

Bogotá, D.C., 15 de junio de 2016

Director

ALAN JARA URZOLA

Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas
Ciudad

Estimado Director:

En cumplimiento de lo previsto en la Resolución 5674 de 2005 de la Contraloría General de la Nación, que desarrolla la Ley 951 de 2005, me permito remitir el informe final de entrega del cargo de Directora General de la Unidad para las Víctimas que desempeñé entre el 2 de enero de 2012 y el 1 de junio de 2016.

El informe consta de una visión general de la Entidad durante mi gestión y los principales retos y recomendaciones para continuar con la implementación de la Ley de Víctimas y Restitución de Tierras. Incluye la situación presupuestal, contractual, financiera y misional, así como el informe contable suscrito por el contador de la Unidad. Adicionalmente, entrego el informe del proceso de la Dirección General en el que se detallan las acciones que se desarrollaron y las que se encuentran en curso.

Quedo atenta a cualquier información que requiera, como se lo he manifestado con gran orgullo en oportunidades anteriores. La Unidad para las Víctimas, después de cinco años de su creación, es una entidad consolidada y preparada para los retos que se afrontarán en el posconflicto y no me cabe ninguna duda que el equipo que ha soportado la gestión de la Entidad está a su total disponibilidad para lo que requiera.

Cordialmente,


PAULA GAVIRIA BETANCUR
C.C. 52.053.081 de Bogotá

*Recibido
Mancuso
21/06/2016
11:54 am
197 paginas*

Copia: Diego Santacruz S. – Jefe de la Oficina de Control Interno





UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS



TODOS POR UN
NUEVO PAÍS
PAZ EQUIDAD EDUCACION

INFORME DE EMPALME

DIRECTORA GENERAL

2012-2016

MAYO 2016



TABLA DE CONTENIDO

1 PLAN ESTRATÉGICO.

Con la promulgación de la Ley 1448 de 2011, la Unidad asumió la función de coordinar y articular acciones para formular e implementar la política pública de atención y reparación integral a las víctimas del conflicto armado a nivel nacional y territorial, focalizando sus esfuerzos para garantizar a las víctimas el goce efectivo de sus derechos. Durante el último trimestre del año 2014, la Unidad adelantó un ejercicio de revisión y actualización de su planeación estratégica, teniendo en cuenta (i) la apuesta del Gobierno Nacional para el nuevo cuatrienio a través del Plan Nacional de Desarrollo “Todos por un Nuevo País”; (ii) la puesta en marcha de la Ruta Integral y (iii) la suscripción del Decreto 2569 de 2014. Este ejercicio inició con (i) un balance y diagnóstico reflexivo de las acciones adelantadas por la Unidad hasta la fecha y (ii) con la revisión de la alineación de los procesos de la Unidad con los propósitos del nuevo Plan Nacional de Desarrollo 2014- 2018. Este ejercicio permitió generar los insumos y ajustes de política necesarios para responder (i) a los nuevos retos que afronta el país como consecuencia de los avances obtenidos en la mesa de negociación de la Habana e implementar las políticas necesarias para abordar el postconflicto; (ii) establecer la ruta de trabajo para el periodo comprendido entre agosto de 2014 y el 31 de julio de 2018; y (iii) alinear las acciones de la Unidad a nivel nacional y territorial y con los planes de acción de los entes territoriales.

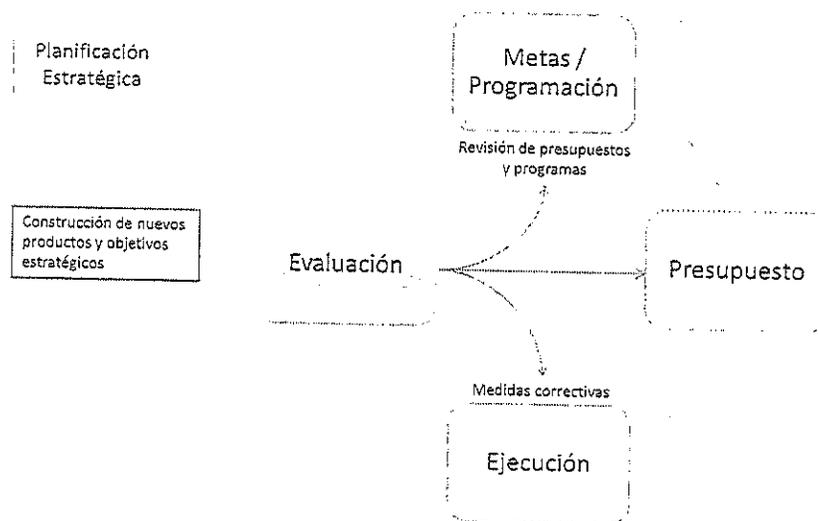
En ese contexto la Unidad implementó una nueva ruta de planeación en tres (3) momentos, a saber: (i) un análisis de la pertinencia y ajustes de la misión, visión y mapa estratégico existente que dio como resultado un nuevo mapa; (ii) la construcción de un nuevo plan de acción nacional que permitiera cumplir la nueva estrategia propuesta con acciones e indicadores concretos más pertinentes, acordes con los nuevos propósitos y orientados a resultados y (iii) la revisión y ajuste de los proyectos de inversión y de la estructura presupuestal de la entidad. El despliegue de la estrategia incluyó tanto áreas misionales como de soporte.

A finales de 2015, se afinó la estrategia involucrando de una manera más activa a las Direcciones Territoriales, para lo cual se adelantaron mesas de concertación para alcanzar las metas propuestas, de acuerdo con los focos estratégicos definidos. Esta estrategia responde a las cuatro etapas de control de la gestión, cuya última etapa, la evaluación, permite completar el ciclo de aprendizaje, adaptación y control. Para esto, la Unidad diseñó e implementó esquemas de



seguimiento de la estrategia, a través de revisiones periódicas operativas y realizó ajustes a la estrategia e implementación, en caso de ser necesario.

Gráficamente, las cuatro etapas del control de la gestión se representan de la siguiente manera:



Adaptado de la figura: las cuatro etapas del control de gestión. Anthony Robert N. "El control de Gestión" Marco, Entorno, Proceso", Harvard Business School, Ed. Deusto, 2008 En: Dra. Mariana Amijó, Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública, ILPES/CEPAL, 2009, Múneo.

1.1. MAPA ESTRATÉGICO 2014 -2018

Los avances y logros obtenidos en la implementación de la Ley 1448/2011, así como los nuevos retos de cara a la situación del país crearon la necesidad de hacer una revisión del mapa existente bajo la luz de nuevas metodologías¹ y teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Alineación más directa de los objetivos estratégicos con la Misión y la Visión de la Unidad.
- Definición y visibilización de los grupos de interés internos y externos.

¹ El Mapa Estratégico de la Unidad definido para las vigencias 2012 y luego modificado a finales de 2014 responde a la metodología de *Balanced Scorecard*. En 2014, al momento de hacer una revisión del mapa existente se optó por mantener el mismo esquema metodológico, pero aportando elementos nuevos para su desarrollo.



- Reducción del número de objetivos estratégicos (pasando de 12 a 5), facilitando así la comprensión y apropiación de la estrategia por parte de los funcionarios y colaboradores de la Unidad.
- La necesidad de incluir objetivos que se desprendan de la apuesta del proceso de paz (posconflicto).
- Visibilización de las acciones a desarrollar desde el territorio (Direcciones Territoriales).
- Visibilización del enfoque diferencial.
- Estructuración de los procesos de generación de valor.
- Visibilización del tipo de organización que queremos (colaboradores internos de la Unidad).
- Visibilización del aporte de los procesos transversales (comunicaciones, talento humano, Sistema de Gestión Integral, etc.)
- Visibilización de los valores de la Unidad.
- Implementación de la Ruta de atención integral.
- Sanción del Decreto 2569 de 2014, y
- Resolución 113 de 2015.

Como resultado se construyó el plan estratégico que se describe a continuación:

MISIÓN DE LA UNIDAD

Liderar acciones del Estado y la sociedad para atender y reparar integralmente a las víctimas contribuyendo a la inclusión social y la paz

VISIÓN

Al 2021, habremos logrado que las víctimas reparadas integralmente ejerzan su ciudadanía y aporten en la consolidación de la paz como resultado de la gestión efectiva y coordinada de la Unidad con los demás actores del Sistema.

GRUPOS DE INTERÉS

Los grupos de interés definidos por la Entidad, fueron: las víctimas del conflicto armado, las entidades del SNARIV del orden nacional, los entes territoriales, la sociedad civil y comunidad internacional y la Unidad como grupo interno.

Las víctimas se definieron de conformidad a lo dispuesto en el artículo 3 de la Ley 1448 de 2011. "Se consideran víctimas, para los efectos de esta ley, aquellas personas que individual o colectivamente hayan sufrido un daño por hechos



ocurridos a partir del 1o de enero de 1985, como consecuencia de infracciones al Derecho Internacional Humanitario o de violaciones graves y manifiestas a las normas internacionales de Derechos Humanos, ocurridas con ocasión del conflicto armado interno. También son víctimas el cónyuge, compañero o compañera permanente, parejas del mismo sexo y familiar en primer grado de consanguinidad, primero civil de la víctima directa, cuando a esta se le hubiere dado muerte o estuviere desaparecida. A falta de estas, lo serán los que se encuentren en el segundo grado de consanguinidad ascendente.

De la misma forma, se consideran víctimas las personas que hayan sufrido un daño al intervenir para asistir a la víctima en peligro o para prevenir la victimización. La condición de víctima se adquiere con independencia de que se individualice, aprehenda, procese o condene al autor de la conducta punible y de la relación familiar que pueda existir entre el autor y la víctima.

PARÁGRAFO 1o. Cuando los miembros de la Fuerza Pública sean víctimas en los términos del presente artículo, su reparación económica corresponderá por todo concepto a la que tengan derecho de acuerdo al régimen especial que les sea aplicable. De la misma forma, tendrán derecho a las medidas de satisfacción y garantías de no repetición señaladas en la presente ley.

PARÁGRAFO 2o. Los miembros de los grupos armados organizados al margen de la ley no serán considerados víctimas, salvo en los casos en los que los niños, niñas o adolescentes hubieren sido desvinculados del grupo armado organizado al margen de la ley siendo menores de edad.

Para los efectos de la presente ley, el o la cónyuge, compañero o compañera permanente, o los parientes de los miembros de grupos armados organizados al margen de la ley serán considerados como víctimas directas por el daño sufrido en sus derechos en los términos del presente artículo, pero no como víctimas indirectas por el daño sufrido por los miembros de dichos grupos.

PARÁGRAFO 3o. Para los efectos de la definición contenida en el presente artículo, no serán considerados como víctimas quienes hayan sufrido un daño en sus derechos como consecuencia de actos de delincuencia común.

PARÁGRAFO 4o. Las personas que hayan sido víctimas por hechos ocurridos antes del 1o de enero de 1985 tienen derecho a la verdad, medidas de reparación simbólica y a las garantías de no repetición previstas en la presente ley, como parte del conglomerado social y sin necesidad de que sean individualizadas.



PARÁGRAFO 5o. La definición de víctima contemplada en el presente artículo, en ningún caso podrá interpretarse o presumir reconocimiento alguno de carácter político sobre los grupos terroristas y/o armados ilegales, que hayan ocasionado el daño al que se refiere como hecho victimizante la presente ley, en el marco del Derecho Internacional Humanitario y de los Derechos Humanos, de manera particular de lo establecido por el artículo tercero (3o) común a los Convenios de Ginebra de 1949. El ejercicio de las competencias y funciones que le corresponden en virtud de la Constitución, la ley y los reglamentos a las Fuerzas Armadas de combatir otros actores criminales, no se afectará en absoluto por las disposiciones contenidas en la presente ley”.

Entidades Nacionales: Conjunto de entidades públicas del nivel gubernamental y estatal en los órdenes nacional y territorial y demás organizaciones públicas o privadas, encargadas de formular o ejecutar los planes, programas, proyectos y acciones específicas, que tiendan a la atención y reparación integral de las víctimas

Entidades Territoriales: Conjunto de entidades públicas del nivel gubernamental y estatal en el orden territorial y demás organizaciones públicas o privadas, encargadas de formular o ejecutar los planes, programas, proyectos y acciones específicas, que tiendan a la atención y reparación integral de las víctimas.

Sociedad y Comunidad internacional:

- Ciudadanos colombianos y colombianas
- Sociedad civil organizada
- Grupos diferenciales
 - Niños, niñas y adolescentes
 - Personas mayores
 - Población LGBTI
 - Mujeres y Hombres
 - Afrodescendientes, Indígenas y Campesinos
 - Personas con discapacidad y/o habilidades diversas
- Cooperantes institucionales de acuerdo a clasificación APC
- Sistema Internacional de Protección de DDHH
- Cooperantes no institucionalizados o individuales
- Países receptores (consulados o defensorías)

Unidad (cliente interno)

- Servidores públicos de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas y sus familias



- Operadores
- Comité Directivo
- Directores Territoriales

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, TÁCTICOS Y LÍNEAS DE POLÍTICA

La Unidad desplegó su estrategia definiendo un objetivo estratégico para cada grupo de interés. A cada objetivo estratégico le corresponde uno o varios objetivos tácticos. A continuación se describen los objetivos estratégicos, tácticos y las líneas de política propuestas:

OBJETIVO ESTRATÉGICO NO. 1:

Trabajar conjuntamente con las víctimas en el proceso de reparación integral para la reconstrucción y transformación de sus proyectos de vida.

Objetivo táctico 1.1: Construir e implementar junto con los sujetos colectivos las medidas y acciones que busquen la reparación integral.

Objetivo táctico 1.2: Brindar asistencia y reparación individual a las víctimas garantizando su participación activa en el proceso.

Objetivo táctico 1.3: Retornar y/o reubicar a las víctimas del conflicto en condiciones de seguridad, dignidad y voluntariedad.

Objetivo táctico 1.4: Incidir en la incorporación de los enfoques diferenciales en los planes, programas y proyectos de las Entidades del SNARIV.

OBJETIVO ESTRATÉGICO NO. 2:

Acercar el Estado a las víctimas para brindarles una oferta pertinente, eficaz, sostenible y oportuna.

Objetivo táctico 2.1: Flexibilizar y crear la oferta para la superación de la situación de vulnerabilidad y la reparación integral.

Objetivo táctico 2.2: Garantizar que las víctimas organizadas, no organizadas y las que se encuentran en el exterior participen en la formulación e implementación de la política pública de atención y reparación integral.

Objetivo táctico 2.3: Incidir en la incorporación de los enfoques diferenciales en los planes, programas y proyectos de las Entidades del SNARIV.



OBJETIVO ESTRATÉGICO NO. 3:

Definir con las entidades territoriales la implementación de la Ley 1448/11, sus Decretos reglamentarios y los Decretos Ley.

Objetivo táctico 3.1.: Prestar apoyo técnico y presupuestal a las entidades territoriales para el cumplimiento de sus responsabilidades en la implementación territorial de la Ley 1448/11 y de los Decretos Ley.

Objetivo táctico 3.2.: Crear mecanismos efectivos para hacer seguimiento a la implementación de la Ley 1448 /11 en los territorios

OBJETIVO ESTRATÉGICO NO. 4:

Vincular de manera activa a la sociedad civil y a la comunidad internacional en los procesos de reparación integral a las víctimas del conflicto.

Objetivo táctico 4.1.: Posicionar la reparación integral a las víctimas como una experiencia innovadora, transformadora y constructora de paz.

Objetivo táctico 4.2.: Adelantar acciones de pedagogía social encaminadas al reconocimiento de las víctimas como sujetos de derechos y al ejercicio pleno de su ciudadanía.

Objetivo táctico 4.3.: Fomentar la construcción de redes de apoyo y solidaridad con las víctimas del conflicto por la sociedad y la comunidad internacional.

OBJETIVO ESTRATÉGICO NO. 5:

Fortalecer la cultura de confianza, colaboración e innovación para garantizar una atención digna, respetuosa y diferencial.

Objetivo táctico 5.1.: Trabajar de manera colaborativa, gestionando el conocimiento y promoviendo la confianza.

Objetivo táctico 5.2.: Afianzar la cultura de gestión de la información con calidad y oportunidad.

Objetivo táctico 5.3.: Contar con una planta de personal motivada y coherente con la estructura organizacional de la Unidad



OBJETIVO ESTRATÉGICO TRANSVERSAL:

Incidir en la incorporación de los enfoques diferenciales en los planes, programas y proyectos de las entidades que conforman el SNARIV.

OBJETIVOS DE RESPONSABILIDAD FINANCIERA:

Objetivo táctico de responsabilidad financiera 1: Administrar los recursos del Fondo para implementar las medidas de reparación

Objetivo táctico de responsabilidad financiera 2: Incrementar los recursos que las entidades del SNARIV destinan a la atención a las víctimas

Objetivo táctico de responsabilidad financiera 3: Apoyar la financiación de las competencias de los entes territoriales frente a la atención de las víctimas

Objetivo táctico de responsabilidad financiera 4: Promover el compromiso de la sociedad y de la comunidad internacional en la financiación de la reparación integral.

Objetivo táctico de responsabilidad financiera 5: Lograr eficiencia e impacto en la ejecución de los recursos.

PROCESOS INTERNOS A DESARROLLAR O FORTALECER PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS PROPUESTOS:

- Implementar un Sistema de Atención integral que permita brindar una respuesta efectiva a las víctimas y a los ciudadanos
- Disponer de una Plataforma Integrada de Sistemas de Información que permita desarrollar una atención eficiente
- Contar con una estrategia de comunicación con lenguaje incluyente que promueva la ciudadanía
- Contar con una estrategia de comunicación interna efectiva enfocada al trabajo colaborativo

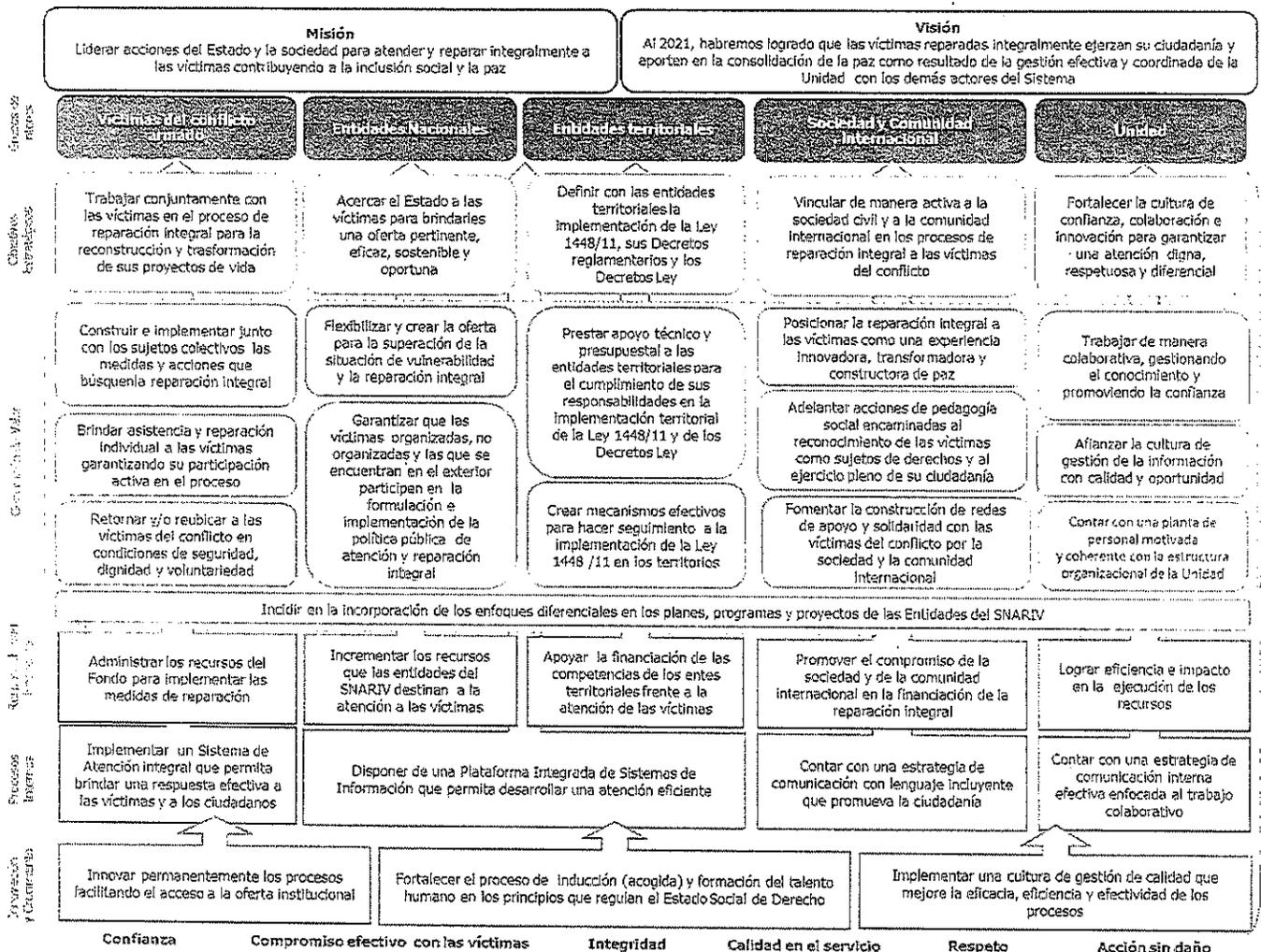
PROCESOS DE INNOVACIÓN Y CRECIMIENTO A IMPLEMENTAR PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS PROPUESTOS:

- Innovar permanentemente los procesos facilitando el acceso a la oferta institucional
- Fortalecer el proceso de inducción (acogida) y formación del talento humano en los principios que regulan el Estado Social de Derecho
- Contar con una estrategia de comunicación interna efectiva enfocada al trabajo colaborativo



- Innovar permanentemente los procesos facilitando el acceso a la oferta institucional
- Fortalecer el proceso de inducción (acogida) y formación del talento humano en los principios que regulan el Estado Social de Derecho
- Implementar una cultura de gestión de calidad que mejore la eficacia, eficiencia y efectividad de los procesos.

MAPA ESTRATÉGICO 2014 -2018



Administración del Riesgo

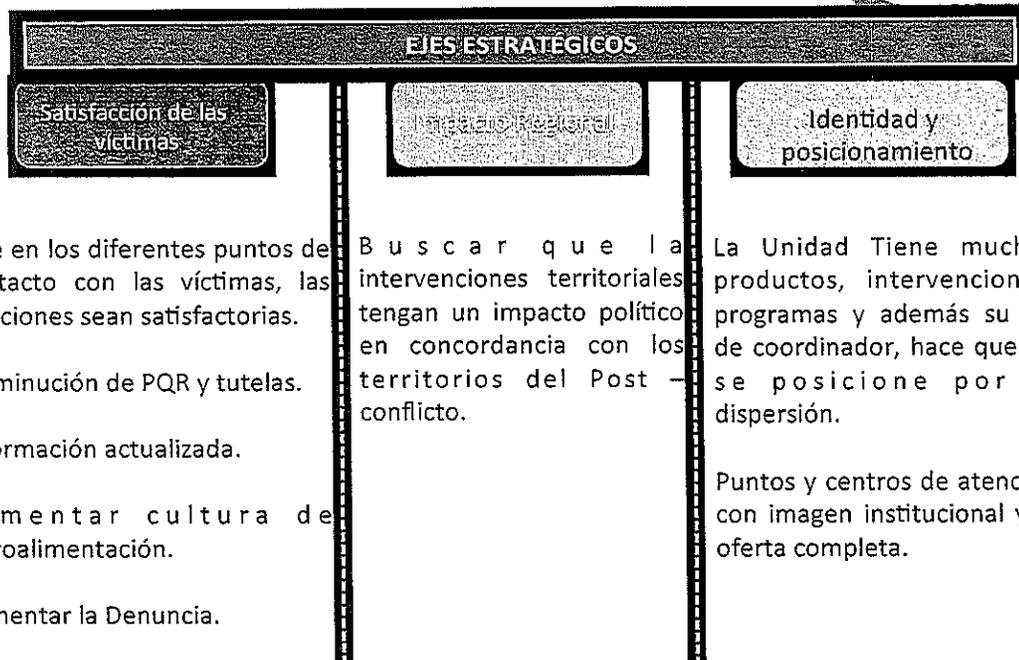


1.2. ALINEACIÓN DE LAS ACCIONES DE LA UNIDAD CON LAS METAS ESTABLECIDAS EN EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2014 -2018 “TODOS POR UN NUEVO PAÍS”

En su compromiso con la consolidación de la paz, la Unidad continuará promoviendo los derechos a la verdad, justicia y reparación integral, como condición básica para resarcir los efectos causados, crear condiciones adecuadas para la convivencia y la reconciliación, otorgar por parte del Estado garantías de no repetición de los hechos violentos y del conflicto y avanzar hacia la garantía del goce efectivo de derechos. En ese sentido, se propone alcanzar las siguientes metas durante el periodo 2014 -2018:

El Plan Nacional de Desarrollo incorpora aspectos fundamentales en materia de construcción sostenible de paz. Se destacan tres efectos para abordar los retos estratégicos planteados por la Unidad para las Víctimas frente la superación de la situación de vulnerabilidad de las víctimas del conflicto armado; la superación del Estado de Cosas Inconstitucional (ECI) decretados por la Corte Constitucional hace más de 10 años y consolidar procesos de reparación integral tanto individuales como colectivos. El primer efecto, se refiere al reconocimiento del conflicto armado interno y de la existencia de los daños causados a las víctimas individuales y colectivas; el segundo, a la existencia de un proceso de paz que promueva las condiciones de seguridad y de convivencia pacífica para la concreción de la paz y del posconflicto, y el tercero, a la coherencia y concordancia entre la implementación de la política pública de atención y reparación integral y las políticas de desarrollo integral que potencien los territorios.

Para lograr estos retos se requirió precisar la línea estrategia de articulación de la política de atención y reparación integral a las víctimas con las políticas locales de desarrollo integral buscando no sólo la articulación, sino la complementariedad y el fortalecimiento de la territorialización y de la mayor efectividad en la inversión nacional en el territorio y en las inversiones propias de los gobiernos locales. Para alcanzar este reto, a finales de 2015 la Unidad se planteó los siguientes tres ejes estratégicos a implementar a partir de 2016:



1.3. FOCALIZACIÓN TERRITORIAL 2016

Además de los ejes estratégicos, definidos, y con el propósito de alcanzar una mayor eficiencia y calidad en la asignación de la inversión social, al llegar a la población con mayores necesidades de acuerdo a los objetivos de los programas, la Unidad adelantó a finales de 2015 un ejercicio de focalización de manera tal que sus acciones se desarrollaran de manera más eficiente para las víctimas con mayor vulnerabilidad². Fue un proceso complejo, ya que la victimización genera vulnerabilidades diferentes en la población de acuerdo al hecho victimizante. La focalización inició con la definición de los lineamientos internos y externos, para lograr el máximo impacto en los logros de los programas a cargo.

Los lineamientos internos se realizan en función de la ruta integral y con los programas susceptibles de focalización, así:

- **Presencia institucional:** La presencia institucional de la Unidad se ha consolidado en los municipios receptores con mayores necesidades para la

² La magnitud histórica del conflicto (que ha decrecido en los últimos años) crea el reto de atender y garantizar el goce efectivo de derechos de 6.3 millones de víctimas en el país pero dado los recursos limitados con que cuentan todas las políticas públicas es necesario focalizar y avanzar en la población objetivo para lograr el mayor impacto social. en garantía de derechos en la asistencia, atención y reparación integral a las víctimas.



atención de la población víctimas; esto se traduce en centros regionales, los cuales fueron valorados distinguiendo si se encuentran en funcionamiento o en construcción y si serán terminados en 2016 (diferenciando la entrega en primer o segundo semestre del año y los puntos de atención a nivel nacional.

- **Prevención:** se definieron los municipios con mayor riesgo en tres procesos:
 1. Asistencia técnica en Prevención y Atención Humanitaria Inmediata (AHI) (Planes de contingencia, Prevención, AHI)
 2. Contribución a la gestión, implementación y seguimiento para proyectos de prevención (especie, agropecuarios e infraestructura social y comunitaria)
 3. Contribución a la gestión, implementación y seguimiento para mecanismos de subsidiaridad en la Atención Humanitaria Inmediata (proyectos, dinero, especie)
- **Asistencia:** se realizó la focalización de la asistencia técnica que realiza la Dirección de Gestión Interinstitucional a los entes territoriales.
- **Reparación:**

En reparación individual se tuvieron en cuenta los municipios:

 1. Donde residen 100 o más víctimas con Superación de la Situación de Vulnerabilidad, en función de la implementación del Decreto 2569 de 2014.
 2. Con 100 o más beneficiarios del programa de vivienda gratuita
 3. Con Planes de Retornos y Reubicaciones
 4. Con 10 o más fallos
 5. Con 10 o más procesos de Justicia y Paz.

En reparación colectiva se agregaron los municipios con SRC y con mayor ponderación los SRC víctimas de masacres.

Los lineamientos externos tuvieron en cuenta las negociaciones adelantadas por el gobierno, para consolidar procesos en los municipios donde históricamente los grupos armados han hecho presencia institucional y requieren que el Estado, a través de los programas sociales, avance en la atención y reparación integral a las víctimas para mitigar el surgimiento de nuevos grupos, la convivencia y la reconciliación y así avanzar en la construcción de la paz desde el territorio. Para esto se tuvieron en cuenta 2 procesos:

- **Lista de los 125 municipios priorizados por la ONU:** A principios del 2015 Naciones Unidas presentó en su informe “La construcción de una paz estable, duradera y sostenible”, una lista de 125 municipios a ser priorizados



para el trabajo en el posconflicto. Este listado corresponde a municipios con presencia exclusiva de las FARC. Los criterios de priorización fueron:

1. Presencia de las FARC o acciones armadas con participación de las FARC
 2. Desarrollo y pobreza
 3. Necesidades humanitarias
 4. Capacidades locales
- **Lista de 187 Municipios de la OACP:** La OACP realizó un ejercicio de priorización de Municipios en los cuales se enfocaría el accionar Estatal en el posconflicto. Este listado no corresponde exclusivamente a territorios FARC y se elaboró con base en diferentes variables, teniendo como base los 4 criterios de priorización establecidos en el punto 1 de los acuerdos: Reforma Rural Integral. Estos criterios son:
 1. Niveles de pobreza, en particular de pobreza extrema y de necesidades insatisfechas.
 2. Grado de afectación derivado del conflicto.
 3. Debilidad de la institucionalidad administrativa y de la capacidad de gestión.
 4. Presencia de cultivos de uso ilícito y de otras economías ilegales.

El listado de los 187 Municipios, junto con las variables y el mecanismo de priorización son confidenciales y deben ser tratados con la mayor discreción posible por cuanto esta es una acción que proviene del Gobierno y no ha sido aún discutida o avalada en la mesa de conversaciones en la Habana.

Al ser combinados estos dos listados, se obtiene una lista de 214 municipios que para efectos de la Unidad se tratarán como un único listado.

RESULTADOS INICIALES

Una vez terminada la focalización interna, se obtienen los municipios donde se concentrarán el 50% o más de las acciones institucionales de la Unidad. Como resultado se obtienen 82 municipios a nivel nacional. Contrastados estos municipios con los lineamientos externos, se obtienen 61 municipios coincidentes para la implementación de la política.

RETROALIMENTACIÓN DESDE TERRITORIO

El listado anterior fue retroalimentado por las direcciones territoriales de la Unidad, quienes conocen las características de cada territorio, adicionando variables cualitativas de contexto que son difíciles de agregar en las mediciones realizadas.



Este proceso generó un nuevo listado de 81 municipios con metas específicas de intervención en los diferentes momentos de la ruta integral.

TERCER LISTADO INSTITUCIONAL

El listado anterior, fue el inicialmente definido por la Unidad para la planeación territorial 2016, sin embargo, al contrastar este listado con el listado de 127 municipios focalizados para acciones posteriores a las negociaciones de la Habana sólo coincidía en 45 municipios, por lo tanto la Unidad reevaluó si debía agregar nuevos criterios.

Para este ejercicio se llevó a cabo una revisión por ranking de número de víctimas sujeto de atención y reparación integral. Como resultado se obtuvo que de los 82 municipios no coincidentes, solamente Tuluá está entre los 50 municipios con mayor número de víctimas sujeto de atención y/o reparación. Entre los 50 y 100 municipios con mayor número de víctimas se encuentran 5 municipios, San Pablo, Suárez, Tarazá, Ituango y Argelia. Los demás municipios se relacionan en la siguiente tabla:

Ranking Número de Víctimas Sujeto de Atención y/o Reparación	Municipio	
< 50	47	Tuluá
51 < mun < 100 (5 Municipios)	53	San Pablo
	80	Suárez
	86	Tarazá
	89	Ituango
	93	Argelia
101 < mun < 200	20 municipios	
201 < mun < 300	21 municipios	
301 < mun < 500	23 Municipios	
500 < mun < 814	12 Municipios	

Posteriormente, se agregó al análisis el Índice de Riesgo de Victimización 2015, el cual dio como resultado 69 municipios (35 en IVR alto y 34 en medio alto) que no se encontraban en la priorización inicial.

Índice de Riesgo de Victimización	No priorizados	Priorizados	Total general
Alto	35	21	56
Medio Alto	34	17	51
Medio	11	6	17
Medio Bajo	2	1	3
Total general	82	45	127



Teniendo en cuenta el cuadro anterior, se encontró que de los 82 municipios no priorizados:

- 69 municipios con índice de riesgo alto y medio alto estaban programados para recibir asistencia técnica en prevención y AHI (Planes de contingencia, Prevención, AHI) por parte de la Unidad y contribución a la gestión, implementación y seguimiento para proyectos de prevención (especie, agropecuarios e infraestructura social y comunitaria); y
- 40 municipios tenían priorización para los mecanismos de subsidiaridad en la Atención Humanitaria Inmediata (proyectos, dinero, especie). Pese a esto, se verificó la capacidad institucional de estos municipios y se encontró que 15 de ellos tienen una alta capacidad institucional, el municipio identificado con baja capacidad fue agregado a la priorización de la Unidad.

Más adelante, se agregó al análisis el índice intensidad, el índice presión, la presencia de los Sujetos de Reparación Colectiva y los Planes de retornos y reubicaciones. Este cruce genera 15 nuevos municipios que al ser evaluados, que se incluyeron en la focalización de la Unidad:

NOMBRE DEPTO	NOMBRE MUNICIPIO	INDICE INTENSIDAD	INDICE PRESIÓN	SUJETOS DE REPARACIÓN COLECTIVA	NUMERO DE PROCESOS DE RETORNOS
Cauca	Suárez	38	33	1	-
Antioquia	Ituango	15	2	2	-
Antioquia	Argelia	3	0	1	1
Norte de Santander	El Tarra	90	76	1	1
Nariño	Ricaurte	6	1	1	1
Antioquia	Nariño	3	0	1	1
Antioquia	Yarumal	5	8	1	-
Bolívar	Simití	2	1	2	1
Cauca	Miranda	2	4	1	-
Nariño	El Rosario	17	17	1	-
Putumayo	Puerto Caicedo	12	4	1	1
Antioquia	Segovia	11	1	2	-
Nariño	Cumbitara	39	25	1	-
Nariño	Leiva	9	3	1	1
Vichada	Cumaribo	3	0	2	-



RESULTADO FINAL 2016

Finalmente, el proceso de focalización territorial definió **178 municipios** del total nacional (15%), en los cuales la Unidad centrará sus acciones.

La distribución por dirección territorial, es la siguiente:

DIRECCION TERRITORIAL	MUNICIPIOS FOCALIZADOS	PORC
ANTIOQUIA	18	10%
ATLÁNTICO	6	3%
BOLÍVAR	4	2%
CAQUETÁ Y HUILA	4	2%
CAUCA	10	6%
CENTRO	12	7%
CESAR Y GUAJIRA	17	10%
CHOCÓ	15	9%
CÓRDOBA	6	3%
EJE CAFETERO	6	3%
MAGDALENA	4	2%
MAGDALENA MEDIO	12	7%
META Y LLANOS ORIENTALES	16	9%
NARIÑO	12	7%
NORTE DE SANTANDER Y ARAUCA	6	3%
PUTUMAYO	4	2%
SANTANDER	8	5%
SUCRE	4	2%
URABÁ	8	5%
VALLE	4	2%
Total general	176	100%

CONSIDERACIONES FINALES PARA LA PLANEACIÓN 2016

Además de los criterios de focalización anteriormente descritos, todas las intervenciones propuestas debían tener en cuenta los siguientes criterios:

- Prioridad al cumplimiento de lo dispuesto en el PND y los ejes estratégicos para el 2016. Esto es, mejorar la atención a las víctimas y que los productos y servicio lleguen directa y oportunamente a las mismas teniendo en cuenta los parámetros establecidos en la Ruta Integral y en lo dispuesto en el Decreto 2569 de 2014 y en la resolución 113 de 2015.
- Asegurar que las intervenciones se articulen con el cumplimiento de medidas de los planes de reparación colectiva y retornos.



- Buscar integraciones entre las intervenciones y una articulación en el territorio.
- Cerrar intervenciones poco costo-efectivas (muy costosas y de baja cobertura).
- Innovar para tener intervenciones menos costosas para ampliar la cobertura.
- Buscar que las víctimas tengan un papel activo en la implementación de medidas: contrapartida en trabajo y supervisión.
- Disminuir los Gastos Operativos en un 20%.

Como resultado se obtuvo una estrategia integral que se ve reflejada en la formulación del plan de acción nacional y territorial.

1.4. PLAN DE ACCIÓN NACIONAL

El plan de acción nacional nos permite verificar las acciones propuestas y el grado de avance de las principales metas de la entidad para cada vigencia. Para ello la Unidad lleva a cabo un seguimiento mensual que es realizado por cada una de las dependencias de la Unidad a través de un aplicativo diseñado para este fin (SIGGESTION). Los avances consignados por las dependencias constituyen un insumo importante para evaluar el análisis general de la Unidad.

El plan de acción nacional cuenta con 2 tipos de indicadores: los indicadores tácticos –indicadores de efectividad o del Plan Nacional de Desarrollo y que apuntan al cumplimiento del Mapa Estratégico Institucional- y los indicadores operativos –los cuales ayudan con el cumplimiento de los indicadores tácticos-, en este nivel también se encuentran los indicadores obligatorios del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

El plan de acción 2016 cuenta con 51 indicadores tácticos, y 335 indicadores operativos de los cuales 61 pertenecen al Modelo Integrado de Planeación y Gestión, el avance al mes de abril es de (Pendiente al cierre) % de las metas programadas para la vigencia.

1.5. PLAN DE ACCIÓN TERRITORIAL

En cumplimiento de la ley 152 de 1994, a partir del año 2014 la Unidad inició el proceso de formulación de los Planes de Acción de las Direcciones Territoriales. Los planes de acción comprenden las actividades que se deben implementar a nivel territorial para cumplir con las obligaciones legales, las metas definidas en el Plan Nacional y Sectorial de Desarrollo, así como los objetivos institucionales.



Para su definición se llevan a cabo mesas de concertación entre las dependencias del nivel nacional y las Direcciones Territoriales a través de las cuales se precisan las metas, los recursos disponibles y las necesidades de contratación requeridos para su cumplimiento. Así mismo, se define el modelo de seguimiento. A partir del año 2016, se sistematizó dicho seguimiento a través del aplicativo SISGESTION (que es el mismo que se utiliza para el seguimiento al plan de acción de las dependencias del nivel nacional), y se estableció una frecuencia mensual de medición y reporte con el fin de generar los avances y alertas correspondientes ante los diferentes comités definidos para la toma oportuna de decisiones.

CAPÍTULO II. LA IMPLEMENTACIÓN DE LA LEY DE VÍCTIMAS

1. POLÍTICA PÚBLICA Y SUS CAMBIOS

La Ley 1448 de 2011 y los Decretos Ley 4633, 4634 y 4635, así como sus decretos reglamentarios, trajeron consigo un proceso de adecuación institucional orientado a la implementación de la política pública de prevención, protección, atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado del país. Adicionalmente mediante la expedición del Decreto 1725 de 2012, el Gobierno Nacional adoptó el Plan Nacional de Atención, Asistencia y Reparación Integral a las víctimas (CONPES 3726 de 2012).

Bajo este contexto normativo, desde los primeros meses de operación de la Unidad para las Víctimas se diseñaron las rutas de Atención, Asistencia y Reparación Integral tanto individual como colectiva, que se vienen implementando en cumplimiento de los principios establecidos en la Ley, dentro de los cuales se encuentra el reconocimiento de las necesidades y derechos específicos de las víctimas en razón de su pertenencia étnica, edad, género, orientación sexual y situación de discapacidad, como se muestra a continuación:

1.1. RUTA INTEGRAL DE ATENCIÓN, ASISTENCIA Y REPARACIÓN INTEGRAL INDIVIDUAL

La Ruta Integral individual es la estrategia institucional que articula los procesos de registro, atención, asistencia y reparación integral, respuesta a peticiones, quejas y reclamos y las acciones de tutela, cuyo objetivo es acompañar a las víctimas de manera integral, en el desarrollo de cada una de las etapas, para lograr el acceso a las medidas que garanticen los derechos que le fueron vulnerados por los hechos victimizantes sufridos.



La ruta se formalizó mediante la Resolución No. 644 de 2015, que a su vez, adoptó el Modelo de Atención, Asistencia y Reparación Integral a las Víctimas - MAARIV3 – entendido como el conjunto de acciones administrativas encaminadas a acompañar a las víctimas en su proceso de atención, asistencia y reparación integral, a través de planes, programas y proyectos materializados en la oferta institucional articulada de las entidades del Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral a las Víctimas - SNARIV.

La implementación de la Ruta ha permitido la consolidación y diversificación de la capacidad de los canales de atención: escrito, telefónico, virtual y presencial para asistir y reparar a más víctimas⁴ y de esta manera, ha contribuido al acceso a los planes, programas y estrategias diseñados por la Unidad el SNARIV.

Frente a las víctimas de desplazamiento forzado, la Unidad para las Víctimas diseñó y está implementando el *Modelo de medición de carencias en subsistencia mínima y superación de situación de vulnerabilidad y gestión de la oferta para las víctimas de desplazamiento forzado*, adoptado mediante Decreto 2569 de 2014 (incluido en el Decreto Sectorial 1084 de 2015).

A través de este Decreto, se ajustó la política pública para estructurar un modelo sistemático de caracterización de la situación actual de las víctimas de desplazamiento forzado y, de esta forma, contar con información objetiva para la toma de decisiones relacionadas con la entrega de Atención Humanitaria –AH-, la Superación de la Situación de Vulnerabilidad –SSV- y la gestión de oferta requerida por las víctimas para avanzar hacia la reparación integral de acuerdo con los estándares fijados por la jurisprudencia constitucional. La caracterización y medición se basa en los registros con los que cuenta la Red Nacional de Información- RNI, a partir de acuerdos de interoperabilidad suscritos con varias entidades; las herramientas de caracterización específicas, como el Plan de Atención, Asistencia y Reparación Integral a las Víctimas -PAARI y la caracterización municipal que funciona con las entidades territoriales.

El modelo está articulado y dirigido a la superación gradual del Estado de Cosas Inconstitucional. Sin embargo, aunque fortalece especialmente la respuesta a víctimas de desplazamiento forzado, el modelo también permite identificar las

3 Este modelo, se dirige a cubrir los siguientes objetivos específicos: (i) Garantizar el derecho a la subsistencia mínima y la reparación integral a través de un modelo organizado de ejecución donde se garantice la atención, asistencia y reparación integral a víctimas de desplazamiento forzado; (ii) Caracterizar cada uno de los hogares víctimas de desplazamiento forzado en cuanto a sus necesidades y capacidades, determinando quienes no han podido suplir sus carencias mínimas y se encuentran en vulnerabilidad extrema, con el fin de atenderlos y asistirlos de manera diferencial y prioritaria; y a los hogares que no se encuentren en esta situación, gestionar la oferta estatal que se adapta a su situación. (iii) Iniciar procesos de retorno o reubicación bajo los principios de seguridad, dignidad y voluntariedad. Estos procesos constituyen el paso inicial para restablecimiento de todos los derechos vulnerados con el desplazamiento, entre ellos la libertad de escoger su residencia y circulación. (iv) Contar con una estrategia de intervención que permita conducir a los núcleos familiares de desplazamiento forzado hacia la superación de la situación de vulnerabilidad causada por este hecho victimizante

4 Mediante la Resolución No. 113 de 2015 se organizaron los grupos internos de trabajo de la Unidad para las Víctimas y se modificaron las Resoluciones 2043 de 2012, 014 y 187 de 2013, y 620 de 2014 en función de la implementación del MAARIV, los Planes de Atención, Asistencia y Reparación Integral y la Ruta Integral.



necesidades de asistencia social y humanitaria, así como las medidas de reparación -restitución, indemnización, satisfacción, rehabilitación y garantías de no repetición- aplicables a víctimas de todos los hechos victimizantes incluidos en el registro.

La gestión de la oferta, por su parte, busca contribuir al acceso efectivo de las víctimas a las diferentes medidas de asistencia y por tanto, avanzar en la ruta de manera gradual, progresiva, armónica y organizada, en coordinación con las demás entidades del SNARIV. La Unidad para las Víctimas, como coordinadora del SNARIV, ofrece a las entidades nacionales y territoriales estos criterios de focalización. Las entidades a su vez, deben reportar a la Unidad si realizó o no la focalización efectiva. Estos criterios sirven de fundamento para la certificación de las entidades territoriales, de las entidades nacionales, así como para la certificación indicativa de regionalización.

Los criterios para determinar la superación de la SSV de las víctimas de desplazamiento forzado se realizó en conjunto con el Departamento Nacional de Planeación -DNP- y se adoptaron mediante la Resolución 01126 de 2015.

De manera complementaria, en la ejecución del Modelo de Atención, Asistencia y Reparación Integral a las Víctimas y la Ruta Integral se ha avanzado en la implementación del Decreto 1377 de 2014 (integrados al Decreto 1084 de 2015) y la Resolución interna 090 de 20155, los cuales aseguran la aplicación de: i) los criterios objetivos de priorización señalados por el Gobierno Nacional para el acceso a la indemnización administrativa de las víctimas de los diferentes hechos victimizantes de acuerdo a sus particularidades y ii) la regulación de aspectos relacionados con el retorno y la reubicación de las víctimas de desplazamiento forzado.

En la actualidad, de acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo, se encuentra en curso, conjuntamente con el DNP y el DPS la definición de criterios de medición o "criterios de salida", que definen objetivamente, la culminación del proceso de reparación integral.

1.2. RUTA INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA

Constituye la estrategia del Gobierno nacional, diseñada por la Unidad para las Víctimas, con el fin de ejercer el derecho fundamental de los grupos, pueblos, u

5 Siendo así, el Estado colombiano puede verificar qué hogares no tienen garantizada la subsistencia mínima; cuáles lograron superar su situación de vulnerabilidad y cuáles pueden acceder a las medidas de reparación integral. Dichos procedimientos están soportados en el principio de participación conjunta y activa de las víctimas, basados en la actualización de información y en la implementación de la estrategia de Ruta Integral.



organizaciones sociales y políticas que hayan sido afectadas colectivamente por la violación de los derechos humanos individuales y colectivos; la violación de los derechos individuales de los miembros de los colectivos o el impacto colectivo de la violación de derechos individuales a ser reparados colectivamente⁶[4]. La reparación colectiva comprende medidas de restitución, compensación, rehabilitación, satisfacción y garantías de no repetición, en los componentes político, material y simbólico.

La estrategia o programa de reparación colectiva se implementa a través de los Planes Integrales de Reparación Colectiva –PIRC, que se relacionan con el diagnóstico del daño sufrido por el sujeto colectivo, siguiendo los siguientes pasos de la ruta: identificación; alistamiento institucional y comunitario para inicio del proceso; declaración y registro del sujeto colectivo en el módulo colectivo del Registro Único de Víctimas –RUV; la elaboración del diagnóstico del daño; la formulación del Plan Integral de Reparación Colectiva – PIRC; la aprobación del mismo; y su implementación por parte de las entidades del SNARIV. El proceso es eminentemente participativo.

La importancia de esta estrategia radica en la reconstrucción del tejido social y de la confianza de la sociedad en el Estado, particularmente en las zonas y territorios afectados por el conflicto armado; en la consecución de la reconciliación nacional y la convivencia pacífica priorizada en el punto 5 del Acuerdo de La Habana y en la necesidad de su articulación con los Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial – PDET. Estas razones, así como la necesidad de sistematizar los desarrollos conceptuales y las experiencias adquiridas durante los cuatro años de implementación de la ruta y recomendaciones de varias evaluaciones, han llevado a establecer y ejecutar un plan de trabajo encaminado a la reformulación de la ruta integral de reparación colectiva, que se encuentra en proceso. Está liderada por la Subdirección General en asocio con la Dirección de Reparación y el apoyo del Banco Mundial.

La reformulación está enfocada prioritariamente a los siguientes ajustes:

- i) Complementar la elaboración participativa del diagnóstico del daño, con un ejercicio de caracterización indicativa de los efectos del daño, con base en distintas fuentes de información;
- ii) priorizar la oferta estatal y focalizarla en el programa de reparación;

⁶ Dentro de los sujetos de reparación colectiva se encuentran: Movimiento sindical, Movimiento social de campesinos, Defensores de Derechos Humanos, Organizaciones Políticas, Periodistas, Organizaciones de mujeres, Comunidades indígenas, Comunidades afrocolombianas, Comunidad Rrom



iii) concertar los PIRC, a través de la asignación de medidas estandarizadas con criterios uniformes.

Adicionalmente, conforme al Plan Nacional de Desarrollo, se trabaja en la adopción de una medición o "criterios de salida" de la reparación colectiva, que permita definir, objetivamente y en su momento, el cierre de los procesos de reparación colectiva.

El Comité Ejecutivo, en su última sesión del 8 de abril dio visto bueno a la continuidad de estos cambios y aprobó la elaboración de un CONPES y un Decreto de Reparación Colectiva que los formalice.

La implementación de la ruta colectiva, al igual que la ruta individual cuenta con el diseño e implementación de procesos de gestión de oferta para sujetos de reparación colectiva.

1.3. INCLUSIÓN DEL ENFOQUE DIFERENCIAL EN LAS RUTAS DE ATENCIÓN Y REPARACIÓN INTEGRAL INDIVIDUAL Y COLECTIVA.

El diseño y monitoreo del modelo de atención y reparación integral a las víctimas del conflicto armado, liderado por la Subdirección General, se ha desarrollado en dos grandes etapas. Una primera referida a la formulación y diseño del Modelo de Operación de la ruta individual con enfoque diferencial, en la que se construyó una versión inicial del conjunto de acciones, recomendaciones, lineamientos para su incorporación y aplicación en los momentos de atención, asistencia y reparación y se creó el Comité de Enfoques, mediante la Resolución 214 del 10 de marzo de 2014, como instancia interna de articulación y coordinación entre los grupos de enfoque diferencial, la Dirección de Asuntos Étnicos y las áreas misionales de la Unidad para la implementación efectiva del modelo en cada uno de los procesos de la entidad.

La segunda etapa del desarrollo de la estrategia de implementación territorial fue la creación de espacios de trabajo conjunto, en los que se validan las acciones para la incorporación del enfoque diferencial y de género en las etapas de atención y asistencia. A la fecha de este informe se cuenta con el desarrollo operativo de 337 acciones de un total de 415 identificadas. Quedan pendientes 78 sobre las cuales se continúa evaluando la viabilidad operativa de acuerdo con la implementación de la ruta integral. En todo este trabajo de implementación ha sido fundamental el apoyo técnico y financiero de la OIM.



2. PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2014-2018

La Unidad para las Víctimas tiene a su cargo 12 metas del PND y una meta táctica en el pilar de Paz. En 2015, 6 metas reportaron un avance del 100% o mayor, 4 metas con un avance menor al 85%, 2 metas tuvieron un avance cercano al 100% sin alcanzar la meta propuesta. La meta “Planes de retornos y reubicaciones y reparación colectiva articulados entre las entidades nacionales y las entidades territoriales en temas estratégicos”, inició en 2016.

Las metas con rezago que requieren acciones de choque para su cumplimiento en 2016, son:

- Sujetos de reparación colectiva étnicos que cuentan con consulta previa y han sido indemnizados.

Esta medida depende de las acciones conjuntas desarrolladas entre la Unidad y el Ministerio del Interior en los SRC étnicos que cuenten con el Plan Integral de Reparación Colectiva protocolizado y/o aprobado. El proceso de consulta previa en 2015 finalizó con un SRC con PIRC aprobado que dadas las fechas y la necesidad de definir los lineamientos internos de ésta indemnización se realizará en 2016. Generando la preocupación de no cumplir la meta 2016, que pasa a 8 SRC étnicos con consulta previa e indemnizados, dados los rezagos presentados.

- Porcentaje de personas víctimas de desplazamiento forzado con carencias en subsistencia mínima que reciben atención humanitaria.

En las mediciones sobre subsistencia mínima realizadas en 2015, de las víctimas que tienen carencias en alojamiento temporal y/o alimentación, dada la disponibilidad presupuestal solo se pagó al 39% de las víctimas con carencias identificadas. En 2016 se trasladan los recursos de AH de alimentación del ICBF a la Unidad, por lo que se espera un aumento en el cumplimiento de esta meta en 2016.

- Sujetos colectivos víctimas que cuentan con al menos dos medidas de reparación administrativa implementadas.

El cumplimiento de esta meta se ve afectado por la falta de medidas implementadas en el SNARIV. A la fecha las medidas han sido implementadas en su mayoría por la Unidad, por lo que se espera que en cumplimiento de la ruta integral colectiva y la articulación con el SNARIV se elimine el rezago del 2015 de los 27 SRC con dos medidas implementadas y los nuevos 20 SRC estimados para 2016.



