

PROCEDIMIENTO: FORMULACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

PROCESO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Código: 120.01.07-2

Versión: 03

Fecha: 31/01/2018

Página 1 de 30

1. OBJETIVO:

El presente documento contiene los principales elementos que componen el Plan Indicativo 2014 – 2018 y que se constituye en una guía que permita a los funcionarios y colaboradores de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas entender su accionar para el cumplimiento de la misión que le ha sido encomendada a la Entidad.

2. ALCANCE:

El documento parte de los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo, la puesta en marcha de la Ruta Integral, la suscripción del Decreto 2569 de 2014, hoy incorporado en el Decreto Sectorial 1084 de 2015, y el Acuerdo Final de Paz para complementar la construcción de los indicadores a través de los cuales se medirá la gestión de la Entidad, alineándolos a las metas consignadas al Plan Nacional de Desarrollo.

3. DEFINICIONES:

- **Objetivo Estratégico:** Finalidad hacia la que se orientan los programas y metas de la Unidad para las Víctimas. Dichos objetivos se han definido en el plan estratégico.
- **Plan de Acción:** Es una herramienta de gestión que orienta las acciones de la Entidad para alcanzar los objetivos estratégicos, programas y metas en cada vigencia fiscal. Este documento está compuesto por objetivos, metas, actividades, estrategias, responsables, indicadores y recursos, programados en períodos de tiempo.
- **Plan Estratégico:** Es una herramienta de gestión que orienta las acciones de la Entidad para alcanzar el programa de Gobierno acorde con la naturaleza jurídica de la Unidad para las Víctimas y el Plan Nacional de Desarrollo. Está conformado por la misión, la visión, los objetivos estratégicos, los valores, las partes interesadas, metas e indicadores estratégicos para el período de gobierno.
- **Rendición de cuentas:** Presentación del balance de resultados del cumplimiento de las actividades de cada uno de los acuerdos de servicios aprobados para el periodo.

PROCEDIMIENTO: FORMULACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

PROCESO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Código: 120.01.07-2

Versión: 03

Fecha: 31/01/2018

Página 2 de 30

4. ACTIVIDADES:

Con la promulgación de la Ley 1448 de 2011, por la cual se dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno y se dictan otras disposiciones, la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas 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 8.6 millones de víctimas incluidas en el Registro Único de Víctimas – RUV¹ (17% de la población del país).

En ese contexto, la Unidad para las Víctimas 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 para las Víctimas.
- 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, Cuba, 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 para las Víctimas con los planes de los entes territoriales.

Como resultado, se reformuló el Mapa Estratégico de la Unidad para las Víctimas para el periodo comprendido entre agosto de 2014 y julio de 2018, y se construyó el paquete de indicadores a través de los cuales se medirá la gestión de la Entidad, alineándolos a las metas consignadas en el Plan Nacional de Desarrollo.

A finales del año 2015, la Unidad para las Víctimas adelantó un proceso de fortalecimiento 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 para las

¹ Corte. 30 de noviembre de 2017.

PROCEDIMIENTO: FORMULACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

PROCESO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Código: 120.01.07-2

Versión: 03

Fecha: 31/01/2018

Página 3 de 30

Víctimas se planteó tres ejes estratégicos a implementar a partir de 2016: (i) satisfacción a las víctimas referido al fortalecimiento de la atención en los Centros Regionales, Puntos de Atención y las jornadas integrales realizadas en los municipios del país; (ii) impacto regional que buscaba incidir de manera directa en las víctimas con cada uno de los programas y servicios misionales que se adelantan en el territorio, así como hacer intervenciones territoriales con un impacto político en concordancia con los territorios del Post – Conflicto; y (iii) identidad y posicionamiento que buscaba que la Entidad ganara relevancia para las víctimas y las entidades del SNARIV a nivel nacional y territorial de tal modo que el país reconociera la calidad del trabajo de la Unidad para las Víctimas y de su gente.

Con este ejercicio la Unidad para las Víctimas obtuvo (i) una alineación más directa de los objetivos estratégicos con la misión y la visión de la Entidad; (ii) precisó y visibilizó sus principales grupos de interés internos y externos creando un objetivo estratégico para cada uno de ellos que diera cuenta del fin máximo esperado para alcanzar su mayor grado de satisfacción; (iii) redujo el número de objetivos estratégicos (pasando de 12 a 5) facilitando la comprensión y apropiación de la estrategia por parte de los funcionarios y colaboradores; (iv) estructuró sus objetivos de cara a los avances que van presentándose con la firma del Acuerdo Final de Paz y prepararse para asumir su rol protagónico en el posconflicto; (v) fortaleció las acciones a desarrollar en y desde el territorio a través de sus Direcciones Territoriales; (vi) dio preponderancia a la atención y reparación integral con enfoque diferencial definiendo los pasos a seguir para incorporar este enfoque en todos los procesos y procedimientos de la Entidad; (vii) identificó y estructuró los procesos de generación de valor; (viii) delimitó los principales elementos a trabajar para convertirse en una organización de vanguardia estableciendo un objetivo estratégico interno encaminado a fortalecer a sus funcionarios y colaboradores; y (ix) visibilizó dentro de la estrategia el aporte de los procesos transversales, tales como comunicaciones, talento humano, Sistema de Gestión Integral, que son fundamentales en la implementación de la política pública de atención y reparación integral a las víctimas.

A partir de octubre de 2016, y con base en el análisis de los logros alcanzados, se planteó la implementación del modelo de planificación de la Unidad para las Víctimas desde el enfoque de la nueva gerencia pública que se encuentra orientada a la gestión por resultados y conocido como el Modelo de Planificación para el Desarrollo.

En la vigencia 2017, con el acompañamiento de la Función Pública, se continuó trabajando con la cadena de valor institucional, evolucionando el mapa estratégico de la Entidad para lo cual se tuvo en cuenta la institucionalidad prevista en el Acuerdo Final de Paz, por ejemplo, las agencias adscritas al Ministerio de

PROCEDIMIENTO: FORMULACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

PROCESO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Código: 120.01.07-2

Versión: 03

Fecha: 31/01/2018

Página 4 de 30

Agricultura y Desarrollo Rural, como las que conforman el Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y Garantías de No Repetición. Asimismo, frente a la Entidad, y con el objetivo de impulsar el cumplimiento del Punto 5 del Acuerdo Final de Paz, se han desarrollado acciones encaminadas a fortalecer la materialización de los derechos de las víctimas del conflicto armado.

Naturaleza de la Entidad

La Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas, es una unidad administrativa especial con personería jurídica y autonomía administrativa y patrimonial adscrita al Departamento Administrativo para la Prosperidad Social y perteneciente al Sector Administrativo de Inclusión Social y Reconciliación. Su labor se encuentra reglamentada mediante el Decreto 4802 de 2011 y tiene como funciones las previstas en la Ley 1448 de 2011, particularmente en el artículo 168, a saber:

- Aportar al Gobierno Nacional los insumos para el diseño, adopción y evaluación de la política pública de atención asistencia y reparación integral a las víctimas garantizando el enfoque diferencial.
- Promover y gestionar con las entidades que conforman el Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral a las Víctimas (SNARIV) la flexibilización y articulación de la oferta institucional para la atención, asistencia y reparación integral de las víctimas.
- Coordinar con el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y el Departamento Nacional de Planeación la asignación y transferencia a las entidades territoriales de los recursos presupuestales requeridos para la ejecución de los planes, proyectos y programas de atención, asistencia y reparación a las víctimas de acuerdo con lo dispuesto en la Ley 1448 de 2011.
- Coordinar la relación nación - territorio, para efectos de atención y reparación de las víctimas en los términos de la Ley 1448 de 2011, para lo cual participará en los Comités Territoriales de Justicia Transicional.
- Implementar los mecanismos y estrategias para la efectiva participación de las víctimas, con enfoque diferencial, en el diseño de los planes, programas y proyectos de atención, asistencia y reparación.
- Ejercer la Secretaría Técnica del Comité Ejecutivo para la Atención y la Reparación a las víctimas.
- Desarrollar estrategias en el manejo, acompañamiento, orientación y seguimiento de las emergencias humanitarias y atentados terroristas en el marco del Artículo 168 de la Ley 1448 de 2011.
- Implementar, de acuerdo con sus competencias, acciones para generar condiciones adecuadas de habitabilidad en caso de atentados terroristas

PROCEDIMIENTO: FORMULACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

PROCESO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Código: 120.01.07-2

Versión: 03

Fecha: 31/01/2018

Página 5 de 30

donde las viviendas hayan sido afectadas, en coordinación con las entidades competentes.

