

**DOCUMENTO DE PROYECTO**  
**Programa de Justicia Transicional**  
**Colombia**

**Título del Proyecto:** Programa de Justicia Transicional

**Número del Proyecto:** 98331

**Asociado en la Implementación:** NA

**Fecha de Inicio:** 22/08/2016

**Fecha de finalización:** 31/12/2019

**Fecha de reunión del Comité Local de Revisión del Proyecto (LPAC):** 14/10/2016

**Breve Descripción**

El Programa de Justicia Transicional del PNUD surge como una respuesta coordinada y coherente frente a los grandes desafíos que surgen como fruto de los Acuerdos de La Habana y que implican, preparar a la institucionalidad y a la sociedad colombiana para una efectiva implementación de los cambios necesarios para la superación de las causas estructurales del conflicto y cuyo objetivo final es resarcir los graves daños causados principalmente a las víctimas.

El programa, tiene centralidad en las víctimas y guarda una clara perspectiva de derechos humanos donde la participación de todos los colombianos, a través de la promoción, la protección y la garantía de los derechos a la verdad, la justicia, la reparación integral y las garantías de no repetición, son necesarias para la consolidación de una paz duradera y sostenible.

Apoyar los mecanismos de justicia transicional que plantea esta nueva arquitectura institucional y este nuevo escenario de paz, fortalecer la participación de las víctimas, facilitar la implementación de medidas eficaces para el acceso a la justicia, para concretar la construcción de la memoria y satisfacer el derecho a la verdad, la reparación integral y garantizar que los hechos violentos no vuelvan a ocurrir, así como apoyar procesos de reincorporación con enfoque comunitario, son algunos de los objetivos principales del programa de Justicia Transicional del PNUD.

El desarrollo de acciones concretas implica desde la teoría del cambio para el Programa de Justicia Transicional identificar retos concretos que se traducen en cambios y transformaciones en la vida de las víctimas y que a nivel comunitario esbozan los cimientos para la reconstrucción del tejido social, la reconciliación y una paz estable y duradera.

Fortalecer las capacidades institucionales y sociales para la implementación de las políticas de transición y construcción de paz junto con la realización de los derechos de las víctimas y otros sectores sociales históricamente excluidos como las mujeres, las comunidades indígenas y afrodescendientes a través de la implementación de políticas públicas en materia de verdad, justicia, reparación y no repetición son condiciones necesarias para favorecer el ejercicio activo y efectivo de la ciudadanía.

Del mismo modo, desde la teoría del cambio, este programa pretende generar condiciones para que la población desvinculada del conflicto pueda hacer parte de un proceso adecuado de reincorporación con miras al restablecimiento del equilibrio social de manera que la convivencia pacífica y el cambio de imaginarios establezcan los mínimos para alcanzar la tan anhelada paz.

**Efectos a los que contribuye el proyecto  
(MECNUD/CPD, RPD o GPD):**

Capacidades de las víctimas y las instituciones desarrolladas para participar e incidir en los organismos de toma de decisión relacionados con la atención, asistencia y reparación, que fomentan el goce efectivo de derechos.

Capacidad institucional desarrollada para asistir a las víctimas y lograr una efectiva implementación de la justicia transicional para garantizar el goce efectivo de derechos.

**Producto(s) Indicativo(s):**

**Producto 1**

Fortalecidos los mecanismos institucionales y de la sociedad civil para el esclarecimiento de la verdad y la memoria histórica.

**Producto 2**

Mejorada la capacidad de respuesta del Estado para promover el acceso a la justicia y prevenir la impunidad.

**Producto 3**

Impulsada la reparación integral de las víctimas del conflicto armado.

**Producto 4**

Promovidos mecanismos para impulsar reformas institucionales y los procesos de inclusión, reconciliación y construcción territorial de la paz.

<b>Total de recursos requeridos:</b>	<b>us \$18.858.191</b>	
<b>Total de recursos asignados:</b>	<b>TRAC PNUD:</b>	
	<b>Canadá</b>	<b>US \$916.031</b>
	<b>Donante 2</b>	
	<b>Gobierno:</b>	
	<b>En especie:</b>	
<b>No financiado:</b>	<b>us \$17.942.160</b>	

**Acordado por (firmas)<sup>1</sup>:**

<b>Gobierno</b>	<b>PNUD</b>	<b>Asociado en la Implementación</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

<sup>1</sup> Nota: Ajuste los casilleros de firma según corresponda

---

## I. DESAFÍOS DE DESARROLLO

Las negociaciones entre el Gobierno Colombiano y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), desarrolladas en la Habana-Cuba, si bien son un logro histórico para el país, plantean enormes desafíos para el Estado y para la sociedad colombiana de cara al futuro. Lograr la firma de los acuerdos de paz es un paso fundamental para la consolidación del Estado de Derecho, la profundización de la democracia y la superación definitiva del conflicto armado interno que durante décadas ha afectado gravemente y de manera multidimensional a Colombia. Sin embargo, la firma es tan solo el principio de este largo proceso. El paso siguiente, una vez firmados los acuerdos de paz, es la efectiva implementación de los mismos. En tal sentido, apoyar a la institucionalidad y a la sociedad colombiana para lograr una materialización efectiva de los acuerdos de paz se constituye como el gran desafío que pretende abordar este proyecto.

Más de cinco décadas de conflicto armado interno y la irrupción de otras formas de violencia conexas asociadas a la confrontación, han traído como consecuencia graves y masivas violaciones a los derechos humanos e infracciones al derecho internacional humanitario, niveles de impunidad muy altos en materia de graves crímenes, desconfianza en las instituciones del Estado, más de 8 millones de víctimas según registros oficiales<sup>2</sup> y sobre todo una gran demanda social en términos de verdad, justicia, reparación integral y garantías de no repetición. Los casos de desaparición forzada y de violencia sexual en el marco del conflicto, que serán de especial interés para el proyecto, muestran la crudeza, la degradación y la grave afectación de la población civil. Al 1º de febrero de 2016, el Registro Único de Víctimas de la Red Nacional de Información<sup>3</sup> incluye 45.799 casos de víctimas directas de desaparición forzada y 115.619 víctimas indirectas de este delito de lesa humanidad. La misma fuente gubernamental, registra 13.598 casos de delitos contra la libertad y la integridad sexual relacionados con el conflicto armado interno y las violencias conexas al mismo. De ellas, 12.182 son mujeres (90% de los afectados); 1.067, hombres; y 71, personas con orientación sexual o identidad de género diversa<sup>4</sup>.

Las cifras corroboran la necesaria centralidad de las víctimas en los acuerdos que se construyen en La Habana con el propósito de promover, proteger y garantizar los derechos de todos los colombianos, en particular los de las víctimas del conflicto armado. La terminación del conflicto armado y la efectiva implementación de los acuerdos de paz son la mejor garantía para que no haya nuevas víctimas en el país.

Los resultados de la aplicación del marco legal existente en materia de justicia transicional tendiente a la satisfacción de los derechos de las víctimas -la Ley de Justicia y Paz (Ley 975 de 2005), la Ley 1424 de 2010 y la Ley de Víctimas y Restitución de Tierras (Ley 1448 de 2011)- demuestran la imperiosa necesidad de aumentar y fortalecer las capacidades institucionales y sociales para enfrentar los retos del postconflicto en materia de implementación de los acuerdos.

Las cifras consolidadas a 31 de julio 2015 sobre los procesos a cargo de la Fiscalía General de la Nación<sup>5</sup>, referidas a la aplicación de la Ley de Justicia y Paz, son un reflejo del alcance limitado de los hechos que han sido posible develar y poner en conocimiento de las instancias judiciales y de la opinión pública. Entre 2005 y 2015 bajo esta jurisdicción, fueron exhumados 6.569 cuerpos, halladas 5.155 fosas comunes, 1.381 cuerpos están a la espera de análisis de laboratorio e identificación, fueron entregados 3.105 restos plenamente identificados y se realizaron 39 entregas simbólicas a familiares. Se compulsaron copias a la justicia ordinaria para inicio de procesos penales de 1.734 políticos locales, regionales o nacionales y 1.212 casos de integrantes de la fuerza pública. Así mismo, fueron confesadas 2.253 masacres, 40.161 homicidios en personas protegidas por el DIH, 2.574 casos de

---

2 Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas. Registro Único de Víctimas. Red Nacional de Información. <http://rni.unidadadvictimas.gov.co/?q=node/107>. Consultada el 7 de julio de 2016.

3 Ibid.

4 Ibid.

5 FISCALÍA GENERAL DE LA NACIÓN. Dirección de Fiscalía Nacional Especializada de Justicia Transicional. [www.fiscalia.gov.co](http://www.fiscalia.gov.co). Corte 31 de mayo de 2016.

reclutamiento forzado, 7.020 casos de desapariciones forzadas, 17.194 casos de desplazamiento forzado, 2.034 casos de tortura, 2.874 extorsiones, 5.017 secuestros, 135 casos de violencia sexual, 946 casos de destrucción y apropiación de bienes protegidos, 895 actos de terrorismo, entre otras conductas vulneratorias que en muchos casos configuran delitos de lesa humanidad y crímenes de guerra. Las imputaciones cobijaron a 1.080 postulados a la jurisdicción especial de Justicia y Paz, faltan por imputar 973, a 389 les fueron formulados cargos, con 33 sentenciados. Fueron iniciados 59 incidentes de reparación a víctimas, terminados 31 de ellos con 35 sentencias proferidas hasta el momento<sup>6</sup>.

En el marco de la Ley 1424 de 2010, que conceden beneficios jurídicos a desmovilizados que no hayan cometido delitos graves a cambio de contribuir con los derechos de las víctimas, al 31 de julio de 2015, se adelantaron 14.938 procesos, se decretaron 1.666 medidas de aseguramiento, se formularon cargos en sentencia anticipada a 13.757 personas y se profirieron 6.459 sentencias condenatorias<sup>7</sup>. Entre tanto las cifras de desmovilización de integrantes de grupos armados ilegales a septiembre de 2014, en Colombia llegaban a 56.782 personas, contando desmovilizados individuales (FARC, ELN, ERG, EPL, ERP) y colectivos (AUC)<sup>8</sup>.

Los programas administrativos de reparación a víctimas, individuales y colectivas, así como los procesos de restitución de tierras y de memoria histórica enmarcados en la Ley 1448 de 2011, merecen un análisis profundo más allá de las cifras. En cualquier caso, los estudios más estructurales señalan serios obstáculos para lograr resultados satisfactorios en materia de reparación integral a víctimas.

A partir del desafío de apoyar y fortalecer capacidades de la institucionalidad y la sociedad colombiana para las fases de implementación de los acuerdos, el Programa de Justicia Transicional del PNUD identifica una serie de retos que deben asumirse para aumentar las probabilidades de éxito de conseguir una paz estable y duradera. Estos son retos son:

1. Realización de los derechos de las víctimas y otros sectores sociales excluidos.
2. La implementación de políticas para población desvinculada del conflicto.
3. Diseñar e implementar una política pública de verdad, justicia, reparación y no repetición coherente, garantista e integral.
4. Consolidar la capacidad institucional y social para la implementación de las políticas de transición y construcción de paz.

El reconocimiento de estos retos no es suficiente si no se tienen en cuenta y de manera diferenciada las afectaciones a hombres y mujeres, a las comunidades indígenas y a las comunidades afro descendientes. En ese sentido, la situación de las mujeres requiere una atención especial, ya que además de este contexto violento, las mujeres históricamente han sido discriminadas, subordinadas, objeto de diversas formas de violencia y de relaciones de poder desiguales. Por ello, este proyecto, hará especial énfasis en la implementación de acciones concretas con enfoque de género que busquen disminuir las brechas de desigualdad, reconociendo y propiciando el acceso y goce efectivo de sus derechos, así como la identificación y atención a las afectaciones específicas que se derivan de hechos victimizantes asociados al género y a las desigualdades de poder.

Por su parte, las comunidades indígenas y comunidades afrodescendientes, representan porcentajes equivalentes a un 13,92% de la población colombiana. De los más de 8 millones de víctimas registradas, el 30% son población afrocolombiana y población indígena<sup>9</sup>. Por ello, merecen un tratamiento especial dentro de este proyecto y serán objeto de acciones afirmativas donde se tendrán en cuenta los procedimientos y acciones necesarias para priorizar y favorecer el acceso a medidas de atención, asistencia y reparación de acuerdo a la situación de vulnerabilidad como sujetos con reconocimiento constitucional especial.