El avance en el 2016 se ve afectado por el congelamiento presupuestal que recibió la Unidad en marzo, lo que afectará de manera directa a las siguientes metas del PND:

- Número de indemnizaciones otorgadas a víctimas del conflicto armado interno;
- Hogares víctimas acompañadas en esquemas especiales de acompañamiento en retorno o reubicación durante el cuatrienio (incluye víctimas en el exterior y enfoque diferencial);
- Hogares víctimas de desplazamiento forzado en proceso de retorno o reubicación, urbana o rural, con condiciones de seguridad, que han recibido acompañamiento de las entidades del SNARIV nacionales o territoriales.

A la fecha se presentan dificultades con 2 metas PND:

- Planes de reparación colectiva con infraestructura para la reparación mejorada y/o construida;
- Sujetos de reparación colectiva con acompañamiento y asistencia técnica nueva en la formulación de proyectos, estudios y diseños para la construcción de obras de infraestructura para la reparación colectiva.

3. RETOS ESTRATÉGICOS

En relación con la ruta integral de Atención, Asistencia y Reparación Integral individual, es necesario garantizar la implementación de las medidas de reparación integral, especialmente la de indemnización administrativa a partir de la articulación de las decisiones administrativas de suspensión de atención humanitaria y superación de situación de vulnerabilidad, así como fortalecer el acceso efectivo de las víctimas a los programas de la oferta institucional de las entidades del SNARIV, en procura de garantizar el auto sostenimiento de las víctimas.

Se requiere consolidar la respuesta efectiva a las víctimas, a través de la coherencia entre los canales de atención dispuestos por la Ruta Integral, de manera tal que se mitigue la interposición de derechos de petición y acciones de tutela en contra de la Unidad, particularmente, seguir avanzando en el plan de acción para que la acción de tutela deje de ser un mecanismo rutinario y principal de acceso a la atención humanitaria y a la indemnización, sino que recobre su carácter residual. Esto a partir, del fortalecimiento de la respuesta administrativa, a través de la expedición de actos administrativos, su notificación y recursos por vía administrativa.

En cuanto al modelo de medición de carencias en subsistencia mínima y superación de situación de vulnerabilidad, es necesario consolidar la implementación del Decreto 2569 de 2014, a través de un fortalecimiento a la pedagogía en funcionarios



de la Unidad, con las víctimas de desplazamiento, con las entidades del SNARIV y con la rama judicial. Igualmente, continuar el fortalecimiento a la RNI y garantizar un trabajo articulado con la Dirección de Gestión Social y Humanitaria - DGSH y la Oficina de Tecnologías de Información - OTI, para consolidar las mediciones y la oportuna y adecuada comunicación con las víctimas.

Fortalecer los procesos de retornos y reubicaciones dignas, seguras, voluntarias y sostenibles, en aras de avanzar hacia un marco de soluciones duraderas, a partir de una efectiva acción de las entidades del SNARIV responsables de la superación de situación de vulnerabilidad de las víctimas de desplazamiento forzado.

Respecto a la ruta integral de reparación colectiva, es importante lograr el cierre de la reformulación, en tres líneas de trabajo: i) la estandarización de medidas de reparación colectiva, ii) el diseño y construcción del sistema de información y iii) los ajustes al modelo funcional para la implementación del programa, que se materializa con la expedición e implementación de un decreto reglamentario que adopte el marco general de las medidas y los instrumentos, herramientas y mecanismos operativos, informáticos y jurídicos para su ejecución.

También es importante la expedición del documento CONPES de reparación colectiva que defina los mecanismos de focalización y financiación de los planes de reparación colectiva, de acuerdo con la sistematización de los aprendizajes de los últimos cuatro años, así como con la implementación de las recomendaciones de la evaluación de Harvard y de las necesidades que han surgido producto del punto 5 del Acuerdo de La Habana.

Por último, respecto a la inclusión del enfoque diferencial en los modelos y rutas de atención y reparación integral individual y colectiva, se requiere evaluar la calidad, pertinencia y oportunidad de esta inclusión en los momentos de atención, asistencia y reparación en los centros y puntos de atención a víctimas.

CAPITULO II. LA COORDINACIÓN DEL SISTEMA NACIONAL DE ATENCIÓN Y REPARACIÓN INTEGRAL A LAS VÍCTIMAS.

El Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral a las Víctimas –SNARIV- es el conjunto de entidades públicas encargadas de formular o ejecutar los planes, programas, proyectos y acciones específicas tendientes a la atención y reparación integral de las víctimas. La Unidad para las Víctimas es la entidad coordinadora del SNARIV. Formalmente está compuesto por 37 entidades del orden nacional, además de otras entidades aliadas y opera a través de una arquitectura funcional en el nivel nacional y territorial, con diferentes instancias de coordinación de la política pública en las dimensiones políticas y técnicas.



El SNARIV interactúa con otros sistemas de garantías de derechos establecidos por el Estado colombiano, como: el Sistema nacional de derechos humanos y derecho internacional humanitario; el Sistema nacional de bienestar familiar; el Sistema de Justicia y el Sistema nacional de cooperación internacional, entre otros.

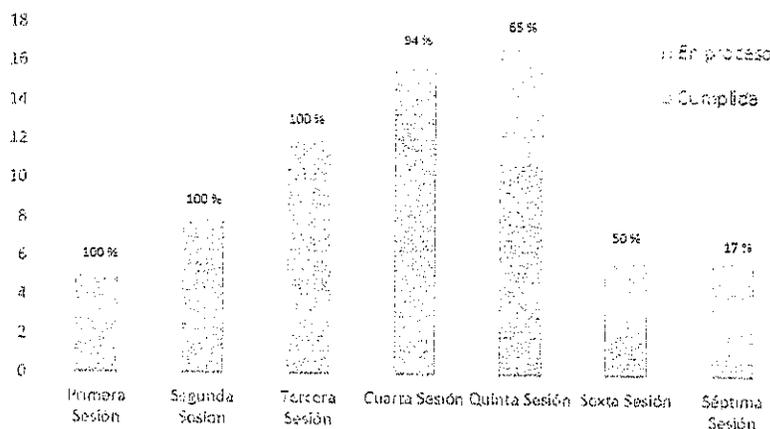
1. COMITÉ EJECUTIVO DEL SNARIV

Es la máxima instancia de decisión del SNARIV encargada de diseñar, adoptar, y ejecutar la política pública, bajo el liderazgo del Presidente de la República y la participación de diferentes entidades del Gobierno. La Unidad para las Víctimas es responsable de llevar la secretaría técnica.

Está establecido como una instancia de seguimiento periódico a la implementación de la política pública. La Unidad para las Víctimas, por medio de la Dirección General, coordina directamente la agenda con Presidencia de la República. La Dirección de Gestión Interinstitucional de la Unidad para las Víctimas es la encargada de realizar el alistamiento de toda la información necesaria para desarrollar este espacio. Adicionalmente, esta Dirección lleva un tablero de Control con el que realiza el seguimiento a los compromisos generados en este espacio.

El Comité Ejecutivo ha sesionado en ocho oportunidades, la más reciente el 8 de abril de 2016, de las cuales han surgido 81 compromisos institucionales; de éstos las entidades del SNARIV han dado cumplimiento al 69%, el 31% restante se encuentra en proceso debido a que obedecen a acciones continuas.

Tabla 1
Cumplimiento compromisos por sesión



El Comité Ejecutivo ha adoptado decisiones estratégicas para la implementación de la política pública, tales como: a) aprobación la reglamentación de la Ley de Víctimas (Decreto 4800 de 2011, incluido en el Decreto sectorial 1084 de 2015); b)



elaboración de CONPES 3726 y 3712 de 2011; c) aprobación de los criterios de valoración de las solicitudes de inscripción de víctimas individuales y sujetos de reparación colectiva en el Registro Único de Víctimas; d) aprobación de la reglamentación de mediciones sobre las condiciones de subsistencia mínima y superación de las condiciones de vulnerabilidad; e) actualización del Registro Único de Víctimas – RUV- y; f) aprobación de la estrategia para la superación del estado de cosas inconstitucional, entre otras.

2. SUBCOMITÉS TÉCNICOS

Constituyen grupos de trabajo interinstitucional encargados del diseño e implementación de la política pública de atención y reparación a víctimas. A través de estos espacios el SNARIV elabora lineamientos técnicos, protocolos y metodologías para orientar a las entidades nacionales y territoriales, así como a los comités de justicia transicional y a los subcomités técnicos territoriales en la implementación de la política pública.

El esquema funcional se basa en un mecanismo gerencial que facilita la articulación e incidencia en la implementación de la política pública y se encargan de producir lineamientos técnicos y de implementación coordinada de las acciones contempladas en la Ley 1448 de 2011.

Estos espacios cuentan con instrumentos de planeación y seguimiento: i) reglamento interno, a través del cual establece la composición, funciones, procedimientos y los mecanismos que orientan la dinámica de los subcomités en el marco Sistema Nacional de Atención y Reparación a las Víctimas, y, ii) Plan Operativo Anual -POA-, que permite programar la forma como se cumplirán las acciones en cada vigencia fiscal, así como los objetivos previstos en el Plan Nacional de Atención y Reparación Integral a Víctimas.

Actualmente operan diez subcomités técnicos: i) Coordinación Nacional y Territorial; ii) Sistemas de Información; iii) Atención y Asistencia; iv) Medidas de Rehabilitación; v) Reparación Colectiva; vi) Restitución; vii) Indemnización Administrativa; viii) Medidas de Satisfacción; ix) Prevención; Protección y Garantías de no Repetición y; x) Enfoque Diferencial.

En estos escenarios, tanto a nivel nacional como territorial, la incidencia de la población víctima se da por medio de los delegados de las mesas de participación efectiva del nivel nacional, departamental o local, según el caso, quienes participan en la construcción de lineamientos de política pública.

Durante el período de implementación de la Ley 1448 de 2011 se destacan los siguientes logros:



- Participación efectiva de los representantes de la población víctima en los diez subcomités y cualificación de su liderazgo para promover una efectiva incidencia política e interlocución con actores.
- Vinculación de las entidades territoriales mediante sus federaciones y asociaciones para el desarrollo de instrumentos que cualifiquen la coordinación nación – territorio y la territorialización de la política de víctimas.
- Avance en la territorialización de la política pública por medio de: transmisión de lineamientos a los comités territoriales de justicia transicional para la aplicación e implementación de las medidas contempladas en la Ley 1448 de 2011, y expedición de circulares interinstitucionales de procedimientos de articulación para la implementación de las medidas de la política pública en el territorio.
- Posicionamiento del enfoque territorial y sus herramientas en las distintas instancias de coordinación.
- Construcción de lineamientos de enfoque diferencial en conjunto con entidades territoriales y representantes de la mesa de víctimas nacional y territorial, para el posicionamiento del enfoque diferencial en los diferentes componentes de la Política Pública de Víctimas.
- Desarrollo de la escala de medición de la afectación de los hechos victimizantes para pueblos indígenas, de acuerdo al Decreto ley étnico 4633 de 2011.
- Adopción y ajuste del Protocolo de intercambio de información y funcionamiento operativo de las medidas de exención a la prestación del servicio militar, Desincorporación y Entrega de Libretas Militares.
- Acompañamiento al proceso de implementación del Programa de atención psicosocial y salud integral a víctimas – PAPSIVI, del Ministerio de Salud y Protección Social.
- Apalancamiento de medidas para la implementación de los planes de reparación colectiva de sujetos étnicos y no étnicos. Por ejemplo, la construcción del protocolo de articulación institucional y definición del rol de los sujetos de reparación colectiva y el SNARIV para cada una de las fases de la ruta de reparación colectiva.
- Focalización de las medidas de Restitución de Empleo y Vivienda, con el fin de promover la complementariedad de las mismas en contextos de atención a víctimas y específicamente para los fallos de restitución de tierras.
- Construcción de lineamientos para el intercambio de información en el marco de la Ley de Habeas Data y la Ley de Transparencia.
- Fortalecimiento de la coordinación interinstitucional mediante la gestión y articulación de acciones entre el nivel nacional, departamental y municipal en temas como generación de ingresos, educación superior, asistencia en salud y atención psicosocial, vivienda y reparación integral, a través de la estrategia Todos somos sistema.



- Diseño e implementación de la Estrategia de nuevos mandatarios, la cual busca garantizar que en el periodo 2016 -2020 fuera incluida, de manera integral y efectiva, la política pública de prevención, protección, atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto en los planes de desarrollo departamentales y municipales.
- Desarrollo y adopción del Modelo de Atención, Asistencia y Reparación Integral a las Víctimas – MAARIV-, el cual ha permitido a través de la implementación del Plan de atención, asistencia y reparación Integral -PAARI- identificar las necesidades de la población víctima en materia de asistencia.

Así mismo, se señalan los siguientes retos para abordar en los subcomités técnicos.

- Puesta en marcha de curso de autoformación virtual “Enfoque diferencial en la política pública de víctimas”.
- Construcción y aplicación de un protocolo para la atención de acciones por las vías de hecho por parte de la población víctima, siendo un ejemplo el caso de los Centros Regionales de Atención.
- Darle continuidad al proceso de fortalecimiento de la interacción entre los subcomités técnicos nacionales con las instancias de coordinación territorial. Así como consolidar los esquemas de articulación interinstitucional desarrollados hasta el momento y fortalecer los mecanismos de sinergia y retroalimentación institucional.
- Adoptar las acciones definidas en el marco de los acuerdos de paz, según la temática de cada subcomité, e impulsar acciones dirigidas a la reconciliación y pedagogía social.
- Continuar la articulación para la implementación de medidas establecidas en los planes de reparación colectiva para sujetos étnicos y no étnicos.

3. COORDINACIÓN NACIÓN – TERRITORIO

La coordinación y articulación entre los diferentes niveles de Gobierno constituye uno de los mayores retos en la implementación de la política pública. Este proceso liderado por la Unidad para las Víctimas con el acompañamiento del Ministerio del Interior busca la articulación de la oferta pública para la atención, asistencia y reparación integral a las víctimas a nivel territorial, fortaleciendo la capacidad de gestión y movilización del SNARIV, para que cada entidad a partir de sus competencias contribuya al goce efectivo de derechos de las víctimas.

Hoy el SNARIV y la Unidad para las Víctimas disponen de un auténtico escenario que promueve la armonización territorial, con condiciones para consolidar una gestión que brinde plenitud al goce efectivo de los derechos de las víctimas, tanto en aquellos casos que la respuesta institucional corresponde a competencias



exclusivas territoriales como salud y educación, como en los casos de competencias compartidas entre los diferentes niveles de gobierno.

Es así como se han formulado y ejecutado estrategias permanentes de **asistencia técnica y acompañamiento** a las entidades territoriales de manera conjunta con otras entidades del SNARIV7, con el objetivo de fortalecer sus capacidades en la formulación, implementación y seguimiento de la política pública.

Este ejercicio de coordinación exige tener en cuenta las condiciones diferenciales de los departamentos, distritos y municipios, en especial su capacidad institucional, el índice de presión y las necesidades de cada entidad territorial con relación a víctimas. En este sentido, en los tres últimos años se ha trabajado con mayor énfasis en el fortalecimiento institucional de algunos municipios con un ejercicio focalizado. Para 2016 son 158 los municipios donde se busca fortalecer una intervención coordinada del nivel nacional con énfasis en los procesos de superación de la situación de vulnerabilidad de la población desplazada, reparación colectiva, retornos y reubicación, como punto de partida para la construcción de una paz territorial a partir la política para víctimas.

En cuanto a la aplicación de los **principios de coordinación, concurrencia y subsidiariedad**, desde el 2012 la Unidad para las Víctimas ha innovado en la implementación de medidas de coordinación entre los tres niveles de gobierno, a partir de la distribución de recursos en las entidades territoriales. Se destacan:

- **Mecanismo de Gestión de Proyectos.** La Unidad para las Víctimas diseñó un instrumento de articulación de la oferta institucional entre el nivel nacional y territorial, a través del cual ha cofinanciado, entre 2013 y 2015, las iniciativas de 158 entidades territoriales para atender y reparar a 60.410 víctimas, con una inversión desde la entidad superior a 40 mil millones de pesos. Este mecanismo de concurrencia ha tenido alto impacto en las víctimas para la garantía de derechos como generación de ingresos, seguridad alimentaria y atención psicosocial. A través de este mecanismo se ha logrado: i) propiciar la concurrencia de los diferentes niveles de gobierno; ii) fomentar la asociatividad para la implementación de los Planes de Acción Territorial; iii) fortalecer la cooperación horizontal; iv) mayor accesibilidad a entidades territoriales con menores capacidades técnicas, administrativas y financieras; v) incentivar y fortalecer las propuestas que provienen

⁷ El Gobierno Nacional cuenta con un Equipo de Asistencia Técnica Territorial, del cual hacen parte la Unidad para las Víctimas, el Ministerio del Interior, Ministerio de Justicia, Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Departamento Nacional de Planeación y Departamento para la Prosperidad Social. Decreto 4800 de 2011, art. 259



del territorio dirigidas a responder con las necesidades de la población víctima; vi) Propiciar mecanismo para la articulación de recursos técnicos y financieros; vii) Fortalecimiento a la Inversión de recursos de regalías en la implementación de la Ley de Víctimas; viii) Gestión de recursos para proyectos presentados en el marco del Banco de Gestión de Proyectos que no lograron ser cofinanciados.

- Mecanismo de concurrencia con el apoyo en infraestructura social y comunitaria. Se entrega el suministro de materiales o mobiliario a las alcaldías para la adecuación o construcción de albergues, mejoramiento o dotación de escuelas, restaurantes escolares, puestos de salud, y otras obras que dinamizan los procesos de retorno y reubicación. Entre 2013 y 2015 se beneficiaron 169 comunidades con una inversión superior a \$10.500 millones de pesos.

- **Apoyo subsidiario a las entidades territoriales** en la entrega de ayuda y atención humanitaria inmediata. Se identifican los municipios que requieren este apoyo por su baja capacidad institucional y estos optan por un mecanismo en especie o en efectivo, a través del cual se brinda apoyo en forma transitoria para atender a las víctimas con elementos que cubren componentes de alimentación, artículos de aseo, utensilios de cocina o elementos de alojamiento. Desde 2012 a Abril de 2016 se ha entregado ayuda humanitaria inmediata en especie a 19.305 familias en varios municipios. En cuanto al mecanismo en montos de dinero, entre 2013 a 2015 se han apoyado 259 municipios con más de 7.750 millones de pesos.

Adicionalmente, el SNARIV cuenta con una **Estrategia de Corresponsabilidad**, reglamentada mediante Decreto 2460 de 2015, concebida como un proceso de gestión pública que articula los niveles de gobierno del Estado, para el diseño e implementación efectiva de la política pública. Actualmente, la Unidad para las Víctimas está socializando con las entidades nacionales y territoriales del SNARIV las metodologías y herramientas para su implementación en la vigencia presupuestal 2017. Allí se contempla el diagnóstico territorial de la población víctima, la definición de programas y metas por niveles de gobierno, en razón a sus competencias, y finalmente la programación de recursos con los cuales se financiarán y ejecutarán dichos programas en el Plan Plurianual de Inversiones.

Por último, en cuanto a los **mecanismos de seguimiento y evaluación** la evolución ha sido notoria debido al alto nivel de apropiación territorial que han logrado. Así:

- Consolidación del Reporte Unificado del Sistema de Información, Coordinación y Seguimiento Territorial – RUSICST, en el que las entidades territoriales reportan toda su gestión en materia de víctimas. En el año 2015 se logró un reporte de 96% de las entidades, mientras que en el 2011, la cifra era sólo del 26%. Los órganos de control han reconocido en varias ocasiones el valor de esta herramienta y su importancia para trabajarla en el marco de la estrategia de



corresponsabilidad. Esta herramienta es coadministrada con el Ministerio del Interior.

- Mejora en el reporte la información presupuestal que las entidades territoriales consignan en el Formulario Único Territorial – FUT en el capítulo de víctimas, logrando un 92% del reporte esperado. Esta herramienta permite conocer que en términos porcentuales a nivel nacional la constante es un incremento año a año de la inversión en víctimas, con un aumento del 1.99% para 2015 respecto la vigencia 2012, con una inversión de 3.67% del presupuesto general, invertido en víctimas.
- Construido, desarrollado y calculado para 2013, 2014, 2015 y 2016 el índice de capacidad territorial que permite identificar las fortalezas y debilidades en el nivel técnico, administrativo y presupuestal, con el que cuentan las entidades territoriales para la implementación de la política. Esta información es utilizada para la regionalización indicativa de los proyectos de inversión de las entidades nacionales y para la focalización del apoyo subsidiario a los municipios en la entrega de ayuda humanitaria inmediata. La fase de formulación de este índice se construyó en coordinación con las entidades del Equipo Interinstitucional de Asistencia Técnica Territorial.
- Cumplimiento de una de las órdenes estructurales de la Corte Constitucional, en el ajuste y medición de la batería de indicadores de coordinación nación territorio que nos permite identificar los avances, estancamientos y retrocesos en la articulación de las entidades del SNARIV y así tomar medidas conducentes al fortalecimiento de la implementación de la política en el territorio.
- Se construyó, implementó y estandarizó el proceso de certificación territorial a partir del cual se certificaron el 100% de las entidades territoriales para las vigencias 2012, 2013 y 2014. Para esta última vigencia el desempeño de las entidades territoriales mejoró con relación a la anterior pues fueron identificadas con contribución alta sobresaliente 44, alta 215, media 418 y baja 456.

4. COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL

La Unidad para las Víctimas, por medio de la Subdirección de Coordinación Técnica del SNARIV, adelanta acciones de coordinación de las entidades nacionales que conforman el SNARIV a través de diferentes mecanismos y estrategias de articulación institucional, planeación y seguimiento, siendo algunos casos los siguientes:



Coordinación:

- Con el fin de movilizar a las entidades el SNARIV, de fortalecer y flexibilizar la oferta institucional en los Centros Regionales de Atención y Reparación a Víctimas, ha fortalecido la participación de las entidades del orden nacional en estos espacios locales, garantizando que sus servicios u oferta institucional se brinde teniendo en cuenta el principio de enfoque diferencial.
- Buscando el posicionamiento de la política pública para víctimas, en el rol de coordinador del SNARIV la Unidad para las Víctimas realiza acercamientos y define acciones conjuntas con las entidades líderes de otros sistemas de articulación, como lo son: Sistema Nacional de Bienestar Familiar, Sistema Nacional de DDHH, Sistema Nacional de Discapacidad, Sistema Nacional de Juventud, entre otros.
- En el ejercicio de organización y planificación del SNARIV, la Unidad para las Víctimas ha desarrollado encuentros de planeación estratégica con las entidades del sistema, siendo el Gran SNARIV el principal encuentro, con el fin de dar a conocer los lineamientos estratégicos para la articulación y complementariedad de acciones frente a la atención, asistencia y reparación integral a las víctimas.

Planeación y seguimiento:

- A través de la adopción de planes de fortalecimiento cada entidad del SNARIV planifica el mejoramiento de sus procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de seguimiento, para cumplir con las funciones y competencias asignadas en la Ley de Víctimas y Restitución de Tierras, los decretos reglamentarios y demás normativa pertinente para un período de cuatro años.
- El plan de acción institucional es un instrumento de gestión de corto plazo, que permite identificar medidas, objetivos y metas que espera cumplir cada una de las entidades del nivel nacional del SNARIV en el desarrollo de los componentes y las líneas de acción establecidas en la política pública para cada vigencia fiscal y en concordancia con las competencias y funciones que tienen asignadas.
- Regionalización Indicativa. La Unidad para las víctimas a través de la Subdirección Técnica del SNARIV en coordinación con los entidades que hacen parte del Presupuesto General de la Nación realizan el proceso de regionalización indicativa de la inversión nacional, de los proyectos orientados directa o transversalmente a la implementación de la política pública de víctimas, que consiste en la distribución de los recursos a nivel departamental y es sujeto a modificaciones durante el ciclo de programación y ejecución de los recursos.
- Certificación de las entidades nacionales a la Contribución del Goce Efectivo de los Derechos de las Víctimas. La Unidad para las Víctimas en cumplimiento de



su función de “aplicar instrumentos de certificación a las entidades que conforman el SNARIV, respecto a su contribución en el goce efectivo de los derechos a la verdad, justicia y reparación integral a las víctimas...”, formula y aplica una metodología de trabajo para desarrollar el proceso de certificación de las entidades del orden nacional correspondiente a cada vigencia fiscal.

Durante el período de implementación de la Ley 1448 de 2011 se destacan los siguientes logros en la coordinación interinstitucional del SNARIV:

- Adopción de procedimientos para la atención y reparación a las víctimas en los modelo de operación de las entidades.
- Fortalecimiento de la capacidad institucional de 32 entidades del sistema para la implementación de la política de Víctimas.
- Adopción de 36 planes de acción institucional por parte de las entidades que integran el SNARIV para la vigencia 2015, con un promedio de cumplimiento del 97%.
- Incidencia para la regionalización de recursos de inversión de las entidades del SNARIV para la operación de medidas en favor de la atención y reparación integral a las víctimas.
- Conformación de 15 grupos de trabajo al interior de las entidades para desarrollar acciones encaminadas a la atención y reparación de la población víctima.
- Definición y aplicación de lineamientos desde las entidades del SNARIV para el acceso y atención a la población víctima.
- Las entidades del SNARIV han perfeccionado sus estrategias de comunicación y divulgación orientadas a la población víctima y entidades territoriales, con el propósito de transmitir procedimientos, mensajes, información institucional de manera clara, directa y asertiva.
- Las entidades vienen avanzando en la realización de ejercicios de focalización de oferta de acuerdo con los lineamientos y criterios comunes producidos por el SNARIV.
- Las entidades continúan avanzando en la aplicación de los lineamientos para interoperar datos, de acuerdo a lo definido por el subcomité de Sistemas de Información.

5. CONNACIONALES VÍCTIMAS EN EL EXTERIOR - UNA RUTA DE RECONOCIMIENTO Y DIGNIFICACIÓN

Uno de los principales desafíos de la política pública de atención a víctimas, propuesto por la Ley 1448 de 2011, es el artículo 204 que establece la necesidad

Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas

Línea gratuita nacional: 018000 91 11 19 - Bogotá: 426 1111

Correspondencia : Carrera 100 No. 24D - 55 - Bogotá



de informar, orientar y atender de manera adecuada acerca de sus derechos, medidas y recursos a las víctimas que se encuentran fuera del territorio nacional.

Por ello la Unidad para las Víctimas, en coordinación con el Ministerio de Relaciones Exteriores y demás entidades que conforman el SNARIV, implementa un marco de atención para los connacionales víctimas del conflicto armado que han cruzado las fronteras colombianas, garantizando desde enero de 2012 su acceso a las medidas contempladas en la Ley 1448 de 2011.

Logros en diversos campos, como la adecuación del sistema de registro en línea y la capacitación permanente a funcionarios consulares, han permitido que a 31 de marzo de 2016 se cuente con 8.700 víctimas incluidas en el RUV, caracterizadas por ciclo vital, enfoque diferencial, hecho victimizante y actores armados. Igualmente, se han identificado los países que presentan mayor cantidad de solicitudes de registro: Ecuador, Estados Unidos, Canadá, España y Venezuela, y se espera que en virtud de la circular 00008 de 2015 que extendió los plazos de declaración hasta junio de 2017, se incremente el número de solicitudes.

Así mismo, se ha hecho más eficiente el pago de indemnización administrativa a connacionales víctimas en el exterior, ya que es un criterio de priorización para la indemnización administrativa, conforme lo establece la Resolución 090 de 2015, lo que ha permitido a la fecha efectuar 631 pagos por un valor de \$3.443.241.044.

Es preciso mencionar como uno de los grandes avances, el establecimiento de un procedimiento de atención para los connacionales víctimas, garantizando en condiciones de dignidad, su intención voluntaria de retornar al territorio nacional, entregando una atención humanitaria que les permita cubrir sus necesidades de alimentación y alojamiento. A la fecha se han asistido 454 solicitudes de retorno.

Con ocasión del Día de la Memoria y Solidaridad con las Víctimas, junto con el Ministerio de Relaciones Exteriores, se implementaron jornadas de atención a víctimas en los consulados de Colombia, presentando grandes avances en cuanto a toma de declaración y acciones de ajuste para una adecuada atención en el exterior. Iniciando en 2014, las jornadas se han realizado anualmente y en cada una de las tres jornadas en promedio se han impactado diez consulados; en 2014 en los países de Chile, Ecuador, España, Costa Rica y Panamá; en 2015 en Canadá, Costa Rica, Panamá, Ecuador, Chile y Estados Unidos y; en 2016 en Ecuador, Panamá, Estados Unidos, Chile y España.

Con esta misma finalidad, se han adelantado brigadas de atención en el exterior, iniciando en el 2015 en San Lorenzo – Ecuador con un promedio de cien connacionales diarios atendidos. Para el 2016, se tiene previsto efectuar seis brigadas más en Panamá, Ecuador, Perú o Brasil.



A partir del 2016, se cuenta con un Proyecto de Inversión Pública por valor de 850 millones, para fortalecer la implementación de las medidas de asistencia, atención y reparación integral de los connacionales víctimas en el exterior. Con el mismo propósito se han promovido alianzas con cooperantes internacionales, como el convenio celebrado con el Consejo Noruego para los Refugiados en el año en curso.

Para el Congreso de la República los connacionales víctimas en el exterior son sujeto de especial atención y consulta, por ello desde la Unidad para las Víctimas se han presentado tres informes entre 2015 y 2016, exponiendo los avances en su proceso de atención.

Finalmente, teniendo en cuenta la necesidad normativa en la definición e implementación de la ruta de asistencia, atención y reparación para connacionales víctimas en el exterior, la Unidad para las víctimas, en su rol de coordinador del SNARIV, promueve un decreto reglamentario que pretende generar acciones para garantizar el acceso al goce efectivo de los derechos de las víctimas que se encuentran en el exterior.

6. LA OFERTA INSTITUCIONAL

Durante el 2015 y 2016 se diseñó y puso en marcha la estrategia de articulación de la oferta programática, como un mecanismo de coordinación enfocado a la búsqueda de metas, cupos, recursos y focalizaciones específicas para las víctimas de tal manera que contribuyen al proceso de superación de situación de vulnerabilidad y reparación integral. Además, la estrategia se basa en los principios de coordinación y marco de competencias de las entidades del Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral a las Víctimas, lo que implica que la gestión de oferta está basada en un sistema de gestión por resultados, en el que se involucra cada uno de los sectores que tienen competencia en la implementación de la política pública.

Por lo anterior, la estrategia de gestión para acceso a la oferta se trabaja con dos rutas específicas: i) Los programas que operan por demanda, es decir aquellos programas orientados a las medidas de asistencia y reparación que se traducen en una demanda de servicios sociales, se materializan a través del modelo de solicitudes de acceso a oferta a través de acceso prioritario y preferencial para acceder a la oferta, según su situación de vulnerabilidad manifiesta. ii) Programas que funciona por oferta, es decir aquellos programas orientados a convocatorias, se materializa a través de la incidencia en la focalización y gestión de listados de potenciales beneficiarios que de acuerdo con las tipologías de oferta entrarían a las convocatorias específicas.



Para los dos mecanismos anteriores, además se desarrollan estrategias de pedagogía, divulgación, socialización y jornadas especiales para que sean apalancados territorialmente, y se consoliden y materialicen los recursos, cupos y/o metas gestionadas.

Para soportar esta estrategia, se desarrolló e implementó un sistema de información de gestión de oferta -SIGO que permite caracterizar la oferta institucional y ejercer control, validación, remisión y seguimiento para las solicitudes de acceso a la oferta presentadas por la población y gestionada a los diferentes programas.

La estrategia está enfocada en diversas líneas de acción que han permitido materializar la oferta institucional en cada uno de los componentes y medidas contempladas en las Ley:

1. Movilización sectorial de los planes programas y proyectos para la implementación de la ruta integral
2. Movilización de la oferta a nivel regional a partir de las jornadas de asistencia técnicas dirigidas al fortalecimiento de las entidades territoriales, y jornadas de atención directa de la población a través de la oferta gestionada.
3. Coordinación y gestión con las entidades a nivel sectorial para la focalización e implementación de programas que contribuyan a las medias adoptadas en el marco de los Planes de Reparación colectiva.
4. Gestión de alianzas con actores privados que contribuyan a la cadena de valor de la oferta pública y concurren con los procesos de reparación individual y colectiva.

A partir de lo anterior, la implementación de la estrategia de gestión de la oferta programática a nivel sectorial ha generado como resultados, lo siguientes:

La movilización de la oferta sectorial, se ha enfocado en gestionar priorizaciones y cupos específicos para las víctimas. Para ello, a través de los acuerdos interinstitucionales se ha logrado i) Libretas Militares: Firma del Protocolo de exención de costos, 3.915 libretas militares gratuitas entregadas y para 1900 próximas a entregar en el mes de mayo. ii) Vivienda rural: 3209 hogares se han focalizadas y documentados para vivienda rural a través del convenio con el Banco Agrario, iii) Vivienda urbana: Gestión y postulación de las víctimas de desplazamiento a través de asignación de la primera fase de vivienda gratuita cuyo logró se identifica en la composición poblacional del 65% y 1.515.646 hogares como prioritarios para la segunda fase de vivienda que están en proceso, iv) Enganche



laboral: 17.702 y 530 víctimas en programas de enganche laboral a través de la Agencia Pública de Empleo y Servicio Público de Empleo y vii) Emprendimiento y fortalecimiento: 4.688 víctimas individuales y 4.505 hogares vinculados en las rutas de empleo y autoempleo del Ministerio de Trabajo, 3000 víctimas vinculadas a la oferta de capacidades productivas del Ministerio de Agricultura.

En el componente de movilización regional de los programas a partir de la activación de las solicitudes de acceso a la oferta territorial en 602 municipios, fortalecimiento de capacidades de las rutas de acceso a oferta en 576 municipios y departamentos y movilización de 172.821 víctimas potenciales beneficiarias para las ofertas locales regulares en los componentes de empleabilidad, educación, salud y vivienda.

En la línea de gestión de oferta para los procesos de represión colectiva, la estrategia se ha enfocado en la focalización y flexibilización de la oferta institucional para 169 medidas de 45 sujetos de reparación colectiva en los componentes de restitución de capacidades productivas, infraestructura social y comunitaria, educación, salud, deporte y cultura. Para ello, la estrategia, ha desarrollado

Finalmente, la implementación de la estrategia ha permitido evidenciar algunos retos estratégicos en los cuales aún deben focalizarse los esfuerzos y lograr adecuar o flexibilizar mucho más la oferta programática, entre los cuales se deben enfatizar:

1. Ajuste a la oferta programática y reingeniería de la ruta de generación de ingresos, en el marco de la actualización del CONPES 3616 de 2009, tomando como referencia los lineamientos programáticos de atención a población desplazada y el marco de mediciones establecidos para el goce efectivo de derechos y la superación de situación de vulnerabilidad.
2. Flexibilización de la oferta institucional existente, en relación con i) Eliminación de las barreras de acceso, ii) Prioridad de acceso como acción afirmativa a las víctimas del conflicto armado, y iii) Enfoque de diferencial y territorial, para las víctimas que están en proceso de reparación colectivo étnico y no étnico.
3. Contribuir y movilizar la implementación del modelo de focalización sectorial – Llave maestra y contribuir al cumplimiento del cierre de brechas que se enmarca en el proceso de superación de situación de vulnerabilidad, enmarcado en el decreto 2569 de 2014.
4. Continuar con el proceso de coordinación colaborativa con las entidades del SNARIV; para implementar mecanismos de búsqueda activa en el territorio de tal manera que se consoliden los cupos, recursos y focalizaciones gestionadas.



5. Gestión y movilización de otros sectores y entidades públicas, que concurren con los procesos de reparación individual y colectiva, en particular en los ejes de cultura, deporte e infraestructura vial.
6. Movilizar la firma de acuerdos y/o convenios para robustecer los acuerdos de gestión para la oferta en las dimensiones individual y colectiva, en particular los que están en proceso tales como: Servicio Público de Empleo, Prosperidad Social Ministerio de Comercio y Ministerio de Salud.
7. Movilizar el acompañamiento de la oferta de la Unidad y de las entidades en el nuevo Sistema Nacional de Acompañamiento Social e Infraestructura Social del Programa de Vivienda Gratuita.

CAPITULO III. EL SEGUIMIENTO Y CONTROL A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA LEY DE VÍCTIMAS

1. LA CORTE CONSTITUCIONAL

La implementación de la Ley de Víctimas y Restitución de Tierras es examinada por la Corte Constitucional en virtud del Estado de Cosas Inconstitucional –ECI– que en materia de desplazamiento forzado declaró en la Sentencia T 025 de 2004. En el marco de ésta declaratoria, el máximo tribunal constitucional evalúa el diseño e implementación de las medidas de prevención, protección, atención, asistencia y reparación a las víctimas de desplazamiento forzado en función de la contribución de estas medidas al goce efectivo de derechos de la población. Dado que la competencia de la Corte en el seguimiento judicial a la política pública se mantiene hasta que los derechos de la población desplazada se encuentren plenamente restablecidos,⁸ la Unidad para las Víctimas en calidad de coordinadora del SNARIV, desarrolla dos líneas de acción complementarias que tienen por objetivo: (i) superar el Estado de Cosas Inconstitucional y (ii) responder de fondo y oportunamente a los requerimientos que solicita la Corte Constitucional.

La estrategia de Superación del Estado de Cosas Inconstitucional – SUPECI– se fundamenta en lo establecido por la Corte Constitucional para la superación del ECI y en relación a la situación de la población víctima del desplazamiento forzado, esto es: (i) la demostración de un alto porcentaje de la población desplazada que alcanza el goce efectivo de derechos (en adelante GED) es el criterio necesario para la superación del ECI; (ii) que el cumplimiento de órdenes y superación de falencias asociadas al goce efectivo de derechos contribuye a la superación del ECI

⁸ La Corte Constitucional ha reiterado que mantiene su competencia en el seguimiento al restablecimiento de los derechos de la población desplazada en todos los autos de seguimiento a la Sentencia T 025 de 2004, y lo ha sustentado en detalle en autos como A 008 de 2009, A 385 de 2010, A 219 de 2015.



y (iii) que se deben mostrar resultados sostenibles en el tiempo asociados al GED de la población desplazada.

Esto implica una transformación en la respuesta institucional puesto que no es suficiente con informar a la Corte sobre la gestión del Gobierno en la implementación de la política pública, sino que es necesario demostrar resultados en la garantía del goce efectivo de derechos de la población desplazada como criterio principal, y aportar evidencias pertinentes y conducentes que lleven a la Corte a concluir que se han superado las falencias de la política pública y se ha dado cumplimiento a las órdenes proferidas.

En este orden ideas, el objetivo de la Estrategia SUPECI es evidenciar a través de los resultados de la política pública el avance en el goce efectivo de los derechos de la población víctima del desplazamiento forzado e implementar un sistema de seguimiento que permita al Gobierno Nacional controlar y asegurar que su gestión y resultados contribuyen a la garantía de los derechos de ésta población.

La estrategia apunta a generar una solución estructural frente al restablecimiento y garantía de los derechos de las víctimas de desplazamiento forzado, que con corte al 1 de marzo de 2016 corresponden a 6.763.6379 personas que, a su vez, equivalen al 85% del universo de víctimas inscritas en el Registro Único de Víctimas. La implementación de la estrategia implica: (i) liderar el balance de avances en la superación del ECI con las 52 entidades del SNARIV; (ii) realizar y analizar las mediciones de goce efectivo de derechos con registros administrativos sobre el universo de víctimas de desplazamiento forzado en 24 derechos; (iii) coordinar la entrega de evidencias por parte de las entidades del SNARIV y orientarlas para que éstas cumplan los parámetros de la jurisprudencia constitucional en el cumplimiento de órdenes y superación de falencias; (iv) entregar los resultados de este balance en el informe anual que el Gobierno presentará a la Corte Constitucional el 5 de agosto del presente año; (iv) adoptar un plan de superación del ECI 2017 – 2018. En relación a este último elemento, el Comité Ejecutivo del SNARIV en la octava sesión¹⁰ determinó que en diciembre de 2016 solicitará la adopción de este plan por parte de cada una de las entidades del sistema.

En el escenario actual, el Gobierno concentra sus esfuerzos para la terminación del conflicto armado y dado que el restablecimiento de los derechos de las víctimas es una condición necesaria para la consolidación de la paz, la estrategia SUPECI contribuye a este mismo propósito entendiendo que su implementación permitirá

⁹ Víctimas de desplazamiento forzado incluidas en el Registro Único de Víctimas con corte al 1 de marzo de 2016.

¹⁰ Realizada el 8 de abril de 2016.



que el Estado consolide su gestión y resultados en la satisfacción de las víctimas del desplazamiento forzado.

La coordinación de la respuesta de las entidades del SNARIV a los requerimientos de la Corte Constitucional en el seguimiento a la Sentencia T 025 de 2004, se da en el marco del seguimiento que efectúa la Corte Constitucional a la sentencia T-025 de 2004, la Dirección de Gestión Interinstitucional¹¹ es el área encargada de liderar la formulación, preparación, consolidación y presentación de los informes del Gobierno Nacional al máximo tribunal constitucional. Esto implica una respuesta asertiva y en los términos judiciales demandados por esta corporación. A continuación se describen brevemente los tipos de respuestas que deben darse de acuerdo a la información solicitada:

(i) Informe anual de avances en la superación ECI: el Gobierno Nacional ha presentado dos informes anuales que dan cuenta de los avances, estancamientos o retrocesos en la garantía del goce efectivo de los derechos de las víctimas de desplazamiento forzado en relación con cada uno de los componentes de la política pública.

(ii) Informe de ejecución presupuestal: el Gobierno Nacional ha presentado los informes correspondientes a la ejecución presupuestal de las vigencias 2012, 2013, 2014 y 2015 y la proyección de ejecución de la vigencia en la que se reporta la información, actualmente la vigencia 2016.

(iii) Informes periódicos: la Unidad para las Víctimas ha presentado a la Corte Constitucional 12 informes periódicos trimestrales en términos de garantía y protección de los derechos fundamentales de las comunidades indígenas Jiw y Nükak¹². En relación con las comunidades Embera Chamí y Embera Katío, a la fecha se han presentado 11 informes sobre las acciones adelantadas para la garantía y protección de los derechos fundamentales de estas comunidades.

(iv) Informes por demanda: entre el 2012 y abril de 2016 la Unidad para las Víctimas ha presentado a la Corte Constitucional un total de 109 informes¹³, que responden a los requerimientos puntuales de los componentes de la política pública efectuados por la Sala Especial de Seguimiento a la Sentencia T025 de 2004.

¹¹ Conforme al Decreto 4802 de 2011 en su artículo 14, numeral 5, son funciones de la Dirección de Gestión Interinstitucional "adelantar las acciones necesarias para elaborar los informes y responder a los requerimientos que formule la Rama Judicial y organismos de control sobre atención, asistencia y reparación integral a las víctimas".

¹² De acuerdo al seguimiento al cumplimiento de las órdenes impartidas en el Auto 173 de 2012.

¹³ El contenido de dichos informes y sus anexos se puede encontrar en la siguiente ruta en la intranet: \\totoro\Unidad_Victimas\Dir Gestión Interinstitucional\90.INFORMES



2. EL CONGRESO DE LA REPÚBLICA.

La relación de la Unidad para las Víctimas con el Congreso de la República se enmarca en dos acciones, por un lado el reporte de avance de la política pública a través de los informes del Gobierno Nacional y del Presidente de la República y, por otro lado, la labor de incidencia política y trabajo técnico conjunto con la Comisión de Seguimiento del Congreso a la Ley 1448 de 2011.

Respecto a los informes periódicos del Presidente de la República y el Gobierno Nacional al Congreso de la República, son un mecanismo de seguimiento y control político que ha dispuesto la Ley 1448 de 2011, establecidos en los artículos 200 y 202.

Más allá del requerimiento legal, la Unidad para las Víctimas ve en los informes al Congreso de la República instrumentos útiles de comunicación asertiva. Por ello, desde 2016 se ha adoptado una nueva metodología de elaboración, en la que los documentos se distinguen como una herramienta funcional para posicionar temas coyunturales y estratégicos para la entidad y el Gobierno Nacional en su relación con el Congreso de la República y con el público interesado, siendo estos las organizaciones de víctimas, organizaciones defensoras de derechos humanos, cooperación internacional, academia o sociedad civil en general.

Así, por ejemplo, el VIII Informe del Gobierno Nacional, radicado en abril de 2015, tuvo por objeto presentar los aportes que desde el 2011 la política pública de Atención y Reparación Integral a Víctimas viene haciendo a la construcción de paz, a partir de sus principios rectores: la reparación transformadora, la voz de las víctimas en la reconstrucción del tejido social y la construcción desde el territorio y complementariedad con las políticas de desarrollo.

El documento presenta los avances en la lógica de la paz territorial, como base sustancial del proceso de construcción de paz en Colombia, respondiendo de manera simultánea a los componentes de la paz territorial (confianza, convivencia y reconciliación, participación ciudadana y ajustes institucionales) y a los principios de la política pública de atención y reparación integral a víctimas.

Respecto al informe del Gobierno Nacional (artículo 202), debe presentarse semestralmente sobre las medidas tendientes a mejorar las condiciones sociales, psicológicas y económicas de las víctimas, dentro de los primeros diez días de cada período legislativo. A la fecha se han entregado al Congreso de la República ocho informes, el último en abril de 2016. De acuerdo a los requerimientos legales el noveno informe debe radicarse el próximo 3 de agosto.

En cuanto al informe del Presidente, en virtud del artículo 200, durante la vigencia de la Ley 1448 de 2011 han sido presentados cuatro informes. Constituyen informes



anuales de gestión gubernamental, destacando resultados, logros y avances de la política pública. La Unidad para las Víctimas es responsable de proveer los insumos requeridos para la construcción de estos informes, que debe presentarse dentro del mes siguiente a cada inicio de legislatura.

En particular el cuarto informe, de agosto de 2015, destacó las transformaciones profundas a la política pública que implica avanzar en el reto de pasar del asistencialismo a la inclusión social, buscando de manera decidida la integración de la población víctima a los procesos de desarrollo.

En cuanto a la Comisión de Seguimiento a la Ley 1448 de 2011 del Congreso de la República, la Unidad para las Víctimas acompaña técnicamente el trabajo de ésta. Con la entrada del período Legislativo en el 2014 y superando la etapa inicial de la política pública, caracterizada por un período de ajuste y adecuaciones institucionales, el trabajo de control político de la Comisión se enfocó en ser un escenario de articulación interinstitucional en el marco de los controles políticos, abordando temas sectoriales (salud, vivienda y educación, entre otros) con el propósito que los ministerios pertinentes incluyeran en sus planes y proyectos específicos para la población objetivo.

En relación a la estrategia de incidencia para la aprobación de iniciativas relacionadas con la atención a víctimas y construcción de paz, la Unidad para las Víctimas trabaja de manera articulada con el Ministerio del Interior y el Departamento para la Prosperidad Social (desde el año 2012 el DPS crea la Mesa Legislativa del Sector de la Inclusión Social). En este marco se realizan mesas de trabajo previo a la proyección de conceptos y observaciones a los proyectos de ley o acto legislativo, posibilitando generar alertas u oportunidades en materia de producción normativa.

En estas mesas de trabajo también participan parlamentarios, quienes fungen como voceros en aquellos temas de la agenda del Gobierno Nacional, fortaleciendo la integralidad de las iniciativas gubernamentales. Como resultado de este trabajo, se incidió a través de conceptos técnicos en el proceso de aprobación de la Ley 1719 de junio 2014, por medio del cual se adoptan medidas para garantizar el acceso a la justicia de las víctimas de violencia sexual, en especial la violencia sexual con ocasión del conflicto armado; la Ley 1537 de junio 2012 por la cual se dictan normas tendientes a facilitar y promover el desarrollo urbano y el acceso a la vivienda; la Ley 1482 de junio de 2015 para sancionar penalmente la discriminación contra las personas con discapacidad y el Plan Nacional de Desarrollo (2014-2018) *Todos por un Nuevo País*.

Con el inicio del período de Congreso 2014 – 2018, la Unidad para las Víctimas inició una estrategia orientada a formar a los nuevos parlamentarios en la Ley 1448



de 2011, sus avances en la implementación y los retos. Con el acompañamiento del Instituto Nacional Demócrata -IND- se llevaron a cabo mesas de trabajo con todos los partidos políticos con representación en el Congreso y delegados de las víctimas, generando importantes elementos de discusión y escenarios de sensibilización frente a esta política. Este trabajo se extendió a las regiones (Bolívar, Cali, Popayán, Riohacha) y a otras corporaciones como concejos y asambleas. De manera continua, la Unidad para las Víctimas participa de foros programáticos convocados por los diferentes partidos políticos, logrando además de la discusión sobre la política pública la participación e inclusión de la población víctima en estos escenarios.

Diversas actividades con el Congreso de la República han ayudado a fortalecer los lazos de confianza y trabajo articulado entre la corporación, el Gobierno Nacional y la población víctima; por ejemplo las estrategias de comunicación articuladas con el Congreso de la República como especiales en programas de TV dedicados a este tema en el Canal Congreso, estrategia en redes para garantizar la participación de las víctimas con los hashtag “*Siembra Vida, Siembra Paz*”, instalación de Gigantografías en la fachada del capitolio sobre la campaña “*Reparar para seguir*”, entre otras que demuestran una fuerte articulación con las diferentes dependencias como la oficina de protocolo, secretarías y prensa del Congreso. Cabe destacar que el Canal del Congreso y la Unidad para las Víctimas firmaron un convenio interadministrativo en el que la entidad tendrá un espacio quincenal para la emisión de un programa que tendrá un enfoque regional en la construcción de paz, reparación a víctimas y la función legislativa.

3. LOS ORGANISMOS DE CONTROL

La ley 1448 de 2011 tiene una vigilancia permanente por parte de los organismos de control. La Procuraduría (PGN), la Contraloría (CGR) y la Defensoría del Pueblo (DP) conforman la Comisión y Seguimiento a la implementación de la ley - CSML, con participación de las víctimas. Los delegados de las víctimas a esta Comisión son designados de la Mesa Nacional de Víctimas. La Unidad para las Víctimas dispone de los recursos y la logística para que sesionen.

La CSML funciona con cada una de las entidades que la conforman. La CGR hace uso del mecanismo de auditorías generales y especiales. Desde el 2012 a la fecha se han surtido 10 auditorías en total. La auditoría general de 2016 culmina en junio del presente año. Los temas generales que han arrojado estas auditorías se han referido: al inicio de la implementación, al proceso de participación, indemnización y ayuda humanitaria, esto últimos siguen siendo analizados; a la ejecución presupuestal de la Unidad y a los recursos asignados a la implementación de la ley; a las respuestas a los derechos de petición y tutelas y al Fondo de Reparación a las



Víctimas. La interlocución se da con la Contraloría Delegada para el Sector Agropecuario y el equipo auditor asignado a la Unidad, para cada vigencia.

Por su parte, la PGN ejerce su control a través de dos mecanismos: las solicitudes de información, ya sea de casos individuales o de cuestionarios temáticos, y a través del uso de las acciones preventivas. Sobre estas, la PGN solicita mesas de trabajo en las que se le muestra la implementación de los componentes de la Ley de Víctimas que requiere, y practican visitas administrativas in situ para verificar la operación real de lo solicitado. Las visitas que se han adelantado en el 2016 se han referido a la implementación del Decreto 2569 de 2015, incluido en el Decreto 1084 de 2015, y a la incorporación de los enfoques diferenciales. La interlocución permanente es con la Procuraduría Delegada para las Víctimas, aunque también hay un trabajo articulado con la Delegada de derechos humanos, sobre los asuntos étnicos, para el seguimiento de la implementación de los decretos ley, para comunidades negras, indígenas y pueblo Rrom.

La Defensoría del Pueblo a través de solicitudes de información está monitoreando el cumplimiento de la Ley. Existe una relación permanente con la Defensoría Delegada para la orientación a las víctimas, específicamente por el proceso de toma de declaración en el Registro Único de Víctimas, en su componente individual y colectivo. Existe también un seguimiento particular con la Delegada de Asuntos Indígenas para el seguimiento a los decretos ley étnicos; con la Delegada para los derechos de los niños, niñas y adolescentes en el seguimiento a la situación del reclutamiento de niños y niñas en el marco del conflicto.

A la fecha la CSML ha emitidos dos informes iniciales de seguimiento a la implementación de la ley 2012 y 2013 que no contaron con la participación de las víctimas. El tercer informe que contó con los aportes de las víctimas designadas desde la Mesa Nacional de Víctimas, correspondió a la vigencia 2014. Los temas más trascendentales fueron: el déficit fiscal para la implementación de la ley; la implementación del Modelo de Atención y Reparación Integral y del Plan de Atención y Reparación Integral a las Víctimas – PAARI; las víctimas en el exterior y los procesos de retornos y reubicaciones.

El último informe, corresponde a la vigencia 2015, que se refiere a aspectos de propias de la política de vivienda y de generación de ingresos de las víctimas de desplazamiento forzado; las medidas de satisfacción, entre las cuales se encuentran la exención del servicio militar obligatorio. En lo corrido de este año, la CSML se encuentra verificando la aplicación del Decreto 2569 de 2015 y el proceso de medición de carencias para conceder la ayuda humanitaria o negarla. Igualmente, ha solicitado información frente a la aplicación de mediciones de superación de la situación de vulnerabilidad y los procesos de notificación cuando se considera que ya se ha logrado esta superación.