- Entregar la asistencia y ayuda humanitaria a las víctimas en los términos de los artículos 47, 64 y 65 de la Ley 1448 de 2011 y en las normas que la reglamenten.
- Coordinar la creación, implementación y fortalecimiento de los Centros Regionales de Atención y Reparación y gerenciarlos en los términos de la Ley 1448 de 2011 y en las normas que la reglamenten.
- Implementar acciones para brindar atención oportuna en la emergencia de los desplazamientos masivos.
- Realizar esquemas especiales de acompañamiento y seguimiento a los hogares víctimas y contribuir su inclusión en los distintos programas sociales que desarrolle el Gobierno Nacional.
- Coordinar los retornos y/o reubicaciones de las personas y familias que fueron víctimas de desplazamiento forzado, de acuerdo con lo dispuesto por el artículo 66 de la Ley 1448 de 2011 y en las normas que la modifiquen, adicionen o reglamenten.
- Implementar el Programa de Reparación Colectiva en los términos de los artículos 151 y 152 de la Ley 1448 de 2011.
- Apoyar la implementación de los mecanismos necesarios para la rehabilitación comunitaria y social de las víctimas.
- Administrar el Fondo para la Reparación de las víctimas y pagar las indemnizaciones judiciales ordenadas en el marco de la Ley 975 de 2005.
- Operar la Red Nacional de Información para la Atención y Reparación a las víctimas, incluyendo la interoperabilidad de los distintos sistemas de información para la atención y reparación a las víctimas.
- Implementar y administrar el Registro Único de Víctimas (RUV), garantizando la integridad de la información.

Alineación estratégica

La alineación estratégica se soporta y encuadra en dos pilares:

- El Plan Nacional de Desarrollo que incorpora aspectos fundamentales en materia de construcción de una paz sostenible y que se fortalecen con las acciones gubernamentales ejecutadas y en ejecución para implementar el Acuerdo Final de Paz.
- La Ley 1448 de 2011, decretos reglamentarios y decretos ley para comunidades étnicas, y el marco legal que impone la necesidad de garantizar un efecto transformador de la reparación a las víctimas, es decir, un impacto real en la consolidación de su proyecto de vida, una real participación, la recuperación de su ciudadanía y un ejercicio activo de sus derechos.

PROCEDIMIENTO: FORMULACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

PROCESO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Código: 120.01.07-2

Versión: 03

Fecha: 31/01/2018

Página 6 de 30

Alineación del accionar de la Unidad para las Víctimas con las metas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo 2014 - 2018

El Plan Nacional de Desarrollo plantea tres retos estratégicos a la Unidad para las Víctimas, a saber:

- Superar la situación de vulnerabilidad de las víctimas del conflicto armado: se refiere al reconocimiento del conflicto armado interno y de la existencia de los daños causados a las víctimas individuales y colectivas.
- Superar el estado de cosas inconstitucional decretados por la Corte Constitucional hace más de 10 años: corresponde a la consolidación de un proceso que promueva las condiciones de seguridad y de convivencia pacífica para la concreción de la paz y del posconflicto.
- Consolidar procesos de reparación integral tanto individuales como colectivos: indica 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.

Alcanzar estos retos repercute a su vez en efectos importantes para la atención a las víctimas y se requiere de una línea estratégica de articulación de la política de atención y reparación integral a las víctimas con las políticas locales de desarrollo integral que busquen 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.

De otra parte, de acuerdo con lo consignado en las bases del Plan Nacional de Desarrollo “Todos por un Nuevo País”, desde su creación a la fecha, la Unidad ha acompañado 871.990 víctimas en su plan de reparación individual, lo que representa un avance de 61% de la meta establecida para el cuatrienio 2015-2018. Así mismo, ha apoyado la formulación de 267 planes para procesos de retorno o reubicación, que equivalentes al 95% de su meta para el mismo periodo. Además, el reconocimiento de los daños colectivos permitió que a 2017 se acompañaran 301 sujetos de reparación colectiva, entre comunidades, grupos y sujetos étnicos, hacia la formulación de sus planes de reparación colectiva.

En su compromiso con la consolidación de la paz, la Unidad para las Víctimas 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, así:

PROCEDIMIENTO: FORMULACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

PROCESO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Código: 120.01.07-2

Versión: 03

Fecha: 31/01/2018

Página 7 de 30

Metas de producto:

A 2018, la Unidad habrá:

- **Brindado atención humanitaria al 100% de las personas víctimas de desplazamiento forzado con carencias en subsistencia mínima.**
- Indemnizado **952.399 víctimas** del conflicto armado interno.
- Garantizado que al menos **70 sujetos de reparación colectiva étnicos** cuenten con consulta previa y han sido indemnizados.
- Logrado que **6.000 hogares víctimas** cuenten con esquemas especiales de acompañamiento en retorno o reubicación (incluye víctimas en el exterior y enfoque diferencial)
- Cofinanciado **10 entidades territoriales** para la atención de comunidades étnicas, en cumplimiento de los autos diferenciales de la Sentencia T-25 de 2004 y **66 Proyectos de las entidades territoriales**, para la atención, asistencia y reparación integral a las víctimas.
- Articulado **150 Planes de retornos y/o reubicaciones y reparación colectiva** entre las entidades nacionales y las entidades territoriales en temas estratégicos.

Metas Intermedias:

A 2018, la Unidad habrá contribuido para que:

- **500.000 personas víctimas** hayan superado la situación de vulnerabilidad causada por el desplazamiento forzado.
- **920.210 de víctimas** del conflicto armado individuales y colectivas que han avanzado en la reparación integral.
- **210 sujetos colectivos víctimas** cuenten con al menos dos medidas de reparación implementadas.
- **230.000 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.

PROCEDIMIENTO: FORMULACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

PROCESO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Código: 120.01.07-2

Versión: 03

Fecha: 31/01/2018

Página 8 de 30

- **300 entidades territoriales** comunidades y/o sujetos de reparación colectiva cuentan con intervenciones implementadas para la reconstrucción del tejido social

Ruta Integral de Atención, Asistencia y Reparación:

Así mismo, el cumplimiento de las metas propuestas para el cuatrienio 2014 a 2018, pasa por la implementación de la Ruta Integral.

La Ruta Integral es considerada la estrategia de atención que permite mejorar la respuesta a las solicitudes de las víctimas del conflicto armado. Es un ejercicio de construcción participativa con la población, que parte de la identificación de sus necesidades e intereses, con el fin de alcanzar el fortalecimiento de sus capacidades y potencialidades para lograr el acceso efectivo a las medidas de atención, asistencia y reparación integral dispuestas por la normatividad vigente, que contribuyan con el goce efectivo de sus derechos, la transformación de su proyecto de vida y el reconocimiento de las víctimas como ciudadanos sujetos de derechos.

