades marcadas como ruta crítica.
- 2. Puede existir más de un riesgo por cada actividad, producto u objetivo.
- 3. Puede existir más de un efecto por riesgo
- 4. Puede existir más de una medida de mitigación por riesgo.

MATRIZ DE ANÁLISIS DE RIESGOS		
NIVEL DE CLASIFICACIÓN	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD/PRODUCTO/OBJETIVO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO
OBJETIVO GENERAL	Contribuir a la reparación integral de los daZusados en el Sujeto Colectivo, en el marco del conflicto armado	
PRODUCTOS		
ACTIVIDADES		



¿Qué es un riesgo?



Los riesgos son eventos inciertos no controlables que pueden llegar a suceder en el futuro, dentro del horizonte de ejecución del PIRC y representarán efectos de diferente magnitud.



Estos riesgos no deben solo identificarse, clasificarse y valorarse, sino también analizarse a la luz de sus implicaciones sobre el costo del PIRC. De esta manera, se debe revisar si las medidas de mitigación contempladas requieren programación de recursos adicionales que se deban considerar dentro del presupuesto del PIRC.



¿Cuál es la diferencia entre los efectos del árbol del problema y los efectos del análisis de riesgo?



Si, los riesgos están asociados a las eventualidades que se puedan presentar, ¿qué podemos hacer para mitigarlos o contrarrestarlos?

MATRIZ DE ANÁLISIS DE RIESGOS

TIPO DE RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTOS	EFFECTO	MEDIDAS DE MITIGACIÓN

7.2.4 Beneficios

Representan un bien o mejora que experimenta una persona o un grupo de personas y que se evidencia de manera fácil. Esta mejora se da a través de una acción concreta.

Los PIRC contienen beneficios para los SRC que deben identificarse con el fin de aprovecharlos al máximo. Su valoración depende de la identificación de los problemas resueltos y su descripción tiene que ver con el efecto que tiene la utilización de los bienes producidos.

MATRIZ DE ANÁLISIS DE BENEFICIOS

NOMBRE DEL BENEFICIO	DESCRIPCIÓN DEL BENEFICIO



Para el caso de los PIRC, los beneficios que sean identificables frente a su implementación, se limitarán a una descripción evolutiva y no serán costeados. En otro tipo de proyectos, los beneficios sí son costeados.

Para identificar los beneficios, puedes dirigirte a los fines del árbol de objetivos y tratar de evantificarlos. No todos son evantificables, pero te ayudarán a encontrar los beneficios del PIRC. ¡La matriz de beneficios es muy sencilla!



Un beneficio se puede evantificar en términos de

1. Ahorro
2. Eficiencia
3. Calidad.

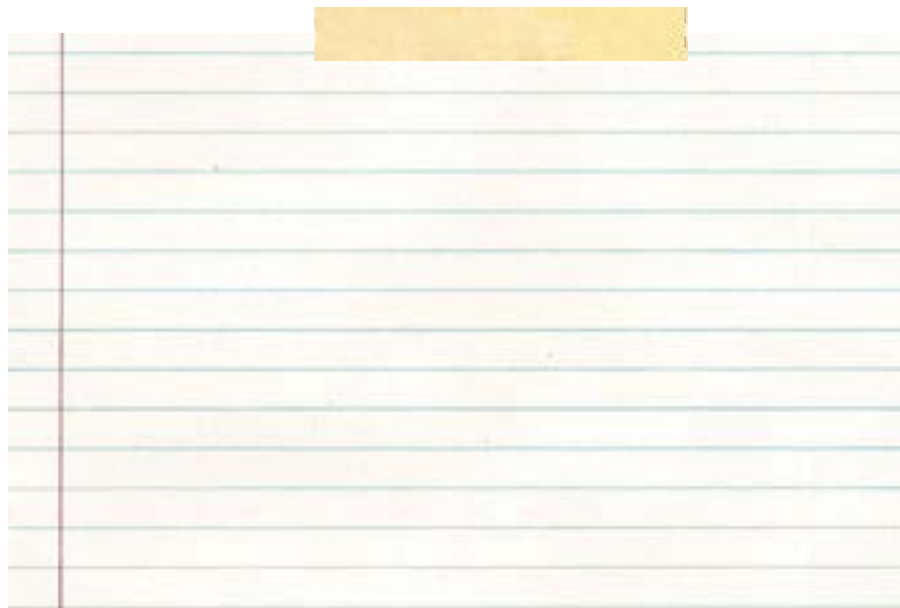
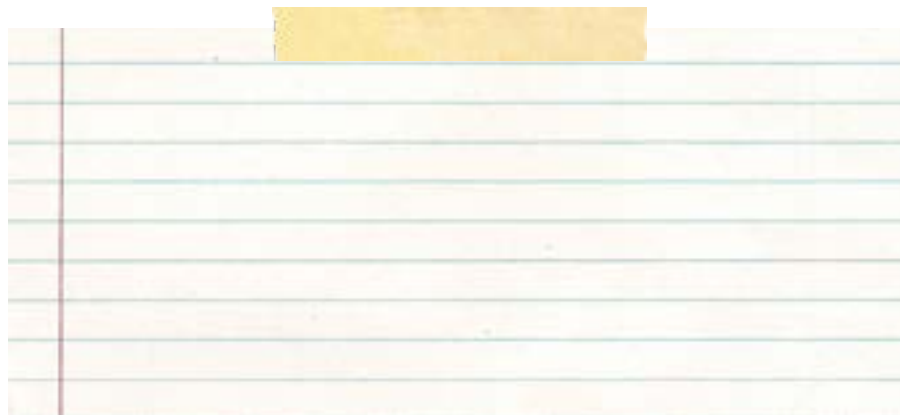
Para lograr el análisis de beneficios de las áreas de justicia, recreación, deporte, cultura, entre otros, puedes utilizar la tabla de Técnicas para la identificación y cuantificación de beneficios, que te orientará en esta importante tarea. Consulta el Manual Metodológico para la Formulación de PIRC bajo la estructura de Marco Lógico, allí se encuentra dicha tabla.



Con el desarrollo de cada una de las fases de la RRC, y en especial con la implementación del PIRC, se está contribuyendo a la reparación de daños, es decir, los SRC experimentan una mejora en sus atributos.



¿Cómo se identifican los beneficios?



7.3 MOMENTO 3: PROGRAMACIÓN Y ALISTAMIENTO DEL PIRC

7.3.1 Indicadores de seguimiento

Son elementos que ayudan a medir el avance o retroceso en el cumplimiento del objetivo general, la generación de los productos y el desarrollo de las actividades programadas. Esta medición debe realizarse en periodos cortos de tiempo y debe utilizar variables claras para facilitar su medición.

La estructura de un indicador está conformada por los siguientes componentes:

Objeto a cuantificar	+	Condición deseada	+	Descripción
Personas	+	Asistidas técnicamente	+	En fortalecimiento comunitario

INDICADORES DE SEGUIMIENTO		
TIPO DE INDICADOR	OBJETO DE MEDICIÓN	DESCRIPCIÓN
Indicador de resultado	Objetivo general	Productos del Plan Integral de Reparación Colectiva implementados
Indicador de resultado	Producto	Indicador de producto
Indicador de resultado	Actividad	Indicador de gestión



Los indicadores tienen una clasificación de acuerdo con el elemento que vamos a medir:
Indicadores de resultado: Objetivo general
Indicadores de producto: Productos
Indicadores de gestión: Actividades

¡Todos los indicadores son importantes porque miden los elementos de la cadena de valor! De esta manera podemos hacer un seguimiento riguroso a cada uno de ellos y sabremos qué debemos hacer durante todo el horizonte de vida del PIRC (Formulación, Implementación, Seguimiento y Cierre).