La CSML hace visitas en terreno, que cuentan con la participación de las direcciones territoriales de la Unidad y de las entidades del SNARIV que se encuentran en territorio. Las temáticas abordadas en las visitas efectuadas este año responden a los procesos de retornos y reubicaciones y de restitución de tierras. Una vez presentado el informe la Unidad da respuesta al mismo, haciendo precisiones en los casos que corresponda o aceptando las recomendaciones que hacen. A la fecha la Subdirección del SNARIV hace seguimiento a las recomendaciones aceptadas.

4. LAS VÍCTIMAS

La sentencia T-025 de 2004 y La Ley 1448 de 2011 estipularon la obligación de involucrar a las víctimas en la planeación, ejecución y seguimiento a las políticas públicas que para ellas se desarrollen. Para tal fin, la Unidad para las Víctimas creó un sistema de participación municipal, departamental y nacional, a través del Protocolo de Participación, que posiciona las mesas de participación efectiva de las víctimas como parte fundamental del SNARIV.

La primera tarea de la Unidad para las Víctimas en materia de participación fue recuperar la confianza, como Estado, con las víctimas, para luego generar ejercicios de reconocimiento y visibilización; construir escenarios de diálogo y avanzar hacia procesos de concertación nacional y local, en los que la formación y fortalecimiento de los líderes se conjugó con el ejercicio de representación y participación real de las mesas. Este proceso democrático hoy se ha convertido en un gran ejercicio de construcción de consensos, un escenario de reconciliación y una infraestructura para la paz con presencia en todos los departamentos y más del 90 % de los municipios de Colombia.

El Protocolo de Participación es el único instrumento en el mundo de representación y participación de víctimas de un conflicto armado, concebido para la construcción y seguimiento de políticas públicas para la atención y reparación de los afectados por el conflicto. Estipula la paridad entre hombres y mujeres, que integra la representación de los distintos hechos victimizantes y los enfoques diferenciales para la discusión de sus derechos específicos, y que genera una estructura democrática y de representación de lo local, a lo departamental y de ahí a lo nacional. En el proceso de elección de las mesas de víctimas se involucran más de 3.500 organizaciones de víctimas, cerca de 100.000 líderes. La estructura de participación a la fecha cuenta con 998 mesas municipales, 32 departamentales, la mesa distrital de Bogotá y la Mesa nacional de Víctimas.

En estas mesas las víctimas escogen sus representantes a espacios de decisión creados por la Ley de Víctimas y Restitución de Tierras, como los Comités Territoriales de Justicia Transicional, el Comité Ejecutivo del SNARIV, el Comité Directivo de la Unidad de Restitución de Tierras, el Comité Directivo del Centro de



Memoria Histórica, la Comisión de seguimiento y monitoreo de la ley, entre otros; y también delegan su representación a espacios de participación como el Consejo Nacional de Paz, los consejos nacional y territoriales de planeación, los consejos de juventud, entre otros.

Desde mediados del 2013 y a la fecha, las mesas de participación han realizado propuestas de incidencia en temas tales como: seguridad y protección a líderes; vivienda; generación de ingresos y trabajo; asistencia y atención para población desplazada, que se incluyó en el Decreto 2569 de 2015; reforma a la Ley 1448, en el capítulo de Restitución de Tierras; la política de Cooperación Internacional; la ruta de retornos y reubicaciones para la población desplazada; el PAPSIVI; la propuesta de ley estatutaria de salud para población con discapacidad y gran cantidad de aportes al proceso de paz.

Igualmente, los representantes de la Mesa fortalecen sus propuestas en: Planes de Trabajo Departamentales de Mujeres (Autos de seguimiento 092 y 098); la Proclama de las Personas Mayores y su rol en la construcción de Paz; Manifiesto de los Jóvenes por la paz; el fortalecimiento de capacidades de incidencia de la población LGBTI; las políticas de atención para las víctimas connacionales y en zonas de frontera; propuestas de atención para víctimas de violencia sexual, víctimas de hechos contra la integridad física y psicológica y víctimas de hechos contra la vida y la libertad, entre otros.

Las mesas de participación como infraestructuras para la paz, es otro de los retos que se han asumido en el proceso de visibilización y empoderamiento de las mesas, que se ve reflejado en la incidencia para la construcción y formulación de los planes de desarrollo, y la interlocución con alcaldes y gobernadores. Es necesario precisar que muchos de los representantes de víctimas dejaron las mesas para ser enlaces de víctimas de las alcaldías, en otros casos lograron cargos de elección popular, como por ejemplo la Alcaldía de El Tara (Norte de Santander), concejos como los de Guapi, Paez y Argelia en el Departamento del Cauca; Buenavista en Córdoba; Medio San Juan en Chocó; Tumaco en Nariño; Aracataca en Magdalena; Taraira y Carurú en Vaupés, y Sylvania en Cundinamarca.

El tránsito de líderes de víctimas a candidatos a concejos, asambleas y alcaldías ha sido una muestra de la madurez política adquirida, así como la evolución de acciones de vías de hecho a la presentación de propuestas y la acción política como opción. Lo anterior, constituye una contribución fundamental de las víctimas para el fortalecimiento del diálogo social y político.

Lo anterior, ha contribuido a fortalecer la propuesta de paz y como resultado se lograron reuniones con el Alto Comisionado de Paz con el fin de aportar al alcance y contenido del acuerdo 5 en la Mesa de Conversación sobre la terminación del



conflicto en la Habana – Cuba. Por su parte, la Mesa Nacional a través de una delegación presentó observaciones e inquietudes sobre los 10 puntos del acuerdo de víctimas del conflicto.

En la actualidad, las mesas de participación vienen realizando propuestas para los planes de desarrollo 2015- 2019. Con relación a la construcción de paz se ha hecho énfasis en los temas de: vida, seguridad, libertad e integridad, creación de escenarios institucionales para la paz (comités posconflicto, centros de memoria histórica, comisión accidental de paz en las Asambleas, entre otros), fortalecimiento de programas de desminado humanitario, programas para la prevención del reclutamiento forzado, prevención de violencias de género, posconflicto con niños niñas, adolescentes y jóvenes, programas para la construcción de paz y manejo del posconflicto.

CAPITULO IV. LA GESTIÓN DE LA UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS

1. EJECUCIÓN PRESUPUESTAL.

La Unidad para la Atención y Reparación a las Víctimas, desde su creación ha contado con una apropiación total de \$8.383.949 millones, que se han ejecutado anualmente, en promedio de 95.6%.

Ejecución porcentual 2012-2016 (corte 27 de abril) Gráfico No. 1

Cifras en millones de pesos

AÑO	APROPIACIÓN	COMPROMISOS	CONCRETADOS
2012	1.850.536	1.747.356	1.731.505
2013	1.631.734	1.573.349	1.563.602
2014	1.506.775	1.441.211	1.433.729
2015	1.712.592	1.644.658	1.643.452
2016*	1.682.312	378.360	130.088

Fuente: Unidad para las Víctimas. Oficina Asesora de Planeación. Corte a abril 27

Gastos de Funcionamiento Gráfico No. 2

El 44% del presupuesto es de funcionamiento, así:

Cifras en millones de \$

FUNCION	CONCEPTO	APROPIACIÓN	COMPROMISOS	CONCRETADOS
A-1-0	Gastos de personal	273.760	217.918	214.760



A-2-0-4	Gastos generales	97.167	79.466	66.549
	Transferencias corrientes	3.359.676	2.668.237	2.649.529
A-3-2-1-1	Cuota de auditaje	12.361	6.181	6.181
A-3-6-1-1	Sentencias y conciliaciones	197	197	197
A-3-6-3-12	Fondo para la reparación de las víctimas	3.347.118	2.661.859	2.643.152
	TOTAL ENTIDAD	3.406.943	6.794.805	6.307.576

Fuente: Unidad para las Víctimas. Oficina Asesora de Planeación. Corte a abril 27.

Gastos de Inversión Gráfico No. 3

El restante 56% de la apropiación de la Unidad, para estos cinco años, se ha ejecutado en 18 proyectos de inversión, así:

Código	Proyectos de inversión 2011-2016	Apropiación	Compromisos	Obligaciones
C-320-1507-5	Cofinanciación entidades territoriales	82.705	64.504	62.339
C-540-1000-1	Consolidación de los derechos de las víctimas	2.831	1.052	1.052
C-520-1100-1	Apoyo para la entrega de atención humanitaria	88.619	88.619	87.983
C-310-1507-1	Apoyo, participación y visibilización de las víctimas	38.980	37.953	27.709
C-320-1100-1	Asistencia y entrega de atención humanitaria	13.264	13.264	13.264
C-320-1507-2	Asistencia y atención	257.643	232.747	204.496
C-320-1507-10	Fortalecimiento - víctimas en el exterior	850	138	25
C-310-1000-1	Fortalecimiento de las entidades del SNARIV	27.284	25.012	21.090
C-320-1507-3	Política pública para la atención	205.641	195.579	185.414
C-320-1507-6	Reparación colectiva	116.828	101.517	90.711
C-540-1000-2	Apoyo a la implementación de medidas de Reparación colectiva	3.129	1.196	637
C-320-1507-8	Implementación de procesos de retorno o reubicación	18.300	9.265	6.007
C-450-1507-1	Implementación de la entrega de atención humanitaria	813	813	813
C-112-1500-1	Implementación del plan estratégico de tecnología	266.917	238.479	211.375
C-320-1507-4	Atención a la población desplazada	3.304.969	2.614.813	2.508.071
C-630-1000-112-18	Entrega de ayuda humanitaria	14.000	14.000	14.000



C-221-1507-1	Mejoramiento de los canales de atención	208.966	179.853	136.441
C-320-1507-9	Implementación del enfoque diferencial	1.608	509	112
TOTAL ENTIDADES		210.574	180.362	136.553

Fuente: Unidad para las Víctimas. Oficina Asesora de Planeación. Corte a abril 27.

Ejecución Presupuestal Vigencia 2016 Gráfico 4

Para el año 2016, la apropiación asignada a la Unidad, de acuerdo con el Decreto 2550 del 30 de diciembre de 2015, fue de \$1.839.309 millones, desagregados de la siguiente manera:

rubro	concepto	apropiación
A-1-0	Gastos de personal	58.732
A-2-0-4	Gastos generales	18.104
	Transferencias corrientes	651.508
A-3-2-1-1	Cuota de auditaje	2.142
A-3-6-3-12	Fondo para la Reparación de las víctimas	649.366
TOTAL		1.839.309

Fuente: Unidad para las Víctimas. Oficina Asesora de Planeación. Corte a abril 27.

Sin embargo, tras el aplazamiento de \$156.996 millones, de conformidad con el Decreto 378 del 04 de marzo de 2016, la siguiente es la distribución del presupuesto a Abril 27 de 2016.

Distribución Presupuestal Vigencia 2016 Gráfico 5

rubro	concepto	apropiación
A-1-0	Gastos de personal	58.662
A-2-0-4	Gastos generales	17.199
	Transferencias corrientes	517.422
A-3-2-1-1	Cuota de auditaje	2.121
A-3-6-3-12	Fondo para la Reparación de las víctimas	515.301
TOTAL		1.632.705





Fuente: Unidad para las Víctimas. Oficina Asesora de Planeación. Corte a abril 27.

La ejecución a 27 de abril de 2016, es la siguiente:

Por proyectos de inversión y las cuentas de funcionamiento
Gráfico 6

CONCEPTO	APROPRIACIÓN FINAL	COMPROMISOS		OBLIGACIONES	
		VALOR	%	VALOR	%
Gastos de personal	58.662	20.580	35%	17.899	31%
Gastos generales	17.199	12.174	71%	3.632	21%
Fondo para la reparación	515.301	21.567	4%	6.911	1%
Fortalecimiento SNARIV	6.000	4.399	73%	477	8%
Canales de atención	76.000	54.333	71%	10.921	14%
Atención a víctimas	53.972	33.334	62%	8.089	15%
Reparación colectiva	25.892	11.979	46%	2.050	8%
Apoyo - reparación colectiva	2.000	718	36%	159	8%
Participación	9.914	9.714	98%	1.027	10%
Enfoque diferencial	1.608	509	32%	112	7%
Retornos y reubicaciones	13.000	4.092	31%	834	6%
Atención a desplazados	823.428	164.480	20%	64.732	8%
Connacionales	850	138	16%	25	3%
Cofinanciación	18.000	2.252	13%	271	2%
Tecnología	58.000	38.091	66%	12.950	22%
AECID	365	-	0%	-	0%
Cuota de auditaje	2.121	-	0%	-	0%
	1.662.312	375.460	22,5%	160.035	9,6%

Fuente: Unidad para las Víctimas. Oficina Asesora de Planeación. Corte a abril 27.

Por responsable.
Gráfico 7

Responsable	Apropiación vigente	Compromisos		Obligaciones	
		Valor	%	Valor	%
Enfoques	875	746	85%	144	16%
Grupo de enfoque diferencial de discapacidad	339	297	86%	64	19%
Grupo de mujeres y género	300	261	80%	47	16%
Grupo de niñez y juventud	236	189	74%	33	14%
Subdirección general	37.956	30.308	80%	2.776	7%
Grupo de respuesta escrita	37.956	30.308	80%	2.776	7%
Oficina de tecnología de la información	29.100	22.028	76%	5.869	20%



Oficina de tecnologías de la información	29.100	22.028	76%	5.869	20%
Oficinas asesoras	13.864	7.325	53%	1.599	12%
Oficina asesora de comunicaciones	6.450	1.326	19%	220	3%
Oficina asesora de planeación	1.619	523	32%	111	7%
Oficina asesora jurídica	5.428	5.114	94%	1.189	22%
Oficina de control interno de gestión	367	362	99%	80	22%
Dirección de registro y gestión de la información	29.207	14.254	49%	6.872	24%
Subdirección de valoración y registro	23.434	12.268	52%	6.254	27%
Subdirección red nacional de información	5.773	1.986	34%	618	11%
Secretaría general	105.151	50.168	48%	22.683	22%
Grupo control interno disciplinario	203	165	81%	38	18%
Grupo de gestión administrativa	38.553	28.723	75%	4.326	11%
Grupo de gestión contractual	748	689	92%	165	22%
Grupo de gestión financiera	318	258	81%	64	20%
Grupo de talento humano	64.277	20.037	31%	18.020	28%
Secretaría general	1.051	297	28%	70	7%
Dirección de gestión interinstitucional	32.902	15.917	48%	1.667	5%
Dirección de gestión interinstitucional	4.022	3.038	76%	167	4%
Subdirección coordinación nación territorio	18.331	2.470	13%	306	2%
Subdirección coordinación SNARIV	901	823	91%	195	22%
Subdirección participación	9.649	9.585	99%	999	10%
Dirección de asuntos étnicos	2.355	1.021	43%	222	9%
Dirección de asuntos étnicos	2.355	1.021	43%	222	9%
Dirección general	19.616	7.294	37%	1.660	8%
Dirección general	2.514	1.881	75%	404	16%
Equipo técnico de envejecimiento y vejez	518	410	79%	90	17%
Grupo de centros regionales	15.768	4.721	30%	1.091	7%
Grupo de cooperación internacional	817	282	34%	74	9%
Dirección de gestión social y humanitaria	821.241	165.653	20%	71.207	9%





UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS



TODOS POR UN
NUEVO PAÍS

PAZ EQUIDAD EDUCACION

Dirección de gestión social y humanitaria	715.113	83.128	12%	53.238	7%
Subdirección de asistencia y atención humanitaria	67.633	59.316	88%	13.543	20%
Subdirección de prevención y atención de emergencias	38.494	23.209	60%	4.427	12%
Dirección de reparación	587.211	63.647	11%	15.385	3%
Fondo de reparación de víctimas	37.779	7.705	20%	1.725	2%
Fondo de reparación de víctimas - propios	45.000	5.020	11%	-	0%
Grupo de retornos y reubicaciones	14.050	3.904	28%	834	6%
Subdirección de reparación colectiva	27.392	12.197	45%	2.138	8%
Subdirección de reparación individual	462.991	34.821	8%	10.688	2%
Cuota de auditaje y solicitudes de traslados presupuestales	2.834				
	1.682.342	376.360	22,3%	135.061	8%

Fuente: Unidad para las Víctimas. Oficina Asesora de Planeación. Corte a abril 27.

Cuentas por pagar Gráfico 8

Se constituyeron cuentas por pagar por valor de \$ 138.309 millones, de los cuales se han pagado el 99.8%, así:

DEPENDENCIA	OBLIGACIÓN	PAGOS	SALDO POR PAGAR
Áreas de apoyo	9.810	9.810 100,0%	-
Oficina asesora de comunicaciones	872	872 100,0%	-
Grupo de control interno disciplinario	8	8 100,0%	-
Oficina de control interno	22	22 100,0%	-
Oficina asesora de planeación	55	55 100,0%	-
Oficina asesora jurídica	258	258 100,0%	-
Oficina de tecnologías de la información	4.602	4.592 99,8%	10
Grupo de gestión de talento humano	1.223	1.223 100,0%	-
Grupo de gestión contractual	28	28 100,0%	-
Grupo de gestión financiera	16	16 100,0%	-
Grupo de gestión administrativa y documental	2.103	2.103 100,0%	-
Dirección de gestión interinstitucional	361	361 100,0%	-
Subdirección coordinación nación territorio	451	451 100,0%	-
Subdirección de participación	221	221 100,0%	-
Dirección de gestión social humanitaria	65.797	65.591 99,7%	206



Subdirección prevención y atención a emergencias	725	725	100,0%	-
Subdirección de asistencia y atención	19.829	19.829	100,0%	-
Subdirección de reparación individual	15.324	15.316	99,9%	8
Subdirección de reparación colectiva	2.416	2.411	99,8%	5
Fondo para la reparación	2.562	2.562	100,0%	-
Grupo de retornos y reubicaciones	2.528	2.528	100,0%	-
Subdirección de valoración y registro	4.537	4.537	100,0%	-
Subdirección red nacional de información	2.281	2.281	100,0%	-
Dirección de asuntos étnicos	212	212	100,0%	-
Grupo de centros regionales	2.050	2.050	100,0%	-
Equipo técnico de envejecimiento y vejez	19	19	100,0%	-
Total general	72.508	72.508	100,0%	222

Fuente: Unidad para las Víctimas. Oficina Asesora de Planeación. Corte a abril 27.

Reservas Gráfico 9

Se constituyeron Reservas presupuestales por valor de \$ 1.206 millones, de los cuales se han pagado el 80%, así:

DEPENDENCIA	VALOR ASIGNADO	PAGOS		VALOR POR PAGAR
		VALOR	%	
Subdirección de reparación individual	220	205	93%	15
Subdirección de reparación individual	42	39	93%	3
Dirección de gestión social y humanitaria	944	722	76%	222
TOTAL	1.206	966	80%	240

Fuente: Unidad para las Víctimas. Oficina Asesora de Planeación. Corte a abril 27.

2. GESTIÓN CONTRACTUAL

La gestión contractual de la Unidad para las Víctimas está a cargo del grupo de gestión contractual de la Secretaría General. La ordenación del gasto le corresponde al Secretario General. A continuación se presenta una relación de la contratación, por cada uno de los años de vigencia del presente informe: 2012-2016. Se discriminará por modalidad de selección y clase de contrato.




Contratación Vigencia 2012
Gráfico 10

MODALIDAD DE SELECCIÓN	CLASE DE CONTRATO	CANTIDAD	VALOR EN MILLONES
CONTRATACION DIRECTA	CONTRATO DE ARRENDAMIENTO	20	4.102
	CONTRATO DE COMPRAVENTA Y/O SUMINISTRO	1	9
	CONTRATO INTERADMINISTRATIVO	16	98.223
	CONVENIO DE ASOCIACION	2	1.153
	CONVENIO DE COOPERACION	6	21.773
	CONVENIO INTERADMINISTRATIVO	23	36.187
	PRESTACION DE SERVICIOS	5	355
	PRESTACION DE SERVICIOS PROF. Y DE APOYO	2194	18.781
	SUBTOTAL	2.267	180.583
LICITACION PUBLICA	CONTRATO DE COMPRAVENTA Y/O SUMINISTRO	1	1.471
	PRESTACION DE SERVICIOS	2	3.081
	SUBTOTAL	3	4.552
MINIMA CUANTIA	CONTRATO DE COMPRAVENTA Y/O SUMINISTRO	15	333
	PRESTACION DE SERVICIOS	3	73
	SUBTOTAL	18	406
SELECCIÓN ABREVIADA	CONTRATO DE COMPRAVENTA Y/O SUMINISTRO	3	11.225
	PRESTACION DE SERVICIOS	2	47.138
	SUBTOTAL	5	58.363
SELECCIÓN ABREVIADA BOLSA DE PRODUCTOS	CONTRATO DE COMISION	2	147
	SUBTOTAL	2	147
CONCURSO DE MERITOS	CONTRATO DE COMISION	1	-
	SUBTOTAL	1	-
	TOTAL	2.296	241.057

Fuente: Unidad para las Víctimas. Grupo de contratación. Corte a abril 27.

Contratación Vigencia 2013
Gráfico 11



MODALIDAD DE SELECCIÓN	CLASIFICACIÓN DE CONTRATOS	CANTIDAD	VALOR
CONTRATACION DIRECTA	ACUERDO INSTITUCIONAL DE SERVICIOS	154	10.479
	CONTRATO DE ARRENDAMIENTO	18	428
	CONTRATO DE COMODATO	1	-
	CONTRATO DE COMPRAVENTA Y/O SUMINISTRO	4	37
	CONTRATO INTERADMINISTRATIVO	22	299.151
	CONVENIO DE ASOCIACION	16	33.286
	CONVENIO DE COOPERACION	9	11.204
	CONVENIO INTERADMINISTRATIVO	58	73.045
	DOCUMENTO DE ENTENDIMIENTO	2	-
	PRESTACION DE SERVICIOS	8	538
	PRESTACION DE SERVICIOS PROF Y DE APOYO	1.428	33.896
LICITACION PUBLICA	CONTRATO DE COMPRAVENTA Y/O SUMINISTRO	1	5.580
	PRESTACION DE SERVICIOS	1	5.511
MINIMA CUANTIA	CONTRATO DE COMPRAVENTA Y/O SUMINISTRO	19	388
	PRESTACION DE SERVICIOS	1	57
SELECCIÓN ABREVIADA	CONTRATO DE SUMINISTRO Y CONSULTORIA	1	20.529
	PRESTACION DE SERVICIOS	5	13.315
SELECCIÓN ABREVIADA BOLSA DE PRODUCTOS	CONTRATO DE COMISION	4	6.349
SELECCIÓN ABREVIADA SUBASTA INVERSA	CONTRATO DE COMPRAVENTA Y/O SUMINISTRO	2	402

Fuente: Unidad para las Víctimas. Grupo de contratación. Corte a abril 27.

Contratación Vigencia 2014
Gráfico 12





MODALIDAD DE SELECCIÓN	CLASE DE CONTRATO	CANTIDAD	VALOR EN MILLONES
ACUERDO MARCO DE PRECIOS	ORDEN DE COMPRA	14	130.590
	SUBTOTAL		130.590
CONCURSO DE MERITOS	CONTRATO DE CONSULTORIA	3	1.935
	SUBTOTAL		1.935
CONTRATACION DIRECTA	CONTRATO DE ARRENDAMIENTO	71	16.842
	CONTRATO DE COMODATO	1	-
	CONTRATO DE COMPRAVENTA Y/O SUMINISTRO	1	116
	CONTRATO DE DEPOSITO MERCANTIL	4	38
	CONTRATO DE ENCARGO FIDUCIARIO	1	151
	CONTRATO INTERADMINISTRATIVO	17	460.623
	CONVENIO DE ASOCIACION	21	36.429
	CONVENIO DE COOPERACION	8	14.705
	CONVENIO DE COOPERACION ACADEMICA	1	-
	CONVENIO DE RECAUDO	2	-
	CONVENIO INTERADMINISTRATIVO	30	40.956
	DOCUMENTO DE ENTENDIMIENTO	1	-
	PRESTACION DE SERVICIOS	11	827
	PRESTACION DE SERVICIOS PROF. Y DE APOYO	1.364	51.264
	SUBTOTAL		627.153
LICITACION PUBLICA	CONTRATO DE COMPRAVENTA Y/O SUMINISTRO	1	2.000
	PRESTACION DE SERVICIOS	2	16.424
	SUBTOTAL		18.424
MINIMA CUANTIA	CONTRATO DE COMPRAVENTA Y/O SUMINISTRO	20	380
	PRESTACION DE SERVICIOS	3	75
	SEGUROS	1	11
	SUBTOTAL		466
SELECCIÓN ABREVIADA	PRESTACION DE SERVICIOS	7	37.982
	SUBTOTAL		37.982
SELECCIÓN ABREVIADA BOLSA DE PRODUCTOS	CONTRATO DE COMISION	9	63.511
	SUBTOTAL		63.511
SELECCIÓN ABREVIADA SUBASTA INVERSA	CONTRATO DE COMPRAVENTA Y/O SUMINISTRO	6	1.409
	SUBTOTAL		1.409
	TOTAL		1.270.259

Fuente: Unidad para las Víctimas. Grupo de contratación. Corte a abril 27.

Contratación Vigencia 2015 Gráfico 13



MODALIDAD DE SELECCIÓN	CLASIFICACIÓN DE CONTRATO	CANTIDAD	VALOR EN MILLONES
ACUERDO MARCO DE PRECIOS	ORDEN DE COMPRA	13	112.875
	SUBTOTAL	13	112.875
CONCURSO DE MERITOS	CONTRATO DE CONSULTORIA	1	364
	SUBTOTAL	1	364
CONTRATACION DIRECTA	CONTRATO DE ARRENDAMIENTO	18	1.397
	CONTRATO DE AUDITORIA	1	12
	CONTRATO DE COMPRAVENTA Y/O SUMINISTRO	5	1.852
	CONTRATO INTERADMINISTRATIVO	8	16.006
	CONVENIO DE ASOCIACION	26	40.423
	CONVENIO DE COOPERACION	7	7.527
	CONVENIO INTERADMINISTRATIVO	19	35.749
	PRESTACION DE SERVICIOS	2	175
	PRESTACION DE SERVICIOS PROF. Y DE APOYO	1.211	50.026
SUBTOTAL	1.276	190.965	
LICITACION PUBLICA	CONTRATO DE COMPRAVENTA Y/O SUMINISTRO	1	3.000
	PRESTACION DE SERVICIOS	2	12.797
	SUBTOTAL	3	15.797
MINIMA CUANTIA	CONTRATO DE COMPRAVENTA Y/O SUMINISTRO	5	140
	PRESTACION DE SERVICIOS	4	61
	SUBTOTAL	9	201
SELECCIÓN ABREVIADA	CONTRATO DE COMPRAVENTA Y/O SUMINISTRO	1	142
	PRESTACION DE SERVICIOS	4	8.980
	SUBTOTAL	5	9.122
SELECCIÓN ABREVIADA BOLSA DE PRODUCTOS	CONTRATO DE COMISION	2	3.949
	SUBTOTAL	2	3.949
SELECCIÓN ABREVIADA SUBASTA INVERSA	CONTRATO DE COMPRAVENTA Y/O SUMINISTRO	3	1.610
	PRESTACION DE SERVICIOS	1	44
	SUBTOTAL	4	1.654
TOTAL		11.276	209.720

Fuente: Unidad para las Víctimas. Grupo de contratación. Corte a abril 27.

Contratación Vigencia 2016 – a 27 abril Gráfico 14



MODALIDAD DE SELECCIÓN	CLASE DE CONTRATO	CANTIDAD	VALOR
ACUERDO MARCO DE PRECIOS	ORDEN DE COMPRA	5	6.292
	TOTAL	5	6.292
CONTRATACION DIRECTA	CARTA DE INTENCION	1	-
	CONTRATO DE ARRENDAMIENTO	17	1.810
	CONTRATO DE COMPRAVENTA Y/O SUMINISTRO	1	309
	CONTRATO DE SOPORTE Y MANTENIMIENTO LICEN.	1	148
	CONTRATO INTERADMINISTRATIVO	6	17.692
	CONVENIO DE ASOCIACION	8	22.853
	CONVENIO DE COOPERACION ACADEMICA	1	-
	CONVENIO DE COOPERACION INTERNACIONAL	1	1.496
	CONVENIO INTERADMINISTRATIVO	4	750
	PRESTACION DE SERVICIOS PROF. Y DE APOYO	1254	60.883
TOTAL			105.941
MINIMA CUANTIA	PRESTACION DE SERVICIOS	3	103
	TOTAL	3	103
SELECCIÓN ABREVIADA BOLSA DE PRODUCTOS	CONTRATO DE COMISION	1	3.565
	TOTAL	1	3.565
TOTAL			110.509

Fuente: Unidad para las Víctimas. Grupo de contratación. Corte a abril 27.

3. GESTIÓN FINANCIERA

La Gestión Financiera de la Entidad está a cargo de la Secretaría General, en el grupo de gestión financiera. Se relacionan a continuación ingresos y gastos para cada una de la vigencia del presente informe (2012-2016 abril 27).

Ingresos y Gastos Vigencia 2012 (1-01-2012 a 31-12-2012)

Gráfico 15

Cifras en millones de \$

INGRESOS			
CONCEPTO	VALOR PRESUPUESTADO	VALOR RECAUDADO	% DEL RECAUDO
RECURSOS PROPIOS	58.099,55	3.889,00	7%
TOTAL	58.099,55	3.889,00	7%
GASTOS			
CONCEPTO	VALOR PRESUPUESTADO	VALOR EJECUTADO	% EJECUCIÓN
FUNCIONAMIENTO	963.433,00	943.838,00	98%
INVERSIÓN	829.003,00	795.604,00	96%
TOTAL GASTOS	1.792.436,00	1.739.442,00	97%



Fuente: Unidad para las Víctimas. Grupo de contratación. Corte a abril 27.

Ingresos y Gastos Vigencia 2013 (1-012013 a 31-12-2013)
Gráfico 16

Cifras en millones de \$

INGRESOS			
CONCEPTO	VALOR PRESUPUESTADO	VALOR RECAUDADO	% DEL RECAUDO
RECURSOS PROPIOS	42.640,00	4.690,00	11%
TOTAL	42.640,00	4.690,00	11%
GASTOS			
CONCEPTO	VALOR PRESUPUESTADO	VALOR EJECUTADO	% EJECUCIÓN
FUNCIONAMIENTO	687.097,00	678.663,00	99%
INVERSIÓN	901.997,00	892.099,00	99%

Fuente: Unidad para las Víctimas. Grupo de contratación. Corte a abril 27.

Ingresos y Gastos Vigencia 2014 (1-012014 a 31-12-2014)
Gráfico 17

Cifras en millones de \$

INGRESOS			
CONCEPTO	VALOR PRESUPUESTADO	VALOR RECAUDADO	% DEL RECAUDO
RECURSOS PROPIOS	48.527,00	4.867,00	10%
TOTAL	48.527,00	4.867,00	10%
GASTOS			
CONCEPTO	VALOR PRESUPUESTADO	VALOR EJECUTADO	% EJECUCIÓN
FUNCIONAMIENTO	658.876,00	651.287,00	99%



UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS



TODOS POR UN
NUEVO PAÍS

PAZ EQUIDAD EDUCACIÓN

INVERSIÓN	799.372,00	786.882,00	98%
TOTAL	1.667.355,00	1.641.419,00	98%

Fuente: Unidad para las Víctimas. Grupo de contratación. Corte a abril 27.

Ingresos y Gastos Vigencia Fiscal Año 2015 (1-01-2015 a 31-12-2015)
Gráfico 18

Cifras en millones de \$

INGRESOS			
CONCEPTO	VALOR PRESUPUESTADO	VALOR RECAUDADO	% DEL RECAUDO
RECURSOS PROPIOS	45.237,00	6.201,00	14%
TOTAL	45.237,00	6.201,00	14%
GASTOS			
CONCEPTO	VALOR PRESUPUESTADO	VALOR EJECUTADO	% EJECUCIÓN
FUNCIONAMIENTO	633.410,00	625.769,00	99%
INVERSIÓN	1.033.945,00	1.015.650,00	98%
TOTAL	\$ 1.667.355,00	\$ 1.641.419,00	98%

Fuente: Unidad para las Víctimas. Grupo de contratación. Corte a abril 27.

Ingresos y Gastos Vigencia Fiscal Año 2015 (1-01-2015 a 31-12-2015)
Gráfico 19

Cifras en millones de \$

INGRESOS			
CONCEPTO	VALOR PRESUPUESTADO	VALOR RECAUDADO	% DEL RECAUDO
RECURSOS PROPIOS	50.000,00	1.412,00	3%
TOTAL	50.000,00	1.412,00	3%
GASTOS			





CONCEPTO	VALOR PRESUPUESTADO	VALOR EJECUTADO	PORCENTAJE EJECUCIÓN
FUNCIONAMIENTO	678.344,00	43.095,00	6%
INVERSIÓN	1.110.965,00	284.223,00	26%
TOTAL	1.789.309,00	327.318,00	18%

Fuente: Unidad para las Víctimas. Grupo de contratación. Corte a abril 27.

El valor presupuestado incluye las adiciones de presupuesto durante la vigencia.

El valor ejecutado corresponde a compromisos a 31 de marzo de 2016

4. CENTROS REGIONALES.

La Unidad en su calidad de Coordinadora del Sistema Nacional de Atención y Reparación a las Víctimas –SNARIV, desarrollo actividades tendientes a liderar, orientar, movilizar y articular las acciones requeridas para el desarrollo de procesos ordenados y armónicos, con el fin de garantizar la adecuada y oportuna ejecución de la política pública de prevención, asistencia, atención y reparación integral a las víctimas del conflicto interno.

En este sentido, dando cumplimiento a rol de la coordinación y a la función que le asigna Ley 1448 de 2011 en su artículo 168, numeral 11, inicia la creación e implementación de los Centros Regionales, definidos como espacios físicos que permiten la articulación interinstitucional de la oferta de atención para la víctimas por parte de las entidades del SNARIV del orden nacional y territorial.

Así mismo, como lo estipula el parágrafo del artículo 168, los “Centros Regionales de Atención y Reparación unificarán y reunirán toda la oferta institucional para la atención de las víctimas, de tal forma que las mismas solo tengan que acudir a estos Centros para ser informadas a cerca de sus derechos y remitidas para acceder de manera efectiva e inmediata a las medidas de asistencia y reparación consagradas en la presente ley, así como para efectos del Registro Único de Víctimas. Para este fin, la Unidad Administrativa Especial de Atención y Reparación Integral a las Víctimas podrá celebrar convenios interadministrativos con las entidades territoriales o el Ministerio Público, y en general celebrar cualquier tipo de acuerdo que garantice la unificación en la atención a las víctimas de que trata la presente ley...”.

La implementación de los Centros se viene desarrollado desde el año 2012 de manera gradual en los municipios donde concentran mayor cantidad de víctimas y



de acuerdo con las necesidades específicas de cada territorio, al igual que los programas, estrategias e infraestructura existentes.

Para la creación y puesta en marcha de los Centros se desarrollan dos principales etapas: 1. Construcción, 2. Funcionamiento y Operación; en la consolidación de éstas se destacan a continuación las principales acciones:

- Convocar a Alcaldes y Gobernadores en el año 2012 para desarrollar la estrategia de manera articulada con los entes territoriales y aunar esfuerzos y recursos para la construcción de Centros Regionales para la atención a las víctimas. Se envía comunicado a 25 Alcaldías y 20 Gobernaciones.
- Diseñar la metodología banco de proyectos para la creación de Centros Regionales

Es un documento de referencia que contiene los lineamientos y proceso a seguir desde la formulación de un proyecto hasta la liquidación de un convenio que se derive para la construcción de un centro Regional. En este se detallan los requisitos para la formulación y define cuatro tipologías de Centros que se diferencian por la dimensión o área que responden a las necesidades en los lugares donde concentran mayor cantidad de víctimas y exista presencia y oferta de atención por parte de las entidades del SNARIV. Las tipologías definidas son:

- Máxima: área total de 1.250 M2
- Alta: área total de 1.030 M2.
- Media: área total de 810 M2.
- Baja: área total de 620 M2.

- Conformar de un equipo en la dirección general con dedicación completa al acompañamiento formulación de proyectos CR y el apoyo al funcionamiento de los mismos.

El proceso de creación de los centros regionales que concluye con la puesta en funcionamiento de los mismos, comienza con la formulación de proyectos que realizan las entidades territoriales con apoyo de la Unidad de Víctimas. El equipo también se encarga de apoyo al seguimiento de la ejecución de los convenios de CR suscritos.

- Diseñar estrategias y herramientas para el funcionamiento y operación de los Centros Regionales.

El funcionamiento y operación se constituye en el eje central de la estrategia de CR, con la articulación de la oferta de las entidades del SNARIV en un mismo sitio, para



que las víctimas acudan allí y encuentren la información y orientación por parte del Estado Colombiano.

Si bien la responsabilidad legal de proporcionar los espacios adecuados para brindar la atención y orientación a las víctimas le corresponde a las entidades territoriales, la Unidad en el marco del trabajo armónico y coordinado, bajo los principios de subsidiariedad, determinó que para la vigencia 2016 se suscriban convenios interadministrativos con las alcaldías para aportar recursos específicos para la vigilancia, aseo y cafetería de los Centros, siempre y cuando se surta el proceso definido para acceder a los mismos.

Concluida la etapa de construcción y dotación, la Unidad imparte los lineamientos para el adecuado funcionamiento y operación, a través de la gerencia ejercida por profesionales con capacidad técnica, administrativa y operativa para realizar este rol. En la vigencia de 2015 se realizó la contratación de 15 gerentes correspondientes a los Centros Regionales en funcionamiento.

Para el funcionamiento y operación el equipo de Centros Regionales diseñó manuales y herramientas que se vienen implementado actualmente; estos instrumentos incluyen lineamientos del programa de servicio al ciudadano impartidos por el DNP con el fin de mejorar los estándares de calidad en el servicio.

- Formulación del plan estratégico 2016 exclusivo para la implementación de la estrategia, con la participación de todas las áreas de la Unidad.

En diferentes reuniones de trabajo se coordinó con las otras áreas de la Unidad para definir las acciones requeridas en el marco de las competencias de cada una y lograr que la oferta del SNARIV se amplié, que se cuente con la tecnología y sistemas de información adecuados y con el recurso humano capacitado permanentemente, para esto se llevan a cabo reuniones de seguimiento permanente por parte de la Dirección General.

Desde 2012 se han cofinanciado 33 Centros Regionales y se ha mejorado la infraestructura en 31 Puntos de Atención como estrategia complementaria, localizados en municipios que no fueron priorizados para la construcción de CR, esto ha permitido cubrir geográficamente el país, especialmente las zonas en donde se ubican la mayoría de víctimas del conflicto armado, con una inversión total de 72.967 millones de los cuales la Unidad ha aportado \$49.830 millones.

En estos Centros se atiende mensualmente a más de 86 mil de víctimas en 12 departamentos; además de los Puntos de Atención que están distribuidos en todo el país.

En la tabla se muestra la inversión que se ha realizado para la construcción, dotación e infraestructura para la conectividad de los centros y la adecuación de

Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas

Línea gratuita nacional: 018000 91 11 19 · Bogotá: 426 1111

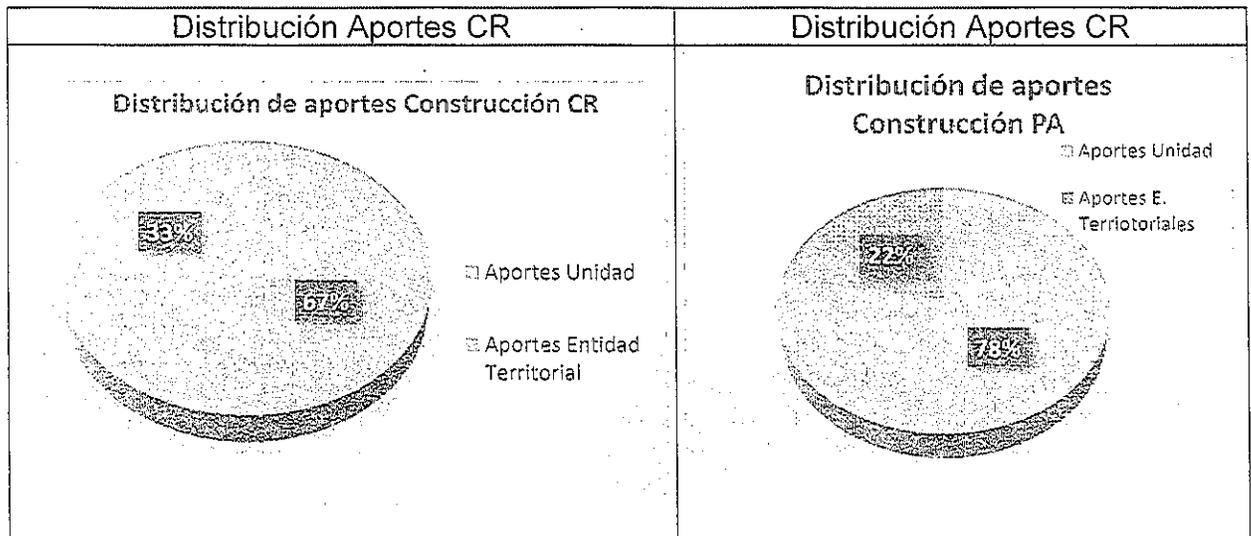
Correspondencia : Carrera 100 No. 24D - 55 · Bogotá



puntos de atención. Igualmente se indica el estado en que se encuentran los 33 Centros, de éstos 22 están en funcionamiento y 11 en diferente nivel de ejecución en la construcción; para el caso de los puntos de atención todos se encuentran en funcionamiento.

ESTADO ACTUAL	Nº CR	Aportes Unidad	Aportes Entidad Territorial	Total Aportes
Centros Regionales				
En Funcionamiento ¹⁴	22	25.956.715.345	13.487.065.157	39.443.780.502
En Construcción ¹⁵	11	16.269.572.358	8.313.875.187	24.583.447.545
Infraestructura de Conectividad CR		2.835.111.162,50	-	2.835.111.163
TOTAL CR	33	45.061.398.866	21.800.940.344	66.862.339.210
Puntos de Atención¹⁶				
TOTAL PA	31	4.769.392.977	1.335.908.919	6.105.301.896
TOTAL APORTES UNIDAD CR Y PA		\$ 49.830.791.843	\$ 23.136.849.263	\$ 72.967.641.106

Gráfica 1. – Distribución de Aportes para la construcción de Centros y adecuación de Puntos.



14 Anexo Nº 1 Listado de Centros Regionales en Funcionamiento

15 Anexo Nº 2 Listado de Centros Regionales en Construcción

16 Anexo Nº 3 Listado de Puntos de Atención Mejorados



La ubicación y área de influencia de los 33 Centros Regionales apoyados cubren la mayor parte del país, siendo en 20 departamentos y 33 municipios, como se refleja en el mapa, igualmente se indica la etapa en que se encuentran los centros: Funcionamiento, construcción o en formulación.

Ubicación Geográfica de los Centros Regionales

Centros Regionales

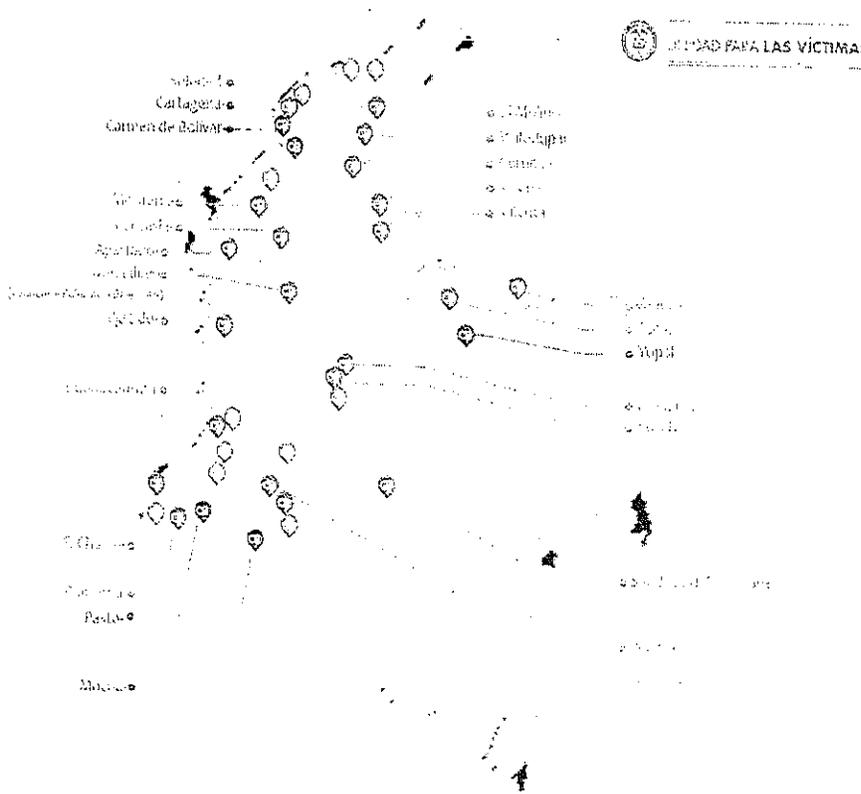
Ubicación - etapas

Georreferenciación | 2011 - 2016

Convenciones

- En funcionamiento
- En construcción
- En formulación

Centros de Atención



Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral a las Víctimas - SNARIV

Con la implementación de la estrategia de centros regionales, además de la inversión y cobertura lograda, se destaca los siguientes logros:

- Mejoramiento de la atención para las víctimas: En los Centros que actualmente se encuentran en funcionamiento se han atendido aproximadamente 86 mil víctimas, con la participación de algunas entidades del SNARIV nacional y local. Esta estrategia ha reunido las Entidades del SNARIV en un mismo escenario para la atención a las víctimas, incluyendo a las administraciones locales posibilitando una atención a las víctimas más integral



- Estandarización de herramientas para el funcionamiento de los Centros Regionales : En los 22 CR en funcionamiento se están aplicando los instrumentos y herramientas desarrolladas específicamente para esta estrategia y además con el apoyo de la contratación de los 15 gerentes de los CR se ha logrado estandarizar la gestión en los centros regionales
- infraestructura de conectividad en todos los Centros apoyados: La Unidad ha invertido los recursos necesarios para que en los centros regionales que se encuentran en funcionamiento se cuente la infraestructura para la conectividad necesaria para la operación de los CR.
- Posicionamiento de la estrategia en los diferentes niveles de gobierno: Como muestra de lo anterior se aunaron esfuerzos la Unidad, Gobernaciones y Alcaldías quienes realizaron aportes en bienes (principalmente los terrenos) de los CR con para la construcción y funcionamiento de los CR, en suma aportaron los predios 3 departamentos y 30 municipios.
- Aportes de cooperación internacional para la estrategia: Organismos de cooperación internacional como la OIM y AECID aportaron recursos, tanto en los mejoramientos de algunos puntos de atención o de algunos centros regionales.

Presupuesto asignado 2016.

Concepto	Vr (Millones de \$)
Apoyo a la Gestión, ejecución y funcionamiento de los C.R Equipo Nacional y Territorial	\$1.1374
Cofinanciación a CR en Construcción con vigencias futuras	\$4.229
Apoyo a Infraestructura para Conectividad y comunicaciones	\$1.500
Apoyo a Entidades Territoriales para el funcionamiento	\$2.500
Construcción y dotación Cr en formulación (5 proyectos)	\$6.155
Total	\$15.758

Listado de Centros Regionales en Funcionamiento

Nº	Municipio	APORTES AL CONVENIO				
		UNIDAD	MUNICIPIO	GOBERNACIÓN	OTROS	TOTAL
3	Medellín (Caunces, Palermo y Belencito)	1.691.480.172	3.930.273.377			5.621.753.549



4	Valledupar	694.341.365	1.001.606.658	0	0	1.695.948.023
5	El Charco	1.198.954.049	82.555.500			1.281.509.549
6	Tame	577.673.297	335.982.000	0	0	913.655.297
7	San Jose del Guaviare	768.202.989	244.297.016	68.400.000		1.080.900.005
8	Apartado	1.824.441.283	179.417.071			2.003.858.354
9	El Molino	942.766.404	226.812.537			1.169.578.941
10	Caucasia	512.096.499	108.143.000	0	314.123.600	934.363.099
11	Arauca	1.024.713.515	1.669.848.000			2.694.561.515
12	Pitalito	769.919.582	163.036.000			932.955.582
13	Montería	1.394.148.190	608.407.860			2.002.556.050
14	Curumaní	904.098.512	211.900.000			1.115.998.512
15	Cúcuta	3.107.467.082	750.000.000	200.000.000		4.057.467.082
16	Soledad	1.509.486.159	0	762.278.301		2.271.764.460
17	Quibdó	1.986.120.867	366.941.774		154.770.554	2.507.833.195
18	Ocaña	1.072.229.559	206.200.000	0	0	1.278.429.559
19	La Palma	1.041.300.000	249.122.299		38.172.000	1.328.594.299
20	Policarpa	1.594.523.515	78.779.422			1.673.302.937
21	Buenaventura	1.442.752.306	120.500.000			1.563.252.306
22	Soacha	1.900.000.000	1.598.806.000	323.758.342		3.822.564.342
TOTAL CR EN FUNCIONAMIENTO		25.956.715.345	12.132.628.514	1.354.436.643	507.066.154	39.950.846.656

Fuente: Dirección General – Equipo de Centros Regionales. Abril 30 de 2016



UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS



TODOS POR UN
NUEVO PAÍS
PAZ EQUIDAD EDUCACIÓN

Centros Regionales en Construcción

Nº	Municipio	APORTES AL CONVENIO				TOTAL
		UNIDAD	MUNICIPIO	GOBERNACIÓN	OTROS	
1	Santander de Quilichao	879.359.660	171.000.000			1.050.359.660
2	Sincelejo	1.970.753.641	426.441.084	300.000.000		2.697.194.725
3	Florencia	1.747.153.248	619.848.636			2.367.001.884
4	Tumaco	1.810.019.869	91.847.294			1.901.867.163
5	Riohacha	1.150.374.233	281.933.837			1.432.308.070
6	Popayán	1.422.251.464	147.199.800			1.569.451.264
7	Cali	1.074.248.808	4.030.579.700			5.104.828.508
8	Viota	1.074.846.000	4.000.000	300.000.000	10.000.000	1.388.846.000
9	Santa Marta	1.909.911.725	751.124.836			2.661.036.561
10	Barranquilla	1.886.448.894	561.900.000			2.448.348.894
11	Neiva	1.344.204.816	618.000.000			1.962.204.816
TOTAL CR EN CONSTRUCCION		16.269.572.358	7.703.875.187	600.000.000	10.000.000	24.583.447.545

Fuente: Dirección General – Equipo de Centros Regionales. Abril 30 de 2016

Puntos de Atención Mejorados

Nº	DEPARTAMENTO	Municipio	APORTES AL CONVENIO		TOTAL
			UNIDAD	Aportes entidades T	
1	SANTANDER	Floridablanca	308.364.796	108.700.000	417.064.796
2	ANTIOQUIA	Bello	85.133.280	255.000.000	340.133.280
3	ANTIOQUIA	Urrao	58.343.823	21.081.000	79.424.823
4	ANTIOQUIA	Yolombo	19.402.000	5.210.000	24.612.000
5	ARAUCA	Arauquita	407.180.858	178.207.000	585.387.858
6	BOLIVAR	Magangué	284.381.795	13.500.000	297.881.795





Nº	DEPARTAMENTO	Municipio	APORTES AL CONVENIO		TOTAL
			UNIDAD	Aportes entidades T	
7	CASANARE	Yopal	35.117.878	10.400.000	45.517.878
8	CAUCA	Patía-El Bordo	806.525.500	89.464.000	895.989.500
9	MONTERIA	Montería	20.902.031	18.942.766	39.844.797
10	TOLIMA	Ibagué	278.991.490	603.000.000	881.991.490
11	VALLE	Tulua	45.491.038	32.404.153	77.895.191
12	BOGOTA	Bogotá	107.481.801	0	107.481.801
13	ANTIOQUIA	Santafé de Antioquia	23.050.720	0	23.050.720
14	ANTIOQUIA	El Bagre	25.009.688	0	25.009.688
15	BOLIVAR	San Pabio	39.089.790	0	39.089.790
16	BOLIVAR	Santa Rosa del Sur	65.905.280	0	65.905.280
17	CALDAS	La Dorada	451.625.280	0	451.625.280
18	CALDAS	Manizales	98.334.880	0	98.334.880
19	CESAR	Aguachica	147.662.548	0	147.662.548
20	CUNDINAMARCA	Soacha	68.279.965	0	68.279.965
21	MAGDALENA	Ciénaga	72.893.408	0	72.893.408
22	META	Granada	104.151.545	0	104.151.545
23	NARIÑO	Pasto	225.366.082	0	225.366.082
24	NARIÑO	Ipiales	159.286.040	0	159.286.040
25	PUTUMAYO	Sibundoy	29.112.160	0	29.112.160
26	PUTUMAYO	Mocoa	58.024.960	0	58.024.960
27	PUTUMAYO	Puerto Asís	14.224.000	0	14.224.000
28	RISARALDA	Armenia	267.974.213	0	267.974.213
29	SANTANDER	Bucaramanga	263.214.792	0	263.214.792
30	SANTANDER	Piedecuesta	38.366.633	0	38.366.633
31	SANTANDER	Girón	160.504.700	0	160.504.700
TOTAL PA			4.769.392.977	1.335.908.919	6.105.301.896

Fuente: Dirección General – Equipo de Centros Regionales. Abril 30 de 2016



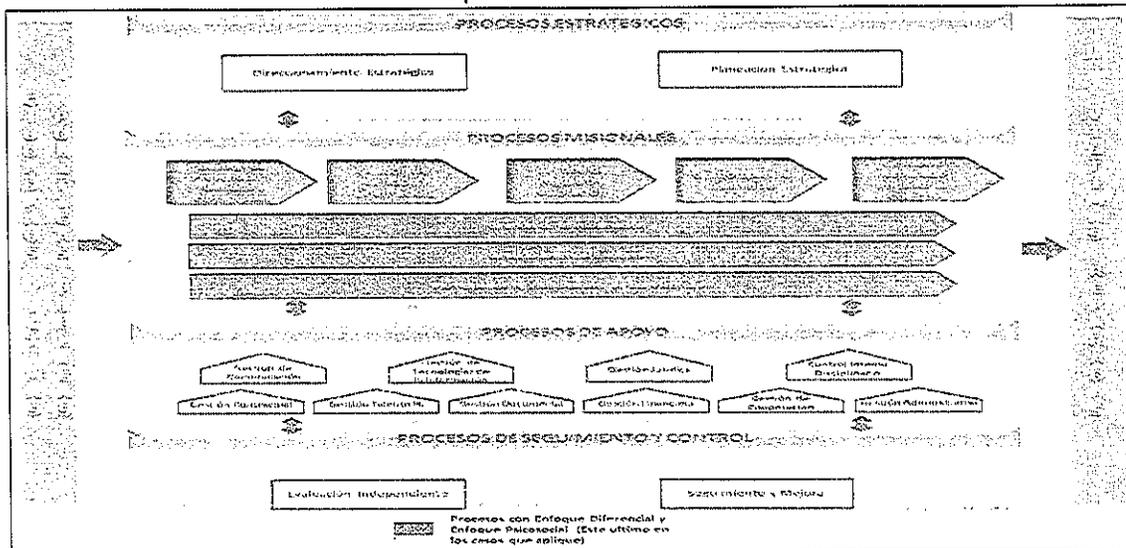


5. REGLAMENTOS, MANUALES Y PROCEDIMIENTOS.

El Sistema Integrado de Gestión (SIG), se basa en los procesos definidos y mapeados que intervienen en éste. Los procesos y actividades se reflejan en los documentos que constituyen el Sistema de Gestión Documental, describiendo en sí los métodos de trabajo de la Unidad.