La Ley 1448 de 2011 en su artículo 49 define **asistencia** como “*el conjunto integrado de medidas, programas y recursos de orden político, económico, social y , fiscal, entre otros, a cargo del Estado, orientado a restablecer la vigencia efectiva de los derechos de las víctimas, brindarles condiciones para llevar una vida digna y garantizar su incorporación a la vida social, económica y política*”, **atención** como “*la acción de dar información, orientación y acompañamiento jurídico y psicosocial a la víctima, con miras a facilitar el acceso y cualificar el ejercicio de los derechos a la verdad, justicia y reparación*”. Así mismo, define en su artículo 69 **reparación** como “*las víctimas de que trata esta Ley, tienen derecho a obtener las medidas de reparación que propendan por la restitución, indemnización, rehabilitación, satisfacción y garantías de no repetición en sus dimensiones individual, colectiva, material, moral y simbólica. Cada una de estas medidas será implementada a favor de la víctima dependiendo de la vulneración en sus derechos y las características del hecho victimizante.*”

A continuación, se relaciona la ruta integral en cada una de sus etapas:



Fuente: página web UARIV

Cambios de la Política Pública en materia de atención, asistencia y reparación integral – Decreto 2569 de 2014 compilado en el Decreto 1084 de 2015

Con la expedición del Decreto 2569 de 2014, se contemplan dos grandes cambios relacionados con la política pública de atención humanitaria para víctimas de desplazamiento forzado orientados a lograr la subsistencia mínima y la superación de la situación de vulnerabilidad y después de ello una reparación integral: i) Conceptual y ii) Operativo. El primer cambio, define una ruta integral de atención, asistencia y reparación en términos de goce efectivo de derechos, estableciendo el ingreso de la población (registro) y la salida (superación de la condición de vulnerabilidad y debilidad manifiesta).

El segundo cambio, determina un conjunto de reglas y validaciones operativas orientadas a la medición de la subsistencia mínima (alojamiento temporal, alimentación y salud) con el fin de identificar y focalizar la entrega a los hogares que presenten carencias leves, graves y extremas en alojamiento y alimentación, determinar la tasación y frecuencia de la entrega de atención humanitaria y su suspensión de manera definitiva a los hogares que hayan superado la situación de vulnerabilidad y que no presenten carencias en su subsistencia mínima.

PROCEDIMIENTO: FORMULACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

PROCESO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Código: 120.01.07-2

Versión: 03

Fecha: 31/01/2018

Página 10 de 30

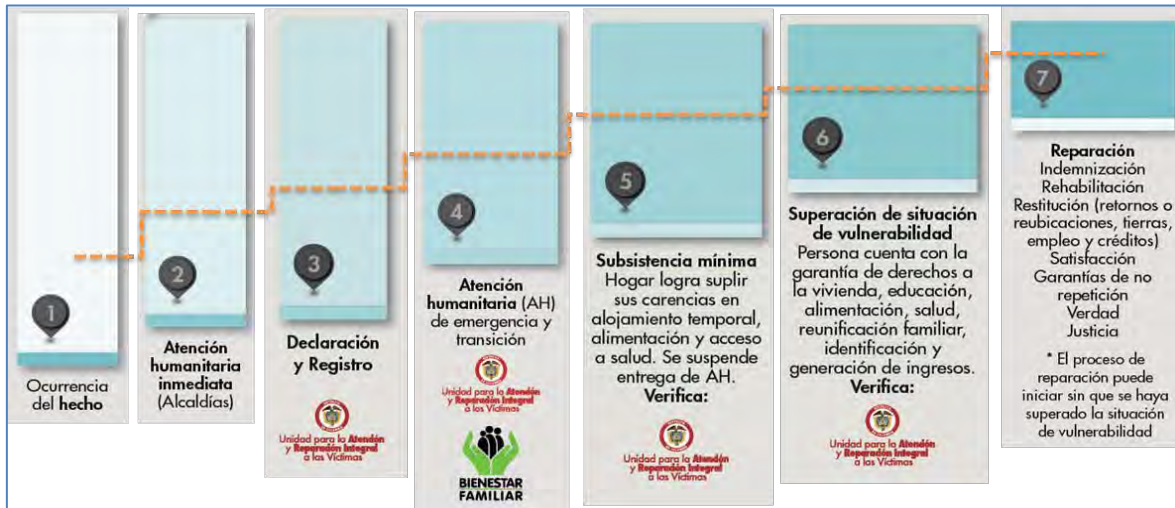
Así mismo, el objetivo principal del cambio en la política es eliminar la dependencia de la población beneficiaria respecto a la entrega de AH, estableciendo criterios de salida para su suspensión, de acuerdo con el grado de necesidad y urgencia, lo que ocasiona que la entrega de esta sea una medida de carácter finito, con el fin de alcanzar la estabilización socioeconómica de la población y la desconcentración en la etapa asistencial. Es importante precisar que, a diferencia del modelo tradicional donde la entrega del componente era indefinida, esta estrategia considera el inicio de un proceso de actuación administrativa para entrega y suspensión de la AH a través de la notificación a la población.

Este nuevo modelo implica la implementación de instrumentos de medición y caracterización de carencias de los hogares actuales beneficiarios de la entrega de la AH. Para esto, se construye una entrevista única antes denominada Plan de Atención, Asistencia y Reparación Integral (PAARI), la cual busca identificar la conformación actual de los hogares y sus necesidades en medidas de asistencia, así como constituirse en un registro administrativo adicional a los existentes de fuentes externas, los cuales se convierten en insumos para determinar a qué hogares se les entrega o no la AH de acuerdo con su nivel de carencia y vulnerabilidad y como soporte probatorio para la respuesta a acciones constitucionales interpuestas por la población y organismos de control en contra de la UARIV.

La readecuación de la política pública contenida en el Decreto 2569 de 2014, si bien involucra a las diferentes entidades que integran el SNARIV, le proporciona la principal función a la UARIV como entidad coordinadora del sistema, en términos de política pública de atención humanitaria. En este orden de ideas, la UARIV es la única responsable de: i) medir el nivel de carencia y necesidad de los hogares en materia de subsistencia mínima, ii) efectuar los pagos en materia de atención humanitaria a la población que, posterior al proceso de caracterización presente carencias graves y extremas en su subsistencia mínima, iii) articular la oferta estatal a nivel nacional y territorial, iv) definir y aplicar los criterios de suspensión de entrega de la atención humanitaria, y v) medir la superación de la situación de vulnerabilidad.

Teniendo en cuenta lo anterior y con el ánimo de cumplir su misionalidad la Unidad implementará el Modelo de Atención, Asistencia y Reparación Integral a las Víctimas –MAARIV y las entrevistas únicas, además de las estrategias, mecanismos y herramientas que sean pertinentes para garantizar un adecuado proceso de atención, asistencia y reparación integral a la población.

El alcance del Decreto 2569 de 2014 se puede comprender más fácilmente a través de la siguiente gráfica:



Fuente: página web UARIV

Principales cambios e implicaciones de los cambios de la Política Pública en materia de atención, asistencia y reparación integral:

Como consecuencia de la aplicación de la ruta se tiene que:

- La atención humanitaria se entregará a los hogares que realmente la necesitan y presenten carencias en su subsistencia mínima, con base en un análisis de su situación actual y de un seguimiento periódico (anual) que permitirá detectar casos de extrema gravedad y urgencia.
- Se establecerán criterios técnicos y operativos claros para detectar programas de la oferta institucional a los que cada hogar debería tener acceso prioritario según su situación particular.
- Los hogares conocerán las razones que sustentan la decisión de entregar (o no entregar) atención humanitaria y podrán ejercer su derecho al debido proceso.
- Las entidades del SNARIV y EETT deberán (i) garantizar el acceso prioritario de los hogares víctimas a la oferta estatal pertinente según el diagnóstico hecho por la Unidad; (ii) identificar la suficiencia (cubrir la demanda) y oportunidad (momento adecuado) de los programas sociales del Estado.
- La Unidad y las demás entidades que conforman el SNARIV priorizarán a quienes más lo necesiten, de acuerdo con el resultado de la medición de subsistencia mínima y superación de la situación de vulnerabilidad suspenderán la entrega de atención humanitaria a los hogares que no la requieran.

