

 <p>Unidad para las Víctimas</p>	<p align="center">MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO</p>	Código: 410,08,06-3
	<p align="center">PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL</p>	Versión: 02
	<p align="center">PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS</p>	<p>Fecha: 02/12/2021</p> <p>Página: 1 de 83</p>

MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PLANES INTEGRALES DE REPARACIÓN COLECTIVA (PIRC) BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	2
2. OBJETIVO	4
3. ALCANCE	4
4. DEFINICIONES	4
5. SOBRE ESTE MANUAL METODOLÓGICO	9
6. PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA.....	10
6.1. Sujetos de Reparación Colectiva.....	12
6.1.1. <i>Sujetos de reparación colectiva étnicos</i>	16
7. DEFINICIONES CONCEPTUALES RELACIONADAS CON EL MARCO LÓGICO	18
8. INCORPORACIÓN DEL ENFOQUE DE MARCO LÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE UN PIRC.....	25
8.1. Incorporación del Enfoque de marco lógico (EML) en la Ruta de Reparación Colectiva.....	27
8.1.1. <i>Fase de identificación de sujetos de reparación colectiva</i>	28
8.1.1.1. Ficha de Correlación con instrumentos de planeación.....	29
8.1.1.2. Caracterización de la población afectada y la población objetivo	29
8.1.2. <i>Fase de Alistamiento</i>	31
8.1.3. <i>Fase de Diagnóstico o caracterización del daño</i>	31
8.1.3.1. Análisis de involucrados	32
8.1.4. <i>Fase de Formulación del Plan Integral de Reparación Colectiva PIRC</i>	36
8.1.4.1. Momento 1: Identificación de la situación actual y la situación esperada.	38
<i>i. Análisis de la situación actual</i>	38
<i>ii. Análisis de la situación esperada</i>	42
<i>iii. Identificación de productos</i>	45
8.1.4.2. Momento 2: Preparación del PIRC.....	48
<i>i. Elaboración de estudios</i>	49
<i>ii. Construcción de la cadena de valor</i>	52

 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO	Código: 410,08,06-3
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 02
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS	Fecha: 02/12/2021
		Página: 2 de 83

<i>iii. Matriz de análisis de riesgos</i>	57
<i>iv. Construcción de la estructura de costos de la cadena de valor</i>	59
<i>v. Cuantificación y valoración de beneficios</i>	63
8.1.4.3. Momento 3: Programación y alistamiento del proyecto	66
<i>i. Definición y programación de indicadores de seguimiento</i>	66
<i>ii. Construcción del cronograma de trabajo</i>	70
<i>iii. Construcción de la matriz de seguimiento</i>	73
<i>iv. Consolidación de información en el documento técnico del PIRC</i>	78
<i>v. Aprobación y validación del PIRC</i>	79
8.1.5. Fase de implementación	79
8.1.6. Seguimiento y evaluación	80
9. DOCUMENTOS DE REFERENCIA	82
10. ANEXOS:	83
11. CONTROL DE CAMBIOS.....	83

1. INTRODUCCIÓN

En Colombia, uno de los grandes retos identificados en relación con la implementación de la política pública de reparación integral a víctimas del conflicto armado, es lograr llevar a cabo lo establecido dentro de la Ley 1448 de 2011, el Decreto 1084 de 2015 y los Decretos-Ley 4633, 4634 y 4635 de 2011 respecto a la **Reparación Colectiva**.

Para lograrlo, la Unidad para las Víctimas ha emitido la **Resolución 03143 del 23 de julio de 2018** “Por la cual se adopta el modelo operativo de Reparación Colectiva de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas”, y su anexo técnico, documentos que contienen los lineamientos técnicos y operativos para cumplir con los objetivos definidos dentro del programa de reparación Colectiva.

En aras de garantizar su adecuada implementación, se presenta este manual que fue elaborado en el marco de la articulación entre la Organización Internacional para las Migraciones –OIM–, el Departamento Nacional de Planeación –DNP–, y la Unidad para las Víctimas –UARIV–, como resultado del pilotaje de la incorporación del enfoque de marco lógico en el análisis de cuatro Planes Integrales de Reparación Colectiva – PIRC, aprobados para 2017, buscando con ello determinar sus particularidades de acuerdo con las características de los tres abordajes que propone el programa, a saber: i) Comunidades rurales y urbanas; ii) Organizaciones y grupos; y iii) Comunidades y pueblos étnicos.

 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO	Código: 410,08,06-3
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 02
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS	Fecha: 02/12/2021 Página: 3 de 83

Teniendo en cuenta las disposiciones contenidas en la Resolución 03143 del 23 de julio de 2018, se decide por parte de la Dirección de Reparación retomar este manual y armonizarlo a lo contenido dentro de la citada disposición, buscando con ello brindar más herramientas a los servidores encargados de esta tarea y evitar que se presenten los inconvenientes que históricamente estaban asociados a la formulación e implementación de los PIRC.

Así, este documento inicia con la presentación del objetivo y alcance de este manual; posteriormente, se hace referencia al significado de los Planes Integrales de Reparación Colectiva – PIRC y su lugar dentro del Programa de Reparación Colectiva, para lo cual se retoman algunas de sus definiciones más importantes. Luego, en el sexto capítulo se establece el primer acercamiento al enfoque de marco lógico, brindando al lector definiciones claras y puntuales que deben ser tenidas en cuenta para su comprensión. Finalmente, el capítulo séptimo desarrolla la incorporación del enfoque de marco lógico en las diferentes fases de la ruta de reparación colectiva, haciendo un especial énfasis en la fase de **Formulación del Plan Integral de Reparación Colectiva – PIRC**, la cual profundiza de manera más notable en la articulación de dicho enfoque con el programa.

De esta manera este manual se constituye en una herramienta clave para la formulación de Planes Integrales de Reparación Colectiva - PIRC bajo la estructura de marco lógico, pues contiene claridades conceptuales, orientaciones metodológicas, herramientas de formulación y la descripción de la información necesaria para que su elaboración sea completa y viable.

El presente documento fue producto de la **Asistencia técnica al Gobierno de Colombia (Departamento Nacional de Planeación - DNP y la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas - UARIV) en la Política Pública de víctimas y en el marco de la implementación del Acuerdo Final entre el Gobierno y las FARC para la construcción de una paz estable y duradera.**

Si bien sus contenidos fueron desarrollados durante 2017, fue actualizado con el fin de que incorporara lo establecido dentro de la **Resolución 03143 del 23 de julio de 2018** "Por la cual se adopta el modelo operativo de Reparación Colectiva de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas", y su anexo técnico, por parte del Equipo de Fortalecimiento de la Dirección de Reparación y con el acompañamiento de Rocío Herrera, una de sus autoras.

Este documento fue posible gracias al apoyo del Gobierno de Estados Unidos de América a través de su Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID) y al apoyo técnico de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM). Los contenidos son responsabilidad de sus autores y no necesariamente reflejan las opiniones de USAID, del Gobierno de los Estados Unidos de América o de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM).

 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO	Código: 410,08,06-3
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 02
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS	Fecha: 02/12/2021 Página: 4 de 83

2. OBJETIVO

Brindar a los formuladores de los Planes Integrales de Reparación Colectiva - PIRC herramientas útiles que les faciliten la recolección, organización y análisis de la información que se necesita para formular y hacer ejecutables las acciones de reparación de los sujetos.

3. ALCANCE

Este manual está dirigido a los profesionales de la Subdirección de Reparación Colectiva, el Grupo de Enfoque Psicosocial y de la Dirección de Asuntos Étnicos, encargados de orientar y/o acompañar la Formulación de Planes Integrales de Reparación Colectiva – PIRC, siguiendo los lineamientos establecidos en la Resolución 03143 del 23 de julio de 2018 “Por la cual se adopta el modelo operativo de Reparación Colectiva de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas”, y su anexo técnico.

Incorpora orientaciones conceptuales, técnicas y metodológicas asociadas a la armonización de la ruta de reparación colectiva con el enfoque de marco lógico.

4. DEFINICIONES

- **ACTIVIDAD.** Es una acción que contribuye a la transformación de *insumos* en productos.
- **ÁRBOL DE PROBLEMAS:** A través del árbol de problemas se permite organizar la información haciendo uso de un modelo de relaciones causales que adopta la forma de árbol. Corresponde a una representación gráfica que ayuda a identificar y organizar las causas y efectos de los daños a los atributos en el SRC, presentando una síntesis de las principales variables que intervienen en la situación problemática.
- **ÁRBOL DE OBJETIVOS:** corresponde a una representación gráfica que ayuda a identificar y organizar los objetivos y fines que pretende alcanzar el PIRC. “Los objetivos son una proyección de la situación deseable que se espera alcanzar con la ejecución del proyecto. Esta situación se construye a partir de la transformación de la problemática identificada. De esta forma se propone redefinir todas las condiciones negativas del árbol de problemas para transformarlas en condiciones positivas realizables en la práctica” (Departamento Nacional de Planeación, 2016).
- **ATRIBUTOS:** Hace referencia a aquellas características que constituyen los colectivos de un colectivo: prácticas colectivas, territorio (para comunidades étnicas, campesinas y barriales), autoreconocimiento y reconocimiento por terceros, proyecto colectivo y formas de organización y relacionamiento.

 <p>Unidad para las Víctimas</p>	<p>MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO</p>	<p>Código: 410,08,06-3</p>
	<p>PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL</p>	<p>Versión: 02</p>
	<p>PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS</p>	<p>Fecha: 02/12/2021 Página: 5 de 83</p>

- **BIEN:** Es un objeto tangible, almacenable o transportable.
- **CADENA DE VALOR:** La cadena de valor establece una relación secuencial entre los objetivos específicos y los productos necesarios para materializarlos a través de un conjunto de actividades, que a su vez transforman los insumos para añadir valor a lo largo del proceso. Haciendo una lectura inversa, de abajo hacia arriba, se puede decir que en una primera etapa de la cadena de valor se toman insumos, que tienen unos costos asociados, y bajo alguna tecnología y procesos que integran actividades, se transforman en productos (bienes y servicios). Luego, en una segunda etapa, los productos, bajo condiciones específicas, generan resultados que deben cumplir parcial o totalmente los objetivos formulados.
- **CAUSA:** Explica los motivos por los cuáles se está presentando el problema que se está analizando; la mejor manera de evidenciarlos es preguntándose cuál es el origen del problema (¿POR QUÉ?).
- **COSTOS:** Corresponde a la cantidad monetaria que se paga por los *insumos* programados para la realización de un proceso de servicio.
- **COMITÉ DE IMPULSO O GRUPO DE APOYO Y ACOMPAÑAMIENTO:** Es un grupo de personas representativo del Sujeto de Reparación Colectiva, responsable de dinamizar el proceso y de interlocutar con la Unidad para las Víctimas, otras instituciones y organizaciones del sector civil. En su elección se debe garantizar que los distintos liderazgos y los sujetos de especial protección constitucional encuentren representación en este espacio. Para el caso de comunidades étnicas, se denomina grupo de apoyo o podrá tomar el nombre que la comunidad prefiera y contará con la participación de las autoridades tradicionales, representativas y otros líderes y lideresas de la comunidad. Igualmente podrán formar parte del grupo de apoyo otras instituciones y ONG's acompañantes si la comunidad lo estima conveniente.
- **CTJT – COMITÉ TERRITORIAL DE JUSTICIA TRANSICIONAL:** Se constituye como una instancia de articulación del Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral a las Víctimas, en el nivel departamental, distrital y municipal, cuyas funciones fundamentales son articular la oferta institucional para garantizar los derechos de las víctimas a la verdad, la justicia y la reparación, coordinar las actividades en materia de inclusión social e inversión social para la población vulnerable, y adoptar las medidas conducentes a materializar la política, planes, programas y estrategias en materia de desarme, desmovilización y reintegración.
- **DAÑO COLECTIVO:** Es la afectación o el impacto negativo que generó el conflicto armado sobre alguno o la totalidad de los atributos que caracterizan a los colectivos. Lo anterior como consecuencia de tres hipótesis de victimización: el menoscabo ocasionado por la violación de los derechos colectivos, la violación grave y/o manifiesta de los

 <p>Unidad para las Víctimas</p>	<p>MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO</p>	<p>Código: 410,08,06-3</p>
	<p>PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL</p>	<p>Versión: 02</p>
	<p>PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS</p>	<p>Fecha: 02/12/2021 Página: 6 de 83</p>

derechos individuales de los miembros de los colectivos o el impacto colectivo de la violación de derechos individuales.

Estas afectaciones o impactos negativos están asociadas a la percepción del sufrimiento, la pérdida, la transformación negativa de sus vidas, el menoscabo de los recursos para afrontar el futuro o para construir el proyecto que se tenía antes de los hechos violentos. No se refiere, pues, a la sumatoria de daños individuales.

- **DIH:** El Derecho Internacional Humanitario (DIH) es la agrupación de las distintas normas, en su mayoría reflejadas en los Convenios de Ginebra, en 1949 y los protocolos adicionales que tienen como objetivo principal la protección de las personas que no participan en hostilidades o que han decidido dejar de participar en el enfrentamiento. Las distintas normas del Derecho Internacional Humanitario pretenden evitar y limitar el sufrimiento humano en tiempos de conflictos armados. Estas normas son de obligatorio cumplimiento tanto por los gobiernos y los ejércitos participantes en el conflicto como por los distintos grupos armados de oposición o cualquier parte participante en el mismo.
- **ENFOQUES DIFERENCIALES:** “El conjunto de medidas y acciones que al dar un trato diferenciado a algunos grupos poblacionales: i. Buscan garantizar la igualdad efectiva en el acceso a las medidas de atención, asistencia y reparación integral. ii. Deben responder a las particularidades y grado de vulnerabilidad de las víctimas. iii. Contribuyen a eliminar esquemas de discriminación y marginación que pudieron ser causa o contribuyeron a la ocurrencia de hechos victimizantes.”¹
- **FASE DE FORMULACIÓN DEL PIRC:** La fase de formulación del PIRC es el momento del proceso de reparación colectiva, en el cual se organiza la información recolectada durante la fase de Diagnóstico del daño, sobre las afectaciones generadas a los atributos del colectivo en el marco del conflicto armado, con el fin de determinar: 1. La situación esperada; 2. Las alternativas de solución; y 3. El curso de acción para reparar el daño a los atributos del sujeto colectivo.

Dentro de la formulación del Plan Integral de Reparación Colectiva (PIRC) existen tres momentos fundamentales:

- **Identificación:** En este primer momento se analizan los daños generados a los atributos del SRC a través de un modelo de relaciones causales que lo explican. Incluye la determinación de la situación esperada, el Análisis de participación (Involucrados) el análisis de población y el análisis de las posibles alternativas para la problemática.

¹ ABC del Modelo de Operación con Enfoque Diferencial y de género. Conceptos básicos en el marco de la implementación de la Resolución 758 de 2014 de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las víctimas.

 <p>Unidad para las Víctimas</p>	<p align="center">MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO</p>	Código: 410,08,06-3
	<p align="center">PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL</p>	Versión: 02
	<p align="center">PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS</p>	<p>Fecha: 02/12/2021</p> <p>Página: 7 de 83</p>

- **Preparación:** Consiste en la elaboración de estudios necesarios para productos específicos propuestos dentro de la cadena de valor y así tomar la decisión sobre su viabilidad técnica, económica y financiera. En esta etapa se determina la magnitud de las inversiones del proyecto, sus *costos* y *beneficios*, al tiempo que se completa la información requerida para la construcción de la cadena de valor.
- **Programación:** En este momento se determina con mayor precisión la forma de lograr el resultado del proyecto y se establecen los indicadores de producto y de gestión, al igual que las metas que se espera alcanzar en su horizonte. También se definen las fuentes de información tenidas en cuenta para realizar el seguimiento, así como las fuentes de financiación. Finalmente, se plantean los supuestos o condiciones que se hace indispensable que ocurran para que se cumpla lo programado.
- **HERRAMIENTAS DE FORMULACIÓN DEL PIRC:** Son las metodologías de trabajo con el colectivo que ha diseñado la Subdirección de Reparación Colectiva para identificar las actividades dirigidas a contribuir a la reparación de sus daños colectivos. Están diseñadas de acuerdo al enfoque de marco lógico y están encaminadas a identificar, cuáles son las actividades que pueden contribuir a reparar los daños a los atributos que caracterizan al colectivo, a saber: Prácticas Colectivas, Proyecto Colectivo, Formas de Organización y Relacionamiento, Autorreconocimiento y Reconocimiento por terceros y territorio (solo para comunidades).
- **INDICADOR:** Es una representación cuantitativa (variable o relación entre variables), verificable objetivamente, a partir de la cual se registra, procesa y presenta la información necesaria para medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo. En consecuencia, es a partir de indicadores que se pueden determinar objetivamente los resultados de las intervenciones públicas y valorar su desempeño. Los indicadores deben ser:
 - C – Claros.
 - R – Relevantes.
 - E – Económicos.
 - M – Medibles.
 - A – Adecuados.
- **INSUMO:** Son los factores productivos, recursos financieros, humanos y materiales con los que se cuenta para llevar a cabo el proceso (conjunto de actividades), que permitirá llevar a término un bien o servicio.
- **MARCO LÓGICO:** El enfoque de Marco Lógico es una herramienta analítica utilizada para planificar iniciativas, mediante la formulación de objetivos que deben cumplirse dentro de un periodo establecido previamente. Este enfoque contempla el análisis de problemas, objetivos, involucrados y alternativas, que posteriormente son plasmados en una herramienta llamada “Matriz de Marco Lógico”, conformada por cuatro filas y cuatro

 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO	Código: 410,08,06-3
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 02
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS	Fecha: 02/12/2021 Página: 8 de 83

columnas que permite presentar un esquema secuencial y jerarquizado de los elementos mínimos que hacen parte de la formulación de una iniciativa de inversión (Departamento Nacional de Planeación, 2011):

En sus filas, la Matriz de Marco Lógico se compone de la siguiente manera:

- **Propósito general** (Objetivo) es el efecto que se espera al finalizar el proyecto, es el objetivo general del proyecto. Responde a la pregunta ¿Por qué?
 - **Los componentes**, o productos definidos del proyecto y responden a la pregunta, ¿Qué?
 - **Las actividades**, tal y como se definen para la cadena de valor, representan las acciones que se deben realizar para la generación de los productos y obtención de los resultados del proyecto. Responden a la pregunta ¿Cómo?
- **PLAN INTEGRAL DE REPARACION COLECTIVA (PIRC):** Un plan integral de reparación colectiva (PIRC), es un instrumento que define y programa la implementación de los mecanismos dirigidos a reparar los daños colectivos ocasionados en el marco del conflicto armado a los sujetos de reparación colectiva. El Plan integral de Reparación colectiva (PIRC) contiene los objetivos, productos, actividades, costos, indicadores y cronograma acordado con el SRC y que están asociados a las categorías de daño colectivo, es decir, a las afectaciones a los atributos del sujeto.
 - **OBJETIVO:** Es la situación deseada para la población con relación al problema identificado. El objetivo general se origina al convertir en positivo el problema central del árbol del problema. El objetivo debe ser realista, eficaz, coherente y cuantificable.
 - **PROBLEMA:** Es una situación no deseada, es decir, una situación negativa que vive el sujeto de reparación colectiva en un momento determinado. Un problema no es la ausencia de algo, sino un estado existente negativo.
 - **PRODUCTO:** Es el *bien* o *servicio* que se genera en un proceso productivo y contribuye a la materialización de un objetivo específico del PIRC. Para su formulación, se ha establecido previamente un listado de productos relacionados con los daños a los atributos que se pudieron generar en los sujetos de reparación colectiva según su tipología. Un producto se deriva de la relación lógica entre un conjunto de actividades propuestas.
 - **REFERENTES DE CUIDADO O TEJEDORES Y TEJEDORAS:** Es un grupo de personas del Sujeto de Reparación Colectiva que se caracterizan por un liderazgo emocional y de cuidado al interior del colectivo. Su función al interior del Programa de Reparación Colectiva es la dinamizar la medida de rehabilitación psicosocial colectiva.
 - **SERVICIO:** Es la prestación intangible y única que se produce y consume al mismo tiempo. Es no almacenable y no transportable.

 <p>Unidad para las Víctimas</p>	<p>MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO</p>	<p>Código: 410,08,06-3</p>
	<p>PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL</p>	<p>Versión: 02</p>
	<p>PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS</p>	<p>Fecha: 02/12/2021</p> <p>Página: 9 de 83</p>

- **SNARIV:** Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral a Víctimas.
- **SUBDIRECCIÓN DE REPARACIÓN COLECTIVA:** (Sub. RC).
- **SUJETO COLECTIVO:** Para la Unidad para las Víctimas, en la implementación del programa de Reparación Colectiva, es posible definir a un sujeto colectivo como el resultado de un proceso histórico de construcción de identidad común en el que convergen personas en función de principios y creencias (que constituyen las nociones alrededor de lo que es justo e injusto, apropiado e inapropiado, bueno o malo), prácticas (que dan sentido a su encuentro) y relaciones (tanto entre ellas, como con su entorno), las cuales se inscriben en el ámbito material, político y simbólico; buscando materializar los propósitos que dan razón a su vinculación. Teniendo en cuenta lo anterior, para determinar la existencia de un colectivo susceptible de reparación colectiva, se debe evidenciar el cumplimiento de la totalidad de los siguientes cuatro atributos generales: auto reconocimiento y reconocimiento por terceros, Proyecto Colectivo, Prácticas Colectivas, formas de Organización y Relacionamiento y exclusivamente para comunidades, comunidades y pueblos étnicos el territorio en relación de su construcción de identidad.
- **SUJETO DE REPARACIÓN COLECTIVA (SRC):** Los Sujetos de Reparación Colectiva son aquellos colectivos que han sufrido daños colectivos, en términos del artículo 3 y específicamente el artículo 151 de la Ley 1448 de 2011; el artículo 152 de la Ley 1448 de 2011; asimismo, el Decreto 1084 de 2015 en el artículo 2.2.7.8.2, reconoce la existencia de tres tipos de sujetos colectivos susceptibles de ser reparados colectivamente: comunidades (étnicas y no étnicas), grupos y organizaciones (sociales, sindicales o políticas), por lo cual para fines del registro de estos sujetos, es necesario identificar y analizar los daños colectivos a partir de la afectación de sus atributos como consecuencia de hechos victimizantes ocurridos con ocasión al conflicto armado interno.

5. SOBRE ESTE MANUAL METODOLÓGICO

Si se analiza el contenido de los Planes Integrales de Reparación Colectiva – PIRC aprobados previo a la emisión de la Resolución 03143 del 23 de julio de 2018, se evidencia que estos han sido construidos a través de una secuencia lógica que inicia con la información recolectada en las fases de identificación, alistamiento, diagnóstico o caracterización del daño de la ruta de reparación colectiva y se concreta en la definición de acciones que materializan las medidas de reparación.

Esta información contiene, entre otros aspectos, el relato de una situación ocurrida en el pasado, relatos de la situación actual que afrontan los sujetos, caracterización del sujeto colectivo en diversas dimensiones y la identificación de los actores que se encuentran

 <p>Unidad para las Víctimas</p>	<p>MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO</p>	<p>Código: 410,08,06-3</p>
	<p>PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL</p>	<p>Versión: 02</p>
	<p>PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS</p>	<p>Fecha: 02/12/2021 Página: 10 de 83</p>

involucrados con la problemática. Unido a ello, también describe qué medidas se aplicarán a los sujetos a través de una serie de acciones de reparación concertadas, para que posteriormente sean ejecutadas.

Dicha estructura, conocida y aprobada por el sujeto, ha generado expectativas que, en muchos casos, no se han podido concretar a pesar de los esfuerzos para que estos planes sean eficientes y generen los resultados esperados. Esta situación ha ocurrido porque las acciones identificadas no pueden llevarse a cabo, ya sea porque no se encuentran bien formuladas, no describen un alcance claro de los productos esperados, se cuenta con demasiados actores involucrados que luego no participan en la formulación o no se tiene claridad de los costos de su ejecución.