En la actualidad la Unidad cuenta con 22 procesos, 334 procedimientos y con 40 manuales documentados. Lo anterior considerando que el Sistema Integrado de Gestión de la Unidad es un subconjunto de procesos interrelacionados entre sí, y que frecuentemente los resultados de un proceso se transforman en elementos de entrada de otros procesos.

Mapa de Procesos



La documentación se integra de forma ordenada y sistémica a fin de garantizar su correcta comprensión. Esto es, el sistema documental se construye sobre una estructura jerárquica de documentos.

Primero	Manual del SIG
Segundo	Caracterizaciones de los procesos (Estratégicos, misionales, apoyo y seguimiento y control)
Tercero	Manuales, Lineamientos, Metodologías, Plan y Programa
Cuarto	Procedimientos
Quinto	Guías, Instructivos, Protocolos e Instrumentos

**Sexto**

Registros asociados a cada proceso y procedimiento

La Unidad cuenta con el procedimiento "Control de Documentos" por medio del cual se asegura el control de los documentos, con el fin de garantizar la elaboración, revisión, aprobación, disponibilidad, versionamiento y control de cambios de los documentos de la Unidad.

Los procesos y procedimientos de la Unidad representan una herramienta indispensable que permite cumplir con sus funciones, tanto administrativas como operativas, de una manera clara y sencilla.

La búsqueda del mejoramiento continuo de la Unidad se basa precisamente en identificar estos procesos y adaptar la gestión documental a una serie de documentos que soporten esos y la interacción entre los mismos. Lo anterior permitió que la Unidad obtuviera la certificación de calidad bajo las normas ISO 9001:2008 y NTC GP1000:2009 a finales del año 2015.

6. BIENES MUEBLES E INMUEBLES.

La Unidad para las Víctimas cuenta con 20 Sede para las diferentes Direcciones Territoriales; 14 Oficinas en territorio que dependen de la Dirección Territorial que corresponda y 12 Oficinas en Bogotá, para un total de 46 Bienes Inmuebles a nivel nacional por contratos de Arrendamiento. De las cuales 31 Arrendamientos cuentan con vigencias futuras a julio 31 de 2018 y 15 pendientes de comprometer.

**Sedes Unidad para las Víctimas.
Gráfico 20**

	SEDES	Fecha inicio	Fecha finalización	Observaciones
1	ANTIOQUIA PISO 2	31 de julio de 2015	31 de diciembre de 2015	Nuevo contrato
2	ANTIOQUIA MEZANINNE OFICINA	31 de julio de 2015	31 de diciembre de 2015	Nuevo contrato
3	ATLANTICO	1 de diciembre de 2014	31 de julio de 2018	otro si dic y vigencia 2016
4	BOGOTA CENTRAL	1 de diciembre de 2014	31 de julio de 2018	otro si dic y vigencia 2016
5	BOLIVAR	4 de agosto de 2015	31 de diciembre de 2015	nuevo contrato



6	CAQUETA	3 de diciembre de 2014	31 de julio de 2018	otro si dic y vigencia 2016
7	CAUCA	2 de diciembre de 2014	31 de julio de 2018	otro si dic y vigencia 2016
8	CESAR	4 de diciembre de 2015	31 de julio de 2018	otro si vigencia 2016
9	CHOCO	14 de noviembre de 2014	31 de julio de 2018	otro si nov -dic y vigencia 2016
10	CORDOBA	2 de diciembre de 2014	31 de julio de 2018	otro si dic y vigencia 2016
11	EJE CAFETERO (RISARALDA)	3 de diciembre de 2014	31 de julio de 2018	otro si dic y vigencia 2016
12	MAGDALENA MEDIO	6 de abril de 2015	31 de diciembre de 2015	nuevo contrato
13	MAGDALENA - SANTA MARTA	1 de diciembre de 2014	31 de julio de 2018	otro si dic y vigencia 2016
14	META	3 de diciembre de 2014	31 de diciembre de 2015	nuevo contrato
15	NARIÑO	4 de diciembre de 2015	31 de julio de 2018	otro si dic y vigencia 2016
16	NORTE DE SANTANDER	31 de julio de 2015	31 de diciembre de 2015	nuevo contrato
17	PUTUMAYO	2 de diciembre de 2014	31 de julio de 2018	otro si dic y vigencia 2016
18	SANTANDER	7 de noviembre de 2014	31 de julio de 2018	otro si nov -dic y vigencia 2016
19	SUCRE	2 de diciembre de 2014	31 de julio de 2018	otro si dic y vigencia 2016
20	URABA	1 de diciembre de 2014	31 de julio de 2018	otro si dic y vigencia 2016
21	VALLE DEL CAUCA	1 de diciembre de 2014	31 de julio de 2018	otro si dic y vigencia 2016
22	BODEGA FONTIBON	1 de diciembre de 2014	31 de julio de 2018	otro si dic y vigencia 2016
23	NUEVA SEDE KR 8 (AFINSA) P. 2 Y 3	6 de enero de 2015	31 de diciembre de 2015	otro si dic y vigencia 2016
24	PARQUE SANTANDER	1 de diciembre de 2014	31 de julio de 2018	otro si dic y vigencia 2016
25	AVIANCA PISO 19	1 de diciembre de 2014	31 de julio de 2018	otro si dic y vigencia 2016
26	AVIANCA PISO 21	1 de diciembre de 2014	31 de julio de 2018	otro si dic y vigencia 2016
27	AVIANCA PISO 32	1 de diciembre de 2014	31 de julio de 2018	otro si dic y vigencia 2016



28	BOGOTA OFC KR 7 CALLE REAL PISO 9	16 de diciembre de 2014	31 de julio de 2018	otro si dic y vigencia 2016
29	BOGOTA OFC KR 7 CALLE REAL PISO 10 FRV	15 de enero de 2015	31 de diciembre de 2015	otro si dic y vigencia 2016
30	BAVARIA	6 de enero de 2015	31 de diciembre de 2015	nuevo contrato
31	AFINSA OFICINA 803	24 de abril de 2015	31 de diciembre de 2015	nuevo contrato
32	AFINSA PISO 11	29 de mayo de 2015	31 de diciembre de 2015	nuevo contrato
33	PARQUE SANTANDER PISO 4	26 de junio de 2015	31 de diciembre de 2015	nuevo contrato
34	ARAUCA	2 de diciembre de 2014	31 de julio de 2018	otro si dic y vigencia 2016
35	NEIVA	2 de febrero de 2015	31 de diciembre de 2015	nuevo contrato
36	RIOHACHA	31 de julio de 2015	31 de diciembre de 2015	nuevo contrato
37	IBAGUE-TOLIMA	1 de diciembre de 2014	31 de julio de 2018	otro si dic y vigencia 2016
38	MANIZALES	3 de diciembre de 2014	31 de julio de 2018	otro si vigencia 2016
39	YOPAL	2 de diciembre de 2014	31 de julio de 2018	otro si dic y vigencia 2016
40	SAN JOSE DEL GUAVIARE	2 de diciembre de 2014	31 de julio de 2018	otro si dic y vigencia 2016
41	VICHADA- PUERTO CARREÑO	2 de diciembre de 2014	31 de julio de 2018	otro si dic y vigencia 2016
42	ARMENIA	2 de diciembre de 2014	31 de julio de 2018	otro si dic y vigencia 2016
43	TUNJA	2 de diciembre de 2014	31 de julio de 2018	otro si dic y vigencia 2016
44	VAUPES	3 de diciembre de 2014	31 de julio de 2018	otro si dic y vigencia 2016
45	GUAINIA	1 de diciembre de 2014	31 de julio de 2018	otro si dic y vigencia 2016

Fuente: Unidad para las Víctimas. Grupo de contratación. Corte a abril 27.

La propiedad de planta y equipo representa el valor de los bienes tangibles de propiedad de la Unidad que se utilizan para la producción y comercialización de bienes, prestación de servicios y para la administración de la entidad. Por lo tanto, no están disponibles para la venta, en desarrollo de actividades productivas y/o



misionales, siempre que su vida útil probable en condiciones normales de utilización lo permita.

Con corte a Diciembre 31 de 2015 se realizó el cuadro de los Inventarios según el levantamiento físico de bienes detallado. La "Propiedad, Planta y Equipo", presenta un incremento de manera global del 360.33% al pasar de \$5.454.014.826,90 en diciembre 31 de 2014 a \$25.106.549.344.74 en diciembre 31 de 2015.

En el año 2013 se conformó con la Resolución N° 0246 el Comité de Bajas con el objeto de aprobar la venta de bienes inservibles, innecesarios u obsoletos por cualquiera de los medios que determine la ley.

En la actualidad la Oficina de Tecnología está realizando el informe técnico para dar de baja equipos de cómputo. Gestión que se viene adelantando la empresa estatal CISA, para realizar la baja por intermedio de subasta pública.

Dentro de los principales bienes que se tienen dentro de Propiedad de planta y equipo están:

- **VEHICULO PROPIO OBI-290.** Entregado en donación a la Unidad por parte de Prosperidad Social
- **MODULO DE ESTANTERIA PESADA PARA CAJAS DE ARCHIVO.** Entregado en comodato por Prosperidad Social, por valor de \$580.000.000.
- **MODULO DE ESTANTERIA PESADA PARA CAJAS DE ARCHIVO.** Adquirido por la Unidad en el 2012 por valor de \$1.225.000.000.
- **Licencias (varias), que conforman los diferentes Software** para el correcto funcionamiento de la UARIV.

7. LA RESPUESTA ESCRITA DE LAS PETICIONES A LAS VÍCTIMAS

La actuación administrativa impulsada por las entidades del Estado tiene como origen, la solicitud de parte o de manera oficiosa. Sin embargo, para el caso de las víctimas del conflicto armado, a pesar de los esfuerzos institucionales encaminados a cubrir la demanda y dado i) el alto número de víctimas registradas e incluidas en el Registro Único de Víctimas –RUV-; y ii) las condiciones de urgencia manifiesta y la vulnerabilidad extrema de miles de víctimas, se podría decir que la actuación administrativa desplegada en pro de las víctimas inicia en virtud de una solicitud.

Claramente, el requerir información y atención de la administración no solamente se circunscribe al despliegue de la operación del canal escrito de información, también existen otros canales de atención presencial, no presencial, telefónico y virtual. Sin embargo, en el argot popular reina la presunción de lo que obra en un escrito es la manifestación por excelencia de la voluntad de la administración, y por tal razón, es



vinculante para la misma y constituye un medio de prueba idóneo para exigir derechos o adquirir obligaciones.

Es así como la respuesta institucional escrita juega un papel preponderante en la atención, asistencia y reparación integral a las víctimas, ya que constituye la manifestación de la Unidad para las Víctimas sobre una situación jurídica particular, de ahí que, esta actuación administrativa escrita, acorde con los principios que desarrollan la función pública, debe obedecer a conceptos y lineamientos de enfoques diferenciales, criterios de priorización y especial protección constitucional.

La Unidad para las Víctimas tiene la obligación legal de informar a las víctimas sobre su situación jurídica y la motivación técnica que se tuvo en cuenta respecto de decisiones como: i) la inclusión o no en el RUV; ii) el reconocimiento o no de la atención y ayuda humanitaria; iii) la reprogramación de atención o ayuda humanitaria; iv) el resultado de la evaluación de la superación de la subsistencia mínima; v) la entrega de la indemnización por vía administrativa; vi) el resultado de la medición de la superación de situación de vulnerabilidad; vii) la reprogramación de las indemnizaciones y, viii) las solicitudes de información en general, entre otros.

Para el desarrollo de las actividades propias del canal escrito, la Unidad administró el proceso de respuesta a través de un área denominada Servicio al Ciudadano, para los casos de derechos de petición y demás canales de atención, a cargo de la Secretaría General de la entidad. La respuesta a la acción constitucional estuvo en cabeza de la Oficina Asesora Jurídica hasta el año 2014. Ante el permanente incremento de las radicaciones de derechos de petición y tutelas interpuestas por las víctimas para acceder a las medidas de asistencia, atención y reparación integral definidas en la Ley 1448 de 2011, se desbordó la capacidad operativa e institucional de la Unidad, por lo que se decidió trasladar el proceso completo a la Oficina Asesora Jurídica.

Adicionalmente, para el año 2015 se implementó una estrategia operativa y conceptual, fundamentada en el análisis de las dificultades del proceso escrito y la necesidad de articular integralmente la respuesta a las solicitudes de las víctimas, desde el derecho de petición hasta la acción constitucional, soportadas por las actuaciones administrativas que generan las áreas misionales, así como el fortalecimiento de todos los canales de comunicación con las víctimas a partir de los insumos directos de las áreas misionales. La estrategia se materializó en la Resolución 0113 de 2015 a través de la cual se creó el Grupo de Respuesta Escrita[1].

Con la implementación de la Resolución 113 de 2015, se organizaron los grupos de trabajo en cada una de las dependencias, a efectos de redistribuir las funciones y adoptar las medidas tendientes al fortalecimiento de la respuesta institucional en el marco de la estrategia de Ruta Integral^[2] que, a su vez, permitió implementar el



Modelo de Atención, Asistencia, y Reparación Integral y reiteró la delegación en los jefes de las direcciones misionales y dependencias, para gestionar, resolver, atender, expedir y suscribir las respuestas a las peticiones quejas y requerimientos judiciales generados en el marco de la acción de tutela, conforme a las funciones dispuestas en el Decreto 4802 de 2011.

Con la creación del Grupo de Respuesta Escrita, se conformó un equipo especializado en Bogotá, que genera la respuesta articulada entre derechos de petición, tutelas, recursos del procedimiento administrativo y notificación de actos administrativos; apoyados por la Dirección Territorial de Antioquia quienes realizan la gestión para los casos de tutelas y actuaciones judiciales del departamento. De esta forma, se consolida la capacidad operativa y conceptual de la respuesta escrita, a través de la contratación de la operación de aproximadamente 700 personas encargadas de poner en marcha la respuesta institucional según la referida estrategia, mediante acuerdo marco de precios suscrito con Colombia Compra Eficiente.

8. GESTIÓN JURÍDICA.

En desarrollo del artículo 8º del Decreto 4802 de 2011, en concordancia con la Resolución N° 113 de 2015, la Oficina Asesora Jurídica, principalmente, tiene a su cargo asesorar, elaborar, analizar y conceptuar sobre proyectos de ley, decretos, acuerdos, resoluciones, convenios, entre otros. Adicionalmente coordina temas jurídicos de tipo contencioso y ejerce la representación judicial y extrajudicial de la Unidad para las Víctimas, por delegación de la Directora General.

Para el cumplimiento de sus funciones, la Oficina Asesora Jurídica cuenta con dos grupos de trabajo: i) Defensa Judicial y ii) Actuaciones Administrativas y Conceptos.

El grupo de Defensa Judicial maneja los siguientes asuntos:

a. Equipo de Defensa Judicial Contenciosa: Encargado de adelantar los trámites judiciales de la Entidad en cada una de las distintas etapas procesales, en el marco de los distintos medios de control (acciones de reparación directa, nulidad y restablecimiento de derecho. También se encarga de defender a la entidad con ocasión de los pleitos de carácter laboral que puedan presentarse.

Se cuenta con un grupo de abogados especializados en derecho administrativo y con una estrategia de defensa jurídica que incluye la aclaración de los conceptos y las competencias normativas de la Unidad; la búsqueda y actualización de la Jurisprudencia del Consejo de Estado y de la Corte Constitucional, frente a los diversos medios de control establecidos por el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo y la elaboración de conceptos e interpretación de la normativa relacionada con víctimas.



b. Secretaría Técnica del Comité de Defensa Judicial y Conciliación: A la fecha se han adelantado 58 sesiones ordinarias y extraordinarias y se han presentado un total de 1488 casos, asistiendo a sus respectivas audiencias. Así mismo, se ha desarrollado una política de prevención del daño antijurídico de la Unidad y seis líneas de defensa judicial, que garantizan un criterio jurídico unificado de los argumentos de defensa de la entidad en los casos más comunes por los que la Unidad es demandada.

c. Cobro Coactivo: Su función se centra en la ejecución y recaudo de las acreencias a favor de la Unidad, derivadas de las sentencias penales ejecutoriadas a partir del 10 de junio de 2011 y que han condenado a actores del conflicto armado colombiano (FARC, ELN, PARAPOLÍTICOS, BACRIM, AUC, ERPAC, etc.) al pago de multas como parte de la pena principal de privación de la libertad. La facultad de cobro persuasivo y coactivo es otorgada a la representante legal de la Entidad delegada al Jefe de la Oficina Asesora Jurídica, quien actúa como funcionario ejecutor. La Unidad debe cobrar las multas impuestas en sentencias judiciales condenatorias contra actores del conflicto armado o por delitos relacionados con este y gestionar cuando ello sea posible su cobro efectivo, para que tales recursos se constituyan en una fuente de financiación del Fondo para la Reparación de las Víctimas.

d. Equipo de Indagación y Protección Contra Fraudes: Encargado de hacer especial seguimiento a hechos que puedan representar conductas punibles en relación con la atención a las víctimas. Se han adelantado campañas de prevención para advertir a la comunidad sobre la gratuidad en los trámites que se adelantan ante la Unidad y se ha buscado prevenir sobre las conductas delincuenciales derivadas de hacerse pasar por falsa víctima, así como la importancia de hacer buen uso de las ayudas e indemnizaciones entregadas. Como producto de la labor realizada, a la fecha de corte (27 de abril de 2016) se han recibido 4.380 quejas a la fecha, de las cuales 1.390 están en trámite, 1.864 cerradas, y 1.126 denunciadas ante la Fiscalía General de la Nación.

e. Grupo de Saneamiento Jurídico de los Bienes del Fondo de Reparación a las Víctimas: Es un grupo de abogados especializados en materia civil, laboral, penal y policiva que realizan el saneamiento jurídico de los bienes que administra el Fondo de Reparación para las Víctimas. A la fecha se han iniciado 252 procesos, recuperado 15 inmuebles y adelantado más de 150 diligencias efectivas que incluyen embargos, conciliaciones, interrogatorios, lanzamientos, etc.

El segundo grupo de trabajo es el de Actuaciones Administrativas y Conceptos. Dentro de la actuación administrativa de la Unidad, acorde con las Resoluciones 0014 de 2013 y 113 de 2015, la Oficina Asesora Jurídica ha emitido 17.893 actos administrativos (recursos de apelación, queja y revocatorias directas) mediante los cuales dirime las controversias respecto de las decisiones proferidas por la



Dirección de Registro y Gestión de la Información (no inclusión en el Registro Único de Víctimas); por la Dirección de Gestión Social y Humanitaria (resultados de la medición de carencias y suspensión de los componentes de la ayuda humanitaria) y por Dirección de Reparación (superación de la condición de vulnerabilidad).

La OAJ revisa y aprueba la totalidad de actos administrativos proyectados por las diferentes dependencias misionales y de apoyo para el cumplimiento del objeto social de la Unidad. Así mismo, mediante la emisión de conceptos jurídicos ha contribuido a la revisión, interpretación, unificación, consolidación y definición de aspectos relacionados con la implementación de la Ley 1448 de 2011 y demás normas complementarias; la normativa de la jurisdicción de Justicia y Paz, así como en las intervenciones en las demandas de inconstitucionalidad en contra de la Ley de Víctimas, en coordinación con las áreas competentes, y de otro lado, en el soporte de los temas propios de las áreas de apoyo de la Entidad.

Finalmente, la OAJ conoce el trámite, manejo y control de las respuestas y cumplimiento a las acciones constitucionales en materia de la ley 1448 de 2011, interpuestas ante la entidad hasta el 31 de diciembre de 2014, fecha en que se traslada dicha competencia a la Subdirección General. Con fundamento en lo anterior, la Oficina Asesora Jurídica se encuentra adelantando el cierre de los casos desde el periodo 2012 - 2014 de 372.000 expedientes de tutela.

9. GESTION DEL TALENTO HUMANO.

Planta de Personal

Mediante el Decreto 4968 del 30 de diciembre de 2011 se determinó la planta global de personal de la Unidad, estableciendo la distribución por niveles y grados de los 857 cargos asignados a la entidad. Por consiguiente mediante la Resolución No 1602 del 04 de junio de 2012 se realizó la distribución de la misma, asignando 434 cargos en las 22 dependencias del nivel central y 423 cargos en las 20 Direcciones Territoriales.

En los cuatro años de vigencia de la Unidad se han distribuido los cargos de la entidad en tres ocasiones mediante las Resoluciones No. 0030 del 04 de mayo de 2015, Resolución No. 00989 del 30 octubre de 2015 y Resolución No. 0093 del 04 de febrero de 2016, siendo esta última la que rige en la actualidad y que está reportada ante la CNSC en la Oferta Pública de Empleos de Carrera –OPEC-, contando con un total de 424 cargos en las 23 dependencias del nivel central y 16 grupos de trabajo y, por su parte, con 433 cargos en las 20 Direcciones Territoriales de la siguiente manera:



Distribución en las Dependencias del Nivel Central

CARGO	DIRECTOR GENERAL DE UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL CODIGO 0015	ASESOR CODIGO 1020	ASESOR CODIGO 1020	SECRETARIO BILINGÜE CODIGO 4182	SECRETARIO EJECUTIVO CODIGO 4210	CONDUCTOR MECANICO CODIGO 4103	SUBDIRECTOR GENERAL CÓDIGO 0040	SECRETARIO GENERAL CODIGO 0037	DIRECTOR TECNICO CODIGO 0100	SUBDIRECTOR TECNICO CODIGO 0150	JEFE DE OFICINA COGIDO 0137	JEFE DE OFICINA ASESORA CÓDIGO 1045	PROFESIONAL ESPECIALIZADO CODIGO 2028	PROFESIONAL UNIVERSITARIO CODIGO 2044	PROFESIONAL UNIVERSITARIO CODIGO 2044	ANALISTA DE SISTEMAS CODIGO 3003	TECNICO CODIGO 3100	AUXILIAR ADMINISTRATIVO CODIGO 4044	TOTAL GENERAL					
GRADOS	28	15	14	25	24	13	24	24	23	21	22	16	24	21	19	18	17	13	11	9	18	16	23	
DIRECCIÓN GENERAL	1	3	7	1	1	1																		14
GRUPO DE MUJER Y GÉNERO														2					1	1				4
GRUPO DE NIÑEZ Y JUVENTUD														1					1	3				5
GRUPO DE HABILIDADES Y CAPACIDADES DIVERSAS														2					2					4
OFICINA DE CONTROL INTERNO										1		1	1						5			1		9
OFICINA ASESORA JURIDICA											1		1					1	1					4
GRUPO ACTUACIONES ADMINISTRATIVAS Y CONCEPTOS													3	2				1		1	1			8
GRUPO DE DEFENSA JUDICIAL													1	2		1								4
OFICINA ASESORA DE COMUNICACIONES											1			2					5	1		1		10
OFICINA ASESORA DE PLANEACION											1	1	2						3	2			1	10
OFICINA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN											1	3	2						1	4	1	1		13
SUBDIRECCIÓN GENERAL							1						1	2							1			5
GRUPO DE RESPUESTA ESCRITA														5				1		1				7
DIRECCIÓN DE GESTIÓN INTERINSTITUCIONAL									1				3	1			1		2	2	1		1	12
GRUPO DE GESTION DE LA OFERTA													1	3					1	1				6
SUBDIRECCIÓN DE COORDINACIÓN TÉCNICA DEL SNARIV										1			2	3					3		1		1	11
SUBDIRECCIÓN DE COORDINACION NACION TERRITORIO										1			3	1				1			1		1	8
SUBDIRECCIÓN DE PARTICIPACION										1			1	3				1	6				1	13
DIRECCIÓN DE GESTIÓN SOCIAL Y HUMANITARIA									1				4	2						1	2	1		11
SUBDIRECCIÓN DE ASISTENCIA Y ATENCIÓN HUMANITARIA										1			1	7					5	3	2	1	1	21
SUBDIRECCION DE PREVENCIÓN EMERGENCIAS										1			3	5					5	1		1	1	17
DIRECCIÓN DE REPARACION									1				2	1					3	2			1	10

Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas

Línea gratuita nacional: 018000 91 11 19 - Bogotá: 426 1111

Correspondencia : Carrera 100 No. 24D - 55 - Bogotá





CARGO	DIRECTOR GENERAL DE UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL CODIGO 0015	ASESOR CODIGO 1020	ASESOR CODIGO 1020	SECRETARIO BILINGÜE CODIGO 4182	SECRETARIO EJECUTIVO CODIGO 4210	CONDUCTOR MECANICO CODIGO 4103	SUBDIRECTOR GENERAL CÓDIGO 0040	SECRETARIO GENERAL CODIGO 0037	DIRECTOR TECNICO CODIGO 0100	SUBDIRECTOR TECNICO CODIGO 0150	JEFE DE OFICINA COGIDO 0137	JEFE DE OFICINA ASESORA CODIGO 1045	PROFESIONAL ESPECIALIZADO CODIGO 2028	PROFESIONAL UNIVERSITARIO CODIGO 2044	PROFESIONAL UNIVERSITARIO CODIGO 2044	ANALISTA DE SISTEMAS CODIGO 3003	TECNICO CODIGO 3100	AUXILIAR ADMINISTRATIVO CODIGO 4044	TOTAL GENERAL						
SUBDIRECCIÓN DE REPARACIÓN INDIVIDUAL									1				3	2					1	10	1	2	1	1	22
SUBDIRECCIÓN DE REPARACIÓN COLECTIVA									1				3	4					1	4				1	14
GRUPO DE RETORNOS Y REUBICACIONES													1		1				1	3					6
FONDO DE REPARACIÓN A VÍCTIMAS																			1				1	1	6
DIRECCIÓN DE REGISTRO Y GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN								1					1	1		1							1	2	7
SUBDIRECCIÓN DE VALORACIÓN Y REGISTRO									1				3	3					23	4	5	3	2		44
SUBDIRECCIÓN NACIONAL DE INFORMACIÓN									1				4	1						4	1	1	1		13
DIRECCIÓN DE ASUNTOS ÉTNICOS								1							1				1	1					4
GRUPO PUEBLOS Y COMUNIDADES INDÍGENAS													1	2											4
GRUPO REPARACIÓN Y ATENCIÓN DEL PUEBLO ROM O GITANO															1				1	2					4
GRUPO REPARACIÓN Y ATENCIÓN DE LAS COMUNIDADES NEGRAS, AFROCOLOMBIANAS, RAIZALES Y PALENQUERAS													1	1					2						4
SECRETARIA GENERAL								1					3	1					1	2	1		1	2	12
GRUPO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO													3	1					4	3	1	3	2	6	23
GRUPO DE GESTIÓN CONTRACTUAL													1	6					1	3	1				12
GRUPO DE GESTIÓN FINANCIERA Y CONTABLE													2	4					3	8				2	19
GRUPO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y GESTIÓN DOCUMENTAL													1	4					1	2	1	4	3		16
GRUPO DE CONTROL INTERNO DISCIPLINARIO													1								6	1			8
TOTALES	1	3	7	1	1	1	1	1	5	9	2	3	58	85	1	2	1	12	90	62	24	21	33	424	

Distribución en las Dependencias de las Direcciones Territoriales





CARGO	DIRECTOR TERRITORIAL CODIGO 0042	PROFESIONAL ESPECIALIZADO CODIGO 2028	PROFESIONAL UNIVERSITARIO CODIGO 2044	PROFESIONAL UNIVERSITARIO CODIGO 2044	ANALISTA DE SISTEMAS CODIGO 3003	TECNICO CODIGO 3100	TECNICO ADMINISTRATIVO CODIGO 3124	AUXILIAR ADMINISTRATIVO CODIGO 4044	Total general					
GRADOS	19	24	21	20	16	13	12	11	9	18	16	18	23	
DIRECCIÓN TERRITORIAL Antioquia	1	1	3			2		11	6					24
DIRECCIÓN TERRITORIAL ATLANTICO	1	2		1		1		5	9				1	20
DIRECCIÓN TERRITORIAL BOLIVAR	1	2	1			1		7	7					19
DIRECCIÓN TERRITORIAL CAQUETA Y HUILA	1	1				1		7	7					17
DIRECCIÓN TERRITORIAL CAUCA	1	2	1					9	9					22
DIRECCIÓN TERRITORIAL CENTRAL	1	1	3			4		14	12					35
DIRECCIÓN TERRITORIAL CESAR Y GUAJIRA	1		3			1		8	9		1			23
DIRECCIÓN TERRITORIAL CHOCO	1	1						8	9				1	20
DIRECCIÓN TERRITORIAL CÓRDOBA	1	1				2		6	8					18
DIRECCIÓN TERRITORIAL EJE CAFETERO	1	1	1			1		9	10	1			1	25
DIRECCIÓN TERRITORIAL MAGDALENA	1	1				1		5	11					19
DIRECCIÓN TERRITORIAL MAGDALENA MEDIO	1				1	1		5	6					14
DIRECCIÓN TERRITORIAL META Y LLANOS ORIENTALES	1	2				4		13	12	1				33
DIRECCIÓN TERRITORIAL NARIÑO	1	1	2			2		13	5					24
DIRECCIÓN TERRITORIAL NORTE DE SANTANDER Y ARAUCA	1	1	1			1		11	7			1		23
DIRECCIÓN TERRITORIAL PUTUMAYO	1	1	1				1	6	7					17
DIRECCIÓN TERRITORIAL SANTANDER	1	2				2		7	6					18
DIRECCIÓN TERRITORIAL SUORE	1	1	1					7	6	1				17
DIRECCIÓN TERRITORIAL URABA	1					3		5	9					18
DIRECCIÓN TERRITORIAL VALLE	1	2	3			1		15	4		1			27
TOTALES	20	23	20	1	1	28	1	171	159	3	2	1	3	433

En relación con la distribución de la planta realizada por primera vez en el año 2012 respecto de la actual del año 2016, se observa un incremento en el número de cargos asignados a las Direcciones Territoriales, consistentes en: (i) en el 2012 las dependencias del nivel central contaban con un total de 434 y en las 20 Direcciones

Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas

Línea gratuita nacional: 018000 91 11 19 · Bogotá: 426 1111

Correspondencia : Carrera 100 No. 24D - 55 · Bogotá



Territoriales con 423; para el 2016 se invierte la proporción con 424 y 433 cargos a nivel central y territorial respectivamente. En general la planta de las DT entre el 2012 y el 2016 tuvo un incremento del 2%; (ii) se resalta el incremento en la asignación de cargos de mayor grado en las Direcciones Territoriales toda vez que:

- Mientras en el 2012 se contaban con 17 cargos de profesional especializado grado 24, para el 2016 se cuenta con 23 cargos que significa un incremento del 35%.
- Lo mismo para el cargo de profesional especializado grado 21 toda vez que en el 2012 se contaba con 13 cargos y en el 2016 se cuenta con 20 cargos, con un incremento del 54%.
- Para el cargo de profesional especializado grado 20 en el 2012 no se contaba con este grado en las Direcciones Territoriales y en la actualidad está asignada al nivel territorial con un incremento del 100% por ser el único grado en esta categoría.

Lo anterior distribución refleja el fortalecimiento de los equipos de trabajo del territorio, acorde con la misión, visión, enfoque estratégico, objetivos estratégicos, objetivos tácticos, políticas institucionales y operacionales y la dinámica propia de la necesidad del servicio que, además, implicó la necesidad de contar con personal de apoyo a la gestión, mediante la modalidad de contratos de prestación de servicios en razón a que a) no existen cargos para desarrollar la actividad para la cual se requiere contratar la prestación del servicio, o b) existe personal en la planta, pero este no es suficiente o c) la dependencia no cuenta dentro del personal de planta asignado con el perfil requerido o d) el desarrollo de la actividad requiere un grado de especialización y un perfil diferente a los establecidos en el manual de funciones y competencias de la Unidad, lo que implica la inminente necesidad de contratación del servicio.

La Planta de la Unidad actualmente se encuentra provista en un 94.4%, mediante nombramientos en cargos de libre nombramiento y remoción, en provisionalidad y nombramientos del personal con derechos de carrera administrativa que ascienden a un total de 29 funcionarios respecto de quienes se garantiza su Derecho Preferencial a Encargo de empleos de grados superiores respecto del cual son titulares y siguiendo la normativa pertinente.

	TIPO DE NOMBRAMIENTO					
	ACTIVOS	%	VACANTE	%	Total	%
LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCION	51	92,7%	4	7,3%	55	6,4%
PROVISIONALES	729	94,3%	44	5,7%	773	90,2%
CARRERA	29	100,0%	0	0,0%	29	3,4%
Total	809	94,4%	48	5,6%	857	100,0%



Considerando que la Unidad inició su operación a partir del 02 de enero de 2012, se tiene que el 64.5% de servidores públicos tienen entre más de 3 años hasta 4 años de permanencia en la Unidad, equivalente a 522 personas respecto de las 809 activas. Es así que en relación con la totalidad del personal activo se destaca que el 50.5%, se ubica mayoritariamente en el rango de edad entre 31 a 40 años, es decir, 408 funcionarios y funcionarias y, respecto del género se tiene que el 64% están en la categoría femenino, correspondiente a 520 mujeres, y el 36% en la categoría masculino con 809 hombres.

Antigüedad		
Rango	FUNCIONARIO/A	%
Menos de 1 año	78	9,6%
De 1 año a 2 años	57	7,0%
Más de 2 años a 3 años	87	10,8%
Más de 3 años a 4 años	522	64,5%
Más de 4 años	65	8,0%
Total	809	100%

Rangos de edad de los funcionarios(as) y Género				
Rango	FEMENINO	MASCULINO	Total	%
18-30	53	34	87	10,8%
31-40	274	134	408	50,5%
41-50	128	70	198	24,5%
51-60	61	43	104	12,9%
61 en adelante	4	8	12	1,5%
Total	520 (64%)	289 (36%)	809	100%



En cuanto a la participación femenina en los cargos directivos y asesor de la Unidad, se cuenta con un 55% de representatividad de mujeres y un 45% de hombres, equivalente a 27 y 22 personas, respectivamente.

Ley de cuotas	FEMENINO	%	MASCULINO	%	Total general
DIRECTOR(A) GENERAL GRADO 28	1	100%		0%	1
DIRECTOR(A) TÉCNICO GRADO 23	4	80%	1	20%	5
DIRECTOR(A) TERRITORIAL GRADO 19	7	39%	11	61%	18
JEFE DE OFICINA ASESORA GRADO 16	1	33%	2	67%	3
JEFE DE OFICINA GRADO 22		0%	2	100%	2
SECRETARIO GENERAL GRADO 24		0%	1	100%	1
SUBDIRECTOR GENERAL GRADO 24	1	100%		0%	1
SUBDIRECTOR TECNICO GRADO 21	5	56%	4	44%	9
ASESOR	8	89%	1	11%	9
Total general	27	55%	22	45%	49
% de participación	55%		45%		100%

CAPÍTULO V. ALIADOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA LEY DE VÍCTIMAS

Para la implementación de la Ley de Víctimas, además de los recursos del presupuesto nacional se han logrado aportes de la cooperación internacional y del sector privado, que han dirigido recursos a la Unidad o han apoyado actividades desarrolladas por las víctimas en su proceso de reparación integral.

1. LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL.

La Unidad para las Víctimas cuenta con un equipo de trabajo que depende de la Dirección General encargado de articular y gestionar alianzas sostenibles para la reparación integral de las víctimas y la construcción de paz, con cooperantes internacionales. Para ello, diseñó una Estrategia de Cooperación, la cual fue acogida como Protocolo dentro del Sistema de Calidad de la Unidad que complementa la inversión de la Unidad para las Víctimas desde sus distintas áreas misionales, a través de la gestión realizada con organismos internacionales en el marco de la Ayuda Oficial al Desarrollo – AOD, la Cooperación Sur – Sur y Triangular y los aportes de nuevas fuentes (organizaciones de la sociedad civil y organizaciones privadas).



La Estrategia contempla los lineamientos prioritarios del Gobierno colombiano, expuestos en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2010-2014, "Prosperidad para todos", la Estrategia Nacional de Cooperación Internacional 2012-2014 (ENCI), así como el Plan de Desarrollo Paz, Equidad, Educación aprobado para el 2015-2019 y los principios orientadores de descentralización, desconcentración y focalización territorial; participación, comunicación y rendición de cuentas con enfoque de resultados. Se concreta la estrategia en dos grandes líneas: 1) Incidencia en espacios de coordinación de la Cooperación y 2) Gestión de Recursos de Cooperación.

Se han generado agendas concretas y de intercambio de conocimientos y experiencias con los cooperantes, a través de recursos financieros, materiales o de talento que apoyan las acciones desarrolladas por la Unidad y facilitan abordar conjuntamente los desafíos en la implementación de la política de asistencia, atención y reparación integral a las víctimas.

En total, se han suscrito 25 instrumentos de cooperación desde 2013. Se ha participado en la negociación de programas marco país con el Sistema de Naciones Unidas (UNDAF, UNFPA, ONU MUJERES, UNICEF, ACNUR, PMA, FAO, PNUD) y con los gobiernos, generando una especial incidencia para incrementar el respaldo político de la comunidad internacional en la inclusión de las líneas de cooperación para la Ley de Víctimas. Se avanza en la estrategia de cooperación Sur-Sur, a través de Escuela de Reparación Internacional y en la participación de múltiples misiones internacionales.

En cuanto a la articulación de los recursos de cooperación que el país recibe en materia de víctimas, desde 2013, hemos identificado 1.034 proyectos en beneficio de la Ley de Víctimas por valor aproximado de US \$76 millones. La Unidad ha participado en la definición de gran parte de estas iniciativas, a excepción de los proyectos entregados para evaluación de utilidad común. Durante el 2015 se gestionaron y firmaron proyectos de cooperación financiera por un valor de \$21.311.698.141 millones de pesos y proyectos de cooperación técnica por valor de \$7.007.788.650 millones de pesos

Desde 2012 a Diciembre de 2014 los recursos de cooperación obtenidos a través de cooperación en la modalidad técnica y financiera tuvieron un aumento importante, pasando de 9.459.438.964 en 2012, 40.010.888.065, y aportes por 54.145.000.000 en 2014. La Unidad cuenta con más de 30 socios entre Gobiernos, Agencias de Cooperación y Agencias Multilaterales que apoyan de manera complementaria sus programas y la implementación de la Política de Atención y



Reparación a Víctimas, que decididamente aportan asistencia técnica y recursos financieros.

Los proyectos de cooperación internacional han permitido a la Unidad para las Víctimas, entre otros:

- Fortalecer institucionalmente a la Unidad para las Víctimas para alcanzar un nivel de gestión y operación que le permita atender con oportunidad a las víctimas del conflicto
- Cerrar las brechas de atención humanitaria. Llegar a donde el Estado no puede llegar.
- Fortalecer institucionalmente a los gobiernos locales Planes de Contingencia, PATs y planes de desarrollo. Hacer más eficientes a algunos Comités de Justicia Transicional
- Brindar capacitación a víctimas, organizaciones y funcionarios públicos sobre la Ley de Víctimas. Generar entornos protectores para que las organizaciones de víctimas y fortalecer esquemas de participación
- Divulgar los Decretos de Ley étnicos
- Apoyar a mujeres víctimas de violencia sexual en el marco del conflicto
- Acompañar a sujetos de reparación colectiva y fortalecer el programa de reparaciones colectivas
- Fortalecer el esquema de atención psicosocial entrelazando y otros esquemas de atención psicosocial comunitaria
- Brindar mejores herramientas comunicativas a las víctimas
- Mejorar los sistemas de información
- Financiar Estudios aplicados de evaluación (JIPS, Harvard- Instituto Carr; Línea de base OIM; Mejoramiento Reparación Colectiva; Base discapacidad inclusión social JICA)

Para el 2016, se ha focalizado el trabajo en cuatro retos: i) Continuar con la alineación de los cooperantes con el PND y líneas de trabajo SNARIV en la negociación de agendas políticas; ii) optimizar el aporte de los proyectos de cooperación para el cumplimiento de las metas institucionales; iii) fortalecer la gestión cooperación en el nivel territorial y iv) el posicionamiento de la Ley de Víctimas ante sociedad civil y comunidad internacional:

2. ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS



Desde la Dirección General se impulsó un equipo de trabajo articulado a la estrategia de pedagogía social que incluye una mesa de alianzas para concretar acciones con gremios, empresa privada y academia, cuya finalidad es fortalecer el proceso de reparación integral de las víctimas, a través de proyectos de cofinanciación, encadenamientos productivos o apalancamiento de procesos de emprendimiento.

Para el efecto, se diseñó e implementó el protocolo de alianzas público privadas con metodología y procedimiento para su realización; se surtió un acercamiento a la empresa privada con los proyectos de SRC que cuentan con planes formulados; se logró la participación en actividades como congresos, ruedas de negocios, en los que participan directamente las víctimas con encadenamientos productivos y una agenda constante con los diferentes sectores económicos y presencia en mesas directivas de corporaciones, fundaciones o grupos económicos del sector privado.

A la fecha se cuenta con 8 convenios con el sector bancario de recaudo para desarrollo de nuevas fuentes de financiación para proyectos de SRC; 85 acuerdos con empresas privadas para generación de empleo, apalancamientos productivos, articulación empresarial y desarrollo de proyectos de cofinanciación; un trabajo con 29 Fundaciones para apalancamientos de procesos de reparación integral a víctimas; acercamiento con 35 Universidades en líneas de: investigación, prácticas, consultorio psicosocial para estudiantes víctimas, voluntariado, cátedra para la paz y acciones de sensibilización y pedagogía con los estudiantes.

Es necesario continuar con la legalización de acuerdos y convenios a través de los mecanismos contractuales existentes; continuar con las alianzas con la empresa privada y los gremios; fortalecer la mesa de Alianzas Público Privadas con una constante articulación con los procesos de la Unidad que requieren de los aliados.

Esta línea de pedagogía social también logra aliados a través de estrategias de visibilización y comunicaciones, particularmente la estrategia: La Ruta Unidos, que busca conseguir el respaldo y apoyo de quienes quieran sumarse al proceso de la reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno colombiano. Se ogra contando las historias de quienes a pesar de haber sido marcados por la violencia cuentan con la fuerza, tenacidad y resistencia que los impulsa día a día a construir un futuro propositivo. Estas historias contadas por sus protagonistas, son presentadas a través de cortos documentales, galerías fotográficas, podcast audio y crónicas escritas.



Se ha logrado el desarrollo de estas acciones para 25 SRC; el lanzamiento de la plataforma – La Ruta Unidos –, el 18 de Diciembre del 2015; 10 millones de Colombianos han visto los cortos documentales y conocen la plataforma; 10 Festivales audiovisuales como aliados para mostrar la plataforma y sus contenidos; desarrollo de 6 conversatorios con diferentes sectores y protagonistas; alianzas con 24 medios de comunicación que cuentan y registran las actividades de la Ruta Unidos; exposición fotográfica de la Ruta Unidos en 20 consulados, 1 museo, 1 jardín botánico; 8 convenios con sector bancario y de recaudo para desarrollo de nuevas fuentes de financiación para proyectos de SRC a través de la Ruta Unidos; 3 donaciones a través de la Ruta Unidos; más de 15.000 proyecciones en teatros a nivel nacional; y la programación de 5 cortos documentales en Señal Colombia.

En general, se logró el reconocimiento de la Ruta Unidos como un canal que respeta los protagonistas de la reparación y reconoce a las víctimas como dueñas de sus relatos de reconciliación.

Se recomienda continuar el trabajo con las plataformas y festivales para seguir mostrando la Ruta Unidos e incorporar recursos para su financiación; avanzar en el trabajo con 30 nuevos SRC que se prioricen con la SRC y fortalecer las redes sociales de la estrategia.

CAPÍTULO VI. INFORME DE EMPALME POR PROCESO Y ÁREA. VIGENCIA 2016.

1. DIRECCIÓN GENERAL

PRINCIPALES GESTIONES

La Dirección General desarrolla dos tipos de actividades: i) estratégicas que involucran el posicionamiento de la Unidad en temas considerados prioritarios en la agenda de la Directora General y ii) acciones transversales, de definición de lineamientos, de articulación o de seguimiento particular de la Dirección General. Dentro de las acciones estratégicas se cuentan con tres equipos de trabajo que proporcionan a la Unidad lineamiento técnico y ejecución de acciones concretas: i) el equipo de paz; ii) pedagogía social y iii) gestión de conocimiento. Estos dos



últimos como componentes del programa de pedagogía y acción de los derechos de las víctimas.

- Desde el 26 de agosto de 2012, fecha en la que el Gobierno Nacional y las FARC-EP suscribieron el Acuerdo General para la terminación del conflicto, la Unidad para las Víctimas creó un equipo para hacer frente a los retos y nuevos escenarios que se presenten como producto de las discusiones en la Habana y para dar cumplimiento de los acuerdos logrados entre las partes de la mesa. En el 2016 el equipo de paz tiene las siguientes funciones: Asesorar a la Dirección General en temas de paz, coordinar las acciones necesarias para la implementación de los acuerdos, asesorar a la Dirección General y Subdirección General en los ajustes jurídicos que se requieren para la implementación de los acuerdos, adelantar la articulación necesaria con la OACP, Ministerio del Posconflicto y demás entidades que se vayan creando como resultado de los acuerdos, y formular estrategias de sensibilización y divulgación de los acuerdos a las diferentes áreas misionales de la Unidad y de las Direcciones Territoriales, entre otras funciones.
- La estrategia de pedagogía social encaminada a generar procesos de movilización ciudadana que permitan el reconocimiento y la dignificación de las víctimas del conflicto armado interno; implementar procesos innovadores de formación y sensibilización dirigidos a la sociedad civil y la comunidad internacional que den cuenta de la situación de las víctimas en el país; sistematizar y difundir las experiencias y los aprendizajes de las víctimas y la sociedad en general respecto a sus acciones de resistencia y resiliencia que permiten visibilizar ejercicios de autonomía, reconciliación y construcción de paz territorial en el marco del conflicto armado; promover la difusión pública y completa del relato de las víctimas tanto individuales como de los sujetos colectivos de reparación integral como una medida para generar un sentido de reconciliación y propiciar a través de esta implementación garantías de no repetición, a través de acciones que permitan sensibilizar a la sociedad colombiana sobre los impactos del conflicto armado.
- La estrategia de gestión de conocimiento que se desarrolla en cuatro componentes: los procesos de formación a través de la Escuela de Reparaciones; la producción de conocimiento que se articula en la instancia del Comité Editorial; los intercambios de conocimiento entre víctimas, sujetos de reparación colectiva; entidades del SNARIV, funcionarios de la Unidad, la



academia y la sociedad en general y la difusión del conocimiento. La gestión del conocimiento hace parte del sistema de gestión de calidad de la Unidad para las Víctimas.

- La Dirección general cuenta con una revisión política y estratégica de la agenda nacional e internacional para posicionar la Ley de Víctimas en ambos planos, así como promover alianzas que contribuyan a superar los retos de su implementación.
- Desde el año 2015 se inició el proceso de certificación de calidad de la Unidad para las Víctimas. El liderazgo de la Dirección general ha sido decidido, teniendo a cargo, junto con la Subdirección General el proceso de direccionamiento estratégico desde el que se asume el seguimiento y control de los procesos y se obtiene información para prestar un servicio de calidad y mejorar el proceso de toma de decisiones escuchando las necesidades y expectativas de los grupos de interés definidos en la planeación estratégica.
- Finalmente, hay un seguimiento particular del trabajo de las direcciones territoriales y de los planes de acción definidos para cada vigencia.

LOGROS

- El Ministerio de justicia, en el proceso de desarrollo normativo para la implementación del punto 5 de los acuerdos de la Habana conformó una mesa interinstitucional de alistamiento jurídico en la cual la OACP tiene el rol de secretaría técnica velando por la coherencia de lo acordado en la Habana con los desarrollos normativos. A la fecha, la Unidad para las Víctimas ha participado en las sesiones sobre la Unidad de Búsqueda de Personas dadas por Desaparecidas –UBPD-, agentes del Estado, terceros civiles, Ley 975 de 2005 y Ley 1424 de 2010, derecho sustantivo aplicable y Crímenes más graves y representativos.



- La OACP junto con el Ministerio para el Posconflicto proyectaron una matriz de alistamiento para la implementación del punto 5 que contiene productos, las entidades responsables de los mismos, las entidades que deben apoyar y la fecha en la que deben ser entregados. La Unidad para las Víctimas es responsable de 14 productos y se encuentra como entidad de apoyo para la realización de 6.
- De manera conjunta con la Comisión de Búsqueda de Personas Desaparecidas y organizaciones de familiares de desaparecidos se realizó el pasado 28 de enero el Encuentro Regional en la ciudad de Bucaramanga, en el cual familiares de víctimas de desaparición forzada, 4 mesas de trabajo para elaborar el conjunto de recomendaciones para el fortalecimiento de la Búsqueda, Ubicación, Identificación y entrega digna de personas dadas por desaparecidas, que fueron presentadas a la Mesa de Negociación de la Habana en día 15 de Marzo de 2016.
- Mesa técnica para la formulación del protocolo del cual se tiene una primera versión y se elaboró un listado de víctimas individuales y colectivas que hayan solicitado actos de reconocimiento de responsabilidad o de solicitud de perdón público.
- Seguimiento a las gestiones frente a las solicitudes de la comunidad de Bojayá presentadas el 6 de diciembre de 2015 y el 28 de enero de 2016. Para ello, desde el equipo se realiza el monitoreo de las acciones que se adelantan al interior de la Unidad para las Víctimas y en coordinación con otras entidades del SNARIV.
- Reporte de Contribución a la Paz Territorial, para lo cual se elaboró un documento con los contenidos pertinentes para organizar la información significativa en términos de los aportes que desde la Unidad para las Víctimas se vienen haciendo tanto en el nivel nacional como territorial, a partir del concepto y alcances mismos del reporte; luego se realizó una ficha de variables con fuente y observaciones a cada insumo de información, a fin de obtener una matriz con los datos correspondientes a cada variable, que finalmente alimentan una ficha de salida con la que se presentan los datos en forma estructurada y a partir del cual se analiza la información disponible para escribir el reporte, que puede ser municipal o regionalizado.



- A través del Equipo de Paz se mantiene la articulación constante con el Ministerio para el Posconflicto.
- Articulación de acciones en 38 municipios, realización de 32 cabildos, participación de 116 consulados.
- Implementación de la campaña SIEMBRA VIDA, SIEMBRA PAZ a nivel nacional como estrategia anual hasta el 10 de diciembre.
- Más de 10 millones de colombianos sensibilizados con los procesos de reparación y con la fecha conmemorativa.
- Planes de formación internos y externos: i) formación a funcionarios y colaboradores de la Unidad; ii) formación a víctimas y funcionarios en Centros Regionales; iii) formación a personeros municipales y otros funcionarios del ministerio público; iv) formación a miembros de la fuerza pública; v) formación a operadores de la Unidad para las víctimas; vi) formación a sujetos de reparación colectiva; vii) formación a víctimas; viii) formación a alcaldes y autoridades territoriales.
- Conformación de una mesa de formación de formadores con fortalecimiento de las capacidades pedagógicas.
- Definición de 10 productos de conocimientos para revisión del comité editorial.
- Creación del observatorio de la Unidad para las Víctimas, con un equipo base en la Dirección de Registro, un grupo de investigadores voluntarios y las personas designadas en cada proceso.
- Jornadas de intercambio de conocimiento y sistematización de buenas prácticas.

RECOMENDACIONES

- Continuar con la estrategia de articulación nacional de pedagogía social y lograr el apoyo institucional del SNARIV
- Adelantar acciones de pedagogía social con la sociedad civil no victimizada
- Fortalecer los procesos de formación y retroalimentar los intercambios de conocimiento



- Desarrollar el proceso de intercambio internacional de la Escuela de Reparaciones internacional, sobre la reparación colectiva en la construcción de paz.
- Mantener la dirección y seguimiento del comité editorial para que culminen los productos de conocimiento ya iniciados.
- Consolidar y fortalecer el Observatorio de la Unidad para las Víctimas y las investigaciones aplicadas.
- Mantener el liderazgo en la implementación del sistema integrado de gestión de la Unidad.