PROCEDIMIENTO: FORMULACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

PROCESO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Código: 120.01.07-2

Versión: 03

Fecha: 31/01/2018

Página 12 de 30

Así, el Gobierno Nacional asume una posición firme que le permite argumentar las ventajas de esta medida y, sobre todo, la existencia de una oferta estatal suficiente que promueva las capacidades y necesidades de la población.

Como resultado se espera:

- Optimizar los recursos del Estado (Gobierno Nacional y Territorial).
- Articular acciones entre el nivel nacional y territorial.
- Alcanzar eficiencia y efectividad en la focalización del gasto público.
- Contar con mecanismos de medición y caracterización de las necesidades y carencias de los hogares para determinar su situación real en términos de vulnerabilidad y situación socioeconómica.
- Contar con indicadores de impacto.
- Contribuir a la inclusión y a la construcción de paz.

Aspectos técnicos soporte de la propuesta de transformación del mapa estratégico de la unidad para las víctimas

La propuesta de transformación del Mapa Estratégico de la Unidad para las Víctimas parte de comprender la función de planificación institucional como un proceso dinámico, lo que implica adaptar o integrar, según se requiera, nuevas herramientas o contenidos desarrollados para alcanzar los objetivos establecidos como organización. Para el cumplimiento de los objetivos previamente definidos, la entidad puede fijar una estructura lógica de estrategias, planes, programas y/o proyectos que faciliten, con base en el seguimiento y evaluación de dicha estructura vía indicadores de desempeño, el desarrollo y entrega de productos (bienes y/o servicios), y la consecución efectiva de resultados y en el mediano plazo impactos (PNUD, 2009, p. 7).

En este contexto la Unidad para la Víctimas, desde su Dirección General y con el acompañamiento de la Oficina Asesora de Planeación, decidió formular la Cadena de Valor de la entidad² como una herramienta de soporte de su operación, y que a su vez permita establecer una organización gerencial de los bienes y servicios prestados por la Unidad.

Cabe decir que según el Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2012) “la cadena de valor describe una relación secuencial y lógica entre insumos, actividades, productos y resultados en la que se añade valor a lo largo del proceso de transformación total”; en esa línea se trata de una herramienta idónea para

² El ejercicio de formulación de la Cadena de Valor de la Unidad comenzó en el último trimestre de 2016, y se consolidó durante la vigencia 2017.

PROCEDIMIENTO: FORMULACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

PROCESO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Código: 120.01.07-2

Versión: 03

Fecha: 31/01/2018

Página 13 de 30

expresar toda la problemática de los elementos que intervienen en la propia gestión pública, por tanto, es el marco de referencia para gerenciar y medir la calidad de dicha gestión.

La organización gerencial mencionada para el caso de la Unidad se efectuó mediante el establecimiento de productos y resultados institucionales. Dichos productos pueden ser comprendidos como categorías temáticas que contienen productos específicos de la entidad (bienes y/o servicios), sea misionales o de soporte, lo que permite que la entidad cuente con una estructura manejable de categorías más o menos permanente en el tiempo. La finalidad es que los productos institucionales no varíen en las siguientes vigencias, a menos que se produzcan cambios relevantes en el funcionamiento y la misionalidad de la Unidad.

Por su parte, los resultados institucionales integran los efectos esperados a partir de las intervenciones públicas definidas por la Unidad, una vez se han entregado los productos; representan en ese sentido la materialización de los objetivos planteados. Estos resultados no están necesariamente bajo el control de la intervención pública, pero si están dentro de su esfera de influencia.

Dado lo anterior se proyecta incidir sobre la sociedad en su conjunto con especial interés sobre el o los grupos objetivos de la entidad, para lo cual se fijan entonces impactos institucionales que se pueden definir como el cambio neto en las condiciones económicas y/o sociales de la población como efecto de las intervenciones públicas (definiciones basadas Makón, 2014).

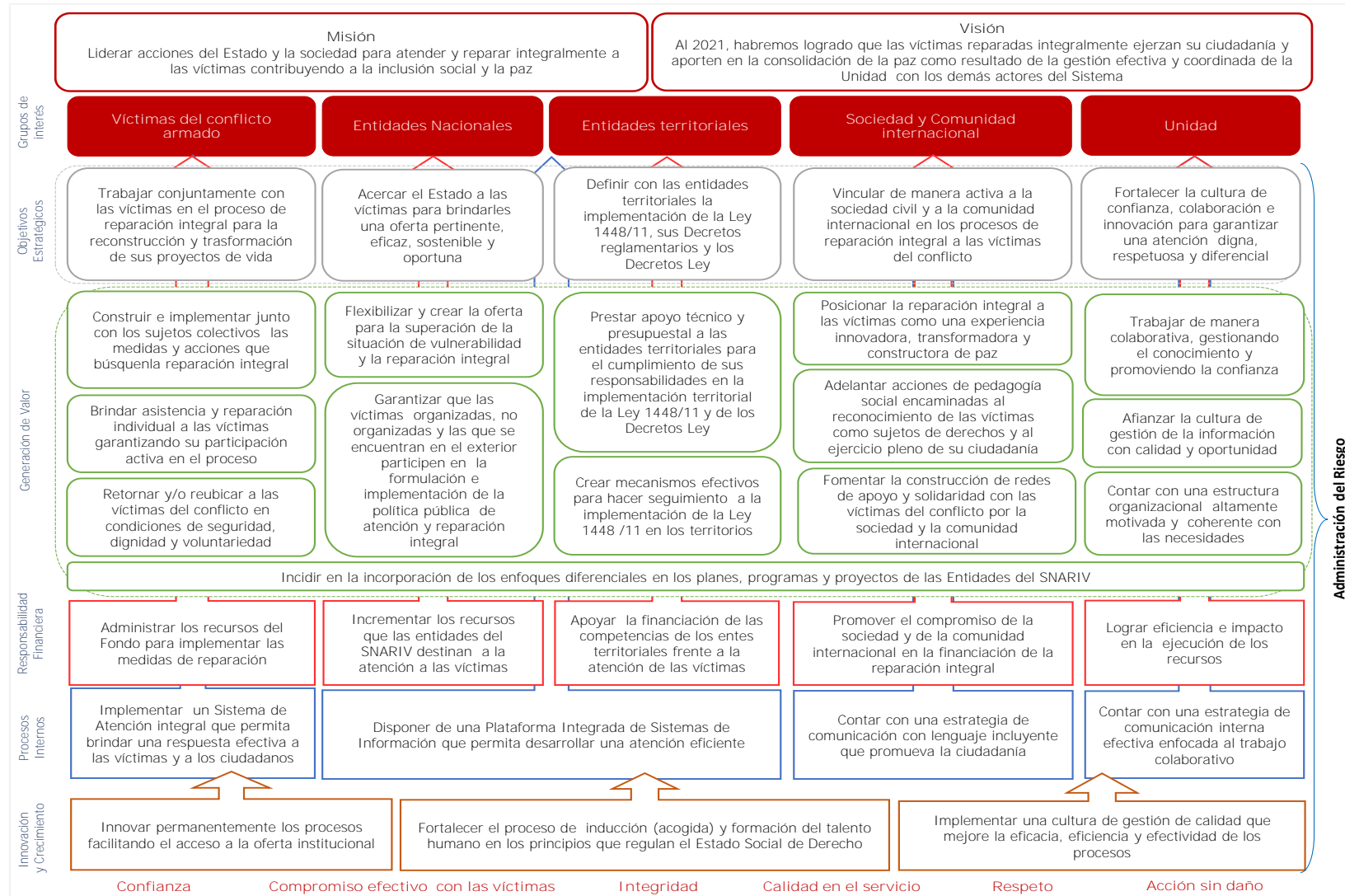
De esta forma, bajo el enfoque de la gestión pública orientada a resultados (outcomes), fue formulada la Cadena de Valor de la Unidad; el propósito de la presente propuesta es plantear la manera en que puede ser transformado el Mapa Estratégico de la Unidad a partir de la integración de los contenidos establecidos en la Cadena de Valor mencionada, de tal manera que la función de planificación de la Unidad -que incluye la programación, ejecución, seguimiento y evaluación de los productos, resultados e impactos- tenga como soporte un mapa estratégico actualizado.