---

<sup>6</sup> Ibídem.

<sup>7</sup> Ibídem.

<sup>8</sup> DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Bases del Plan Nacional de Desarrollo. 2014-2018.

<sup>9</sup> <http://www.unidadvictimas.gov.co/es/asuntos-%C3%A9tnicos/275>

Los retos antes esbozados y las posibles acciones por desarrollar sirven de horizonte y plataforma de diseño del plan estratégico del actual PJT. Algunos de los retos desbordan la capacidad de fortalecimiento, incidencia y seguimiento del Programa, no obstante, deben ser tomados en cuenta, pues, como se dijo en líneas precedentes, hacen parte del campo general de posibles acciones institucionales y sociales en materia de justicia transicional, inclusión, reconciliación y construcción de paz.

Finalmente, vale subrayar la contribución realizada por el antiguo Fondo de Justicia Transicional en relación con el apoyo al diseño, implementación y seguimiento de los mecanismos de justicia transicional en el país, particularmente, el impulso de la Ley 975 de Justicia y Paz, Ley 1408 en materia de desaparición forzada y la Ley 1448 de Víctimas y Restitución de Tierras entre otros.

En el periodo 2008-2015 se destacan entre otros resultados e impactos los siguientes:

- Consolidación de una red de 936 organizaciones de víctimas en 22 territorios del país, fortaleciendo la capacidad de miles de líderes y lideresas de víctimas para incidir en políticas públicas.
- Promoción del acceso a la justicia y la reparación de manera integral de aproximadamente 100.000 víctimas en el país.
- Mejoramiento de las capacidades los operadores judiciales, del Ministerio Público, la Fiscalía General de la Nación y del Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses – INMLCF.
- Fortalecimiento de las capacidades de las personerías municipales en todo el país.
- Promoción de la reparación y restitución de tierras de más de 45 mil personas de 86 comunidades étnicas, logrando, entre otros resultados, la emisión de varias sentencias de restitución, entre las que destaca la primera de restitución a comunidades étnicas (55 mil hectáreas, en el Alto Andágueda, en Chocó).
- Impulsó a la reparación colectiva de las víctimas con el apoyo a siete casos nacionales (sujetos de reparación) y dos comunidades priorizadas conjuntamente con la UARIV, beneficiando aproximadamente a 8.000 personas de manera directa.
- Como aporte a la futura Comisión de la Verdad en el marco de los acuerdos de paz, el diseño e implementación de la Política pública de archivos de Derechos Humanos y DIH, contribuyendo con la puesta en marcha de ejercicios para la preservación y gestión de los archivos relacionados con el conflicto armado.
- Aumento de las capacidades de resiliencia y superación de casi 2.000 víctimas de violencia sexual, a través del cuidado emocional y el acompañamiento durante las jornadas de declaración y denuncia promoviendo su acceso a la justicia y a la reparación integral.
- Apoyo a las víctimas de desaparición forzada con la búsqueda, identificación y entrega de sus familiares desaparecidos, logrando el esclarecimiento de 4.727 casos, 364 diligencias de exhumación, 248 cuerpos encontrados y la plena identificación de 72 cadáveres a través de la intervención en cementerios (caso piloto Cimitarra).
- Promoción del proceso de reintegración comunitaria, fortalecimiento del tejido social y la convivencia pacífica en 10 municipios priorizados. En total 7.348 víctimas del conflicto, 513 PPR y más de 6.500 niños, niñas, jóvenes y adolescentes se vincularon como constructores de paz.
- Elaboración de un total de 83 publicaciones en temáticas relacionadas con justicia transicional a partir del trabajo desarrollado por el Fondo. Con este insumo, se ha consolidado un sistema de información para el acceso público que incluye adicionalmente diversas piezas comunicativas.

---

## II. ESTRATEGIA

Entre 2005 y el inicio de 2016 la agenda de debate e implementación de políticas públicas relacionadas con la justicia transicional ha sido especialmente dinámica. Los principales hitos en este período han sido en su orden: la Ley de Justicia y Paz (Ley 975 de 2005), la Ley de Víctimas y Restitución de Tierras (Ley 1448 de 2011), la Ley 1424 y el inicio de las conversaciones entre el Gobierno colombiano y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia FARC-EP. En la actual coyuntura y en la perspectiva de los próximos años es claro el énfasis que ha habido en el diseño, implementación, monitoreo, evaluación y ajuste de las medidas legislativas, administrativas y judiciales relacionadas con el cumplimiento de los acuerdos de paz y la puesta en marcha de la nueva institucionalidad para la justicia transicional. La probable firma de los acuerdos de paz de La Habana sería un logro histórico para Colombia, sin embargo, como se ha señalado, el siguiente gran reto sería la implementación real y efectiva de esos acuerdos.

En este sentido, el Programa de Justicia Transicional del PNUD (PJT) pretende fortalecer las capacidades nacionales y territoriales tanto de la institucionalidad colombiana como de la sociedad civil para el diseño, implementación y monitoreo de políticas públicas, proyectos y/o iniciativas de justicia transicional en Colombia, sobre la base del respeto a los derechos humanos, los derechos de las víctimas y el fortalecimiento del Estado de Derecho. Teniendo en cuenta los impactos y resultados alcanzados por el anterior Fondo de Justicia Transicional, el PNUD pondrá a disposición de sus asociados su capacidad y experiencia humana, técnica, financiera y política para la implementación y ejecución de proyectos de justicia transicional.

Para mejorar sustancialmente las capacidades institucionales y sociales en procura de la materialización de los derechos de las víctimas y la reconciliación, es necesario, entre otros, ampliar y fortalecer los mecanismos para el esclarecimiento de la verdad y la memoria histórica, implementar medidas eficaces de acceso a la justicia y lucha contra la impunidad, agilizar y fortalecer las medidas de reparación integral, apoyar procesos de reincorporación y fortalecer el Estado de Derecho para garantizar la no repetición de las violaciones de los derechos humanos e infracciones al Derecho Internacional Humanitario. Adicionalmente, es necesario perfeccionar procesos interinstitucionales de gestión, articulación e intercambio de información e interoperabilidad, garantizar la efectiva participación de las víctimas, establecer procedimientos normativos y administrativos ágiles y expeditos, realizar asignaciones presupuestales acordes a los retos institucionales, generar sistemas de monitoreo y evaluación robustos y fortalecer mecanismos eficaces de fiscalización institucional, veeduría ciudadana, control político y de rendición de cuentas.

Merece especial atención la participación plena y activa de las víctimas en los mecanismos judiciales y extra judiciales y en el desarrollo de políticas, procesos y estrategias basadas en el reconocimiento de sus derechos. Todo ello en aras de su dignificación y recuperación de su papel como actor social, político, económico y cultural en la sociedad para el pleno ejercicio de su ciudadanía.

En este marco, existen cuatro obligaciones inderogables de los Estados en procesos de transición para satisfacer los siguientes derechos<sup>10</sup>: El derecho a la verdad, que incluye tanto el derecho individual de las víctimas y sus familiares a conocer lo ocurrido (las condiciones de tiempo, modo y lugar); como su dimensión colectiva sobre la existencia de un conocimiento de la sociedad sobre su pasado.

El derecho a la justicia, que incluye el deber de investigar, juzgar y condenar a los responsables de graves violaciones a los derechos humanos y que comprende: a. el deber de sancionar a quienes hayan cometido esos delitos, b. el deber de investigar todos los asuntos relacionados, c. el derecho de las víctimas a un recurso judicial efectivo, d. el deber de respetar las reglas del debido proceso y e. el deber de imponer penas adecuadas a los responsables.

---

<sup>10</sup> Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, Convención Americana de Derechos Humanos, Conjunto de Principios para la protección y la promoción de los derechos humanos mediante la lucha contra la impunidad” en su última actualización, Doc. ONU E/CN.4?2005?102?Add.1 y jurisprudencia de la Corte Interamericana de Derechos Humanos.

El derecho a la reparación integral<sup>11</sup> abarca todas las medidas tendientes a hacer desaparecer los efectos de las violaciones cometidas y tiene una dimensión individual y colectiva. En su perspectiva individual, la reparación asume las siguientes modalidades: 1. restitución, 2. indemnización, 3. rehabilitación, 4. satisfacción y 5. Garantías de no repetición. En su dimensión colectiva, el derecho a la reparación se logra a través de medidas dirigidas a las colectividades o comunidades directamente afectadas<sup>12</sup>.

La adopción de reformas institucionales y otras garantías de no repetición tienen como finalidad asegurar el respeto del Estado de Derecho, promover y mantener una cultura de respeto de los derechos humanos y restaurar o establecer la confianza en las instituciones. Estas medidas son de tres clases: 1. la reforma de las instituciones estatales; 2. las medidas encaminadas a disolver los grupos armados paraestatales; y 3. reforma de las leyes y de las instituciones que contribuyen a la impunidad.

A partir de la materialización de estos derechos, el PJT del PNUD, estará contribuyendo simultáneamente con los objetivos estratégicos de la justicia transicional. Como lo señala el Relator Especial de Naciones Unidas para la promoción de la verdad, la justicia, la reparación y las garantías de no repetición, Pablo De Greiff, la justicia transicional debe ser entendida como un proceso el cual tiene al menos tres (3) tipos de objetivos: los inmediatos, los mediatos y los finales (o estratégicos). Los objetivos inmediatos, serían la materialización de la verdad, la justicia, la reparación integral y las garantías de no repetición. Mediante la obtención de estos objetivos, la justicia transicional logrará conseguir también sus objetivos mediatos, a saber, ofrecer reconocimiento a las víctimas y fomentar la confianza en las instituciones. Finalmente, con la consecución acumulativa, secuencial y holística de los objetivos inmediatos y mediatos, la justicia transicional avanzará al logro de sus objetivos finales o estratégicos los cuales son contribuir a la reconciliación y al fortalecimiento del Estado de Derecho<sup>13</sup>.

Adicionalmente, la incorporación del enfoque de género y la transversalización en cada uno de los componentes del proyecto implica un análisis contextual, político y situacional de los beneficiarios junto con las acciones previstas en este documento. En este sentido, la teoría del cambio permite un análisis político sobre las desigualdades estructurales previas a la situación de las víctimas del conflicto armado, la redistribución del poder y el acceso a los recursos entre hombres y mujeres antes, durante y después del conflicto armado.

Por todo ello, el Programa entiende que el fortalecimiento de la justicia transicional en Colombia es un mecanismo idóneo para hacer efectivos los derechos a la verdad, la justicia, la reparación y las garantías de no repetición de las víctimas y de la sociedad en general.