2. SUBDIRECCIÓN GENERAL

PRINCIPALES GESTIONES

La Subdirección General, en cumplimiento de sus principales funciones de generar procesos de interacción entre las dependencias de la Unidad para realizar una intervención integral y articulada para cumplir los objetivos de la Unidad, diseñó en coordinación con las dependencias de la Unidad y las demás entidades competentes, un modelo de enfoque diferencial y asesoró a la Directora General en la formulación y ejecución de los planes y programas de la Unidad y la asistió en las funciones de dirección, coordinación y control que le corresponden, a través de las siguientes gestiones, encaminadas a lograr los objetivos de la política pública de atención y reparación integral a las víctimas del conflicto armado:

- **Comité Ejecutivo del SNARIV:** Asesorar y apoyar a la Dirección General y a la Dirección de Gestión Interinstitucional en la organización y ejecución de 8 sesiones del Comité Ejecutivo, que es la principal instancia de decisiones de la política pública de víctimas y de coordinación del Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral a las Víctimas – SNARIV. El Comité Ejecutivo es presidido por el señor Presidente de la República y la Unidad para las Víctimas ejerce la Secretaría Técnica. En el Comité se ha hecho seguimiento a temas tales como: Registro; Plan Nacional de Atención y Reparación Integral a las Víctimas; Reparación Individual; Reparación colectiva; asistencia a víctimas de desplazamiento forzado y estrategia de mediciones y gestión de oferta del Decreto 2569 de 2014 –integrado en el Decreto 1084 de 2015-; coordinación nación territorio y estrategia de corresponsabilidad; articulación con el proceso



de paz de La Habana y seguimiento a la estrategia de superación del Estado de Cosas Inconstitucional sobre víctimas de desplazamiento (sentencia T-025 de 2004).

- **Articulación de las áreas:** En relación con la función de generar procesos de articulación entre las dependencias de la Unidad para realizar una intervención integral y articulada para cumplir los objetivos de la Unidad y con el fin de garantizar la atención, asistencia y reparación integral a las víctimas, la Unidad diseñó y se encuentra implementando estrategias que permiten la aplicación de procedimientos administrativos buscando asegurar el acceso a los diferentes componentes y medidas de la política pública. Para esto adoptó la Ruta Integral de reparación individual y colectiva, como estrategia institucional para fortalecer la respuesta institucional articulando: i) la línea jurídica a cargo de la Oficina Asesora Jurídica; ii) la línea técnica en cabeza de las dependencias o áreas misionales; y iii) los procesos operativos a cargo de la Subdirección General, dependencia encargada de articular, coordinar y liderar dichos procesos en procura de lograr una oportuna y eficaz atención a las víctimas, conforme lo establecido en el artículo 13 del Decreto 4802 de 2011.

En este tema, las principales gestiones adelantadas por la Subdirección General han sido: i) la reglamentación de la Ruta Integral mediante la emisión de las resoluciones internas 113 y 664 de 2015, por medio de las cuales la Unidad adoptó el Modelo de Asistencia, Atención y Reparación Integral a las Víctimas – MAARIV- y la Ruta Integral; ii) la creación y consolidación del Grupo de Respuesta Escrita adscrito a la Subdirección General, que centralizó los procesos de respuesta institucional administrativa y judicial de la Unidad y cuyas funciones se describieron anteriormente; iii) la consolidación de los modelos de respuesta escrita a peticiones, quejas y reclamos, recursos, requerimientos, acciones de tutela y órdenes judiciales (VF, bloques o argumentos de defensa) los cuales tienen un avance considerable en su ajuste conforme al trabajo conjunto con las áreas técnicas y requieren un monitoreo permanente debido a la reacción de la población víctima en torno a la implementación de MAARIV; y iv) la contratación de los operadores para la implementación de los canales de atención presencial, telefónica, virtual y escrita, lo que ha permitido disponer del



recurso humano y tecnológico en procura de diversificar y ampliar la capacidad de respuesta en los canales de atención para asistir y reparar a las víctimas.

- **Reparación Colectiva:** La Subdirección está liderando el proceso de reformulación y de la consolidación de la ruta integral de reparación colectiva. Como se ha mencionado hasta el momento, este proceso busca fortalecer el programa y proveer de manera articulada con las áreas, los insumos necesarios para la construcción del Decreto y el CONPES de Reparación colectiva como la estandarización de medidas de reparación colectiva, el diseño y construcción del sistema de información y la realización de los ajustes al modelo funcional para la implementación del programa.
- **Modelo de operación con enfoque diferencial:** En la incorporación del enfoque diferencial, se ha consolidado una metodología de trabajo desde el comité de enfoques como instancia de articulación y coordinación con la estrategia ruta integral que aprovecha su estructura operativa para garantizar la incorporación de las acciones de enfoque diferencial en los procesos y procedimientos misionales y su aplicación directa en los momentos de atención, asistencia y reparación a las víctimas en el esquema presencial y no presencial. Se cuenta con instrumentos específicos y operativos para la incorporación del enfoque.
- **Instancias internas de la entidad:** La Subdirección General participa activamente e incide en la gestión de las instancias establecidas por la Ley y las creadas por la Unidad para las Víctimas con espacios fundamentales para fortalecer la actuación de la Entidad como ejecutora y coordinadora de la política de asistencia, atención y reparación integral a las víctimas. En ese sentido, conforme las funciones definidas en el Decreto 4802 de 2011, la Subdirección General, participa en las siguientes instancias asesoras y decisorias –comités– que se relacionan a continuación: El Comité de Contratación, el Comité Paritario de Salud y Seguridad en el Trabajo, el Comité de Evaluación del Banco de Proyectos de Centros Regionales y Estrategias Complementarias de la Unidad, el Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno de la Unidad y el Comité Operativo de Donaciones.
- **Sistema integrado de Gestión.** En el marco de la implementación del Sistema Integrado de Gestión de la Unidad, la Dirección General y la Subdirección General de la Unidad integran el Proceso de “Direccionamiento Estratégico”, el cual tiene como objeto “Definir los lineamientos generales, las políticas y la



estructura de Operación de la Unidad con el fin de garantizar el cumplimiento de la misión". Este proceso tiene a su cargo 7 procedimientos: Administración de Riesgos Institucionales y de Procesos; Rendición de cuentas; Identificación y evaluación de requisitos legales; Revisión por la dirección; Control de Servicio No Conforme; Diseño y Desarrollo y Donaciones.

LOGROS

- El **Comité Ejecutivo** se ha consolidado como la instancia del más alto nivel de seguimiento técnico a la política. Se ha desarrollado periódicamente y en dos ocasiones ha contado con la participación de las víctimas. El Presidente de la República y los ministros y directores que participan en el Comité han participado activamente en el seguimiento de la política, y en ocasiones se ha invitado a ministros o directores de entidades, que no son permanentes pero que son claves para la política, como el ministro de salud y el de vivienda.
- **Articulación interna:** Como resultado de las gestiones se ha logrado: i) la formulación y adopción del manual operativo y conceptual de la Ruta Integral mediante los cuales se determinan los lineamientos necesarios para asegurar la implementación de la Ruta; ii) la implementación de la actuación administrativa correspondiente a las solicitudes de atención humanitaria, conforme lo dispuesto en el Decreto 2569 de 2014, (integrado al Decreto 1084 de 2011); en su implementación se han emitido 173.321 actos administrativos, donde 21.345 corresponden al pago de atención humanitaria y 153.976 de suspensión de la atención humanitaria. De este universo, 55.169 actos administrativos han sido notificados conforme el procedimiento establecido en el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo[2]; iii) la consolidación del Grupo de Respuesta Escrita, conformado por un equipo especializado que opera en Bogotá, generando la respuesta articulada entre derechos de petición, tutelas, recursos del procedimiento administrativo y notificación de actos administrativos, apoyados por Antioquía quienes realizan la gestión para los casos de tutelas y actuaciones judiciales del Departamento, de esta forma se consolida la capacidad operativa y conceptual de respuesta y iv) el fortalecimiento de la defensa judicial de las directivas de la Unidad para las Víctimas mediante la articulación de la Oficina Asesora Jurídica y las áreas misionales.



- **Reparación Colectiva:** Se ha logrado integrar las recomendaciones de las evaluaciones realizadas al programa, así como asimilar la experiencia y aprendizajes de la entidad. Con base en esto, se ha estructurado un plan de trabajo articulado con las diferentes áreas de la Unidad, enfocados en el logro de los objetivos propuestos, con base en unos criterios técnicos claros.
- **Modelo de operación con enfoque diferencial:** Los principales logros del modelo son: i) contar con una estrategia conjunta para la medición de la superación del estado de cosas inconstitucional para los sujetos de especial protección constitucional; ii) Incluir en la documentación de los procesos y procedimientos de atención, asistencia y reparación las acciones para la aplicación del enfoque diferencial; iii) Contar con módulos de formación conceptual y de acciones operativas de enfoque diferencial; iv) Contar con instrumentos de seguimiento para verificar la implementación del modelo de enfoque diferencial y el grado de satisfacción a las víctimas y v) consolidar una instancia decisoria y de coordinación de la aplicación del enfoque diferencial y de género, Resolución N° 0214 de 2014, por la cual se crea el comité de enfoques.
- **Evaluación y mejoramiento continuo de los procesos de la entidad:** La Subdirección General ha liderado tres procesos de evaluación y asesoría estratégica de la gestión de la entidad. En primer lugar, la evaluación financiada con cooperación de USAID y OIM sobre el programa de Reparaciones, realizada por el Carr Center de la Universidad de Harvard. En segundo lugar, la misión internacional técnica de JIPS (Joint IDP Profiling Service) de Naciones Unidas que buscó revisar las herramientas de caracterización desarrolladas por la Unidad para conocer la situación actual de las personas desplazadas y los procesos de medición de vulnerabilidad consignados en el Decreto 2569 de 2014. En tercer lugar, la evaluación al programa de reparación colectiva, encargada conjuntamente con el DNP al Centro Nacional de Consultoría. La Subdirección, además de acompañar los procesos, lidera el análisis de los resultados por parte de toda la entidad, así como el plan de implementación de las observaciones que se destacan como pertinentes y prioritarias.
- **Evaluación y mejoramiento continuo de los procesos de la entidad:** La entidad cuenta con sus procesos más estratégicos evaluados o con asesoría del más alto nivel técnico: el programa de reparaciones y la estrategia de medición de necesidades de las víctimas de desplazamiento forzado, así como con una estrategia de implementación de las observaciones. Las evaluaciones han destacado el programa de reparaciones como de los más altos niveles de



implementación y estándares jurídicos a nivel mundial, así como su visión progresista y estratégica. Por su parte, con la misión de JIPS se fortaleció el diálogo entre las distintas áreas de la Unidad y algunos actores externos frente a la reflexión sobre los procesos de caracterización de población desplazada y la coordinación para el intercambio de información. Adicionalmente, el informe final de la misión de JIPS como documento público permite posicionar la Ruta Integral de Atención, Asistencia y Reparación del Gobierno como una buena práctica del programa de reparación colombiano.

RECOMENDACIONES

- **Articulación de ruta integral individual:** Es importante seguir focalizando las medidas de reparación de la Unidad para las Víctimas (indemnización, atención psicosocial y esquemas especiales de acompañamiento) y del SNARIV a aquellas víctimas que reciban decisiones administrativas de suspensión de carencias y superación de la situación de vulnerabilidad.
- **Respuesta escrita:** Se mantiene el reto de fortalecer el sistema de información para lograr reducir los escalamientos a las áreas misionales en materia de PQR y acciones de tutela, esto, debido a que en la medida en que se tenga acceso a información actualizada, la oportunidad y coherencia de la respuesta institucional tendrá éxito. También es importante trabajar en el fortalecimiento del proceso de gestión documental que hay un rezago que afecta el trámite oportuno de derechos de petición, requerimientos judiciales, requerimientos de órganos de control, y demás solicitudes institucionales. Esto genera un alto riesgo en el vencimiento de términos administrativos y judiciales en la respuesta institucional.
- **Reparación colectiva:** Se recomienda seguir adelante con el trabajo de reformulación del programa sin suspender la ejecución de los procesos que están en desarrollo. Por esta razón, se recomienda continuar con la estrategia de trabajo acordada, basada en la designación de una parte del equipo de la Unidad en el proceso de reformulación, manteniendo el resto del equipo dedicado a la operación continua del programa. El principal aspecto crítico es la incidencia efectiva en las entidades tanto del nivel central como el territorial para la implementación del programa y de las medidas acordadas en los planes integrales de reparación colectiva a través de la inclusión en los planes de desarrollo y proyectos de inversión.



- Modelo de operación con enfoque diferencial: Con el fin de lograr la sostenibilidad de este proyecto, se recomienda: i) desarrollar lineamientos y acciones operativas para la gestión y adecuación de oferta institucional para sujetos de especial protección en el marco de la estrategia de superación del ECI; ii) continuar y fortalecer el acompañamiento técnico a las Direcciones Territoriales en la implementación de acciones operativas que se realizan en Centros Regionales y Puntos de Atención por parte de orientadores y enlaces, y iii) definir el ajuste y definición de las acciones para la incorporación del enfoque diferencial en los procesos de Reparación Colectiva.
- Evaluación y mejoramiento continuo de los procesos de la entidad: Se recomienda seguir trabajando en la implementación de las recomendaciones con el equipo destacado para tal fin, así como continuar con la estrategia de evaluación y mejoramiento constante de los programas. Particularmente, en lo referente al informe de JIPS, se espera que este sienta las bases para un debate técnico que permita posicionar el modelo operacional de implementación del Decreto 2569 a nivel local, nacional (interinstitucional) e internacional, así como en escenarios judiciales. Por esta razón, se considera pertinente la implementación de las recomendaciones aprobadas la Dirección General e incorporarlas al Plan de Acción 2017, Plan Anual de Adquisiciones 2017, Sistema Integrado de Gestión y demás herramientas de seguimiento.

3. DIRECCION DE REGISTRO Y GESTION DE LA INFORMACIÓN

De acuerdo con lo establecido en el Decreto 4802 del 20 de diciembre de 2011, que establece la estructura de la Unidad para las Víctimas, es responsabilidad de la Dirección de Registro y Gestión de la Información, a través de las Subdirecciones de Valoración y Registro y de la Red Nacional de Información desarrollar entre otras funciones: la administración, operación y funcionamiento del Registro Único de Víctimas RUV y operar la Red Nacional de Información RNI, como instancia en la que converge la información de la población víctima proveniente de las entidades comprometidas con la asistencia, atención y reparación integral a las víctimas del conflicto armado.



PRINCIPALES GESTIONES:

- Articulación con las entidades del Ministerio Público y Consulados a través de capacitación y disposición de los medios requeridos para la toma de declaración, lo cual garantiza el acceso de las víctimas al registro.
- Desarrollo de las herramientas tecnológicas: Registro Único de Víctimas RUV Temporal, Registro Único de Víctimas RUV Definitivo y Sistema SIRAV, que soportan la operación del registro.
- Documentación de los procesos y procedimientos del registro desde la capacitación a las entidades del Ministerio Público hasta la notificación de la decisión adoptada y agotamiento de la vía gubernativa.
- Depuración de las bases de datos que conforman el Registro Único de Víctimas RUV a través de cruces masivos de información con entidades como la Registraduría Nacional del Estado Civil.
- Acompañamiento en la definición conceptual y procedimental para los procesos de medición adelantados por la Unidad.
- Implementación de un modelo de inteligencia de Negocios, el cual se divide en tres fases: Fase I (Integración de fuentes), Fase II (Maestras) y Fase III (Automatización).
- Desarrollo de la herramienta VIVANTO, portal de aplicaciones que integra diferentes herramientas en una entrada común. Intercambio efectivo de datos geográficos e implementación de soluciones de información geoespacial, para la unidad y las entidades que hacen parte de la RNI.
- Vinculación a la Red Nacional de Información de más de 1.100 entidades (Nacionales, Territoriales, Cooperantes, Sociedad Civil, entre otros) e instalación y fortalecimiento Subcomité Técnico Nacional de Sistemas de Información.
- Levantamiento de información para construir e implementar el modelo de un Expediente Único de Víctimas.
- Definición de la estructura, las fuentes y la articulación para el funcionamiento del Observatorio de la Unidad de Víctimas



LOGROS

- Análisis y valoración de 1.129.373 solicitudes de inscripción en el registro, recibidas en el marco de la Ley 1448 de 2011 y que con corte al 26 de abril de 2016 ha permitido el reconocimiento de 2.963.188 víctimas del conflicto.
- Análisis y valoración de 302.508 solicitudes recibidas como rezago de la anterior institucionalidad en el marco de las Leyes 387 y 418 de 1997 y el Decreto 1290 de 2008, lo cual ha permitido el reconocimiento de 705.308 personas víctimas del conflicto armado interno.
- Análisis y valoración de 385 solicitudes de Inscripción en el Registro Único de Víctimas de Sujetos de Reparación Colectiva, para el reconocimiento de 366 sujetos, 192 étnicos y 174 no étnicos.
- Notificación de 807.863 Actos Administrativos que resuelven las solicitudes de inscripción en el registro.
- Aplicación de 1.701.744 solicitudes de actualización y novedad sobre el Registro Único de Víctimas RUV.
- Superación del subregistro para el hecho victimizante de Desplazamiento Forzado, de acuerdo con la medición de Goce Efectivo de Derechos realizada por el Gobierno Nacional a través del Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE 2013-2014.
- Desarrollo de la Auditoría Externa al Registro Único de Víctimas enfocada en procesos, procedimientos e infraestructura tecnológica y seguridad de la información.
- Estructuración línea base de mediciones de la Unidad, que incluye la evaluación de carencias en el marco de la Subsistencia Mínima, Superación de Situación de Vulnerabilidad y Goce Efectivo de Derechos.
- Construcción Índice de Riesgo de Victimización - IRV: Es un indicador que permite el análisis de los diferentes escenarios de victimización del conflicto armado interno.
- Diseño y desarrollo del Visor Geográfico de Víctimas - VGV: Herramienta que permite consultar y visualizar los datos a las víctimas desde una perspectiva geográfica.
- Acompañamiento a más de 700 municipios respecto al diseño de herramientas tecnológicas, construcción de diagnósticos de sistemas de información, de los cuales se priorizaron 360 municipios en la implementación de la estrategia de caracterización diseñada por la Unidad. Intercambio de información efectivo con 34 entidades del orden nacional, de las cuales 28 conforman el SNARIV.



- Diseño del modelo de ventanilla única como proceso integrador de información y propuesta funcional del sistema de información de Sujetos de Reparación Colectiva.

ASPECTOS CRÍTICOS

- Dificultades para adecuar en el corto plazo la capacidad técnica ante los constantes incrementos desbordados en los volúmenes de solicitudes relacionadas con la operación del registro.
- No aprobación de vigencias futuras de mediano plazo para garantizar la continuidad en la operación del Registro Único de Víctimas RUV.
- Complejidad en la apropiación de la curva de aprendizaje para el desarrollo de actividades relacionadas con los procedimientos de valoración y vía gubernativa principalmente.
- Multiplicidad de herramientas no interoperables y no compatibles.
- Articulación, alineación y escalabilidad en los procesos de medición, en procura de un discurso único y consistente que respalde la actuación administrativa y judicial de la entidad.
- Pertinencia, suficiencia y actualización de las fuentes que se intercambian con las entidades del sistema vinculadas a la RNI, toda vez que se constituyen en el insumo fundamental para la implementación de la estrategia de caracterización integral.
- Falta de recursos en el nivel nacional y territorial para implementar la estrategia de caracterización que permitan contar con información veraz y oportuna para toma de decisiones en la atención integral de la población víctima.
- Reserva legal de algunas entidades del sistema para intercambiar información, lo que ha dificultado establecer un flujo eficiente de la información.
- Riesgos Financieros: Disponibilidad de Presupuesto y Recursos Humanos.

RECOMENDACIONES

- Gestionar los mecanismos necesarios para garantizar la continuidad en la operación del registro.
- Fortalecer los mecanismos y procedimientos para el análisis de la información del registro.
- Fortalecer el procedimiento de exclusión con la vinculación y participación de las entidades del SNARIV.



- Posicionar a la Subdirección Red Nacional de Información en la definición conceptual y procedimental en el diseño e implementación de procesos de medición al interior de la Unidad.
- Establecer lineamientos para que el modelo de inteligencia de negocios (BI) sea la base central de acceso a las fuentes de información; asimismo, unificar las herramientas misionales de la Unidad en el portal de aplicaciones Vivanto.
- Mantener, actualizar y soportar los recursos necesarios para que el Sistema de Información Geográfico (GIS) de la Unidad pueda seguir brindando soluciones y ampliando su cobertura a ser centro de información geográfica que sea pertinente para la prevención, atención y reparación integral.
- Fortalecer el trabajo participativo y en Red, en el espacio formal de Subcomité de sistemas de información, con el fin de lograr espacios de articulación para lograr el flujo eficiente de la información.
- Impulsar el posicionamiento del Observatorio de la Unidad de Víctimas como espacio de gestión del conocimiento e información para la paz y el postconflicto
- Recoger y adoptar lecciones aprendidas, con relación a proyectos que se han implementado en la Unidad.
- Asignación proactiva de recursos y la definición de una organización de los proyectos para concluirlo exitosamente.
- Una visión única de Ventanilla Única para las Víctimas, las Entidades, el Gobierno Nacional, y Ciudadanos del común.

4. DIRECCIÓN DE GESTIÓN SOCIAL Y HUMANITARIA

La Dirección de Gestión Social y Humanitaria está compuesta por las Subdirecciones de Asistencia y Atención Humanitaria y la de Prevención y Atención de Emergencia, que se encargan de los componentes de asistencia y prevención de la política pública.

PRINCIPALES GESTIONES

En materia de Prevención y Emergencias:

- Creación y formalización del mecanismo de subsidiaridad para los entes territoriales dirigidos a la atención humanitaria inmediata y entrega en subsidiaridad por un valor de \$36.215.877.382 en 681 municipios.



- Coordinación y atención de 303 emergencias humanitarias asociadas a desplazamientos masivos en los cuáles se vieron obligados a abandonar su lugar de residencia 23.243 familias (79.470 personas).
- 649 municipios y 12 gobernaciones que contaron con asistencia técnica para la formulación de planes de contingencia para la atención de emergencias humanitarias en el marco del conflicto.
- 684 municipios apoyados y acompañados a través de proyectos, estrategias o actividades para la prevención por un valor de \$45.602.097.905
- 5196 misiones humanitarias desarrolladas en el territorio (2581 de prevención, 1111 de emergencia y 1492 a otras).
- Desarrollo y sostenibilidad de la línea de información para el análisis de riesgo y la actuación en escenarios de riesgo o emergencia que se expresa en: emisión de 1564 bitácoras diarias de eventos, en las cuáles se identificaron 3640 acciones armadas 12236 hechos victimizantes contra la población y 25445 acciones institucionales en el marco del conflicto; la valoración de 40.909 casos de protección en el marco del GVP y 26.008 casos en CERREM; la coordinación para el análisis y gestión de 243 informes de riesgo y notas de seguimiento en el marco de la CIAT; alerta y gestión frente a 177 casos de riesgo o efectivo reclutamiento de niños, niñas y adolescentes y la elaboración de 35 documentos de análisis de riesgo.
- Entrega de ayuda humanitaria para hechos diferentes a desplazamiento forzado a 40.274 víctimas en 783 municipios por valor de \$47.305.522.851.

En materia de Asistencia y Atención:

- Desarrollo e implementación de servicios como Chat WEB, SMS Chat, Video Llamada, IVR Transaccional, para la atención a la población.
- Identificación de capacidades y necesidades en medidas de asistencia.
- Homologación de modelos de medición de carencias por PAARI y Registros Administrativos.
- Fortalecimiento de los procesos de atención: Sistema de turnos, brigada móvil, grupo de reacción a acciones de hecho en la ciudad Bogotá.
- Identificación de capacidades y necesidades en medidas de asistencia de los hogares. Remisión a las entidades competentes con el fin de requerir acceso a la oferta, por medio del PAARI.
- Formalizar convenios de cooperación y asociación para ejecutar la entrega de la medida de asistencia funeraria en el marco de los procesos de entrega de cuerpos o restos óseos a los familiares de víctimas de desaparición forzada y homicidio, con la Fiscalía General de la Nación.



LOGROS

En materia de Prevención y Emergencias.

- Asesoría Técnica a los Entes Territoriales en lo concerniente a la asistencia y atención en la etapa de inmediatez y la formulación de planes de contingencia.
- Ser reconocida por entidades nacionales, departamentales, municipales y organizaciones internacionales humanitarias como la entidad (dirección/subdirección) coordinadora y líder del Gobierno Nacional para la atención inmediata de emergencias derivadas del conflicto armado interno en todo el territorio nacional.
- Confiabilidad, oportunidad, veracidad e imparcialidad en el desarrollo de acciones humanitarias desde el gobierno nacional, así como en la consecución de información y análisis de riesgo.
- La construcción de la metodología del índice de riesgo de victimización.

En materia de Asistencia y Atención

- Definición técnica para el desarrollo de herramienta de medición de carencias.
- implementación del Decreto 2569/1084 2015. Resolución 351 de 2015
- Atención presencial (2012 a 2016): Número de víctimas atendidas: 11.759.963. Número de Solicitudes: 13.421.974. Jornadas Móviles y/o Ferias de Servicios: 6.058
- Unidades Móviles: 212 municipios atendidos. Ferias Nacionales de Servicio al Ciudadano: 15.
- Ampliación de cobertura de puntos de atención: 156 puntos de atención y/o centros regionales.
- Canal Telefónico (2012 a 2016): Atención a 14.818.089 de ciudadanos.
- Acompañar 863 casos en los procesos de entrega de cuerpos o restos óseos.
- Identificación de carencias en SM. 462.037 hogares.
- Tramite y aval de un total de 4.665.808 solicitudes de atención humanitaria para población víctima de desplazamiento forzado, de las cuales se han colocado 4.511.106 giros por un valor de \$2.865.775.626.680



ASPECTOS CRÍTICOS

- El aplazamiento de recursos y ajustes presupuestales afectan notoriamente la entrega de atención humanitaria y la capacidad operativa de los canales de atención a víctimas
- Mejorar las dinámicas de los diferentes canales de atención de la Unidad, definiendo oportunamente los lineamientos operativos del modelo de atención humanitaria.
- Optimizar la retroalimentación con el grupo de oferta de la DGI frente a las medidas de asistencia identificadas a través de la atención a las víctimas.
- Definir las competencias institucionales para continuar en la implementación del programa de alojamiento.
- Diseño, ajuste e implementación del modelo de asistencia y atención con enfoque diferencial para los sujetos colectivos indígenas víctimas de desplazamiento en el componente de medición de subsistencia mínima.
- Mantener el carácter humanitario que se deriva de la atención inmediata y acompañamiento permanente a comunidades en emergencia o en alto riesgo de victimización, debido a recortes presupuestales en personal y viáticos.
- Contar con los recursos suficientes para pago de ayuda humanitaria (y prórrogas) para hechos diferentes al desplazamiento forzado durante el año 2016
- Garantizar recursos tecnológicos para el desarrollo de un sistema de información que garantice la seguridad de la misma.
- Posible aumento del número de personas afectadas por hechos victimizantes, derivado de un escenario de reconfiguración de organizaciones armadas al margen de la ley en la coyuntura del postacuerdo.

RECOMENDACIONES

- Garantizar que en los puntos de atención se cuente con información oportuna frente a los requerimientos de las víctimas.
- Gestionar recursos para el proyecto de inversión en canales de atención.
- Fortalecer la divulgación de servicios en los canales de atención, para que la población conozca y utilice las diferentes estrategias disponibles.
- Fortalecer las herramientas tecnológicas y el sistema de información de víctimas.



- Articulación institucional que permita un fácil acceso a las víctimas a la oferta institucional, de acuerdo al momento de la ruta en que se encuentre el hogar (atención- asistencia-reparación).
- Reactivar las mesas de trabajo desarrolladas en materia de atentados terroristas y habitabilidad, para avanzar en la articulación e interoperación con las entidades competentes del SNARIV.
- Gestionar los recursos con el Ministerio de Hacienda para garantizar la preparación y atención de emergencias en los territorios con mayor riesgo de victimización, así como la entrega a las víctimas de la ayuda humanitaria por hechos diferente al desplazamiento forzado.
- Posicionar la línea de prevención y atención inmediata de emergencias con las entidades que liderarán las intervenciones gubernamentales en el postconflicto, así como con las organizaciones internacionales para el desarrollo.

5. DIRECCIÓN DE REPARACIÓN

Desde el año 2012, la Unidad para las Víctimas, a través de la Dirección de Reparación, avanza de forma decidida, en hacer realidad la reparación integral para las víctimas del conflicto armado en Colombia, a partir de dar significado a componentes de la reparación que antes se encontraban establecidos solo en la normatividad, como la rehabilitación, satisfacción, restitución y garantías de no repetición, de modo que se supere la visión referida sólo a la compensación económica y se incluya una dimensión colectiva.

La Unidad para las Víctimas ha realizado un gran esfuerzo para que las víctimas individuales y colectivas accedan a la reparación integral, por medio de la entrega de medidas de manera directa, por su propia oferta tales como el Programa de Acompañamiento a la inversión adecuada de los recursos, estrategias psicosociales, jornadas de enfoque diferencial, entre otras; y mediante la coordinación con las entidades del SNARIV para el acceso de las víctimas a la oferta de otros sectores.

Tomando en consideración los daños causados por el conflicto, el sufrimiento que se causó, la Unidad para las Víctimas ha acompañado a las víctimas desde la atención psicosocial como medida de rehabilitación para lo cual diseñó la estrategia de Recuperación Emocional a Nivel Grupal; la estrategia Entrelazando como medida de rehabilitación para los procesos de reparación colectiva dirigida a la reconstrucción del tejido social y formuló las recomendaciones para la creación de



protocolos al Ministerio de Salud y Protección Social, que han incorporado los desarrollos epistemológicos y metodológicos de buenas prácticas de atención psicosocial que se han construido en el mundo.

Adicionalmente, se implementan las rutas individual y colectiva que parten del reconocimiento y dignificación de las víctimas, un enfoque de derechos, diferencial y transformador, en tanto buscan el fortalecimiento de las capacidades. Sobre el particular se destaca en la ruta de reparación individual la puesta en marcha de un modelo que garantiza de manera integral la atención, asistencia y reparación a las víctimas. En lo que tiene que ver con la ruta colectiva, por primera vez en el país se llegó de manera masiva a sujetos colectivos como son las comunidades étnicas y no étnicas, grupos, organizaciones sociales y políticas con el propósito de reparar los daños que el conflicto ha causado en esta dimensión para recuperar los proyectos políticos y organizativos, fomentar el empoderamiento y fortalecer la capacidad de incidencia en instancias de toma de decisión por parte de quienes ejercen liderazgos en estos procesos.

En lo referente a reparación colectiva por primera vez en el país se logró avanzar en el resarcimiento de sujetos con incidencia nacional, que serían aproximadamente el 6% de la población colombiana, con más de 2.600,000 personas que pertenecen a estos sujetos. Esta estrategia es una oportunidad para la reactivación de las bases sociales de nuestro país mediante la reconstrucción del tejido social y el fortalecimiento de la agencia ciudadana. Algunos de ellos son la Red nacional de iniciativas por la paz y contra la guerra –REDEPAZ, la Asociación Nacional de Usuarios Campesinos de Colombia ANUC, Asociación Nacional de Mujeres campesinas e indígenas de Colombia ANMUCIC, el grupo de Concejales y Diputados y el Movimiento Sindical, entre otros.

Durante el periodo 2012-2016 la Dirección de Reparación ha llegado con sus programas, acciones y medidas a todo el territorio nacional, con cobertura en los 32 departamentos del país. Al respecto, es importante mencionar que la tarea ha sido retadora, pues se ha realizado la reparación a las víctimas en medio del conflicto armado; lo cual ha permitido comprobar que sin reparación, no es posible avanzar hacia una paz estable. En este sentido, le apostamos a que a partir de la firma de los acuerdos para el fin del conflicto y avanzar a la paz, la reparación integral a las víctimas tome mayor vigor, con especial relevancia la reparación colectiva, puesto que esta dimensión de la reparación permite la recuperación de los daños que ha causado el conflicto armado a muchas comunidades en todo el país, buscando recuperar el tejido social, la confianza y la vigencia del Estado Social de Derecho.



LOGROS

En materia de **reparación individual** se avanza decididamente en superar los enfoques asistencialistas, desarrollando un modelo que empodere a las víctimas y les permita un ejercicio pleno de ciudadanía, para lo cual se destacan los siguientes resultados:

- Contar con una herramienta denominada el Plan de Asistencia y Reparación Integral a las Víctimas (PAARI) para identificar las medidas de reparación que desean las víctimas, teniendo en cuenta la caracterización del daño causado por el hecho victimizante. Con corte a 31 de marzo de 2016 se han elaborado 612.358 PAARIS momento de reparación, correspondientes a diferentes hechos victimizantes, entre los que se destacan 356.596 víctimas de desplazamiento forzado, 201.617 víctimas de homicidio y 35.461 víctimas de desaparición forzada. Llegando a 32 departamentos del país y 1.068 municipios.
- Llevar a cabo jornadas de reparación integral con enfoque diferencial y de género, con las cuales se busca materializar una atención adecuada para niños, niñas, adolescentes, mujeres víctimas de violencia sexual, personas mayores, personas en situación de discapacidad y grupos étnicos. Con el propósito de incorporar criterios diferenciales que respondan a las particularidades y grado de vulnerabilidad de los grupos de especial protección constitucional en las políticas de asistencia y reparación integral. A 30 de marzo de 2016, aproximadamente 10.443 personas han participado en las Jornadas de Reparación Integral con Enfoque Diferencial y de Género, distribuidos así: 1.392 niños y niñas (Tren de los Derechos), 6.638 jóvenes y adolescentes (Proyectándonos), 1.465 mujeres víctimas de violencia sexual, 948 personas con discapacidad.
- Entregar el mensaje estatal de dignificación y reconocimiento a 496.271 víctimas.
- Implementar la Estrategia de Recuperación Emocional Grupal con 93.441 víctimas.
- Acompañar a 1.746 familiares de personas desaparecidas en la entrega de restos, en coordinación con la Fiscalía General de la Nación.
- Entregar indemnización a 584.257 víctimas del conflicto armado por diferentes hechos victimizantes, incluyendo a 141.565 víctimas de desplazamiento forzado, 62.762 víctimas de desaparición forzada, y 356.378 víctimas de homicidio. Esta acción ha tenido cobertura en 32 departamentos y 819 municipios.
- Implementar el Programa de Acompañamiento a la Inversión Adecuada de los recursos, el cual ha permitido orientar a 388.767 víctimas.



- Facilitar el acceso de aproximadamente 3.000 víctimas del conflicto armado al Fondo para el acceso, permanencia y graduación en Educación Superior, de los cuales el 76% son mujeres y el 24% hombres.

En lo que se refiere a la medida de **retornos y reubicaciones**, la Unidad ha realizado un importante esfuerzo para fortalecer el retorno y la reubicación, pues entiende que esta es una de las medidas de restitución por excelencia, resaltando los siguientes resultados:

- Acompañar a 125.626 hogares en su proceso de retorno y/o reubicación bajo los principios de voluntariedad, seguridad y dignidad.
- Aprobar en Comités de Justicia Transicional 149 Planes de Retorno y Reubicación.
- Formular 209 Planes de retorno y reubicación.
- Entregar 1.379 Esquemas Especiales de Acompañamiento Familiar.
- Realizar mejoras a la política pública para garantizar los derechos de la población desplazada que desean retornar o reubicarse, a través del ajuste del Protocolo de Retornos y Reubicaciones,
- Al interior de la Unidad se cuenta con una reglamentación y ruta frente a las actuaciones judiciales en el marco de la restitución de tierras y territorios colectivos, teniendo en cuenta que la Unidad es la tercera institución más ordenada dentro del proceso de restitución de tierras; así mismo se han celebrado Convenios y protocolos Interinstitucionales con la Unidad de Restitución de Tierras y el Consejo Superior de la Judicatura para el intercambio de información, lo que ha permitido una mejor respuesta frente a la política de restitución de tierras. En este sentido, de 6.651 personas beneficiarias de sentencias de restitución de tierras notificadas a la Unidad, incluyendo los integrantes de los núcleos familiares, 4.991 personas se encuentran incluidas en el Registro Único de Víctimas, 770 cuentan con PAARI módulo de Asistencia, 1.624 cuentan con PAARI módulo de Reparación y 823 cuentan con la medida de indemnización.

Ahora bien, el Programa de **Reparación Colectiva** fue creado por la Ley de Víctimas, que ha dejado grandes logros y aprendizajes pese a ser una acción innovadora y reciente, tales como:

- 303 comunidades étnicas y no étnicas, organizaciones y grupos se encuentran en alguna fase de la ruta de reparación colectiva. De los cuales 91 cuentan con planes de reparación colectiva aprobados, que corresponden a una cobertura de 20 Departamentos.



componentes de Pedagogía Social¹⁷, Duelos Colectivos¹⁸, Prácticas Sociales¹⁹, Transformación de Escenarios Locales²⁰, e Imaginarios Colectivos²¹. Actualmente, la estrategia se implementa con 142 sujetos de reparación colectiva, que incluyen 5 casos nacionales, 8 organizaciones de mujeres, 131 comunidades campesinas y barriales, donde 3 son sujetos de reparación colectiva étnicos. Adicionalmente, 4 comunidades respecto a las cuales se han proferido sentencias de Justicia y Paz, que suman 148. En este proceso se ha fortalecido la cualificación de aproximadamente 1.900 hombres y mujeres que son reconocidos como tejedores y tejedoras (57% mujeres) de la comunidad implementando las acciones de la medida.

Finalmente, se desea destacar que la Dirección de Reparación ha realizado una importante labor para el cumplimiento de las decisiones de los Tribunales de Justicia y Paz. Así, actualmente trabaja en la implementación de 23 sentencias, en las cuales un 80% de las medidas a cargo de la Unidad están implementadas. Con relación a las otras medidas, a cargo de diferentes entidades, hemos articulado acciones y un 90% se encuentra materializado en el marco de las competencias y presupuestos de cada entidad.

ASPECTOS CRÍTICOS

- Optimizar la articulación de la intervención de las diferentes entidades del Estado, y lograr su convergencia respecto a las víctimas individuales y colectivas. En especial, la estabilización socioeconómica de los hogares y comunidades retornadas y/o reubicadas, garantizando la complementariedad de la oferta de las diferentes instituciones del Estado.
- Recursos limitados para materializar la medida de indemnización a las víctimas incluidas las de desplazamiento forzado, así como para la implementación de los Esquemas Especiales de Acompañamiento y para ampliar el abordaje de los procesos de reparación colectiva incluyendo la implementación de las medidas de competencia de la Unidad.

¹⁷ Propiciar procesos reflexivos sobre el conocer y hacer comprensibles las formas de violencia que se han sufrido y las alternativas para la protección de los derechos humanos

¹⁸ Permitir la expresión individual y colectiva del sufrimiento: Busca promover la recuperación de emociones y actitudes morales a través de los procesos de elaboración de duelos colectivo

¹⁹ Recuperar prácticas sociales asociadas al intercambio y la convivencia

²⁰ Facilitar la construcción de iniciativas locales de memoria que integren al devenir de la historia social y cultural la historia de sufrimiento, pero también la de superación y resistencia;

²¹ Se busca avanzar en la disminución de elementos que perpetúan patrones de etiquetamiento social y prejuicios y estereotipos que han estado asociados a pautas de discriminación o eliminación de los sujetos de reparación colectiva o de los grupos poblacionales dentro de ellos.



- Los sujetos de reparación colectiva étnicos, representan la mayoría de procesos que el Programa adelanta a la fecha. Dada la especialidad descrita en los decretos Ley 4635, 4633, 4634 de 2011, fue una prioridad del año 2015 avanzar en la consulta previa para hacer realidad los planes de reparación colectiva que deben ser concertados con las comunidades étnicas. En este sentido, se llegó a 26 consultas previas instaladas, y la protocolización de tres planes de reparación, a saber: i). Pueblo Rrom; ii). Comunidad Negra de Guacoche; y iii). Comunidad Indígena de Kite Kiwe.
- 13 procesos de incidencia nacional, de los cuales 6 se encuentran en la fase de implementación de su Plan de Reparación la Red nacional de iniciativas por la paz y contra la guerra –REDEPAZ, Instituto Popular de Capacitación -IPC, Asociación Nacional de Usuarios Campesinos de Colombia ANUC, Asociación Nacional de Mujeres campesinas e indígenas de Colombia ANMUCIC, el grupo de Concejales y Diputados y el pueblo Rrom, y 7 en la fase de alistamiento y diagnóstico del daño tales como el Movimiento Sindical, Organismos de Acción Comunal OAC, Asociación de familiares de detenidos desaparecidos ASFADDES, Asociación nacional de usuarios campesinos de Colombia unidad y reconstrucción ANUC-UR y el pueblo MISAK, el grupo de periodistas y el Partido Comunista Colombiano (PCC).
- 8 sujetos de reparación colectiva constituidos por mujeres, ocho (8) organizaciones y un (1) grupo que congregan alrededor de cinco (5.000) mil mujeres. Cinco (5) de estos sujetos cuentan con plan aprobado y están en la fase de implementación de medidas, dos (2) se encuentran en la fase de validación del diagnóstico del daño, uno (1) en formulación del PIRC y uno (1) en alistamiento.
- 3.121 líderes y lideresas que hoy integran los Comités de Impulso y grupos de apoyo y acompañamiento que se han conformado en aproximadamente 140 comunidades, grupos y organizaciones, quienes representan a los diferentes actores poblacionales que integran el proceso de Reparación Colectiva.
- Se han desarrollado alrededor de 274 medidas de satisfacción con 113 los sujetos de reparación colectiva que comprenden: conmemoraciones, homenajes, actos de reconocimiento de responsabilidad y solicitud de disculpas públicas, actos simbólicos de dignificación, y fortalecimiento de prácticas tradicionales afectadas a causa del conflicto armado interno, entre otras.
- La estrategia Entrelazando, que da respuesta a la medida de rehabilitación comunitaria de los Sujetos de Reparación Colectiva, cuenta con los





- Definir otros mecanismos de pago diferentes a abonos en cuenta nacional o extranjera para connacionales sobre todo en países donde es muy difícil aperturar cuentas o cuando connacionales están irregulares en los otros países.
- Lograr que las víctimas accedan a oportunidades reales de inversión que se adecúen a su nivel socio económico y al monto reconocido a título de indemnización, flexibilizando y ampliando la cobertura de los programas y servicios.
- Dificultades con la entidades territoriales para que asuman su responsabilidad respecto a la convocatoria y seguimiento a los Comités de Justicia Transicional para la aprobación y seguimiento de los planes de retorno y reubicación y el monitoreo y cumplimiento de las sentencias de restitución de tierras.
- Contar con los recursos necesarios para implementar el Programa de Reparación Colectiva de acuerdo con las metas establecidas por parte de las entidades del SNARIV.
- Lograr mayor eficacia y participación de las entidades territoriales y otras entidades del SNARIV para que aporten al proceso de reparación colectiva, en el entendido que esto permite invertir recursos para mejorar la calidad de vida de ciudadanos y ciudadanas, pero además contribuir contundentemente a la construcción de la paz y la reconciliación.

RECOMENDACIONES

- Gestionar y materializar el Conpes para lograr disponer de los recursos necesarios para el programa de reparación colectiva y para disponer de los recursos necesarios para la indemnización para las víctimas de desplazamiento.
- Para avanzar en la SSV de la población desplazada se requiere un esfuerzo grande de focalización de la oferta de las diversas entidades que permita abordar la población que presente falta de respuesta en alguno de los derechos que hacen parte de la medición.
- La implementación de los componentes de verdad, justicia y reparación debe trascender las entidades del SNARIV en cuanto a una visión conjunta de entender los daños y las causas de los mismos, en aras de poder realmente construir en los territorios pasos hacia la reconciliación y la convivencia pacífica; dicha articulación se empieza a forjar desde los inicios de la ruta de reparación colectiva, y va fortaleciéndose en la medida que la



institucionalidad local entiende su importante papel y comprende las responsabilidades que tiene frente a la implementación de medidas. Dados los grandes retos de implementación, las proyecciones a 2016 están enfocadas a ejecutar los planes de reparación colectiva, a partir de la articulación y apoyo de las entidades del SNARIV.

- Promover el intercambio entre procesos de reparación colectiva para fortalecer la acción política de los líderes y lideresas en el marco de la materialización de los acuerdos para la paz territorial, así como impulsar procesos de formación de quienes integran los sujetos de reparación colectiva para el ejercicio de nuevos liderazgos para el escenario de posconflicto en las regiones, articulado a los procesos de reparación.
- Profundizar el abordaje de los enfoques diferenciales y de género en todos los procesos como una respuesta a la garantía de los derechos de los sujetos de especial protección constitucional.
- Avanzar en la implementación de rutas y procedimientos tendientes a la resocialización y reintegración de postulados a la ley de justicia y paz para contribuir a la reparación integral de las víctimas en clave de reconciliación. Así como aportar lecciones aprendidas de la implementación de justicia y paz, para la jurisdicción especial para paz, en especial lo que tiene que ver con reconciliación.

6. DIRECCIÓN DE GESTIÓN INTERINSTITUCIONAL

PRINCIPALES GESTIONES

- Institucionalización de 15 grupos de trabajo en entidades del sistema y aliadas, para desarrollar acciones encaminadas a la atención y reparación de la población víctima.
- Lideró conjuntamente con el Ministerio del Interior la formulación, reglamentación e implementación de la Estrategia de Corresponsabilidad, Decreto 2460 de 2015.
- Diseño de un instrumento de articulación de la oferta institucional entre el nivel nacional y territorial que ha permitido, entre el año 2013, 2014 y 2015, cofinanciar 29 proyectos de iniciativa territorial, en 158 municipios de 20 departamentos con una inversión de \$62.049.701.614, en la cual el 65% fue cofinanciado por la Unidad y el 35% por parte de las entidades territoriales y otros actores estratégicos, beneficiando a 60.410 víctimas.



- Diseño e implementación del Protocolo de Participación con representación por enfoque diferencial y visibilización de representaciones por hechos victimizantes.
- Diseño e implementación de un Sistema de Información de Gestión de Oferta - SIGO que permite caracterizar la oferta institucional y ejercer control, validación, remisión y seguimiento para las solicitudes de acceso a la oferta presentadas por la población y gestionada a los diferentes programas.
- Coordinación y gestión con las entidades a nivel sectorial para la focalización e implementación de programas que contribuyan a las medidas adoptadas en el marco de los Planes de Reparación Colectiva.
- Formulación de la Estrategia para la Superación del Estado de Cosas Inconstitucional. – ECI- . Respondiendo al requerimiento directo del Presidente de la República, la cual es presentada por la Unidad para las Víctimas y aprobada en la octava sesión del Comité Ejecutivo del 08 de abril de 2016.
- Institucionalización de las capacitaciones a funcionarios consulares Ley 1448 de 2011, como formación requerida por el Ministerio de Relaciones Exteriores dentro de la preparación y exámenes realizados a los funcionarios que desempeñaran cargos en los consulados de Colombia en el exterior.

LOGROS

- Accionar el Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral a las Víctimas – SNARIV- a nivel nacional, departamental y local a través de la institucionalización de las herramientas de coordinación, planeación y seguimiento, tales como: i) Plan de Acción Institucional, ii) Plan de Fortalecimiento Institucional, iii) Certificación Nacional y Territorial de la contribución del GED de las Víctimas, iv) Certificación a la Regionalización Indicativa, v) Planes Operativos de los Subcomités, vi) Reporte Unificado del Sistema de Información, Coordinación y Seguimiento Territorial – RUSICST, vii) Planes de Acción Territorial – PAT-, viii) Formulario Único Territorial – FUT, ix) índice de capacidad territorial.
- Diseño y puesta en marcha de la estrategia de articulación y gestión de oferta, cuyo propósito consiste en movilizar la respuesta institucional frente a las necesidades de las víctimas, y las metas estratégicas que se disponen en el Plan Nacional de Desarrollo y la implementación de la Ruta Integral para la asistencia y reparación integral, en su dimensión individual y colectiva.



- Participación efectiva de los representantes de la población víctima en los diez subcomités y cualificación de su liderazgo para su incidencia política e interlocución con otros actores, en 1.032 Mesas instaladas y en funcionamiento.
- Institucionalizado como eje transversal el enfoque diferencial y de género en la formulación e implementación de la Política Pública de Atención y Reparación Integral a Víctimas.
- Acompañamiento a las entidades territoriales de manera diferenciada y en coordinación con otras entidades del SNARIV y órganos de control ha contribuido al posicionamiento e inclusión de la política para víctimas en las agendas municipales y departamentales especialmente para los nuevos mandatarios elegidos para el período 2016-2019, de tal forma que las alcaldías y gobernaciones impulsen acciones y programas propios para la atención y reparación integral a las víctimas.
- Gestión de la oferta programática a nivel sectorial que ha generado como resultado: i) libreta militar: firma del Protocolo de exención de costos, 3.915 libretas militares gratuitas entregadas y 1900 próximas a entregar en el mes de mayo del cursante, ii) vivienda rural: 3209 hogares focalizadas y documentados para vivienda rural a través del convenio con el Banco Agrario, iii) vivienda urbana: Gestión y postulación de las víctimas de desplazamiento a través de asignación de la primera fase de vivienda gratuita cuyo logró se identifica en la composición poblacional del 65% y 1.515.646 hogares como prioritarios para la segunda fase de vivienda que están en proceso, iv) enganche laboral: 17.702 y 530 víctimas en programas de enganche laboral a través de la Agencia Pública de Empleo y Servicio Público de Empleo, vi) emprendimiento y fortalecimiento: 4.688 víctimas individuales y 4.505 hogares vinculados en las rutas de empleo y autoempleo del Ministerio de Trabajo, 3000 víctimas vinculadas a la oferta de capacidades productivas del Ministerio de Agricultura.
- Creación de la ruta de asistencia, atención, y reparación integral para las Víctimas en el exterior. Ruta definida conjuntamente con el Ministerio de Relaciones Exteriores y Unidad de Restitución de Tierras.

ASPECTOS CRÍTICOS

- Implementar el protocolo de relacionamiento institucional de la Unidad para las Víctimas con las entidades del SNARIV y aliados estratégicos, y adopción de



- Acompañamiento adecuado a la inversión de los recursos de indemnización individual en sujetos étnico
- Carta de dignificación para víctimas individuales étnicas
- Ruta de restitución de derechos territoriales
- Lineamientos para la gestión oferta específica para grupos étnicos.
- Flexibilización para la entrega de documentación para indemnización y entrega de ayuda humanitaria.
- Orientación a las víctimas étnicas del conflicto armado que han sufrido daños por Racismo y Discriminación.
- Procesos de armonización para la integración de niños y niñas víctimas de reclutamiento forzado pertenecientes a comunidades étnicas.
- Lineamientos técnicos para la atención y reparación a víctimas en zona de frontera, pertenecientes a grupos étnicos.
- Indicadores individuales y colectivos para el Goce Efectivo de Derechos en grupos étnicos.

LOGROS

- Modelo ecocultural de medición de subsistencia mínima con enfoque diferencial para pueblos indígenas. Actividades de concertación de minutas diferenciales con pueblos indígenas en riesgo de extinción. Especialmente pueblos Hitnu y Makaguán, Embera Katío y Embera Chamí, Jiw y Nukak en las vigencias 2015 y 2016.
- Protocolos específicos de participación para grupos étnicos:
 - Resolución 0812- Protocolo Pueblos Indígenas del Chocó,
 - Resolución 0334 de 2016 -Protocolo Pueblos Indígenas del Amazonas,
 - Resolución 0930 de 2015 Protocolo de Comunidades Negras, afrocolombianas, raizales y palenqueras.
- Materiales pedagógicos adecuados para la divulgación de los decretos ley 4633 y 4635 bajo la modalidad de "Maletín Divulgador", traducción de los Decretos Ley étnicos a krioull, romanés, palenquero, videos en lenguas tukano, sikuaní y Embera, material pedagógico para la difusión de los decretos ley.
- Informes de respuesta a la Comisión de Seguimiento a la implementación de los Decretos Ley 4633, 4634 y 4635 para las vigencias 2013-2014 y 2015.



ASPECTOS CRÍTICOS

- Fortalecimiento institucional y comunitario para víctimas en zonas de frontera en articulación con DGI.
- Representación judicial conjunta frente las sentencias de Restitución para grupos étnicos.

RECOMENDACIONES

- Preparación del informe de la entidad sobre eliminación del racismo y la discriminación para efectos de presentación en la Comisión de Derechos Humanos de SNU en Ginebra.
- Establecimiento de mecanismo de seguimientos a casos de niños y niñas Embera del Alojamiento en la ciudad de Bogotá, especialmente con casos de salud críticos.
- Dinamización de los espacios relativos a niñez indígena, especialmente con ICBF y grupo de NNAJ de la entidad.

8. SECRETARÍA GENERAL

La Secretaria General tiene a cargo cinco grupos de trabajo: gestión financiera, gestión contractual, gestión de talento humano, gestión administrativa y documental y la gestión de control disciplinario.

• GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

PRINCIPALES GESTIONES

- Para la eficiente gestión administrativa, el Grupo de Gestión de Talento Humano elabora y publica anualmente el Plan Estratégico de Talento Humano el cual contiene el Plan Anual de Vacantes, Programa de Bienestar Social e Incentivos y Plan Institucional de Capacitación en cumplimiento del Decreto 943 de 2014 y el Decreto 2482 de 2012.
- El Grupo de Gestión de Talento Humano lidera el Subsistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo que permite a la Entidad gestionar y minimizar los riesgos que puedan generar accidentes de trabajo y



enfermedades laborales, atendiendo el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo 1072 de 2015 del Ministerio del Trabajo.