Revisa los componentes del indicador y fíjate que sean sencillos e identificables. ¡Si haces varios ejercicios con la estructura presentada, será muy fácil redactarlos!



¡No olvides aplicar "CREMA" a CADA UNO de los indicadores!

Los insumos que te servirán para la definición e identificación de los indicadores, son:

- Listado de productos identificados para la materialización del PIRC.
 - Catálogo de productos con sus respectivos indicadores.
 - Catálogo de Indicadores de Gestión.
 - Requerimientos técnicos, legales, ambientales, entre otros, para la generación de los productos.
 - Guía de criterios para la formulación de productos de infraestructura.
- Lo puedes encontrar en el Sistema Integrado De Gestión.
- Fuentes de información confiables, referentes técnicos y contractuales.

Recordemos que, antes de seleccionar los indicadores, se debe realizar el costeo de las actividades.



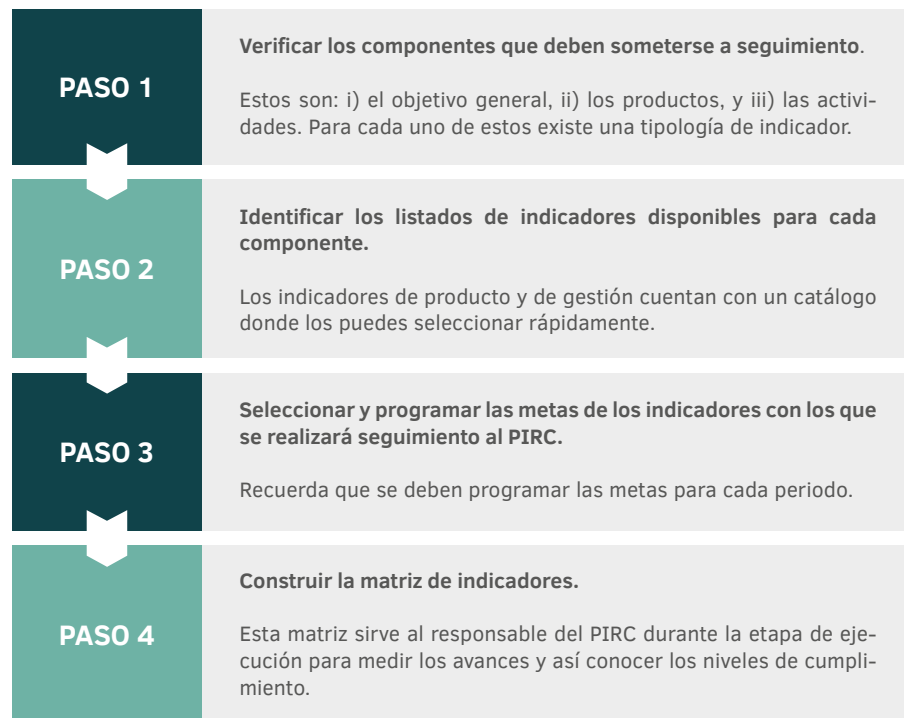
¿Cuáles son los tipos de indicadores que existen para los PIRC?

Un indicador debe ser:

C	CLARO	Preciso e inequívoco
R	RELEVANTE	Apropiado al tema en cuestión
E	ECONÓMICO	Disponible a un costo razonable
M	MEDIBLE	Abierto a validación independiente
A	ADECUADO	Ofrece una base suficiente para estimar el desempeño

INDICADORES DE SEGUIMIENTO						
UNIDAD DE MEDIDA	METAS				FUENTE DE VERIFICACIÓN	
Unidad de medida	Meta total				Tipo de fuente	Nombre de la fuente
Unidad de medida	Meta total	Año 1	Año 2	Año 3	Tipo de fuente	Nombre de la fuente
Unidad de medida	N/A	Año 1	Año 2	Año 3	Tipo de fuente	Nombre de la fuente

7.3.1.1 Pasos para definir los indicadores de seguimiento



Solo los indicadores de resultado y de producto, relaciona meta total. Los indicadores de gestión tienen meta por periodo.

7.3.2 Cronograma

Es un instrumento de seguimiento que se alimenta con parte de la información de la cadena de valor. En él se observan los productos con sus actividades, sobre las cuales se deben registrar las tareas para desarrollarlas, sus responsables y el periodo en que se llevarán a cabo.

NOMBRE DEL PIRC										
OBJETIVO GENERAL										
OBJETIVO ESPECÍFICO DIRECTO 1										
PRODUCTO	MEDIDA	UNIDAD DE MEDIDA	META TOTAL	CLASIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD	ACTIVIDADES	TAREAS	RESPONSABLES	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3
Producto 1				Tipo de actividad de reparación	Actividad 1.1	Tarea 1.1.1 Tarea 1.1.2				



El cronograma tiene una estructura secuencial y lógica que nos permite mayor organización, tanto en el alistamiento de los insumos, como en el seguimiento de las actividades.

Para hacer el cronograma necesitarás la Cadena de Valor costeadada.



El cronograma se elabora con el SRC. Además permite identificar posibles retrasos en la ejecución de las actividades y en el desarrollo de los productos. También nos orienta en la toma de decisiones.



El profesional podrá observar qué actividad inicia, cuál continúa, cuáles son críticas y hacer seguimiento. Cuando una actividad no se lleva a cabo, retrasa a las demás, afectando los tiempos del cronograma.

7.3.3. Matriz de seguimiento

Representa el resumen general del PIRC, pues relaciona su objetivo general, sus objetivos específicos, los productos que lo integran y las principales actividades que se deben llevar a cabo para su cumplimiento. Adicionalmente, relaciona información de los indicadores de seguimiento y sus fuentes de verificación. Finalmente, relaciona las condiciones ideales que facilitarán la implementación del PIRC, es decir, los efectos de la matriz de análisis de riesgos puestos en positivo.

7.3.3.1 Componentes horizontales de la Matriz de Seguimiento

1. EL FIN	Expresa la solución a un problema de desarrollo superior al que el PIRC espera contribuir.
2. EL PROPÓSITO	Es el resultado que se espera al finalizar el PIRC, es decir, el objetivo general que persigue.
3. LOS COMPONENTES	Son la materialización de los objetivos específicos y corresponden a los productos definidos.
4. LAS ACTIVIDADES	Representan tal y como se definen para la cadena de valor, representan las acciones que se deben realizar para la generación de los productos y obtención de los resultados del PIRC.



El FIN responde a la pregunta
¿PARA QUÉ?



El PROPÓSITO responde a la pregunta
¿POR QUÉ?



Los COMPONENTES responden a la
pregunta ¿QUÉ?



Las ACTIVIDADES responde a la
pregunta ¿CÓMO?

La matriz de Marco Lógico, en el Programa de Reparación Colectiva se llama: **MATRIZ DE SEGUIMIENTO**. Esta herramienta muestra de manera lógica, el resumen de los productos y las principales actividades que se deben desarrollar para el cumplimiento de los objetivos propuestos.



¡Esta es la lógica horizontal de la matriz de seguimiento y sus componentes!

¡Hazte estas preguntas cuando elabores la matriz de seguimiento y verifica que las respuestas sean coherentes!



¿Qué elementos contiene la matriz de seguimiento?