Propuesta de transformación del mapa estratégico de la unidad para las víctimas – Unidad.

La presente propuesta busca integrar desde un solo lente los contenidos -especialmente los objetivos estratégicos y tácticos- definidos en el Mapa Estratégico con los contenidos (productos, resultados e impactos institucionales) establecidos en la Cadena de Valor de la Unidad.

A continuación, se presenta el Mapa Estratégico y la Cadena de Valor de la Unidad:

Ilustración 1. Mapa Estratégico de la Unidad para las Víctimas



PROCEDIMIENTO: FORMULACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

PROCESO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Código: 120.01.07-2

Versión: 03

Fecha: 31/01/2018

Página 15 de 30

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

Víctimas del conflicto armado: 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.

Por hecho victimizante, encontramos que las víctimas se definen principalmente como:

- Hogares desplazados
- Personas víctimas de homicidios
- Denunciantes de abandono de tierras

PROCEDIMIENTO: FORMULACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

PROCESO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Código: 120.01.07-2

Versión: 03

Fecha: 31/01/2018

Página 16 de 30

- Víctimas de secuestro
- Víctimas de desaparición forzada
- Víctimas de violencia sexual en el marco del conflicto armado
- Víctimas de minas antipersonal
- NNA víctimas de reclutamiento forzoso
- Sujetos colectivos (grupos, comunidades y organizaciones, sujetos étnicos)
- Miembros de la fuerza pública víctimas del conflicto armado

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.

Articulación Nación-Territorio

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

PROCEDIMIENTO: FORMULACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

PROCESO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Código: 120.01.07-2

Versión: 03

Fecha: 31/01/2018

Página 17 de 30

La Unidad desplegó su estrategia definiendo un objetivo estratégico para cada grupo de interés. A cada objetivo estratégico le correspondía uno o varios objetivos tácticos, los cuales a su vez se despliegan en líneas de política, que representan la apuesta de la Unidad para 2015. A continuación, se describen los objetivos estratégicos, tácticos y las líneas de política propuestas:

1.1.1. 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.

1.1.2. 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.

1.1.3. Objetivo estratégico No. 3:

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

PROCEDIMIENTO: FORMULACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

PROCESO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Código: 120.01.07-2

Versión: 03

Fecha: 31/01/2018

Página 18 de 30

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

1.1.4. **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.

1.1.5. **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

1.1.6. **Objetivo estratégico Transversal:**

PROCEDIMIENTO: FORMULACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

PROCESO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Código: 120.01.07-2

Versión: 03

Fecha: 31/01/2018

Página 19 de 30

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

1.1.7. 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.

1.1.8. Objetivos relacionados con los procesos internos que debemos desarrollar o fortalecer:

- 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

1.1.9. Objetivos relacionados con los procesos de innovación y crecimiento que debemos implementar:

- 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.

Ilustración 2. Cadena de Valor de la Unidad para las Víctimas

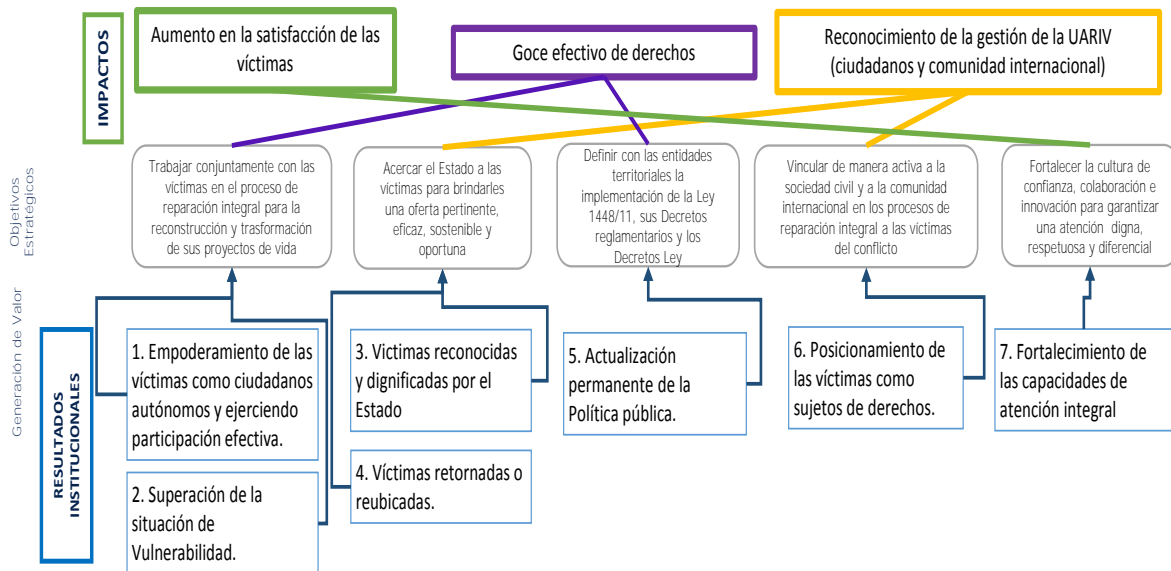


La propuesta de transformación del Mapa Estratégico parte de mantener la visión y misión de la Unidad, así como los grupos de interés y las perspectivas de generación de valor, responsabilidad financiera, procesos internos e innovación y crecimiento, los valores institucionales, y la administración del riesgo.

En esa línea no se trata de un cambio en la labor esencial de la entidad sino de la integración, en el Mapa mencionado, de los productos, resultados e impactos de la Cadena de Valor, herramienta que actualmente es el marco de acción operativo de la Unidad.

En esa línea se propone en primer término que los cinco objetivos estratégicos definidos en el Mapa se relacionan con los tres impactos y los siete resultados institucionales definidos en la Cadena de Valor, siendo ese el nivel estratégico que busca orientar a la entidad en cuanto a la consecución de condiciones de bienestar en los ciudadanos atendidos por la entidad.

Ilustración 3. Vinculación objetivos estratégicos del Mapa Estratégico con impactos y resultados institucionales de la Cadena de Valor de la Unidad para las Víctimas



Por su parte, los objetivos tácticos incluidos en el Mapa Estratégico son vinculados (transformados), según su alcance, con los resultados o con los productos institucionales establecidos en la Cadena de Valor de manera que tales objetivos se convierten en los contenidos de dichos resultados y productos.

En seguida se presenta la vinculación propuesta entre los objetivos tácticos y los resultados o productos institucionales:

Ilustración 4. Vinculación objetivos tácticos del Mapa Estratégico con resultados institucionales de la Cadena de Valor de la Unidad para las Víctimas