- Contribuimos con el fortalecimiento de las competencias de nuestros Servidores Públicos que impacta en el mejoramiento institucional, mediante el desarrollo de jornadas de capacitación y formación, con un nivel de satisfacción de los participantes del 93% de la muestra. Entre los temas a destacar tenemos: Ruta integral, Decreto 2569 de 2014, Redacción, Gramática y Ortografía, Gestión Pública, Seguimiento Técnico de Contratos para una Efectiva Supervisión, Gerencia y Seguimiento de Proyectos, Primeros auxilios, Manejo del Riesgo Público y Talleres de Autocuidado.
- Se impacta en el mejoramiento de la calidad de vida laboral de las y los Servidores Públicos y sus familias, con un nivel de satisfacción del 96% de la muestra de participantes en las actividades de Bienestar, entre las que se destacan: celebración del día del Servidor Público, pasadías o día de bienestar con las Direcciones Territoriales, participación en los juegos del Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP, Mini olimpiadas internas, vacaciones recreativas y campamento juvenil, excursiones ecológicas, actividades culturales (música, danza, teatro y pintura, entre otros), cursos de manualidades y gastronomía.
- Con apoyo de OIM se avanza en la realización del protocolo para la prevención, atención y mitigación del acoso laboral, con enfoque diferencial y énfasis en género; siendo garantes de los derechos de los trabajadores y como aspecto relacionado con la política del Buen Cuidado.
- Se exalta la labor del mejor funcionario(a) de Carrera Administrativa y funcionario(a) de Libre Nombramiento y Remoción mediante la entrega de estímulos.
- En cumplimiento de la Ley 1712 de 2014 (Ley de transparencia) y el Decreto 2842 de 2010 se ha vinculado el 100% de la planta en el aplicativo SIGEP y se organiza y actualiza el archivo físico de historias laborales de acuerdo con lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública -DAFP y el Archivo General de la Nación.
- Se especifican las funciones públicas del personal de la Unidad mediante la actualización del Manual de Funciones y Competencias en cumplimiento del Decreto 1785 de 2014, el cual fue aprobado internamente mediante Resolución 100 del 5 de febrero de 2016 y el Código de Ética el cual fue aprobado mediante Resolución 01155 de 16 de diciembre de 2015 teniendo en cuenta que se presentaron cambios en los contenidos del Sistema Integrado de Gestión.



- Con el fin de ser más eficientes con el trámite de solicitudes y legalizaciones de comisiones de servicio para los funcionarios del nivel central y territorial, se implementó el aplicativo GESTIONA con el apoyo de la Oficina de Tecnologías de la Información y cursan propuestas de mayor desarrollo tecnológico de la plataforma.
- Atendiendo el mandato constitucional de garantizar el acceso a los cargos públicos mediante el mérito, se avanza en las etapas del concurso de méritos con la Comisión Nacional del Servicio Civil - CNSC.

LOGROS

- La Unidad es pionera en el desarrollo y ejecución de una política del Buen Cuidado al Personal a través de: (i) cuidado emocional del personal a nivel individual y de los equipos, (ii) desarrollo de cultura institucional del buen cuidado y (iii) gestión y manejo de los riesgos públicos e integridad personal.
- En la Unidad se culminó la primera fase de implementación del Centro de Operaciones y Monitoreo en Seguridad – COMS en el marco del Acuerdo 1254 de 2015 entre la Unidad y el Departamento de Seguridad de Naciones Unidas, que deja capacidad instalada en materia de seguridad, autocuidado, análisis y prevención de riesgos para el personal de la Unidad en comisión o autorización de desplazamiento a diferentes zonas del país. Se inicia la segunda fase en el mes de abril de 2016 con cobertura para la totalidad del personal de la Unidad.
- Mediante la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo en los últimos dos años se ha reducido la accidentalidad en un 8%. Se Implementaron estrategias de prevención de enfermedades laborales mediante el inicio en el 2015 del programa de Escuela de Espalda y la aplicación de la batería de riesgo psicosocial y desarrollo de grupos focales a nivel nacional y territorial en cumplimiento de la Resolución No. 2646 de 2008.
- Se reglamentó e implementó el proceso de encargos en conjunto con las funcionarias y funcionarios de carrera administrativa mediante la Resolución 540 de junio de 2015, garantizando la transparencia en el cubrimiento de vacantes y el derecho preferencial a ocupar mejores cargos mientras se culmina la elección definitiva mediante la convocatoria a concurso de méritos.



decreto de inclusión y ajuste de entidades que forman parte del SNARIV y sus instancias de coordinación.

- Precarias condiciones de seguridad de los líderes de las víctimas desalientan el ejercicio de la participación, debido a la proliferación de amenazas.
- Ajuste a la oferta programática y reingeniería de la ruta de generación de ingresos, en el marco de la actualización del CONPES 3616 de 2009, tomando como referencia los lineamientos programáticos de atención a población desplazada y el marco de mediciones establecidos para el goce efectivo de derechos y la superación de situación de vulnerabilidad.
- Flexibilización de la oferta institucional existente, en relación con i) Eliminación de las barreras de acceso, ii) Prioridad de acceso como acción afirmativa a las víctimas del conflicto armado, y iii) Enfoque de diferencial y territorial, para las víctimas que están en proceso de reparación colectiva étnica y no étnica.
- Continuidad en el impulso y respaldo de la entidad para lograr la ejecución de la estrategia SUPECI.
- Avanzar en la formalización de los criterios de priorización para pago de indemnizaciones administrativas para víctimas connacionales en el exterior, puntualmente en los mecanismos alternativos a la cuenta bancaria para su respectiva consignación.
- Fortalecer el procedimiento de retorno para víctimas connacionales en el exterior, en procura de garantizar su regreso a territorio nacional en condiciones de dignidad.

RECOMENDACIONES

- Realizar la gestión correspondiente para la firma del decreto de ajuste a la composición del Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral a las Víctimas.
- Promover la adopción e implementar la tabla de valores de la Unidad para las Víctimas para el reconocimiento de apoyos destinados a garantizar la participación efectiva de los miembros de la Mesa Nacional de Víctimas.
- Garantizar internamente en la entidad, que todas las dependencias asignen presupuesto para asegurar la participación de los representantes de las Mesas de Participación en los diferentes escenarios a los cuales se les convoca.
- Contribuir y movilizar la implementación del modelo de focalización sectorial – Llave maestra y contribuir al cumplimiento del cierre de brechas que se enmarca



en el proceso de superación de situación de vulnerabilidad, enmarcado en el decreto 2569 de 2014.

- Movilizar la firma de acuerdos o convenios para robustecer los acuerdos de gestión para la oferta en las dimensiones individual y colectiva, en particular los que están en proceso tales como: Servicio Público de Empleo, Prosperidad Social Ministerio de Comercio y Ministerio de Salud.
- Movilizar el acompañamiento de la oferta de la Unidad y de las entidades en el nuevo Sistema Nacional de Acompañamiento Social e Infraestructura Social del Programa de Vivienda Gratuita.
- Dar continuidad y fortalecer el trabajo actual que lidera la Dirección de Gestión Interinstitucional a través del Grupo Corte, para desarrollar la estrategia SUPECI, formular ajustes a la política pública en los componentes que evidencien rezago en la garantía de derechos.
- Fortalecer a nivel institucional y territorial el proceso de atención inmediato a connacionales retornados del exterior, principalmente en los componentes de alimentación, alojamiento y acceso a oferta estatal en salud y educación.

7. DIRECCIÓN DE ASUNTOS ÉTNICOS

PRINCIPALES GESTIONES

- Transversalización del enfoque diferencial étnico en todas las áreas de la Unidad, diseño de lineamientos para todos los canales de atención (presencial, telefónico, virtual y escrito) en ruta individual y ruta colectiva.
- Lineamientos puntuales a procesos y procedimientos de áreas misionales y otras entidades:
 - Orientaciones para la adopción del enfoque diferencial étnico en el procedimiento para la entrega digna de cadáveres o entrega simbólica a familiares de víctimas de desaparición forzada y homicidio en el marco del conflicto armado interno y los decretos ley étnicos 4633 / 4634 / 4635 de 2011 con la Fiscalía General de la Nación.
 - Procesos de Retornos y Reubicación en armonía con la ruta de reparación colectiva étnica.
 - Orientaciones para la atención, formulación e implementación de los planes de contingencia en el marco de las emergencias humanitarias.



- La entidad adoptó medidas que compensan la dedicación del tiempo por fuera de la jornada ordinaria, mediante la implementación de los compensatorios a las y los funcionarios que laboren en días sábados, domingos y festivos, siempre y cuando superen el número de horas reglamentadas como jornada laboral en la Unidad, mediante la Resolución 00188 de marzo de 2015.
- Asimismo, la Unidad ejecuta medidas que concilian las obligaciones profesionales y familiares con las laborales de las funcionarias y funcionarios y que mejoran su calidad de vida, mediante la gestión de solicitudes de horario flexible que beneficia a madres y padres cabeza de hogar con hijos menores de edad, a madres y padres con hijos menores de edad entre los 0 y los 5 años que no cuenten con otro cuidador dentro del núcleo familiar y a servidores en condición de discapacidad o con hijos en similar condición (Resolución No. 00333 de 11 de abril de 2016 que reemplazó la Resolución No. 00842 de 29 de diciembre de 2014).
- Se han establecido convenios con diferentes Universidades (U. Andes, U. Tadeo Lozano, Konrad Lorenz y otras) con el fin aunar esfuerzos y establecer de manera conjunta las bases de la cooperación académica para el desarrollo de prácticas académicas en beneficio de las partes interesadas.
- Se satisface el nivel de calidad de vida del personal, en las dimensiones laboral, familiar y social mediante la ejecución del plan estratégico de talento humano en los componentes de plan de vacantes, bienestar e incentivos y capacitación.

ASPECTOS CRÍTICOS

- Actualización y ajustes de softwares existentes a como el aplicativo GESTIONA para el trámite de solicitud y legalización de autorizaciones de desplazamiento para los contratistas;
- El consumo del presupuesto del rubro de viáticos y gastos de desplazamiento, a la fecha ha superado el techo mensual acorde con la Directiva Presidencial No. 01 del 12 de febrero de 2016;
- Aumentar los puestos de trabajo para mayor interacción del personal, agilidad e interoperabilidad en los procesos;
- Desarrollar actividades de para reducir el nivel del riesgo psicosocial;



- Gestionar y destinar recursos para ejecutar el proceso de convocatoria a concurso de méritos para proveer los empleos de Carrera Administrativa de la planta de la Unidad:

RECOMENDACIONES

- Incrementar la participación del personal en los eventos que programa la Entidad, a través del liderazgo de los jefes inmediatos.
- Continuar con la ejecución de las fases del proyecto piloto de Teletrabajo con el objeto de brindar mejor calidad de vida a las y los funcionarios y sus familias, mejoramiento del clima laboral, mejoramiento de los espacios de trabajo y mayor productividad para la Unidad.
- Aplicar la segunda medición del instrumento intralaboral de la batería de riesgo psicosocial avalada por el Ministerio del Trabajo de conformidad con la Resolución 2646 de 2008 en las Direcciones Territoriales.
- Fortalecer valores y comportamientos en cada proceso, en el día a día, dirigidos a mejorar la oportunidad en la respuesta ante obligaciones y compromisos.
- Lograr la Certificación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo como componente del Sistema Integrado de Gestión, asignando los recursos pertinentes.
- Considerar en los procesos de contratación de operadores, cláusulas dirigidas al cumplimiento de los aspectos legales en Seguridad y Salud en el Trabajo que deben ser exigidos por la Entidad, al igual que la Política del Buen Cuidado.
- Continuar con la implementación y difusión de la política y actividades del Buen Cuidado en atención a los riesgos del desgaste emocional y riesgos públicos propios de los escenarios de trabajo de la entidad y dando cumplimiento al parágrafo del artículo 2.2.7.5.7 del Decreto Único del Sector de la Inclusión Social No. 1084 de 2015 y los Lineamientos técnicos del Ministerio de Salud y Protección Social en materia de autocuidado para el talento humano que realiza atención a víctimas.

• GESTIÓN DE CONTROL INTERNO DISCIPLINARIO



PRINCIPALES GESTIONES

ACCIONES DISCIPLINARIAS ADELANTADAS

	2012	2013	2014	2015	2016	TOTALES
INVEST DISCIPLINARIAS	1	6	9	6	7	29
INDAGACIONES PRELIMINARES	63	61	236	266	231	857
AUTOS INHIBITORIOS	4	6	300	32	15	357
AUTOS DE ARCHIVO	1	84	16	166	168	435
REMISIONES POR COMPETENCIA	12	34	64	74	16	200
PLIEGO DE CARGOS		1	5	1	3	10
FALLOS SANCIONATORIOS			1		3	4
	81	192	631	545	443	1892

- Desde el año 2012 a la fecha, se han recibido un total de 7624 informes de provenientes de la Procuraduría General de la Nación y juzgados a nivel nacional relacionados con el incumplimiento, desacatos a fallos de tutela y sanciones, de los cuales se han tramitado 4000.

LOGROS

- La función de prevención se ha materializado, fomentando en los servidores públicos y contratistas de la Unidad, una cultura ética y moral por medio de la socialización en (53) talleres, charlas y conferencias sobre temas contenidos en la Ley disciplinaria, contratación administrativa, lucha antifraude y de los procedimientos disciplinarios ordinario y verbal así:

2012	2013	2014	2015	2016
3	3	37	7	3



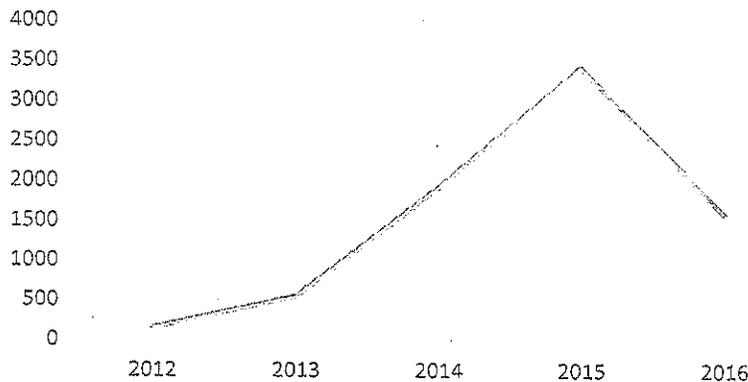
- Se elaboró un plan consistente en hacer llegar a todos los servidores y contratistas de la entidad, a través del correo electrónico institucional "TIPS" sobre temas disciplinarios para prevenir la ocurrencia de faltas disciplinarias y coadyuvar a la gestión de las personas vinculadas a la Unidad para generar confianza y seguridad en las víctimas

2014	2015
22	12

ASPECTOS CRÍTICOS

- Desde el año 2012 el volumen de informes recibidos de la Procuraduría General de la Nación y juzgados a nivel nacional se ha incrementado considerablemente teniendo en cuenta que son consecuencia de los incumplimientos, desacatos a fallos de tutela y sanciones.

INFORMES RECIBIDOS DE LA PROCURADURIA GENERAL DE LA NACION Y JUZGADOS POR AÑOS



AÑOS	2012	2013	2014	2015	2016	TOTAL
PROCURADURIA	151	549	1916	3411	1597	7624



- Fortalecer el proceso de respuesta de la Oficina Asesora Jurídica y el Grupo de Gestión Respuesta Escrita a los requerimientos sobre el trámite de las acciones de tutela.

RECOMENDACIONES

- Los alcances y efectos al interior de la Unidad derivados del incumplimiento y desacato de los fallos de tutela por parte de las áreas misionales, trae como consecuencia para este grupo una carga excesiva de trabajo (estimada en 5.000 actuaciones para el 2016) la cual está siendo desarrollada por un equipo de (4) contratistas de prestación de servicios.
- El Grupo de Control Interno Disciplinario no está diseñado para soportar una carga de trabajo como la que se lleva desde el año 2014, situación que de seguir con estos índices de requerimientos hará colapsar el grupo en corto tiempo.

• GESTIÓN CONTRACTUAL

PRINCIPALES GESTIONES

- Creación y puesta en funcionamiento del Comité de Contratación mediante Resolución No. 1941 del 9 de octubre de 2012. Modificación del funcionamiento del Comité de Contratación, mediante Resolución No. 118 de febrero de 2013. Este comité sesiona regularmente todos los jueves de cada semana y de manera extraordinaria cuando la necesidad del servicio lo amerite, el cual se puede adelantar de manera virtual o presencial.
- Se adelantaron aproximadamente 185 comités de Contratación. Incluyendo los comités ordinarios y extraordinarios (presenciales y virtuales), las cuales constan en las respectivas actas de comité.
- Expedición y socialización del Manual de Contratación y Supervisión. Resolución No. 243 de marzo de 2014, por medio de la cual se adopta el Manual de Contratación y Supervisión de la Entidad. Expedición de la



Resolución No. 486 de julio de 2014, por medio de la cual se modifica el Manual de Contratación y Supervisión

- Implementación del Sistema Integrado de Gestión —SIG Procesos y Procedimientos Proceso Gestión Contractual.
- Realización de sesiones de trabajo para el levantamiento y socialización del mapa de riesgos y plan de respuesta al riesgo, además de la implementación de registros asociados a los procedimientos.
- Acompañamiento a las áreas técnicas y de apoyo en la estructuración de estudios previos y asignación de asesores contractuales a cada proceso una vez aprobado el Plan Anual de Adquisiciones.
- Realización de Capacitaciones a las áreas misionales y de apoyo de la Entidad en materia contractual y supervisión de conformidad con lo establecido en el Decreto 1082 de 2015, Ley 1474 de 2011 y Decreto Ley 019 de 2012. Estas capacitaciones se hicieron en conjunto con el Grupo de Gestión Financiera, el Grupo de Control Interno Disciplinario y la Oficina de Control Interno; en temas relacionados con la elaboración de plan de adquisiciones, estructuración de estudios previos, análisis de sector, modalidades de contratación, supervisión de contratos y aspectos disciplinarios de la contratación.
- Expedición y socialización de procedimientos y formatos que se encuentran publicados en la intranet de la entidad sobre la planeación contractual; los procesos de contratación directa y concurso de méritos; la liquidación bilateral y unilateral y supervisión contractual, entre otros.

LOGROS

- Cumplimiento al 100% de los indicadores de Gestión planteados en cada una de las vigencias.
- Cumplimiento al 100% de las actividades de Implementación del Sistema Integrado de Gestión.
- Gestión Contractual al 100% de las solicitudes de contratación recomendadas por el comité de contratación y definida en el Plan Anual de adquisiciones.

ASPECTOS CRÍTICOS

- Dificultades Operativas de Archivo de Gestión y organización de carpetas.



- Dificultad para que en los expedientes contractuales repose contrato original firmado de contratos de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión realizados con contratistas en el Nivel Territorial.
- Publicación en SECOP de contratos suscritos con las territoriales dentro de los tres días hábiles siguientes al perfeccionamiento.

RECOMENDACIONES

- Establecer un plan de gestión de liquidaciones entre el Grupo de Gestión Contractual y los Supervisores designados, con el fin de poner al día las liquidaciones que se encuentran represadas.
- Mejorar la respuesta de los supervisores para el acompañamiento y trámite de liquidaciones
- Cumplimiento de la Ley de Transparencia publicación informes de Supervisión.

• GESTIÓN FINANCIERA

PRINCIPALES GESTIONES

- Reducción de la constitución de reservas presupuestales, pasando de 1.628 registros en la vigencia 2012 por valor de 15.850 millones, a 4 registros en 2015 por valor de \$1.205 millones.
- Implementación de 9 procedimientos relacionados con presupuesto, contabilidad y tesorería y el sistema de Control Interno Contable; se expidió la Resolución 00769 de 2015 para crear el Comité de Sostenibilidad Contable.
- El trámite para realizar los pagos, se redujo de 15 días en el 2013 a 7 días en el 2015.

LOGROS

- Con el fin de cumplir con los lineamientos de la DTN en cuanto al manejo de los recursos propios de la Unidad que son manejados por el FRV, se comenzó a tramitar desde Noviembre de 2015 el traslado a la Cuenta Única Nacional – CUN.



- El proceso de los TES y los recursos de cuentas bancarias se consolidó ante el MHCP y se han realizado los respectivos registros en SIIF.
- Implementación del aplicativo de SISGESTION, respecto a los módulos de Plan Anual de Adquisiciones y solicitudes de CDP. Esto permite la articulación entre el plan de acción, programación de contratación y seguimiento de la ejecución.
- Mediante la organización documental tanto física como en el disco público, se ha adelantado la organización de los pagos realizados durante las vigencias 2012 a 2015.

ASPECTOS CRÍTICOS

- En desarrollo de la ejecución de contratos y convenios se ha detectado deficiencias en la supervisión lo que incide en constitución de las reservas, así como aumentó en pagos por sentencias y conciliaciones y el trámite de Vigencias Expiradas.
- Controversia entre los conceptos de la Contaduría General de la Nación y la Contraloría General de la Republica, lo cual no ha permitido el fenecimiento de los estados financieros.
- En 2016, por situación fiscal del país, la Dirección del Tesoro Nacional comunicó a la Unidad que solamente se contaba con el 57% de recursos de caja para atender el pago de las obligaciones, situación que obliga a la Unidad a priorizar sus pagos.

RECOMENDACIONES

- Utilizar el Plan Anual de Adquisiciones como herramienta de Planeación para que los procesos contractuales sean más planos.
- Mejorar los procesos de supervisión contractual.

• GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DOCUMENTAL

PRINCIPALES GESTIONES



- En el 2013 la ejecución presupuestal del área Administrativa para vehículos fijos fue de \$1.234.990.518,96, también se utilizó presupuesto del área Servicio al ciudadano por un valor de \$906.023.114 para un total ejecutado de \$2.141.013.632
- En el 2014 la ejecución presupuestal para vehículos fijos fue de \$996.646.744, también se utilizó presupuesto del área Servicio al ciudadano por un valor de \$688.858.802 para un total ejecutado de \$1.685.505.546.
- En el 2015 la ejecución presupuestal para vehículos fijos fue de \$769.230.000, también se utilizó presupuesto del área Servicio al ciudadano por un valor de \$1.091.874.683 para un total ejecutado de \$1.861.104.683.
- En el 2016 La negociación de este contrato se celebró el día 30 de marzo de 2016 dando como ganador la firma comisionista Agrobursátil representante de la Empresa Transporte Especializados JR S.A.S. El presupuesto asignado para adelantar el proceso de transporte solo para el área de Gestión Administrativa y documental es de \$2.985.209.272 para servicios fijos y por demanda sumando el presupuesto del fondo nos da un total de \$3.565.209.272.
- El grupo de Gestión Administrativa apoya a la Dirección General con el seguimiento y administración del contrato interadministrativo firmado con la UNP para el servicio de camioneta Blindada y Escoltas para la Seguridad de la Directora General.
- En el 2013 el presupuesto para el contrato interadministrativo fue de \$68.000.000 lo cual la Unidad Nacional de Protección se obliga a suministrar a la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas -UARIV-, "un (1) vehículo tipo station vagon 4x4, mínimo 4 puertas, blindado nivel IIIA, modelo 2010".
- En el 2014 el presupuesto para el convenio Interadministrativo fue de \$102.600.000 lo cual la Unidad Nacional de Protección. ALCANCE: El servicio requerido debe cumplir con las siguientes especificaciones técnicas un (1) vehículo tipo Station vagón 4x4, mínimo 4 puertas, blindado nivel 111A. modelo 2012 en adelante, con todos sus documentos vigentes (soat, póliza, tarjeta de propiedad). Incluido el combustible"
- En el 2015 el presupuesto para el contrato Interadministrativo fue de \$211.059.820 lo cual la unidad Nacional de protección se obliga a suministrar a la UARIV "un (1) vehículo tipo Station vagón 4x4, mínimo 4 puertas, blindado nivel III A, modelo 2013 en adelante, con todos sus documentos vigentes (Soat, póliza, tarjeta de propiedad), Combustible, 2 Personas de



protección que incluye: (Salario, prestaciones, seguro de vida, chaleco + armamento, medio de comunicación, Viáticos de los Escoltas)

- En el 2016 el presupuesto asignado para el contrato Interadministrativo fue de \$300.898.402 lo cual la unidad Nacional de protección se obliga a suministrar a la UARIV “un (1) vehículo tipo Station vagón 4x4, mínimo 4 puertas, Blindado Nivel III A, modelo 2016, con todos sus documentos vigentes (Soat, póliza, tarjeta de propiedad), Combustible, 2 Personas de protección que incluye: (Salario + Prestaciones + seguro de vida + chaleco + armamento + medio de comunicación), Viáticos y Tiquetes de los Escoltas”
- En el 2015 el presupuesto asignado para la Orden de Compra No 1402 fue de \$10.000.000 de los cuales solo se ejecutó \$3.166.433
- En el 2016 el presupuesto asignado para la Orden de Compra No 6319 fue de \$7.000.000.
- Vehículo recibido en donación del DPS desde el 2014. En el Año 2015, dicho vehículo fue asignado la Dirección general para uso y control de esa dependencia. Actualmente es administrado por el grupo de gestión administrativa.
- Para el año 2016 se está adelantando la Contratación para el mantenimiento mecánico correctivo y preventivo con el suministro de repuestos originales y mano de obra para el automóvil: FAW H7, asignado a la Secretaría General, teniendo en cuenta la dificultad para la consecución de los repuestos del vehículo debido a su representación en Colombia.
- La prestación del servicio de aseo y cafetería se realizó a través del contrato de servicios compartidos celebrado con el DPS, y en el mes de diciembre de 2012 después del proceso licitatorio No. 103 se contrató a la empresa CONSERJES INMOBILIARIOS hasta julio de 2014 por medio de vigencias futuras.
- Actualmente el servicio de aseo y cafetería se está prestando en Bogotá y las 20 Direcciones Territoriales; 12 Oficinas a Nivel nacional; 10 Oficinas Bogotá y 1 Bodega. Por intermedio de 12 contratos suscritos a la fecha por COLOMBIA COMPRA

• GESTIÓN DOCUMENTAL



PRINCIPALES ACCIONES

- Organización física de los expedientes contractuales: se realizó la organización física de todos los expedientes contractuales de la vigencia 2014 (1.420 contratos) y de la vigencia 2015 (1.295) septiembre hasta hoy 1 al 500.
- En el año 2012 Se recibieron 20.000 cajas con expedientes transferidas del Archivo General de la Nación y se crearon 2.251 usuarios de Orfeo para el manejo de la Gestión Documental.
- Adicionalmente se tomó en arriendo bodega ubicada en Fontibón para adecuarla como archivo y recibo de correspondencia.
- Se celebró contrato con 472 para la prestación del servicio de correspondencia.
- En el año 2013 Se aprobaron las 37 Tablas de Retención Documental de las dependencias de la Unidad; Se han recibido 32.000 cajas con expedientes transferidas por el DPS de las cuales 7.000 se encuentran inventariadas por expediente
- Se conformó el Comité de Archivo Resolución 114 de 2013.
- Se ha organizado, foliado y digitalizado 1.278 expedientes contractuales del año 2012 y 550 del año 2013 que han sido entregados por el Grupo de Contratación.
- Se han clasificado 818 documentos de Dirección General clasificados.
- Se han organizado 93.000 folios del Grupo de Gestión Financiera.
- Se crearon 1325 cuentas de ORFEO adicionales.
- En el 2014 y 2015 Se realizó la depuración y clasificación de la correspondencia recibida y enviada por la UARIV en el punto centralizado de correspondencia (FONTIBON). Esta correspondencia se identificar también identificar de acuerdo con la entidad o dependencia que la generó se radica y escanea, y envía mediante sistema ORFEO a la dependencia o remitente.
- En el año 2015 se realizó la Organización Metros Lineales por parte de la empresa EMTEL realizó la organización, indexación y digitalización 5.772 cajas de archivo de la Ley 387, contrato que tuvo un valor de \$1.950.000.000. El contratista entregó la base de datos con la información indexada y digitalizada, lo que permite una ubicación más fácil de las imágenes.
- Se recibieron transferencias documentales de las siguientes dependencias: Subdirección de Valoración y Registro: 571 cajas, Dirección de Gestión Interinstitucional: 15 cajas, Grupo de Gestión Contractual: 225 cajas y 1.739 cajas del D.P.S



- En el año 2016 durante los meses de Enero, Febrero y mediados de Marzo no se contó con personal de correspondencia y archivo, lo que causo un atraso en el tramite diario de la documentación recibida, a la fecha se cuenta con el personal de 4-72 trabajando al 100% para poder depurar y entregar antes del 22 de Abril la totalidad de la contingencia y empatar con flujo diario.
- La propiedad planta y equipo de la Unidad se discrimina, así:

ADQUISICIÓN DE BIENES MUEBLES	(COP)
Resolución 1357 DPS	1.095.824.782,68
Resolución 1360 DPS	305.051.459,60
Toma en Línea COMODATO	2.144.721.192,18
Bienes adquiridos	10.753.656.933,07
TOTAL	14.299.254.367,53

- Durante el año 2012, se llevó a cabo la identificación de todos los bienes transferidos por el DPS a la Unidad con las Resoluciones No.1360 ,1357 5468 bienes y donación de 303 de la OIM. En lo corrido del año 2013 y 2014 se realizó el levantamiento de los inventarios y plaqueteo de la totalidad de los bienes que se encuentran en las Direcciones Territoriales y en las dependencias ubicadas en el piso 19 del Edificio Avianca, Parque Santander, Calle Real, Centro Internacional Bavaria.
- Durante el 2013 Se realizó el inventariado y plaqueteo de 3100 bienes ubicados en las Direcciones Territoriales y en los pisos 19 y 29 de la sede de Avianca; adicionalmente Mediante la Resolución N° 0246 del 15 de abril de 2013 se creó el Comité de Bajas de activos, con el fin de poder dar de baja y sacar de los inventarios aquellos bienes que por su alto grado de deterioro, daño u obsolescencia no se pueden poner en uso.
- En el año 2014 Se actualizó la caracterización de los procesos relacionados con el almacén.
- Bajo Resolución N° 0246 de 15 de abril de 2013 se conformó el Comité de Bajas con el objeto de aprobar la venta de bienes inservibles, innecesarios u obsoletos por cualquiera de los medios que determine la ley.
- En la actualidad la Oficina de Tecnología está realizando el informe técnico para dar de baja equipos de cómputo. Gestión que se viene adelantando la empresa estatal CISA, para realizar la baja por intermedio de subasta pública.



- El servicio de seguridad y vigilancia es prestado por la empresa UNION TEMPORAL SIA 2014; el cual cuenta con vigencias futuras para los periodos de 2016 – 2017 – 2018 La instalación de los sistemas de monitoreo y prestación de los servicios de vigilancia con personal armado y equipos de comunicación, permiten una mayor seguridad en las sedes y oficinas principales, permitiendo la reacción inmediata ante hechos que atenten contra la seguridad de los bienes y los funcionarios de la UNIDAD.

LOGROS

- Se logró la organización de 1.000 mts. de archivo referentes al Decreto 1290 de 2008.
- Se inició el proceso de radicación de los derechos de petición a través del sistema ORFEO. Implementación 90%.
- Radicación e incorporación de los informes de actividades y soporte de pagos en el expediente contractual de los años 2014 al 100% de todos los Contratistas de la Unidad.
- Organización del 90% de los expedientes físicos de 2014.
- Desde enero del año 2013 se dio inicio al levantamiento de las TRD de las dependencias de la Unidad. Esta labor se terminó en el mes de julio y fueron aprobadas por el Comité de Archivo el día 17 de julio de 2013. Una vez aprobadas las TRD se inicia un periodo de implementación y capacitación a todos los funcionarios y contratistas de la Unidad, en la actualidad se encuentran actualizadas y en funcionamiento.
- Sistema de Gestión Documental – ORFEO:
- Ante la necesidad de contar en la Unidad con un Sistema de Gestión Documental acorde con las necesidades y requerimientos de las dependencias, se solicitó al Departamento Nacional de Planeación las fuentes del ORFEO que manejan en dicha entidad. Esta se realizó el día 27 de junio de 2013. En la actualidad el Grupo de Gestión Administrativa y Documental está trabajando conjuntamente con la Oficina de Tecnología en la implementación y puesta en marcha de una nueva versión del ORFEO, para lo cual se creó el proyecto de Gestión Documental, liderado por la Dirección General.
- Con el fin de sensibilizar y capacitar a los funcionarios y contratistas sobre el adecuado uso del sistema ORFEO, el Grupo de Gestión Administrativa y Documental iniciara en el mes de julio un ciclo de capacitaciones, para que



una vez el sistema este implementado técnicamente toda la Entidad trabaje sobre el Nuevo ORFEO.

- Primera Entidad en contratar a través de la modalidad de Acuerdo Marco de Precios “Colombia Compra Eficiente”, lo cual optimizó los tiempos del proceso de contratación del Servicio de Aseo y Cafetería.
- Se atendieron 2.337 eventos con cubrimiento en todo el territorio nacional.
- Elaboración y entrega de documento en donde repose los requerimientos y necesidades de las Unidad, en esta materia, como insumo y recomendación a la Oficina de Tecnología de la Información para el proceso de adquisición del aplicativo.
- Levantamiento de Tablas de Retención Documental en todas las Direcciones Territoriales.
- Campaña de sensibilización virtual sobre este sistema. Por correo electrónico a funcionarios y contratistas de la Unidad.
- Operador de Gestión Documental – 472: A partir del día 2 de marzo de 2016, las labores de radicación, alistamiento, digitalización de información la está realizando 472.
- Transferencia Documental DPS: A la fecha el DPS ha hecho entre a la Unidad un total de 32.000 cajas de archivo, de las cuales ya se realizó inventario documental (físico) a 7.000 y se tienen en base de datos la información de las 25.000 restantes. Estos expedientes se encontraban en la bodega que tenía el DPS en Montevideo.
- Estantería: Compra y Comodato DPS (Marzo2016)
- Se expidió emitió por parte de la Secretaria General la Circular 0008 de 2016 Para el control y manejo del Uso de las camioneta.
- Disminución en la cantidad entregada de Papelería a todas las dependencias y Direcciones Territoriales de acuerdo a la Directiva N° 06 de 2014 y el Plan de Austeridad de la Unidad.
- Implementación de matriz de control y seguimiento del uso de papel. Dicha matriz será alimentada trimestralmente.
- Capacitaciones en reciclaje y uso eficiente de los recursos en todas las dependencias y Direcciones Territoriales.

ASPECTOS CRÍTICOS

- Fortalecimiento del sistema de Gestión Documental, implementación y capacitación del sistema Nuevo ORFEO.
- Creación de los expedientes físicos y virtuales según las TRD aprobadas



- Adelantar los procesos necesarios para realizar la depuración y organización de los expedientes a transferir por el DPS.
- Mayor presencia del área administrativa y de gestión documental en el territorio
- Implementar el “Plan de acompañamiento a las direcciones territoriales”
- (Retomar) La Implementación del Plan de Manejo Ambiental - Capacitaciones y socialización para dar cumplimiento al Plan de Manejo Ambiental

9. OFICINAS ASESORAS

9.1. OFICINA ASESORA JURÍDICA

PRINCIPALES GESTIONES

- **Defensa judicial contenciosa:** Creación y reglamentación del Comité de Defensa Judicial y Conciliación, en el que se ha desarrollado la política de prevención del daño antijurídico de la Unidad, así como las seis líneas de defensa judicial, las cuales garantizan un criterio jurídico unificado de los argumentos de defensa de la entidad en los casos más comunes por los que la Unidad es demandada.
- **Actuaciones Administrativas:** Se han emitido 17.893 actos administrativos (recursos de apelación, queja y revocatorias directas) mediante los cuales la Oficina Asesora Jurídica decide sobre las controversias respecto de los actos administrativos proferidos por la Dirección de Registro y Gestión de la Información (no inclusión en el Registro Único de Víctimas), por la Dirección de Gestión Social y Humanitaria (resultados de la medición de carencias y suspensión de los componentes de la ayuda humanitaria) y Dirección de Reparación (superación de la condición de vulnerabilidad).
- **Cobro Coactivo:** Se adoptó la Metodología de Valoración del Riesgo de Cartera, la cual permite identificar y cuantificar los riesgos en la gestión de cobro de la cartera que inciden en las probabilidades de pérdida o de recaudo de la misma, y aportar elementos de análisis sobre este riesgo para determinar el costo beneficio de la continuidad de los procesos. Dicho método se aplicó a los procesos en cobro coactivo con fecha de corte a enero de 2016 y como resultado de ello se generó un resultado de recuperación de tan solo el 0.02%. Por lo anterior, la entidad se encuentra adelantando con CISA la negociación tendiente



a encontrar un modelo de compra de cartera por parte de esta última que pueda generar las mayores posibilidades de recaudo de cartera para la Unidad.

- **Equipo de Indagación Y Protección Contra Fraudes – GIPF:** El Equipo de Indagación y Protección Contra Fraudes de la Oficina Asesora Jurídica con el apoyo de la Oficina de Comunicaciones realizó el lanzamiento de la Campaña “Ojo con el Fraude, no coma cuento”, cuyo objetivo es advertir sobre la gratuidad en los trámites; prevención sobre las conductas delincuenciales derivadas de hacerse pasar por falsa víctima e importancia de hacer buen uso de las ayudas e indemnizaciones entregadas. En desarrollo de esta función, y a propósito de las quejas que la comunidad presenta al equipo, se han interpuesto 1.126 denuncias ante la Fiscalía General de la Nación, de las cuales 649 corresponden a casos de posibles falsas víctimas.
- **Acciones Constitucionales:** La Oficina Asesora Jurídica con el fin de brindar seguridad frente a la eventual reapertura de procesos, continúa efectuando control jurídico a las acciones constitucionales que se interpusieron en el periodo comprendido entre el año 2012 y diciembre de 2014 teniendo en cuenta que en dicha época la competencia se encontraba en cabeza de la OAJ y que las mismas no han hecho tránsito a cosa juzgada.

LOGROS

- No obstante el incremento de litigios contenciosos durante el periodo 2012 a 2016, que a la fecha cuenta con 411 procesos activos correspondientes a demandas de reparación directa, nulidad y restablecimiento de derecho y laboral, actualmente la Unidad no ha sido condenada en instancias judiciales y cuenta con 41 fallos favorables en los cuales se han acogido los fundamentos de derecho propuestos en el marco de la defensa de daño antijurídico.
- En cumplimiento de las funciones de la Oficina Asesora Jurídica relacionadas con la emisión de conceptos se ha garantizado la unidad de criterios y pautas jurídicas respecto de los asuntos previstos en la Ley 1448 de 2011, Decretos Ley Étnicos, Decreto 1084 de 2015 y en los pronunciamientos judiciales.
- En desarrollo de la campaña “Ojo con el Fraude, no coma cuento”, se han efectuado 50 charlas de prevención en el 85% de las dependencias territoriales de la Unidad, asistido a 12 Ferias de Atención a Víctimas en diversos municipios del país generando un impacto en más de 6.062 víctimas.
- Adicionalmente se han interpuesto 1.126 denuncias ante la Fiscalía General de la Nación encaminadas a que se investigue la presunta comisión de



delitos que atenten contra los derechos de las víctimas en el marco del conflicto armado.

ASPECTOS CRÍTICOS

- La intervención de tramitadores e intermediarios a nivel nacional constituyen factores determinantes para el aumento en el volumen de acciones constitucionales y contenciosas interpuestas en contra de la Unidad y en las cuales se pretenden cuantías exorbitantes.
- La interposición de acciones de tutela se ha convertido en un mecanismo ordinario y no excepcional, en la medida que se acude a este incluso, sin el agotamiento previo del proceso administrativo generando un nuevo criterio de priorización distinto de los previstos en la normativa vigente, que no siempre favorece a aquellos que presentan mayor grado de vulnerabilidad.
- La cartera en cobro coactivo, cuya cuantía asciende a los 3 billones 200 millones de pesos, es de difícil recaudo puesto que los deudores se encuentran en situación de insolvencia y/o privados de la libertad y en algunos casos los jueces de conocimiento o de ejecución de penas han suspendido el cobro de las multas o han extinguido las penas. Adicionalmente, sólo el 0.5% de estos deudores tienen algún tipo de bien o cuentas inactivas reportadas en CIFIN, no obstante lo cual, el valor promedio de las multas cuyo cobro debe gestionar la entidad es de alrededor de 1,100 millones de pesos por deudor.

RECOMENDACIONES

- Elaboración del manual de defensa judicial de la Unidad.
- Creación del denominado “expediente único” herramienta que permitirá consolidar la información proveniente de las víctimas con el fin de agilizar el trámite operativo y de evitar la aparición de reprocesos.
- Evaluar la pertinencia de continuar adelantando el proceso con CISA para la compra - venta de la cartera persuasiva.
- Establecer una ruta entre la Unidad para las Víctimas y la Fiscalía General de la Nación para dar celeridad a las denuncias presentadas por el Equipo de Indagación y Protección Contra Fraudes a efectos de estudiar la posibilidad de designar un encargo especial o un destacamento de fiscales en Bogotá para que lidere el proceso de indagación e investigación a nivel nacional de las precitadas denuncias.



- Debido a la gran cantidad de asuntos que se manejan en la Oficina Asesora Jurídica se recomienda continuar con el manejo de los tableros de control que permiten determinar el estado de todos los asuntos a su cargo para identificar los puntos críticos e impartir directrices y soluciones oportunas.

9.2. OFICINA ASESORA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

PRINCIPALES GESTIONES

- Proveer y administrar una plataforma de servicios TI que garantice la operación, conectividad y soporte de los procesos de la Entidad
- Proveer y administrar una plataforma de servicios TI unificada de los sistemas de información de la Unidad que permita articular las diferentes fuentes de información en una sola herramienta de gestión y efectuar análisis de información con procesamiento en tiempo real.
- Diseñar una plataforma segura para el intercambio de información con todos los actores del sistema, incluyendo las especificaciones técnicas para la administración, la recepción y la entrega de la información según protocolos de intercambio de la misma
- Diseñar e implementar un modelo de interoperabilidad de sistemas y gestión de información misional, con el fin de permitir el acceso a la información por parte de entidades y actores de manera ordenada e integrada que facilite la toma de decisiones.
- Garantizar la aplicación de buenas prácticas y principios para el manejo de la información institucional siguiendo los lineamientos y directrices del Gobierno Nacional mediante la adopción del modelo de **Gestión de TI** denominado "IT4+" de la Estrategia de Gobierno en Línea.

LOGROS

- Dotación tecnológica en Sedes Administrativas y Direcciones Territoriales



- Mantenimiento de Sistemas de Información heredados, implementación de sistemas y servicios de información en el marco de la Ruta Integral, implementación Sistemas de Información para la gestión de la atención, entrega de ayuda humanitaria y gestión jurídica de la Entidad e implementación del modelo de interoperabilidad de servicios de información.
- Implementación del modelo de servicio de infraestructura en nube e infraestructura tecnológica colaborativa de la Entidad y adopción e implementación del modelo de Gestión de TI IT4+, acorde a los lineamientos dados por el MINTIC.

ASPECTOS CRÍTICOS

- El dinamismo de los procesos genera una alta rotación de definición de los requerimientos y necesidades de los servicios TI, en especial en el servicio de sistemas de información. Esto ha generado que la OTI actúe de manera correctiva, que no se entreguen las soluciones en los tiempos establecidos, se tenga que dedicar más recursos de lo previsto y se altere la programación y planeación establecida para la entrega de las soluciones sistematizadas.
- La adopción en temas de contratación a través del portal de contratación de Colombia compra eficiente en su primera fase, ha generado una mayor carga administrativa, financiera, operativa y técnica para garantizar la continuidad de los servicios, ya que estos deben operar de manera constante todo el día, todos los días del año. Adicionalmente llevo a un proceso de acomodación del servicio de acuerdo al catálogo de productos ofrecido, el cual no cubría la totalidad de lo requerido para los servicios por esta vía contratados.
- Continuar con la política de mantener involucrada a esta Oficina en todos los procesos de contratación que incluyan componentes tecnológicos, desde el inicio de los procesos con el propósito de alinear y gobernar desde el punto de vista de TI los servicios contratados.

RECOMENDACIONES

- Creación de coordinación de grupos de trabajo de acuerdo al Modelo IT4+, esto permite mejorar la Gestión TI y la interacción con la demás áreas de la Entidad facilitando la comunicación y una debida interpretación de sus necesidades de servicios TI, además de fortalecer el modelo planteado por el MINTIC.
- Continuar con el fortalecimiento de los procesos de uso y apropiación de servicios TI, con el fin de generar una cultura de aprovechamiento del recurso



tecnológico que no redunde en esfuerzos aislados para lograr la solución a problemas puntuales sino coyunturales.

- Mantener la gobernabilidad de los procesos de implementación de soluciones y servicios TI, con el propósito de administrar y asegurar la capacidad tecnológica de la Entidad.

9.3. OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN

PRINCIPALES ACCIONES

- Plan Estratégico. La Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas (en adelante la Unidad) asumió la misión de coordinar y articular acciones para formular e implementar la política pública para las víctimas del conflicto armado a nivel nacional y territorial, focalizando los esfuerzos hacia la población víctima, para brindarles de manera integral una debida y oportuna asistencia, atención y reparación que garantice el goce efectivo de sus derechos. Así, el Estado continuó asumiendo el gran reto de atender y reparar integralmente a los más de 6.9 millones de víctimas incluidas en el Registro Único de Víctimas –RUV– (14% de la población del país).
- En ese contexto, y teniendo en cuenta la apuesta del Gobierno Nacional para el nuevo cuatrienio a través del Plan Nacional de Desarrollo “Todos por un Nuevo País”, la puesta en marcha de la Ruta Integral y la suscripción del Decreto 2569 de 2014, la Unidad adelantó, durante el último trimestre del año 2014, un proceso de planeación estratégica que tenía como principales objetivos los siguientes:
 - Hacer un balance y diagnóstico reflexivo del estado de avance de los logros de la Unidad.
 - Llevar a cabo el proceso de planeación 2014 -2018, alineando los procesos de la Entidad al Plan Nacional de Desarrollo 2014- 2018.
 - Generar los insumos y políticas para responder a los nuevos retos que afronta el país como consecuencia de los avances obtenidos en la



- mesa de negociación de la Habana e implementar las políticas necesarias para abordar el postconflicto.
- Establecer la ruta de trabajo para el periodo comprendido entre agosto de 2014 y el 31 de julio de 2018; y
 - Alinear el Plan de Acción 2015 de la Unidad con los planes de los Entes Territoriales
- Como resultado, se reformuló el Mapa Estratégico de la Unidad para el periodo comprendido entre agosto de 2014 y julio de 2018, y se construyó el paquete indicadores a través de los cuales se medirá la gestión de la entidad, alineándolos a las metas consignadas al Plan Nacional de Desarrollo. En la primera parte de este documento se describe el resultado.
 - Para lograr estos retos se requirió precisar la línea estrategia de articulación de la política de atención y reparación integral a las víctimas con las políticas locales de desarrollo integral buscando no sólo la articulación, sino la complementariedad y el fortalecimiento de la territorialización y de la mayor efectividad en la inversión nacional en el territorio y en las inversiones propias de los gobiernos locales. Para alcanzar este reto, a finales de 2015 la Unidad se planteó los siguientes tres ejes estratégicos a implementar a partir de 2016



- La focalización territorial 2016 para operativizar los ejes estratégicos se adelantó a finales de 2015 un ejercicio de focalización cuyos detalle y resultados se describe en la primera parte de este documento.
- El plan de acción nacional nos permite verificar las acciones propuestas y el grado de avance de las principales metas de la entidad para cada vigencia. Para ello la Unidad lleva a cabo un seguimiento mensual que es realizado por cada una de las dependencias de la Unidad a través de un aplicativo diseñado para este fin (SISGESTION). Los avances consignados por las dependencias constituyen un insumo importante para evaluar el análisis general de la Unidad.
- El plan de acción nacional cuenta con 2 tipos de indicadores: los indicadores tácticos –indicadores de efectividad o del Plan Nacional de Desarrollo y que apuntan al cumplimiento del Mapa Estratégico Institucional- y los indicadores



operativos –los cuales ayudan con el cumplimiento de los indicadores tácticos-, en este nivel también se encuentran los indicadores obligatorios del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

- El plan de acción 2016 cuenta con 51 indicadores tácticos, y 335 indicadores operativos de los cuales 61 pertenecen al Modelo Integrado de Planeación y Gestión.
- Pendiente incluir los resultados a 30 de abril de 2016.
- En cumplimiento de la ley 152 de 1994, a partir del año 2014 la Unidad inició el proceso de formulación de los Planes de Acción de las Direcciones Territoriales. Los planes de acción comprenden las actividades que se deben implementar a nivel territorial para cumplir con las obligaciones legales, las metas definidas en el Plan Nacional y Sectorial de Desarrollo, así como los objetivos institucionales.
- Para su definición se llevan a cabo mesas de concertación entre las dependencias del nivel nacional y las Direcciones Territoriales a través de las cuales se precisan las metas, los recursos disponibles y las necesidades de contratación requeridos para su cumplimiento. Así mismo, se define el modelo de seguimiento. A partir del año 2016, se sistematizó dicho seguimiento a través del aplicativo SIGGESTION (que es el mismo que se utiliza para el seguimiento al plan de acción de las dependencias del nivel nacional), y se estableció una frecuencia mensual de medición y reporte con el fin de generar los avances y alertas correspondientes ante los diferentes comités definidos para la toma oportuna de decisiones.

LOGROS:

Con la definición del Mapa Estratégico y el despliegue de la estrategia a través de los planes de acción nacional y territorial se alcanzaron los siguientes logros:

- Generación de la cultura de planeación, medición y acciones de mejora para el cumplimiento de las metas.
- Articulación de las acciones a nivel nacional y territorial, por medio de la alineación de las metas del nivel nacional con el nivel territorial de manera desagregada
- Articulación del Plan de Acción con el Plan de Adquisición y procesos de contratación



- Definición de un esquema de seguimiento y monitoreo a la gestión de las dependencias nacionales y de las Direcciones Territoriales.
- Implementación de un sistema de información para el desarrollo de la planeación y seguimiento territorial.
- Definición de criterios de focalización para la priorización de acciones y recursos a nivel territorial.
- Posicionamiento de un enlace en los temas de planeación a nivel territorial.

ASPECTOS CRÍTICOS:

- Restricciones presupuestales para el cumplimiento de las metas a nivel territorial.
- Alto volumen de actividades que se deben cumplir a nivel territorial para el cumplimiento de la Ley.
- Debilidades en la Comunicación Interna para el desarrollo de la gestión a nivel territorial.
- Bajo nivel de articulación entre procesos misionales y territoriales para el desarrollo de las actividades a nivel territorial.
- Baja incidencia del nivel territorial en la toma de decisiones para el cumplimiento de las actividades en los territorios.

RECOMENDACIONES.

- Fortalecer la comunicación de los resultados mensuales de gestión a todo nivel de la entidad, desde los directores hasta sus equipos de trabajo.
- Formular planes de acción más estratégicos que midan el impacto territorial y sean más fáciles de leer, de trabajar y de hacer seguimiento.
- Capacitar a los equipos Directivos y equipos de trabajo en temas Gerenciales que fortalezcan la cultura de la planeación y el seguimiento de su gestión.

ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO.

Atendiendo las orientaciones dadas en la circular externa No. 05 del 26 de Febrero de 2016, remitida por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público –Dirección General del Presupuesto Público Nacional, la Unidad remitió el Anteproyecto de Presupuesto de gastos para la vigencia 2017; sin embargo, el registró en SIIF



Nación únicamente lo permitido de acuerdo con los techos asignados y a las instrucciones dadas por la DGPPN –MHCP22, esto es \$724.761 millones para funcionamiento y \$923.720 para inversión; no obstante, existen las necesidades adicionales, así:

GASTOS DE PERSONAL

Con corte a febrero de 2016 se reportan 804 cargos provistos y 53 vacantes, para un total de 857 cargos de planta, la mayoría correspondientes a los niveles profesional y técnico. A precios 2016 el costo de este personal asciende a \$62.939 millones.

En el rubro servicios personales indirectos programaron 3.722 millones; sin embargo se requieren \$62.225 millones para la contratación de 1.012 que actualmente se encuentran financiados con el presupuesto de inversión y que en respuesta al pronunciamiento de la Contraloría General de la República²³ deberán ser financiados con recursos de funcionamiento.

GASTOS GENERALES:

La Unidad requiere \$62.226 millones en gastos generales para cubrir las necesidades dentro de la operación; sin embargo, de acuerdo con la circular externa No. 05 del 26 de febrero de 2016 el techo asignado fue de \$24.205 millones, por lo anterior se requiere \$38.021 millones adicionales, así;

Cifras en millones de \$

²² Ver anexo No. 1 Recursos registrados en SIIF Nación – anteproyecto de Presupuesto.