Para poder superar estas dificultades, se pretende **adoptar el enfoque del Marco Lógico para la formulación de los Planes Integrales de Reparación Colectiva - PIRC**, ya que éste, además de utilizar información que resulta muy similar a la de los PIRC, ofrece una metodología que simplifica, estandariza y mejora la definición de objetivos y el alcance de los productos y las acciones que deben ser plasmadas en dicho instrumento para su cumplimiento.

Por medio de este documento se explicará a los formuladores cómo incorporar este enfoque, durante el ejercicio de diseño, formulación y aprobación de los PIRC, de tal manera que las acciones de reparación colectiva queden adecuadamente definidas, costeadas y programadas para su posterior ejecución.

6. PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA

Un Plan Integral de Reparación Colectiva (PIRC) es un instrumento que define y programa la implementación de los mecanismos dirigidos a la reparación de los daños colectivos ocasionados a los sujetos de reparación colectiva. Para lograr el diseño, formulación, aprobación e implementación de este plan, el Decreto 1084 de 2015 estableció en su Capítulo 8, la ruta mediante la cual se busca la reparación de dichos daños.

Dentro del PIRC se establecen las medidas de reparación que se desarrollan mediante acciones. Estas se acuerdan con los colectivos y están asociadas a las categorías de daño colectivo, es decir, a las afectaciones a los atributos del sujeto.

Durante la fase de identificación y diagnóstico o caracterización de los daños colectivos de los Sujetos de Reparación Colectiva, se realiza un proceso participativo con el sujeto colectivo para identificar los hechos causantes de la victimización y los daños a los atributos. A partir de este ejercicio, se identifican los atributos que fueron afectados y las formas como se generaron esas afectaciones, para posteriormente definir de manera concertada, las medidas de reparación concretadas en bienes y servicios a través de los cuales se reparan los daños.

 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO	Código: 410,08,06-3
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 02
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS	Fecha: 02/12/2021 Página: 11 de 83

El objetivo del Programa de reparación colectiva es “*contribuir a la reparación de los daños colectivos ocasionados en el marco del conflicto armado a los sujetos de reparación colectiva desde una perspectiva material, política y simbólica*” (UARIV, 2018, pág. 3), para la identificación de estos daños se requiere de la preexistencia del colectivo, tal y como lo señala el parágrafo 2 del Artículo 2.2.7.8.2., del Decreto 1084 de 2015. Dicha preexistencia es rastreable con lo que se define dentro del Modelo de Reparación Colectiva de la Unidad para las víctimas, con la observación en el sujeto colectivo de una serie de atributos que se constituyen en la base de su identidad y su historia.

De esta manera, es importante tener en cuenta que un sujeto colectivo ha sido definido por dicho modelo como:

Un grupo de personas que dispone de una unidad de sentido conformada por cuatro atributos o características propias que la definen, esto es, tiene unas prácticas colectivas, unas formas de organización y relacionamiento, un proyecto colectivo, así como unas formas de autorreconocimiento y/o reconocimiento por terceros, las cuales existían y son constatables desde antes del escalonamiento del conflicto armado en determinado territorio del país. Para el caso de las comunidades urbanas, rurales y étnicas el modelo de Reparación Colectiva considera el atributo de territorio como una quinta característica de estos tipos de sujeto colectivo” (UARIV, 2018, pág. 5)

Figura 1: Sujeto colectivo

Un Sujeto Colectivo es un **grupo de personas** que cuentan con los siguientes atributos:



Artículo 2.2.7.8.2 del Decreto 1084 de 2015

* Exclusivo para comunidades étnicas y urbanas y rurales

Resultado de un **proceso histórico de construcción de identidad común** que preexiste a la ocurrencia de los hechos victimizantes ocasionados por el conflicto armado.

Fuente (UARIV, 2018)

 <p>Unidad para las Víctimas</p>	<p align="center">MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO</p>	Código: 410,08,06-3
	<p align="center">PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL</p>	Versión: 02
	<p align="center">PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS</p>	<p>Fecha: 02/12/2021</p> <p>Página: 12 de 83</p>

De manera adicional y a partir de las tipologías de sujetos colectivos definidos en el artículo 152 de la Ley 1448 de 2011, el artículo 2.2.7.8.2 del decreto 1084 de 2015 y en los Decretos-Ley 4633, 4634 y 4635 de 2011, se han identificado cuatro tipologías de sujetos colectivos, las cuales a su vez se dividen en subtipos:

- Comunidades urbanas o rurales
- Organizaciones
- Grupos
- Comunidades y pueblos étnicos (De acuerdo con lo establecido en los Decretos-Ley 4633, 4634 y 4635 de 2011)

6.1. Sujetos de Reparación Colectiva

El Decreto 1084 de 2015 afirma:

ARTÍCULO 2.2.7.8.2 Sujetos de reparación colectiva. Se consideran sujetos de reparación colectiva los grupos y organizaciones sociales, sindicales y políticas y las comunidades que hayan sufrido daños colectivos en los términos del artículo 3 de la Ley 1448 de 2011.

PARÁGRAFO 1. Los pueblos y comunidades indígenas, Rrom, negras, afrocolombianas, raizales y palenqueras como sujetos de reparación colectiva serán destinatarios de las medidas de atención, asistencia, reparación integral y restitución contenidas en decretos con fuerza de ley expedidos por el Presidente de la República en virtud de las facultades extraordinarias otorgadas por el artículo 205 de la Ley 1448 de 2011.

PARÁGRAFO 2. Al Programa de Reparación Colectiva solo podrán acceder los sujetos de reparación colectiva que hayan existido al momento de la ocurrencia de los hechos victimizantes.

De esta manera, luego de identificar la existencia de un sujeto colectivo, se debe verificar la existencia de un sujeto de reparación colectiva, teniendo como marco de referencia, las disposiciones del Artículo 151 de la Ley 1448 de 2011, que menciona las tres hipótesis victimizantes tenidas en cuenta por la Unidad para las Víctimas para determinar si un colectivo es además un sujeto de reparación colectiva, a saber:

- a) El daño ocasionado por la violación de los derechos colectivos;
- b) La violación grave y manifiesta de los derechos individuales de los miembros de los colectivos; y
- c) El impacto colectivo de la violación de derechos individuales.

 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO	Código: 410,08,06-3
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 02
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS	Fecha: 02/12/2021 Página: 13 de 83

Así, en la medida en que se constate que un Sujeto Colectivo ha sufrido afectaciones en sus atributos, como consecuencia de *“violaciones a las normas internacionales de Derechos Humanos o infracciones al Derecho Internacional Humanitario con ocasión del conflicto armado”* (UARIV, 2018, pág. 13), se estará frente a un sujeto de reparación colectiva. Es importante mencionar para el caso de las comunidades y pueblos indígenas, que el Decreto Ley 4633 de 2011, *“Por el cual se dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral y de restitución de derechos territoriales a las víctimas pertenecientes a los pueblos y comunidades indígenas”*, contempla dentro de la categoría amplia de víctima que relaciona en su artículo 3, que el territorio también es víctima. De esta manera, para este tipo de colectivos se requiere *“adicionar a los criterios señalados en el artículo 151 de la Ley 1448, el daño ocasionado al territorio y la afectación colectiva que deriva de él, en tanto el territorio se configura como la unidad de sentido del colectivo”* (UARIV, 2018, pág. 13).

Ahora bien, frente a los daños que vivió el sujeto, se entenderá que el daño colectivo es *“la afectación o el impacto negativo que generó el conflicto armado sobre alguno o la totalidad de los atributos, los cuales, como se ha enfatizado, son el lente que permite rastrear el proceso histórico de construcción de identidad de un sujeto colectivo”* (UARIV, 2018, pág. 23).

El análisis del daño a cada uno de los atributos es una tarea que se realiza en la fase de diagnóstico o caracterización del daño. Para ello, la Unidad para las Víctimas ha establecido una serie de subcategorías que permiten analizar las afectaciones generadas por el conflicto armado a los colectivos. Para ello ha definido tres abordajes diferenciados del programa, a saber: 1. Comunidades; 2. Organizaciones y Grupos; y 3. Comunidades y pueblos étnicos. A continuación, se relacionan dichas subcategorías, atadas a su correspondiente atributo:

Tabla 1: Categorías y Subcategorías de Daño programa de Reparación Colectiva

ATRIBUTO	TIPOLOGÍA DE SUJETO COLECTIVO		
	COMUNIDADES	COMUNIDADES Y PUEBLOS ÉTNICOS	ORGANIZACIONES Y GRUPOS
DAÑO A LAS PRÁCTICAS COLECTIVAS	<ul style="list-style-type: none"> - Afectación a los medios necesarios para realizar las prácticas - Afectación de la frecuencia con que se realizan las prácticas - Afectación a los espacios y escenarios de encuentro 	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de elementos materiales y simbólicos sobre los que se funda la identidad étnica cultural. - Afectación a los espacios de encuentro - Limitaciones al uso y enseñanza de la lengua propia 	<ul style="list-style-type: none"> - Afectación a los medios necesarios para realizar las prácticas - Afectación de la frecuencia con que se realizan las prácticas - Afectación a los espacios de encuentro - Limitación de la participación en

 <p>Unidad para las Víctimas</p>	<p align="center">MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO</p>	Código: 410,08,06-3
	<p align="center">PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL</p>	Versión: 02
	<p align="center">PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS</p>	<p>Fecha: 02/12/2021</p> <p>Página: 14 de 83</p>

TIPOLOGÍA DE SUJETO COLECTIVO			
ATRIBUTO	COMUNIDADES	COMUNIDADES Y PUEBLOS ÉTNICOS	ORGANIZACIONES Y GRUPOS
	<ul style="list-style-type: none"> - Limitación de la participación en las prácticas 	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida o deterioro de rituales y ceremonias - Pérdida-imposición de formas de crianza - Pérdida-imposición de sistemas y prácticas médicas - Pérdida-imposición de estrategias y redes comunicacionales - Pérdida-imposición de ordenamientos de género y generacionales 	<p>las prácticas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Afectación a los canales comunicativos del colectivo - Afectación al archivo documental, histórico e informativo
DAÑO A LAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN Y RELACIONAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Afectación de los mecanismos para la toma de decisiones - Afectación a las formas de elección de representantes - Afectación en el ejercicio de los liderazgos y la representatividad - Disminución de la participación en asuntos públicos - Afectaciones de las formas de relacionamiento con terceros - Afectación a las formas propias para resolver conflictos - Impactos negativos en las ideas y definiciones sobre el poder, la autoridad y la autonomía 	<ul style="list-style-type: none"> - Afectación a los mecanismos de toma de decisiones - Afectación a los liderazgos - Debilitamiento de estructuras político-organizativas propias - Debilitamiento de espacios de autogobierno - Afectación a las formas propias de protección comunitaria y control territorial - Afectación a las formas propias de resolución de conflictos 	<ul style="list-style-type: none"> - Afectación a la construcción de liderazgo o representación - Afectación a la estructura organizacional - Disminución de la participación e incidencia en asuntos públicos - Afectación a la presencia en el territorio - Afectación a los mecanismos de autoprotección de los colectivos. - Afectación a los mecanismos de trámite de conflictos



TIPOLOGÍA DE SUJETO COLECTIVO

ATRIBUTO	COMUNIDADES	COMUNIDADES Y PUEBLOS ÉTNICOS	ORGANIZACIONES Y GRUPOS
DAÑO AL PROYECTO COLECTIVO	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de las razones o ideas originarias que le dieron existencia al colectivo - Afectación a la proyección en el tiempo del colectivo - Afectación de las acciones de resistencia y cambios en el sistema normativo del colectivo - Afectación en los espacios físicos y/o bienes comunes usados para llevar a cabo el proyecto colectivo - Afectación de las formas de diálogo intergeneracional al interior del colectivo 	<p>Desestructuración del Plan de Vida / Plan de Etnodesarrollo / Plan del buen largo camino</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Afectación a la estrategia de proyección del colectivo - Afectación a los espacios y formas de cuidado del colectivo - Afectación a las capacidades administrativas y de gestión del colectivo
DAÑO AL AUTORRECONOCIMIENTO Y/O RECONOCIMIENTO POR TERCEROS	<ul style="list-style-type: none"> - La vulneración al sentido de pertenencia y auto percepción del sujeto colectivo - Afectación del conjunto de valores, principios y aspectos culturales - Procesos de estigmatización y afectación al buen nombre del colectivo por terceros - Pérdida o afectación de las relaciones y redes de solidaridad y confianza al 	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de identidad y sentido de pertenencia - Estigmatización a las comunidades y autoridades étnico-territoriales. - Prevalencia de esquemas de discriminación racial y exclusión del entorno hacia el sujeto colectivo - Desconocimiento de la Autoridad Tradicional por parte del Estado - Limitación de la trasmisión de 	<ul style="list-style-type: none"> - Afectación a la identidad y al sentido de pertenencia - Afectación a la verdad y memoria histórica - Estigmatización, discriminación y hostigamientos por terceros - Pérdida confianza, credibilidad- interior - terceros

 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO	Código: 410,08,06-3
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 02
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS	Fecha: 02/12/2021 Página: 16 de 83

TIPOLOGÍA DE SUJETO COLECTIVO			
ATRIBUTO	COMUNIDADES	COMUNIDADES Y PUEBLOS ÉTNICOS	ORGANIZACIONES Y GRUPOS
	interior del colectivo - Procesos de estigmatización y afectación al buen nombre al interior del colectivo - Profundización de patrones de discriminación por razones de género	saberes tradicionales	
DAÑO AL TERRITORIO	- Impactos negativos en el uso y significado de la tierra - Impactos en el significado y uso que tenían lugares con la identidad común - Impactos negativos sobre la relación del colectivo alrededor de la vocación productiva del territorio - Impacto negativo sobre la construcción de los roles de género en relación con el territorio	- Afectación a la vocación y uso del territorio - Afectación a las características físicas del territorio - Degradación ambiental y uso indebido de los recursos naturales - Desplazamiento de prácticas productivas agrícolas - Desincentivo de prácticas productivas acordes a su cosmovisión - Profanación de lugares sagrados	N/A

Fuente (UARIV, 2018, pág. 25)

6.1.1. Sujetos de reparación colectiva étnicos

Para el desarrollo de la ruta de reparación colectiva para comunidades y pueblos étnicos, se ha determinado que es en el marco de la Consulta previa que se realiza el proceso de caracterización del daño y formulación y validación del Plan Integral de Reparación Colectiva – PIRC.

De conformidad con el Convenio 169 de la OIT y la Ley 21 de 1991, es obligación de los Estados consultar a los pueblos mediante procedimientos apropiados, en particular a través

 <p>Unidad para las Víctimas</p>	<p align="center">MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO</p>	Código: 410,08,06-3
	<p align="center">PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL</p>	Versión: 02
	<p align="center">PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS</p>	<p>Fecha: 02/12/2021</p> <p>Página: 17 de 83</p>

de sus instituciones representativas, cada vez que prevea medidas legislativas o administrativas susceptibles de afectarles. También es obligación de los Estados establecer los medios a través de los cuales los pueblos puedan participar libremente, por lo menos en la misma medida que otros sectores de la población y a todos los niveles en la adopción de decisiones en instituciones electivas y organismos administrativos y de otra índole, responsables de políticas y programas que les conciernan.

Los pasos para llevar a cabo la consulta previa con las comunidades étnicas en el marco de la reparación colectiva son:

- a) Adelantar la gestión para la consulta previa: Establecer la logística para la instalación y concertación con la comunidad.
- b) Instalar la consulta previa, a través de la concertación del reglamento para la consulta y las herramientas para la caracterización del daño.
- c) Socializar y validar el Plan Integral de Reparación - PIRC.
- d) Dar cierre a la consulta previa, mediante la suscripción del acta de cierre por parte de los intervinientes donde quedan los acuerdos, los tiempos y responsables para darle cumplimiento.

Los sujetos de reparación colectiva étnicos también incluyen una medida más de reparación conocida como la **indemnización**, regida por los decretos-ley 4633, 4634 y 4635 de 2011. Ésta se entiende como la compensación económica a través de vía administrativa (resolución), por los daños sufridos por el sujeto colectivo.

Las particularidades frente a la medida de indemnización para las comunidades y pueblos étnicos, de acuerdo con lo establecido en los Decretos-Ley 4633, 4634 y 4635 de 2011, se mencionan a continuación:

- **Comunidades Indígenas: Decreto-Ley 4633 de 2011 - Artículo 114. Indemnizaciones colectivas.** En el caso de indemnizaciones colectivas, la indemnización se entregará en el marco de los PIRPCI, de manera que contribuya de forma efectiva a la reparación integral de los pueblos y comunidades. Con la finalidad de proteger la identidad y la integridad de los pueblos y comunidades se tendrán en cuenta los siguientes criterios:
 1. Los fondos se destinarán preferentemente para programas, planes o medidas de fortalecimiento cultural, social, político y organizativo y del plan de vida escrito u oral de los pueblos y comunidades.
 2. Los criterios para determinar los montos de las indemnizaciones colectivas se definirán en los procesos de consulta previa de los PIRPCI y deberán responder de manera adecuada a las prioridades, programas y planes que se identifiquen para lograr una reparación integral de los pueblos y comunidades.
 3. Se contemplará un mecanismo de rendición de cuentas y de las autoridades y organizaciones indígenas que ejecuten estos recursos ante las comunidades.

 <p>Unidad para las Víctimas</p>	<p>MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO</p>	<p>Código: 410,08,06-3</p>
	<p>PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL</p>	<p>Versión: 02</p>
	<p>PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS</p>	<p>Fecha: 02/12/2021 Página: 18 de 83</p>

4. Se contemplará un mecanismo para que las organizaciones indígenas que representan al pueblo o comunidad hagan seguimiento a que la ejecución de los recursos responda efectivamente a los objetivos, planes y programas concertados en el pueblo o comunidad.

- **Pueblo Rrom: Decreto-Ley 4634 de 2011 - Artículo 76. Indemnizaciones.** Las indemnizaciones a los daños generados al pueblo Rrom y sus kumpaño, a través de la violación de sus Derechos Humanos e Infracciones al DIH, se regirán por los siguientes parámetros:
 1. Las indemnizaciones serán preferentemente colectivas y harán parte integral de los planes de Reparación Colectiva para el pueblo Rrom y sus kumpaño (PIRPRK).
 2. Para su administración se constituirán fondos comunitarios administrados por las autoridades, representantes Rrom y organizaciones Rrom, y estará orientada a programas y proyectos para el fortalecimiento del Plan del Buen y Largo Camino de este pueblo y sus kumpaño.
- **Comunidades negras, afrocolombianas, raizales y palenqueras: Decreto-Ley 4635 de 2011 - Artículo 81. Indemnización a título colectivo.** La indemnización a título colectivo constituye una de las medidas de reparación a las que tiene derecho la comunidad registrada en razón del daño colectivo sufrido como consecuencia de la identificación de un daño individual con efectos colectivos o como consecuencia de una afectación colectiva. Esta indemnización deberá destinarse a la implementación de programas, proyectos, obras y actividades que beneficien a toda la comunidad, lo cual será objeto de definición en el PIRC.

Artículo 82. Programa de asesoría y acompañamiento para la inversión de los recursos entregados a título de indemnización colectiva o individual. La Unidad Administrativa Especial de Atención y Reparación Integral a las Víctimas garantizará que el programa de acompañamiento para promover la inversión adecuada de los recursos recibidos a título de indemnización incorpore un módulo de capacitación especial en manejo de recursos, destinado a asesorar en la materia a los miembros de la comunidad.

7. DEFINICIONES CONCEPTUALES RELACIONADAS CON EL MARCO LÓGICO

Previo a la explicación de la metodología para la formulación de Planes Integrales de Reparación Colectiva - PIRC, vale la pena exponer qué se entiende por cada uno de los conceptos que se encontrarán en su desarrollo. Para ello, a continuación, se indican las siguientes definiciones:

¿QUÉ ES UN PROGRAMA? Es el mecanismo de intervención del Estado que materializa la política pública en planes de acción orientados al cumplimiento de un objetivo común. Está conformado por un conjunto de proyectos que deben ser realizados, pues llevar a cabo solo

 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO	Código: 410,08,06-3
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 02
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS	Fecha: 02/12/2021 Página: 19 de 83

una parte de ellos conlleva a que no se alcancen todos los beneficios planteados por el programa. Por lo tanto, podría incurrirse en un desperdicio de los recursos utilizados.

¿QUÉ ES UN PROYECTO DE INVERSIÓN PÚBLICA? Se entiende como la unidad operacional de la planeación del desarrollo que vincula recursos públicos (humanos, físicos, monetarios, entre otros) para resolver problemas o necesidades sentidas de la población. Contempla actividades limitadas en el tiempo, que utilizan total o parcialmente estos recursos, con el fin de crear, ampliar, mejorar o recuperar la capacidad de producción o de provisión de bienes o servicios por parte del Estado. Este plasma el proceso de creación de valor.

¿CUÁLES SON LAS ETAPAS DE UN PROYECTO?

- a) **ETAPA DE PREINVERSIÓN:** Involucra la formulación y evaluación ex ante del proyecto. En esta etapa se identifica el problema o necesidad y se prepara la información pertinente para establecer si desde el punto de vista financiero, técnico, económico y ambiental es viable emprender el proyecto.
- b) **ETAPA DE INVERSIÓN:** Aquí se materializan las acciones que dan como resultado bienes o servicios y culmina cuando el o los productos obtenidos comienzan a generar beneficios. En esta etapa se realizan los procesos de ejecución y seguimiento. La ejecución se desarrolla física y financieramente. Durante este periodo se llevan a cabo las actividades necesarias para la obtención de los productos del proyecto. Las actividades deben ser claras, concretas y estar programadas en el tiempo, pues ellas indicarán el monto de recursos que se requiere anualmente para poder lograr el producto en el tiempo estipulado. El seguimiento va de la mano con la ejecución. Este se realiza a los insumos, actividades y productos planteados en la cadena de valor del proyecto a través de indicadores de producto y de gestión, que son los que miden el comportamiento físico del proyecto.
- c) **ETAPA DE OPERACIÓN:** Momento en el cual se empieza a utilizar el bien o servicio obtenido en la etapa de inversión y, por tanto, se inicia la generación del beneficio. Esta etapa dura el tiempo que se estipuló en la etapa de preinversión para alcanzar los objetivos del proyecto, es decir, la operación va hasta el periodo en que se espera que ya no se presente el problema que se está atacando con el proyecto. Durante esta etapa también existe seguimiento, el cual busca medir los resultados y el impacto en la cadena de valor; este se realiza a los componentes y la finalidad en la matriz de marco lógico.
- d) **EVALUACIÓN EX POST:** Corresponde a la última etapa del ciclo de la inversión pública, que por lo general se realiza al final del horizonte de evaluación del proyecto para medir cómo este contribuye en largo plazo a la solución de las problemáticas percibidas en un sector determinado. Esta corresponde a una evaluación de impacto que usualmente se implementa a nivel de políticas y, por tanto, el proyecto se

 <p>Unidad para las Víctimas</p>	<p>MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO</p>	<p>Código: 410,08,06-3</p>
	<p>PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL</p>	<p>Versión: 02</p>
	<p>PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS</p>	<p>Fecha: 02/12/2021 Página: 20 de 83</p>

constituye en su insumo. La intención es identificar los factores de éxito o fracaso, evaluar la sostenibilidad de los resultados y las repercusiones, y extraer conclusiones que puedan ser útiles para otras intervenciones. Dependiendo del impacto, se puede determinar el éxito o fracaso de cada uno de los proyectos de Inversión Pública, para retroalimentar así una nueva etapa de formulación del proyecto, cerrando el ciclo de la inversión pública.

¿QUÉ ES FORMULACIÓN? Es a la fase de la preinversión en la cual se identifican la situación actual, la situación esperada y las alternativas de solución para la problemática que se está analizando, que seguidamente pasarán al proceso de preparación para iniciar el levantamiento de la información relacionada con los insumos, actividades, costos, tiempos y demás elementos necesarios para obtener el o los productos que las contienen.