7.3.3.2 Componentes verticales de la Matriz de Seguimiento

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS VERIFICACIÓN	SUSPUESTOS
Contiene la descripción del nivel de intervención del proyecto, es decir, corresponde al campo en el que se coloca el nombre de la actividad, de los productos y del objetivo general.	Son representaciones que permiten medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo, producto o actividad.	Representar las evidencias con las que se cuenta para mostrar el avance en los indicadores.	Expresan las condiciones ideales que se deben presentar, para poder avanzar al siguiente nivel de la matriz.

Los medios de verificación pueden ser:
 Internos: Información del SRC (por ejemplo los informes detallados o documentos que se elaboran en el marco del acompañamiento).
 Externos: Fuentes secundarias (por ejemplo informes de otras entidades).



¡Esta es la lógica vertical con sus componentes!

Los supuestos representan la versión en positivo de los riesgos identificados en el análisis de riesgos.



¿Cómo se identifican los supuestos?



En el EML, hay diferentes tipos de indicadores:

- Gestión
- Productos
- Resultado

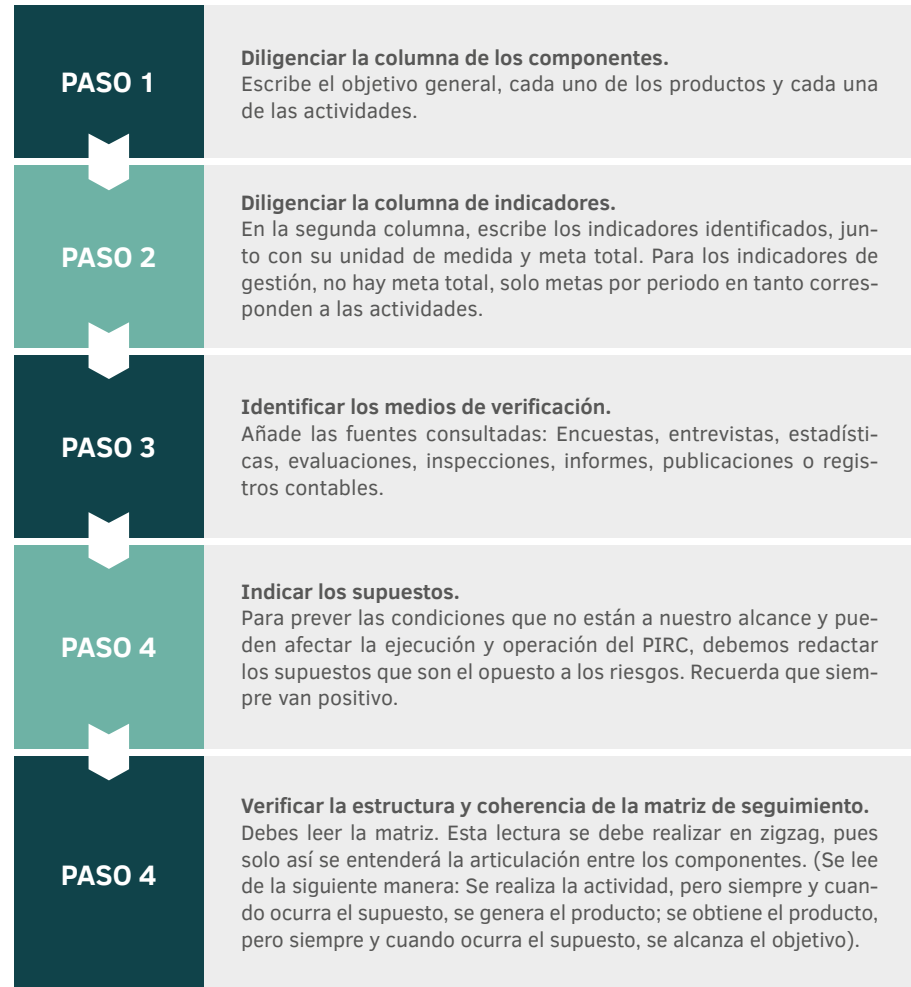


La lectura coherente de la matriz se realiza en zigzag de manera ascendente y descendente.
 ¡Con esta lectura, cobran sentido los componentes, esta es su lógica!



Cada componente debe tener una fuente de verificación.

7.3.3.3 Pasos para construir la Matriz de Seguimiento



7.3.4 Documento técnico del PIRC

El documento técnico del PIRC, es un instrumento de planeación que contiene las actividades acordadas entre la Unidad para las Víctimas y el SRC, dirigidas a contribuir a la reparación de sus daños. Dentro de él se encuentra toda la información recolectada durante los diferentes momentos de la fase de formulación del PIRC.

En este documento se encuentra la descripción general del PIRC, como también la descripción del problema, los objetivos, los productos y las actividades. Estas descripciones son fundamentales porque dan cuenta de la pertinencia de las acciones propuestas para reparar los daños colectivos identificados y además, permiten evidenciar el nexo causal entre las acciones propuestas y los daños colectivos identificados. Esta descripción sirve también para ir perfilando qué tipo de requerimientos se necesitarán para su desarrollo.

¿Qué sucede con el documento técnico después de su formulación?

Cada uno de los productos del PIRC es revisado por los responsables de medidas que correspondan. Posteriormente, cuando se cuenta con el documento técnico final, es el enlace nacional del caso quien hace la revisión en su integralidad, verificando sobre todo la relación entre las actividades propuestas y los daños colectivos identificados. Finalmente, el documento es revisado por un comité técnico conformado por la Subdirección de Reparación Colectiva, la Dirección de Reparación y la Subdirección General, para su validación previo a su



El documento PIRC se genera de manera automática en el aplicativo digital. Al ser el documento final, necesita que todos y cada uno de sus instrumentos estén diligenciados en su totalidad.



El PIRC es el documento único y oficial del Plan Integral de Reparación Colectiva PIRC. Integra las actividades que desde la Unidad para las Víctimas se van a realizar para contribuir a la reparación de los daños identificados en el SRC.

El Comité Técnico para validación de PIRC está conformado por: la Dirección de Reparación, la Subdirección General y la Subdirección de Reparación Colectiva. Para los SRC étnicos, se suma la Dirección de Asuntos Étnicos.

Para conocer todos y cada uno de los capítulos del documento técnico PIRC, puedes consultar el Manual Metodológico para la Formulación de PIRC bajo la estructura de Marco Lógico.



¿Cuáles son los pasos del momento Programación y alistamiento del PIRC?
¿Cuáles son los momentos de la fase de formulación del PIRC?