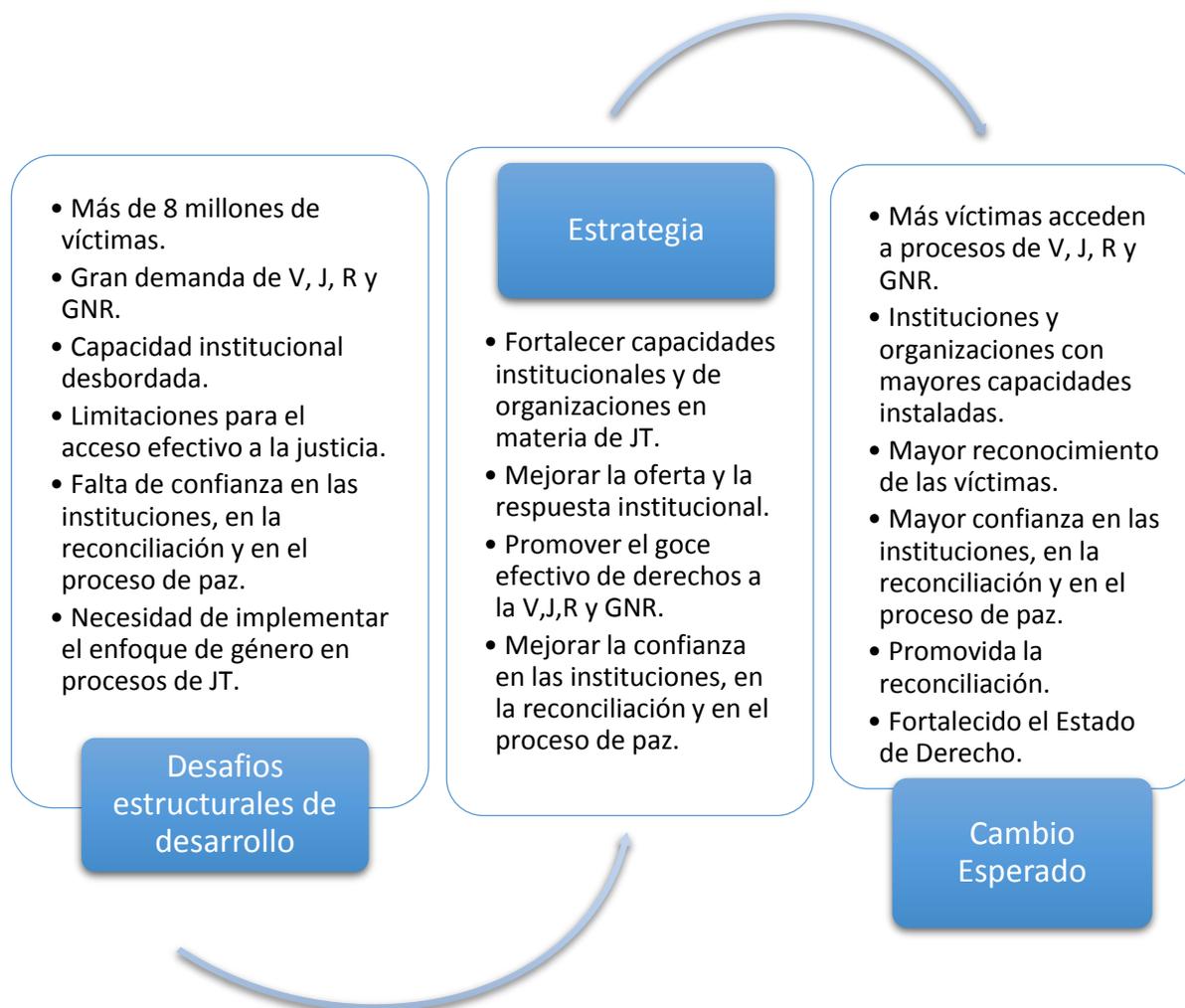
---

11 Ver también "Principios y directrices básicos 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", ONU AG Res. 60/147 Resolución aprobada por la Asamblea General el 16 de diciembre de 2005

12 Ídem nota anterior.

13 Primer Informe del Relator Especial de Naciones Unidas para la promoción de la verdad, la justicia, la reparación y las garantías de no repetición. Asamblea General de Naciones Unidas/Consejo de Derechos Humanos, agosto de 2012. Pág. 7

## Teoría de Cambio Propuesta



### Alineación

En términos de alineación con las prioridades institucionales, así como otros marcos de referencia, la estrategia propuesta guarda total coherencia con los objetivos de país en materia de justicia transicional y construcción de paz, en especial en el contexto actual.

### UNDAF

Responde de manera clara al Objetivo Estratégico 1: “Colombia habrá avanzado en el goce efectivo de los derechos y la creación de condiciones para la paz, mediante el fortalecimiento de las capacidades del Estado para garantizarlos” y de manera particular a los siguientes resultados:

- 1.3. Colombia habrá implementado los acuerdos de fin del conflicto armado en los ámbitos nacional y territorial.
- 1.4. Colombia habrá avanzado hacia el restablecimiento sostenible de los derechos de las víctimas del conflicto armado.

### CPD

En este caso el programa contribuye de manera directa con dos outputs específicos del Programa de País y aportará al cumplimiento de las metas previstas de acuerdo con los indicadores que han sido establecidos (ver marco de resultados).

- Capacidades de las víctimas y las instituciones desarrolladas para participar e incidir en los organismos de toma de decisión relacionados con la atención, asistencia y reparación, que fomentan el goce efectivo de derechos.
- Capacidad institucional desarrollada para asistir a las víctimas y lograr una efectiva implementación de la justicia transicional para garantizar el goce efectivo de derechos.

## **UNDP Strategic Plan**

Se alinea con el resultado número 3, particularmente con el Output 3.4. Functions, financing and capacity of rule of law institutions enabled, including to improve access to justice and redress.

### **Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018**

En este caso contribuye con el Pilar número 1. “Construcción de paz” de manera puntual a los siguientes subtemas:

**Línea estratégica B.** Justicia Transicional y derechos de las víctimas.

**Objetivo 6.** Avanzar hacia la garantía del goce efectivo de derechos de las Víctimas en Colombia

#### **Estrategias:**

- Reparación integral.
- Restitución de tierras.
- Reparación Colectiva.
- Memoria y verdad

**Objetivo 7.** Fortalecer y articular los mecanismos de transición hacia la paz.

- Modelo integral de justicia transicional.
- Programa de Reintegración.

#### **Estrategia de respuesta rápida y alistamiento e implementación de acuerdos de paz.**

Frente a los acuerdos específicos en el marco del proceso de paz la estrategia representa una respuesta institucional frente al punto número 5. “Víctimas”, en especial con el apoyo al diseño y puesta en marcha del Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y No Repetición:

##### **1. Verdad.**

Impulso a la creación de una Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad, la Convivencia y no Repetición.

##### **2. Desaparición Forzada.**

Apoyo a la creación de la Unidad Especial para la Búsqueda de Personas Dadas por Desaparecidas.

##### **3. Justicia.**

Impulso a los mecanismos de la Jurisdicción Especial para la Paz.

##### **4. Medidas específicas de Reparación.**

Apoyo de los programas de reparación colectiva

##### **5. Medidas de no repetición.**

Reincorporación de excombatientes a la vida civil.

## **Agenda de los ODS**

Finalmente, en este sentido la estrategia contribuye con las metas previstas en esta agenda en tres aspectos principales:

- Promover el Estado de Derecho en los planos nacional e internacional y garantizar la igualdad de acceso a la justicia para todos.

- Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles.
- Fortalecer las instituciones nacionales pertinentes, incluso mediante la cooperación internacional, con miras a crear capacidad a todos los niveles, en particular en los países en desarrollo, para prevenir la violencia y combatir el terrorismo y la delincuencia.

Por todo ello, el Programa propuesto se considera el más idóneo para lograr los cambios transformacionales que permitan mejorar las condiciones de desarrollo en las víctimas del conflicto, las personas en proceso de reintegración y las comunidades receptoras.

---

### **III. RESULTADOS Y ALIANZAS**

Como punto de partida, los procesos de verdad, justicia y reparación; desarme, desmovilización y reintegración, y las dinámicas de reconciliación, que, si bien recorren caminos paralelos, deben interrelacionarse para conseguir un impacto y un cambio mucho mayor en la calidad de vida de las personas afectadas directa o indirectamente por el conflicto armado, garantizar la no repetición de los hechos violentos y lograr una construcción de la paz sostenible.

Por tal razón, los resultados estratégicos que se enuncian a continuación se enmarcan en la teoría del cambio propuesta por el programa de Justicia Transicional, teniendo como referente las cuatro obligaciones inderogables de los Estados en procesos de transición; fundamentalmente el Derecho a la Verdad; la Justicia; la Reparación Integral y el Derecho a la no Repetición.

#### **Resultado estratégico 1. Derecho a la verdad y memoria histórica**

Fortalecer mecanismos de realización del derecho a la verdad y a la memoria histórica (actuales y nuevos), a través de la asistencia técnica en el diseño e implementación de la Comisión de Esclarecimiento de la Verdad, la Convivencia y la No Repetición; del fortalecimiento a iniciativas locales de recuperación de la verdad y la memoria histórica desde lo territorial, con énfasis en violencia basada en género y violencia contra pueblos étnicos, comunidades campesinas, colectivos sociales y políticos. Y de la promoción sobre la participación de víctimas, en las instancias y espacios destinados para tal fin en la Comisión de la Verdad y de la Jurisdicción Especial para la Paz.

Como un tema prioritario, se espera promover el proceso oportuno y eficaz de búsqueda, localización, identificación y entrega digna de restos de víctimas de desaparición forzada en el marco del conflicto armado en las regiones priorizadas; facilitar los procesos de formación, capacitación e intercambio de experiencias dirigidos a las instituciones competentes para la identificación y entrega digna de restos; así como impulsar la visibilización mediática y sensibilización frente al delito de desaparición forzada.

#### **Resultado estratégico 2. Acceso a la justicia y lucha contra la impunidad**

Promover el acceso de las víctimas y otros sujetos procesales a los mecanismos de realización de sus derechos con énfasis en la aplicación de medidas de justicia transicional; fortalecer las capacidades institucionales para la articulación, diseño e implementación de una estrategia integral de persecución penal de crímenes cometidos en el contexto del conflicto armado; apoyar la implementación de mecanismos para la preservación de archivos judiciales de crímenes cometidos en el contexto del conflicto armado e impulsar el diseño, implementación y seguimiento de mecanismos y medidas de justicia restaurativa.

De manera particular, se buscará fortalecer las capacidades institucionales (nacionales y territoriales) para brindar una respuesta integral a las víctimas de violencia sexual en el marco del conflicto armado; apoyar el diseño e implementación de estrategias de acceso a la justicia y promoción de la participación de las víctimas de violencia sexual en instancias judiciales. Esta línea de trabajo también tendrá en cuenta los componentes de reparación y de verdad con un abordaje integral. Así mismo, se espera promover la investigación judicial en casos de desaparición forzada que permita establecer las responsabilidades frente a este delito, evitando la impunidad.

Es importante señalar que como parte del trabajo coordinado con el área de Gobernabilidad del PNUD en el marco del nuevo clúster (Áreas de Paz y Gobernabilidad), se apoyará una iniciativa para el fortalecimiento de los sistemas locales de justicia en municipios priorizados. El programa busca mejorar el acceso a la justicia formal, administrativa, propia y alternativa, principalmente en zonas rurales de los municipios priorizados por la Estrategia de Respuesta Rápida del MPTF como un medio para generar confianza en el Estado.

Mediante la creación y el fortalecimiento de los Sistemas Locales de Justicia se busca disminuir las barreras de acceso a la justicia y facilitar los mecanismos, rutas y protocolos de actuación que permitan la gestión de conflictividades en el territorio y la prevención del aumento de la criminalidad y violencia asociada a los procesos de desmovilización.

De manera particular, el Programa de Justicia Transicional apoyará el diseño, validación y formulación de un esquema de justicia agraria (formal y no formal) a partir de las siguientes acciones:

- Consolidación y análisis de información cuantitativa y cualitativa existente sobre el estado actual del sistema de justicia (formal y no formal) y del sistema administrativo, en materia de justicia agraria.
- Consecución y análisis de una línea de base con base en el diagnóstico realizado y al contenido y alcance del Acuerdo 1 de La Habana y demás normatividad en tema de tierras con enfoque territorial.
- Diseñar y formular un esquema institucional de justicia agrario (formal y no formal), con énfasis en tierras.

Como se mencionó estas acciones serán desarrolladas de manera conjunta con el área de Gobernabilidad Democrática, específicamente desde el Programa de seguridad ciudadana que ya dispone de los recursos financieros para tal fin.

### **Resultado estratégico 3. Reparación integral**

Apoyar técnicamente el ajuste e implementación de la política pública de reparación individual y colectiva en articulación con las iniciativas de memoria y los procesos de inclusión y reconciliación que incluyan iniciativas de reparación simbólica y actos públicos de contrición; Promover la efectiva participación de las víctimas y sus organizaciones en el diseño, implementación y seguimiento a las estrategias de reparación individual y colectivas y fortalecer los procesos de ajuste e implementación de la política pública de restitución de tierras, retornos, inclusión y sostenibilidad social y ambiental.

### **Resultado estratégico 4. Garantías de no repetición y prevención**

Promover la implementación de mecanismos para el fortalecimiento del estado de derecho y reformas institucionales, inclusión, reconciliación y construcción territorial de la paz.; Impulsar estrategias comunitarias de fortalecimiento del tejido social, la promoción de la convivencia pacífica y la reconciliación y apoyar procesos de inclusión socioeconómica de víctimas y su efectiva participación en instancias de decisión y de reincorporación económica, social y política de excombatientes.