¿QUÉ ES IDENTIFICACIÓN? Es el proceso que se encuentra dentro de la formulación del proyecto, en la cual se identifica la situación actual (árbol del problema, análisis de participaciones, población y zona afectada), la situación esperada (árbol de objetivos, población y zona objetivo) y las alternativas de solución a través del análisis de objetivos.

¿QUÉ ES LA PREPARACIÓN? Consiste en la elaboración de estudios para comparar las alternativas de solución, y así tomar la decisión sobre cuál de ellas es la más adecuada para alcanzar el objetivo propuesto. En esta etapa se determina la magnitud de las inversiones del proyecto, sus costos y beneficios, al tiempo que se completa la información requerida para la construcción de la cadena de valor.

¿QUÉ ES LA EVALUACIÓN EX ANTE? Consiste en un ejercicio de análisis de la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto del proyecto a la luz de las alternativas de solución identificadas. Para ello, se parte de la información recopilada en la preparación de cada una de las alternativas de solución. La evaluación consiste en la comparación de las diferentes alternativas de solución mediante indicadores con el propósito de seleccionar la mejor, de acuerdo con el criterio seleccionado. Existen tres tipos de evaluación:

- a) **Evaluación financiera:** Es del interés del inversionista privado, del gobierno y de las instituciones financieras. La valoración de beneficios, ingresos y costos del proyecto se hace a precio de mercado, es decir, con todas sus distorsiones. Incluye los costos y beneficios directos atribuibles a la alternativa. Para el análisis se utiliza la tasa de interés de oportunidad del mercado.
- b) **Evaluación económica:** Corresponde al proceso de identificación, medición y valorización de los beneficios y costos de un proyecto, desde el punto de vista del Bienestar Social, con el propósito de determinar su contribución al incremento de la riqueza nacional. Este tipo de evaluación está juzgando el proyecto según su aporte al objetivo de contribuir al bienestar de la colectividad nacional, teniendo en cuenta el objetivo de eficiencia, pero no tiene en cuenta el efecto del proyecto sobre la distribución de la riqueza.

 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO	Código: 410,08,06-3
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 02
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS	Fecha: 02/12/2021 Página: 21 de 83

- c) **Evaluación social:** Busca medir el impacto de un proyecto sobre los elementos que contribuyen al bienestar nacional, incluyendo la redistribución del ingreso y la riqueza. Incorpora el análisis de eficiencia de los impactos de un proyecto o política, y los aspectos de equidad, o sea, los efectos que genera el proyecto o política sobre la distribución de ingresos y riquezas.

¿CUÁLES SON LAS FASES DE UN PROYECTO? Las fases de un proyecto indican el estado de la formulación del proyecto de inversión respecto del grado de madurez de la información que lo contiene. Las fases de un proyecto son:

- d) **IDEA:** Es el resultado de la búsqueda de una solución a una necesidad, una respuesta a un marco de políticas generales o a un Plan de Desarrollo específico. A este nivel se cuenta con una primera visión del problema, de sus características y de las posibles alternativas de solución que puede tener, con el objeto de decidir si es aconsejable profundizar el análisis, con miras a su implementación, o si es preferible rechazar o postergar la idea.
- e) **PERFIL:** En este nivel debe recopilarse la información de origen secundario que aporte datos útiles para el proyecto, como documentos acerca de proyectos similares, mercados y beneficiarios. Esta información es fundamental para preparar y evaluar las alternativas del proyecto y calcular sus costos y beneficios de manera preliminar. Aquí también se analiza la viabilidad legal e institucional del proyecto. Con esta información se eligen las alternativas que ameritan estudios más detallados o se toma la decisión de aplazar o descartar el proyecto. Este es el nivel mínimo requerido para la formulación de un proyecto de inversión pública.
- f) **PREFACTIBILIDAD:** En esta fase se evalúan las alternativas que fueron seleccionadas en la fase precedente. Se realizan estudios técnicos especializados, de manera que, al mejorar la calidad de la información, reduzcan la incertidumbre para poder comparar las alternativas y decidir cuáles se descartan y cuál se selecciona. Estos estudios deben incluir al menos los efectos producidos por cambios en las variables relevantes del proyecto (sobre el valor presente neto, VPN, sobre cambios en los gastos de inversión y de operación del proyecto, y las estimaciones de la demanda y de la oferta).
- g) **FACTIBILIDAD:** Este nivel se orienta a definir detalladamente los aspectos técnicos de la solución planteada con el proyecto. Para ello se analiza minuciosamente la alternativa recomendada en la etapa anterior, prestándole particular atención al tamaño óptimo del proyecto, su momento de implementación o puesta en marcha, su estructura de financiamiento, su organización administrativa, su cronograma y su plan de monitoreo.

 <p>Unidad para las Víctimas</p>	<p>MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO</p>	<p>Código: 410,08,06-3</p>
	<p>PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL</p>	<p>Versión: 02</p>
	<p>PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS</p>	<p>Fecha: 02/12/2021 Página: 22 de 83</p>

¿QUÉ ES UN PROBLEMA? Es una situación no deseada, es decir, una situación negativa que padece la comunidad en un momento determinado. Un problema no es la ausencia de su solución, sino un estado existente negativo.

¿QUÉ ES UNA CAUSA? Explica los motivos por los cuales se está presentando el problema que se está analizando; la mejor manera de evidenciarlos es preguntándose cuál es el origen del problema (¿POR QUÉ?).

¿QUÉ ES UN OBJETIVO? Es la situación deseada para la población con relación al problema identificado. El objetivo general se origina al convertir en positivo el árbol del problema. El objetivo debe ser realista, eficaz, coherente y cuantificable.

¿QUÉ ES LA CADENA DE VALOR? Es una relación secuencial y lógica entre insumos, actividades, productos, resultados e impactos en la que se añade valor a lo largo de su proceso de transformación.

¿QUÉ ES UN PRODUCTO? Es el bien o servicio que se genera en un proceso productivo y contribuye a la materialización de un objetivo específico del proyecto de inversión.

¿QUÉ ES LA MEDICIÓN DE UN PRODUCTO? Es su cuantificación dentro del proyecto de inversión a través de *indicadores* de producto. Se deben definir los siguientes elementos:

- a) **Condición deseada:** Es el estado final que el producto debe tener para satisfacer la necesidad identificada.
- b) **Unidad de medida:** Es el parámetro o estándar que permite cuantificar una magnitud.

¿QUÉ ES UN BIEN? Es un objeto tangible, almacenable o transportable.

¿QUÉ ES UN SERVICIO? Es la prestación intangible y única que se produce y consume al mismo tiempo. Es no almacenable y no transportable.

¿QUÉ ES UNA ACTIVIDAD? Es la acción que contribuye a la transformación de insumos en productos.

¿QUÉ ES UN INSUMO? Son los factores productivos, recursos financieros, humanos y materiales con los que se cuenta para llevar a cabo el proceso productivo.

¿QUÉ SON LOS COSTOS? Corresponde a la cantidad monetaria que se paga por los *insumos* programados para la realización de un proceso de servicio. Para los proyectos de inversión, los costos se organizan de acuerdo a la etapa en que se lleven a cabo sus actividades:

 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO	Código: 410,08,06-3
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 02
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS	Fecha: 02/12/2021 Página: 23 de 83

- a) **Costos de inversión:** Son los desembolsos atribuibles a la compra de activos fijos, como compra de terrenos y edificios, pago de obras civiles, compra de equipo y maquinaria, obras de instalación y los costos de capital de trabajo, entre otros. Estos generalmente se concentran durante los primeros periodos de la alternativa, y su registro en el flujo de caja así lo reflejará. Sin embargo, puede haber inversiones, reinversiones o reposición de activos físicos y/o capital de trabajo en cualquier etapa de la alternativa de solución.
- b) **Costos de operación y mantenimiento:** Son los desembolsos atribuibles a la etapa de operación de la alternativa, como pago de arrendamiento de infraestructura, servicios públicos domiciliarios, gastos generales y gastos propios del mantenimiento de los activos fijos. Los costos de operación reflejan los desembolsos por insumos y otros rubros necesarios para el ciclo productivo de la alternativa a lo largo de su funcionamiento. Estos generalmente se concentran durante el periodo denominado operación del proyecto, y su registro en el flujo de caja así lo reflejará.

¿QUÉ ES BENEFICIO? Es la riqueza en el ámbito social, ambiental o económico que obtiene la población objetivo en el momento que se decide ejecutar un proyecto de inversión. La valoración de beneficios depende de la identificación de los problemas resueltos y su descripción tiene que ver con el impacto o los fines que tiene la utilización de los bienes producidos. Los beneficios son de carácter cualitativo y cuantitativo y se presentan bajo la forma del problema resuelto o la necesidad satisfecha.

¿QUÉ ES SEGUIMIENTO? Es la fase que se desarrolla en la etapa de inversión, en la cual se recolecta, por parte de la entidad ejecutora, información periódica asociada al avance físico, financiero y cronológico del proyecto. Se realiza a los insumos, actividades y productos planteados en la cadena de valor del proyecto a través de indicadores de producto y de gestión, que son los que miden el comportamiento físico del proyecto. En los primeros se reporta el avance en la obtención del producto durante el horizonte del proyecto. Los segundos miden anualmente el cumplimiento de las actividades necesarias para obtener el o los productos del proyecto programados para ese momento.

¿QUÉ ES UN INDICADOR? Es una representación cuantitativa (variable o relación entre variables), verificable objetivamente, a partir de la cual se registra, procesa y presenta la información necesaria para medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo. En consecuencia, es a partir de indicadores que se pueden determinar objetivamente los resultados de las intervenciones públicas y valorar su desempeño. Los indicadores deben ser:

- C** - Claros
- R** - Relevantes
- E** - Económicos
- M** - Medibles
- A** - Adecuados

 <p>Unidad para las Víctimas</p>	<p align="center">MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO</p>	Código: 410,08,06-3
	<p align="center">PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL</p>	Versión: 02
	<p align="center">PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS</p>	<p>Fecha: 02/12/2021</p> <p>Página: 24 de 83</p>

¿QUÉ ES UN INDICADOR DE GESTIÓN? Identifica los recursos físicos, humanos y financieros utilizados en el desarrollo de las acciones, y mide la cantidad de acciones, procesos, procedimientos y operaciones realizadas durante la etapa de implementación.

¿QUÉ ES UN INDICADOR DE PRODUCTO? Cuantifica los bienes y servicios (intermedios o finales) producidos y/o provisionados a partir de una determinada intervención, así como los cambios generados por esta, que son pertinentes para el logro de los efectos directos.

¿QUÉ ES UN INDICADOR DE IMPACTO? Mide los cambios resultantes en el bienestar de la población objetivo de la intervención, como consecuencia (directa o indirecta) de la entrega de los productos. Mide los efectos (directos e indirectos) generados por los productos sobre la población directamente afectada.

¿CÓMO SE CONSTRUYE UN INDICADOR? Un indicador comprende tres componentes: objeto a medir, condición deseada y complemento.

El objeto a medir corresponde al elemento que se quiere cuantificar, sobre el cual se establece la meta. Por ejemplo, "Sujetos de Reparación Colectiva".

La condición deseada corresponde a la situación que se espera que dicho objeto alcance. Por ejemplo, "reparado", "reconciliado", "atendido".

El complemento se refiere a la especificación del indicador si se requiere. Por ejemplo, "en el marco de la reparación colectiva".

Por lo tanto, el indicador quedará de la siguiente manera:

"Sujetos de Reparación Colectiva + atendidos + en el marco de la reparación colectiva"

Posterior a su construcción, se debe identificar la **unidad de medida**, que para este caso debe ser "número", la meta que se quiere alcanzar en un lapso de tiempo determinado, e identificar la línea base, que corresponde al punto de partida desde el cual se inicia la cuantificación del seguimiento a esta meta.

¿QUÉ ES LA META? Corresponde a la expresión cuantitativa y cualitativa de los logros que se pretenden obtener con el proyecto. Refleja la magnitud o nivel específico de los resultados, es decir, de los productos, efectos o impactos que se esperan alcanzar. Su medición debe hacerse en términos de tiempo, cantidad y, si es posible, calidad.

 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO	Código: 410,08,06-3
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 02
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS	Fecha: 02/12/2021 Página: 25 de 83

8. INCORPORACIÓN DEL ENFOQUE DE MARCO LÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE UN PIRC

Actualmente, uno de los propósitos fundamentales en materia de reparación colectiva es mejorar los niveles de efectividad de las intervenciones que permanentemente desarrolla el Estado colombiano con los Sujetos de Reparación Colectiva.

Teniendo en cuenta que los Planes Integrales de Reparación Colectiva - PIRC deben consolidar técnica y metodológicamente todos los componentes que explican los daños colectivos ocasionados por hechos de violencia en el marco del conflicto, las necesidades actuales de los Sujetos como consecuencia de dichos hechos y las soluciones que se deben implementar, se ha decidido adoptar en su formulación el enfoque de marco lógico desarrollado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), ya que brinda los parámetros y lineamientos metodológicos necesarios para determinar el alcance de dichos planes, y así poder implementarlos de manera eficiente y oportuna.

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

En sus filas, la Matriz de Marco Lógico se compone de la siguiente manera:

- **El fin:** expresa la solución a un problema de desarrollo superior al que el proyecto espera contribuir. Responde la pregunta ¿Para qué?
- **El propósito:** es el efecto que se espera al finalizar el proyecto; es el objetivo general del proyecto. Responde a la pregunta ¿Por qué?
- **Los productos:** son los resultados específicos del proyecto; corresponden a los bienes y servicios definidos y responden a la pregunta ¿Qué?
- **Las actividades:** tal y como se definen para la cadena de valor, representan las acciones que se deben realizar para la generación de los productos y obtención de los resultados del proyecto. Responden a la pregunta ¿Cómo?

 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO	Código: 410,08,06-3
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 02
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS	Fecha: 02/12/2021
		Página: 26 de 83

Figura 2: Matriz de Marco Lógico - Lógica Horizontal

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN	← Objetivo sectorial del Plan de desarrollo		
PROPÓSITO (Objetivo)	← Lo que se espera alcanzar como efecto directo del PIRC		
PRODUCTO	← Lo que el PIRC va a suministrar como bien/servicio		
ACTIVIDAD	← Pasos para materializar el producto		

Fuente: Construcción propia, 2017

En sus columnas se compone de la siguiente manera:

- **Los indicadores:** son representaciones cuantitativas, verificables objetivamente, a partir de las cuales se registra, procesa y presenta la información necesaria para medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo. De acuerdo con el nivel de la matriz que se quiera medir y con su contribución a la cadena de valor, se incluyen indicadores de gestión (actividades), producto (componentes), resultado (propósito) o impacto (fin).
- **Los medios de verificación:** señalan las fuentes de información necesaria para el cálculo de los indicadores.
- **Los supuestos:** expresan las condiciones necesarias que deben darse en cada nivel para que se logre avanzar al siguiente nivel de la matriz. Para identificarlos, se deben considerar los riesgos que están más allá del control directo de la gerencia del proyecto. Es decir, existirán supuestos en el nivel de las actividades, y solo si estos se cumplen, permitirán avanzar hacia el logro de los componentes y objetivos del proyecto.

 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO	Código: 410,08,06-3
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 02
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS	Fecha: 02/12/2021
		Página: 27 de 83

Figura 3: Matriz de Marco Lógico - Lógica Vertical

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN	¿Para qué?		
PROPÓSITO (Objetivo)	¿Qué?		
PRODUCTO	¿Cómo?		
ACTIVIDAD	¿Con qué?		



Fuente: Construcción propia, 2017

8.1. Incorporación del Enfoque de marco lógico (EML) en la Ruta de Reparación Colectiva

A continuación se presentan las fases de la Ruta de Reparación Colectiva y se describe para cada una de ellas, el proceso que se deberá seguir para su armonización con el diseño y formulación del PIRC, bajo la comprensión que no es solo dicha fase la que incorpora el EML, sino que se apropia durante toda la ruta.

Este manual brinda información a tener en cuenta durante cada una de estas fases. Sin embargo, se centra en el desarrollo de la fase de diseño y formulación del PIRC, pues esta fase es la que contiene de forma más expedita la incorporación del EML en el programa².

Figura 4: Ruta de Reparación Colectiva

² Es de aclarar que los ejercicios que actualmente se vienen realizando en cuanto a acercamientos con el sujeto, generación de confianza y demás acciones de intervención en las fases de alistamiento y diagnóstico o caracterización del daño no se modificaron con la incorporación de este enfoque. Sin embargo, en la medida en que las diferentes fases se deben armonizar con la propuesta de Marco Lógico, sí se establecen lineamientos precisos para su desarrollo.

 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO	Código: 410,08,06-3
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 02
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS	Fecha: 02/12/2021 Página: 28 de 83



Incorporación del Enfoque de Marco Lógico

Fuente: (UARIV,2018)

8.1.1. Fase de identificación de sujetos de reparación colectiva

Como lo establece la Resolución 03143 del 23 de julio de 2018 “*Por la cual se adopta el modelo operativo de Reparación Colectiva de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas*”, la fase de **identificación** “*busca caracterizar al sujeto de reparación colectiva a partir de sus atributos y los posibles daños colectivos.*”

Esta fase se constituye en el inicio de la Ruta de Reparación Colectiva. De esta manera y a partir de fuentes como la resolución de inclusión en el Registro Único de Víctimas – RUV y la declaración presentada ante el Ministerio Público, así como a través de la consulta de fuentes secundarias, se realiza una primera lectura de la realidad del colectivo en términos de:

- Sus atributos antes de la victimización
- Los daños a sus atributos
- Su contexto

En relación con la formulación del Plan Integral de Reparación Colectiva – PIRC, se espera que se consolide información útil de fuentes secundarias, que de manera posterior en la fase de formulación sea corroborada y profundizada. Para consolidar la información los formuladores deberán realizar el diligenciamiento de dos instrumentos relacionados en el procedimiento de identificación, a saber: i) La Ficha de identificación³; y ii) La Ficha de correlación con instrumentos de planeación. Esta última es la que representa el inicio de la armonización de las acciones de la ruta, con la incorporación del EML. A continuación, se describe en qué consiste:

³ Existen tres versiones que responden a los tres abordajes que tiene el Modelo de Reparación Colectiva, a saber: 1. Comunidades; 2. Comunidades y pueblos étnicos; y 3. Organizaciones y Grupos.

 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO	Código: 410,08,06-3
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 02
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS	Fecha: 02/12/2021 Página: 29 de 83

8.1.1.1. Ficha de Correlación con instrumentos de planeación

Antes de emprender la formulación del Plan Integral de Reparación Colectiva, es necesario que la persona encargada identifique algunos aspectos relacionados con las características de la población y del estado actual del sujeto colectivo. Teniendo en cuenta que la identificación de bienes y servicios con los que se va a reparar al sujeto se relacionan con la situación actual es importante considerar entre otros, los siguientes aspectos:

- Información demográfica.
- Actividad económica y uso actual y potencial del suelo (es recomendable que esta información no sea mayor a dos años; se puede extraer de los Planes de Ordenamiento Territorial).
- Cobertura y estado actual de servicios públicos
- Inventario y estado actual de la infraestructura y el equipamiento municipal
- Uso del suelo
- Sistema general de participación, que busca identificar la inversión municipal al menos para las últimas dos vigencias y la disposición de recursos potencial. Esta información se puede extraer de los Planes Operativos Anuales de Inversiones (POAI) y los Planes de Acción Territorial (PAT), disponibles para consulta en las Secretarías de Hacienda y de Planeación de las entidades territoriales.

Esta ficha además integra la caracterización de la población por **grupos etarios, sexo y pertenencia étnica**. Permite diferenciar el enfoque del proyecto respecto de la política pública cuando se trata de poblaciones vulnerables.

Una caracterización detallada de la población permitirá mejorar la definición y producción de los bienes y servicios del PIRC, generando un mayor nivel de bienestar al sujeto colectivo y brindando información que será de utilidad en la fase de implementación y seguimiento.

8.1.1.2. Caracterización de la población afectada y la población objetivo

Adicional a la Ficha de correlación con instrumentos de planeación, los profesionales que acompañan al colectivo deberán avanzar en la caracterización de la población afectada y objetivo. El insumo que utilizan para adelantar esta tarea es la **ficha de identificación**.

La **población afectada** corresponde al conjunto de individuos que padecen la situación negativa identificada en el problema central y se encuentran en el área de estudio donde éste se presenta. Dicha población hace referencia a un determinado grupo personas que carecen de la provisión de bienes o la prestación de servicios relacionados con la reparación colectiva. En algunos casos -debido a restricciones de índole presupuestal, técnica o institucional-, se deben adelantar acciones de priorización para seleccionar la población que efectivamente se atenderá y a la cual se le denomina **población objetivo**. Es decir, que esta última termina siendo un subconjunto de la población afectada por el problema. **En**

 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO	Código: 410,08,06-3
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 02
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS	Fecha: 02/12/2021 Página: 30 de 83

muchos de los casos relacionados con la reparación colectiva la población afectada y la población objetivo es la misma, razón por la cual en el momento en que se diligencia el apartado del PIRC relacionado con esta información, se encuentran los mismos datos frente a la población afectada y la población objetivo.

Para poder consolidar esta información es necesario acudir a datos disponibles en fuentes secundarias, en los que se describa de forma detallada no solo la problemática, sino las características del área de estudio y de la población que se localiza en ella.

Las técnicas utilizadas para el cálculo de la población frecuentemente se basan en métodos estadísticos de análisis de datos tomados de fuentes confiables como censos o muestras que reflejan información lo más actualizada posible para el momento de la formulación del PIRC. Por eso, se recomienda utilizar datos oficiales de las entidades directamente responsables, como el DANE o el SISBEN.

Con la información disponible el formulador realizará el siguiente procedimiento:

Caracterización población afectada y población objetivo

Paso 1: Identificar quiénes son: Se refiere al nombre del sujeto de reparación colectiva.

Paso 2: Identificar características generales relacionadas con la descripción de la población: quiénes son, a qué se dedican, cuáles son las actividades más comunes a las que se dedican.

Paso 3: Recolectar información sobre la cantidad de personas: Acudiendo a fuentes institucionales preferiblemente. Es importante que la cifra sea lo más actual posible. La cifra refiere a la población al día de hoy. Es posible que el formulador defina desagregar la información en veredas, corregimientos lo importante es contar al final con la información consolidada.

Paso 4: Determinar la ubicación: Describe el lugar de ubicación de la población donde se realizará de manera posterior la implementación del PIRC.

El análisis de población afectada y población objetivo, es un componente del PIRC, por lo cual se debe retomar en la fase de diseño y formulación, que hace parte de la ruta de reparación colectiva. El siguiente es el formato en que se debe presentar dicha información:

Tabla 2: Población afectada y población objetivo

POBLACIÓN AFECTADA	POBLACIÓN OBJETIVO
--------------------	--------------------

 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO	Código: 410,08,06-3
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 02
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS	Fecha: 02/12/2021
		Página: 31 de 83

QUIENES SON (NOMBRE)	CARACTERÍSTICAS (Descripción de la población-quienes son ellos)	CANTIDAD	UBICACIÓN	QUIENES SON (NOMBRE)	CARACTERÍSTICAS (Descripción de la población-quienes son ellos)	CANTIDAD	UBICACIÓN

Fuente: Construcción propia 2017

8.1.2. Fase de Alistamiento

Esta fase tiene como objetivo, según lo menciona la Resolución 03143 del 23 de julio de 2018, “*Capacitar al sujeto de reparación colectiva y a las entidades de orden territorial y nacional sobre el modelo de reparación colectiva y su responsabilidad frente al mismo teniendo en cuenta las particularidades del sujeto de reparación colectiva*” (UARIV, 2018).