²³ El control de Advertencia emitido por la Contraloría General de la República a través de su Circular Externa No. 002 2013EE0009743, mediante el cual indica que las entidades reiteradamente vinculan a personas por medio de la modalidad de prestación de servicios para desempeñar actividades permanentes y propias del objeto de la entidad y además *se hacen con cargo a recursos de inversión, donde se constituye además una forma de precarización del empleo...* y añade que *esto deberá conllevar a la reestructuración de la composición del presupuesto para incluir como gasto de funcionamiento (...)*



CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	SOLICITUD DE GASTOS	ESTADO DE GASTOS	RESERVAS	RESERVAS DE GASTOS
A-2-0-4-2-2	MOBILIARIO Y ENSERES	52	234	183	455%
A-2-0-4-4-15	PAPELERIA, UTILES DE ESCRITORIO Y OFICINA	412	1.012	600	246%
A-2-0-4-4-23	OTROS MATERIALES Y SUMINISTROS	10	233	222	2258%
A-2-0-4-5-1	MANTENIMIENTO DE BIENES INMUEBLES	206	527	321	256%
A-2-0-4-5-12	MANTENIMIENTO DE OTROS BIENES	52	65	13	125%
A-2-0-4-6-2	CORREO	309	28.299	27.990	9158%
A-2-0-4-8-1	SERVICIOS PUBLICOS	1.020	1.151	131	113%
A-2-0-4-10-2	ARRENDAMIENTOS BIENES INMUEBLES	6.026	8.416	2.390	140%
A-2-0-4-11-1	VIATICOS Y GASTOS DE VIAJE AL EXTERIOR	309	1.017	708	329%
A-2-0-4-11-2	VIATICOS Y GASTOS DE VIAJE AL INTERIOR	4.319	5.227	908	121%
A-2-0-4-21-4	SERVICIOS DE BIENESTAR SOCIAL	1.082	4.892	3.810	452%
A-2-0-4-41-13	OTROS GASTOS POR ADQUISICION DE SERVICIOS	3.500	4.210	710	120%
TOTAL		3.248	3.248	3.248	100%

GASTOS DE INVERSIÓN:

La Unidad registró en SIIF Nación únicamente lo permitido de acuerdo con las instrucciones dadas por la DGPPN –MHCP, esto es \$923.720 millones, valor que estaría disponible para realizar inversión en todos los proyectos que se ejecutan desde la Entidad. Sin embargo, se requiere \$378.072 millones adicionales que permita cubrir las necesidades que se desprenden de la visión actual del Gobierno Nacional en materia de atención y reparación integral a las víctimas, visión que se ve reflejada en las metas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país”, en los nuevos esquemas de implementación de la Ruta de Atención Integral y en la aplicación del Decreto 2569 de 2014, entre otros.

Las necesidades de inversión son las siguientes:

PROYECTO	Presupuesto		Ejecución	
	2014	2015	2014	2015
APD	823.428	827.168	3.740	0,5%
CANALES	83.000	134.793	51.793	62,4%
ASISTENCIA	57.472	106.028	48.556	84,5%
COLECTIVA	27.892	69.141	41.249	147,9%
COFINANCIACIÓN	18.000	48.037	30.037	166,9%



TECNOLOGÍA	62.000	31.779	(30.221)	-48,7%
RUV Y RNI	0	32.888	32.888	100,0%
RETORNOS	16.000	21.297	5.297	33,1%
PARTICIPACIÓN	10.000	10.300	300	3,0%
FORTALECIMIENTO	8.000	10.000	2.000	25,0%
MEDIDAS BM	2.000	4.429	2.429	121,4%
ÉTNICOS	0	3.988	3.988	100,0%
ENFOQUES	1.808	0	(1.808)	-100,0%
CONNACIONALES	1.000	1.500	500	50,0%
AECID	365	443	78	21,4%
TOTAL	1.110.965	1.301.792	190.827	17,2%

2 INFORMACIÓN OFICIAL MUNICIPALIZADA.

Gestión: Acopio, consolidación, integración y difusión mensual de 336 variables de información estadística misional de la Unidad, con el fin de aportar a la toma de decisiones y formulación de políticas, garantizando la integridad y disponibilidad de la información, el reporte de 13 metas PND al DNP en SINERGIA, y la todas las instancias que requieren información.

Logro: Centralización de la información estadística misional de la Unidad, con la publicación mensual de 1.123 fichas municipales, 34 departamentales y 20 territoriales, en Link de acceso para toda la Unidad, y el suministro unificado de información para atender requerimientos de PQR, medios de Comunicación, Datos de gestión de la Unidad para el Seguimiento y Monitoreo Ley Víctimas.

Aspecto Crítico: Existen dos indicadores de metas PND, que son responsabilidad el DPS y que el DNP se encuentra reportando como responsabilidad de la Unidad, se encuentra en discusión la reasignación de estos.

- “Sujetos de reparación colectiva con acompañamiento y asistencia técnica nueva en la formulación de proyectos, estudios y diseños para la construcción de obras de infraestructura para la reparación colectiva”.
- “Planes de reparación colectiva con infraestructura para la reparación mejorada y/o construida”.



Las solicitudes de información aún no se realizan de acuerdo a las directrices institucionales (Circular 006 de 2014, Decreto 4802 de 2011) generando multiplicidad de respuestas, procesos e imprecisiones en los reportes generados.

3 SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN.

Procesos, certificación y plan de mantenimiento de la certificación- (KArY)

GESTIONES

A partir del mes de julio hasta diciembre de 2012 se inició el proyecto denominado "Asistencia técnica para el modelamiento de procesos y gestión tecnológica de la Unidad Administrativa Especial para la Atención y Reparación Integral a Víctimas", el cual consistió en identificar los procesos necesarios con los que debe contar la Unidad para cumplir los objetivos estratégicos.

A partir del 2013 con el propósito de obtener un buen desempeño de la Unidad para las Víctimas y fortalecer la capacidad de generar productos y servicios que satisfagan las necesidades de las víctimas, se dio inicio a la implementación del Sistema Integrado de Gestión. Así, dando cumplimiento de la Ley 872 de 2003 y normatividad relacionada, en primera instancia se está creando el eje del Sistema de Gestión de Calidad basado en los requisitos de la norma técnica de calidad en la Gestión Pública NTCGP:1000 y la norma internacional ISO 9001. El sistema es compatible con el Modelo Estándar de Control Interno.

Actualmente la Unidad implementa 22 procesos distribuidos entre estratégicos, misionales, de apoyo y de seguimiento y control, a través del equipo operativo. Este cuenta con delegados por cada proceso y son los responsables de dinamizar el sistema al interior de cada proceso de acuerdo a los requisitos de las citadas normas.

LOGROS

- En el 2015 la Unidad fue certificada bajo las normas NTCGP 1000:2009 e ISO 9001:2008. El alcance de dicha certificación corresponde a el REGISTRO, ATENCIÓN, ASISTENCIA Y REPARACION DE LAS VÍCTIMAS



DEL CONFLICTO ARMADO EN LOS PROCESOS DE LA SEDE DEL NIVEL NACIONAL.

- La implementación del Sistema Integrado de Gestión se amplió al nivel territorial con el fin de garantizar que toda la Unidad se articulara y desarrollara sus actividades enfocada en procesos.
- Así mismo, el equipo operativo del SIG tanto del nivel nacional como del territorial fue formado como auditores internos integrales en aras de fortalecer sus conocimientos.

ASPECTOS CRÍTICOS

- Los enlaces operativos del SIG del nivel territorial son responsables, a parte de la implementación del SIG, de temas misionales lo cual no permite que puedan desarrollar oportunamente las actividades del Sistema Integrado de Gestión.
- Restricción de recursos para fortalecer las competencias de todos los funcionarios de la Unidad que desarrollas actividades que aportan al cumplimiento de la misión.

RECOMENDACIONES

- Ampliar el alcance del certificado al nivel territorial focalizando algunas Direcciones Territoriales, de esta manera la Unidad desarrollaría sus funciones bajo una misma directriz y metodología.
- Fortalecer el compromiso de los líderes de proceso.
- Fortalecer la estrategia de comunicación interna, a través de la Oficina Asesora de Comunicaciones.

9.4. OFICINA ASESORA DE CONTROL INTERNO

PRINCIPALES GESTIONES

- Evaluar a la Unidad en la implementación del Sistema Integrado de Gestión - SIG – MECI, con el apoyo de auditores de diferentes dependencias e instancias de la entidad.



- En cumplimiento del Rol de Evaluación Interna (Auditoría) se realizaron en cada vigencia evaluaciones a Procesos Estratégicos, Misionales y de Apoyo, diferentes dependencias y algunas Direcciones Territoriales, generando planes de mejoramiento que coadyuvan en el mejoramiento de la Unidad.
- Fomentar la cultura del control interno y del autocontrol al interior de la Unidad e identificar mejora en las prácticas de los procesos.
- Mayor concientización en la Unidad, sobre la necesidad de lograr una disminución de hallazgos identificados por parte de la CGR.
- Conformar un equipo interdisciplinario con conocimientos en temas misionales y de apoyo de la Unidad.

LOGROS:

- Mayor cobertura frente a las evaluaciones de los procesos en la entidad, estableciendo un programa de auditoría donde se enmarcan los roles que la OCI debe cumplir.
- Auditorías direccionadas a procesos y no solo a dependencias, logrando mayor integralidad frente a la evaluación como sistema.
- Cumplimiento oportuno en la entrega de informes internos y externos que por norma le competen a la OCI.
- Acompañamiento y seguimiento al Plan de Mejoramiento suscrito con la Contraloría General de la República, con corte a 31 de diciembre de 2015, su cumplimiento es del 80%.

ASPECTOS CRÍTICOS:

- Necesidad de mayor cobertura en la evaluación independiente frente a la gestión que se ejecuta en las Direcciones Territoriales. Acciones: Se realizaron evaluaciones especiales y auditorías para brindar un diagnóstico sobre la gestión al interior de algunas territoriales y visitas puntuales de inducción en compañía de áreas de apoyo de la entidad.
- Necesidad de refuerzo de la Oficina de Control Interno con funcionarios de Planta de Personal, para lograr abarcar la totalidad de la magnitud temática que desarrolla la misión de la entidad.



RECOMENDACIONES:

- Mejorar la oportunidad en la respuesta a los requerimientos de los organismos de control y de la Oficina de Control Interno. **Acciones:** Se implementaron inducciones, guías, mensajes a través de la WEB, SUMA y se expidió la Circular 014 de 2015.
- Disponer de los recursos para poder dar continuidad a la planeación de la OCI 2016, (Viáticos, Comisiones, capacitación, etc.).
- El Comité de Coordinación de Control Interno, aprobó el Programa de Auditorías Internas del 2016, el cual se viene ejecutando en los tiempos previstos y para lo cual se requiere dar continuidad a los términos del cronograma establecido.
- Prever la adecuada planeación de las auditorías del SIG, que se tienen previstas para finales del mes de julio de 2016, en las que debe incluirse verificación de la implementación del sistema no solo a nivel nacional sino en el nivel territorial.
- La programación y planificación de auditorías y seguimientos sobre la base del Mapa de Riesgos de la entidad.

9.5. OFICINA ASESORA DE COMUNICACIONES

PRINCIPALES ACCIONES:

- Implementación de la estrategia de **comunicación con las víctimas**, que busca informarlas de manera directa e indirecta, visibilizarlas y dignificarlas. Para ello, se implementaron estrategias 'voz a voz', se desarrollaron productos pedagógicos y comunicacionales con vocación reparadora, y se visibilizaron historias de vida exitosas para a través del ejemplo contribuir a su desarrollo social. En el marco de esta estrategia se logró informar de manera directa al 30% de las víctimas sujeto de atención y como una iniciativa inédita en el Estado colombiano, y reconocida así por el Presidente de la República, se logró una alianza con 400 emisoras comunitarias que permitió llegar a 12 millones de colombianos en los territorios más alejados de la geografía, que es donde habitan la mayoría de las víctimas.
- Se puso en funcionamiento un modelo de **oficina de prensa** que opera como una sala de redacción: con un editor jefe, un staff de periodistas, cronista,



camarógrafos y fotógrafo y 9 corresponsales en las regiones más estratégicas para posicionar el tema de la atención y reparación integral a las víctimas en la agenda pública del país. Gracias a este modelo, a los resultados alcanzados en materia de gestión de free press, los cuales han sido medidos desde finales de 2014 y a las decisiones que se han tomado basados en los datos, la estrategia fue galardonada con medalla de plata en el premio internacional Amec, en la categoría mejor medición de campaña de gobierno, convirtiendo a la Unidad para las Víctimas en la única entidad en Latinoamérica en alcanzar este galardón.

- Se puso en marcha una estrategia de **comunicación interna e interinstitucional** para informar y sensibilizar a los servidores públicos de la Unidad para las Víctimas y de las entidades del SNARIV. La estrategia comprendió la puesta en marcha de canales de comunicación específicos para estas audiencias, campañas de comunicación, alianzas informativas para la gestión de free press y posicionamiento en redes sociales y facilitar acuerdos interinstitucionales que contribuyan a la articulación entre los distintos niveles de gobierno.
- Se estructuró una **agencia en casa** con un equipo de realizadores audiovisuales, diseñadores gráficos y un locutor, quienes junto a los periodistas le permiten a la Oficina Asesora de Comunicaciones desarrollar campañas de comunicación para sensibilizar a los colombianos sobre la importancia de la reparación integral a las víctimas. Los comerciales elaborados por la Oficina han sido divulgados en televisión nacional, en horario triple A, gracias a la gestión de código cívico, y se desarrollaron 2.635 piezas gráficas. Una de las líneas de trabajo en esta área es la relacionada con eventos y protocolo.
- Para que las víctimas sean centrales en la construcción de la paz es necesario posicionar el tema de la atención, asistencia y reparación integral en la agenda pública del país, para lograrlo, entre el 2012 y el 2016 se pusieron en marcha los siguientes **canales e iniciativas de comunicación**:
 - Dos temporadas del programa de **TV Reparar para Seguir**, nominada en una oportunidad en los premios India Catalina
 - **Encuentros Blu**, un programa radial que se emite todos los domingos de 8 p.m. a 10 p.m.
 - **Página web Institucional**, que ha tenido más de 5,6 millones de visitas desde su creación, y cumple con el nivel AA de la norma NTC 5854, como pocas páginas en el Estado colombiano



- 4 cuentas institucionales en redes sociales: Twitter con 43 mil seguidores, Facebook con 24 mil, Instagram 2.101 y YouTube 944.
- **Portal SNARIV**, herramienta que le permite al Sistema compartir información sobre servicios, oferta y avances en la implementación de la Ley de Víctimas.
- **Expreso Esperanza**, serie radial de 40 programas en emisoras comunitarias
- Apoyamos a la subdirección de participación en la elaboración del **periódico Participaz**
- **Boletines virtuales:** SNARIV que circula en las entidades que hacen parte del Sistema y para víctimas que se comparte con 10 mil cuentas de correo.
- A nivel interno, y con el objetivo de fortalecer la cultura de confianza, colaboración e innovación que permita garantizar una atención digna, respetuosa y diferencial hacia las víctimas, implementamos la **Estrategia Suma** con los siguientes canales: boletín virtual SUMA, informativo SUMA TV, flashes informativos SUMA, cartelera institucional, Intranet y wallpaper,.

LOGROS

- **Satisfacción víctimas.** La comunicación en la Unidad para las Víctimas se centra en generar estrategias que permitan apoyar y crear el ambiente social para la implementación de la Ley de Víctimas, contribuyendo al restablecimiento de los derechos humanos, individuales y colectivos, y facilitar el acceso de las personas afectadas por el conflicto armado para la inclusión social, la reconciliación y la construcción de la paz, de ahí la importancia en la comunicación con la población a atender. Durante la gestión se logra **informar de manera directa a 1.851.560 víctimas**, lo que equivale al **30 por ciento de la población sujeto a atender** y de **manera indirecta se informó a 12 millones de colombianos**, en los lugares donde se concentra la población víctima, a través de la alianza con 400 emisoras comunitarias.
- Desde 2013 se hacen encuestas con las víctimas para conocer cómo se informan, y se surtió un ejercicio piloto que permite llegarle de manera directa a 1.240 víctimas. En 2014 se desarrollan tres campañas de comunicación: No coma cuento, para evitar el fraude; exención del servicio militar y 'MÁS CERCA,



MÁS FÁCIL' y a través de una serie de estrategias se logra informar de manera directa a 853.233 víctimas.

- Paralelamente se pone en marcha un programa de capacitación sobre Ley de Víctimas para periodistas comunitarios en todo el país, pues sus emisoras son las más escuchadas por las víctimas, según nuestras encuestas. En 2015, la Oficina Asesora de Comunicaciones concentró sus esfuerzos en la comunicación con las víctimas a través de cuatro campañas: antifraude, decreto 2569, oferta institucional y Daviplata. Y se informa a 823.791 víctimas de manera directa. Y en el primer trimestre de 2016, 174.536 víctimas.
- Es de anotar que la comunicación ha sido fundamental para que las víctimas superen el asistencialismo y logren la inclusión social. se han realizado estrategias de comunicación a las víctimas desde el enfoque diferencial, apoyando procesos hacia las personas mayores, mujeres víctimas de la violencia, niños, niñas y adolescentes sometidos a reclutamiento ilegal.
- **Enfoque territorial.** La paz se construye desde los territorios con las víctimas, de ahí la importancia de realizar una comunicación efectiva hacia ellas desde lo local. Por eso, teniendo en cuenta las limitaciones de presupuesto existentes, se priorizaron los lugares donde hay mayor concentración de personas sujeto de atención para adaptar la estrategia de comunicaciones a las necesidades de información desde y hacia los territorios.
- Hoy, la entidad cuenta con 6 periodistas en Antioquia, Eje Cafetero, Santander, Bolívar, Meta y Valle del Cauca; y 3 comunicadores sociales contratados por las direcciones territoriales en Atlántico, Urabá y Magdalena, quienes se encargan de implementar los cuatro pilares de la estrategia en estos territorios. Adicionalmente, con el apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo (USAID) y de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), las Direcciones Territoriales de la Unidad para las Víctimas en Chocó, Cesar - La Guajira, Nariño, Sucre, Caquetá, Magdalena, Bolívar, Urabá, Córdoba y Cauca se vieron beneficiadas de un proyecto de fortalecimiento en comunicaciones, con enfoque local y participativo.
- Estos proyectos tuvieron como objetivo lograr una comunicación efectiva de la Ley 1448 de 2011, dirigida a víctimas, servidores públicos, periodistas y comunidad en general, para dar a conocer procesos, servicios y rutas establecidas para la asistencia, atención y reparación integral y la restitución de derechos de las víctimas del conflicto armado. Comprendían actividades como



programas de radio y televisión, spots, material pedagógico, animaciones, obras de teatro, flashmobs, talleres de formación, entre otras piezas de comunicación con características propias de cada territorio. Como resultado de esta iniciativa, se elaboraron más de 100 productos en el que la voz de las víctimas fue el eje central de los materiales comunicativos.

- **Posicionamiento.** La reparación a las víctimas, tema que estaba ausente de la agenda informativa antes de la sanción de la Ley 1448, se posicionó de manera estratégica en la agenda pública nacional, y hoy es un hecho que las víctimas son centrales en la construcción de la paz y que esto ha sido posible gracias a la visibilización del tema por parte de la Unidad para las Víctimas.
- Desde noviembre de 2013 hasta febrero de 2016, periodo en el que contamos con medición de free press, se han publicado más de **17 mil artículos con mención directa a la Unidad en medios de comunicación locales, regionales, nacionales e internacionales.** Al utilizar el free press para divulgar los temas de interés de la Unidad se hicieron publicaciones que representan una inversión de \$ 50.641.604.982, lo que significó un ahorro en pauta para la entidad. Además se lograron más de **mil publicaciones en medios internacionales.**
- Para alcanzar esta visibilización se realizó una activación de voceros amplia y cada intervención en medios se alineó con la agenda nacional. Como lo mostraron las mediciones, los voceros tuvieron un lenguaje claro del 93% y los artículos tonos informativos o favorables en más del 90 por ciento de las publicaciones. Los mensajes bandera de estos voceros fueron los temas de gestión. De esta manera se contribuyó a que el país conociera los avances de la Ley, a que las víctimas fueran visibles, ejercieran su ciudadanía y se fortalecieran para aportar en la consolidación de la paz.

ASPECTOS CRÍTICOS

- Creación de un subcomité de comunicaciones en el marco del SNARIV para tener una instancia de alto nivel, con poder y presupuesto para crear campañas y dar directrices a las entidades para posicionar en la opinión pública del SNARIV, como una de las mejores prácticas de articulación entre las entidades nacionales y ellas con el territorio.



- Insistir ante Presidencia sobre la necesidad de subir el techo presupuestal para la elaboración de material impreso. Por una parte, es necesario dotar a los puntos de atención y nuevos centros regionales con la imagen institucional y la señalética; además hay que desarrollar y distribuir piezas pedagógicas para informar masivamente a las víctimas sobre sus derechos y las rutas de atención, asistencia y reparación integral y contar con material de capacitación para los servidores públicos que hacen parte del Sistema SNARIV.
- Los funcionarios y servidores públicos de la Unidad para las Víctimas deben contar con prendas y elementos de identificación de la entidad como gorras, camisetas, chalecos, carné, maleta con material pedagógico sobre la Ley 1448 de 2011, entre otros, para fortalecer el sentido de pertenencia, para su formación y para seguir consolidando la imagen de la entidad en territorio. Además, los corresponsales y enlaces no cuentan con el equipo necesario para proyectar su labor, tales como: cámaras fotográficas, filmadoras y grabadoras. Insumos mínimos requeridos para la elaboración y proyección de su trabajo en territorio. Se requiere presupuesto o gestión de recursos vía cooperación internacional.

RECOMENDACIONES

- Una de las estrategias de comunicación más eficiente con las víctimas del conflicto armado es el 'voz a voz', ya que las evaluaciones lo han dicho y porque por cada persona impactada, ellas informan a 7 personas más. Por la eficiencia de este canal de comunicación, la Oficina Asesora de Comunicaciones diseñó la **estrategia Acogedores**, que busca capacitar y contratar víctimas como multiplicadoras del mensaje en puntos de atención, centros regionales y en lugares estratégicos de sus comunidades. Este proyecto está por contratarse vía convenio de asociación con Fundación Capital. Se recomienda que las víctimas sean seleccionadas por enfoque diferencial.
- Si bien la estrategia de divulgación vía free press ha sido muy exitosa, es imprescindible meterse literalmente en los hogares de los colombianos. Para ello, se está desarrollando una alianza con RCN TV, USAID, OIM y ACR para la producción y emisión de una **novela sobre las víctimas del conflicto** armado, basada en un caso de la vida real, y bajo la dirección de Fernando Gaitán. Para ello, la Unidad para las Víctimas se ha comprometido en invertir 500 millones de



pesos que se verán representados en una cápsula final de 30 segundos. Las temáticas han sido concertadas con todos los socios, y la Unidad se ha comprometido en producirlas.

- Anualmente, 3 millones de víctimas acuden a los centros regionales y puntos de atención de la Unidad para las Víctimas y permanecen entre 3 y 5 horas. Estos lugares son verdaderos centros de comunicación, por eso, la Oficina Asesora de Comunicaciones busca crear un **canal de televisión digital**, con parrillas controladas desde Bogotá. El desafío fue encontrar un proveedor que ofreciera servicio de internet satelital pues muchos puntos operan en lugares administrados por las alcaldías locales y no se puede realizar estas obras desde la nación. Después de una búsqueda en el mercado, se encontró un proveedor y en este momento se adelanta un proceso de contratación directa que se encuentra en etapa precontractual.
- Debido al éxito alcanzado con el programa Expreso Esperanza, en este momento se adelanta un convenio de asociación para la producción y emisión de **microprogramas sobre víctimas en la radio comunitaria**, con la red de radio de Antioquia, departamento que concentra la mayor cantidad de víctimas en Colombia.

10. GRUPOS DE ENFOQUE DIFERENCIAL

10.1. EQUIPO DE TRABAJO DE MUJERES Y GENERO

La Dirección General de la UARIV, mediante la Resolución 2043 de 2012, creó el Equipo de Trabajo de Mujeres y Género (ETMG)²⁴, con el fin de integrar el enfoque diferencial de mujeres y género a las actividades de atención y reparación a las víctimas. Igualmente, está encargado de asesorar técnicamente y hacer

²⁴ El Equipo de Trabajo se organiza sobre la base de las siguientes funciones, en las cuales se integra el enfoque diferencial en materia de género y mujeres: i) Apoyar el diseño de políticas, planes, programas, proyectos e iniciativas para incorporar el enfoque de mujeres y género en la implementación de la Ley; ii) Proponer y desarrollar estudios técnicos e investigaciones dirigidos a atender y reparar a las víctimas con enfoque diferencial de mujeres y género; iii) Promover y hacer seguimiento al cumplimiento de las órdenes de la Corte Constitucional bajo los Auto 092 y 237 de 2008; iv) Promover la implementación de políticas, planes, programas, proyectos e iniciativas para atender de manera integral con un enfoque diferencial de mujeres y género a las víctimas; v) Promover y desarrollar continuamente la implementación, mantenimiento y mejora del enfoque diferencial de mujer y género en el SNARIV; vi) Coordinar y trabajar de manera permanente y articulada con organizaciones de la sociedad civil; y vii) Participar y dar los lineamientos técnicos en el Subcomité de enfoque diferencial para incorporar el enfoque de mujeres y género.



seguimiento a las políticas públicas para la incorporación del enfoque de género y derechos humanos de las mujeres; propiciando la inclusión del mencionado enfoque en las funciones de las entidades que integran el SNARIV.

PRINCIPALES GESTIONES.

- En el 2012, se realizaron ajustes al Formato Único de Declaración (FUD) en lo relacionado a la implementación del enfoque de género y mujeres. El FUD registra a) el género de la víctima (auto-reconocimiento como hombre, mujer o persona LGBTI -lesbiana, gay, bisexual, trans o intersex-); b) las condiciones de vulnerabilidad de las mujeres, jefatura de hogar femenina, estado gestante o lactante; c) condición de discapacidad; y d) pertenencia étnica. Igualmente, se apoyó la ampliación de la tabla de delitos sexuales del registro, con el fin de abarcar los diferentes daños que pueden sufrir niñas, adolescentes y mujeres.
- Durante 2012 y 2013 se brindó asistencia técnica para la incorporación del enfoque de género en procesos misionales de la UARIV, tales como: a) criterios de análisis y valoración de delitos contra la integridad sexual; b) instrumentos y herramientas de la Dirección de Gestión Social y Humanitaria; c) Ayuda Humanitaria de Emergencia -AHE-; d) ruta de asistencia y de reparación a las víctimas; e) ruta de reparación colectiva; f) criterios de certificación de las entidades; y g) recomendaciones técnicas para la formulación de los Planes de Acción Territorial. Las dos últimas conllevan una revisión constante en atención a las dinámicas nacionales y territoriales.
- Desde 2013 hasta la fecha, se brinda acompañamiento a los procesos de reparación colectiva de organizaciones de mujeres: 1. Liga de Mujeres Desplazadas -LMD-, 2. Asomuproca, 3. AFROMUPAZ, 4. ANMUCIC Nacional, 5. ANMUCIC-EI Zulia, 6. Grupo Auto 092, 7. Narrar para Vivir, 8. AMI. En 2015 se inicia acompañamiento a colectivos mixtos, en los cuales se consideró prioritario incluir el enfoque de género y derechos humanos de las mujeres, tales como: 9. Concejalas y Diputadas, 10. Toribio, 11. ANUC, 12. Guacoche, y 13. Mesa Diversa.
- A partir de 2014 y hasta la fecha se apoya la implementación de procesos de fortalecimiento a la incidencia y participación de las mujeres y de personas con orientaciones sexuales e identidades de género no hegemónicas víctimas del conflicto armado.
- Desde 2014 se brinda apoyo técnico en el diseño e implementación de la **Estrategia para la Reparación Integral a mujeres víctimas de violencia**



- sexual incluidas en el RUV*, que tiene como objetivo generar espacios de construcción, diálogo y fortalecimiento del proyecto de vida de las mujeres con enfoque de derechos, en el marco de su proceso de reparación integral. Estrategia que incluye las siguientes temáticas: a) orientación y asesoría sobre el proceso de reparación individual, y orientación financiera sobre la adecuada inversión de recursos; b) sensibilización y reflexión sobre derechos sexuales y reproductivos, y medidas dignificantes, presentación del CONPES3784; y c) diálogo e intercambio de saberes con las mujeres y realización de acto simbólico.
- Desde 2015 se asesora técnicamente el diseño de las **Jornadas de Reparación Integral “Reparando el Derecho a Ser”**, dirigida a personas con orientaciones sexuales e identidades de género no hegemónicas –LGBTI- víctimas del conflicto armado. Estas jornadas se configuran en un escenario de reconocimiento de la particularidad de los daños sufridos y la construcción de una ruta de acceso prioritario y especializado a las medidas de asistencia y atención integral contempladas en la Ley 1448 de 2011.

LOGROS

- Formulación (2012-2013) y seguimiento (2014-2016) al CONPES 3784 de 2013, “lineamientos de política pública para la prevención de riesgos, la protección y garantía de los derechos de las mujeres víctimas del conflicto armado”. Este documento de política pública tiene por objetivo general: “contribuir a la garantía, protección y el ejercicio de los derechos a la atención, asistencia y reparación integral de las mujeres víctimas”, compromete a 24 entidades del gobierno nacional en una respuesta coordinada frente a los riesgos y facetas de género identificadas por la Corte Constitucional en los Autos 092 y 237 de 2008.
- Desde 2013 se avanza en la incorporación del enfoque de orientaciones sexuales e identidades de género en la implementación de la Ley 1448 de 2011. Entendiéndolo no solo como un factor de vulnerabilidad exacerbada en el marco del conflicto armado, sino también como un elemento reivindicativo y transformador en los procesos de justicia transicional. Se apoya técnica en: a) definición de elementos de caracterización; b) criterios de análisis e identificación de actores sociales e institucionales; y c) propuestas de adecuación programática e institucional que respondan a los obstáculos y barreras que tienen las personas sexualmente diversas para acceder de manera efectiva a la política pública referida.



ASPECTOS CRÍTICOS

- Impulso y seguimiento a la atención y reparación integral de mujeres víctimas que se encuentran en los Anexos Reservados de los Autos 092, 098 y 009 proferidos por la Corte Constitucional. A partir del trabajo de digitación, digitalización y depuración de la información contenida en los anexos reservados, se encontró que el universo total de los registros contenidos en los autos enunciados corresponde **1096 personas de las cuales 1021 se encuentran incluidas en el RUV de estas solo 248 están incluidas por delitos contra la libertad e integridad sexual.**
- Continuidad y posicionamiento al proceso articulación interinstitucional para: a) construcción del CONPES 3784 fase II; y b) diseño y ejecución de evaluación participativa del CONPES 3784 Fase I.
- Compromiso de la Unidad para las Víctimas de garantizar **dos espacios de dialogo con mujeres y organizaciones para la recolección de insumos en el ajuste al CONPES 3784.**
- En el marco de la construcción de la política pública para los sectores sociales LGBTI, la UARIV, a través del Grupo de Mujeres y Género, ha revisado el Proyecto de Decreto Política Pública Nacional LGBTI y presentará comentarios y recomendaciones técnicas para el ajuste al capítulo de víctimas.

RECOMENDACIONES

Continuar con la articulación interinstitucional en el marco de la política pública para mujeres víctimas del conflicto armado, en: a) recolección de insumos con organizaciones de mujeres y mujeres víctimas representantes de las mesas de participación; b) concertación del plan de acción con las 22 entidades con compromisos en la atención y reparación integral de mujeres víctimas; y c) diseño e implementación de la evaluación participativa de la implementación del CONPES 3784. Fortalecimiento institucional de las entidades del SNARIV para la identificación, caracterización, focalización y diseño de acciones específicas para las personas con orientaciones sexuales e identidades de género no hegemónicas.



10.2. EQUIPO DE TRABAJO DE NIÑEZ Y JUVENTUD

PRINCIPALES GESTIONES

- En desarrollo de la misión de la UARIV y con el propósito de garantizar el goce efectivo de derechos de niños, niñas, adolescentes y jóvenes víctimas del conflicto armado, así como aportar a la Superación del ECI, desde el Grupo de Niñez y Juventud se ha venido generando estrategias de trabajo con las diferentes entidades e instituciones. Entre éstas, cabe destacar:
- **Formulación e Implementación del Protocolo de Participación para niños, niñas y adolescentes víctimas del conflicto armado**
- El Protocolo es el instrumento técnico que tiene por objeto brindar los lineamientos básicos para garantizar el derecho a la participación efectiva y plena, en torno a la reparación integral a los NNA víctimas del conflicto armado. Las propuestas de NNA son construidas a partir de sus intereses y necesidades y remitidas a las Mesas de Participación Efectiva de las Víctimas, de tal forma que se garantice su inclusión e incidencia en los Planes de Acción Territorial y en los Planes de Desarrollo en los ámbitos local, regional y nacional. El Grupo de Niñez y Juventud realizó el diseño, ajuste, acompañamiento, capacitación e implementación de este instrumento.
- **Promoción de escenarios de participación para niños, niñas, adolescentes y jóvenes víctimas del Conflicto Armado**
- Gestión, diseño, acompañamiento e implementación de escenarios para el auto reconocimiento de los liderazgos e interlocución en torno a propuestas y necesidades de niños, niñas, adolescentes y jóvenes víctimas mediante diferentes estrategias
- **Implementación de acciones para la actualización y seguimiento a la incorporación del Enfoque diferencial de Niñez y Juventud en la ruta integral y áreas misionales UARIV y fortalecimiento de los procesos que se gestionan con las Direcciones Territoriales**
- Se ha incorporado el enfoque de niñez y juventud en la Ruta integral y el Modelo de instrumentalización con Enfoque Diferencial y de Género en todos los procesos de la Unidad.
- Se han diseñado e implementado escenarios de formación, con diferentes estrategias y modalidades (virtual, presencial, entre otros), sobre conceptos básicos, hitos normativos, características y cifras, protocolo de participación de NNA Víctimas y recomendaciones sobre el Enfoque de Niñez y Juventud



- Promoción de la articulación entre las políticas públicas de primera infancia, niñez, adolescencia y juventud con la política pública de víctimas
- Diseño de proyecto “Niños, niñas, adolescentes y jóvenes y construcción de paz”
- Articulación de la Política Pública de Atención, Asistencia y Reparación Integral a las Víctimas con la Política Nacional de Discapacidad e Inclusión Social: Dicha articulación se da en los niveles nacional y territorial, que de acuerdo con las consideraciones de la Corte Constitucional en el Auto 173 de 2014, ha permitido concretar acciones para la garantía de derechos de las personas con discapacidad víctimas del conflicto armado, eliminando barreras de manera progresiva tanto en los lineamientos y directrices del nivel nacional, como en el nivel territorial con la participación de población víctima con discapacidad y en la incidencia en los planes de desarrollo de las nuevas administraciones.
- Participación en el diseño y producción de lineamientos para el acceso a la justicia de las personas con discapacidad intelectual y psicosocial: En articulación con el Ministerio de Justicia, Ministerio de Salud y Protección Social, Defensoría de Pueblo, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, Instituto Nacional de Medicina Legal, Instituto Nacional para Ciegos, Instituto Nacional para Sordos, y otras entidades del SNARIV. Dichos lineamientos generan impacto tanto al interior de la Unidad para las Víctimas como en las entidades que conforman las diferentes entidades para evitar que las víctimas tengan obstáculos para acceder al derecho de la ciudadanía activa, como una vía para asegurar la igualdad y la no discriminación en todos los ámbitos de desarrollo del individuo.
- Protocolo de toma de decisiones con apoyo: La Unidad para las Víctimas cuenta con un protocolo para la toma de decisiones con apoyo de las víctimas con discapacidad mental y psicosocial, y un instrumento de valoración de apoyos, de tal manera que no se sustraiga la capacidad legal al momento de ejercer los derechos en el marco de la reparación integral como víctimas del conflicto armado.
- Implementación de ajustes razonables para accesibilidad a la ruta de atención, asistencia y reparación: El grupo de Habilidades y Capacidades Diversas ha logrado ajustes concretos en la accesibilidad de la información, que divulgan los derechos y la ruta de acceso de atención, asistencia y reparación. Específicamente en la accesibilidad de la página web, el ajuste de material impreso al sistema Braille y en alto contraste, y la accesibilidad de los centros regionales de la Unidad para las víctimas con discapacidad física.



- Se estructuró un trabajo con el Ministerio de Defensa y la Fuerza Pública para aunar esfuerzos administrativos, técnicos y operativos, que permitan la puesta en marcha de acciones, actividades y estrategias para que la población víctima acceda a la exención de la prestación del servicio militar y a las demás medidas o acciones destinadas a la prevención y protección de la población de acuerdo con las competencias de dicho Ministerio y cuando los Miembros de la Fuerza Pública sean víctimas, realizar gestión de conocimiento, apoyo con línea técnica, estrategias y acciones en los procesos que considere el Ministerio de Defensa y que le permita el desarrollo de una ruta de operación y gestión que busque potenciar el desarrollo de objetivos que impacten y redunden en una reparación con enfoque transformador teniendo en cuenta los proyectos de vida de los Miembros de la Fuerza Pública que sean reconocidos como víctimas.

LOGROS

- Transversalización del enfoque diferencial de discapacidad en la ruta de atención, asistencia y reparación: A partir de la implementación de la resolución 0758 de 2014 acerca del Modelo de Operación con Enfoque Diferencial y de Género en la ruta de atención, asistencia y reparación, se ha logrado la transversalidad de las orientaciones para hacer operativo el enfoque de discapacidad para cada uno de los procedimientos y sus respectivos documentos soporte. El ejercicio de transversalidad se realizó en el marco del Programa para la Protección Diferencial de las Personas con Discapacidad y sus Familias, que de acuerdo a las consideraciones de la Corte Constitucional en el Auto 173 de 2014.
- Proyecto para la inclusión social de víctimas del conflicto con discapacidad con la asistencia técnica de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón - JICA: Se firmó el 4 de julio de 2014 entre los Gobiernos de Colombia y Japón. Empezó su ejecución el 25 de marzo de 2015, tiene una duración total de 5 años. El Gobierno japonés, a través de la Agencia para la Cooperación Internacional del Japón –JICA, desarrolla este Proyecto por medio de cooperación técnica. La entidad colombiana contraparte directa del Proyecto es la Unidad para las Víctimas (a través del Grupo de Discapacidad). El objetivo del Proyecto es diseñar una estrategia de inclusión social para las víctimas del conflicto con discapacidad. Durante el año 2015 se completó el resultado número 1 del Proyecto que fue el estudio de la línea base en los municipios piloto que son Granada (Antioquia) y El Carmen de Chucurí (Santander).



- Ruta de atención, asistencia y reparación integral para víctimas de MAP/MUSE/AEI: La articulación entre La Unidad para las Víctimas junto con la Dirección para la Acción Integral Contra Minas, dio como resultado la incorporación de las acciones de la DAICMA en la Ruta de atención, asistencia y reparación integral liderada desde la Unidad para las Víctimas, en la etapa de inmediatez, asistencia, y en la etapa de reparación a partir de la expedición de la resolución 0848 de 2014 donde se establecen criterios de priorización para la indemnización administrativa.

ASPECTOS CRÍTICOS

- Articulación de las entidades del SNARIV para la garantía de la oferta inclusiva de acuerdo a las necesidades de la población víctima con discapacidad. En el marco de la mesa de seguimiento al Auto 173 de 2014, se vienen adelantando gestiones para la apertura y consolidación de oferta que responda a las características y a los intereses de la población con discapacidad, con las dificultades tanto en la información detallada de la población para conocer sus necesidades, como en el sostenimiento de la oferta y la vinculación de la misma con otros programas que garanticen la inclusión social.
- Seguimiento a las víctimas con discapacidad en el marco de la ruta de atención, asistencia y reparación: Dadas las dinámicas de la implementación de la ruta integral, las acciones de seguimiento en la ruta a la población mencionada, requiere de estrategias que permitan conocer la situación actual de las víctimas en menor tiempo. Para ello, se viene articulando con las áreas misionales para que la información de la población sea entregada de manera periódica y oportuna.

RECOMENDACIONES

- En el marco de la estrategia para la Superación del Estado de Cosas Inconstitucional, es necesario continuar el trabajo en los siguientes aspectos:
 - Articulación Interinstitucional para la sostenibilidad de la oferta inclusiva, y criterios de priorización para las víctimas con discapacidad que contribuya a la rehabilitación integral y al proyecto de vida con enfoque transformador, dadas sus condiciones y particularidades.
 - Fortalecer el trabajo por la interseccionalidad, entendiendo las diversas condiciones de la población víctima con discapacidad en



razón de su edad, sexo, orientación sexual y etnia. Ello permitirá la consolidar la transversalización de los enfoques diferenciales en la ruta de atención, asistencia y reparación, que a su vez se articulen con la Política Pública en general para la inclusión social.

- Llevar a cabo acciones de seguimiento y mejora a la puesta en marcha de la ruta para víctimas de MAP/MUSE/AEI, de acuerdo a las dinámicas de las instituciones y los avances en el marco del posconflicto.

10.3. EQUIPO DE TRABAJO DE ENVEJECIMIENTO Y VEJEZ

El enfoque de envejecimiento y vejez inicia a abordarse desde el mes de julio de 2013 en la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas, con el concurso de la Dirección General y la Subdirección General, en articulación con los grupos de enfoques diferenciales y de género, y en el proceso de construcción conjunta de la instrumentalización del modelo de enfoques diferenciales y Género de manera integrada con las Direcciones Misionales y Oficinas de Apoyo. Este tiene como propósito generar cultura del envejecimiento con base a los desarrollos mundiales, nacionales y regionales respecto a una mirada más amplia que permite redimensionar el papel de actuales y futuras generaciones de personas mayores víctimas, en la familia, comunidad y sociedad. Además, propender ante todo por identificar afectaciones diferenciales y riesgos excepcionales de las víctimas mayores de 60 años, para diseñar e implementar medidas, acciones, programas, proyectos y estrategias, dirigidas al restablecimiento de los derechos de este grupo poblacional.

PRINCIPALES GESTIONES

- Se conformó el Equipo Técnico Ampliado de Envejecimiento y Vejez con la participación de enlaces de cada una de las dependencias de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas. Igualmente se consolidó el equipo de envejecimiento y vejez desde la dirección general, cuyo principal propósito es brindar asesoría y asistencia técnica que conlleve a garantizar la incorporación del enfoque de envejecimiento y vejez en la ruta de atención, asistencia y reparación integral a las personas mayores víctimas del conflicto armado, para comprender y atender las necesidades particulares de este grupo poblacional.



- Construcción del protocolo de acceso efectivo de las víctimas mayores en la ruta de atención, asistencia y reparación integral, en respuesta a la orden número 13 contenida en el Auto 173 de 2014,
- Se incorporó el enfoque de Envejecimiento y Vejez en el Modelo de Operación con Enfoque Diferencial y de Género.
- diseño y desarrollo de manera conjunta con el Programa de acompañamiento actividades para la conmemoración del Día Internacional de las Personas Mayores y la conmemoración del día mundial de Toma de Conciencia en Contra del Abuso y Maltrato a las personas mayores.
- Institucionalización de las jornadas Memorias Reparadoras (con y a través de la subdirección de reparación Individual), para el fortalecimiento del rol de las personas mayores víctimas en la sociedad.
- Definición de subgrupos en el momento de la vejez, que tiene como objetivo primordial lograr una identificación completa de las condiciones psicológicas, económicas, políticas, jurídicas, sociales, culturales y de seguridad propias de la población víctima mayor.
- Reuniones bilaterales con consorcio Colombia Mayor, Ministerio de Trabajo y Colpensiones para incidir en la priorización de las víctimas en los mencionados programas.
- Promoción de la mesa interinstitucional con entidades del SNARIV como respuesta a la proclama de las víctimas Mayores y la necesidad de actualizar la Directriz para el goce efectivo de derechos de las personas mayores en situación de desplazamiento forzado.
- Se brindaron aportes al protocolo de enfoque diferencial y documento de pretensiones para personas mayores, de la Unidad de Restitución de Tierras.
- Acercamiento para alianzas público privadas con (telefónica, codensa y fundación Maria luisa), para ampliar alternativas frente a la gestión de ingresos de las personas mayores víctimas del conflicto armado.
- Elaboración de propuestas para gestionar recursos desde cooperación internacional y/o alianzas público privadas que viabilicen la realización de acciones encaminadas a la dignificación de las personas mayores y la recuperación de la memoria histórica.

LOGROS

- Se realizaron espacios de participación con y para las víctimas personas mayores: tres encuentros a nivel nacional “Palabras Mayores”, un conversatorio nacional “Palabras Mayores”, dos encuentros nacionales y tres



regionales del proyecto “Voces de Mayores”, un encuentro intergeneracional a nivel nacional y uno departamental

- Institucionalización de asesoría y asistencia técnica a enlaces territoriales para el enfoque, a través de video conferencia.
- Definición de lineamientos de enfoques de Envejecimiento y vejez a las entidades del SNARIV, con documento técnico del enfoque y módulo de formación virtual.
- Recomendaciones para la certificación a las entidades del SNARIV, con el enfoque incorporado
- Incidencia en el articulado de la Convención Interamericana sobre los Derechos de las personas mayores, particularmente en el reconocimiento de un trato diferenciado en el marco de un conflicto armado, evidente en el artículo 29 de la Convención.
- Anexo técnico lineamientos para la proyectos de cofinanciación Nación Territorio
- Protocolo de acceso efectivo de las víctimas mayores en la ruta de atención, asistencia y reparación integral
- Modelo de Operación con Enfoque Diferencial y de Género con acciones para cada momento de la ruta que materializan el enfoque (atención , asistencia y reparación)
- Lineamientos en esquemas especiales de acompañamiento familiar y comunitario en retornos y reubicaciones.
- Metodología de charla de educación financiera y proyecto de vida para personas mayores víctimas.
- Guía de elementos para la incorporación del enfoque psicosocial en el SNARIV.
- Acompañamiento técnico a víctimas mayores representantes de las mesas para cualificar su labor de incidencia en lo local.
- Proclama “ aportes de las víctimas mayores frente a la construcción de paz”, socializada en los diálogos de La Habana
- Articulación del enfoque con los demás enfoques diferenciales y de género en la planeación e implementación de procesos a través de los comités estratégico y técnico respectivamente.
- Participación activa en las jornadas de víctimas de violencia sexual.
- Sensibilización sobre el enfoque a funcionarios, contratistas y víctimas
- Incorporación del enfoque de Envejecimiento y Vejez en el documento de herramientas para la prevención urgente de planes de contingencia territoriales



- Participación activa del equipo del enfoque en los procesos de Reparación colectiva
- Estrategia de Comunicación que incorpora el enfoque de envejecimiento y vejez en los cuatro pilares del plan de comunicaciones, que incluye programas radiales (blue radio y dc radio, radio la esperanza), programa urna virtual, publicaciones en SUMA y publicación visible, e impresos (ficha técnica y cartilla de envejecimiento y vejez) y concurso “escuchando la voz de los mayores”, incorporación de las actividades del enfoque en redes sociales de la Unidad.
- Convenio de asociación con la fundación Saldarriaga concha, frente a lo cual se fortalecerán las herramientas de incidencia para elaboración de planes, programas y proyectos dirigidos a las víctimas mayores.

ASPECTOS CRÍTICOS

- Bajo porcentaje de indemnización a las víctimas personas mayores
- Escasa información de GED de las víctimas mayores
- Falta de instrumentos para la caracterización de la población víctima mayor
- Restringida oferta institucional dirigida a víctimas personas mayores

RECOMENDACIONES

- Continuidad en la implementación del plan de acción 2016 conjunto de enfoques diferenciales y de género.
- Ejecutar un plan de contingencia para realizar PAARI a las víctimas personas mayores
- La resolución 090 de 2015, debe ser un mecanismo que permita la asignación de recursos para la indemnización de las víctimas mayores de 70 años
- Ejecución de la EGED (Encuesta Goce Efectivo de Derechos) con las recomendaciones del enfoque de Envejecimiento y Vejez a los indicadores GED
- Definición de instrumentos de caracterización propios de las personas mayores víctimas
- Fortalecimiento de la articulación de la Política Pública de Envejecimiento y Vejez con la Política de Atención, Asistencia y Reparación Integral a las víctimas para el goce efectivo de derechos de las personas mayores (a través del ministerio de Salud y Protección Social como ente rector de la Política de Envejecimiento)



- Continuidad en el proceso de gestión con Ministerio de Trabajo, Colombia Mayor y Colpensiones para priorización de las víctimas en los mencionados programas.
- Continuidad en el proceso de gestión de personal de planta para el equipo del enfoque.
- Realización del IV encuentro Palabras Mayores y el II Encuentro Intergeneracional
- Continuidad en la gestión de recursos con cooperación internacional y alianzas público privadas.

10.4. EQUIPO DE HABILIDADES Y CAPACIDADES DIVERSAS

PRINCIPALES GESTIONES:

- Articulación de la Política Pública de Atención, Asistencia y Reparación Integral a las Víctimas con la Política Nacional de Discapacidad e Inclusión Social. Dicha articulación se da en los niveles nacional y territorial, que de acuerdo con las consideraciones de la Corte Constitucional en el Auto 173 de 2014, ha permitido concretar acciones para la garantía de derechos de las personas con discapacidad víctimas del conflicto armado, eliminando barreras de manera progresiva tanto en los lineamientos y directrices del nivel nacional, como en el nivel territorial con la participación de población víctima con discapacidad y en la incidencia en los planes de desarrollo de las nuevas administraciones.
- Participación en el diseño y producción de lineamientos para el acceso a la justicia de las personas con discapacidad intelectual y psicosocial. En articulación con el Ministerio de Justicia, Ministerio de Salud y Protección Social, Defensoría de Pueblo, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, Instituto Nacional de Medicina Legal, Instituto Nacional para Ciegos, Instituto Nacional para Sordos, y otras entidades del SNARIV. Dichos lineamientos generan impacto tanto al interior de la Unidad para las Víctimas como en las entidades del SNARIV para evitar que las víctimas tengan obstáculos para acceder al derecho de la ciudadanía activa, como una vía para asegurar la igualdad y la no discriminación en todos los ámbitos de desarrollo del individuo.
- Protocolo de toma de decisiones con apoyo: La Unidad para las Víctimas cuenta con un protocolo para la toma de decisiones con apoyo de las víctimas con discapacidad mental y psicosocial, y un instrumento de valoración de apoyos, de



tal manera que no se sustraiga la capacidad legal al momento de ejercer los derechos en el marco de la reparación integral como víctimas del conflicto armado.

- Implementación de ajustes razonables para accesibilidad a la ruta de atención, asistencia y reparación: El grupo de Habilidades y Capacidades Diversas ha logrado ajustes concretos en la accesibilidad de la información, que divulgan los derechos y la ruta de acceso de atención, asistencia y reparación. Específicamente en la accesibilidad de la página web, el ajuste de material impreso al sistema Braille y en alto contraste, y la accesibilidad de los centros regionales de la Unidad para las víctimas con discapacidad física.
- Militares: Se estructuró un trabajo con el Ministerio de Defensa y la Fuerza Pública para aunar esfuerzos administrativos, técnicos y operativos, que permitan la puesta en marcha de acciones, actividades y estrategias para que la población víctima acceda a la exención de la prestación del servicio militar y a las demás medidas o acciones destinadas a la prevención y protección de la población de acuerdo con las competencias de dicho Ministerio y cuando los Miembros de la Fuerza Pública sean víctimas. También, para realizar gestión de conocimiento, apoyo con línea técnica, estrategias y acciones en los procesos que considere el Ministerio de Defensa que le permita el desarrollo de una ruta de operación y gestión que busque potenciar el desarrollo de objetivos que impacten y redunden en una reparación con enfoque transformador teniendo en cuenta los proyectos de vida de los Miembros de la Fuerza Pública que sean reconocidos como víctimas.

LOGROS:

- Transversalización del enfoque diferencial de discapacidad en la ruta de atención, asistencia y reparación: A partir de la implementación de la resolución 0758 de 2014 acerca del Modelo de Operación con Enfoque Diferencial y de Género en la ruta de atención, asistencia y reparación, se ha logrado la transversalidad de las orientaciones para hacer operativo el enfoque de discapacidad para cada uno de los procedimientos y sus respectivos documentos soporte. El ejercicio de transversalidad se realizó en el marco del Programa para la Protección Diferencial de las Personas con Discapacidad y sus



Familias, que de acuerdo a las consideraciones de la Corte Constitucional en el Auto 173 de 2014.

- Proyecto para la inclusión social de víctimas del conflicto con discapacidad con la asistencia técnica de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón - JICA: Se firmó el 4 de julio de 2014 entre los Gobiernos de Colombia y Japón. Empezó su ejecución el 25 de marzo de 2015, tiene una duración total de 5 años. El Gobierno japonés, a través de la Agencia para la Cooperación Internacional del Japón –JICA, desarrolla este Proyecto por medio de cooperación técnica. La entidad colombiana contraparte directa del Proyecto es la Unidad para las Víctimas (a través del Grupo de Discapacidad). El objetivo del Proyecto es diseñar una estrategia de inclusión social para las víctimas del conflicto con discapacidad. Durante el año 2015 se completó el resultado número 1 del Proyecto que fue el estudio de la línea base en los municipios piloto que son Granada (Antioquia) y El Carmen de Chucurí (Santander).
- Ruta de atención, asistencia y reparación integral para víctimas de MAP/MUSE/AEI: La articulación entre La Unidad para las Víctimas junto con la Dirección para la Acción Integral Contra Minas, dio como resultado la incorporación de las acciones de la DAICMA en la Ruta de atención, asistencia y reparación integral liderada desde la Unidad para las Víctimas, en la etapa de inmediatez, asistencia, y en la etapa de reparación a partir de la expedición de la resolución 0848 de 2014 donde se establecen criterios de priorización para la indemnización administrativa.

ASPECTOS CRÍTICOS:

- Articulación de las entidades del SNARIV para la garantía de la oferta inclusiva de acuerdo con las necesidades de la población víctima con discapacidad. En el marco de la mesa de seguimiento al Auto 173 de 2014, se vienen adelantando gestiones para la apertura y consolidación de oferta que responda a las características y a los intereses de la población con discapacidad, con las dificultades tanto en la información detallada de la población para conocer sus necesidades, como en el sostenimiento de la oferta y la vinculación de la misma con otros programas que garanticen la inclusión social.