## **Recursos Requeridos para lograr los Resultados Esperados**

### **Talento humano**

El Programa será liderado por la Especialista de Programa del Área de Paz, Desarrollo y Reconciliación, quien será la encargada de la revisión y aprobación de todos los requerimientos asociados con las actividades apoyadas por el proyecto, así como de su direccionamiento estratégico. Estará a cargo de un equipo de profesionales especializados en las temáticas que serán abordados por el proyecto, especialmente, profesionales de ciencias sociales como abogados, politólogos, sociólogos, psicólogos, trabajadores sociales, historiadores entre otros, quienes serán los responsables de la ejecución de las iniciativas y el seguimiento a las mismas. Esto incluye a un

coordinador(a) de proyectos que será responsable de brindar apoyo a la dirección general para la definición de las prioridades del programa, así como la gerencia del mismo.

Será requerido un profesional en planeación monitoreo y evaluación que brinde apoyo técnico en esta materia para garantizar la mayor coherencia del Programa con las prioridades estratégicas, al igual que un profesional en comunicaciones que apoye las acciones de visibilidad y posicionamiento. El equipo incluirá además un personal de apoyo administrativo que será el encargado de cumplir con los requerimientos que permitan la ejecución de las acciones del proyecto, incluyendo aspectos relacionados con la gestión del mismo al interior del PNUD.

Es importante señalar que parte del equipo de implementación del proyecto (personal administrativo y responsables de PM&E y Comunicaciones) complementa las funciones desarrolladas por el PNUD a nivel del Centro de Servicios y la Unidad de Apoyo Estratégico. Este grupo de profesionales tendrán la responsabilidad de gestionar y asesorar todo tipo de requerimientos técnicos y administrativos para garantizar la adecuada implementación del plan de trabajo propuesto a partir de los procedimientos de la institución.

De manera particular estos profesionales brindaran apoyo en funciones como:

#### **Asesor en PM&E**

- Brindar asesoría y acompañamiento técnico a la coordinación del programa para la implementación de la estrategia de fundraising para la consecución de recursos.
- Brindar asesoría y acompañamiento técnico para el diseño y puesta en marcha del plan estratégico del Programa.
- Brindar asesoría y acompañamiento técnico a la Coordinación del Programa para la rendición de cuentas a la sede principal del PNUD utilizando las herramientas corporativas (ROAR, IWP, Quality Assurance System).
- Brindar asesoría y acompañamiento técnico para la formulación de nuevas iniciativas que sean apoyadas por el Programa.

#### **Responsable de comunicaciones**

- Apoyar la estrategia de difusión y posicionamiento del Programa a nivel nacional.
- Asesorar la producción y difusión de piezas comunicativas.
- Desarrollar ejercicios de gestión del conocimiento al interior de la institución.
- Articular las acciones de comunicación del Programa con las demás iniciativas del PNUD en trabajo conjunto con el área de comunicaciones.

#### **Personal administrativo**

- Gestión de procedimientos ante el centro de servicios (adquisidores, reclutamiento, viajes).
- Formulación de planes de adquisidores y de reclutamiento.
- Gestión de procesos administrativos para proveer productos y servicios para la implementación del Programa (en casos de menos cuantía).
- Apoyar los procesos de auditoria del Programa.

#### **Recursos financieros**

Se estima que los recursos financieros para implementar la totalidad del plan de trabajo del Programa son de aproximadamente us\$ 18.844.160, en este sentido, han sido movilizados para una primera fase un total de us \$902.000 provenientes del Gobierno de Canadá, los cuales serán asignados a las actividades previstas en el Output 1.

A continuación, se presenta un resumen del presupuesto para adelantar las acciones del Programa en su fase inicial a partir de líneas priorizadas, al igual que el organigrama propuesto de acuerdo con los requerimientos expuestos anteriormente:

Outputs	Presupuesto Previsto por Año (us \$)				Total
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Presupuesto
Producto 1	244.500	599.457			843.957
Producto 2					0
Producto 3					0
Producto 4					0
Subtotal	244.500	599.457	0	0	831.030
GMS	19.658	48.196	0	0	67.854
DPC	1.223	2.997	0	0	4.220
<b>Total</b>	<b>265.380</b>	<b>650.650</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>916.031</b>

### Organigrama Propuesto PJT



### Alianzas

El Programa tiene dentro de sus principales propósitos, articular los distintos actores y población objetivo de la propuesta, recoger buenas prácticas, y gestionar el conocimiento. Del mismo modo, el conocimiento del contexto y la perspectiva de análisis compartida entre el Estado, la sociedad civil y la cooperación internacional permitirán recoger insumos para fortalecer el desarrollo de las políticas en materia de verdad, justicia y reparación, reincorporación y reconciliación, como una contribución a la promoción a la construcción de la paz, que pueda ser replicada en otras esferas del orden nacional. La continuidad de estas alianzas, contribuirá a enriquecer y retroalimentar el propio programa y a potenciar el impacto de los resultados previstos en el mismo, favoreciendo su sostenibilidad.

De otra parte, en el marco de los procesos de verdad, justicia, reparación y garantías de no repetición, el Programa busca facilitar y promover el diálogo entre la sociedad civil, las instituciones del Estado y la comunidad internacional, tanto en el ámbito territorial como nacional, con la finalidad de generar y consolidar espacios de confianza y credibilidad, facilitando la construcción de consensos donde ellos

fueran posibles y el establecimiento de espacios de reflexión conjunta sobre los diferentes temas relacionados con el objeto del programa.

La sistematización de procesos, la documentación de las buenas prácticas existentes y las que surjan del presente programa y las lecciones aprendidas son de fundamental importancia para implementar el mismo, facilitar la publicidad de la experiencia, visibilizar las buenas prácticas realizadas, consolidar redes y colaborar con todos aquellos que trabajan en el campo de la justicia transicional, la paz, desarme, desmovilización y reincorporación y reconciliación en el mundo.

Por último, el fortalecimiento de estas alianzas corresponde a los objetivos del CPD en Colombia para la consolidación del diálogo entre la sociedad civil en el ámbito territorial como nacional, con la finalidad de generar y consolidar espacios de confianza y credibilidad para el fortalecimiento de la paz.

Los principales socios, contrapartes o aliados estratégicos del PJT incluyen:

Principales socios, aliados y contrapartes del Programa de Justicia Transicional		
Titulares de derechos	Portadores de obligaciones	Agentes interesados
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Víctimas y sus organizaciones, en especial la Red de Víctimas promovida por el PJT.</li> <li>• Organizaciones de la sociedad civil (mujeres, ,pueblos étnicos, LGTBI entre otras)</li> <li>• Comunidades receptoras</li> <li>• Personas en proceso de reincorporación</li> <li>• Red de periodistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agencia Colombiana de Cooperación Internacional</li> <li>• Ministerio de Justicia y del Derecho</li> <li>• Consejo Superior de la Judicatura</li> <li>• Oficina del Alto Comisionado para la Paz</li> <li>• Ministerio del Posconflicto</li> <li>• Ministerio del Interior</li> <li>• Fiscalía General de la Nación</li> <li>• Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses.</li> <li>• Procuraduría General de la Nación</li> <li>• Defensoría del Pueblo</li> <li>• Personerías municipales</li> <li>• Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas</li> <li>• Unidad de Restitución de Tierras</li> <li>• Centro Nacional de Memoria Histórica</li> <li>• Agencia Colombiana para la Reintegración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Países donantes (Suecia, España, Noruega, Bélgica, Suiza, la Unión Europea, entre otros) y cooperantes.</li> <li>• PNUD – (Otros proyectos y programas).</li> <li>• Oficinas territoriales del PNUD.</li> <li>• ONU-Derechos Humanos</li> <li>• ONU-Mujeres</li> <li>• ACNUR</li> <li>• Organizaciones sociales</li> <li>• ONG de derechos humanos</li> <li>• Gremios económicos</li> <li>• Academia.</li> </ul>

Vale señalar que las oficinas territoriales del PNUD participaron de manera directa en la fase de planeación estratégica del Programa, realizando recomendaciones en distintos aspectos que fueron incorporados en la teoría de cambio propuesta y el plan de acción.

Para garantizar la mayor coherencia de las acciones desarrolladas, los planes operativos anuales serán también formulados de manera participativa para que sean apropiados por dichas oficinas, las cuales recibirán de manera periódica un plan de trabajo que les permita el seguimiento adecuado de las actividades desarrolladas por el Programa.

Sera responsabilidad de la Especialista de Programa la interlocución efectiva con los coordinadores territoriales, favoreciendo así las condiciones que permitan la implementación efectiva de los proyectos que serán apoyados

## **Riesgos**

Se identifican entre otros riesgos los siguientes: (Este punto se desarrolla con mayor detalle en el anexo número 4 – Análisis de riesgos).

- Las víctimas, las comunidades y los ex combatientes perciben una implementación lenta de los acuerdos Paz, en lo que tiene que ver con la justicia transicional.
- Las víctimas y las comunidades afectadas por el conflicto armado, ven como injusto que los ex combatientes reciban todos los beneficios de los acuerdos de paz y ellos no.
- Las condiciones de seguridad en algunos de los territorios donde se ejecuta el Programa, no permiten la implementación de los proyectos de justicia transicional.
- El cronograma de ejecución de los proyectos del programa no coincide con los tiempos administrativos del PNUD comprometiendo los resultados del programa.
- La fluctuación de la tasa de cambio del dólar puede afectar el presupuesto disponible para el Programa.
- Algunos de los proyectos de justicia transicional presentan dificultades a la hora de su implementación en terreno.
- Los mecanismos de financiación del SNU en Colombia, no dan prioridad a los proyectos de justicia transicional.
- las acciones desarrolladas por el proyecto generan un impacto considerable en el medio ambiente.

## **Participación de las Partes Involucradas**

Como criterio inspirador, el Programa de Justicia Transicional reconoce la centralidad de sus acciones, planes, proyectos y actividades en las víctimas, es decir, el reconocimiento de sus derechos, su protagonismo político, participativo, comunitario y sus diversas identidades sociales. De forma consecuente, el Programa, plantea una visión integral de acceso a la justicia con enfoque a las poblaciones víctimas y bajo criterios inspiradores de respeto y fomento a la diversidad, a la garantía de los enfoques de género y a los enfoques diferenciales.

A su vez, el Programa reconoce como grupos potencialmente afectados a la población tradicionalmente excluida (principalmente mujeres, infancia y juventud, pueblos indígenas, comunidades afrocolombianas y población desplazada) de la vida política, económica, social y cultural para que el proceso contribuya también a reducir esa exclusión y plantear modelos de ciudadanía y nación incluyentes que permitan tener un futuro a mediano y largo plazo tendiente a la convivencia y a la reconciliación.

Para cumplir este objetivo, el Programa en su filosofía organizacional considera necesario transversalizar el enfoque de género, el enfoque de infancia y el enfoque diferencial. Las mujeres constituyen el mayor número de víctimas en todo el territorio y las graves afectaciones en cabeza de niñas, niños y juventud son elementos claves para trabajar por el fortalecimiento de procesos que lleven a la no repetición de los hechos relacionados con el conflicto armado y garantizan la sostenibilidad de estos procesos.

Así mismo, es necesario incluir dentro de este grupo, a las personas en proceso de reincorporación que hacen parte del marco de la firma de los acuerdos de la Habana y a aquellas personas desmovilizadas y provenientes de cualquier grupo armado ya que se constituyen como actores primordiales dentro del proceso de generación de lazos de confianza, procesos de convivencia y la

generación de condiciones que encaminen a la reconciliación nacional, por lo cual son poblaciones que se benefician directamente de los proyectos y resultados planteados por el Programa de Justicia Transicional.

Por otra parte, las instituciones colombianas son beneficiarias directas de las acciones del programa ya que el fortalecimiento de las capacidades permitirá fortalecer políticas públicas y marcos normativos de acuerdo con los enfoques y estándares internacionales para la garantía de los derechos de las víctimas.

Del mismo modo y teniendo en cuenta la nueva arquitectura institucional fruto del Comunicado No. 60 de los Acuerdos de La Habana en materia de víctimas donde se establece el sistema integral de verdad, justicia, reparación y no repetición (SIVJRNR), el Programa no sólo tiene como objetivo apoyar la implementación de mecanismos tales como la Comisión de la Verdad, la Unidad Especial de Búsqueda de personas desaparecidas, la Jurisdicción Especial para la Paz, el sistema de medidas de reparación integral y garantías de sino esta nueva institucionalidad para que se haga efectiva la reparación de las víctimas y se puedan realizar aportes concretos a la construcción de la paz y la reconciliación en Colombia.