Representa el primer encuentro presencial entre la institucionalidad y el Sujeto de Reparación colectiva, en donde se generan las claridades necesarias frente al Programa de Reparación colectiva. De esta manera, y en aras de armonizar las acciones de esta fase con la incorporación del EML y por tanto con el futuro diseño y formulación del PIRC, es necesario hacer énfasis en:

- Brindar claridad al colectivo frente al alcance de un programa de reparación administrativa como lo es el programa de Reparación Colectiva.
- Socializar a los sujetos colectivos el significado de la reparación colectiva, así como los objetivos, componentes, fases y acciones a desarrollar en el marco de la implementación del programa de reparación colectiva
- Identificar las personas que conformarán los espacios de participación del colectivo, dispuestos por el programa de Reparación colectiva, a saber: i) Comité de impulso o Grupo de apoyo⁴; y ii) Grupo de referentes de cuidado.

8.1.3. Fase de Diagnóstico o caracterización del daño

Esta fase tiene como objetivo “*caracterizar las formas de afectación a los atributos de los sujetos de reparación colectiva*” (UARIV, 2018), tal y como lo señala la Resolución 03143 del 23 de julio de 2018

Esta fase de la ruta de Reparación Colectiva es especialmente importante, pues además de ser un ejercicio reparador en sí mismo, se constituye en la base fundamental para la

⁴ El Comité de Impulso aplica para colectivo no étnicos, mientras que el grupo de apoyo aplica para colectivos étnicos.

 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO	Código: 410,08,06-3
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 02
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS	Fecha: 02/12/2021 Página: 32 de 83

identificación de las actividades durante la formulación del PIRC, las cuales deben estar dirigidas a la reparación de los daños colectivos identificados.

Durante esta fase la incorporación del EML, se evidencia en la identificación y análisis de los roles de los actores públicos y privados que puedan tener algún tipo de interés en la implementación del PIRC. Este ejercicio parte de reconocer que un sujeto colectivo se relaciona directa o indirectamente con actores institucionales, comunitarios, sociales e incluso armados que pueden ser **cooperantes, beneficiarios, perjudicados u oponentes** frente a la iniciativa de la formulación del PIRC y su posterior implementación. Por ello, es necesario que, al finalizar el ejercicio de diagnóstico o caracterización del daño, se identifiquen los actores involucrados y se realice el análisis frente a su participación, con el fin de determinar estrategias de acción que favorezcan el desarrollo de las fases de formulación e implementación del PIRC de la ruta de reparación colectiva.

8.1.3.1. Análisis de involucrados

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

Los participantes de un proyecto son todas las personas, grupos y organizaciones que están relacionados tanto con el problema identificado como con la ejecución de acciones que se deriven de su posible solución. Normalmente los participantes se encuentran en el área de estudio del proyecto y pueden reflejar posiciones a favor o en contra según los intereses y expectativas de lo que esperan podría suceder de llegar a concretarse el mismo. Identificar desde el inicio el papel que pueden desempeñar cada uno de ellos, es una tarea fundamental, principalmente si se considera que pueden establecerse actividades cuando se defina la alternativa de solución, tendientes a minimizar los efectos negativos o a potenciar los efectos positivos de sus actuaciones. (Departamento Nacional de Planeación, 2016).

El análisis de involucrados inicia desde la fase de identificación, si se tiene en cuenta la elaboración del mapa de actores que se propone dentro de la Ficha de identificación de cada colectivo. Se continúa en la fase de alistamiento de la Ruta de Reparación Colectiva, en la medida en que ésta propone la socialización del programa con entidades públicas y privadas, en relación con las acciones programadas con el sujeto colectivo que corresponda. De esta manera, se tiene un primer panorama de dichas instituciones que es clave para comprender sus características, intereses y expectativas frente al PIRC.

¿Para qué sirve el análisis de involucrados?

- Es una herramienta que permite comprender el contexto social e institucional del PIRC.

 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO	Código: 410,08,06-3
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 02
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS	Fecha: 02/12/2021 Página: 33 de 83

- Permite identificar posibles fuentes de financiación, aportantes, cooperantes y recursos humanos, técnicos, logísticos, que pueden contribuir a la implementación del PIRC.
- Permite diseñar estrategias específicas para mitigar las posiciones en contra, o no colaborativas, con el PIRC y potenciar aquellos actores con posiciones dirigidas a cooperar con éste.

Realización del análisis de involucrados

Para la elaboración del análisis de involucrados o análisis de actores, el formulador debe tener en cuenta los siguientes pasos:

PASO 1. Identificar los actores. El primer paso es saber quiénes son aquellos actores que son impactados por el PIRC de manera más contundente y/o quienes pueden tener mayor influencia sobre los resultados esperados. De este ejercicio se debe generar un listado de actores⁵. Este paso se realiza dando respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son los potenciales beneficiarios del PIRC?
- ¿Quiénes pueden ser afectados adversamente por la ejecución del PIRC?
- ¿Cuáles son los posibles aliados y oponentes a la implementación del PIRC?
- ¿Qué tipo de actores son? Públicos o privados

Es necesario que en un primer momento la persona encargada de la formulación del PIRC, recolecte y revise información de fuentes secundarias sobre los actores institucionales, sociales y comunitarios presentes en el territorio o relacionados con el sujeto, y que puedan tener algún interés con el PIRC. Esto puede hacerlo a través de documentos diagnósticos elaborados previamente e incluidos en el Plan de Desarrollo Municipal, el Plan de Acción Territorial, proyectos de inversión previamente formulados; y adicionalmente a través del acercamiento directo con la institucionalidad y el mismo colectivo. Es importante que dentro de los actores se relacione al SRC y a la Unidad para las Víctimas. Adicionalmente, se recomienda que mínimo se relacionen ocho (8) actores involucrados en la matriz.

Con esta información realizará la primera versión de la **matriz de análisis de involucrados**⁶ que podrá llevar ante el colectivo para que sea complementada y validada. Es importante que en este primer acercamiento la persona encargada haga una versión que contenga el nombre del actor, su interés y los posibles aportes que pueda realizar.

⁵ Para este listado el formulador se puede apoyar en el Mapa de actores que se encuentra en la Ficha de identificación del Sujeto de Reparación Colectiva.

⁶ Este formato se encuentra relacionado en el Procedimiento de diagnóstico del daño

 <p>Unidad para las Víctimas</p>	<p>MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO</p>	<p>Código: 410,08,06-3</p>
	<p>PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL</p>	<p>Versión: 02</p>
	<p>PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS</p>	<p>Fecha: 02/12/2021 Página: 34 de 83</p>

PASO 2: Identificar los roles o posiciones⁷ frente al PIRC. En conjunto, con el Comité de Impulso se determinará la posición de cada actor frente al proyecto. Este paso se realiza dando respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles actores tienen una posición de cooperación?
- ¿Cuáles actores tienen un rol abiertamente de oposición al PIRC?
- ¿Cuáles actores serían perjudicados con la ejecución y operación del PIRC?
- ¿Cuáles actores son beneficiarios de la iniciativa?

PASO 3: Evaluar los intereses y expectativas de cada actor. Esta acción tiene como objeto evaluar los intereses de los actores y las expectativas que pueden tener antes de la formulación a través de las siguientes preguntas generadoras:

- ¿Cuáles son las expectativas de los actores en el PIRC?
- ¿Qué beneficios podrán ser probablemente recibidos por los actores?
- ¿Qué intereses de los actores están en conflicto con los objetivos del PIRC?

Para el caso de las entidades del Estado, en muchos casos el interés está directamente **relacionado con el cumplimiento de su misionalidad**, por lo cual si se considera útil, podrá incorporarse de manera sucinta su misión en relación con la implementación del PIRC. Sin embargo, es prioritario que más allá de las competencias institucionales se identifique para el caso específico, las posibles expectativas que podría tener el actor frente al PIRC.

PASO 4. Establecer la contribución o posible gestión o razón del desacuerdo. Cada uno de los actores señalados como cooperantes, son identificados de esta manera porque potencialmente pueden aportar algún recurso para la implementación del PIRC. Esta contribución puede identificarse a través de las siguientes preguntas:

- ¿Qué recursos están en capacidad y disposición de movilizar los actores?
- ¿Qué recursos en dinero puede aportar?
- ¿Qué recursos en apoyo técnico, logístico, humano están dispuestos a brindar?

Es importante tener en cuenta que muchas veces los beneficiarios pueden aportar o auto-gestionar recursos especialmente humanos y logísticos, que deben ser valorados y registrados en la matriz.

⁷ **Beneficiario:** Son aquellos individuos u organizaciones que recibirán directa o indirectamente los beneficios de la intervención que se proponga realizar a través del PIRC. **Cooperante:** Todas aquellas entidades o actores sociales que pueden vincularse aportando recursos de diferente tipo, ya sea en dinero o en especie para el desarrollo de dichas intervenciones. **Oponente:** Aquellos grupos de individuos u organizaciones que dado el inconformismo frente a las posibles intervenciones del PIRC, pueden llegar a obstaculizar el logro de los objetivos previstos. **Perjudicados:** grupos de individuos u organizaciones que podrían llegar a disminuir su calidad de vida o bienestar como consecuencia del PIRC. (Departamento Nacional de Planeación, 2016)

 <p>Unidad para las Víctimas</p>	<p>MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO</p>	<p>Código: 410,08,06-3</p>
	<p>PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL</p>	<p>Versión: 02</p>
	<p>PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS</p>	<p>Fecha: 02/12/2021 Página: 35 de 83</p>

Para los oponentes y perjudicados, es necesario hacer explícito las razones por las cuales manifiestan su desacuerdo frente a la ejecución del PIRC.

PASO 5: Establecer acciones y estrategias. Al respecto se debe tener en cuenta que:

Definimos, para este caso, que una estrategia es un plan de acción a intentar, conscientemente determinado, para abordar una situación específica y resolverla con éxito. Aquí, las estrategias que se elaboren deberían orientarse a lograr un control tal de los involucrados, que permita mantener y aumentar el interés de quienes están de acuerdo con el proyecto y ganar, en lo posible, el apoyo de quienes se oponen o, al menos, disminuir su impacto negativo” (Universidad para la Cooperación Internacional, 2012).

Para determinar la estrategia se debe tener en cuenta el rol de cada actor y sus intereses y expectativas. Para realizar esta tarea, se debe:

- Concebir estrategias o actividades realizables que puedan ser monitoreadas a lo largo de la formulación del PIRC y que se lleven a cabo por la Unidad para las Víctimas.
- Tener en cuenta estrategias con los cooperantes que permitan movilizar sus aportes y lograr mantener su interés en el PIRC, pues son actores que estarán muy cercanos a la ejecución y operación.
- Identificar a cuáles actores es necesario mantener informados e involucrados en el PIRC, pues con algunos actores es posible racionalizar esfuerzos para mantenerlos satisfechos y garantizar que su posición como cooperantes permanezca para contingencias que se puedan presentar.

Para el caso de actores identificados como **opositores y perjudicados** que tienen intereses marcados en el PIRC, se debe tener en cuenta que en algún momento pueden poner en riesgo su ejecución. Considerando que la reparación es un tema tan sensible, la estrategia que se defina para cada uno de los actores deberá estar centrada en **monitorearlos**. Para el caso de opositores que tienen un bajo interés es necesario mantenerlo en ese nivel. Para aquellos actores que en cambio tienen un interés alto, es necesario tener una estrategia para controlar muy de cerca y en todo caso no generar acciones que puedan desafiarlos y que por lo tanto puedan generar afectaciones durante la implementación del PIRC.

PASO 6. Ejecutar sesiones con el Comité de Impulso. Una vez se cuente con una primera versión de la Matriz de análisis de involucrados, se debe presentar al colectivo para que éste la complemente y la valide, haciendo énfasis en la importancia de este ejercicio para el PIRC. En el marco de este encuentro se deben desarrollar acciones dirigidas a identificar el rol de los actores, sus posibles aportes y compromisos en relación con la formulación e implementación del PIRC, o para el caso de opositores y perjudicados las acciones de monitoreo que se estimen convenientes.

 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO	Código: 410,08,06-3
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 02
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS	Fecha: 02/12/2021 Página: 36 de 83



Para realizar el análisis de involucrados es indispensable contar con la **Ficha de identificación del colectivo y la ficha de correlación con instrumentos de planeación**. El análisis que se realice debe volcarse en la elaboración de la **matriz de análisis de involucrados**, que corresponde al instrumento que se debe diligenciar en el marco de la fase de diagnóstico o caracterización del daño, en relación con la incorporación del EML en la ruta.

Tabla 3: Formato Matriz de análisis de involucrados

Tipo de actor	Nombre del actor	Roles (Cooperante, Oponente, Beneficiado, Perjudicado)	Interés-Expectativa	Influencia (Alta, media, baja)	Estrategia	Contribución o razón del desacuerdo
CONCERTACIÓN ENTRE ACTORES						
¿Qué relaciones y qué condiciones deben presentarse entre los actores para lograr la efectividad del PIRC?						

Fuente: Construcción propia 2017

Finalmente, al ser el **análisis de involucrados**, un componente del PIRC, se debe retomar en la fase de diseño y formulación, que hace parte de la ruta de reparación colectiva, fase en la cual se podrá actualizar.

8.1.4. Fase de Formulación del Plan Integral de Reparación Colectiva PIRC

En esta fase se diseña, formula y aprueba el PIRC, tomando como base la estructura del marco lógico. Esta estructura propone un esquema secuencial y lógico para el desarrollo de una idea que busca solucionar un problema o satisfacer una necesidad.

Para la construcción de los PIRC se adoptaron tres momentos que corresponden a:

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

 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO	Código: 410,08,06-3
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 02
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS	Fecha: 02/12/2021 Página: 37 de 83

En esta primera parte se organiza la información recolectada en el documento de diagnóstico o caracterización del daño, la identificación de la población afectada y el análisis de involucrados (matriz de análisis de involucrados), para estructurar el **árbol del problema**, que corresponde a un esquema gráfico que explica la problemática que actualmente padece el sujeto colectivo. Esto se conoce como **situación actual**. Este árbol del problema se construye teniendo en cuenta que los atributos del colectivo se corresponden a las categorías de daño y que las subcategorías de daño pueden tener una o varias causas asociadas:

Figura 5: Relación Categorías de daño y causas



Fuente: Construcción propia 2018

Posteriormente, se toma este esquema y, unido a la identificación de la población objetivo y las categorías de daño de los sujetos de reparación colectiva, se construye el árbol de objetivos, el cual indica de manera desagregada **cuál es el propósito que se pretende alcanzar con el PIRC**, es decir, se identifican el objetivo general y los objetivos específicos. Esto se conoce como **situación esperada**. Los objetivos específicos directos, se corresponden con lo esperado para cada atributo en general, mientras que los objetivos específicos indirectos se corresponden con las causas identificadas en el árbol del problema, pero redactadas en positivo.

Cuando se tienen claros los objetivos, el formulador revisa y selecciona preliminarmente del catálogo⁸ de productos, aquellos que permitirían materializar estos objetivos que los materializa, correspondiente a la tipología de SRC que está acompañando, con el fin contar con un primer filtro de los productos y de esta manera orientar mucho mejor el ejercicio de definición de actividades reparadoras por parte del colectivo. Con esto se pretende que las actividades propuestas se encuentren relacionadas con el cumplimiento de los objetivos específicos definidos, así como de las medidas de reparación.

Estas actividades se deberán organizar en los productos seleccionados para cada objetivo específico directo, según la tipología de sujeto de reparación colectiva, para lo cual es importante aclarar que cada objetivo específico directo cuenta con unos productos propios, es decir, que no se encuentran relacionados con otro objetivo. Estos corresponden a los

⁸ De acuerdo con los tres abordajes del programa, a saber: i) Comunidades; ii) Organizaciones y grupos; y iii) Comunidades y pueblos étnicos, se cuenta con tres catálogos de productos, teniendo en cuenta que la forma como se caracteriza el atributo, así como sus categorías de daño, cambian teniendo en cuenta la tipología de sujeto colectivo. Cada producto se encuentra asociado a alguna medida de reparación colectiva.

 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO	Código: 410,08,06-3
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 02
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS	Fecha: 02/12/2021 Página: 38 de 83

bienes o servicios que se deben obtener o generar, para poder brindar el beneficio y así poder materializar el objetivo general del PIRC.

Momento 2: Preparación del PIRC.

En esta segunda parte se recoge la información que permite conocer cómo generar los productos identificados en el proceso anterior, qué implicaciones tiene implementar el PIRC y, a partir de ello, aterrizarlo en actividades concretas, cuantificables y costeables.

Este momento está conformado por tres componentes: i) la elaboración de estudios de carácter técnico, legal, de mercado, ambiental, de riesgos, comunitario, organizacional, financiero, y los demás que se necesiten para la formulación del PIRC, puesto que estos suministran la información para poder definir las actividades del proyecto y, al mismo tiempo, saber en qué fase se encuentra, ya sea a nivel de **perfil, prefactibilidad o factibilidad**⁹; ii) la construcción de la cadena de valor, la cual corresponde a la columna vertebral del PIRC, puesto que muestra la relación entre las actividades, los productos que buscan generar y los objetivos que se busca alcanzar, incluyendo el costeo de estos tres niveles; y iii) la identificación de los beneficios, los cuales describen el cambio favorable que la población objetivo —para este caso los sujetos de reparación colectiva— recibirá con la implementación del PIRC.

Momento 3. Programación y alistamiento del PIRC.

Corresponde a la última parte del ejercicio de formulación. Una vez estructurado el PIRC, se debe elaborar el cronograma de ejecución, definir los indicadores de seguimiento (indicadores de producto y de gestión) y construir la matriz de seguimiento y control, los cuales serán los instrumentos de monitoreo en el momento en que inicie su ejecución.

A continuación, se desarrollan cada uno de estos momentos:

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

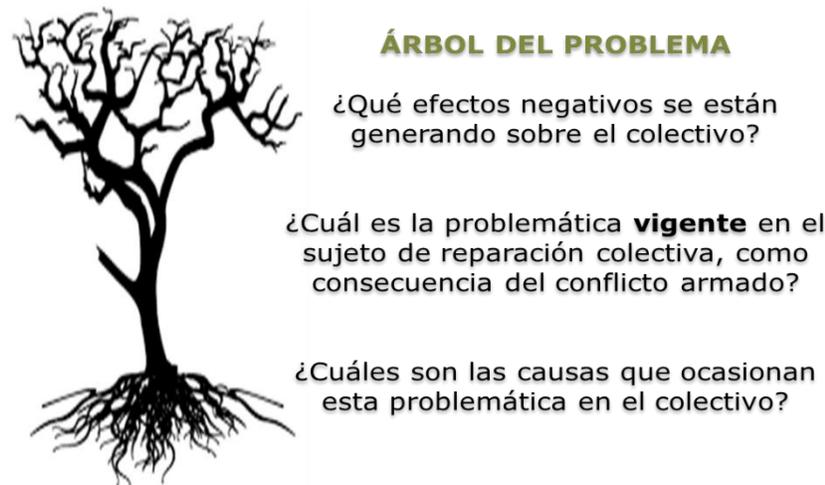
i. Análisis de la situación actual

A través del árbol del problema se permite organizar la información haciendo uso de un modelo de relaciones causales que adopta la forma de árbol. Corresponde a una representación gráfica que ayuda a identificar y organizar las causas y efectos de un problema, presentando una síntesis de las principales variables que intervienen en la situación problemática.

⁹ Si la información utilizada para la formulación es de fuentes secundarias, se está hablando de Plan Integral de Reparación Colectiva - PIRC formulados en fase I o nivel de perfil; si la información utilizada proviene de fuentes primarias, es decir, de estudios realizados para levantar la información, se habla de Plan Integral de Reparación Colectiva - PIRC formulados en fase II o prefactibilidad; si el Plan Integral de Reparación Colectiva - PIRC cuenta con los estudios de diseño y alistamiento para la ejecución, se habla de fase III o nivel de factibilidad.

 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO	Código: 410,08,06-3
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 02
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS	Fecha: 02/12/2021 Página: 39 de 83

Figura 6. Árbol del problema



Fuente: Construcción propia 2017

"El problema central se asimila con el tronco del árbol, las causas con las raíces y el follaje con los efectos" (Departamento Nacional de Planeación, 2016). El diagrama indica la problemática en su conjunto, mostrando relación causa-efecto, que por su condición de árbol no necesariamente es uno a uno.

Un problema es una situación negativa que se está presentando actualmente, que trae efectos negativos sobre la población y, por tanto, debe intervenir. Responde al **qué está ocurriendo actualmente**. No debe tomarse como la ausencia de la solución o la carencia de un bien o servicio. Por ejemplo, la falta de un centro de memoria, la falta de gestión, la destrucción del centro de salud, la falta de un colegio o la falta de un monumento, no corresponden a problemáticas sino a elementos o insumos que actualmente están carentes y se ignora si proporcionarlos o no realmente solucionará la situación que se está presentando. Por su parte, la "**persistencia de daños colectivos ocasionados en el marco del conflicto armado**" corresponde a una situación negativa que se observa actualmente. Esta es una definición adecuada de *problema*.¹⁰

Las causas también son aquellas situaciones puntuales que explican **por qué** se está presentando la problemática. Estas se constituyen en causas directas y causas indirectas. Las primeras son las que explican lo que da origen al problema central, las segundas son las que explican lo que da origen a las causas directas, pero en últimas tanto problema

¹⁰ Teniendo en cuenta que los atributos, sus observables, así como las categorías y subcategorías de daño se encuentran definidas, todos los PIRC tendrán como problema central la "*persistencia de daños colectivos ocasionados en el marco del conflicto armado*", en el colectivo que corresponda.

 <p>Unidad para las Víctimas</p>	<p>MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO</p>	<p>Código: 410,08,06-3</p>
	<p>PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL</p>	<p>Versión: 02</p>
	<p>PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS</p>	<p>Fecha: 02/12/2021 Página: 40 de 83</p>

como causas siempre deberán ser analizadas en términos de situaciones negativas que actualmente se están presentando.

Para el caso de los PIRC, cada causa directa se asocia a una categoría de daño y sus respectivas causas indirectas se asocian a una subcategoría de daño¹¹.

Los efectos, por su parte, expresan las **consecuencias** que traen las situaciones descritas en el problema central y sus respectivas causas. Los efectos se constituyen en directos e indirectos. Los primeros describen las consecuencias directamente asociadas con el problema. Los segundos, las consecuencias que traen los efectos directos.

Elaboración del árbol del problema

Con la información disponible de las fases de identificación, alistamiento y diagnóstico o caracterización del daño, previo a la socialización con el sujeto colectivo, el formulador debe construir el árbol del problema en un primer borrador, considerando los conceptos explicados anteriormente.

Luego de validarlo con el sujeto colectivo (Comité de Impulso Ampliado), su información debe plasmarse en el formato de árbol de problema definido dentro del procedimiento de diseño, formulación y aprobación del PIRC, que contiene el esquema de dicho proceso y que permite elegir las categorías de daño y subcategorías de daño, de acuerdo con lo identificado dentro del documento de diagnóstico o caracterización del daño. En este ejercicio se deben seleccionar las causas y efectos que aplican para el Sujeto Colectivo. A medida que se va seleccionando, este se va estructurando.

A continuación, se describen los pasos para la construcción del árbol del problema:

PASO 1. Seleccionar la matriz del tipo de sujeto al que corresponde el PIRC. Cada tipo de sujeto tiene un modelo específico de PIRC, que define la relación entre problema-causas-efectos, el cual debe ser seleccionado por el formulador en la herramienta de formulación.

PASO 2. Identificar y seleccionar las causas directas. Las causas del problema central también están estandarizadas de acuerdo con el tipo de sujeto. Teniendo en cuenta que el objetivo de la reparación colectiva es en sí mismo responder a la reparación de los daños colectivos, las causas directas se corresponden con los daños a cada uno de los atributos del colectivo.

¹¹ Una subcategoría de daño puede tener una o varias causas. La idea es elegir la que más se ajuste a las características del colectivo.

 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO	Código: 410,08,06-3
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 02
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS	Fecha: 02/12/2021 Página: 41 de 83

Por lo anterior, los árboles de comunidades urbanas y rurales y de comunidades y pueblos étnicos, cuentan con máximo cinco causas, asociadas a su respectiva categoría del daño. Para el caso de la tipología de organizaciones y grupos, solamente contará con un máximo de cuatro, en tanto para ellos el territorio no es un atributo¹².