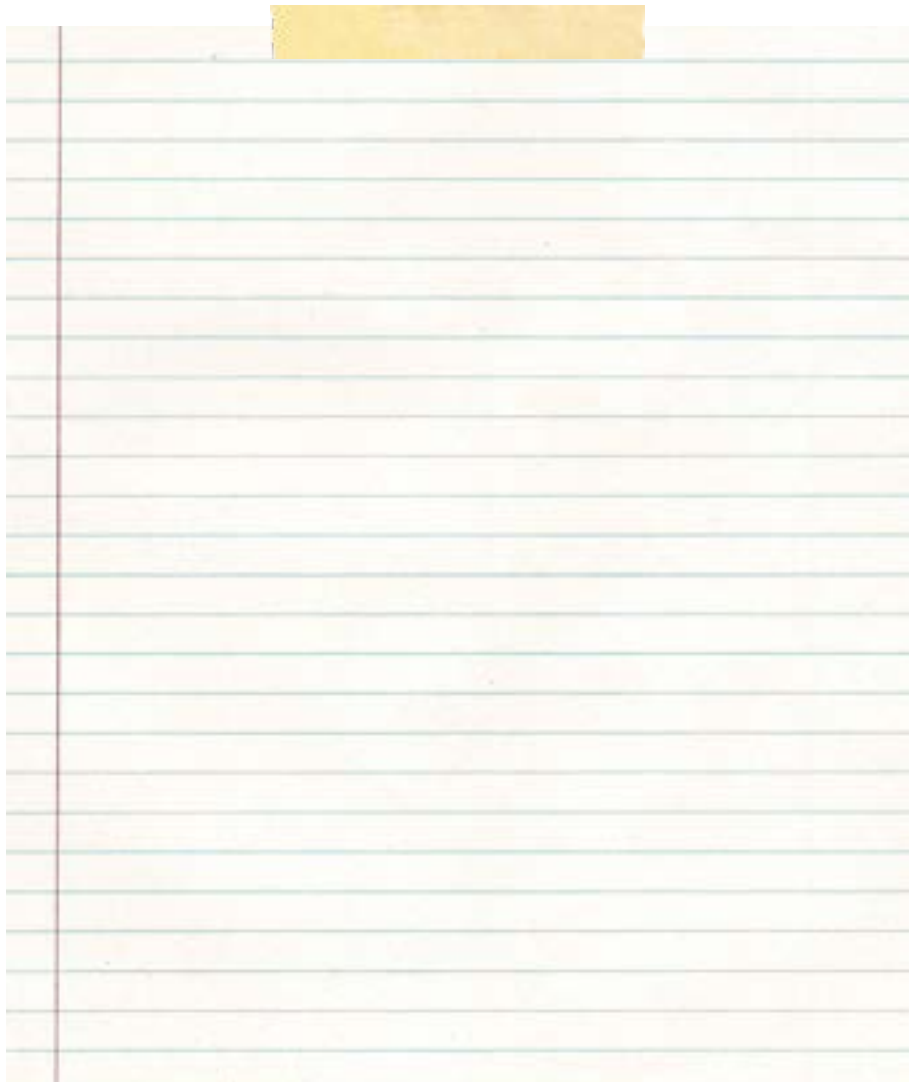
presentación y aprobación final por parte del SRC. En los casos de SRC étnicos, este comité también lo integra la Dirección de Asuntos étnicos.

Este Comité Técnico, garantizará que las acciones y compromisos convenidas en el documento PIRC, sean aterrizadas y viables para su cumplimiento. Con esto se busca contribuir al fortalecimiento de las relaciones de conanza establecidas entre los SRC y la institucionalidad, disminuyendo así el riesgo de generar acciones con daño en las comunidades, grupos y organizaciones que han sido reconocidas como víctimas del conflicto armado.

Después de la revisión y el aval técnico dado por parte del comité, el profesional presentará al SRC el documento técnico PIRC para su validación y aprobación siguiendo lo establecido en el Decreto 1084 de 2015.

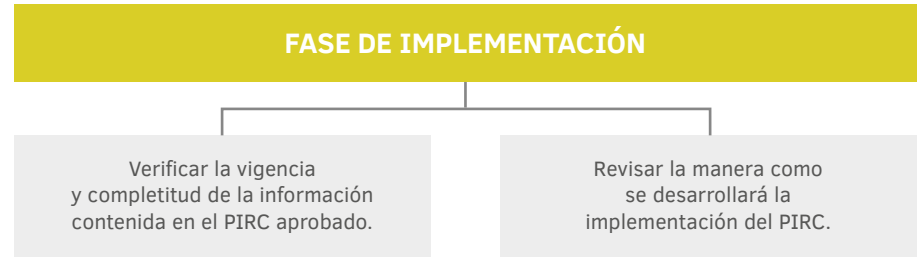


Se debe garantizar que antes de su aprobación y validación por parte del SRC, el PIRC cuente con recursos para su ejecución, de ahí la importancia de que se encuentre armonizado con los procesos administrativos internos de la entidad.



FASE DE IMPLEMENTACIÓN

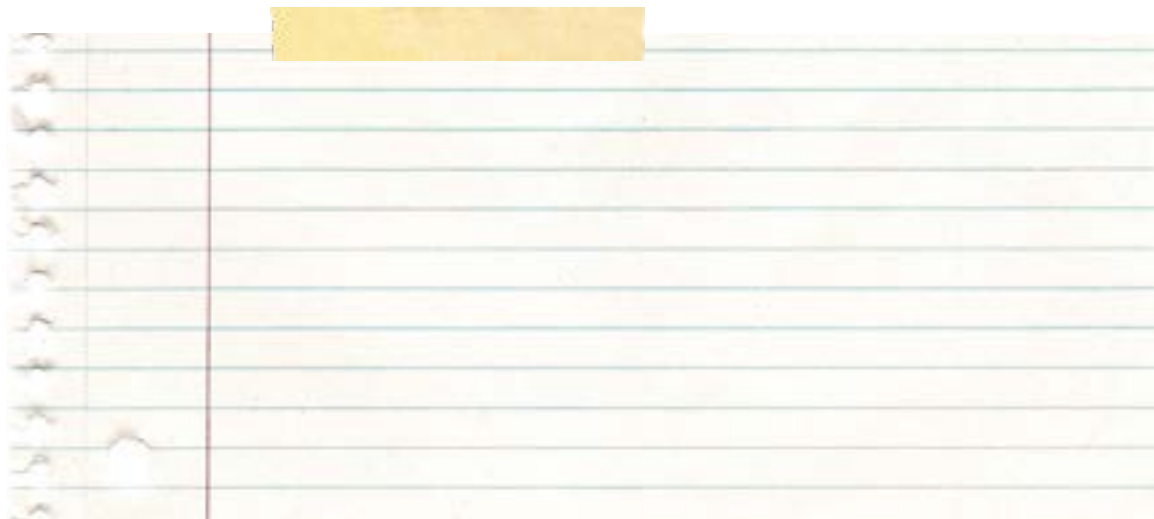
En esta fase se realiza la ejecución de los PIRC. Para ello se deben tener en cuenta las siguientes recomendaciones:



Antes de iniciar la implementación, los siguientes instrumentos deben ser revisados y en caso tal, actualizados:

1. Cronograma de actividades
2. Costos de las actividades
3. Estudios, permisos y licencias
4. Metas de los indicadores

Para el tema de costos, puedes acudir a bancos de costos, bancos de proyectos, el portal de contratación pública, cotizaciones, entre otros.



SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN A LOS PIRC



Con los siguientes instrumentos, se lleva a cabo el seguimiento al PIRC en la fase de implementación:

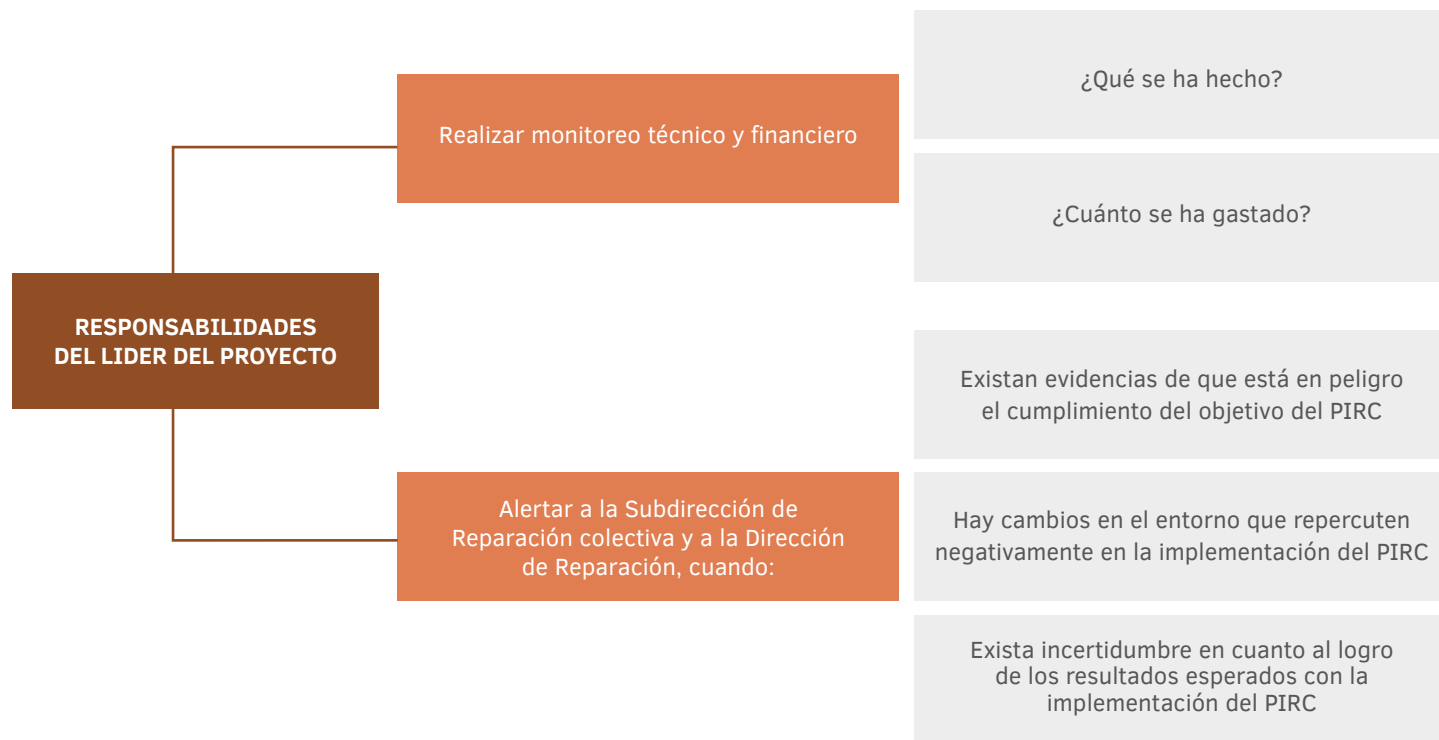
- Cronograma
- Costeo
- Indicadores de seguimiento
- Matriz de seguimiento

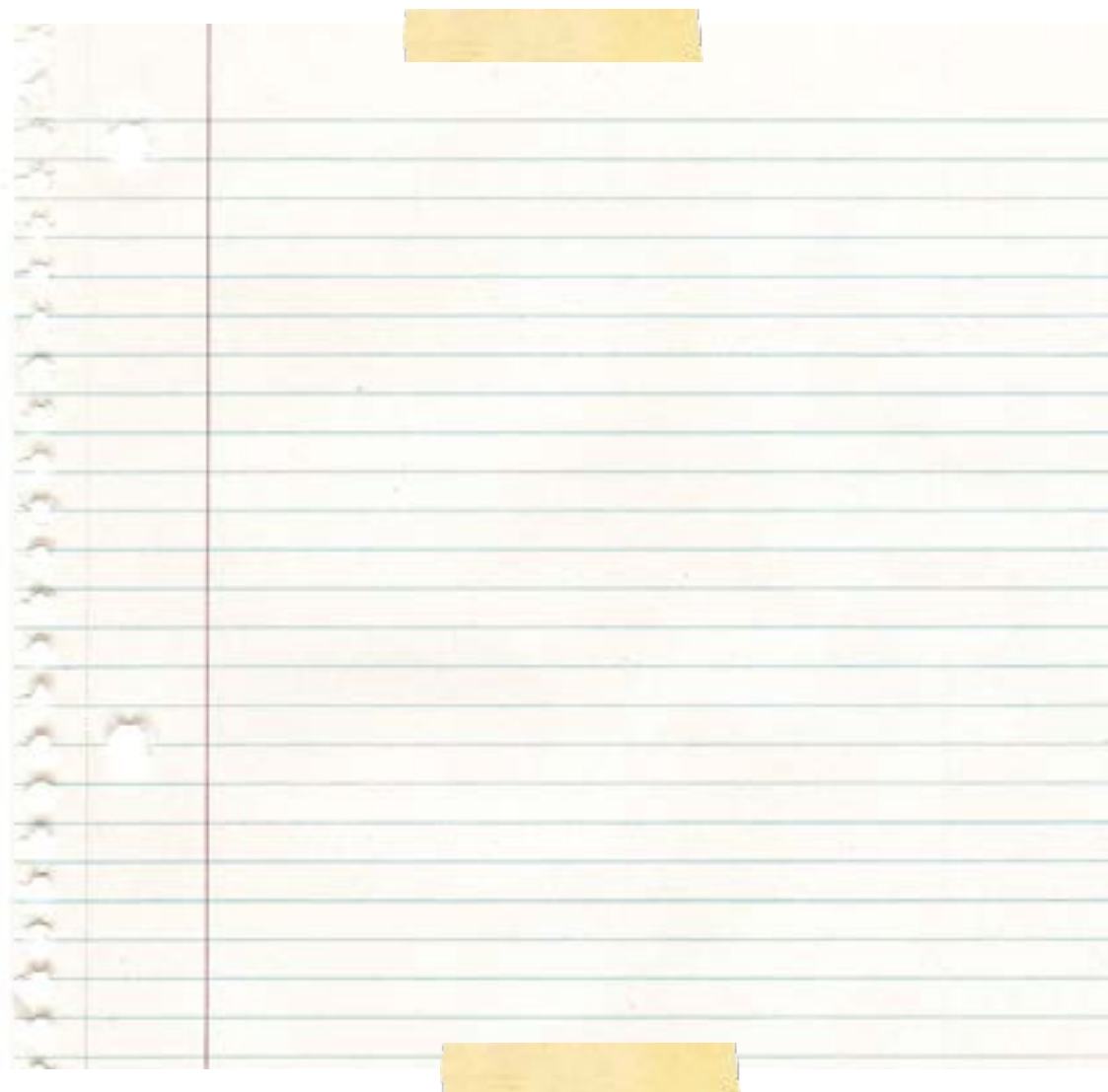
El **seguimiento** es un ejercicio que se lleva a cabo de manera permanente en cada uno de los procesos del Programa de Reparación Colectiva. El hacerlo de manera rigurosa, permitirá detectar a tiempo las fortalezas y deficiencias en su implementación, y de esta manera realizar los ajustes a los que haya lugar y tomar decisiones oportunas dirigidas a garantizar el cumplimiento de los objetivos del PIRC.

Para hacer seguimiento a la implementación del PIRC, se cuenta con los siguientes insumos: cronograma, costeo, indicadores y matriz de seguimiento. Sin embargo, el profesional puede utilizar otras herramientas y estrategias para conocer los avances o demoras en su implementación.

El proceso de **evaluación** se realiza durante el desarrollo del PIRC, especialmente en su cierre. Para hacerlo, se identifican las herramientas necesarias para llevarlo a cabo y se parte de los compromisos plasmados en el PIRC.