Tanto el acompañamiento técnico a las instituciones de manera articulada y coordinada como el desarrollo de intervenciones y actuaciones del Programa, deben favorecer el empoderamiento institucional para ayudar a generar puentes de interlocución entre ellos, con el fin de cerrar y eliminar tensiones, generando o reconstruyendo tejido social y así disminuyendo todo tiempo de conflicto, buscando un impacto de mayor alcance sin perjuicio directo o indirecto.

Por último, es necesario tener en cuenta que el mecanismo de respuesta para actores claves ayuda a los actores afectados por los proyectos, socios del PNUD (gobiernos, ONG, empresas) y otros, a tratar conjuntamente los reclamos o disputas relacionados con los impactos sociales o ambientales de los proyectos apoyados por el PNUD, junto con las Normas Ambientales y Sociales (SES) para todos los proyectos y programas del PNUD.

### **Cooperación Sur-Sur y Triangular (CSS/CTr)**

El proyecto en su fase inicial no tiene previsto incorporar un enfoque para contribuir a la cooperación sur-sur o triangular.

### **Conocimiento**

El Programa de Justicia Transicional hará una planificación dirigida y continua de procesos y actividades para promover la gestión del conocimiento en la implementación del plan de acción con el objetivo de transformar la información en conocimiento activo, es decir, en productos y servicios que contribuyan a los procesos de aprendizaje y toma de decisiones.

Para esto, se recopilará de manera sistemática los conocimientos, las buenas prácticas y las lecciones aprendidas de los proyectos apoyados para ponerlas a disposición del PNUD, otras iniciativas de la cooperación internacional y del Estado colombiano. Se desarrollará cada año por lo menos un ejercicio de sistematización en los cuatro outputs que han sido definidos, con el fin de adelantar la reconstrucción histórica y analítica de los procesos adelantados. Esto implica la definición de una metodología clara de recolección de información en la que participarán todas las personas que integran el equipo de proyecto, así como los socios en la implementación a nivel local.

Ente tanto, se favorecerá la distribución de información entre el equipo del Programa y se diseñará una política de aprendizaje continuo según las directrices del PNUD. El equipo del PJT conformará una

“comunidad de práctica”<sup>14</sup> en la que los miembros exponen y comparten su experticia en un tema y desarrollan recursos para compartirla.

- En materia de productos y servicios, el PJT diseñará publicaciones periódicas (boletines especializados virtuales y escritos) sobre el avance de la implementación de los Acuerdos de La Habana, con énfasis en lo correspondiente al Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y Garantías de No Repetición (SIVJRNR). Estos boletines tendrán una parte descriptiva del avance del Sistema y una parte de recomendaciones para mejorar su implementación.
- Los productos serán distribuidos principalmente entre las distintas áreas del PNUD, demás agencias del Sistema de Naciones Unidas, instituciones gubernamentales y estatales con competencia en Justicia Transicional, y particularmente, entre organizaciones de víctimas y acompañantes con especial interés en el SIVJRNR.
- Además de lo anterior, a partir de los análisis realizados se promoverán “ferias de conocimiento”, chats y videoconferencias entre funcionarios públicos y representantes sociales para facilitar el intercambio de experiencias exitosas en materia de verdad, justicia, reparación y no repetición.

## **Sostenibilidad y Escalamiento**

En términos de la sostenibilidad financiera, el Programa movilizará recursos de cooperación internacional a partir de los mecanismos de financiación que fueron aprobados recientemente, específicamente el Fondo de Naciones Unidas para el Posconflicto y las distintas ventanas que este Fondo ha establecido, apalancando presupuestalmente el desarrollo de sus proyectos y estrategias con sus socios institucionales y sociales para que asuman la sostenibilidad de los resultados.

Por otra parte, ya está en marcha una estrategia de fundraising en la que se identifican oportunidades de recursos de cooperación bilateral con los gobiernos de España, Suecia y Noruega a través de sus agencias de cooperación, así como con la Delegación de la Unión Europea en Colombia.

Desde el punto de vista técnico-programático, el Programa transmitirá herramientas para fortalecer las capacidades de sus socios para que puedan aumentar la eficacia en la movilización de recursos y, sobre todo, para que asuman progresivamente la responsabilidad por los resultados e impactos de los proyectos y estrategias del Programa.

El Programa no es ajeno a la brecha de capacidades que existe entre sus distintos socios, por eso invertirá tiempo, recursos y esfuerzos en apoyar, acompañar y asistir técnicamente a las personas, comunidades, organizaciones y sectores sociales, económicos y culturales; a las instituciones, entidades y autoridades concernidas, en procura de implementar estrategias que permitan cerrar las brechas de capacidad de los distintos agentes de política pública. Esta es sin duda la apuesta de más largo aliento, pero que sin duda logrará la mayor sostenibilidad de los procesos de cambio estratégico en materia de justicia transicional.

En el desarrollo del Programa se incluirán tres evaluaciones de capacidades de los socios institucionales y sociales, con el objetivo de partir de información cierta que permita reorientar eficazmente las estrategias para cierre de brechas. Estas evaluaciones serán: (i) levantamiento de la línea base de capacidades de agentes estratégicos; (ii) evaluación de medio término sobre impacto temprano de la gestión y evaluación de fin de período.

Los principales aspectos a evaluar son los siguientes:

---

<sup>14</sup> Wenger, Etienne; Richard McDermott, William Snyder (2002). *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge* (en inglés). Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

- Identificación de barreras sociales, económicas, políticas y culturales que impiden el ejercicio de derechos, el cumplimiento de obligaciones o acciones de apoyo por parte de agentes interesados en transformar la problemática (fallas de funcionamiento de estrategias, planes, programas, proyectos o acciones).
- Condiciones de comunicación y acceso a sistemas de información.
- Condiciones, garantías y oportunidades de acceso y control digno, seguro, estable y sostenible de recursos esenciales por parte de los titulares de derechos; de recursos humanos, económicos, organizativos y logísticos por parte de los titulares de obligaciones; y garantías y oportunidades de acompañamiento, monitoreo y seguimiento por parte de los agentes interesados en realizar aportes a la solución de la problemática.
- Capacidad de toma de decisiones e implementación de medidas, referida a los conocimientos, aptitudes, habilidades y posibilidades de definir cursos de acción con base en información válida, relevante y útil.
- Capacidad de cambio medido en función del goce efectivo de derechos, la participación de los agentes concernidos y los procesos de control social, fiscalización institucional, rendición de cuentas y sistematización de experiencias y lecciones aprendidas.

Una vez evaluadas las capacidades e identificadas las brechas existentes se deberá lograr el involucramiento de agentes concernidos, el diseño, implementación y evaluación para el posterior ajuste de los respectivos planes, programas o proyectos de fortalecimiento de capacidades.

---

#### **IV. GESTIÓN DEL PROYECTO (1 / 2 - SE RECOMIENDA 2 PAGINAS)**

##### **Eficiencia y Efectividad de los Costos**

El trabajo desarrollado por el Fondo de Justicia Transicional del PNUD en el periodo 2008-2015 ha permitido identificar mecanismos idóneos de implementación para lograr los mejores resultados de las iniciativas apoyadas bajo un criterio de costo eficiencia.

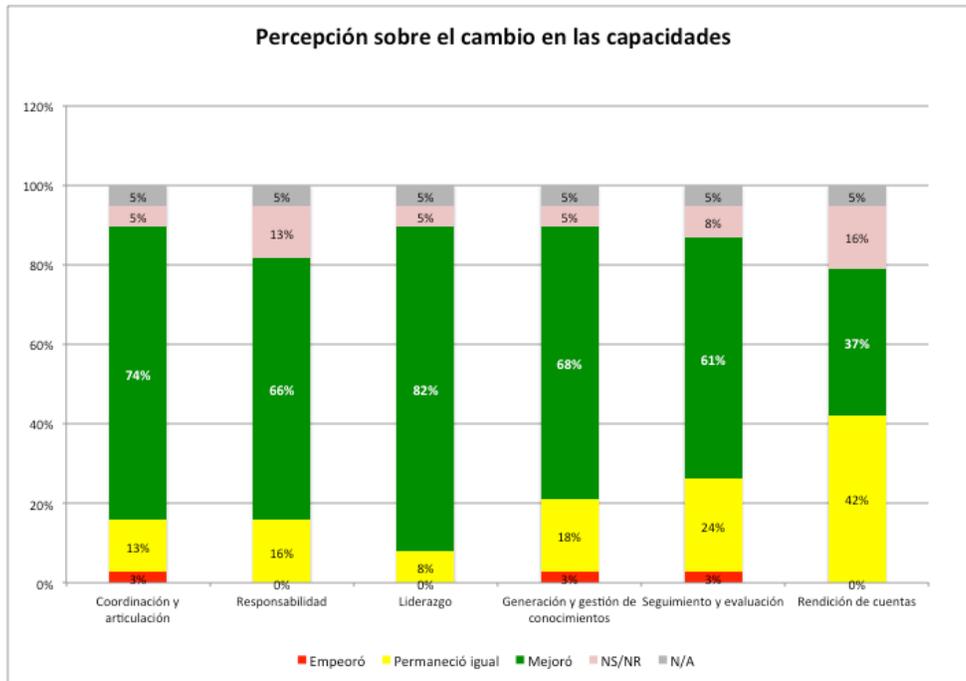
En primer lugar, se destaca el proceso de diseño, implementación y seguimiento conjunto de las iniciativas con las distintas organizaciones e instituciones socias que incluyeron a más de 40 instituciones del Estado colombiano y 936 organizaciones sociales, especialmente organizaciones de víctimas en los 21 territorios priorizados.

Esta metodología permitió definir y alinear prioridades programáticas conjuntas a partir de las necesidades identificadas por los distintos socios, permitiendo así que los recursos técnicos, humanos y financieros se canalizaran a iniciativas prioritarias para lograr un mayor impacto, complementando los esfuerzos de la institucionalidad y la sociedad civil en la materia. El enfoque para la implementación se basó en el desarrollo de capacidades técnicas y funcionales tanto de las organizaciones como las instituciones socias, con el fin de promover la exigibilidad de derechos desde la sociedad civil y por otra parte una respuesta efectiva desde la institucionalidad. En este sentido, se propone mantener este enfoque para el trabajo a ser desarrollado por el nuevo Programa de Justicia Transicional.

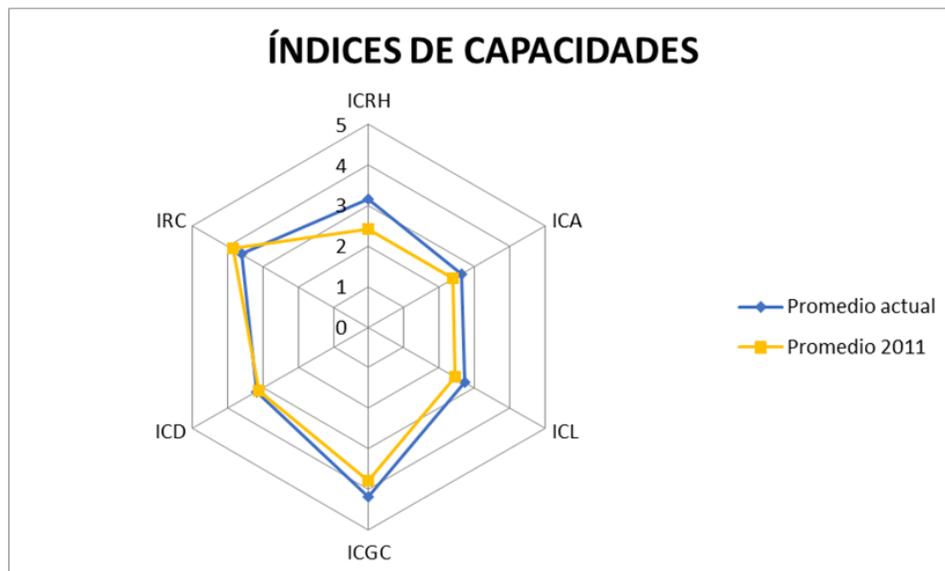
La evaluación externa de medio término realizada al Fondo de Justicia Transicional en el año 2014, presenta evidencia de los resultados obtenidos con la implementación de este enfoque en el trabajo desarrollado con los diferentes grupos de beneficiarios. A continuación, se presentan las principales capacidades analizadas tanto en las instituciones como en la sociedad civil, incluyendo a las organizaciones de víctimas y comunidades en los municipios priorizados.