PASO 3. Seleccionar las causas indirectas. Las causas indirectas justifican a cada una de las causas directas y se corresponden con las subcategorías de daño.

De acuerdo con los daños y los insumos que resultaron del diagnóstico o caracterización del daño, el formulador identificará y analizará cuál de las opciones está acorde con la **realidad actual** del sujeto colectivo. Es necesario recordar que, si bien la situación fundamental de donde se derivan los PIRC es el conflicto armado, un proyecto de inversión toma como punto de partida la realidad actual, hecho que se corresponde con la premisa de reparar el daño vigente del colectivo. Luego se procede a seleccionar del catálogo la o las subcategorías del daño causadas a los atributos del sujeto colectivo y las causas indirectas asociadas a ellas.

PASO 4. Identificar los efectos. Como se mencionó anteriormente, los efectos se pueden entender como las consecuencias que genera la situación negativa identificada como problema central. Se deben registrar los efectos directamente asociados al problema.

Al igual que con las causas, para cada tipo de sujeto existe un menú de efectos relacionados con el problema central. Es necesario seleccionar al menos tres y no más de cinco de los efectos que hayan sido mencionados por el colectivo en el ejercicio de validación del árbol del problema y que fueron resultado de los hechos de violencia y vulneración de sus derechos.

A diferencia de las causas, los efectos que aparecen en el catálogo pueden ser seleccionados como efectos directos o indirectos, según la situación que se esté analizando; lo importante es que la estructura guarde la lógica efecto directo-efecto indirecto.

Una vez construido el árbol del problema, éste debe ser leído integralmente de abajo hacia arriba (partiendo de las causas indirectas y terminando en los efectos) o viceversa (partiendo de los efectos y terminando en las causas indirectas), para validar la coherencia entre sus componentes. **Es importante mencionar que todos los componentes del árbol conforman la problemática que se quiere intervenir, solo que está desagregada en componentes que muestran las relaciones de causalidad.**

¹² Es importante tener en cuenta que si bien el modelo de reparación colectiva define que para determinar la existencia de un colectivo, se debe corroborar la existencia de cuatro atributos y de un quinto (territorio), para el caso de las comunidades campesinas y barriales y étnicas, en el marco del conflicto pudieron no haberse visto afectados todos los atributos.

 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO	Código: 410,08,06-3
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 02
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS	Fecha: 02/12/2021 Página: 42 de 83

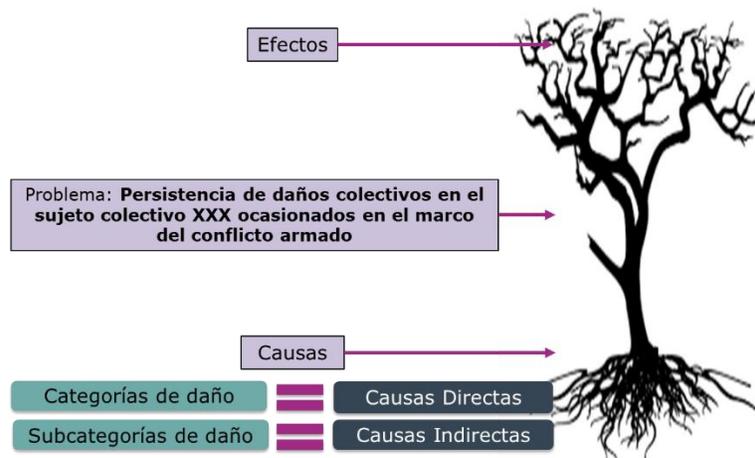
Para elaborar este árbol es indispensable contar con la **Ficha de identificación del sujeto de reparación colectiva y el documento de diagnóstico o caracterización del daño** validado por el Colectivo.

Durante la construcción del árbol del problema, es indispensable que haga presencia permanente el Sujeto Colectivo y el enlace encargado de la Subdirección de Reparación Colectiva así como el profesional psicosocial que acompaña el proceso. Lo ideal es que estas personas hayan participado en la recolección de información que generó como insumo el documento del diagnóstico o caracterización del daño.

La estructura de problemáticas para cada tipo de sujeto se presenta en el aplicativo y corresponde a los tres abordajes propuestos por el modelo, a saber: i) Comunidades; ii) comunidades y pueblos étnicos; y iii) Organizaciones y grupos.

Vale la pena resaltar que estos insumos pueden ser actualizados en la medida que se vaya aplicando la metodología. Dicha actualización no se hará a discrecionalidad de los profesionales encargados de acompañar en este ejercicio al colectivo, sino que corresponderá al ejercicio de evaluación que realice la Dirección de Reparación y la Subdirección de Reparación Colectiva al respecto.

Figura 7. Relación Problema – Causas - Efectos



Fuente: Construcción propia 2018

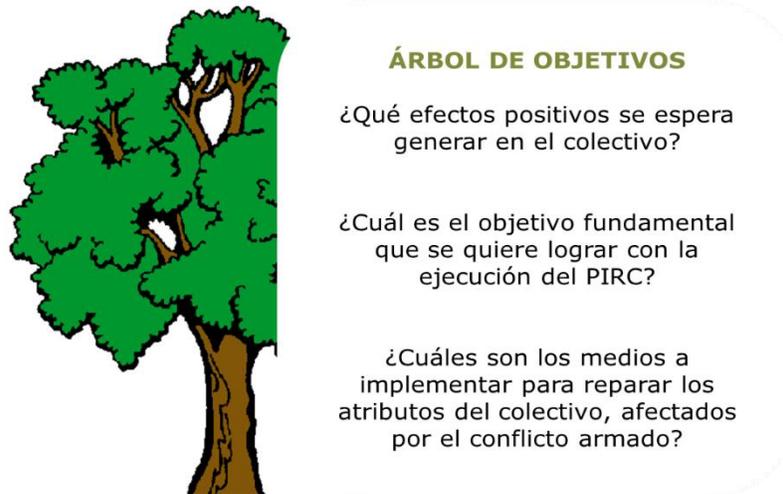
ii. Análisis de la situación esperada

Una vez construido el árbol del problema, se procede a estructurar el **árbol de objetivos**, el cual corresponde a una representación gráfica que ayuda a identificar y organizar los objetivos y fines que pretende alcanzar el PIRC.

 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO	Código: 410,08,06-3
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 02
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS	Fecha: 02/12/2021 Página: 43 de 83

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

Figura 8. Relación Problema – Causas - Efectos



Fuente: Construcción propia 2018

De esta manera, se debe tener en cuenta que:

1. El **problema principal** del árbol del problema se convertirá en el **objetivo general**.
2. Las **causas directas** serán los medios u **objetivos específicos directos**
3. Las **causas indirectas** serán los medios u **objetivos específicos indirectos**
4. Los **efectos** directos e indirectos se convertirán en **fines**.

El objetivo general es el propósito por el cual se realizarán las acciones que contribuyan a la reparación de los daños colectivos. De esta manera, para todos los PIRC el objetivo general será **Contribuir a la reparación integral de los daños causados en el Sujeto Colectivo en el marco del conflicto armado**. Éste responde al **¿qué?** se va a llevar a cabo, para tal fin.

Los objetivos específicos directos e indirectos responden al **¿cómo?** se alcanzará el propósito; de estos se desprenden las acciones que posteriormente permitirá identificar los productos que se deben generar para que al utilizarlos se genere el beneficio esperado.

Finalmente, los fines indican el **¿para qué?** se quiere alcanzar el propósito. Cuando un PIRC está estructurándose bajo este esquema y utilizando las herramientas de formulación

 <p>Unidad para las Víctimas</p>	<p>MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO</p>	<p>Código: 410,08,06-3</p>
	<p>PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL</p>	<p>Versión: 02</p>
	<p>PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS</p>	<p>Fecha: 02/12/2021 Página: 44 de 83</p>

institucionales, está evidenciando su contribución en el cumplimiento de la reparación integral.

Elaboración del árbol de objetivos

Tal como se hizo con el árbol del problema, el formulador debe revisar la lógica del árbol de objetivos que la herramienta de formulación construye automáticamente.

Cada una de las causas se convierten en un medio que permite contrarrestar los factores negativos identificados. Es un medio para alcanzar el objetivo general y contribuir a la solución del problema. Se debe tener en cuenta que tanto las causas directas como las indirectas tienen que ser transformadas en positivo, pero solamente las primeras se convierten en objetivos específicos del proyecto y pasarán a formar parte de su cadena de valor. De igual forma, tanto los efectos directos como los indirectos deben convertirse en positivo. (Departamento Nacional de Planeación, 2016).

Para los PIRC, el árbol de objetivos se va creando a medida que el árbol del problema se va diligenciando.

Por ello el paso que debe llevarse a cabo es realizar la validación del árbol de objetivos de la siguiente manera:

Verificar la consistencia lógica del árbol de problemas y de objetivos y validarlos con el sujeto colectivo. El formulador revisa la lógica que muestra el árbol y posteriormente lo valida con el colectivo, para verificar si se siente representado con él. Para este ejercicio se sugiere que presente los árboles al Comité de Impulso o grupo de apoyo Ampliado (preferiblemente con participación de actores relevantes). Es importante que en este ejercicio el formulador oriente al colectivo a la necesidad de comprender lo que se quiere lograr con la reparación colectiva, en términos del fortalecimiento de sus atributos.

Para elaborar el árbol de objetivos es indispensable contar con el **árbol del problema y el documento de diagnóstico o caracterización del daño** validado por el Colectivo.

Durante la validación del árbol de objetivos, es indispensable que haga presencia permanente el Sujeto Colectivo, así como el enlace encargado de la Subdirección de Reparación Colectiva junto con el profesional psicosocial que acompaña al sujeto. Lo ideal es que estos profesionales hayan orientado el desarrollo de las fases anteriores con el colectivo.

La herramienta de formulación del PIRC, permite que el árbol de objetivos se construya de manera automática, una vez se cuenta con el árbol del problema, razón por la cual existen

 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO	Código: 410,08,06-3
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 02
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS	Fecha: 02/12/2021 Página: 45 de 83

tres versiones de árbol de objetivo de acuerdo con los tres abordajes que propone el programa, a saber: i) Comunidades; ii) Comunidades y pueblos étnicos; y iii) Organizaciones y grupos.

Igual a lo propuesto para el árbol del problema, es importante recordar que los insumos que definen el árbol de objetivos también podrán ser actualizados, en la medida en que se vaya implementando la metodología. Dicha actualización no se hará a discrecionalidad de los profesionales encargados de acompañar en este ejercicio al colectivo, sino que corresponderá al ejercicio de evaluación que realice la Dirección de Reparación y la Subdirección de Reparación Colectiva al respecto.

iii. Identificación de productos

Cada uno de los objetivos específicos directos relacionados en el árbol de objetivos, cuenta con una serie de productos propios, es decir, que son exclusivos de dicho objetivo. Así, estos objetivos al corresponder a lo que se espera suceda con el atributo, se encuentran además relacionados con las diferentes medidas de reparación que menciona la Ley 1448 de 2011, así como los Decretos-Ley 4633, 4634 y 4635 de 2011.

Los productos pueden corresponder a bienes o servicios. Un bien es un objeto tangible, almacenable o transportable, mientras que el servicio es una prestación intangible y única que se produce y consume al mismo tiempo, con lo cual no es almacenable ni transportable (Departamento Nacional de Planeación, 2016).

Un producto se deriva de la relación lógica entre un conjunto de actividades propuestas dentro de un PIRC. Estas actividades son aquellas que el colectivo ha definido como reparadoras y deben estar relacionadas con el daño identificado en la fase de diagnóstico o caracterización del daño.

En este catálogo, cada producto además de estar asociado a un atributo en específico cuenta con una descripción, medida de reparación, unidad de medición, indicador(es) de medición y unidad de medida del indicador. Es de aclarar que este catálogo integra productos construidos exclusivamente para las necesidades de la Reparación Colectiva, así como algunos que se encuentran dentro del Catálogo MGA del Departamento Nacional de Planeación. La información que contiene este catálogo no puede ser modificada, pues se encuentra bajo la administración de la Dirección de Reparación y ha sido construida con el acompañamiento del Departamento Nacional de Planeación.

Si bien la reparación de un atributo puede integrar la articulación de varios productos y por ende de varias medidas, esto no significa que por cada objetivo específico indirecto se deba escoger un producto, ya que uno solo podría ser suficiente para cubrir varios de ellos.

Se debe tener en cuenta que antes de seleccionar los productos se debe haber llevado a cabo la jornada para definir junto con el SRC las acciones dirigidas a la reparación expresa

 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO	Código: 410,08,06-3
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 02
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS	Fecha: 02/12/2021 Página: 46 de 83

de sus daños, las cuales deben estar relacionadas con los daños asociados en el árbol del problema y con los objetivos específicos planteados en el árbol de objetivos (las acciones deben buscar el logro de los objetivos específicos directos e indirectos de dicho árbol). Posteriormente se realiza la clasificación de las actividades propuestas por el SRC para su reparación en los productos de cada medida seleccionados por atributo.

No obstante, se debe tener en cuenta que previo a esta jornada los profesionales tanto del Grupo de Enfoque Psicosocial, como de la Subdirección de Reparación Colectiva deberán haber revisado el Catálogo de productos (Bienes y servicios) de acuerdo con la tipología de SRC cuyo PIRC estén formulando, esto bajo el entendido de que deben conocer a profundidad los daños colectivos sufridos por el colectivo, por lo que, a partir de este conocimiento, pueden anticipar qué tipo de acciones podrían ser propuestas por los SRC y de esta manera, de manera preliminar considerar algunos productos en los cuales estas acciones se enmarcarían.

Ejercicio para identificar los productos

Una vez el formulador ha identificado las acciones que el colectivo considera podrían contribuir a la reparación de sus daños, es importante que revise el catálogo de productos y seleccione aquellos que podrían responder a cada uno de los objetivos formulados en el árbol de objetivos. Cada objetivo específico directo debe contener por lo menos un producto. Sin embargo, se debe tener en cuenta estos objetivos al corresponder al daño de cada atributo, no necesariamente se deben presentar en su totalidad en todos los PIRC, pues basta con que se haya dañado un solo atributo para que se reconozca a un colectivo como sujeto de reparación colectiva y por ende, en estos casos, la reparación será solamente a ese atributo dañado.

Para una efectiva gerencia de proyectos y dada la gran magnitud de temáticas que contienen los PIRC, en lo posible se recomienda que cada objetivo específico directo no contenga más de cuatro (4) productos que recojan los requerimientos del sujeto, siempre y cuando sean realizables. Esto permitirá mayor control en su implementación y seguimiento. **En un solo producto se puede integrar más de una acción considerada por el colectivo como reparadora de sus daños.**

Para poder seleccionar los productos más adecuados dentro de un PIRC, se deben seguir los siguientes pasos:

PASO 1. Revisar la valoración y medición de los recursos disponibles. Antes de preguntarle al sujeto colectivo cuáles son sus expectativas en materia de reparación, es necesario realizar un repaso al balance de recursos disponibles en el territorio, que ya se habían rastreado en la fase de identificación. Esto permite tener mayor conocimiento del alcance y disponibilidad de recursos para programar con mayor transparencia las acciones

 <p>Unidad para las Víctimas</p>	<p align="center">MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO</p>	Código: 410,08,06-3
	<p align="center">PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL</p>	Versión: 02
	<p align="center">PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS</p>	<p>Fecha: 02/12/2021</p> <p>Página: 47 de 83</p>

de reparación a incluir en PIRC. Adicionalmente, se deben tener en cuenta las disposiciones de la Resolución 3143 del 23 de julio de 2018, en relación con los montos y topes del programa.

La importancia que tiene una correcta medición y valoración de los recursos propios, para identificar y diseñar el proyecto sobre bases reales, es que su formulación responda a la realidad y no se realice una acción con daño en los colectivos

PASO 2. Reunirse con el colectivo e indagar sus expectativas. Luego de hacer una primera revisión del catálogo de productos y por ende un primer filtro de estos, el facilitador debe reunirse con el comité de impulso o grupo de apoyo ampliado e indagar sus expectativas en materia de reparación. Es importante dar a conocer el tope de recursos existente antes de determinar las alternativas.

Unido a esto, se debe facilitar el ejercicio con el colectivo, teniendo en cuenta su realidad y el balance realizado en el diagnóstico o caracterización del daño delimitando las acciones que corresponden al desarrollo social del sujeto y que no tienen directa relación con cada una de las medidas de reparación.

En el mismo escenario se agruparán las ideas del Comité de Impulso o grupo de apoyo respecto de lo que se quiere con la reparación.

PASO 3. Selección definitiva de los productos del catálogo. Con la información proporcionada por el colectivo, el formulador realizará la revisión final del catálogo de productos asociado a cada objetivo específico directo, verificando que tengan relación con las ideas entregadas por el sujeto colectivo.

PASO 4. Verificar la coherencia entre causa, objetivo y producto. Es importante verificar su coherencia, ya que existe una relación lógica entre estos tres aspectos del análisis. En este sentido, la relación se puede expresar como sigue: la existencia de un problema se explica por la existencia de una causa que lo provoca; para solucionarlo, es necesario recurrir a unos objetivos que contrarresten la causa, los cuales son materializados por los productos seleccionados.

PASO 5. Validar con el sujeto colectivo los productos. Por último, una vez seleccionados los productos del catálogo en relación con las actividades propuestas por el colectivo como reparadoras, el formulador los presentará ante el comité de impulso o grupo de apoyo ampliado para ser priorizados, de tal manera que respondan directamente a la reparación de sus daños.

Nota: En los casos en que se superen los topes y se requiera priorizar la ejecución de uno u otro producto, se recomienda evaluar los siguientes criterios:

 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO	Código: 410,08,06-3
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 02
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS	Fecha: 02/12/2021 Página: 48 de 83

Tabla 4: Propuesta criterios de priorización de productos

CRITERIO A EVALUAR	Ponderación (La suma debe dar 100)	Producto N		Producto N		Producto N	
		Calificación (De 1 a 10)	Calificación * Ponderación	Calificación (De 1 a 10)	Calificación * Ponderación	Calificación (De 1 a 10)	Calificación * Ponderación
Facilidad para realizar estudios y diseños			0		0		0
Magnitud de costos			0		0		0
Tiempo de ejecución			0		0		0
Facilidad de acceso de insumos para generarlo			0		0		0
Disponibilidad de recursos			0		0		0
Generación de impacto en la comunidad/organización/grupo			0		0		0
Probabilidad de ser financiado por un tercero (cofinanciación)			0		0		0
Otro			0		0		0
TOTAL CALIFICACIÓN	0		0		0		0

* A mayor probabilidad, menor puntaje

Fuente: Construcción propia, 2017.

Para identificar los productos es indispensable contar con los siguientes insumos:

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

Una vez identificados los productos se iniciará el siguiente momento de la formulación, el cual corresponde a la preparación del PIRC.

8.1.4.2. Momento 2: Preparación del PIRC

Tal como se mencionó anteriormente, el momento de preparación del PIRC, consiste en levantar la información que permitirá al formulador conocer los requerimientos necesarios para la implementación del PIRC. Esta información, por lo general, proviene de diferentes estudios que permiten determinar todas aquellas variables que condicionan su ejecución, y que por tanto influyen en sus costos y beneficios.

La labor de preparación implica un gran esfuerzo de recolección y análisis de información normalmente relativo a la complejidad de las intervenciones que se propongan. Esto significa que en la formulación se deben asumir costos para mejorar el conocimiento sobre

 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO	Código: 410,08,06-3
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 02
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS	Fecha: 02/12/2021 Página: 49 de 83

las condiciones esperadas en caso de ejecutarse las iniciativas, en otras palabras, para reducir el nivel de riesgo en las etapas de implementación y operación del PIRC (Departamento Nacional de Planeación, 2016).

i. Elaboración de estudios

Normalmente, en un proyecto de inversión, la información se levanta mediante la elaboración de estudios. De acuerdo con la calidad de dicha información, se podrán conocer con mayor o menor detalle las implicaciones que conlleva implementarlo.

Las alternativas de solución de un proyecto son los diferentes caminos que se pueden tomar para llegar a cumplir el objetivo propuesto y por tanto modificar la situación actual, atendiendo las condiciones, características y tiempo esperados (Departamento Nacional de Planeación, 2016).

Lo mismo sucede con los PIRC; el esfuerzo no solo está en identificar los requerimientos de los colectivos, sino además en cómo se implementan y qué se requiere para ello. Por esta razón, una vez conocidos los productos, se debe analizar cuáles son sus componentes, cómo es el proceso de transformación para su obtención y qué insumos y recursos adicionales son necesarios para materializarlo.

Para conocer todo esto, se requiere llevar a cabo una serie de estudios, con el fin de obtener información que permita dimensionar qué tan acertada o no es la iniciativa de inversión que se quiere llevar a cabo. Su magnitud y complejidad puede variar, dependiendo del tipo de producto, es decir, no es lo mismo realizar estudios sociodemográficos que estudios para la construcción de un puente.

Los estudios que se deben tener en cuenta durante la formulación del PIRC son: legal, de mercado, técnico, localización, organizacional, ambiental, riesgos y financiero. Al analizar el PIRC con el enfoque que ofrece cada uno de los estudios propuestos, se van identificando las actividades, los requisitos, procedimientos, tiempos y costos que se deben incluir dentro de su presupuesto y cronograma. Esto permitirá que los imprevistos sean menores.

Tabla 5. Clasificación general de estudios para la formulación de proyectos

Estudios	Descripción
Legal	El estudio legal busca determinar la viabilidad de llevar a cabo el PIRC a la luz de las normas que lo rigen en cuanto a usos de suelo, patentes, legislación laboral (contratación, prestaciones sociales y demás obligaciones laborales), entre otras.
Mercado o de necesidades	El estudio de mercado o de necesidades pretende identificar la demanda y la oferta de los productos identificados, ya que esto determina la magnitud y el alcance del PIRC. Este análisis debe dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Qué producir?: ¿bienes y servicios?

 <p>Unidad para las Víctimas</p>	<p align="center">MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO</p>	Código: 410,08,06-3
	<p align="center">PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL</p>	Versión: 02
	<p align="center">PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS</p>	<p>Fecha: 02/12/2021</p> <p>Página: 50 de 83</p>

Estudios	Descripción
	<p>¿Cuánto producir?: ¿cantidad de bienes y servicio?</p> <p>¿A qué precio producir?</p> <p>¿A qué precio se obtendrán los insumos?</p>
Localización	<p>La localización no solo determinará la demanda real de los productos del PIRC, sino que también será fundamental en la definición y cuantificación de sus ingresos y costos.</p> <p>El estudio incluye ubicación de la población objetivo tamaño de la intervención, reglamentación del uso del suelo, condiciones de accesibilidad y costo de los terrenos, de llegar a necesitarse.</p>
Técnico	<p>El estudio técnico busca optimizar la utilización de los recursos disponibles en la producción de cada uno de los productos del PIRC. De este estudio se podrá obtener la información de las necesidades globales de capital, maquinaria y equipo, etc., que el proyecto pueda necesitar para su puesta en marcha y operación.</p> <p>Se recomienda tener presente las normas técnicas que le apliquen a cada producto, así como cualquier requerimiento que estos deban cumplir, en razón de los potenciales efectos sobre la decisión de viabilidad del PIRC.</p>
Organizacional	<p>El estudio organizacional busca determinar la capacidad ejecutora y operativa del responsable de ejecutar el PIRC, con el fin de conocer y evaluar sus puntos débiles y definir la estructura de la organización para su implementación.</p> <p>El estudio debe establecer si la estructura administrativa con la cual se propone ejecutar el PIRC garantiza un funcionamiento ágil de esta, mediante el análisis del personal responsable por la gestión, las relaciones entre las organizaciones o entidades participantes, las relaciones de ellas con otras organizaciones y los flujos de información y responsabilidad.</p>
Ambiental	<p>El estudio ambiental busca determinar el impacto que va a tener el PIRC sobre el medio ambiente. Con este estudio se busca prevenir, mitigar y/o compensar el impacto ambiental que este puede generar.</p> <p>Para ello se debe cuantificar y valorar de manera global el impacto, así como las acciones tendientes a corregirlo, prevenirlo, mitigarlo y/o compensarlo.</p> <p>Un aspecto a tener en cuenta es que pueden existir productos que requieran de expedición de licencia ambiental, mientras otras solo requieren de planes de manejo ambiental y permisos ambientales. Para ello deberá revisarse la normatividad vigente sobre licencias ambientales para evaluar qué tipo de requisito debe cumplirse.</p>
Riesgos	<p>Este estudio tiene como objeto identificar y analizar los riesgos que pueden afectar el diseño y el desarrollo del PIRC y/o los riesgos que este puede generar en su entorno. Lo anterior como base para formular las medidas de prevención y mitigación conducentes a reducir su vulnerabilidad y/o las consecuencias de los riesgos que este pueda generar desde el punto de vista ambiental, económico, social y cultural.</p>

 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO	Código: 410,08,06-3
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 02
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS	Fecha: 02/12/2021 Página: 51 de 83

Estudios	Descripción
	Se deben tener en cuenta los lineamientos del Plan de Ordenamiento Territorial (POT), los Planes de Acción Territorial (PAT) y demás documentos de planificación, en particular su componente de gestión de riesgos (prevención, mitigación).
Financiero	<p>El objetivo de este estudio es ordenar la información de carácter monetario, a fin de conocer la inversión real que requiere el PIRC para ser financiado. Permite definir de manera global la estructura óptima financiera, además de establecer la información sobre ingresos y costos de implementación, operación y mantenimiento.</p> <p>Para determinar los costos tanto de inversión como de operación, es conveniente realizar el análisis a partir de los siguientes elementos: productos, programas, proyectos, componentes, categoría de gasto y actividades.</p>

Fuente: Construcción propia a partir de Departamento Nacional de Planeación (2005 y 2012).