Una vez cumplido el 100% del PIRC se realiza un balance de la experiencia del SRC en el proceso. Adicionalmente, y en el marco de la mejora continua de los procesos misionales se pueden desarrollar informes finales de ejecución, evaluaciones de resultado, de gestión, o de impacto, entre otros.







10 IDEAS PRÁCTICAS

GENERAL



Trabajo en equipo entre los profesionales de la Subdirección de Reparación Colectiva y del Grupo Psicosocial que garantice la articulación y unidad en la información a presentar a los SRC. Las acciones desarrolladas por ambos, hacen parte del Programa de Reparación Colectiva, de ahí la importancia de mantener acciones conjuntas, tanto con los SRC como en las Direcciones Territoriales.



Con el Programa de Reparación Colectiva NO respondemos a necesidades sino a daños. Este debe ser uno de nuestros lemas, ya que es el sentido de esta experiencia de mejora. El daño a los atributos son los que marcan la pauta de la reparación a los colectivos.



¡Cuidado con la ACCIÓN CON DAÑO! Algunas veces por querer hacer más, hacemos menos. Antes de realizar compromisos, piensa bien y recuerda la Resolución 3143 de 2018, consúltala si es necesario, pero no debes dar respuestas por el afán o la presión a la que se pueda llegar. Si sigues con dudas, ponte en contacto con tus líderes de equipo o compañeros.

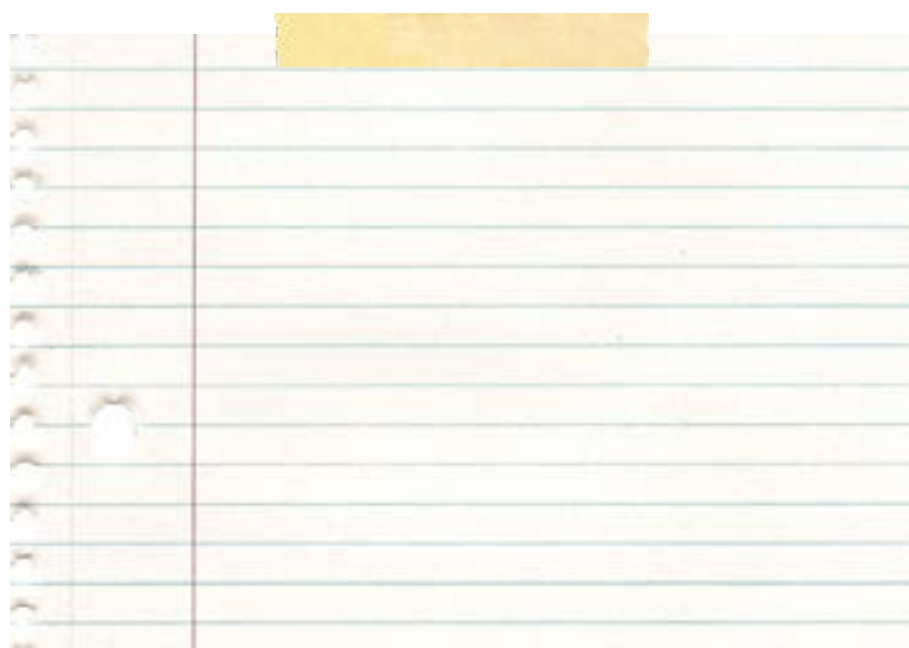
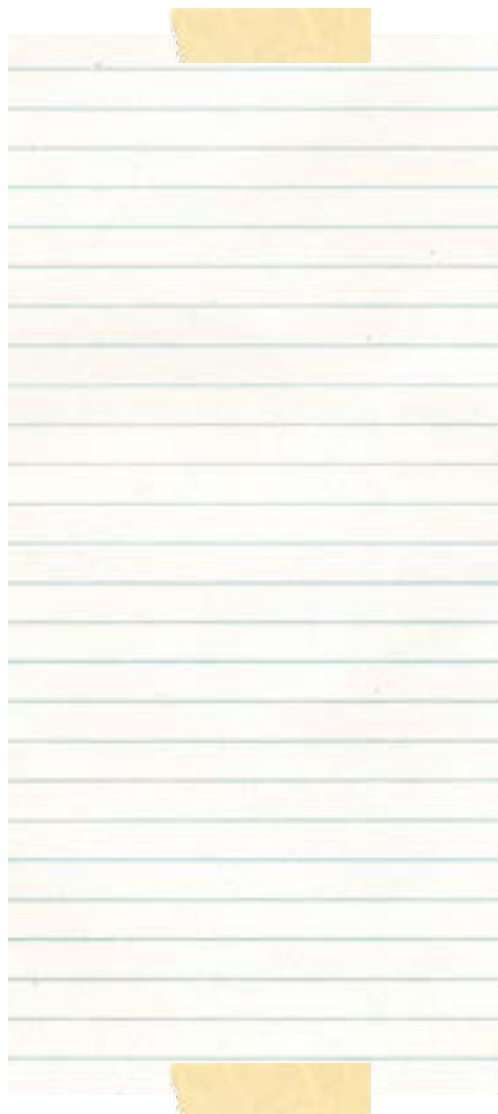


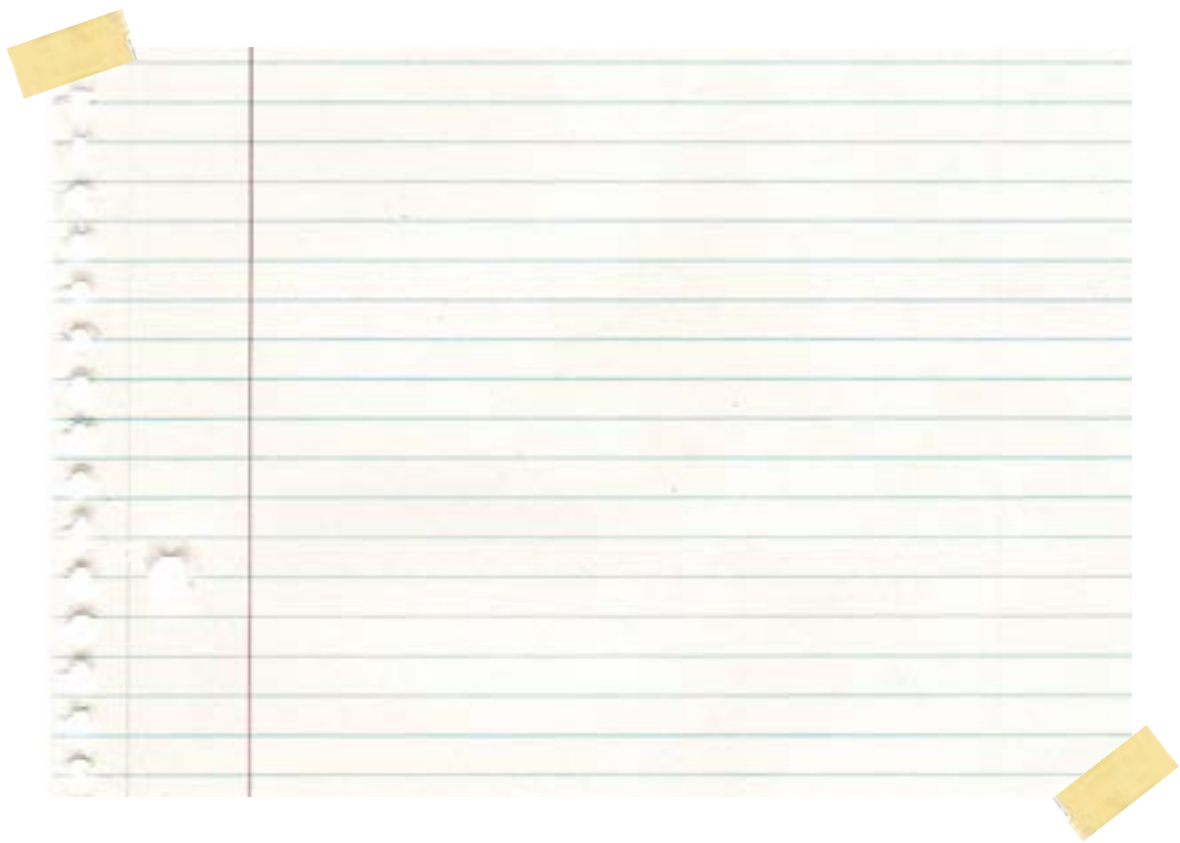
Consulta todos los insumos que tienes a tu disposición. Recuerda que se han elaborado diversos documentos en los que se explican los temas vistos en esta guía, estos son: Libro del Modelo de Reparación Colectiva y el Manual Metodológico para