**Capacidades y condiciones analizadas en las comunidades:** Convivencia Declarada (pasiva), Convivencia Percibida (activa), Aceptación de procesos de reintegración, Capital social, Búsqueda de protección o restitución de derechos, Reparación y reconciliación, Salud mental (psicosocial).

## Resultados evaluación de medio término - 2014



**Capacidades analizadas en las organizaciones de víctimas:** Capacidad de Recursos Humanos, Capacidad de Articulación, Capacidad de Liderazgo, Capacidad de Gestión del Conocimiento, Capacidad de Divulgación, Capacidad de Rendición de Cuentas.



Teniendo como punto de partida esta evidencia, se identifican diferentes mecanismos de implementación tanto directa como indirecta que garantizan la calidad de los resultados esperados, teniendo presente como criterio la relación costo/eficiencia.

### Implementación directa:

En este caso las actividades serán planeadas y desarrolladas directamente por el equipo técnico del proyecto, asumiendo directamente la identificación de proveedores de bienes y servicios y los procesos

de contratación asociados que incluyen adquisiciones, reclutamiento de personal y gestión de misiones entre otros. Vale destacar que el PJT se apoyará en mecanismos para facilitar la ejecución de los recursos como por el ejemplo acuerdos de largo plazo (Long Term Agreement) que permiten en muchos casos el desarrollo de acciones de manera rápida, incluso en regiones apartadas del país en donde la oferta de servicios es limitada. Esto resulta fundamental para el logro de resultados a nivel territorial.

Es importante señalar, que estos mecanismos serán utilizados en los casos en los cuales las contrapartes en la implementación no reúnan las condiciones mínimas para desarrollar las acciones previstas en el plan de trabajo.

#### **Implementación indirecta:**

En este caso, por el contrario, se asignarán los fondos específicos bajo diferentes figuras para que sean ejecutados por socios locales como parte del proceso de fortalecimiento. Esta modalidad de ejecución será considerada especialmente para el trabajo con las organizaciones de víctimas, las organizaciones acompañantes y otras organizaciones sociales identificadas. Los recursos que sean asignados a este tipo de organizaciones estarán sujetos a una evaluación de capacidades para garantizar un manejo adecuado y transparente.

Frente a este punto, existe evidencia que permite concluir que la asignación de recursos a las contrapartes que hacen parte de la población objetivo del programa (víctimas, PPR y comunidades receptoras) tiene un efecto en términos del impacto esperado, especialmente en términos del desarrollo de capacidades técnicas y funcionales (liderazgo, coordinación entre otras) que generan nuevas condiciones para el desarrollo.<sup>15</sup>

## **Gestión del Proyecto**

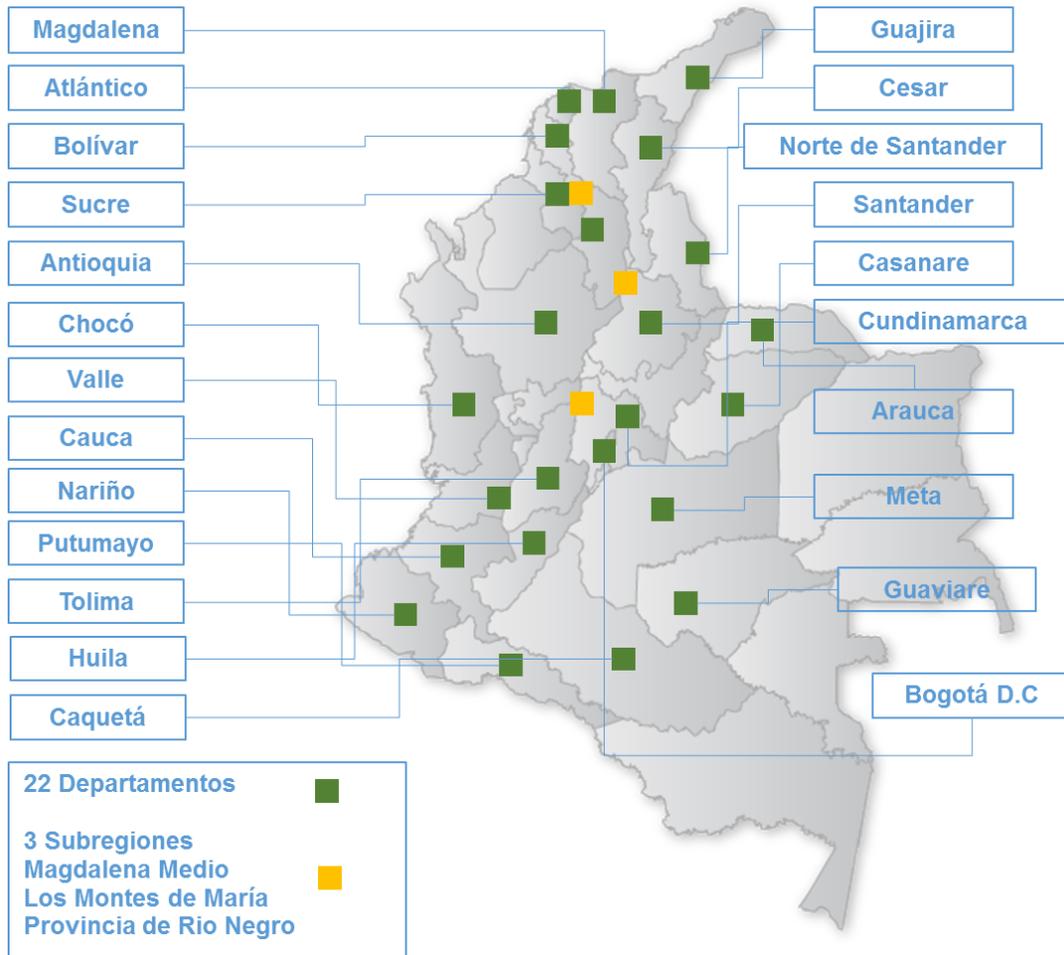
El PNUD Colombia tiene mandato de coordinación del sistema de Naciones Unidas al que pertenecen 23 agencias. Con presencia en 25 territorios, trabajamos en alianza con el Gobierno -a nivel nacional y local- el sector privado y organizaciones sociales en priorizar acciones que permitan transformar las condiciones de vida de las poblaciones más vulnerables. En sus intervenciones el PNUD incorpora los enfoques de desarrollo humano, género y derechos.

La apuesta territorial del programa parte del análisis de los efectos más profundos y duraderos del conflicto armado y de las violencias conexas al mismo, que se manifiestan en los territorios locales. La respuesta del PJT en coordinación con otras áreas y programas del PNUD, procura hacer presencia en las zonas en las que con mayor certeza se requiere del apoyo y la presencia de la cooperación internacional para adelantar acciones relacionadas con la Justicia Transicional, la construcción de la paz y el desarrollo sostenible.

---

<sup>15</sup> Ver “Evaluación de medio Término – Fondo de Justicia Transicional 2014”.

Los territorios donde hará presencia el PJT será los siguientes:



Los territorios mencionados se articulan con las zonas de presencia de oficinas territoriales del PNUD, oficinas de otras agencias del SNU y proyectos de las áreas de paz, gobernabilidad y Pobreza del PNUD con los cuales se procurará un dialogo contante que posibilite la integralidad de las intervenciones.

La anterior territorialización no riñe con la posibilidad de que, en un futuro y en acuerdo con las directivas del orden nacional, se pueda ingresar a otros territorios del país, por ello la definición de las próximas zonas y territorios de intervención del PJT dependerá en gran medida de los acuerdos finales del proceso de paz, de la identificación de áreas con sobreoferta y de otras áreas con vacíos de apoyo y presencia institucional y de cooperación internacional, así como de los arreglos interinstitucionales e interagenciales a que haya lugar.

El proyecto podrá ser auditado de acuerdo a las normas internas del PNUD y podrá ser auditado por firmas internas con la finalidad de asegurar la transparencia, eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus acciones.

## Marco de Resultados<sup>16</sup>

<b>Efecto previsto conforme lo establecido en el MANUD / Marco de Resultados y Recursos del Programa de País [o Global/Regional]:</b>												
<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidades de las víctimas y las instituciones desarrolladas para participar e incidir en los organismos de toma de decisión relacionados con la atención, asistencia y reparación, que fomentan el goce efectivo de derechos.</li> <li>Capacidad institucional desarrollada para asistir a las víctimas y lograr una efectiva implementación de la justicia transicional para garantizar el goce efectivo de derechos.</li> </ul>												
<b>Indicadores de Efecto según lo establecido en el Marco de Resultados y Recursos del Programa de País [o Global/Regional], incluidos las metas y la línea de base:</b>												
<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicador: Número de propuestas presentadas por víctimas (sujetos de derecho individuales o colectivos) para influir en las políticas públicas previstas por la legislación de asistencia a las víctimas Línea de base: 21 (2015) Meta: 180 (2019)</li> <li>Indicador: Número de víctimas que reciben asistencia para acceder al régimen de reparación integral establecido para superar su situación vulnerable Línea de base: 31.139 Meta: 50 000</li> <li>Indicador: Número de reclamaciones de víctimas atendidas oficialmente en procesos de justicia de transición, desglosado por sexo Línea de base: 50 567 (35.395 mujeres; 150.172 hombres) (2015) Meta: 120 000 (84 000 mujeres; 36 000 hombres) (2019)</li> <li>Indicador: Número de propuestas nacionales y subnacionales que mejoran la coordinación entre las instituciones que implementan medidas de justicia de transición Línea de base: 14 (2015) Meta: 17 (2019)</li> </ul>												
<b>Producto(s) Aplicable(s) del Plan Estratégico del PNUD:</b>												
<ul style="list-style-type: none"> <li>Output 3.4. Functions, financing and capacity of rule of law institutions enabled, including to improve access to justice and redress.</li> </ul>												
<b>Título del Proyecto y Número del Proyecto en Atlas:</b> Programa de Justicia Transicional – Award 98331												
PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES DE PRODUCTO	FUENTE DE DATOS	LÍNEA DE BASE		METAS (según frecuencia de recolección de datos)						METODOLOGÍA DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS	
			Valor	Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	...	FINAL		
<b>Producto 1</b> Fortalecidos los mecanismos institucionales y de la sociedad civil para el esclarecimiento de la verdad y la memoria histórica.	1.1 Numero de acciones apoyadas que contribuyen con el diseño y puesta en marcha de la Comisión de Esclarecimiento de la Verdad, la Convivencia y la no Repetición.	Informes Comisión de la verdad	0	2016	1	2	3				3	Reportes periódicos de monitoreo Informes de misión
	1.2 Numero de iniciativas de memoria histórica emblemáticas apoyadas.	Informes Organizaciones de víctimas CNMH Informes de Medios de comunicación	90	2016	92	94	96	98			98	Reportes periódicos de monitoreo Informes de misión Grupos focales
	1.3 Número de personas desagregadas por sexo que son apoyadas para su participación en los mecanismos de esclarecimiento de la comisión de la verdad.	Informes oficiales Comisión de la verdad Organizaciones de víctimas	0	2016	1.000	2.000	3.000	4.000			4.000	Reportes periódicos de monitoreo Informes de misión Grupos focales

<sup>16</sup> El PNUD publica su información sobre proyectos (indicadores, líneas de base, metas y resultados) para cumplir con las normas de la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda (IATI). Es necesario asegurarse de que los indicadores sean S.M.A.R.T. (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con Plazos Establecidos), cuenten con líneas de base precisas y metas sostenidas por evidencia y datos confiables, y evitar abreviaturas para que los lectores externos comprendan los resultados del proyecto.