Además de los estudios enunciados anteriormente, es posible que se requieran estudios específicos que mejoren el grado de maduración del PIRC, es decir, la disponibilidad de información adicional para precisar las especificaciones técnicas de los productos definidos y emprender la etapa de implementación.

El Acuerdo 045 de 2017 de la Comisión Rectora del Sistema General de Regalías (SGR) relaciona una serie de requisitos para cada tipo de obra en cada uno de los sectores económicos; esto ayudará a los formuladores a darse una idea para delimitar el alcance y los requisitos mínimos que se deben contemplar para el desarrollo de cada una de las iniciativas plasmadas en los PIRC.

Una vez se cuenta con la información que se conoce a través de los estudios realizados, se procede a construir la cadena de valor.

Para llevar a cabo la **selección y gestión de los estudios de un PIRC**, se debe contar con los siguientes insumos:

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

En la construcción de proyectos de inversión pública para Colombia existen lineamientos, procedimientos y herramientas que con el paso del tiempo se han venido articulando¹³. Tal es el caso de los proyectos financiados con recursos del Sistema General de Regalías que

¹³ Igualmente, el Departamento Nacional de Planeación ha puesto a disposición la información técnica para la implementación de proyectos tipo, en los cuales se muestran planos, diseños y soportes contractuales para tomar como referencia en las iniciativas que se quieran formular.

 <p>Unidad para las Víctimas</p>	<p align="center">MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO</p>	Código: 410,08,06-3
	<p align="center">PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL</p>	Versión: 02
	<p align="center">PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS</p>	<p>Fecha: 02/12/2021</p> <p>Página: 52 de 83</p>

establece al detalle los requisitos mínimos que estos deben cumplir, antes de ser presentados para aprobación.

Esta información bien podría ser aprovechada para la formulación de los PIRC, de tal manera que contribuya a la definición del alcance, diseño y demás componentes de su estructuración.

La calidad de la información que se recoja determina la fase en la que se formula el proyecto; si es información secundaria, se estaría construyendo un PIRC en fase I, es decir, a nivel de **perfil**; si la información recolectada proviene del resultado de estudios o fuentes primarias, se estaría construyendo un PIRC en fase II, es decir, a nivel de **prefactibilidad**; y si, por el contrario, la información que está recolectando es para perfeccionar los diseños, cronogramas y arranque en la ejecución, se está construyendo un PIRC en fase III, es decir, a nivel de **factibilidad**.

Es posible encontrar en un PIRC productos con diferentes niveles de maduración de la información, por lo cual no puede obligarse a que en su conjunto se encuentre en una sola fase.

Así mismo, no necesariamente todos los PIRC deben estar a nivel de factibilidad para iniciar su ejecución; ésta se determina a partir del nivel de complejidad del producto y la necesidad de disponer de dicha información para poder implementarla.

Sin embargo, los PIRC deben estar formulados al menos a nivel de prefactibilidad; esto quiere decir que es necesario identificar los tipos de estudios, investigaciones y demás fuentes de información que provean en mayor detalle los componentes que serán materializados en la siguiente fase.

Para la elaboración de este tipo de estudios, se pueden tomar como referencia los siguientes documentos:

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

ii. Construcción de la cadena de valor

Del análisis de objetivos se identifican los productos que se deben generar para cumplir con los objetivos del PIRC. Sin embargo:

Dichos productos solo se consiguen a través de diferentes procesos de transformación donde intervienen actividades que utilizan un conjunto de insumos. A este eslabonamiento entre insumos, actividades, productos, objetivos y resultados que generan valor para la sociedad se le denomina cadena de valor. En un primer momento, en la cadena de valor se conjugan insumos que representan costos y, bajo cierta

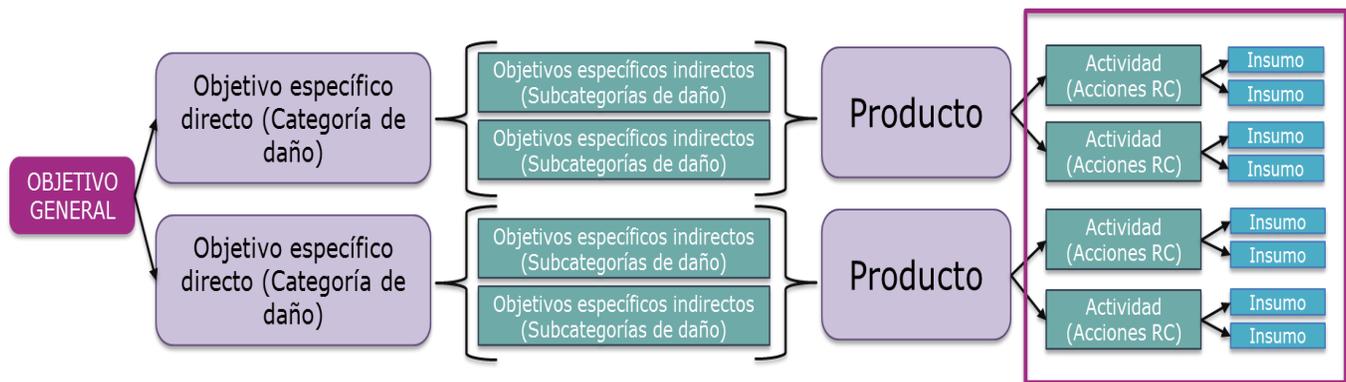
 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO	Código: 410,08,06-3
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 02
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS	Fecha: 02/12/2021 Página: 53 de 83

tecnología y procesos que integran actividades, logran transformarse en productos (bienes y servicios). Luego, en un segundo momento de la intervención, la utilización de los productos, bajo condiciones específicas, generan resultados que deben cumplir parcial o totalmente los objetivos formulados” (Departamento Nacional de Planeación, 2016).

Lo anterior facilita comprender el proceso de generación de valor a lo largo del proceso de asignación de recursos en el PIRC y, por tanto, orientar todos los recursos del PIRC hacia el cumplimiento del resultado previsto en el objetivo general y sus objetivos específicos.

Los procesos llevados a cabo hasta este momento vienen siendo parte de la construcción de la cadena de valor: El árbol de objetivos es quizá el insumo fundamental de la cadena, pues éste expone los fines y objetivos que se pretende alcanzar. Asimismo, de los objetivos específicos directos se desprenden los productos que se desean generar para reparar los daños ocasionados al colectivo. Solo queda, entonces, la identificación de actividades e insumos necesarios en el proceso de transformación para obtener dichos entregables.

Figura 9: Estructura de la Cadena de Valor



Fuente: Construcción propia a partir de Departamento Nacional de Planeación (2016).

Para completar la cadena de valor se deben realizar los siguientes pasos:

PASO 1. Retomar árbol de objetivos. El formulador debe retomar los productos de cada objetivo específico e identificar si es un bien o un servicio, dependiendo de su naturaleza.

PASO 2. Definir las actividades para cada producto. Las actividades son las acciones que se llevan a cabo para la transformación de insumos en productos. Estas describen el proceso de generación de valor que parte desde la unión de uno o más insumos para obtener el producto, hasta las gestiones de operación que deben realizarse para que los productos generen los resultados esperados hasta la consecución del objetivo general. Es por ello por lo que las actividades se clasifican en actividades de **preinversión**, actividades de **inversión** y actividades de **operación**, ya que estas son las que explican toda la trazabilidad del PIRC.

 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO	Código: 410,08,06-3
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 02
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS	Fecha: 02/12/2021 Página: 54 de 83

- Las **actividades de preinversión** corresponden a aquellas que describen el proceso de elaboración de todos los análisis y estudios requeridos para definir la problemática e identificar la mejor alternativa de solución, luego de haber agotado el proceso de evaluación de la factibilidad técnica, legal, ambiental, económica y social de las opciones analizadas. Estos estudios pueden ser a nivel de perfil, prefactibilidad o factibilidad.
- Las **actividades de inversión** son aquellas que se llevan a cabo para la generación del bien o servicio, es decir, describen el proceso de transformación por el que deben pasar los insumos para obtener el producto. Por lo general, en estas actividades es en donde se programa la mayor cantidad de recursos.
- Las **actividades de operación** son las que deben realizarse para garantizar el arranque y estabilización de la operación de los productos obtenidos en la etapa anterior; estas pueden incluir tareas de mantenimiento y sostenibilidad, que se tendrán que realizar hasta el momento en que se logra alcanzar el objetivo general de la iniciativa. El tiempo que transcurre durante la ejecución de estas etapas es en donde se empieza a generar beneficio y, por tanto, se empiezan a observar resultados.

Igualmente se deben determinar las actividades que se consideran de **ruta crítica** es decir aquellas que son las que brindan mayor valor agregado para alcanzar el producto y se consideran indispensables.

Es importante señalar que estas actividades deben reflejar las expectativas de los colectivos frente a la reparación de sus daños, es decir, deben reflejar el proceso de concertación con el sujeto frente a aquellas acciones que se deben emprender para la reparación de sus daños colectivos.

Con esta información, el formulador debe organizar dichas actividades de acuerdo con la siguiente clasificación:

Tabla 6: Clasificación actividades de reparación colectiva

CLASIFICACIÓN DE ACTIVIDADES DE REPARACIÓN COLECTIVA
Asesoría
Desarrollo productivo
Dotación
Eventos
Formación
Formación para el trabajo
Gestión

 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO	Código: 410,08,06-3
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 02
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS	Fecha: 02/12/2021
		Página: 55 de 83

Infraestructura institucional
Infraestructura productiva
Intervención
Investigación
Mantenimientos

Fuente: Construcción propia, 2017.

Por ejemplo:

Tabla 7: Ejemplo de clasificación actividades de reparación colectiva

PRODUCTO	MEDIDA	CLASIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD		ETAPA (Preinversión, inversión, operación)
		ACTIVIDADES		
Servicio de educación informal frente a la violencia basada en género	Garantías de no repetición	Formación	Socializar la propuesta metodológica para el desarrollo de la formación al comité de impulso	Inversión
		Formación	Convocar a los participantes al proceso de formación.	Inversión
		Formación	Realizar el proceso de formación	Operación
		Eventos	Realizar el ejercicio de cierre de la formación	Operación

Fuente: Construcción propia, 2017.

Como puede observarse en el ejemplo, una actividad de reparación se encuentra vinculada a una sola clasificación y ésta, a su vez, permite al facilitador identificar las actividades que se deben realizar para la obtención del producto. Cada producto del PIRC debe contener mínimo dos actividades que describan el proceso de transformación de insumos en productos.

Metodológicamente, una actividad debe iniciar con **verbo operativo en infinitivo** (ar, er, ir); por ejemplo: programar, diseñar, construir, elaborar, dotar, entre otros. Si se formulara con un verbo fuerte, se estará redactando un objetivo; por ejemplo: implementar, desarrollar, fortalecer, mejorar, entre otros. Dentro de la matriz de la Cadena de Valor no es necesario incluir el para qué o el porqué de la actividad y tampoco los insumos que se requieran, dicha descripción se debe desarrollar en el documento técnico del PIRC. La actividad debe ser precisa y describir con claridad lo que se va a realizar.

De otra parte, el conjunto de actividades debe estar en orden y dar cuenta de un proceso lógico que permita la realización del bien o servicio desde la preinversión si se requiere hasta la operación. **Es muy común pensar que con la inversión se acaban las**

 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO	Código: 410,08,06-3
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 02
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS	Fecha: 02/12/2021 Página: 56 de 83

actividades y éste es uno de los errores más comunes al momento de realizar este paso del marco lógico.

PASO 3. Verificar la estructura completa de la cadena de valor. Una vez definidas con el Comité de Impulso Ampliado, las actividades de cada uno de los productos que hacen parte del PIRC, el formulador ingresa la información en la matriz de la cadena de valor:

Tabla 8: Estructura de la Cadena de Valor

NOMBRE DEL PIRC					
OBJETIVO GENERAL					
OBJETIVO ESPECÍFICO DIRECTO 1:					
PRODUCTO	MEDIDA	UNIDAD DE MEDIDA	META TOTAL	CLASIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD	ACTIVIDADES
PRODUCTO 1	MEDIDA DE REPARACIÓN	DEL PRODUCTO 1	DEL PRODUCTO 1	Tipo de actividad de reparación	Actividad 1.1
				Tipo de actividad de reparación	Actividad 1.2
				Tipo de actividad de reparación	Actividad 1.3
PRODUCTO 2	MEDIDA DE REPARACIÓN	DEL PRODUCTO 2	DEL PRODUCTO 2	Tipo de actividad de reparación	Actividad 2.1
				Tipo de actividad de reparación	Actividad 2.2
				Tipo de actividad de reparación	Actividad 2.3
OBJETIVO ESPECÍFICO DIRECTO 2:					
PRODUCTO	MEDIDA	UNIDAD DE MEDIDA	META TOTAL	CLASIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD	ACTIVIDADES
PRODUCTO 1	MEDIDA DE REPARACIÓN	DEL PRODUCTO 1	DEL PRODUCTO 1	Tipo de actividad de reparación	Actividad 1.1
				Tipo de actividad de reparación	Actividad 1.2
				Tipo de actividad de reparación	Actividad 1.3
PRODUCTO 2	MEDIDA DE REPARACIÓN	DEL PRODUCTO 2	DEL PRODUCTO 2	Tipo de actividad de reparación	Actividad 2.1
				Tipo de actividad de reparación	Actividad 2.2
				Tipo de actividad de reparación	Actividad 2.3

Fuente: Construcción propia, 2017.

Posteriormente, el formulador debe realizar lectura de la estructura para confirmar la coherencia entre los eslabones de la cadena. En caso de encontrar anomalías en su estructura, es necesario devolverse a los árboles para realizar los ajustes respectivos.

 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO	Código: 410,08,06-3
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 02
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS	Fecha: 02/12/2021 Página: 57 de 83

Para construir la **Cadena de valor**, es necesario contar con los siguientes insumos:

- Árbol de objetivos.
- Productos seleccionados del catálogo.
- Actividades de reparación colectiva definidas con el colectivo
- Clasificadores de actividades.
- Listado de productos identificados para la materialización del PIRC, de acuerdo con cada objetivo específico directo.
- Resultados de los estudios que permitan establecer el alcance de cada uno de los productos, es decir, la cantidad máxima de producción.

iii. Matriz de análisis de riesgos

El análisis de riesgos es un estudio que tiene como objeto identificar y analizar los riesgos que pueden afectar el diseño y el desarrollo del PIRC y/o los riesgos que éste puede generar en su entorno. Lo anterior como base para formular las acciones de prevención y mitigación conducentes a reducir su vulnerabilidad y/o las consecuencias de los riesgos que el PIRC pueda generar desde el punto de vista ambiental, económico, social y cultural.

Los pasos que deben seguirse para su construcción son:

PASO 1. Ubicar en la matriz los elementos a los que se va a relacionar riesgos. Para elaborar la matriz de riesgos debe trasladar el objetivo general, los productos y al menos una actividad por producto determinada como crítica.

PASO 2. Determinar los riesgos para el objetivo, productos y actividades. Los riesgos son eventos inciertos que pueden llegar a suceder en el futuro, dentro del horizonte de ejecución del proyecto y representarán efectos de diferente magnitud. Al igual que en el análisis del problema central o la necesidad social identificada inicialmente, el análisis de riesgos involucra una revisión de las causas que generan su presencia, así como de las implicaciones o impactos que acarrearía el hecho de llegar a concretarse cada uno de estos en algún momento del tiempo para poder ejecutar el PIRC. Los riesgos se redactan como eventos que ya hubieran pasado, por ejemplo: i) Escasa motivación del colectivo para organizarse alrededor de una iniciativa productiva; ii) Demora en la entrega de los equipos por parte de los proveedores; o iii) Los materiales de construcción no cumplen requisitos de calidad y durabilidad. A nivel de producto, los riesgos deben considerar qué situación se podría presentar que afecte el cumplimiento del objetivo que persigue el producto, una vez éste ya ha sido entregado.

PASO 3. Establecer el tipo de riesgo. Existen varios tipos de riesgos. Es necesario que se determine a cuál tipo pertenece cada uno, de acuerdo con el siguiente listado:

 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO	Código: 410,08,06-3
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 02
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS	Fecha: 02/12/2021
		Página: 58 de 83

Tabla 9: Tipos de riesgos

TIPO DE RIESGO
Asociados a fenómenos de origen humano no intencionales: aglomeración de público
Asociados a fenómenos de origen natural: atmosféricos, hidrológicos, geológicos, otros
Asociados a fenómenos de origen socio-natural: inundaciones, movimientos en masa, incendios forestales
Asociados a fenómenos de origen tecnológico: químicos, eléctricos, mecánicos, térmicos
De calendario
De costos
De mercado
Financieros
Legales
Operacionales
Sanitarios

Fuente: Construcción propia, 2017.

PASO 4. Determinar la probabilidad y el impacto de la ocurrencia del riesgo. Para cada uno de los riesgos determinar el nivel de probabilidad que puede ser **raro, improbable, posible, probable o casi seguro**. Luego establecer el **nivel de impacto** que puede generar en caso de ocurrencia que se clasifica en **insignificante, menor, moderado, mayor, catastrófico**.

PASO 5. Establecer los posibles efectos de ocurrencia del riesgo. El efecto es la consecuencia de ocurrencia del riesgo que se da sobre personas, bienes materiales, inmateriales con incidencias como daños materiales, pérdidas económicas, sanciones, retraso en el cumplimiento de resultados, pérdida de credibilidad, confianza, daños ambientales entre otros.

PASO 6. Determinar las posibles medidas de mitigación. La gestión de los riesgos implica llevar a cabo una serie de acciones que, si bien regularmente representan costos adicionales en el presupuesto del proyecto, tienen el propósito de prevenir o mitigar problemas mayores que de otra forma terminarían siendo más onerosos para los fines perseguidos. Para cada uno de los riesgos, por tanto, se establecerá una actividad que permita mitigar el impacto de ocurrencia del riesgo que preferiblemente sea realista y manejable por la gerencia del proyecto.

Para construir el análisis de riesgos es necesario contar con los siguientes insumos:

 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO	Código: 410,08,06-3
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 02
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS	Fecha: 02/12/2021 Página: 59 de 83

- Cadena de valor.
- Clasificadores de tipos de riesgos junto con la métrica de probabilidades e impacto
- Resultados de los estudios que incluyan análisis de riesgos por productos.

El análisis que se realice debe volcarse en la elaboración de la **matriz de análisis de riesgos**, que corresponde uno de los instrumentos de formulación del PIRC, durante esta fase.

Tabla 10: Matriz de análisis de riesgos

NIVEL DE CLASIFICACIÓN	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD/PRODUCTO /OBJETIVO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	TIPO DE RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTOS	EFFECTO	MEDIDAS DE MITIGACIÓN
OBJETIVO GENERAL							
PRODUCTOS							
ACTIVIDADES PRINCIPALES (Una por producto marcada como ruta crítica)							

Fuente: Construcción propia, 2017.

iv. Construcción de la estructura de costos de la cadena de valor.

Una vez determinadas las actividades para cada producto del PIRC, se deben identificar cada uno de los insumos necesarios para llevarlas a cabo. Cada actividad puede contener uno o varios insumos; estos últimos se encuentran clasificados en la siguiente desagregación:

- Mano de obra calificada.
- Mano de obra no calificada.
- Materiales.
- Servicios domiciliarios.
- Terrenos.
- Edificios.
- Maquinaria y equipo.
- Mantenimiento, maquinaria y equipo.
- Transporte.
- Servicios de venta y de distribución.
- Servicios de alojamiento, comidas y bebidas.
- Servicios financieros y conexos.
- Servicios de leasing.
- Servicios inmobiliarios.
- Servicios prestados a las empresas y servicios de producción.
- Servicios para la comunidad, sociales y personales.
- Gastos imprevistos.
- Adquisición de activos financieros.

 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO	Código: 410,08,06-3
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 02
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS	Fecha: 02/12/2021 Página: 60 de 83

- Disminución de pasivos.
- Impuestos, pagos de derechos, contribuciones, multas y sanciones.
- Transferencias corrientes y de capital.

Una vez identificados los insumos, resulta más sencillo estimar los costos del PIRC, mediante la asignación de valores unitarios a estos. De este paso depende la determinación de su costo estimado.

Para costear la cadena de valor se deben seguir los siguientes pasos

PASOS PARA COSTEAR LA CADENA DE VALOR

Paso 1. Identificar las sub-actividades o tareas para cada una de las actividades.

Estructurar los costos de un PIRC requiere saber los requerimientos para cada una de las actividades y facilita la determinación de los costos con una mayor precisión.

Paso 2. Identificar los insumos necesarios para cada una de las sub-actividades o tareas.

Los insumos son los factores productivos, recursos financieros, humanos y materiales con los que se cuenta para llevar a cabo el proceso productivo. Para poder realizar el costeo del PIRC se propone determinar para cada sub-actividad o tarea los insumos requeridos.

Paso 3. Determinar el tipo de insumo y las cantidades que se requieren.

Una vez determinadas las actividades y sub-actividades o tareas para cada producto del PIRC, se clasifican los insumos, de acuerdo con el listado proporcionado en el acápite anterior.

PASO 4. Recolección de información de referencia. Dependiendo de la calidad de la información con la que se cuente, el formulador dispondrá de los datos que le permitirán conocer el valor de cada una de las actividades del PIRC.

Si se encuentra en fase I, se debe recolectar información secundaria, ya sea a partir de contrataciones similares en periodos anteriores, cotizaciones, consultas en el portal de contratación pública, entre otros. Si el PIRC se encuentra en fase II o fase III, los estudios realizados darán la información para costear las actividades. Es fundamental el apoyo que en esta tarea brindarán los equipos de medidas.

Para hacer la recolección de esta información, el formulador se debe apoyar en los **equipos de medidas de Rehabilitación, Satisfacción y Garantías de no repetición**, de acuerdo con los productos establecidos en la cadena de valor. Para el caso de productos relacionados con **proyectos productivos o infraestructura**, se debe apoyar en los encargados de estos temas en la Subdirección de Reparación Colectiva.

 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO	Código: 410,08,06-3
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 02
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS	Fecha: 02/12/2021 Página: 61 de 83

PASO 5. Organizar la información de costeo en la cadena de valor. Una vez identificada la fuente de información, el formulador debe organizar en cada uno de los rubros de las actividades de la matriz de la cadena de valor, los recursos monetarios para cada uno de los periodos de ejecución, partiendo del periodo cero (0) o periodo de preinversión.