la Formulación de PIRC bajo la estructura de Marco Lógico. Adicionalmente, se encuentran los procedimientos institucionalizados en el Sistema Integrado de Gestión, dentro del Proceso de Reparación Integral.

CAMPO

-  Cuando se haga algún tipo de retroalimentación al SRC puedes iniciar con la frase, “hemos avanzado y podemos mejorar en”
-  Incluye ejercicios que dinamicen los procesos y permitan el disfrute de la apropiación de la información.
-  Incluye un momento de relajación en el que los participantes puedan descargar energías y continuar, pues las jornadas son largas y la cantidad de contenidos amplia.
-  Promueve la crítica constructiva hacia las oportunidades de mejora.
-  Todos tenemos la capacidad de aprender. Con tu trabajo puedes aportar a transformar el imaginario que unos sí pueden y otros no. ¡Comparte tus conocimientos!





¡NO TE QUEDES
CON LA DUDA!



¿Qué representan los atributos dentro del PRC?

Representan las categorías de análisis que permiten comprender la realidad de los procesos colectivos. Son características que nos permiten determinar si un grupo de personas es o no, un sujeto colectivo. Dichas características son rastreables en su pasado y en su presente.

¿Si una vereda sufre un ataque con explosivos, es un SRC?

Solo por el hecho que una vereda sufra un ataque con explosivos, no podemos determinar que sea un SRC. Para hacerlo debemos primero revisar si la comunidad que habita en la vereda cumple con las características de un sujeto colectivo.

¿En dónde se encuentran relacionadas las acciones que se deben desarrollar en cada una de las fases de la Ruta de Reparación Colectiva?

En el Sistema Integrado de Gestión, el cual busca garantizar la efectividad y asegurar que las actividades que desarrollemos con víctimas, funcionarios y partes interesadas en el proceso de reparación integral, se lleven a cabo bajo principios de responsabilidad social, calidad y autocontrol.

¿Qué tiempo se ha establecido para desarrollar cada fase y pasar a la siguiente?

No hay unos tiempos establecidos, pero se ha estimado que la ruta dure máximo un año y la implementación del PIRC tres años.

¿A qué se le denomina "nexo causal"?

A la relación que existe entre el daño colectivo identificado y las actividades propuestas para repararlo.

¿Los PIRC son pequeños proyectos de inversión pública que se desarrollan dentro del PRC?

NO. Los PIRC son un instrumento de planeación.

¿En qué parte del PIRC se deben programar los insumos?

Desde el momento de la construcción de la cadena de valor. Los insumos se determinan cuando se definen las tareas.

¿Todos los PIRC deben relacionar las cinco medidas de reparación?

No. Se debe tener en cuenta que el desarrollo de una u otra medida, depende de los daños colectivos identificados. Por otro lado, los PIRC no étnicos, por ejemplo, no tienen medida de indemnización.

¿Cuáles son las fases de un proyecto?

Idea, perfil, prefactibilidad, factibilidad.

¿Cuáles son las partes del árbol del problema?

Problema central, causas (directas e indirectas) y efectos (directos e indirectos)

¿Cuál es la máxima cantidad de productos que debe tener cada objetivo específico directo?

Cada línea de objetivo específico directo debe tener mínimo un producto y máximo cuatro.

¿Cómo se materializan los objetivos específicos?

Mediante los productos (Bienes o servicios).

¿Cuál es la diferencia entre mapa de actores y matriz de análisis de involucrados?

El Mapa de Actores se realiza en la fase de identificación de la RRC y busca construir una suerte de directorio de los actores que tienen relación con el SRC o que están presentes en el territorio. La matriz de Análisis de involucrados, no sólo integra los actores que tienen una relación con el SRC, sino también aquellos que puedan estar en contra de la formulación o implementación del PIRC.

¿Cuál es el insumo fundamental para construir la cadena de valor?

Son las actividades que el SRC identifica como reparadoras de sus daños. Estas actividades deben relacionar: el daño colectivo identificado con el cumplimiento del objetivo específico directo.

¿Cuál es el número mínimo de actividades por producto?

Para describir un proceso de transformación se requieren mínimo dos actividades.

¿Cuáles son los elementos de la cadena de valor?

Objetivos específicos, productos, actividades e insumos.

¿Qué es un producto?

Bien y/o servicio que ayuda a materializar un objetivo.

¿Qué elementos tiene el catálogo de productos?

Atributo, medida de reparación, Nombre del producto, descripción, unidad de medida del producto, indicador principal, unidad de medida del indicador principal, indicadores secundarios y su respectiva unidad de medida (si los hay).

¿Cómo se clasifican las actividades?

Asesoría, desarrollo productivo, dotación, eventos, formación, formación para el trabajo, gestión, infraestructura institucional, infraestructura productiva, intervención, investigación, mantenimiento, estudios y diseños.

¿Qué elementos contiene la Matriz de Seguimiento?

Desde el punto de vista horizontal: Actividades, componentes y propósito.
Desde el punto de vista vertical: Resumen narrativo, indicadores, medios de verificación y supuestos.

¿Cómo se identifican los supuestos?

A partir de los efectos del análisis de riesgos. Estos se vuelven positivos.

¿Cuál es la diferencia entre los efectos del árbol del problema y los efectos del análisis de riesgo?

Los efectos del árbol del problema corresponden a las consecuencias de la situación actual que se está analizando, mientras que, los efectos del análisis de riesgos corresponden a las consecuencias que se pueden generar en caso de que el riesgo se materialice.

¿Cuáles son los momentos de la fase de formulación del PIRC?

Identificación de la situación actual y la situación deseada, preparación del PIRC y programación y alistamiento del PIRC-

¿Quién debe seleccionar los productos?

Los profesionales conocen a profundidad la situación actual del SRC, en tanto han estudiado los daños colectivos que les fueron ocasionados en el marco del conflicto. De esta manera, deben realizar una primera selección de los productos que potencialmente se integrarán en el PIRC. Esto les permitirá orientar de mejor manera la definición de actividades reparadoras por parte del SRC.

¿Cuáles son los pasos del momento de Programación y alistamiento del PIRC?

Definición de indicadores de seguimiento, elaboración de cronograma, construcción de la matriz de seguimiento y finalizar el documento técnico del PIRC.

¿Qué es la cadena de valor?

Relación secuencial entre objetivos, productos, actividades e insumos.

¿Qué información se necesita para construir la cadena de valor de un PIRC?

Árbol de objetivos, productos con estudios (si así lo requieren) y actividades reparadoras definidas con el SRC.