	1.4 Número de acciones promovidas en favor de la política pública de archivos de derechos humanos (identificación, acopio, custodia, protección, divulgación, acceso y pedagogía).	Informes oficiales CNMH	2	2016	7	12	17	17		17	Reportes periódicos de monitoreo Informes de misión Grupos focales
	1.5. Número de casos de víctimas de violencia sexual que son sistematizados para contribuir con el trabajo de la Comisión de Esclarecimiento de la Verdad, la Convivencia y la no Repetición.	Informes oficiales Comisión de la verdad Organizaciones de víctimas	0	2016	5	10	15			15	Reportes periódicos de monitoreo Informes de misión Grupos focales
	1.6 Número de acciones apoyadas que contribuyen con el diseño y puesta en marcha de la Unidad de búsqueda de personas desaparecidas.	Informes oficiales UBPD MP	0	2016	1	2	3			3	Reportes periódicos de monitoreo Informes de misión Grupos focales
	1.7 Número de piezas comunicativas implementadas para la difusión de información relacionada con el delito de DF.	Informes oficiales UBPD Informes de Medios de comunicación	0	2016	5	10	15	15		15	Reportes periódicos de monitoreo Informes de misión Grupos focales Informes de medios de comunicación
	1.8 Numero de cementerios municipales intervenidos para la búsqueda e identificación de personas desaparecidas forzosamente.	Informes oficiales INML FGN	1	2016	3	6	10	10		10	Reportes periódicos de monitoreo Informes de misión Grupos focales
	1.9 Número de diligencias de exhumación apoyadas para la búsqueda, localización e identificación de personas desaparecidas forzosamente.	Informes oficiales INML FGN	364	2016	389	429	470	470		470	Reportes periódicos de monitoreo Informes de misión Grupos focales
<b>Producto 2</b> Mejorada la capacidad de respuesta del Estado para promover el acceso a la justicia y prevenir la impunidad.	2.1 Numero de acciones apoyadas que contribuyen con el diseño y puesta en marcha de la Jurisdicción Especial para la Paz.	Informes oficiales JEP Instituciones Sistema de Justicia MP	0	2016	1	2	3			3	Reportes periódicos de monitoreo Informes de misión Grupos focales
	2.2. Número de personas desagregadas por sexo que acceden a mecanismos de justicia transicional.	Informes oficiales DP	66.000	2016	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir		Por definir	Reportes periódicos de monitoreo Informes de misión Grupos focales
	2.3. Número de acciones con enfoque restaurativo apoyadas en el marco del apoyo a la JEP.	Informes oficiales JEP	0	2016	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir		Por definir	Reportes periódicos de monitoreo Informes de misión Grupos focales
	2.4. Numero de organizaciones de víctimas y acompañantes que son acompañadas para su participación en los mecanismos de la JEP.	Informes oficiales Min Justicia ACPP	0	2016			20	40		40	Reportes periódicos de monitoreo Informes de misión Grupos focales
	2.5. Numero de sistemas locales de justicia fortalecidos de manera integral.	Informes oficiales Min Justicia ACPP	0	2016	13	13	13	13		13	Reportes periódicos de monitoreo Informes de misión Grupos focales
	2.6. Número de organizaciones de la sociedad civil fortalecidas para adelantar litigio estratégico en casos de DF.	Informes oficiales UBPD	5	2016	10	15	20	25		25	Reportes periódicos de monitoreo Informes de misión

		Informes internos PNUD									Informes de consultoría
	2.7. Número de casos apoyados para el esclarecimiento de delitos contra la libertad e integridad sexual.	Informes oficiales PNUD Min Justicia FGN	594	2016	700	800	900	1.000		1.000	Reportes periódicos de monitoreo Informes de misión Grupos focales
	2.8 Numero de cementerios municipales intervenidos para la búsqueda e identificación de personas desaparecidas forzosamente.	Informes oficiales INML FGN	1	2016	3	6	10	10		10	Reportes periódicos de monitoreo Informes de misión Grupos focales
	2.9 Número de diligencias de exhumación apoyadas para la búsqueda, localización e identificación de personas desaparecidas forzosamente.	Informes oficiales INML FGN	364	2016	389	429	470	470		470	Reportes periódicos de monitoreo Informes de misión Grupos focales
<b>Producto 3</b> Impulsada la reparación integral de las víctimas del conflicto armado.	3.1. Numero de programas, proyectos e iniciativas que son apoyadas en favor de la atención y reparación de las víctimas.	Informes oficiales UARIV ACP	2	2016	2	3	4	5		5	Reportes periódicos de monitoreo Informes de misión Grupos focales
	3.2 Número de funcionarios públicos que mejoran sus capacidades para brindar una respuesta efectiva en los procesos de restitución de tierras.	Informes oficiales IGAC URT ANT	0	2016	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir		Por definir	Encuesta CAP Reportes periódicos de monitoreo Informes de misión
	3.3 Número de personas desagradadas por sexo que participación en la construcción de proyectos de reconciliación, paz y reparación transformadora en el marco de procesos de restitución de tierras.	Informes oficiales IGAC URT ANT	0	2016	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir		Por definir	Encuesta CAP Reportes periódicos de monitoreo Informes de misión
	3.4. Numero de victimas que mejoran sus capacidades para agenciar la exigibilidad de sus derechos sobre el uso y tenencia de la tierra y el territorio.	Informes oficiales IGAC URT ANT	0	2016	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir		Por definir	Encuesta CAP Reportes periódicos de monitoreo Informes de misión
	3.5. Número de municipios en los cuales se adelanta la sistematización catastral para avanzar con los procesos de restitución de tierras.	Informes oficiales IGAC URT ANT	0	2016	3	3	3	3		3	Encuesta CAP Reportes periódicos de monitoreo Informes de misión
	3.6. Número de víctimas de violencia sexual beneficiadas con su acceso a medidas de atención, orientación y/o satisfacción.	Informes oficiales Min Justicia DP	766	2016	800	900	1.000	1.000		1.000	Reportes periódicos de monitoreo Informes de misión
	<b>Producto 4</b> Promovidos mecanismos para impulsar reformas institucionales y los procesos de inclusión, reconciliación y construcción territorial de la paz.	4.1 Numero de excombatientes de grupos armados que son acompañados en su proceso de inclusión social, política y económica.	Informes oficiales INPEC ACR	30	2016	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir		Por definir
4.2 Número de iniciativas locales implementadas que contribuyen con los procesos de reconstrucción del tejido social, construcción de paz y la reconciliación.		Informes oficiales ACR ACP	10	2016	13	15	20	25		25	Reportes periódicos de monitoreo Informes de misión
4.3 Número de iniciativas de reforma institucional apoyadas.		Informes oficiales ACR ACP	Por definir	2016	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir		Por definir	Reportes periódicos de monitoreo Informes de misión
4.4 Numero de organizaciones de sociedad civil que son apoyadas para su participación en iniciativas de inclusión social, política y económica.		Informes oficiales ACR ACP	10	2016	15	20	25	30			Reportes periódicos de monitoreo Informes de misión

## V. MONITOREO Y EVALUACIÓN

De conformidad con las políticas y los procedimientos de programación del PNUD, el proyecto se monitoreará a través de los siguientes planes de monitoreo y evaluación.

### Plan de Monitoreo

Actividad de Monitoreo	Objetivo	Frecuencia	Medidas a Seguir	Asociados (si fuese conjunto)	Costo (si lo hubiese)
<b>Seguimiento del progreso en el logro de los resultados</b>	Reunir y analizar datos sobre el progreso realizado en comparación con los indicadores de resultados que aparecen en el Marco de Resultados y Recursos a fin de evaluar el avance del proyecto en relación con el logro de los productos acordados.	Trimestralmente	<p>Serán implementadas herramientas de monitoreo periódico en una plataforma online, con el fin de recopilar información relevante que permita identificar los avances en términos de las metas propuestas, así como identificar impactos tempranos. Esto incluye además la elaboración de un cuadro de control que permita la agregación de los indicadores propuestos para que sea la herramienta de reporte única para todos los ejercicios de rendición de cuentas, incluyendo los reportes periódicos requeridos a nivel corporativo (ROAR, ATLAS).</p> <p>Algunos ejemplos de estas herramientas son:</p> <p>Fichas de monitoreo periódico. Grupos focales con beneficiarios. Informes de misión. Historias de vida.</p>	<p>Instituciones socias de Gobierno Otras agencias del SNU (ONU Mujeres FAO) Gobernaciones y Alcaldías Organizaciones de sociedad civil</p>	us \$5.000
<b>Monitoreo y Gestión del Riesgo</b>	Identificar riesgos específicos que pueden comprometer el logro de los resultados previstos, así como identificar y monitorear medidas de gestión del riesgo mediante un sistema de gestión de riesgos.	Semestralmente	<p>Serán actualizados y monitoreados los principales riesgos que han sido identificados, incluyendo nuevos riesgos que puedan afectar en alguna medida las acciones de las distintas iniciativas a ser apoyadas en el marco del Programa. Esto incluirá riesgos asociados con factores sociales y ambientales.</p> <p>En términos operativos será implementada una herramienta online que permita el reporte periódico de riesgos, así como las recomendaciones para poder gestionarlos de la manera más adecuada. Esta herramienta estará asociada con el sistema</p>	<p>Instituciones socias de Gobierno Otras agencias del SNU (ONU Mujeres FAO) Gobernaciones y Alcaldías Organizaciones de sociedad civil</p>	us \$5.000

			de monitoreo del proyecto que ha sido descrito anteriormente.		
<b>Aprendizaje y gestión del conocimiento</b>	Recopilar de manera sistemática los conocimientos, las buenas prácticas y las lecciones aprendidas de los proyectos apoyados para ponerlas a disposición de otras iniciativas de la cooperación internacional y del Estado colombiano. Así mismo, desarrollar este tipo de ejercicios para apropiarse de buenas prácticas y las lecciones aprendidas que contribuyan con esta estrategia.	Anual	Realizar en los distintos proyectos ejercicios de gestión de información y del conocimiento, que permitan la reconstrucción histórica y analítica de los procesos adelantados. Esto implica la definición de una metodología clara de recolección de información en la que participan todas las personas que integran el equipo de proyecto, así como los socios en la implementación a nivel local.	Instituciones sociales de Gobierno Otras agencias del SNU (ONU Mujeres FAO) Gobernaciones y Alcaldías Organizaciones de sociedad civil	us \$15.000
<b>Aseguramiento de Calidad Anual del Proyecto</b>	Evaluar la calidad del proyecto conforme a los estándares de calidad del PNUD a fin de identificar sus fortalezas y debilidades.	Anual	Incluir la información más relevante del proyecto en la herramienta corporativa de aseguramiento de calidad para analizar el cumplimiento de los criterios mínimos exigidos en términos de estrategia, pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad entre otros.  Este ejercicio será adelantado en la fase inicial del proyecto y será actualizado anualmente con el fin de evidenciar la evolución del Proyecto en este sentido.	NA	NA
<b>Revisar y Efectuar Correcciones en el curso de acción</b>	Revisión interna de datos y evidencia a partir de todas las acciones de monitoreo para asegurar la toma de decisiones informadas.	Por demanda	Se realizará la actualización del proyecto en términos programáticos y financieros en la medida que sea requerido, especialmente, en el caso en el cual se incorporen nuevas líneas de acción que impliquen un cambio sustantivo en el objetivo del mismo.	NA	NA
<b>Informe del Proyecto</b>	Reportar avances periódicos del Proyecto a la Junta Directiva y a los actores clave, incluyendo datos sobre el progreso realizado que reflejen los resultados logrados de conformidad con las metas anuales definidas. Así mismo, reportar el registro de riesgos actualizado y todo informe de evaluación o revisión preparado durante el período.	Anual Semestral Finalizar el proyecto	Serán entregados los informes a los distintos donantes de acuerdo con las condiciones establecidas en los convenios de contribución específicos. Estos informes técnicos y financieros serán elaborados a partir de los modelos corporativos y serán siempre aprobados previamente por el oficial de programa y por el área de finanzas para su envío oficial.  Los informes técnicos incluirán como mínimo una descripción de las acciones adelantadas, el avance en el cumplimiento de metas, un reporte de los indicadores y recomendaciones sobre el plan de trabajo previsto.	NA	NA
<b>Revisión del Proyecto (Junta Directiva del Proyecto)</b>	Efectuar revisiones periódicas del proyecto para evaluar su desempeño y revisar el Plan de Trabajo Plurianual, a fin de asegurar una elaboración del presupuesto realista durante la vida del proyecto. Realizar una revisión final del proyecto para captar las lecciones aprendidas y debatir aquellas	Por demanda	El proyecto será sometido a una revisión por parte de la junta directiva en su fase final con el fin de identificar su continuidad de acuerdo con las necesidades	NA	NA

	oportunidades para escalar y socializar los resultados del proyecto y las lecciones aprendidas con los actores relevantes.		identificadas en el país frente a la política de justicia transicional.		
--	--	--	---	--	--

## Plan de Evaluación<sup>17</sup>

Título de la Evaluación	Asociados (si fuese un proyecto conjunto)	Producto Relacionado del Plan Estratégico	Efecto MECNUD/CPD	Fecha de Realización Prevista	Principales Actores en la Evaluación	Costo y Fuente de Financiamiento
Evaluación de medio término.	NA	Output 3.4. Functions, financing and capacity of rule of law institutions enabled, including to improve access to justice and redress.	<p>Capacidades de las víctimas y las instituciones desarrolladas para participar e incidir en los organismos de toma de decisión relacionados con la atención, asistencia y reparación, que fomentan el goce efectivo de derechos.</p> <p>Capacidad institucional desarrollada para asistir a las víctimas y lograr una efectiva implementación de la justicia transicional para garantizar el goce efectivo de derechos.</p>	Julio 2019	Instituciones SNARIV Jurisdicción Especial para la Paz Comisión de la Verdad ONU Mujeres	Por definir

<sup>17</sup> Opcional, si fuese necesario.