Una vez se termina de costear cada actividad, la matriz mostrará el valor total de cada actividad, de cada producto, de cada objetivo específico y, en suma, del PIRC en cada uno de sus periodos y en su totalidad.

Para la definición de costos unitarios, se cuenta con una matriz en la cual se deben integrar desagregando los insumos requeridos para el desarrollo de cada una de las actividades.

La siguiente es la Cadena de valor, incluyendo el esquema de costos.

Tabla 11: Estructura de la Cadena de Valor con esquema de costos

NOMBRE DEL PIRC									
OBJETIVO GENERAL									
OBJETIVO ESPECÍFICO DIRECTO 1:									
PRODUCTO	MEDIDA	UNIDAD DE MEDIDA	META TOTAL	CLASIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD	ACTIVIDADES	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	TOTAL
PRODUCTO 1	MEDIDA DE REPARACIÓN	DEL PRODUCTO 1	DEL PRODUCTO 1	Tipo de actividad de reparación	Actividad 1.1				\$
				Tipo de actividad de reparación	Actividad 1.2				\$
				Tipo de actividad de reparación	Actividad 1.3				\$
TOTAL PRODUCTO 1									\$
PRODUCTO 2	MEDIDA DE REPARACIÓN	DEL PRODUCTO 2	DEL PRODUCTO 2	Tipo de actividad de reparación	Actividad 2.1				\$
				Tipo de actividad de reparación	Actividad 2.2				\$
				Tipo de actividad de reparación	Actividad 2.3				\$
TOTAL PRODUCTO 2									\$
TOTAL OBJETIVO ESPECÍFICO DIRECTO 1									\$

 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO	Código: 410,08,06-3
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 02
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS	Fecha: 02/12/2021 Página: 62 de 83

NOMBRE DEL PIRC									
OBJETIVO GENERAL									
OBJETIVO ESPECÍFICO DIRECTO 2:									
PRODUCTO	MEDIDA	UNIDAD DE MEDIDA	META TOTAL	CLASIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD	ACTIVIDADES	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	TOTAL
PRODUCTO 1	MEDIDA DE REPARACIÓN	DEL PRODUCTO 1	DEL PRODUCTO 1	Tipo de actividad de reparación	Actividad 1.1				\$
				Tipo de actividad de reparación	Actividad 1.2				\$
				Tipo de actividad de reparación	Actividad 1.3				\$
TOTAL PRODUCTO 1									\$
PRODUCTO 2	MEDIDA DE REPARACIÓN	DEL PRODUCTO 2	DEL PRODUCTO 2	Tipo de actividad de reparación	Actividad 2.1				\$
				Tipo de actividad de reparación	Actividad 2.2				\$
				Tipo de actividad de reparación	Actividad 2.3				\$
TOTAL PRODUCTO 2									\$
TOTAL OBJETIVO ESPECÍFICO DIRECTO 2									\$
TOTAL PIRC									\$

Fuente: Construcción propia, 2017.

En resumen, es importante tener en cuenta que:

- El costo total del PIRC es el resultado de los costos de los bienes y/o servicios incluidos en la cadena de valor.
- Los costos se deben registrar de acuerdo con el horizonte de vida del PIRC, que es en el que se formulan, ejecutan y operan actividades.
- El costo total del PIRC corresponderá a la suma del costo de cada una de las actividades relacionadas en cada uno de los productos dispuestos por objetivo específico directo.
- Los costos utilizan los precios del mercado del año en el que se está formulando el proyecto (aunque el PIRC sea de ejecución a más de un año).

Para costear se deben tener en cuenta los siguientes insumos

- Los precios actualizados de los productos a precios de mercado.

 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO	Código: 410,08,06-3
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 02
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS	Fecha: 02/12/2021 Página: 63 de 83

- Resultados de los estudios realizados, ya sea a nivel de perfil, prefactibilidad y factibilidad.
- Conocer el horizonte en el cual se desarrollará el PIRC (tiempos de implementación)
- Conocer el tope de gasto que tiene el PIRC para desarrollar sus iniciativas, el cual se encuentra dentro de la Resolución 3143 del 23 de julio de 2018
- Información de referencia brindada por los miembros del Comité de Impulso Ampliado.
- Datos de referencia brindados por los equipos de medidas de la Dirección de Reparación, de acuerdo con o trabajado en el proyecto de inversión.

Los instrumentos que se podrían tomar como referencia para la elaboración de la cadena de valor son:

- Productos seleccionados del catálogo.
- Catálogo de productos por tipo de sujeto.
- Estructura de la cadena de valor.

Estos se encuentran dentro de los anexos al procedimiento de diseño, formulación y aprobación del PIRC.

v. *Cuantificación y valoración de beneficios*

Es la riqueza en el ámbito social, ambiental o económico que obtiene la población objetivo en el momento que se decide ejecutar el PIRC. La valoración de beneficios depende de la identificación de los problemas resueltos y su descripción tiene que ver con el impacto o los fines que tiene la utilización de los bienes producidos.

Los beneficios son de carácter cualitativo y cuantitativo y se presentan bajo la forma del problema resuelto o la necesidad satisfecha. Un beneficio se puede cuantificar en términos de 1. Ahorro; 2. Eficiencia; y 3. Calidad. Por ejemplo, un beneficio puede ser la mejora de la calidad en la prestación de un servicio o el incremento en la eficiencia que generan los bienes y servicios que se materializaron con el PIRC.

A continuación, se presenta un ejemplo

Tabla 12: Estructura beneficios SRC San Joaquín

NOMBRE DEL BENEFICIO	DESCRIPCIÓN DEL BENEFICIO
Disminución de costos por intervenciones jurídicas / psicológicas	Ahorro de los usuarios y de las entidades en intervenciones sociales por consecuencias de la violencia. La cantidad se estima por el número de personas de la comunidad en un porcentaje de 10% (65) para el primer año que tiene una tendencia a descender. El precio

 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO	Código: 410,08,06-3
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 02
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS	Fecha: 02/12/2021 Página: 64 de 83

NOMBRE DEL BENEFICIO	DESCRIPCIÓN DEL BENEFICIO
	refiere al valor promedio de una intervención/atención psicosocial por cuatro sesiones.
Disminución de costos de la comunidad por pago de acceso a servicios culturales	Cantidad en pesos de ahorro de las personas por acceder a servicios culturales o deportivos al año. En cantidad se toma el número de beneficiarios potenciales que accedan a actividades culturales o deportivas en el corregimiento y el costo anual por persona promedio de acceso a actividades culturales
Disminución de costos por transporte de estudiantes para acceder a servicio educativo.	Cantidad de pesos en ahorro por transporte de estudiantes al municipio para la prestación del servicio educativo por (Se incluyen 200 estudiantes que actualmente que deben trasladarse del corregimiento al Comité de Cafeteros para acceder al servicio educativo por valor de \$4.000 diarios promedio multiplicado por 160 días al año da el resultado en precio)

Fuente: Construcción propia, 2017.

Para identificar los beneficios, el formulador puede dirigirse a los **finés del árbol de objetivos** y tratar de cuantificarlos. No todos son cuantificables, pero le ayudarán a encontrar los beneficios del PIRC.

Los beneficios de mayor dificultad para su valoración son aquellos que no cuentan con un mercado observable y con precios de referencia (justicia, recreación, deporte, cultura). Para ello, existen unas técnicas que permiten generar una aproximación del impacto que las inversiones realizadas generarían:

Tabla 13: Técnicas para la identificación y cuantificación de beneficios

TÉCNICA	DESCRIPCIÓN
Costos evitados o inducidos	Esta técnica es útil cuando el producto bajo análisis no se comercializa en el mercado, pero demuestra una relación de sustitución con otro bien o servicio que sí lo hace y que, por tanto, posee un precio que puede asimilarse para estimar los beneficios en términos de los ahorros o pagos dejados de realizar, como sucede, por ejemplo, con aquellos pagos de recolección, transporte y disposición de los residuos aprovechados.

 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO	Código: 410,08,06-3
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 02
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS	Fecha: 02/12/2021 Página: 65 de 83

TÉCNICA	DESCRIPCIÓN
Costo de viaje	Este se fundamenta en la estimación de diferentes gastos ocurridos en mercados de bienes y servicios complementarios al producto de la alternativa analizada; es útil regularmente en proyectos que promueven la preservación de ecosistemas o el desarrollo de servicios turísticos y recreativos, en donde se considera, además del costo de oportunidad del tiempo destinado a la visita, la demanda en mercados conexos como el transporte o el comercio.
Precios hedónicos	Esta técnica también parte de la noción de complementariedad de ciertos productos, por lo que, además, considera que las características o atributos que determinan el valor de unos no pueden adquirirse de manera independiente de otros. Así, por ejemplo, al momento de comprar una vivienda no se consideran exclusivamente los elementos propios de la construcción, sino también los atributos del entorno donde esta se encuentra ubicada y estos se encuentran implícitos en su precio. Esta técnica es aplicada generalmente para valorar beneficios ocasionados por intervenciones que mejoran la calidad del entorno inmobiliario, donde el precio de las edificaciones próximas tiene implícita la característica mejorada, y que por esta razón explican el cambio en el precio de las edificaciones próximas.
Valoración contingente	A diferencia de las anteriores técnicas, en esta se hace uso de encuestas para indagar de manera directa a los potenciales beneficiarios por su máxima disposición a pagar frente al consumo hipotético del producto específico que se está valorando. Se trata entonces, en este caso, de estimar la función de demanda para un producto que no se transa en el mercado, pero además que no presenta relaciones de sustitución o complementariedad con otros productos para los cuales podrían aplicarse otras técnicas como las señaladas en los tres primeros casos.

Fuente: Departamento Nacional de Planeación (2016).

Todos los proyectos atienden una necesidad social mediante la entrega de bienes y/o servicios, lo cual significa que su ejecución provocará efectos en la situación de equilibrio del mercado respectivo al poner a disposición de los consumidores una mayor cantidad de producto(s) (Departamento Nacional de Planeación, 2016).

Estos resultan de analizar el follaje del árbol de objetivos, en donde se identifican variables que pueden ser cuantificables y que representan un beneficio para la sociedad.

Para el caso de los PIRC, los beneficios que sean identificables frente a su implementación se limitarán a una descripción cualitativa y no serán costeados.

Para **identificar y valorar los beneficios del PIRC**, se deben seguir los siguientes pasos:

Identificación y valoración de beneficios

 <p>Unidad para las Víctimas</p>	<p align="center">MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO</p>	Código: 410,08,06-3
	<p align="center">PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL</p>	Versión: 02
	<p align="center">PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS</p>	<p>Fecha: 02/12/2021</p> <p>Página: 66 de 83</p>

PASO 1. Identificación de los ingresos y beneficios. Para la identificación de los beneficios, el formulador debe revisar los fines previstos en el árbol de objetivos, pues estos facilitan la identificación e interpretación de los efectos positivos esperados con la ejecución de la alternativa.

PASO 2. Valoración de los beneficios. Luego de haber identificado los fines, es necesario que el formulador identifique aquellos beneficios sociales que se puedan generar con la implementación del PIRC.

Para realizar esta tarea, es necesario contar con la siguiente información:

- Análisis de los fines directos e indirectos del árbol de objetivos, el cual brindará variables que miden el grado de bienestar de la población objetivo.
- Variables y supuestos que brinden una idea aproximada de la magnitud de los beneficios que trae consigo la iniciativa de inversión.

Los instrumentos que podría tomar como referencia para la definición y valoración de beneficios son:

- Técnicas de medición de beneficios.
- Matriz de beneficios.

El análisis que se realice debe volcarse en la elaboración de la **matriz de beneficios**, que corresponde uno de los instrumentos de formulación del PIRC, durante esta fase.

8.1.4.3. Momento 3: Programación y alistamiento del proyecto

Una vez terminan los momentos de identificación y preparación del PIRC, inicia el proceso de alistamiento del PIRC. Este momento consta de cuatro componentes, a saber: i) Definición y programación de indicadores de seguimiento, ii) Construcción del cronograma de trabajo, y iii) Construcción de la matriz de seguimiento. Estos elementos conforman las herramientas de gerencia del PIRC, los cuales muestran al responsable en qué estado de avance se encuentra, y qué dificultades, demoras o desarrollos presenta durante el proceso de ejecución de sus actividades.

En los subcapítulos siguientes se harán recomendaciones sobre la construcción e implementación de cada uno de estos componentes.

i. Definición y programación de indicadores de seguimiento

 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO	Código: 410,08,06-3
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 02
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS	Fecha: 02/12/2021 Página: 67 de 83

Al elaborar un documento de planificación, en este caso el PIRC, no basta con plasmar las iniciativas que se desean desarrollar, también es necesario establecer metas de ejecución, con el fin de garantizar el cumplimiento de lo programado. El instrumento que permite medir cuantitativamente el comportamiento de estas metas es el indicador.

Un indicador es una representación cuantitativa (variable o relación entre variables), verificable objetivamente, a partir de la cual se registra, procesa y presenta la información necesaria para medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo. Sin embargo, para que estos sean efectivos, deben cumplir con las características "CREMA" (Departamento Nacional de Planeación, 2009).

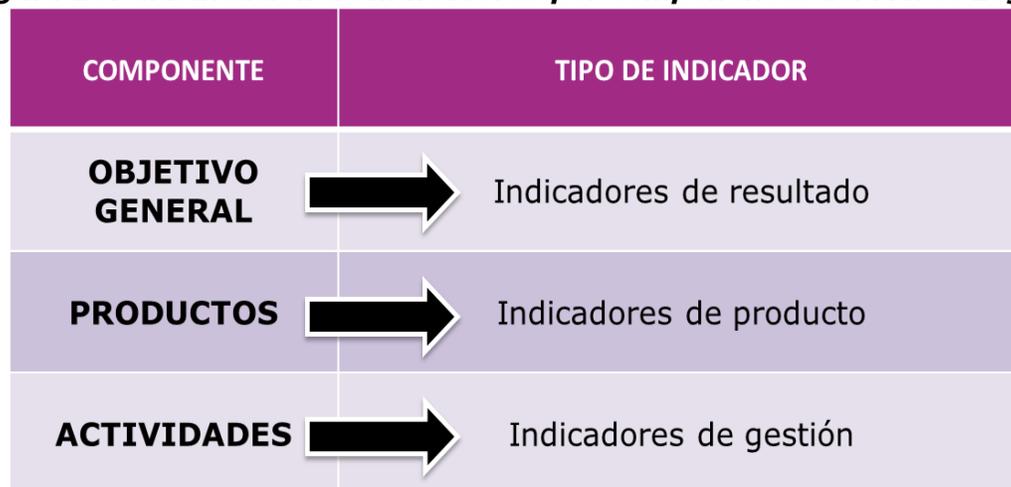
Tabla 14: Características de un indicador

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

Fuente: Construcción propia, 2017.

Unido a lo anterior, es importante tener claro cuáles son los elementos susceptibles de medición y qué tipo de indicador se debe utilizar para cada uno de ellos. En el siguiente esquema, se realiza una relación entre los componentes de un PIRC y la tipología de indicadores aplicables para su medición:

Figura 10: Clasificación de indicadores por componentes del Marco Lógico



Fuente: Construcción propia, 2017.

La estructura de un indicador está conformada por tres partes:

 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO	Código: 410,08,06-3
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 02
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS	Fecha: 02/12/2021 Página: 68 de 83

Objetivo a cuantificar	+	Condición deseada	+	Descripción
Personas	+	Asistidas técnicamente	+	en fortalecimiento comunitario

En consecuencia, es a partir de los indicadores que se pueden determinar objetivamente, los resultados de las intervenciones públicas y valorar su desempeño.

Para **identificar y programar los indicadores**, es necesario tener en cuenta los siguientes pasos:

Identificación y programación de indicadores

PASO 1. Identificar el objeto de medición. Una vez se encuentra formulado el PIRC, el formulador debe verificar los componentes que deben someterse a seguimiento. Estos son: i) el objetivo general, ii) los productos, iii) las actividades. Para cada uno de estos existe una tipología de indicador.

PASO 2: Identifique los listados de indicadores disponibles para cada componente. Es importante mencionar que para el objetivo general del PIRC, su indicador para todos los casos será **Productos del Plan Integral de Reparación Colectiva implementados**. En cuanto a los indicadores de producto, estos se encuentran dentro del catálogo y para los de gestión también se cuenta con un catálogo, aterrizado a la realidad de la reparación colectiva. De ellos, el formulador debe seleccionar los que aplican al respectivo Plan Integral de Reparación Colectiva - PIRC.

Vale la pena mencionar que estos indicadores no son susceptibles de modificaciones, dado que no son administrados por el sector. Sin embargo, en caso de ser necesario incluir uno nuevo, debe evaluarse la conveniencia de incluirlo en el catálogo.

PASO 3. Seleccionar y programar las metas de los indicadores con los que se realizará seguimiento al PIRC. Para escoger los indicadores de Producto, el catálogo de productos trae consigo el indicador que lo mide; este último se conoce como el "indicador principal". Teniendo en cuenta que ya se encuentra preestablecido y no puede ser modificado, el formulador solo debe programar la meta total para todo el horizonte del PIRC y las metas por periodo. Algunos productos contienen más de un indicador, estos pueden ser adicionados y programados, a su discreción.

 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO			Código: 410,08,06-3	
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL			Versión: 02	
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS			Fecha: 02/12/2021 Página: 69 de 83	

Finalmente, para la medición de las actividades es necesario que el formulador seleccione una actividad principal de cada uno de los productos del PIRC y, para cada una de ellas, seleccionar un indicador de los que se encuentran en el catálogo de indicadores de gestión dispuesto dentro del procedimiento. Una vez seleccionados, se deben programar las metas para cada periodo.

PASO 4. Construir la matriz de indicadores. Una vez se cuenta con indicadores de resultado, producto y gestión, el formulador debe consolidar, junto con sus respectivas metas, una matriz de indicadores de seguimiento; esto le servirá al responsable del Plan Integral de Reparación Colectiva - PIRC durante la etapa de ejecución para registrar los avances y así conocer los niveles de cumplimiento.

Para las fuentes de verificación se debe tener en cuenta lo siguiente

- A nivel de **resultado** el tipo de fuente sería Acto Administrativo y la Fuente la Resolución de cierre de PIRC.
- A nivel de **producto** el tipo de fuente sería informe y la fuente, las Actas de implementación de producto
- A nivel de **actividad** el tipo de fuente y la fuente dependen de lo que pide la actividad. Si ésta se encuentra relacionada con un evento, se puede integrar los informes detallados, registros fotográficos o listados de asistencias. Si se trata de elaborar una ficha de proyectos, la fuente sería la ficha en sí.

Los indicadores se deben registrar en la siguiente matriz:

Tabla 15: Formato de registro de indicadores de seguimiento

TIPO DE INDICADOR	DESCRIPCIÓN		UNIDAD DE MEDIDA	META TOTAL				FUENTE DE VERIFICACIÓN	
								TIPO DE FUENTE	FUENTE
INDICADOR DE RESULTADO									
INDICADORES DE PRODUCTO	PRODUCTO	INDICADOR PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	META TOTAL	Año 1	Año 2	Año 3	TIPO DE FUENTE	FUENTE
INDICADORES DE GESTIÓN (Medición de actividades)	ACTIVIDAD	INDICADOR DE GESTIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	META TOTAL	Año 1	Año 2	Año 3	TIPO DE FUENTE	FUENTE
				No aplica					

 <p>Unidad para las Víctimas</p>	<p align="center">MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO</p>	Código: 410,08,06-3
	<p align="center">PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL</p>	Versión: 02
	<p align="center">PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS</p>	<p>Fecha: 02/12/2021</p> <p>Página: 70 de 83</p>

Fuente: Construcción propia, 2017.

Un objetivo, un producto o una actividad puede ser medido por más de un indicador, siempre y cuando sean programadas sus metas en al menos un periodo, pues todos los periodos deben tener por lo menos un indicador de producto y un indicador de gestión.

A los indicadores de resultado solo se les programa meta total y si el indicador proviene de algún documento de planificación, ésta debe ser coherente.

Los indicadores de producto tienen meta total y metas vigentes, es decir, si el indicador es acumulativo, la suma de las metas por año suma la meta total.

Los indicadores de gestión **solamente tienen metas por periodo** y aunque miden a las actividades principales de cada producto, se plasman en la matriz para el PIRC en general (no se registra indicador para cada una de las actividades de cada producto, basta con registrar la más importante para cada uno de ellos).

Los instrumentos que podría tomar como referencia para la identificación y programación de indicadores son:

- Cadena de valor.
- Catálogo de productos.
- Listado de indicadores de gestión.
- Matriz de indicadores de seguimiento.

Para el caso de los **indicadores de producto**, estos

ii. Construcción del cronograma de trabajo

El cronograma de trabajo corresponde al segundo instrumento de seguimiento y se construye en el momento de alistamiento del PIRC. En él se reúnen todas las actividades, y si se quiere tareas, que se deben llevar a cabo de manera secuencial y lógica para la ejecución y puesta en operación del PIRC.

Al estructurar el cronograma, el responsable podrá observar qué actividad inicia al terminar otra, qué actividades se traslapan, qué actividades son críticas, es decir, si no se lleva a cabo, perjudica el desarrollo de las siguientes.

Todo ello facilitará el alistamiento de los insumos dentro de tiempos prudenciales, identificación de posibles retrasos y sobrecostos, al igual que la toma de decisiones. Este ejercicio se realiza de manera conjunta con el Colectivo.

La construcción del cronograma resulta muy sencilla, pues la Cadena de Valor costeadada, ya contiene gran parte de la información. Si se desea complementar, se pueden incluir otro

 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO	Código: 410,08,06-3
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 02
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS	Fecha: 02/12/2021 Página: 71 de 83

nivel de desagregación adicionando las tareas a las actividades. Para **construir el cronograma**, es necesario tener en cuenta los siguientes pasos:

PASO 1. Consolidar las actividades en una sola matriz. El formulador puede tomar esta información de la cadena de valor. Si es necesario, puede adicionarse otro nivel de desagregación con las tareas. Ellas deberán incluir las actividades de tipo administrativo, presupuestal, jurídico y contractual.

PASO 2. Incluir en la matriz los periodos de ejecución y operación del PIRC. En este paso, el formulador debe incluir en las columnas de los periodos en los que se desarrollarán cada una de las actividades, los tiempos que se deben invertir hasta alcanzar el objetivo general del PIRC.

Tabla 16: Cronograma de trabajo de un PIRC

NOMBRE DEL PIRC										
OBJETIVO GENERAL										
OBJETIVO ESPECÍFICO DIRECTO 1:										
PRODUCTO	MEDIDA	UNIDAD DE MEDIDA	META TOTAL	CLASIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD	ACTIVIDADES	TAREAS	RESPONSABLES	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3
PRODUCTO 1	MEDIDA DE REPARACIÓN N	DEL PRODUCTO 1	DEL PRODUCTO 1	Tipo de actividad de reparación	Actividad 1.1	Tarea 1.1.1 Tarea 1.1.2				
				Tipo de actividad de reparación	Actividad 1.2	Tarea 1.2.1 Tarea 1.2.2				
				Tipo de actividad de reparación	Actividad 1.3	Tarea 1.3.1 Tarea 1.3.2				
PRODUCTO 2	MEDIDA DE REPARACIÓN N	DEL PRODUCTO 2	DEL PRODUCTO 2	Tipo de actividad de reparación	Actividad 2.1	Tarea 2.1.1 Tarea 2.1.2				
				Tipo de actividad de reparación	Actividad 2.2	Tarea 2.2.1 Tarea 2.2.2				
				Tipo de actividad de reparación	Actividad 2.3	Tarea 2.3.1 Tarea 2.3.2				
OBJETIVO ESPECÍFICO DIRECTO 2:										
PRODUCTO	MEDIDA	UNIDAD DE MEDIDA	META TOTAL	CLASIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD	ACTIVIDADES	PERIODO 1	RESPONSABLES	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3
PRODUCTO 1	MEDIDA DE REPARACIÓN N	DEL PRODUCTO 1	DEL PRODUCTO 1	Tipo de actividad de reparación	Actividad 1.1	Tarea 1.1.1 Tarea 1.1.2				
				Tipo de actividad de reparación	Actividad 1.2	Tarea 1.2.1 Tarea 1.2.2				
				Tipo de actividad de reparación	Actividad 1.3	Tarea 1.3.1 Tarea 1.3.2				
PRODUCTO 2				Tipo de actividad de reparación	Actividad 2.1	Tarea 2.1.1 Tarea 2.1.2				

 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO						Código: 410,08,06-3			
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL						Versión: 02			
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS						Fecha: 02/12/2021			
						Página: 72 de 83				

NOMBRE DEL PIRC										
OBJETIVO GENERAL										
	MEDIDA DE REPARACIÓN	DEL PRODUCTO 2	DEL PRODUCTO 2	Tipo de actividad de reparación	Actividad 2.2	Tarea 2.2.1 Tarea 2.2.2				
				Tipo de actividad de reparación	Actividad 2.3	Tarea 2.3.1 Tarea 2.3.2				

Fuente: Construcción propia, 2017.