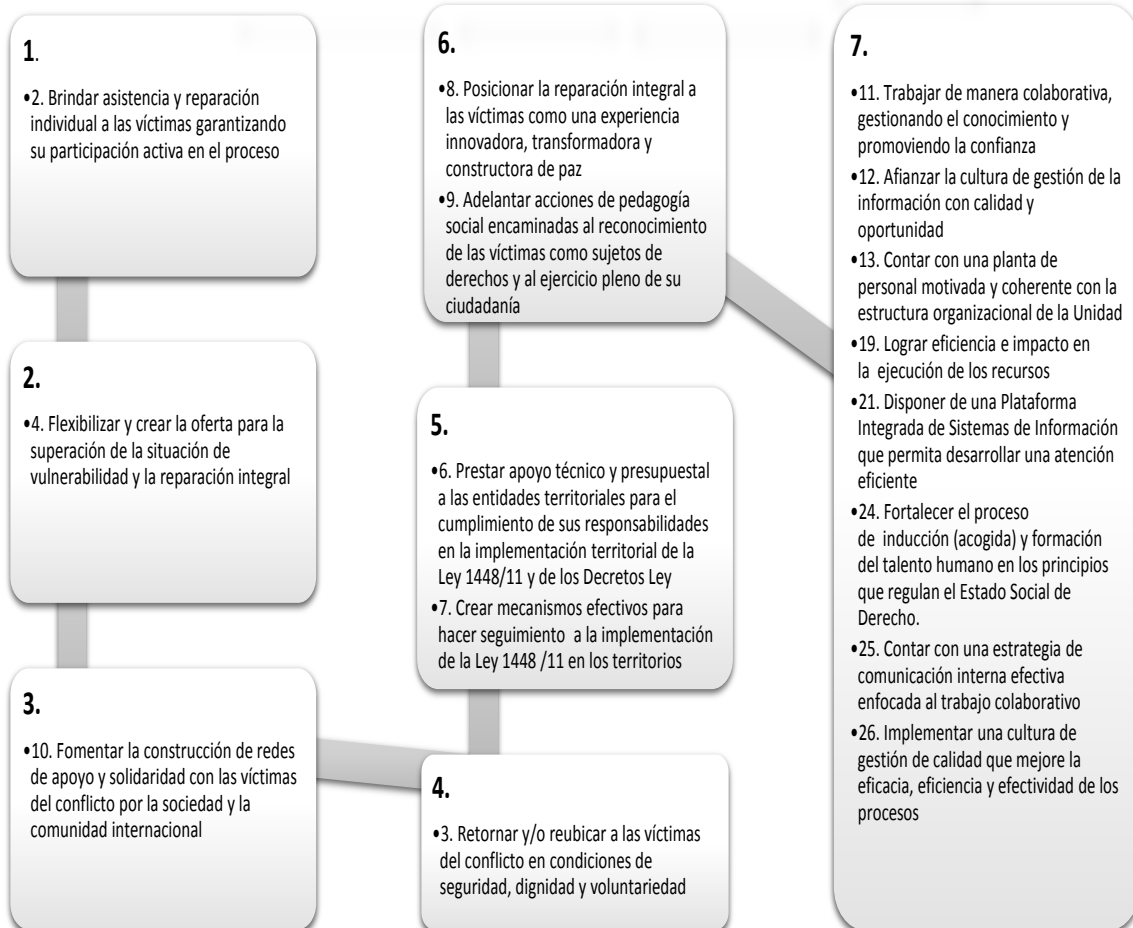
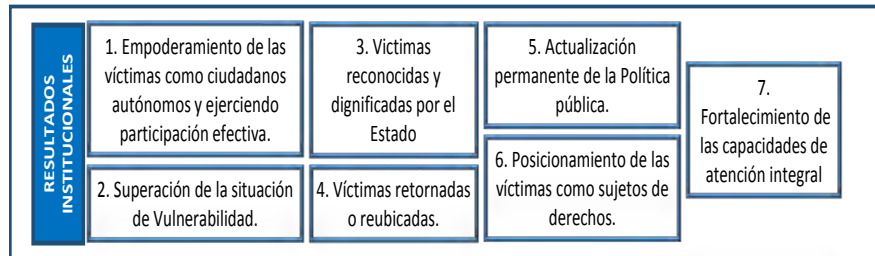
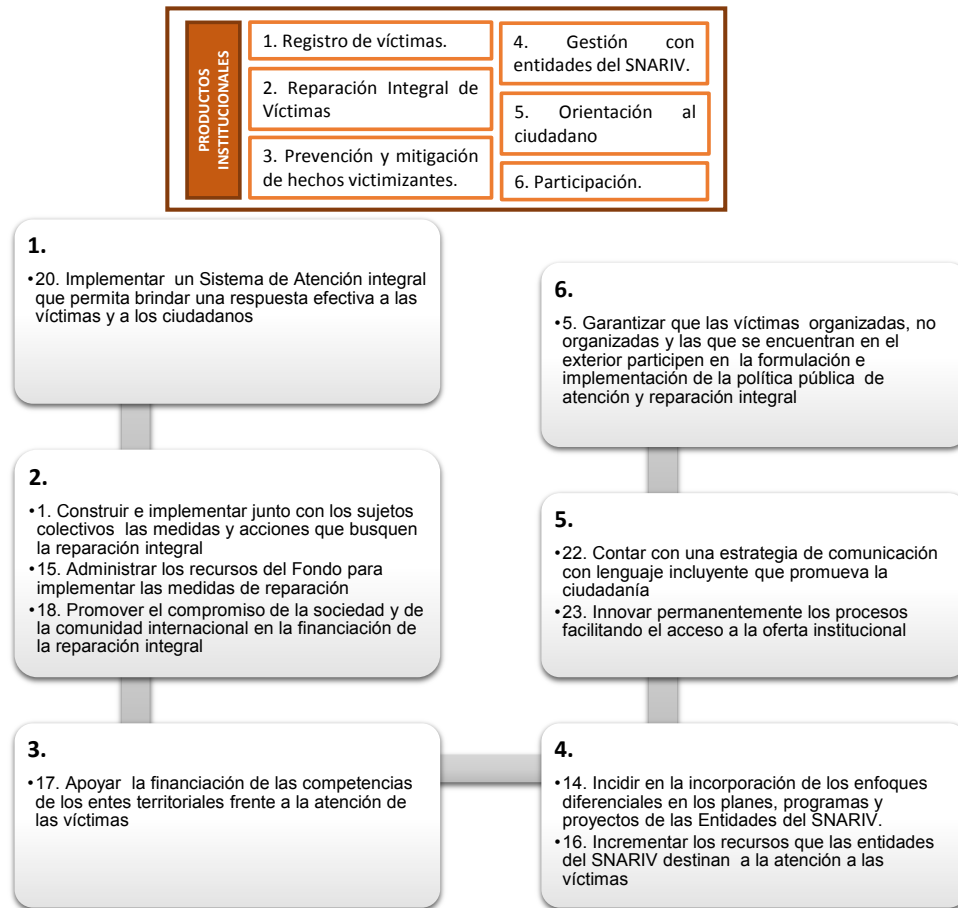


Ilustración 5. Vinculación objetivos tácticos del Mapa Estratégico con productos institucionales de la Cadena de Valor de la Unidad para las Víctimas



De manera complementaria los focos institucionales se vinculan a la perspectiva de innovación y crecimiento del Mapa Estratégico, dado que propone comprenderlos como asuntos institucionales clave planteados desde la Dirección General de la Unidad para ser abordados por la entidad (áreas) con mayor énfasis durante una vigencia precisa.

Dado lo expuesto anteriormente, se presenta en seguida la propuesta de transformación del Mapa Estratégico de la Unidad que integra los impactos, resultados y productos institucionales definidos en la Cadena de Valor de la entidad:

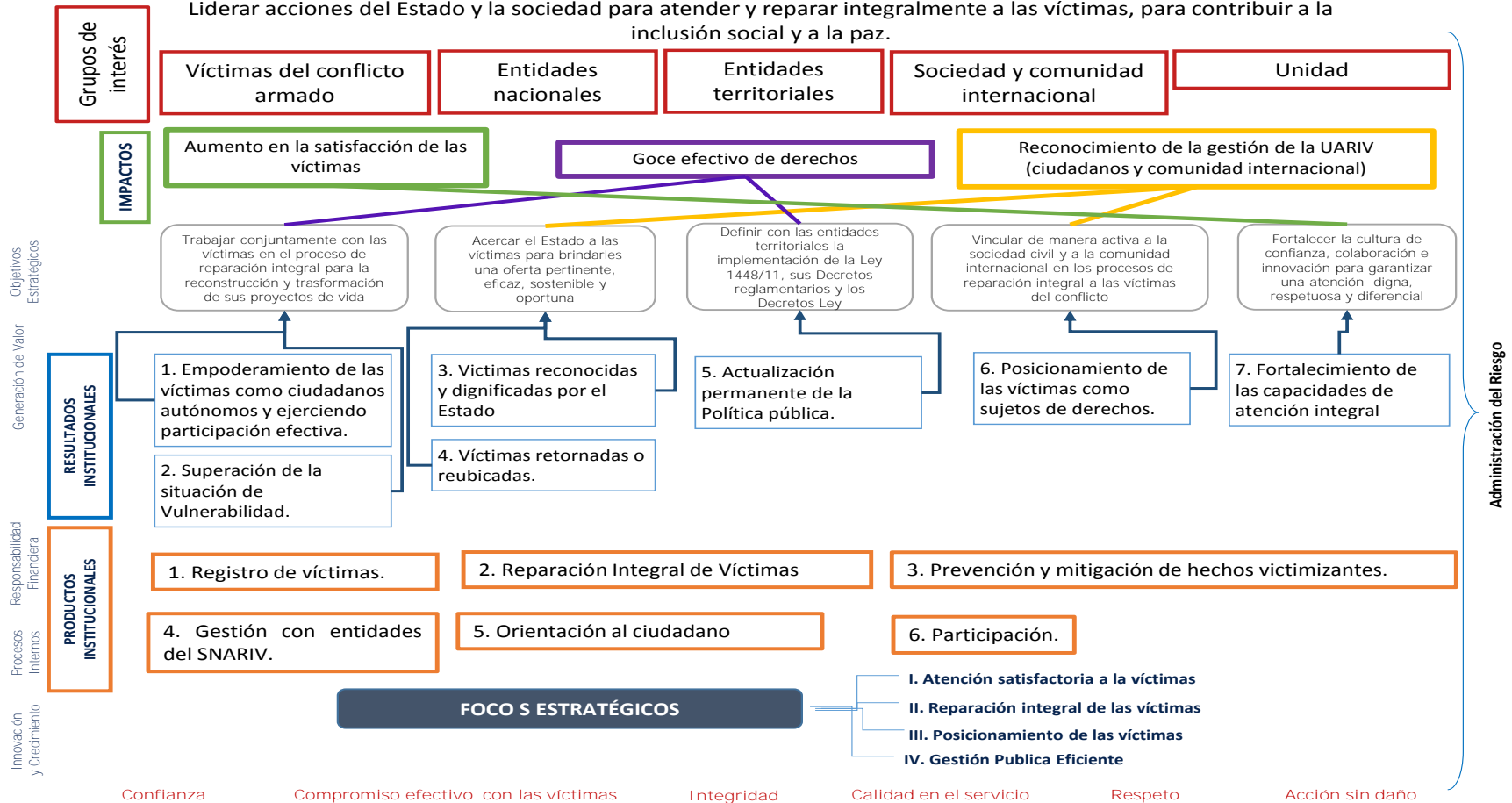
Ilustración 6. Propuesta de transformación del Mapa Estratégico de la Unidad para las Víctimas

Visión

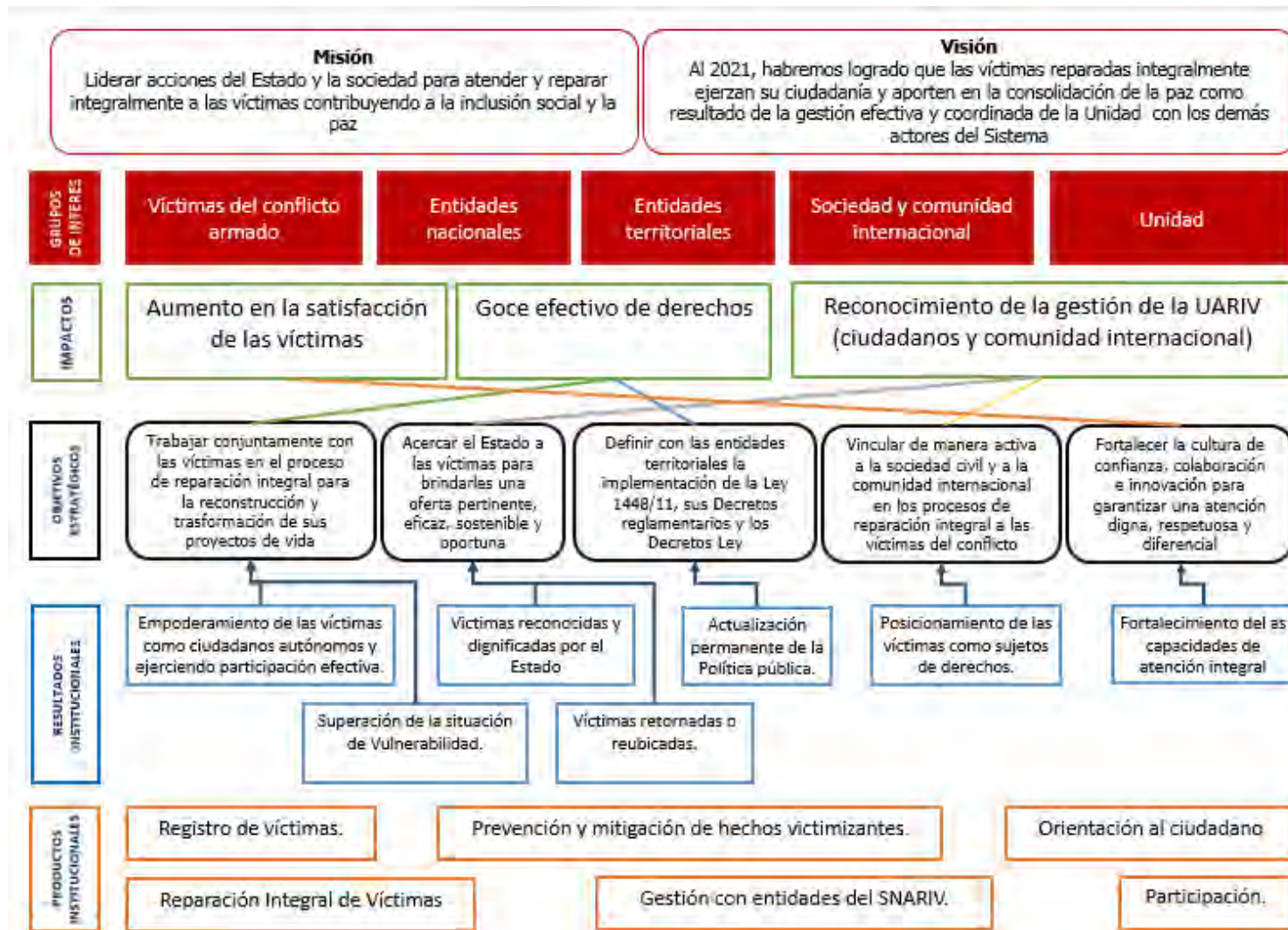
En el 2021, habremos logrado que las víctimas, reparadas integralmente, ejerzan su ciudadanía y aporten en la consolidación de la paz como resultado de la gestión efectiva y coordinada de la Unidad con los demás actores del Sistema.

Misión

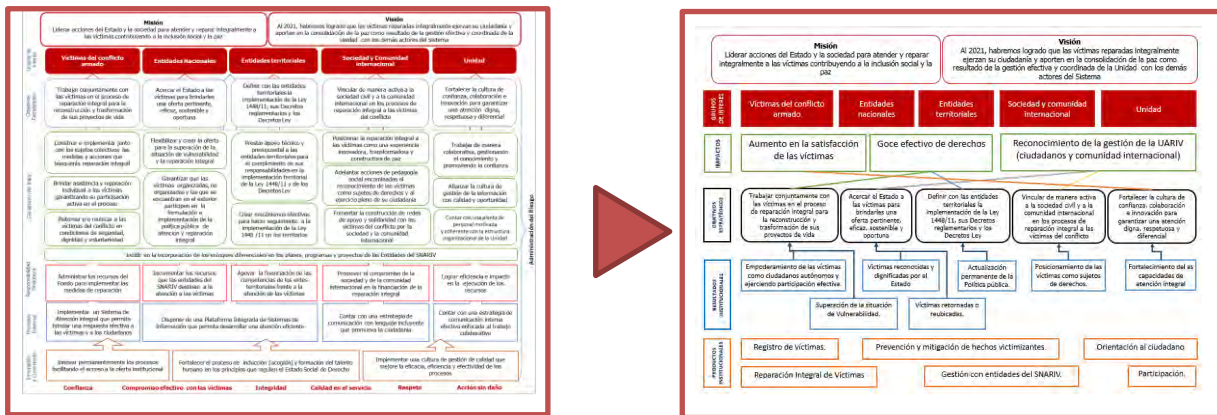
Liderar acciones del Estado y la sociedad para atender y reparar integralmente a las víctimas, para contribuir a la inclusión social y a la paz.