¿Cómo se identifican los beneficios?

Es necesario analizar los fines del árbol de objetivos y tratar de aterrizar cada uno de ellos en medios cuantificables.

¿Qué es un riesgo?

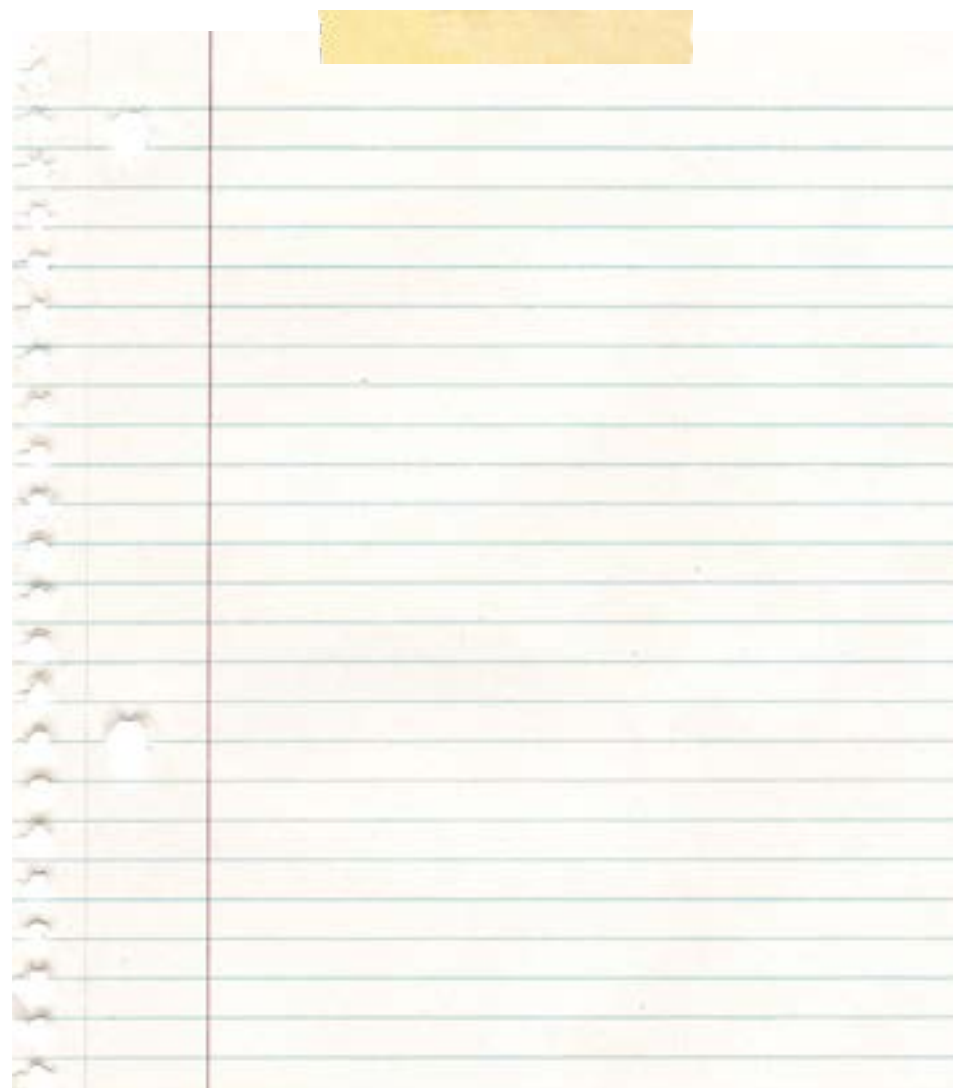
Un riesgo corresponde a una situación negativa que puede llegar ocurrir y no puede ser controlada por los responsables del PIRC, pero a los que se les debe establecer medidas de mitigación.

¿Cuáles son los elementos de seguimiento de la Matriz de Marco Lógico?

Actividades, producto, propósito y fin.

¿Cuáles son los tipos de indicadores que existen para los PIRC?

Indicadores de resultado, de producto y de gestión (estos últimos están atados a las actividades).





REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Centro Nacional de Memoria Histórica. (2015). Memorias, territorio y luchas campesinas, Aportes metodológicos para la caracterización del sujeto y el daño colectivo con población campesina en la región caribe desde la perspectiva de memoria. Bogotá.

Corte Constitucional Colombia (2011). Sentencia C-630 de 2011. [MP María Victoria Calle Correa].

____ (1993). Sentencia T-380 de 1993. [MP Eduardo Cifuentes Muñoz].

Departamento Nacional de Planeación (2016). Guía de apoyo para la formulación de proyectos de inversión pública y diligenciamiento de la MGA. Bogotá.

____ (2012). Manual de Soporte Conceptual para el uso de la Metodología General para la Formulación y Evaluación de Proyectos.

____ (2009). Guía metodológica para la formulación de indicadores. Bogotá.

_____ (2005). Manual metodológico general para la identificación, preparación y evaluación de programas o proyectos madre. Bogotá.

_____ (2011). Manual de Procedimientos del Bpin. Bogotá.

Organización de Naciones Unidas (2005). Principios y directrices sobre el derecho de las víctimas de violaciones manifiestas de las normas internacionales de derechos humanos y de violaciones graves del derecho internacional humanitario a interponer recursos y obtener reparaciones. Recuperado de: <http://www.ohchr.org/SP/ProfessionalInterest/Pages/RemedyAndReparation.aspx> (s.f.).

Organización Internacional para las Migraciones - OIM (2012). Del daño a la reparación colectiva: experiencia de 7 casos emblemáticos. Bogotá: Procesos Digitales.

Sandoval, A. (2006). Experiencias de exigibilidad de los derechos económicos, sociales y culturales en México desde las organizaciones de la sociedad civil. En E. Isunza. Democratización, rendición de cuentas y sociedad civil. Ciudad de México: Porrúa.

Unidad para las Víctimas (2015a). Guía Práctica para Conocer, Entender e Implementar el Proceso de Reparación Colectiva. Bogotá.

_____ (2015b). Ruta de reparación Colectiva: Un aporte a la construcción de paz. Fase 4: Formulación. Bogotá: S.E.

_____ (2015c). Ruta de reparación Colectiva: Un aporte a la construcción de paz. Fase 3: Diagnóstico. Bogotá: S.E.

_____ (26 de mayo de 2015). Decreto 1084 de 2015.

_____ (s.f.). Garantías de no repetición. Recuperado de: <http://www.unidadvictimas.gov.co/es/garantias-de-no-repetici%C3%B3n/173>

_____ (2018). Manual metodológico para la formulación de PIRC bajo la estructura de Marco Lógico. Recuperado el 29 de enero de 2019, de <https://www.unidadvictimas.gov.co/sites/default/files/documentosbiblioteca/manualmetodologicoparalaformulaciondepirc-bajolaestructurademarcologicov1.pdf>.

_____ (23 de julio de 2018). Resolución 3143 de 2018. Recuperado el 13 de septiembre de 2018, de <http://www.unidadvictimas.gov.co/sites/default/files/documentosbiblioteca/resolucion03143-23-julio-2018.pdf>.

_____ (2019). Anexo Técnico. Resolución 3143 de 2018. Recuperado el 29 de enero de 2019, de <https://www.unidadvictimas.gov.co/sites/default/files/documentosbiblioteca/anexotecnico-reparacion-colectiva.pdf>.



El futuro
es de todos

Unidad para la atención
y reparación integral
a las víctimas