PASO 3. Demarcar el periodo en que se llevará a cabo cada una de las tareas (o actividades según el nivel de desagregación con que se programe). En este paso, el formulador debe identificar las fechas aproximadas en que se ejecutará cada una de las actividades. Resultado de ello será la visión global de la trayectoria que se debe recorrer para obtener lo esperado, en este caso, el objetivo general.

Tabla 17: Cronograma de trabajo programado

NOMBRE DEL PIRC										
OBJETIVO GENERAL										

OBJETIVO ESPECÍFICO DIRECTO 1:

PRODUCTO	MEDIDA	UNIDAD DE MEDIDA	META TOTAL	CLASIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD	ACTIVIDADES	TAREAS	RESPONSABLES	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3
PRODUCTO 1	MEDIDA DE REPARACIÓN	DEL PRODUCTO 1	DEL PRODUCTO 1	Tipo de actividad de reparación	Actividad 1.1	Tarea 1.1.1 Tarea 1.1.2				
				Tipo de actividad de reparación	Actividad 1.2	Tarea 1.2.1 Tarea 1.2.2				
				Tipo de actividad de reparación	Actividad 1.3	Tarea 1.3.1 Tarea 1.3.2				
PRODUCTO 2	MEDIDA DE REPARACIÓN	DEL PRODUCTO 2	DEL PRODUCTO 2	Tipo de actividad de reparación	Actividad 2.1	Tarea 2.1.1 Tarea 2.1.2				
				Tipo de actividad de reparación	Actividad 2.2	Tarea 2.2.1 Tarea 2.2.2				
				Tipo de actividad de reparación	Actividad 2.3	Tarea 2.3.1 Tarea 2.3.2				

OBJETIVO ESPECÍFICO DIRECTO 2:

PRODUCTO	MEDIDA	UNIDAD DE MEDIDA	META TOTAL	CLASIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD	ACTIVIDADES	TAREAS	RESPONSABLES	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3
PRODUCTO 1	MEDIDA DE REPARACIÓN	DEL PRODUCTO 1	DEL PRODUCTO 1	Tipo de actividad de reparación	Actividad 1.1	Tarea 1.1.1 Tarea 1.1.2				
				Tipo de actividad de reparación	Actividad 1.2	Tarea 1.2.1 Tarea 1.2.2				
				Tipo de actividad de reparación	Actividad 1.3	Tarea 1.3.1 Tarea 1.3.2				
PRODUCTO 2	MEDIDA DE REPARACIÓN			Tipo de actividad de reparación	Actividad 2.1	Tarea 2.1.1 Tarea 2.1.2				

 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO	Código: 410,08,06-3
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 02
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS	Fecha: 02/12/2021 Página: 73 de 83

NOMBRE DEL PIRC												
OBJETIVO GENERAL												
		DEL PRODUCTO 2	DEL PRODUCTO 2	Tipo de actividad de reparación	Actividad 2.2	Tarea 2.2.1 Tarea 2.2.2						
				Tipo de actividad de reparación	Actividad 2.3	Tarea 2.3.1 Tarea 2.3.2						

Fuente: Construcción propia, 2017.

Para poder programar los periodos de la manera más aterrizada posible, es necesario conocer, a través de los estudios que se realizaron en el momento de preparación, aproximadamente cuánto tiempo toma el desarrollo de cada actividad. Otra manera de hacerlo es revisando procedimientos similares realizados en otros proyectos, PIRC, entre otros.

Los instrumentos que podrían tomarse como referencia para la construcción del cronograma son:

- Cadena de valor costeadada
- Matriz de cronograma

iii. Construcción de la matriz de seguimiento

Con toda la información levantada hasta el momento, se procede a la construcción de la matriz de seguimiento del PIRC, la cual está conformada por cuatro columnas y tres filas:

Figura 11: Matriz de Marco Lógico

COMPONENTE	INDICADOR	FUENTE DE VERIFICACIÓN	SUPUESTO
OBJETIVO GENERAL			
PRODUCTOS			
ACTIVIDADES			

Fuente: Construcción propia, 2017.

En la primera columna se incluyen los componentes de la formulación del PIRC: i) objetivo general, ii) productos, iii) actividades.

 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO	Código: 410,08,06-3
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 02
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS	Fecha: 02/12/2021 Página: 74 de 83

En la segunda columna se traen los indicadores para cada uno de los componentes junto con su meta total, los cuales fueron identificados y programados en la matriz de indicadores de seguimiento. Los indicadores de gestión, aunque deben aparecer mencionados, no necesariamente incluyen sus metas, pues estos no tienen meta total, solo cuentan con metas por periodo.

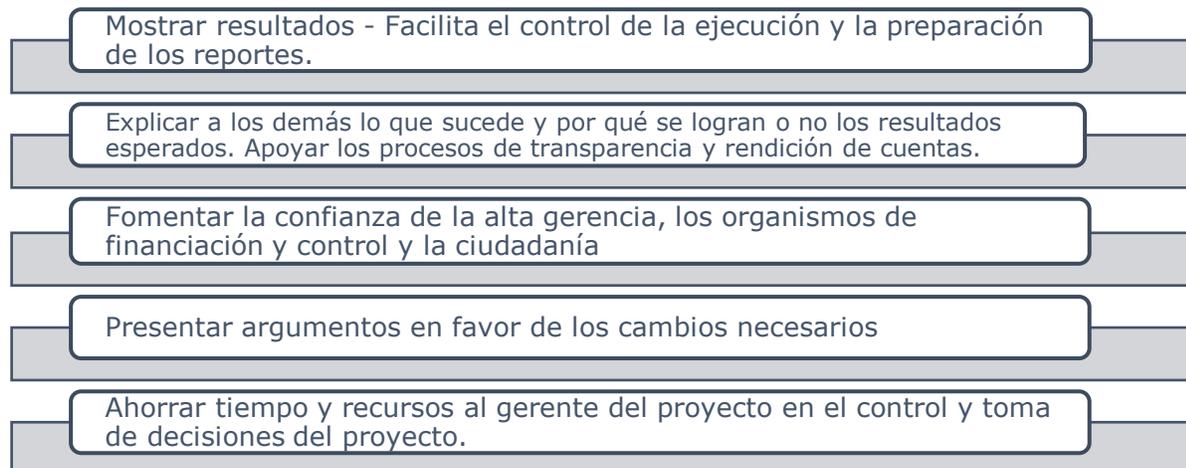
La tercera columna contiene las fuentes de verificación, es decir, indica mediante qué fuente de información se puede corroborar el avance en el cumplimiento de las metas de los indicadores. Estos pueden ser informes, estadísticas, documentos oficiales, encuestas, publicaciones, registros contables, entre otros.

Finalmente, en la columna de supuestos, se deben listar las condiciones positivas que se deben presentar en torno al PIRC y que **NO** se encuentran bajo el control del responsable del PIRC, para que se puedan llevar a cabo las actividades, obtener los productos y lograr el objetivo general. Estos supuestos corresponden a los **riesgos pasados a positivo**, los cuales fueron identificados en el análisis de riesgos, en el momento de preparación.

Esta matriz, junto con el presupuesto y el cronograma, permitirá al responsable del proyecto realizar un adecuado monitoreo durante la implementación y operación del PIRC.

Este monitoreo trae consigo ventajas importantes, pues permite:

Figura 12: Bondades de un adecuado monitoreo



Fuente: Departamento Nacional de Planeación, 2009.

Para la construcción de la matriz de seguimiento es necesario contar previamente con la cadena de valor, la matriz de indicadores de seguimiento y el análisis de riesgos, identificados para actividades, productos y objetivo general.

Una vez se tiene a la mano dicha información, se procede a construir la matriz.

 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO	Código: 410,08,06-3
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 02
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS	Fecha: 02/12/2021 Página: 75 de 83

PASO 1. Diligenciar la columna de los componentes. El formulador debe diligenciar los componentes en donde solamente se debe colocar el nombre de cada uno de ellos: escribir el objetivo general, cada uno de los productos y cada una de las actividades.

Tabla 18: Matriz de seguimiento Paso 1

COMPONENTE	
TIPO DE COMPONENTE	NOMBRE COMPONENTE
OBJETIVO GENERAL	
Producto 1	
Actividades	
Producto 2	
Actividades	

Fuente: Construcción propia, 2017.

PASO 2. Diligenciar la columna de indicadores. El formulador debe incluir en la segunda columna los indicadores identificados, junto con su unidad de medida y meta total, identificados en la matriz de indicadores de seguimiento.

Para cada actividad principal se debe colocar su respectivo indicador de gestión, pero no se registra meta total, puesto que estas solo cuentan con metas por periodo.

Tabla 19: Matriz de seguimiento Paso 2

COMPONENTE		INDICADOR		
TIPO DE COMPONENTE	NOMBRE COMPONENTE	NOMBRE	UNIDAD DE MEDIDA	META TOTAL
OBJETIVO GENERAL				
Producto 1				
Actividades				No aplica
Producto 2				
Actividades				No aplica

 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO			Código: 410,08,06-3
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL			Versión: 02
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS			Fecha: 02/12/2021
				Página: 76 de 83

Fuente: Construcción propia, 2017.

PASO 3: Identificar los medios de verificación. Para cada uno de los componentes, es necesario que el formulador identifique de dónde se tomará la información para verificar el avance de los indicadores. Como se mencionó anteriormente, estos corresponden a encuestas, entrevistas, estadísticas, evaluaciones, inspecciones, informes, publicaciones o registros contables. Cada componente debe tener una fuente de verificación.

Tabla 20: Matriz de seguimiento Paso 3

COMPONENTE		INDICADOR			FUENTE DE VERIFICACIÓN
TIPO DE COMPONENTE	NOMBRE COMPONENTE	NOMBRE	UNIDAD DE MEDIDA	META TOTAL	
OBJETIVO GENERAL					
Producto 1					
Actividades				No aplica	
Producto 2					
Actividades				No aplica	

Fuente: Construcción propia, 2017.

PASO 4. Indicar los supuestos. Finalmente, la columna de los supuestos permitirá al responsable de la gerencia del PIRC, prever las condiciones del entorno que no dependen de él y que pueden afectar su ejecución y operación. En la matriz de seguimiento se presentan como condiciones positivas, pero estas resultan de pasar a positivo los riesgos identificados en el análisis realizado durante el momento de preparación.

Dependiendo de las actividades, los productos y el objetivo general, la cantidad de supuestos varía, lo importante es que exista al menos un supuesto por cada uno de estos componentes.

Tabla 21: Matriz de seguimiento Paso 4

COMPONENTE		INDICADOR			FUENTE DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
TIPO DE COMPONENTE	NOMBRE COMPONENTE	NOMBRE	UNIDAD DE MEDIDA	META TOTAL		
OBJETIVO GENERAL						
Producto 1						
Actividades				No aplica		

 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO	Código: 410,08,06-3
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 02
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS	Fecha: 02/12/2021
		Página: 77 de 83

COMPONENTE		INDICADOR			FUENTE DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
TIPO DE COMPONENTE	NOMBRE COMPONENTE	NOMBRE	UNIDAD DE MEDIDA	META TOTAL		
Producto 2						
Actividades				No aplica		

Fuente: Construcción propia, 2017.

PASO 5. Verificar la estructura y coherencia de la matriz de seguimiento. Una vez finalizada la construcción de la matriz, el formulador procede a leerla. Esta lectura se debe realizar en zigzag, pues solo así se entenderá la articulación entre los componentes:

Figura 13: Lectura del Marco Lógico



Fuente: Construcción propia, 2017.

Se desarrollarán **X** actividades, pero siempre y cuando se presenten **Y** condiciones (supuestos), se obtendrá **X** producto.

Se generarán **X** productos, pero siempre y cuando se presenten **Y** condiciones (supuestos), se alcanzará el objetivo general.

Se alcanzará el objetivo general **X**, siempre y cuando se presente **Y** condición, se podrá contribuir al FIN último, que corresponde a la articulación de esta iniciativa con los documentos de planificación (planes de desarrollo, planes de acción, entre otros).

 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO	Código: 410,08,06-3
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 02
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS	Fecha: 02/12/2021 Página: 78 de 83

Los instrumentos que se podrían tomar como referencia para la construcción de la matriz de seguimiento son:

- Cadena de valor diligenciada
- Matriz de indicadores de seguimiento diligenciados
- Matriz de análisis de riesgos diligenciada

Los datos para el seguimiento al PIRC deben volcarse en la elaboración de la **matriz de seguimiento**, que corresponde uno de los instrumentos de formulación del PIRC, durante esta fase.

iv. Consolidación de información en el documento técnico del PIRC

El documento PIRC se constituye en el documento técnico que consolida y explica técnicamente su estructura, **este documento es en realidad el Plan Integral de Reparación Colectiva**. En éste se encuentra la explicación de cada uno de los componentes trabajados en los apartados anteriores y se complementa con argumentaciones de por qué resulta necesaria su implementación.

Este documento está conformado por quince (15) capítulos, los cuales fueron seleccionados a partir de la información de los documentos que históricamente se venía presentando, complementado con la información mínima que se recomienda presentar, de acuerdo con el enfoque de marco lógico:

1. Identificación del problema
2. Identificación del objetivo general y específicos.
3. Análisis de la Población afectada y población objetivo.
4. Descripción de la localización del PIRC.
5. Análisis de involucrados
6. Descripción del PIRC.
7. Cadena de valor.
8. Costeo del PIRC
9. Razones por las cuales el PIRC debe implementarse
 - Aspectos Estratégicos
 - Aspectos Legales
 - Aspectos Técnicos
 - Aspectos Financieros
 - Aspectos de Sostenibilidad
 - Aspectos Políticos
10. Implicaciones institucionales de no implementar el PIRC.
11. Riesgos iniciales identificados.
12. Beneficios del PIRC.
13. Indicadores de seguimiento del PIRC

 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO	Código: 410,08,06-3
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 02
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS	Fecha: 02/12/2021 Página: 79 de 83

14. Cronograma
15. Matriz de Seguimiento.
16. Responsables.

En cada uno de ellos se expone de manera descriptiva el contenido de la información construida durante la formulación del PIRC y contiene los datos recolectados en las fases de identificación, alistamiento y diagnóstico o caracterización del daño.

Éste se constituye en el **documento único y oficial del Plan Integral de Reparación Colectiva - PIRC**, del cual se desprenden como anexo todas las matrices, estudios, resúmenes y demás documentos elaborados durante todos los momentos propuestos para su construcción.

v. Aprobación y validación del PIRC

Una vez el PIRC se encuentra formulado y **previo a la presentación final ante el Sujeto de Reparación Colectiva**, debe pasar por revisión del Comité técnico de validación del PIRC, conformado por la Dirección de Reparación, la Subdirección General y la Subdirección de Reparación Colectiva. Para el caso de los sujetos de reparación colectiva étnicos, este comité también estará integrado por la Dirección de Asuntos étnicos. Con esto se busca minimizar posibles acciones con daño que se puedan generar en el Colectivo, si se establecen compromisos que no se puedan cumplir.

Luego de contar con el visto bueno de este comité técnico, se procederá a su validación por parte del colectivo y aprobación por la instancia que corresponda de acuerdo con su tipología, según lo establecido en el Decreto 1084 de 2015.

8.1.5. Fase de implementación

Esta corresponde a la fase en la cual inicia la ejecución del Plan Integral de Reparación Colectiva - PIRC. Esta fase tiene un procedimiento particular en el Sistema Integrado de Gestión de la entidad. Previo al inicio de la implementación, es necesario tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- **Verificar la vigencia y completitud de la información contenida en el PIRC aprobado.** Muchas veces, el tiempo transcurrido entre la formulación y su implementación es bastante largo, lo cual hace que la información se desactualice.

Entre otras cosas, la información que se debe verificar es la siguiente:

- Cronograma de actividades
- Costos de las actividades
- Estudios, permisos y licencias
- Disponibilidad de las fuentes de financiación

 <p>Unidad para las Víctimas</p>	<p>MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO</p>	<p>Código: 410,08,06-3</p>
	<p>PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL</p>	<p>Versión: 02</p>
	<p>PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS</p>	<p>Fecha: 02/12/2021 Página: 80 de 83</p>

- Metas de los indicadores

Fuentes importantes de validación de información pueden ser bancos de costos, bancos de proyectos, portal de contratación pública, cotizaciones, entre otros.

- **Evaluar la estructura gerencial que se encargará de la implementación del proyecto.** Antes de iniciar la ejecución, es necesario revisar quién liderará su implementación, cómo estará conformado el equipo de trabajo, cómo será la gestión contractual y cómo se distribuirán las responsabilidades. Todos estos aspectos son elementos fundamentales para una adecuada comunicación y articulación en la gerencia del PIRC.
- **Determinar las modalidades de contratación más eficientes para la pronta ejecución del Plan Integral de Reparación Colectiva - PIRC.** Es importante averiguar previamente qué lineamientos en materia de contratación se encuentran vigentes en cada una de las entidades ejecutoras de los Plan Integral de Reparación Colectiva - PIRC tanto públicas como privadas. Esto por cuanto puede haber requisitos que pueden ocasionar retrasos o costos adicionales no contemplados en la formulación, situación que debe exponer y atender el gerente del PIRC.

8.1.6. Seguimiento y evaluación

El **seguimiento** es una herramienta de gestión que se realiza permanentemente durante todo el ciclo de los proyectos, en este caso de los PIRC, para verificar el avance de su ejecución y medir los resultados reales en función de los previstos. Su propósito consiste en detectar de manera oportuna las fortalezas y deficiencias de los procesos de ejecución, con el fin de hacer ajustes para lograr el objetivo deseado.

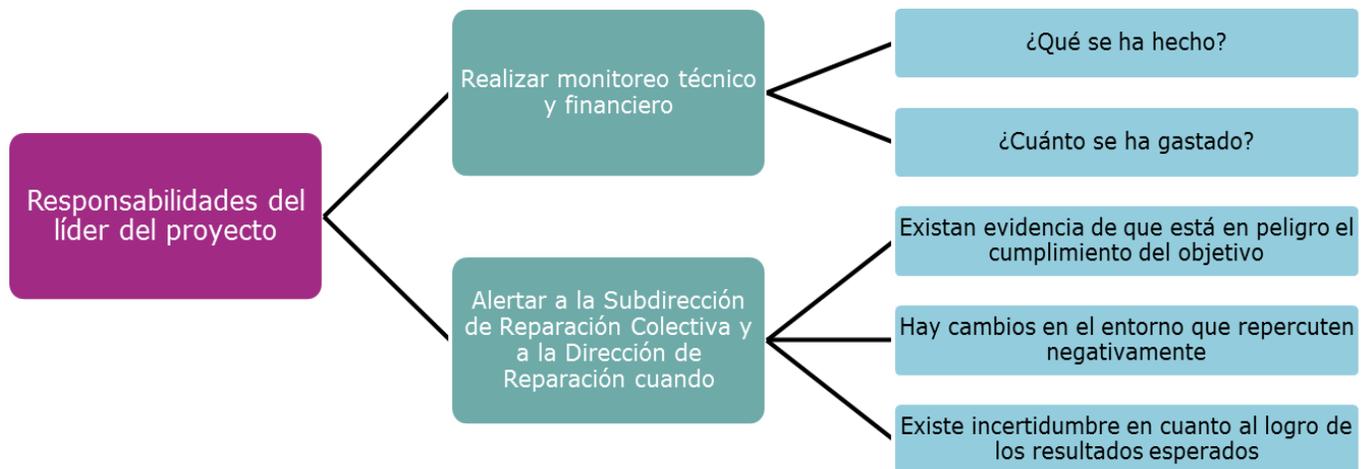
La comparación entre lo programado y lo ejecutado solo es válida si existe una formulación adecuada, que permita una programación realista e idónea de los diferentes productos, procesos, actividades e insumos requeridos en la operación.

Esta fase se lleva a cabo en conjunto con la fase de implementación, pues se realiza en el mismo momento. En ella se aplican las herramientas diseñadas en el momento de alistamiento propuesto para la formulación del PIRC: i) cronograma, ii) presupuesto, iii) indicadores y iv) matriz de seguimiento. Unido a estas herramientas, el responsable del PIRC también puede establecer si se requiere de otras medidas de seguimiento, de acuerdo con su complejidad y alcance, tales como programación de reuniones de avance, inspecciones oculares y presentación de informes de gestión y resultados; para ello debe establecer las condiciones de su aplicación.

Estos instrumentos son fundamentales para el líder del proyecto, quien tiene a su cargo las siguientes responsabilidades:

 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO	Código: 410,08,06-3
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 02
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS	Fecha: 02/12/2021 Página: 81 de 83

Figura 14: Responsabilidades de un líder de Proyecto



Fuente: Departamento Nacional de Planeación, 2011.

Por su parte, la evaluación es una valoración exhaustiva y sistemática de una intervención realizada y sus efectos (positivos o negativos, esperados o no) que busca determinar su relevancia, eficiencia, efectividad, impacto o sostenibilidad. A diferencia del seguimiento, ésta se realiza en un momento determinado, por lo general una vez terminada la implementación del PIRC.

Para realizar evaluación, existen diferentes métodos, como informes finales de ejecución, evaluación del resultado, evaluación de gestión, evaluación de impacto, entre otros. La aplicación de cada uno de ellos depende de la prioridad que se le dé al PIRC, y para ello es necesario contratar evaluadores especializados para que apliquen las respectivas metodologías.

 <p>Unidad para las Víctimas</p>	<p>MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO</p>	<p>Código: 410,08,06-3</p>
	<p>PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL</p>	<p>Versión: 02</p>
	<p>PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS</p>	<p>Fecha: 02/12/2021 Página: 82 de 83</p>

9. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

UARIV (2015a). *Guía Práctica para Conocer, Entender e Implementar el Proceso de Reparación Colectiva*. Bogotá.

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

 Unidad para las Víctimas	MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PIRC BAJO LA ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO	Código: 410,08,06-3
	PROCESO REPARACIÓN INTEGRAL	Versión: 02
	PROCEDIMIENTO DISEÑO, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIÓN COLECTIVA PARA SUJETOS NO ÉTNICOS	Fecha: 02/12/2021 Página: 83 de 83

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

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

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

_____ (2018). Anexo Técnico. Resolución Colectiva. Documento Borrador.

_____ (23 de julio de 2018). Resolución 03143 de 2018. Recuperado el 13 de septiembre de 2018, de <http://www.unidadvictimas.gov.co/sites/default/files/documentosbiblioteca/resolucion03143-23-julio-2018.pdf>.

10. ANEXOS

Anexo 1: Anexo Técnico Reparacion Colectiva - Resolución 03143 de 2018.

11. CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Fecha	Descripción de la modificación
V1	09/10/2018	Creación del Manual
V2	02/12/2021	<ul style="list-style-type: none"> Se actualiza la imagen institucional. Se actualiza la numeración del manual. Se relaciona el Anexo 1: Anexo Técnico Reparacion Colectiva - Resolución 03143 de 2018.