Mapa Estratégico Institucional 2018



De acuerdo a lo anterior la evolución del Mapa Estratégico se encuentra visualizado de la siguiente forma:



Evolución Cuadro estratégico 2014 -2018

Formulación del Plan de Acción:

Para la formulación del plan de acción, se crea un indicador táctico que permite medir el avance de cada una de las dependencias, el cual es diligenciado por la Oficina Asesora de Planeación.

Por otro lado, se encuentran los indicadores de actividad donde se encuentran los indicadores obligatorios para 2018:

- Indicadores Plan Nacional de Desarrollo (PND)
- Indicadores Conpes
- Indicadores Plan Marco de Implementación de Paz
- Indicadores Modelo Integrado de Planeación y Gestión.
- Indicadores proyecto de Inversión.

El plan de acción publicado en la página Web, de acuerdo a lo establecido en la Ley 1474 de 2011, cuenta con los indicadores tácticos e indicadores de actividad.

Lineamientos Generales para la Formulación del Plan de Acción.

1. En el nombre del indicador no se muestra la unidad de medida (número y porcentaje), ya que el aplicativo tiene la opción tipo de parámetro, donde se especificará, de igual forma debe contener un verbo en participio pasado.

Ejemplo:

Sujeto	Verbo en participio pasado	Unidad de medida
Planes de Retorno y Reubicación	Formulados	Número
Víctimas	Atendidas	Porcentaje
Proyectos	Cofinanciados	Porcentaje
Acciones correctivas	Implementadas	Porcentaje

2. El plan de acción es acumulado, es decir en el último reporte registrado debe contener la información de los meses anteriores.
3. Los indicadores tienen las siguientes categorías en el aplicativo:

Creciente: los indicadores que siempre deben reportar un número igual o mayor

Decreciente: los indicadores cuya meta tiende a 0 o un número menor

Variable: Por lo general son indicadores por demanda, donde el denominador puede cambiar y es posible que el registro sea menor al último registrado.

4. En cuanto a los indicadores tácticos se crean el siguiente indicador Táctico de acuerdo con la dependencia:

Sujeto	Verbo en participio pasado	Unidad de medida	META
Plan de Acción de la Dirección Territorial XXXX	Implementado	Porcentaje	100

PROCEDIMIENTO: FORMULACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

PROCESO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Código: 120.01.07-2

Versión: 03

Fecha: 31/01/2018

Página 28 de 30

El cual será calculado por parte del enlace de la Oficina Asesora de Planeación de la siguiente manera:

	Avance Registrado	Meta Anual	% Avance
Indicador 1	8	10	80%
Indicador 2	60	100	60%
Indicador 3	4	5	80%
Promedio Avance			73%

73* (Total de indicadores en ejecución / Total de indicadores de la dependencia))

Con este indicador se calcula el avance de cada dependencia incluso se tienen en cuenta las actividades que no han iniciado.

Cabe anotar que para el avance de este indicador no se tiene en cuenta los indicadores por demanda.

5. Cada proceso debe contar por lo menos con 3 indicadores:

- Un indicador de eficacia
- Un indicador de eficiencia
- Un indicador de Efectividad

En cuanto a los planes de acción de las direcciones territoriales no es necesaria esta creación de estos indicadores, teniendo en cuenta que ellos se encuentran dentro de todos los procesos misionales.

6. En caso de requerirse algún ajuste una vez el plan de acción se encuentre aprobado es necesario realizar un acta de cambios firmada por el jefe de la dependencia y el jefe de la Oficina Asesora de Planeación (**ver Instructivo Sisgestión**).

7. El aplicativo necesitara tener las hojas de vida de los indicadores debidamente diligenciadas, la programación de los indicadores tácticos y la ponderación ajustada para registrar los seguimientos.

PROCEDIMIENTO: FORMULACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

PROCESO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Código: 120.01.07-2

Versión: 03

Fecha: 31/01/2018

Página 29 de 30

8. Se cuenta con un instructivo Sisgestión el cual se encuentra en la intranet de la Entidad, el cual se encuentra publicado en la intranet (<http://intranet.unidadvictimas.gov.co/index.php/en/planes-guias-instructivos-protocolos-e-instrumentos-estrategicas>)
9. En el aplicativo por la opción de autoservicio se encuentran algunos demos tutoriales en caso de ser requeridos.

Objetivos de Calidad

1. Atender, asistir y reparar de manera efectiva a las víctimas del conflicto armado interno.
2. Coordinar de manera eficaz y eficiente a las entidades que conforman el SNARIV en lo concerniente a la atención, asistencia y reparación integral a las víctimas.
3. Contribuir al Fortalecimiento del proceso de participación efectiva de las víctimas en los espacios definidos por la ley.
4. Administrar los riesgos del sistema integrado y fomentar la cultura para su prevención.
5. Cumplir la normativa nacional vigente aplicable al Sistema Integrado de Gestión en sus componentes de calidad, ambiental, MECI, seguridad y salud en el trabajo y seguridad de la información.
6. Mejorar continuamente los procesos para garantizar la calidad en el servicio que presta la Unidad.
7. Proteger la información y sistemas de información de la Unidad para la Atención y Reparación Integral las Víctimas según los más altos niveles de control de confidencialidad, integridad y disponibilidad.
8. Mantener y controlar los procesos de las actividades operativas de la UARIV, a través de la identificación de los aspectos e impactos ambientales que se presentan, con el fin de implementar los planes preventivos, correctivos y de mejora, que de manera responsable contribuyan a disminuir las consecuencias negativas que se generen sobre el ambiente.
9. Desarrollar programas de manejo integral de residuos sólidos (convencionales y peligrosos), de uso eficiente del agua y la energía eléctrica y reducir el consumo de papel mediante la implementación de estrategias de ahorro y educación al personal de la entidad a través de la Política de CERO PAPEL, con el fin de establecer canales de prevención y mejora, que nos permitan evolucionar hacia un mejor desempeño ambiental.

PROCEDIMIENTO: FORMULACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

PROCESO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Código: 120.01.07-2

Versión: 03

Fecha: 31/01/2018

Página 30 de 30

10. Identificar peligros y evaluar en forma cualitativa y cuantitativa la magnitud de los factores de riesgo presentes en la Entidad para establecer controles que permitan eliminar o mitigar las consecuencias sobre las personas y el ambiente.
11. Desarrollar actividades de prevención de enfermedades laborales y accidentes de trabajo a todo nivel central y territorial en la entidad, con el fin de disminuir la accidentalidad y la incidencia de enfermedades laborales en pro de la mejora del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.
12. Promover acciones de auto cuidado y cuidado emocional frente a las condiciones asociadas a la violencia del conflicto armado con los equipos de trabajo.

Aprendizaje, adaptación y control de la estrategia

Diseño e implementación de los esquemas de seguimiento de la estrategia, revisiones operativas, ajustes a la estrategia e implementación de estrategias emergentes en caso de ser necesario. Así, en 2016 se trabajó en el diseño y puesta en funcionamiento de herramientas de seguimiento que facilitarían la generación de alertas tempranas y la toma de decisiones.

Anexo 1 Control de cambios

Versión	Fecha del cambio	Descripción de la modificación
1		
2	30/01/2017	Actualización General del Documento
3	31/01/2018	Actualización Mapa estratégico, objetivos de calidad