- Seguimiento a las víctimas con discapacidad en el marco de la ruta de atención, asistencia y reparación: Dadas las dinámicas de la implementación de la ruta integral, las acciones de seguimiento en la ruta a la población mencionada, requiere de estrategias que permitan conocer la situación actual de las víctimas en menor tiempo. Para ello, se viene articulando con las áreas misionales para que la información de la población sea entregada de manera periódica y oportuna.

RECOMENDACIONES:

- En el marco de la estrategia para la Superación del Estado de Cosas Inconstitucional, es necesario continuar el trabajo en los siguientes aspectos:
 - Articulación Interinstitucional para la sostenibilidad de la oferta inclusiva, y criterios de priorización para las víctimas con discapacidad que contribuya a la rehabilitación integral y al proyecto de vida con enfoque transformador, dadas sus condiciones y particularidades.
 - Fortalecer el trabajo por la interseccionalidad, entendiendo las diversas condiciones de la población víctima con discapacidad en razón de su edad, sexo, orientación sexual y etnia. Ello permitirá la consolidar la transversalización de los enfoques diferenciales en la ruta de atención, asistencia y reparación, que a su vez se articulen con la Política Pública en general para la inclusión social.
 - Llevar a cabo acciones de seguimiento y mejora a la puesta en marcha de la ruta para víctimas de MAP/MUSE/AEI, de acuerdo a las dinámicas de las instituciones y los avances en el marco del posconflicto.

11. FONDO DE REPARACIÓN A LAS VÍCTIMAS

El Fondo para la Reparación a las Víctimas es una cuenta especial de la Unidad para la Atención y la Reparación Integral a las Víctimas, creada desde la Ley 975 de 2005, previsto para reparar a las víctimas reconocidas en los procesos de Justicia y Paz (Art. 54 L. 975/05) y para financiar los programas de reparación administrativa en el marco de la Ley 1448 de 2011, fortaleciéndose sus fuentes de ingresos (Art. 177 L. 1448/11).



Al Fondo para la Reparación Integral de las Víctimas – FRV - le corresponde alistar, recibir, administrar y disponer efectivamente de los bienes con vocación reparadora de ex combatientes y los recursos provenientes de la sociedad y el sector privado, para destinarlo a los procesos de reparación integral a favor de las víctimas del conflicto armado, en el marco de los programas de reparación administrativos, así como en los procesos de Justicia y Paz, dentro del marco de la Justicia Transicional.

Desde la creación de la nueva institucionalidad a partir de la Ley 1448 de 2011, el FRV fue reestructurado, convirtiéndose en un Grupo de Trabajo adscrito a la Dirección de Reparación, con un Coordinador a quien se le delegaron facultades de ordenación de gasto para hacer ágil la contratación necesaria para la adecuada administración de los bienes, la cual se realiza en el marco del derecho privado (Art. 54 Ley 975/05). Para tal delegación, fue necesario disponer de un cargo de Asesor de Dirección General Grado 14. De igual manera, se amplió el equipo de trabajo, que pasó de un número de diez (10) personas en 2011, de manera gradual, a 120 contratistas con adecuados perfiles profesionales y técnicos interdisciplinarios, 120 operarios de plantaciones agroindustriales y un grupo de 50 conserjes de apoyo a la administración. De igual manera, se asignaron recursos por valor de 10.000 millones anuales del Fondo para la Reparación a las Víctimas, para las operaciones de administración de bienes y pago de indemnizaciones reconocidas en Justicia y Paz. De igual manera, se adquirieron equipos de GPS, cámaras fotográficas, distanciómetros, chalecos antibalas, servicio de telefonía avantel y servicio especial de camionetas 4x4, así como contratos de vigilancia privada, parqueaderos, tercerización de contratos laborales para operarios, avalúos con el IGAC y otros servicios y bienes necesarios. En 2014 el Fondo se trasladó a una oficina más amplia con capacidad para 65 personas y se abrieron equipos territoriales en Antioquia, Barranquilla, Montería, Apartadó y profesionales en Direcciones Territoriales como Meta, Puerto Boyacá y Pereira, según la cantidad y complejidad de las operaciones.

Con la ampliación de la capacidad operativa y logística del Fondo durante la gestión de la Unidad como administradora del Fondo se ha logrado recaudar y generar el mayor número de recursos para reparar a las víctimas.

LOGROS

- **Administración de activos para la reparación.** Frente a la administración de bienes, debe señalarse que desde la creación de la nueva institucionalidad de la Ley 1448 de 2011, el Fondo para la Reparación de las Víctimas aumentó



sustancialmente el número de bienes bajo su administración, amplió su capacidad operativa para recibir y administrar todos los bienes que sean entregados por los postulados a la Ley de Justicia y Paz o que sean hallados por la Fiscalía General de la Nación en sus labores de persecución de bienes de grupos armados al margen de la ley y sus miembros y, además, ha implementado estrategias para generar con éstos mayores ingresos que permitan contar con recursos para reparar a las víctimas.

Así, a marzo de 2016 el FRV tiene en su administración 1.344 bienes, cuyo valor ascienden a la suma de \$ 290.395.297.269.047,91, de los cuales \$ 78.753.742.732,54 son bienes con extinción de dominio y \$211.637.919.091,96 bienes sin extinción de dominio.

Para cumplir su objetivo de generar rendimientos con los bienes puestos bajo su administración, el Fondo para la Reparación de las Víctimas adopta sistemas de administración eficientes, entre los que se encuentra celebrar contratos de arrendamientos sobre los mismos. Así, sólo en lo correspondiente al año 2015 el Fondo generó ingresos por concepto de arrendamientos por valor de \$1.975.396.371, habiendo generado por este concepto del año 2012 a marzo de 2016 la suma de \$4.430.428.468.

- De otro lado, actualmente el Fondo para la Reparación a las Víctimas administra directamente 4 proyectos productivos: Coproagrosur, en el sur de Bolívar y Mapiripan y Lucitania en Meta, en los cuales se tienen plantaciones de palma de aceite, y otro en Tarazá, Antioquia, donde se produce Caucho. Los proyectos productivos administrados por el Fondo para la Reparación a las Víctimas han representado excedentes a marzo de 2016 por valor de \$4.542.045.766 a la fecha, los cuales representan más recursos para mayor reparación a las víctimas. Estos proyectos productivos son administrados con una vocación social, que permite que además de generar rendimientos se promueva la generación de ingresos en las comunidades afectadas por la violencia, cercanas a las zonas de influencias de los proyectos, a través de la creación de empleos y la dinamización de la economía local.
- Además, al administrar los bienes el Fondo para la Reparación de las Víctimas también aplica la vocación social reparadora a la que hace mención la Ley 1592 de 2012 y el Auto AP-4671 del 13 de agosto 2014, como “*La aptitud que deben tener todos los bienes entregados, ofrecidos, denunciados por los postulados en el marco de la presente ley para reparar de manera efectiva a las víctimas*”, pues éstos pueden ser entregados a entidades territoriales, sujetos de reparación



colectiva, comunidades, asociaciones u organizaciones de víctimas, que contribuyan a la reconstrucción de tejido social, que fortalezcan la seguridad alimentaria local, la agricultura familiar campesina, a la generación de ingresos, todo ello con enfoque de reparación, rehabilitación, normalización y reconciliación.

- En el marco de la vocación social reparadora, El Fondo entregó en comodato los siguientes bienes: La Casa Mancuso en Montería al sujeto de reparación colectiva, Universidad de Córdoba; Casa Reja en el corregimiento de San Blas, Municipio de Simití, Sur de Bolívar a la JAC de este corregimiento; la Oficina 905 del Edificio Camacol en Bogotá al sujeto de reparación colectiva REDEPAZ; la Finca La Veraka en el corregimiento El Cinco del Municipio de Sincelejo, Sucre, a la Asociación de Mujeres Emprendedoras de Vida "SUPERATE con Nuevos Horizontes", y unos predios del proyectos productivo Coproagrosur, en el corregimiento de Monterrey, municipio de Simití, Sur de Bolívar, a la Cooperativa de Mujeres de Monterrey Luz y Esperanza "COOPMUEM", a los cuales se les realiza acompañamiento.
- **Recaudo de fuentes alternativas de financiación.** Además de los bienes y proyectos productivos bajo su administración, al Fondo para la Reparación de las Víctimas le corresponde recauda las otras fuentes de financiación establecidas por el artículo 177 de la Ley 1448, tales como: donaciones voluntarias efectuadas por gobiernos, organizaciones internacionales, particulares, sociedades y otras entidades; las sumas recaudadas por entidades financieras como resultado de la opción de donación voluntaria al finalizar las transacciones en cajeros electrónicos y transacciones por Internet; las sumas recaudadas por almacenes de cadena y grandes supermercados por concepto de donación voluntaria de la suma requerida para el redondeo de las vueltas; el monto de las multas y condenas económicas impuestas a los miembros y grupos armados al margen de la ley o a quienes los han apoyado o financiación y los recursos (5%) generados por el Fondo para la Rehabilitación, Inversión Social y Lucha contra el Crimen Organizado -FRISCO durante la vigencia anterior. Así, a través de estas fuentes alternativas de financiación el Fondo para la Reparación de las Víctimas ha recaudado recursos por un valor total de \$5.101.533.400,39.
- **Reparación judicial en justicia y paz.** En lo referente al pago y liquidación de indemnizaciones judiciales ordenadas en el marco de los procesos de justicia y paz, se tiene que a marzo de 2016 se han realizado pagos de indemnizaciones por valor de \$73.581.034.500,57, correspondiente a 4.527 víctimas



indemnizadas por hecho victimizante (indemnizaciones otorgadas), lo que implica un impacto directo en el goce de derechos de las víctimas del conflicto armado.

En este ámbito, el FRV ha establecido como estrategia la realización de jornadas de socialización de las distintas sentencias de justicia y paz en los municipios de residencia de las víctimas, lo que ha conllevado a tener contacto directo con cada una de éstas, informarles lo concerniente al pago de su indemnización y su situación frente al fallo judicial, lo que redundo en la generación de dinámicas de confianza ciudadana – Estado. Estas estrategias, además, han significado una disminución de los tiempos de pago de las indemnizaciones, desde que se profieren las sentencias de justicia y paz y quedan debidamente ejecutoriadas

Ahora bien, en relación con este punto, es importante mencionar que la eficiente labor de administración de los bienes y proyectos productivos realizadas por el FRV ha permitido que la reparación a las víctimas comience a ser pagada con cargo a los recursos y bienes entregados por los miembros y grupos armados al margen de la ley, como directos responsables de la violación de derechos. Así, como referentes importantes de esta labor, se puede mencionar que la sentencia proferida por el Tribunal Superior del Distrito Judicial de Bogotá, en contra de los condenados, José Rubén Peña Tobón, Wilmer Morelo Castro y José Manuel Hernández Calderas, ex combatientes del Bloque Vencedores de Arauca, las indemnizaciones reconocidas en favor de las víctimas fueron atendidas en un componente del 40% con recursos de los postulados; asimismo las indemnizaciones reconocidas en las sentencias de fecha 10 de abril de 2015, en contra del postulado condenado Saúl Rincón Camelo, se atendieron de manera total con los bienes entregados por el Bloque Central Bolívar de las Autodefensas Unidas de Colombia.

ASPECTOS CRÍTICOS

- **Administración de activos para la reparación.** Largos tiempos durante los cuales la entidad debe administrar los bienes como secuestre, lo que implica altos costos de administración y altos riesgos jurídicos asociados a la misión. En los últimos años, en la medida en que más bienes han sido entregados al Fondo para su administración, se ha incrementado su personal y operaciones en terreno: De 2014 a 2015 el Fondo pasó de administrar 1.081 bienes a 1.312, lo que conllevó a que participara en 2015 en 282 diligencias de recepción y 847



diligencias de inspección. Igualmente, participó en 263 diligencias de alistamiento de futuros bienes a ingresar a su inventario.

Para desarrollar lo anterior, el Fondo para la Reparación a las Víctimas debe contar con un equipo de trabajo interdisciplinario y amplio, además, de contar con recursos que le permitan cumplir con sus funciones en todo el territorio nacional: Sólo en 2015 el personal del FRV realizó 560 comisiones, fuera de las solicitudes por ARL y caja menor, para un total de 1997.5 días totales viajados.

El Fondo para la Reparación de las Víctimas demanda una serie importante de recursos, los cuales deben ser tenidos en cuenta, máxime cuando el Fondo en calidad de secuestre administra los bienes cerca de 8 años, antes de que se dé un pronunciamiento judicial definitivo sobre la extinción del dominio de los mismos a su favor. Adicionalmente, las características de estos bienes y su procedencia hacen difícil la administración, puesto que están ubicados en zonas de difícil orden público, con presencia de bandas criminales, al punto que han ocurrido actos violatorios de los derechos humanos del personal del Fondo (1 homicidio, 1 secuestro, varias amenazas y actos de intimidación), además de los riesgos de corrupción que conlleva la administración de un número tan grande de bienes.

- **Reparación judicial en justicia y paz.** El régimen de topes para la indemnización de que trata la Ley 1448 de 2011 produce la insatisfacción en las víctimas en la indemnización judicial, puesto que esperan que se paguen sumas mayores, conforme a lo ordenado por los jueces. En este mismo sentido, hay una baja cantidad de víctimas reconocidas en sentencia judicial ejecutoriada: Sólo el 4.3% de víctimas que han presentado reclamación ante el Sistema de Justicia y Paz han sido reconocidas en sentencias.
- **Recaudo fuentes alternativas de recursos.** Es necesario contar con la cooperación de entidades como la Fiscalía General y SAE, para que los activos de las BACRIM alimenten el Fondo debido a la obligación de la Unidad de reparar a víctimas de dichos grupos, conforme a pronunciamiento de la Corte Constitucional.
- **Falta de personal de planta para fortalecer los procesos de supervisión y consolidar la facultad de ordenación de gasto.** Para dar cumplimiento a sus funciones, el Fondo para la Reparación de las Víctimas desarrolla una fuerte labor contractual, tanto en prestación de servicios (120), administración de bienes (387) y en arrendamiento, depósitos y comodatos de los bienes que



administra (257). Considerando que la planta de personal es insuficiente para asumir la totalidad de actividades y labores que implica el cumplimiento de las funciones misionales del Fondo y que además el Manual de Contratación y Supervisión de la Unidad, aprobado el 28 de julio de 2015, en su punto 2.4.2., “Quiénes pueden ser supervisores de contratos, designación de supervisor y término para el ejercicio de la actividad”, sólo permite que la supervisión de contratos sea desarrollada por los funcionarios de planta, en la actualidad casi la totalidad de los contratos del Fondo son supervisados por el Coordinador. Lo anterior constituye una dificultad y un riesgo, para las labores que desarrolla el Fondo para la Reparación de las Víctimas.

RECOMENDACIONES

- Para dar respuesta a la dificultad de los largos tiempos durante los cuales la entidad debe administrar los bienes como secuestro, se recomienda propiciar modificaciones legislativas que permitan que la Magistratura de Justicia y Paz pueda pronunciarse anticipadamente sobre la extinción de dominio de los bienes.
- Es necesario dar continuidad a los espacios interinstitucionales, que le permita a la UARIV – FRV en conjunto con otras entidades, dar respuesta a las dificultades planteadas en relación a reparación judicial en justicia y paz y recaudo de fuentes alternativas de financiación.
- Igualmente, es necesario realizar un ajuste en el diseño institucional del Fondo para la Reparación a las víctimas, ampliando la planta de personal para fortalecer los procesos de supervisión y consolidando su facultad de ordenación de gasto, considerando la naturaleza, complejidad y responsabilidad que entraña sus funciones.
- Finalmente se recomienda proceder con la comercialización de los bienes con extinción de dominio, previo saneamiento legal y técnico y una vez realizado avalúo por entidad oficial, los cuales deben ser revisados y avalados por personal del Fondo para la Reparación a las Víctimas, especialistas en avalúos.

12. BALANCE TERRITORIAL.

PRESENTACIÓN

La violencia y el conflicto armado interno han impactado y generado afectaciones, daños y pérdidas a millones de colombianas y colombianos en diversas regiones



del país, frente a los cuales el Estado en su conjunto orienta sus esfuerzos para su superación con la implementación de la Ley 1448 de 2011.

En esta labor, la Unidad para las Víctimas cuenta con veinte (20) Direcciones Territoriales²⁵ que trabajan permanente en las regiones para garantizar los derechos de las víctimas y la realización de los fines del Estado Social de Derecho, a través de un proceso de acompañamiento a los Departamentos y Municipios, Entidades del orden nacional con presencia regional, a las víctimas, comunidades y organizaciones de víctimas y defensoras de sus derechos, entes de cooperación, al Ministerio Público y otros organismos de control, que implica el despliegue de diversas acciones de coordinación, articulación y diálogo social.

Es así que las Direcciones Territoriales materializan la presencia del gobierno nacional en las regiones a efectos de la ejecución de esta política pública, uniendo a las autoridades administrativas responsables en materia de víctimas de la violencia -vistos como aliados en la reconciliación y construcción de la paz-; consolidándose en escenarios de movilización de esfuerzos y de trabajo conjunto para impulsar las medidas de asistencia, atención y reparación, procurando la mejor toma de decisiones y optimización de los recursos nacionales y locales, canalizando y gestionando las necesidades de las víctimas a través de las herramientas e instancias previstas por la misma Ley 1448 de 2011 para el restablecimiento de sus derechos individuales y colectivos.

En cumplimiento de normativa de víctimas y restitución de tierras, en este acápite se observará la organización administrativa de las veinte (20) direcciones territoriales con su denominación, mapa de cobertura territorial, sedes y oficinas; luego se desarrollarán sus roles y funciones asignadas a las y los Directores Territoriales; posteriormente se hará referencia a los equipos de trabajo que soportan esta misión institucional; pasando a los Centros Regionales y Puntos de Atención en cada dirección territorial. También se ahondará en las acciones de apoyo a la gestión territorial realizadas desde el despacho de la Dirección General, exponiendo seguidamente la contribución a la paz territorial, seguidamente los retos y finalizando con las recomendaciones de este proceso.

²⁵ El Decreto 4968 de 2011 determinó la plata de personal de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas, estableciendo veinte (20) Directores Territoriales para cumplir las funciones propias de la Unidad.



DENOMINACIÓN Y DISTRIBUCIÓN

En desarrollo del Decreto 4968 de 2011 que en el artículo 4 prevé la facultad del Director(a) de la Entidad de distribuir los cargos de la planta global “teniendo en cuenta la organización interna, las necesidades del servicio, los planes y programas”, se determinó la denominación, sedes y cobertura de las veinte (20) direcciones territoriales mediante la Resolución No. 1444 de 2012 y la Resolución No. 1643 de 2012, como se muestra a continuación:

DENOMINACIÓN	COBERTURA	SEDE
Dirección Territorial Central	Bogotá Distrito Capital y los departamentos de Cundinamarca, Tolima y Boyacá.	Bogotá
Dirección Territorial Antioquia	Departamento de Antioquia excepto los municipios cuya cobertura está en la Dirección Territorial de Urabá y de Magdalena Medio.	Medellín
Dirección Territorial Valle	Departamento del Valle del Cauca	Cali
Dirección Territorial Bolívar	Departamentos de Bolívar (excepto municipios cubierto por la Dirección Territorial Magdalena Medio), San Andrés y Providencia.	Cartagena
Dirección Territorial César Y Guajira	Departamento de César (excepto municipios cubierto por la Dirección Territorial Magdalena Medio) y de la Guajira.	Valledupar
Dirección Territorial Urabá	Municipios del Urabá Chocoano: Carmen del Darién, Río Sucio, Ungía y Acandí, departamento de Chocó. Municipios del Urabá Antioqueño: Murindó, Mutata, Chigorodó, Carepa, Apartadó, Turbo, Necoclí, San Juan de Urabá, Arboletes, San Pedro de Urabá, departamento de Antioquia.	Apartado
Dirección Territorial Magdalena Medio	Municipios departamento de Santander: Puerto Wilches, Barranca, Sabana de Torres, Cimitarra, Landazurí, Puerto Parra, Municipios departamento de Antioquia: Puerto nare, Puerto Berrio, Yondó. Municipios departamento de César: San Alberto, Río de Oro, Gonzalez. Municipios del departamento de Bolívar: Cantagallo, San Pablo, Santa Rosa del Sur, Cimití, Morales, Arenal, Río Viejo, Regidor, Norosí,	Barrancabermeja
Dirección Territorial Meta/Llanos Orientales	Departamentos de Meta, Amazonas, Casanare, Guainía, Guaviare, Vaupés, Vichada	Villavicencio
Dirección Territorial Norte Santander/Arauca	Departamentos de Arauca, Norte Santander	Cúcuta
Dirección Territorial Nariño	Departamento de Nariño	Pasto

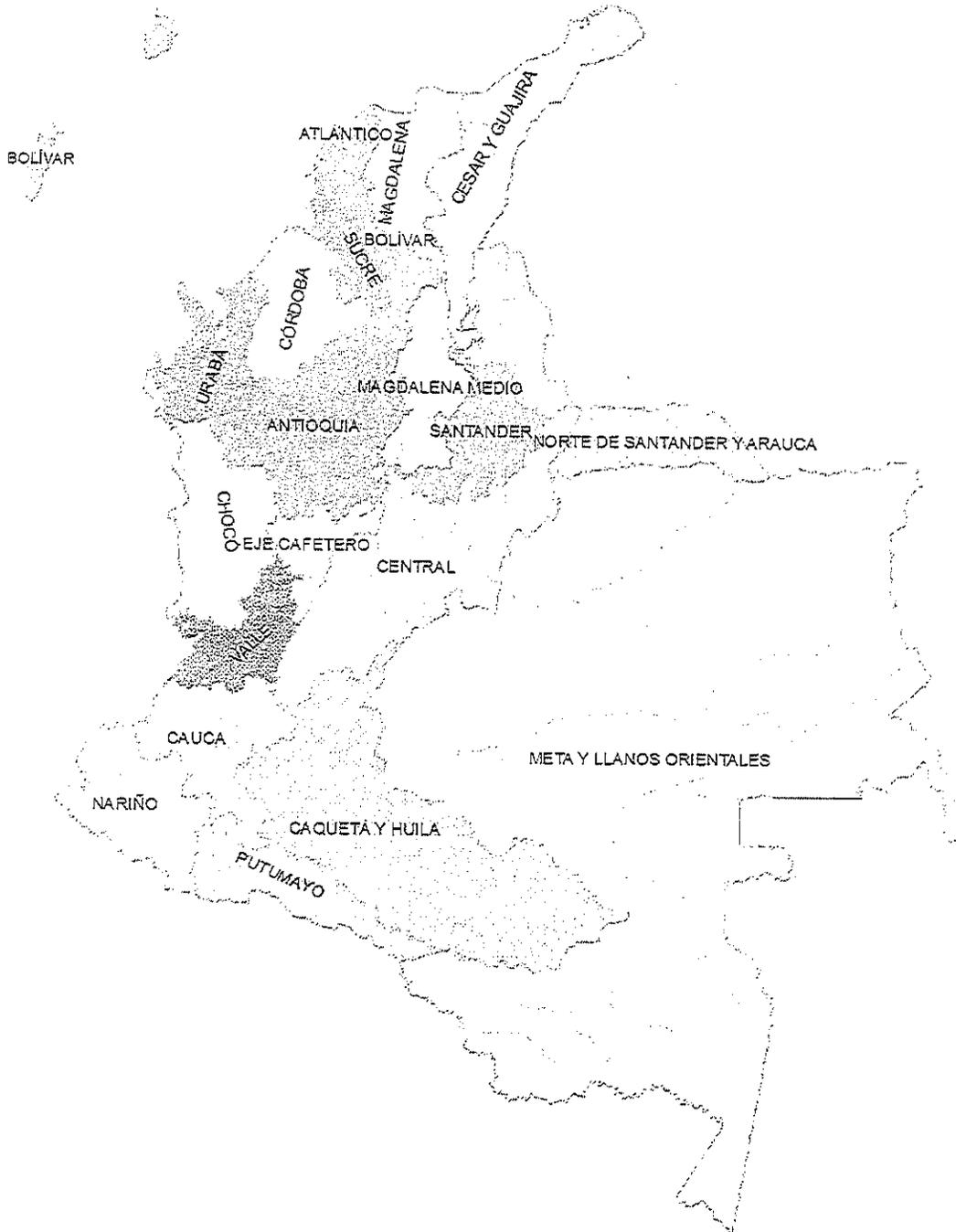


UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS



TODOS POR UN
NUEVO PAÍS
PAZ EQUIDAD EDUCACION

Dirección Territorial Córdoba	Departamento de Córdoba	Montería
Dirección Territorial Sucre	Departamento de Sucre	Sincelejo
Dirección Territorial Atlántico	Departamento de Atlántico	Barranquilla
Dirección Territorial Santander	Departamento de Santander	Bucaramanga
Dirección Territorial Putumayo	Departamento de Putumayo	Mocoa
Dirección Territorial Cauca	Departamento de Cauca	Popayán.
Dirección Territorial Magdalena	Departamento de Magdalena	Santa Marta
Dirección Territorial Chocó	Departamento de Chocó (excepto municipios cubiertos por la Dirección Territorial Urabá)	Quibdó
Dirección Territorial Eje Cafetero	Departamentos de Caldas, Quindío, Risaralda.	Pereira
Dirección Territorial Caquetá Y Huila	Departamento de Caquetá-Huila	Florencia



DIRECCIONES TERRITORIALES: SEDES Y OFICINAS



Las veinte (20) Direcciones Territoriales que cubren los 32 departamentos cuentan con sedes, entendidas como el espacio físico en el que encuentra la dependencia central de la Dirección territorial y el Director/a Territorial y las oficinas como el espacio físico en el que se encuentra ubicado un equipo de la Dirección territorial pero no el Director o Directora de manera permanente y funcionan para los casos en los que la misma Dirección territorial cubre varios departamentos, en total 20 sedes y 13 oficinas, a partir de este año el contrato de arrendamiento de la oficina de Leticia en la que se encuentran 3 funcionarios lo está asumiendo el -DPS- por común acuerdo, de la Dirección territorial el contrato de arrendamiento ha distribuidas como se muestra a continuación:

Dirección Territorial	Tipo	DIRECCIONES	AREA Mts2	Año Contrato	Fecha finalización
Dirección Territorial Antioquia	Sede Dirección Territorial - Medellín	Carrera 52 no 51 a -23 piso 2 edificio Colseguros -	360	2015	31 de diciembre de 2015
	Antioquia Mezaninne Oficina- Medellín	Carrera 52 no 51 a -23 Mezanine Edificio Colseguros -	360	2015	31 de diciembre de 2015
Atlántico	Sede Dirección Territorial- Barranquilla	Carrera 58 no 64-102 barrio el prado - barraquilla	380	2014	31 de julio de 2018
Central	Sede Dirección Territorial- Bogotá	Carrera 7 no 29-34 oficina 301 edificio "condominio Zulía" -	238	2014	31 de julio de 2018
	Oficina Ibagué	Carrera 3 no 12-54 ofc 705, 706, 707, 708	190	2014	31 de julio de 2018
	Oficina Tunja	Calle 18 no 9-49 edificio Ruiz torres piso 3 -	200	2014	31 de julio de 2018
Bolívar	Sede Dirección Territorial- Cartagena	Calle real no 21-41 Barrio Manga-	275	2015	31 de diciembre de 2015
Caquetá y Huila	Sede Dirección Territorial- Florencia	Carrera 9a no 9-30 barrio el prado - Florencia	560	2014	31 de julio de 2018
	Oficina- Neiva	Calle 11 no 3-41 - (antigua - carrera 5 a no 21-38 -)	255	2015	31 de diciembre de 2015
Cauca	Sede Dirección Territorial - Popayán	Calle 3 no 5-15 -	800	2014	31 de julio de 2018
Cesar y Guajira	Sede Dirección Territorial - Valledupar	Calle 16 no 16-09 Edificio San Agustín piso 3 -	256	2014	31 de julio de 2018
	Oficina -Riohacha	Calle 7 no 11- 143 Edificio Herbazau-	73	2015	31 de diciembre de 2015
Chocó	Sede Dirección Territorial - Quibdó	Calle 27 no 6-40 barrio cesar conto -	260	2014	31 de julio de 2018



Córdoba	Sede Dirección Territorial- Montería	Calle 25 no 5-31	224	2014	31 de julio de 2018
Eje Cafetero	Sede Dirección Territorial - Pereira	Calle 19 no 8-34 piso 10 oficinas 1005-1006 -	211	2014	31 de julio de 2018
	Oficina Manizales	Calle 51 no 22 a -24 locales 4 y 5	175	2014	31 de julio de 2018
	Oficina Armenia	Calle 3 n no 13-55 condominio Alcazar local 103 -	143	2014	31 de julio de 2018
Magdale na	Sede Dirección Territorial - Santa Marta	Calle 24 no 3-95 Torre Empresarial 4.24 ofc 1504 y 1505	261	2014	31 de julio de 2018
Meta y Llanos Orientales	Sede Dirección Territorial - Villavicencio	Calle 19 no 39-24 manzana d lote 27 Urbanización Camoa	238	2014	31 de diciembre de 2015
	Oficina Yopal	Calle 12 no 26-47 barrio el libertador -	129	2014	31 de julio de 2018
	Oficina San José del Guaviare	Transversal 20 a no 12-156 barrio el prado	15	2014	31 de julio de 2018
	Oficina Vichada-Puerto Carreño	Carrera 5 no 18-69 Barrio Centro	98	2014	31 de julio de 2018
	Oficina Mitú-Vaupés	Calle 13 no 14-43 piso 2 Barrio centro b calle comercial -	160	2014	31 de julio de 2018
	Oficina Inirida-Guainia	Calle 18 no 9-80/84 barrio comuneros -	165	2014	31 de julio de 2018
	Oficina Leticia -Amazonas	Carrera 9 no 11-74 -	170		Oficina DPS
Nariño	Sede Dirección Territorial-Pasto	Calle 20 no 38-15 Avenida Los Estudiantes -	569	2014	31 de julio de 2018
Norte de Santander Arauca	Sede Dirección Territorial- Cúcuta	Calle av. 10 e no 10-96 Urbanización La Riviera	300	2015	31 de diciembre de 2015
	Oficina -Arauca	Calle 15 no 26-21/27 Barrio Guarataros-	420	2014	31 de julio de 2018
Putumayo	Sede Dirección Territorial- Mocoa	Calle 7 no 6-13 Barrio Centro piso 3 -	401	2014	31 de julio de 2018
Santander	Sede Dirección Territorial- Bucaramanga	Calle 35 no 19-41 Edificio La Triada ofc 1203	131	2014	31 de julio de 2018
Sucre	Sede Dirección Territorial- Sincelejo	Calle 20 no 18-11	300	2014	31 de julio de 2018
Urabá	Sede Dirección Territorial- Apartadó	Carrera 104 b no 16-26 -	247	2014	31 de julio de 2018
Valle del Cauca	Sede Dirección Territorial -Cali	Calle 16 norte no 9n - 44 y 9n-50 -	725	2014	31 de julio de 2018
Magdale na Medio	Sede Dirección Territorial Barrancabermeja	Transversal 49 a no 10-01 oficinas 503, 504 y 505 edificio terezeto living center		2016	31 de diciembre de 2016



Fuente: Grupo de Gestión Administrativa y Documental. 28 de abril de 2016

ROLES Y FUNCIONES

- Los/as Directores Territoriales participan en la planeación estratégica de la entidad. La planeación debe incluir un enfoque territorial. En el proceso de planeación estratégica de la entidad participan todos los funcionarios de la entidad, la implementación es liderada por ellos (as). No obstante, es necesario recordar que los (as) Directores (as) territoriales tienen papeles diferentes en todos y cada uno de los momentos de la política, en la definición de los lineamientos, con retroalimentación permanente y en la rendición de cuentas. El seguimiento es realizado por la Oficina Asesora de Planeación y la evaluación por la Dirección y la Subdirección General.
- Tienen autonomía para organizar, coordinar y hacer seguimiento al equipo para el cumplimiento de las metas y tareas de competencia en el territorio. Participan en el proceso de selección del equipo de trabajo bajo criterios y procedimiento definidos.
- El modelo de operaciones de la entidad y las relaciones de los Directores Territoriales con el nivel nacional y con sus equipos se caracteriza por la confianza. Así mismo, en el relacionamiento externo posicionan la política de víctimas y generan sinergia para aunar esfuerzos en la materialización de las medidas y restitución de los derechos de las víctimas.
- Se cuenta con flujos permanentes de información con mecanismos accesibles para todos, que reflejen la integralidad de los aspectos de la política y de los procesos misionales de la entidad, los cuales deben ser permanentemente actualizados. Define la comunicación a través de canales, permanentes, con información actualizada y accesible para todos, razón por la cual la comunicación se convierte en base de la operación de la organización.

Los/as Directores Territoriales tienen una labor fundamental en la puesta en marcha de la política de atención y reparación integral a las víctimas en todos y cada uno de los territorios del país. Tienen funciones de coordinación, gestión, organización, seguimiento, monitoreo, promoción, hacen alianzas, lideran la coordinación de las entidades del Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral a las Víctimas. De ahí que para el efectivo cumplimiento de sus funciones y desde una mirada



interna, los(as) Directores Territoriales deben articular sus acciones con cada una de las dependencias de la Unidad y en particular con la Dirección General quien define orientaciones generales de su actuación en desarrollo de los preceptos del Decreto 4802 de 2011 que en el artículo 29 establece once (11) funciones a cargo de las Direcciones Territoriales que se explican así:

- Son los responsables de llevar a cabo cada uno de los momentos de la política en su territorio: ejecutan, hacen seguimiento y evaluación a la Política, programas y proyectos.
- Son los responsables de generar procesos de articulación de las diferentes entidades del Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral en su territorio y demás actores públicos y privados de interés.
- Son los representantes de La Unidad en los Comités territoriales de Justicia Transicional, escenarios de articulación y toma de decisiones en los municipios y departamentos.
- Están presentes en todos los momentos desde la creación hasta la gerencia de los Centros Regionales de Atención y Reparación.
- Celebran contratos y convenios y ejercen supervisión de contratos.
- Son los responsables de la atención a los ciudadanos, es decir, son quienes velan por una acertada atención de quienes demandan los servicios que presta la entidad.
- Rinden informes a las entidades de control sobre la implementación de la política en su respectivo territorio.
- Gerencia de la Atención y orientación a las víctimas de manera personal en los puntos de atención, Centros Regionales, y lideran la realización de Jornadas de Atención en su jurisdicción correspondiente.
- Atienden las emergencias humanitarias bajo los lineamientos de la subdirección de prevención y atención de emergencias, realizan misiones humanitarias.
- Articulan el -SNARIV- territorial, asesoran y acompañan a alcaldías y gobernaciones durante la formulación, implementación y seguimiento de los proyectos de cofinanciación, firma de acuerdos para la que no involucran recursos, entes de control, interacción con las mesas de víctimas, asesoría para atención humanitaria de emergencia.
- Lideran procesos de dialogo a nivel regional con organizaciones de víctimas, de mujeres, sociales y comunitarias, campesinas, de representación de minorías étnicas, autoridades indígenas, negras, del tercer sector y otras de



- alta representación regional y nacional por ejemplo Mesa de Consejos Comunitarios del Norte del Cauca, Chocó: Mesa Indígena departamental.
- Ponen en la agenda de los Comités Territoriales de Justicia Transicional de las alcaldías y gobernaciones.
 - Son los responsables de la notificación de los actos administrativos sobre el Registro Único de Víctimas bajo lineamientos de la Dirección de Registro y Gestión de la Información.
 - Son los encargados de la implementación de los Decretos Ley 4633, 4634 y 4635.

El resultado de la gestión y cumplimiento de las funciones de las Direcciones Territoriales es desarrollado en los acápite de cada Dirección Misional, razón por la cual no se hará referencia en este apartado. No obstante, se presentan a continuación los resultados globales frente a aspectos especialmente relevantes en la operación de las Direcciones territoriales, tales como: supervisión de contratos, proyectos de cofinanciación y Centros Regionales de Atención a víctimas y el relacionamiento con juzgados y tribunales.

- Supervisión de contratos:

Se han denominado a los Directores/as territoriales en la supervisión de 330 contratos para garantizar el desarrollo y cumplimiento de las funciones. Desde cada una de las Direcciones Territoriales se supervisa el cumplimiento de las obligaciones que aseguran el funcionamiento de las sedes y oficinas en los territorios, se administran y se hace mantenimiento a los bienes para la prestación de los servicios y cumplimiento de las funciones y asimismo del personal de apoyo vinculado mediante la modalidad de contrato de prestación de servicios.

- Acompañamiento técnico

En los Proyectos de cofinanciación: 1) Acompañan técnicamente a los entes territoriales para el diagnóstico de necesidades y formulación de iniciativas a través de proyectos asociativos de inversión dirigidos a los componentes y medidas de la Política Pública para la prevención, atención, asistencia y reparación integral a las víctimas en cada una de las jurisdicciones del territorio nacional; 2) Articulan en el territorio a los aliados estratégicos para el diseño e implementación de los proyectos que presentan las entidades territoriales y que le apuntan a la garantía del goce efectivo de los derechos de las víctimas; 3) Hacen monitoreo y seguimiento a los



proyectos, y son parte de la supervisión de los convenios para su la ejecución de los proyectos de cofinanciación.

- Atención y orientación a las Víctimas

Las direcciones territoriales han apoyado la coordinación para la creación de los Centros Regionales de Atención a Víctimas en los que se articula la oferta nacional y local para las víctimas.

Estas labores incluyen: 1) Gestión con alcaldías y gobernaciones, para la construcción de los CR 2) Elaborar concepto técnico sobre la mejor estrategia para la atención a las víctimas, centro regional, punto de atención, estrategia de atención móvil, u otra, de acuerdo a las diferentes características regionales a partir de criterios objetivos; 3) Asesoría a las entidades territoriales para la formulación de los proyectos; 4) Revisar y firmar los estudios previos; 5) Gestionar la firma y legalización de los convenios interadministrativos con las entidades territoriales; y realizar la supervisión general a la ejecución de los convenios interadministrativos; 6) Garantizar la efectiva ejecución de las obligaciones de las partes; garantizar que la oferta local y nacional este acorde con las necesidades de las víctimas.

Una vez puesto en funcionamiento el Centro Regional los/as Directores son los encargados de: 1) la supervisión de los contratos de los Gerentes de los Centros Regionales; 2) suscripción de acuerdos que no involucren recursos con entidades públicas, privadas, academia y ONGs para garantizar la presencia y la unificación de la atención a las víctimas en los Centros y seguimiento a los mismos.

- Atención de Acciones Constitucionales

El Director/a Territorial lidera el relacionamiento en el territorio con los Juzgados y Tribunales. Socialización las orientaciones y enfoques de la implementación de la política, informa y comunica de manera continua la información pertinente para la defensa judicial caso a caso. Adicionalmente, hace seguimiento y control a que las acciones judiciales asignadas a sus colaboradores en territorio se cumplan dentro de los términos judiciales. Debe velar por dar trámite oportuno a las peticiones, quejas, reclamos, y acciones de tutela de los ciudadanos sean recibidas y enviadas a gestión Documental para que sean contestadas con oportunidad, así mismo, los requerimientos de los organismos de control, entidades del Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral a las Víctimas -SNARIV-, organizaciones de víctimas, organizaciones no gubernamentales, dependencias de la Unidad para las Víctimas, y otras entidades públicas, debe liderar el seguimiento diario de la



Radicación de respuestas y memoriales en los respectivos juzgados y liderar la gestión inmediata las sanciones, sanciones confirmadas y desacatos.

EQUIPO DIRECCIONES TERRITORIALES

Las Direcciones territoriales son lideradas por veinte (20) Directores/as Territoriales de libre nombramiento y remoción, que cuentan con requisitos de estudios, conocimientos, habilidades, competencias y experiencia en trabajo comunitario y con población vulnerable o sujetos de especial protección constitucional como lo son las víctimas de la violencia; como se muestra a continuación²⁶:

Perfiles de los Directores Territoriales.

Las Direcciones territoriales son lideradas por veinte (20) Directores/as Territoriales de libre nombramiento y remoción, que cuentan con requisitos de estudios, conocimientos, habilidades, competencias y experiencia en trabajo comunitario y con población vulnerable o sujetos de especial protección constitucional como lo son las víctimas de la violencia; como se muestra a continuación²⁷:

1. Director Territorial Antioquia -Jorge Mario Álzate Maldonado

Ingeniero Agrónomo de la Universidad Nacional, durante su carrera profesional participó en la construcción en la propuesta de Distrito Agrario para el Municipio de Marinilla que hoy es política pública en el Departamento de Antioquia. Con una experiencia de 15 años en el sector público, iniciando desde la Red de Solidaridad Social de la Presidencia con responsabilidades en programas sociales con población vulnerable y víctimas del conflicto. En su trayectoria profesional se resalta su participación como asesor del programa paz y desarrollo del Oriente Antioqueño en el marco del "segundo laboratorio de paz". Lleva 4 años al frente de la Dirección Territorial Antioquia, comprometido con la reparación integral de las víctimas y entendiendo que la Unidad para Víctimas tiene un rol fundamental en la construcción de paz y el proceso de reconciliación

2. Director Territorial Atlántico -Alfredo Enrique Palencia Molina

Abogado con Maestría en Gobierno Municipal y especialización en Derecho Laboral y Disciplinario. Conocimientos claros de la estructura y funcionamiento del Estado Colombiano y amplia experiencia en la defensa de los Derechos Humanos y el Derecho

²⁶ Tomado de <http://www.unidadvictimas.gov.co/es/equipo-directivo/154>. Consultado el 02 de mayo de 2016

²⁷ Tomado de <http://www.unidadvictimas.gov.co/es/equipo-directivo/154>. Consultado el 02 de mayo de 2016



Internacional Humanitario, la ejecución de políticas públicas en favor de los sectores sociales y la cátedra universitaria. Ha sido Defensor Regional del Pueblo del Atlántico y Secretario de Gobierno del Departamento del Atlántico.

3. Director Territorial Bolívar - Arturo Nicolás Zea Solano

Abogado especialista en Administración Pública, Investigación Social y Derecho Administrativo. Más de 25 años de experiencia profesional, 15 de ellos en el sector público. Ha sido Defensor del Pueblo Regional Bolívar, Coordinador de la Sede Regional Bolívar de la Comisión Nacional de Reparación y Reconciliación y de Acción Social. Se desempeñó como docente en el área de derecho público en la Universidad Libre de Cartagena.

4. Directora Territorial Caquetá-Huila - María Dolores Sanabria Murcia

Abogada con especialización en Derecho Público Financiero y Derecho de Familia. Más de 11 años de experiencia profesional, 8 de ellos en el sector público. Ha sido Juez y abogada litigante y asesora externa del Banco Agrario y de la Contraloría Departamental de Caquetá. También se desempeñó como coordinadora del Centro Conciliación y Coordinadora del Observatorio Sociopolítico del Programa de Derecho en la Universidad de la Amazonia.

5. Director Territorial Cauca- Jorge Arturo Vásquez Pino

Abogado, Especialista en Cultura de Paz y Derecho Internacional Humanitario, con experiencia y conocimientos jurídicos en la función y vigilancia de la administración Pública, Control Interno de las Entidades Públicas y la gestión administrativa, con cuatro años de experiencia en la Comisión Nacional de Reparación y Reconciliación como Asesor Jurídico y Coordinador Regional para los departamentos del Valle y del Cauca, con capacidad de formular y evaluar políticas públicas en atención y reparación integral a las víctimas.

6. Director Territorial Central- Jorge Orlando Sánchez Zambrano

Es politólogo con énfasis en Gestión Pública, de la Universidad Javeriana, especialista en Ambiente y Desarrollo Local, de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Trabajó también en Acción Social, hoy DAPS, como profesional de registro en territorio y como valorador; en Colvista y en empresas como Asogescol y la UNAD, como coordinador de proyectos. También ha sido docente en instituciones de educación superior como la Universidad Gran Colombia, la Fundación de Educación Superior Insutec y la Secretaría de Educación Distrital.

7. Directora Territorial Cesar - La Guajira - Juana Bautista Ramírez Gutiérrez

Abogada especialista en Instituciones Jurídico Políticas y Derecho Público, cursa actualmente un Doctorado en Ciencia Política. Más de 23 años de experiencia profesional, todos ellos como servidora pública. Ha sido Diputada de la Asamblea de Cesar, Contralora General del Departamento, Directora del Fondo de Valorización de la Gobernación y Concejal de La Paz (Cesar). En entidades del orden nacional, ha sido Auditora Regional Cesar de la Contraloría General de la República y asesora del Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena), entre otros.



8. Directora Territorial Chocó - Betty Eugenia Moreno Moreno

Administradora de Empresas con Maestría en Planeación Socioeconómica. Experiencia y conocimientos en procesos gerenciales, administrativos, financieros y operativos de la administración pública y privada. Con habilidades y fortalezas para la Planeación, administración, ejecución, evaluación y control de políticas públicas, planes, programas y gestión educativa, sociales, de géneros, étnicos, de generación de ingreso y de producción, aprovechamiento y preservación del medio ambiente y la cultura, como también en la dirección del recurso humano. Entre otros cargos, ha sido Directora del Sena Seccional Chocó, Secretaria de Despacho de la Alcaldía de Quibdó y Gerente de Unidad del Programa Chocó de la Fundación Plan.

9. Director Territorial Córdoba - Manuel de los Reyes Pacheco Salgado

Abogado especializado en Derecho Administrativo, Procesal Público y Disciplinario. Más de 21 años de experiencia profesional, todos ellos como servidor público. Fue Personero Delegado de Montería y funcionario de la Contraloría y la Procuraduría, así como Juez de la República.

10. Director Territorial Eje Cafetero- Omar Alonso Toro Sánchez

Administrador de Empresas, especialista en Política Económica, con formación complementaria en administración pública, investigación urbana, control interno y auditoría en las empresas, proyectos, manejo básico de sistemas, derechos humanos y ley de víctimas. 14 años sido dedicados al sector público en diversos cargos como: Secretario de Gobierno, Asesor Privado, Secretario de Control Físico y Gerente Fonvivienda en la Alcaldía de Pereira, Asesor de vivienda y Asesor de control interno en el Área Metropolitana Centro Occidente, y Director Territorial Eje Cafetero en la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas.

11. Director Territorial Magdalena - Carlos Alejandro Ortiz Ruiz

Administrador de Empresas, Magíster en Desarrollo Social, con 10 años de experiencia profesional, 5 de ellos en el sector público. Fue Director Territorial de Prosperidad Social, Coordinador de Unidad Territorial de Acción Social, líder de programas Sociales de la Alcaldía Distrital de Santa Marta, implementando a cabalidad los ejercicios de planeación, organización, liderazgo en la implementación de políticas públicas. De igual forma desde la coordinación de proyectos de cooperación en el Programa de las Naciones Unidas para El Desarrollo - PNUD y la empresa privada, diseñó e implementó políticas, programas, proyectos sociales; encaminados al desarrollo económico incluyente.

12. Director Territorial Magdalena Medio- Amparo Chicue Cristancho

Licenciada en Ciencias Sociales con estudios en Sociología, especialista en formulación de proyectos. Experiencia de más de 10 años en trabajo con organizaciones de DDHH y víctimas.

13. Director Territorial Meta y llanos orientales- Carlos Arturo Pardo Alezones



Ingeniero Agrónomo con especialización en Gerencia Administrativa y Financiera Pública.

14. Director Territorial Nariño - Martha Ramírez Useche (E)

Administradora de Empresas de la Universidad Externado de Colombia con amplia experiencia en la formulación e implementación de política pública para población vulnerable con énfasis en población víctima del conflicto armado, coordinación de programas de atención a población vulnerable, con énfasis en atención a población desplazada. Identificación, formulación, evaluación y seguimiento de proyectos productivos, Diseño de Programas de Generación de Empleo para población vulnerable, Diseño y Montaje de Fondos de Crédito para población vulnerable, Coordinación de programas de seguridad alimentaria. Diseño de estrategias para la atención a población vulnerable.

15. Directora Territorial Norte de Santander y Arauca - Alba Helena García Polanco (E)

Abogada de la Universidad de la Sabana, con maestría en derecho de la Universidad de los Andes. Se desempeñó como asesora de la Rama Legislativa, fue la coordinadora del Observatorio Legislativo de la Fundación Social, desde donde participó activamente en la construcción de la Ley de Víctimas y ha acompañado a la Unidad para las víctimas desde sus inicios, como Subdirectora de Coordinación Nación Territorio en especial énfasis en la implementación y articulación territorial; en la actualidad, se desempeña como Directora de Gestión Interinstitucional de la Unidad para las Víctimas.

16. Director Territorial Putumayo- Óscar David Gaviria Serna

Arquitecto diseñador urbano, especialista en planificación del desarrollo rural integrado y en evaluación de proyectos de inversión. Ha realizado cursos en administración de convenios de donación, fortalecimiento de la democracia local, formulación de planes de desarrollo y gestión ambiental del desarrollo humano, entre otros.

En su experiencia institucional, se ha desempeñado como Secretario Departamental de Planeación de Putumayo, Gerente de Aguas de Putumayo y Subdirector de la Corporación Maloca. Ha coordinado equipos interdisciplinarios con énfasis en problemas de hábitat tropical, infraestructura de servicios, provisión de agua potable y saneamiento básico, para comunidades urbano rurales y operado programas de alta complejidad social y política como la sustitución voluntaria de cultivos de coca, en un entorno de precario desarrollo rural.

17. Director Territorial Santander- Luis Alfonso Aparicio Reyes

Abogado con especialización en derecho público y formación en resolución de conflictos, sistema penal acusatorio, derecho disciplinario, funcionamiento de las prisiones y derecho penal comparado, entre otros.

Más de 21 años de experiencia profesional, Ha sido Subdirector Administrativo y Financiero del Instituto Municipal de Cultura y Turismo de Bucaramanga, Asesor de despacho de la Gobernación de Santander, Concejal y Personero de Onzaga (Santander).

18. Directora Territorial Sucre- Mirta Isabel Montes Bravo



Abogada especialista en Acciones Contenciosas Administrativa Universidad Externado de Colombia. Con experiencia en trabajo como personera municipal de Sampues Sucre durante 4 años y como abogada litigante en derecho administrativo y civil, con 12 de años de experiencia profesional.

19. Directora Territorial Urabá- Ángela María Hernández Peña

Abogada especializada en Derecho Administrativo y docente universitaria. Más de 16 años de experiencia profesional, 13 años de ellos en el servicio público. Ha sido Asesora jurídica y de contratación estatal del Instituto de Turismo del Departamento del Meta, Asesora de Vivienda de ISVIMED, Secretaria General y Gerente Suplente de Aguas Urabá filial de EPM, Asesora jurídica en Vivienda, Gerente liquidadora de la Empresas Públicas de Apartadó, Comisaria de Familia, Inspectora de Tránsito y Transporte, Inspectora de Policía, Abogada investigadora de asuntos disciplinarios del Municipio de Apartadó.

20. Directora Territorial Valle- Paula Alejandra Gómez Osorio

Psicóloga de la Universidad Javeriana. Especialista en Psicología de Familia de la Universidad Javeriana y Magister en la prevención y Tratamiento de Conductas Adictivas de la Universidad de Valencia. Igualmente Diplomada en Derecho Internacional Humanitario y Conflicto Armado del Human Rights Educations Associates y Diplomada en Atención Psicosocial a Víctimas de la Violencia por la Agencia Japonesa de Cooperación Internacional. Con experiencia en trabajo con población vulnerable y su empoderamiento para mejorar su calidad de vida, los últimos 4 años, hasta diciembre del 2011, fueron en la Comisión Nacional de Reparación y Reconciliación. Comprometida con la reparación integral de las víctimas y el desarrollo de una cultura de paz coherente con el respeto por la diversidad. De éste compromiso surgió la construcción de varios documentos: El Naya: Verdad y Reconciliación, Reconciliación: DDHH y DIH y Experiencia Exitosas de Reconciliación publicado por la Gobernación del Valle.

En cada una de las Direcciones territoriales se cuenta con funcionarios de planta con nombramientos en provisional –y en reducida proporción con funcionarios con derechos de carrera administrativa- y también con contratistas directos distribuidos como se muestra a continuación:

DIRECCION TERRITORIAL	FUNCIONARIO S PLANTA	No CONTRATOS A SUPERVISAR	VACANTE S PLANTA
Dirección Territorial Antioquía	24	38	2
Dirección Territorial Atlántico	20	8	0
Dirección Territorial Bolívar	19	12	0



DIRECCION TERRITORIAL	FUNCIONARIO S PLANTA	No CONTRATOS A SUPERVISA R	VACANTE S PLANTA
Dirección Territorial Caquetá Y Huila	17	11	0
Dirección Territorial Cauca	22	11	1
Dirección Territorial Central	35	27	3
Dirección Territorial Cesar Y Guajira	23	19	0
Dirección Territorial Choco	20	18	0
Dirección Territorial Córdoba	18	8	0
Dirección Territorial Eje Cafetero	25	30	0
Dirección Territorial Magdalena	19	13	1
Dirección Territorial Magdalena Medio	14	11	0
Dirección Territorial Meta Y Llanos Orientales	33	35	2
Dirección Territorial Nariño	24	9	1
Dirección Territorial Norte De Santander Y Arauca	23	15	2
Dirección Territorial Putumayo	17	12	0
Dirección Territorial Santander	18	10	0
Dirección Territorial Sucre	17	8	1
Dirección Territorial Urabá	18	17	2
Dirección Territorial Valle	27	18	1
TOTALES	433	330	16

Fuente: Grupo de Gestión de Talento Humano. 02 de mayo de 2016

PAULA GAVIRIA BETANCUR
Directora General