## VI. PLAN DE TRABAJO PLURIANUAL<sup>1819</sup>

PRODUCTOS ESPERADOS	ACTIVIDADES PREVISTAS	Presupuesto Previsto por Año (us \$)				RESPONSABLE	PRESUPUESTO PREVISTO		
		A1	A2	A3	A4		Fuente de Financiamiento	Descripción del Presupuesto	Monto
<b>Producto 1</b>  <b>Fortalecidos los mecanismos institucionales y de la sociedad civil para el esclarecimiento de la verdad y la memoria histórica.</b>	1.1 Apoyo al proceso de diseño e implementación de la Comisión de Esclarecimiento de la Verdad, la Convivencia y no Repetición.	208.500	351.457			PNUD	Canadá	Se incluyen costos asociados con la contratación de personal, eventos, viajes, viáticos, compras y otros costos directos.	559.957
	1.2 Impulsar iniciativas de memoria histórica emblemáticas construidas desde las víctimas								
	1.3 Apoyar la participación de las mujeres y de otros sectores de la sociedad civil en los mecanismos de participación de la Comisión de Esclarecimiento de la Verdad, la Convivencia y la no Repetición.								
	1.4 Promover la implementación de la política pública de archivos de derechos humanos (identificación, acopio, custodia, protección, divulgación, acceso y pedagogía).		120.000			PNUD	Canadá	Se incluyen costos asociados con la contratación de personal, eventos, viajes, viáticos, compras y otros costos directos.	120.000
	1.5. Visibilizar casos de víctimas de violencia sexual en el marco de la Comisión de Esclarecimiento de la Verdad, la Convivencia y la no Repetición.	36.000	128.000			PNUD	Canadá	Se incluyen costos asociados con la contratación de personal, eventos, viajes, viáticos, compras y otros costos directos.	164.000
	1.6. Impulsar el diseño e implementación de la Unidad de Búsqueda de Personas Desaparecidas.								
	1.7. Implementar una campaña nacional de difusión sobre el impacto del delito de Desaparición Forzada en el marco del acuerdo de paz.								

<sup>18</sup> En la decisión DP/2010/32 de la Junta Ejecutiva del PNUD se definen los costos y clasificaciones para la efectividad de los costos del programa y el desarrollo a ser cargados al proyecto.

<sup>19</sup> Los cambios al presupuesto del proyecto que afectan el alcance (productos), fechas de finalización, o costos totales estimados del proyecto exigen una revisión formal del presupuesto que debe ser firmada por la Junta Directiva. En otros casos, el/la gerente de programa del PNUD podrá ser el único en firmar la revisión siempre que los otros firmantes no tengan objeciones. Por ejemplo, podrá aplicarse este procedimiento cuando el objetivo de la revisión sea simplemente reprogramar actividades para otros años.

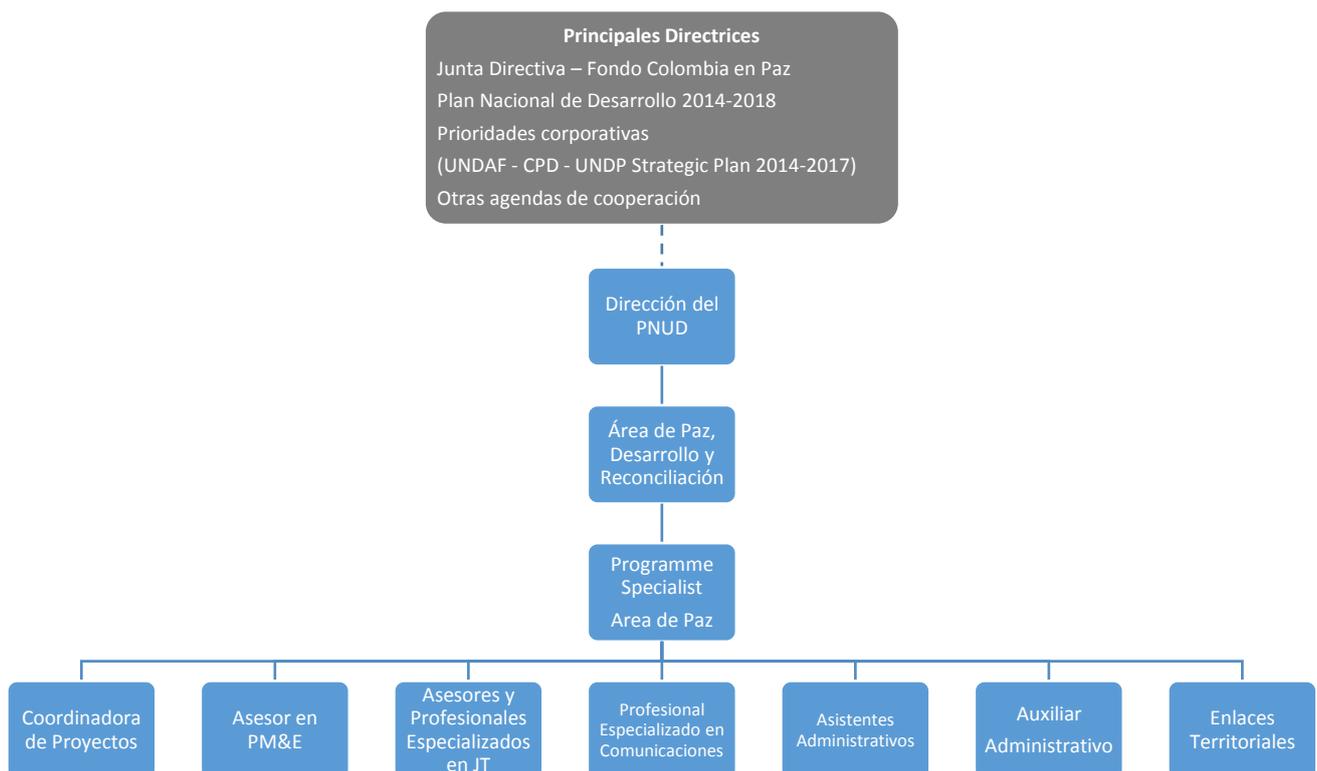
	1.8. Desarrollar Intervenciones en cementerios municipales para la búsqueda e identificación de personas desaparecidas forzosamente.								
	1.9. Apoyar diligencias de exhumación para la búsqueda, localización e identificación de personas desaparecidas forzosamente.								
	Acciones de monitoreo, gestión del conocimiento, aprendizaje y auditoría								
	<b>Subtotal para el Producto 1</b>	<b>244.500</b>	<b>599.457</b>	<b>0</b>	<b>0</b>				<b>843.957</b>
<b>Producto 2</b>	2.1 Apoyar el proceso de diseño e implementación de la Jurisdicción Especial para la Paz.								
<b>Mejorada la capacidad de respuesta del Estado para promover el acceso a la justicia y prevenir la impunidad.</b>	2.2. Promover el acceso de personas a otros mecanismos de justicia transicional.								
	2.3. Impulsar acciones de justicia restaurativa en el marco del apoyo a la JEP.								
	2.4. Promover la participación de organizaciones de víctimas y acompañantes en los mecanismos previstos por la JEP.								
	2.5 Fortalecer sistemas locales de justicia a nivel local con énfasis en justicia agraria.								
	2.6. Fortalecer organizaciones de mujeres y otras de la sociedad civil para adelantar litigio estratégico en casos de Desaparición Forzada.								
	2.7. Facilitar el acceso de víctimas del delito de violencia sexual en instancias judiciales para el restablecimiento de sus derechos.								
	2.8. Apoyar el diseño, validación y formulación de un esquema de justicia agraria.								
	Acciones de monitoreo, gestión del conocimiento, aprendizaje y auditoría								
	<b>Subtotal para el Producto 2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>				<b>0</b>

<b>Producto 3</b>  <b>Impulsada la reparación integral de las víctimas del conflicto armado.</b>	3.1. Promover programas, proyectos e iniciativas en favor de la atención y reparación de las víctimas del conflicto armado.								
	3.2. Mejorar las capacidades de funcionarios públicos para brindar una respuesta efectiva frente a las conflictividades generadas en los procesos de restitución de tierras.								
	3.3. Facilitar la participación de distintos grupos poblacionales en la construcción de proyectos de reconciliación, paz y reparación transformadora en el marco de procesos de restitución de tierras.								
	3.4. Mejorar las capacidades de las víctimas para agenciar la exigibilidad de sus derechos sobre el uso y tenencia de la tierra y el territorio.								
	3.5. Fortalecer sistemas de información y adelantar estudios técnicos para avanzar con los procesos de restitución de tierras.								
	3.6. Fortalecer las capacidades institucionales y de organizaciones de sociedad civil para mejorar la atención, orientación y asistencia legal y psicosocial a víctimas de violencia sexual.								
	Acciones de monitoreo, gestión del conocimiento, aprendizaje y auditoría								
	<b>Subtotal para el Producto 3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>				<b>0</b>
<b>Producto 4</b>  <b>Promovidos mecanismos para impulsar reformas institucionales y los procesos de inclusión, reconciliación y construcción territorial de la paz.</b>	4.1 Impulsar acciones con enfoque de género y diferencial en favor de la inclusión social, política y económica de excombatientes de grupos armados.								
	4.2 Desarrollar iniciativas locales o regionales para promover los procesos de reconstrucción del tejido social, construcción de paz y la reconciliación.								
	4.3 Apoyar y acompañar iniciativas de reforma institucional.								

	4.4. Promover organizaciones de la sociedad civil para su participación en iniciativas de inclusión social, política y económica de PPR.							
	Acciones de monitoreo, gestión del conocimiento, aprendizaje y auditoría							
	<b>Subtotal para el Producto 4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>			<b>0</b>
<b>Subtotal Costos Directos</b>		<b>244.500</b>	<b>599.457</b>	<b>0</b>	<b>0</b>			<b>843.957</b>
<b>DPC Estimado (0.5%)</b>		<b>1.223</b>	<b>2.997</b>	<b>0</b>	<b>0</b>			<b>4.220</b>
<b>Costo de Apoyo (GMS)</b>		<b>19.658</b>	<b>48.196</b>	<b>0</b>	<b>0</b>			<b>67.854</b>
<b>TOTAL</b>		<b>265.380</b>	<b>650.650</b>	<b>0</b>	<b>0</b>			<b>916.031</b>

## VII. ARREGLOS DE GESTIÓN Y GOBERNANZA

En términos misionales y programáticos, el PJT responderá a las prioridades establecidas por el PNUD en Colombia de acuerdo con los lineamientos del plan estratégico del PNUD a nivel global, el CPD, UNDAF, el Plan de Desarrollo de Colombia, las directrices del Fondo Colombia en Paz (ERR e Implementación de los acuerdos de paz) y en general con las prioridades de política pública en materia de justicia transicional y construcción de paz. En cuanto a la gestión y gobernanza del proyecto, el PJT estará bajo la orientación de la Dirección del PNUD que a su vez supervisa el Área de Paz, Desarrollo y Reconciliación.



Vale la pena señalar que los proyectos que se implementen al interior del PJT, tendrán sus propios mecanismos e instancias de coordinación y gobernanza, establecidos con los socios y contrapartes de cada uno de los proyectos de acuerdo con las necesidades específicas.

### a. Obligaciones y requisitos previos

#### Financieros:

Los recursos financieros de este proyecto serán administrados de acuerdo con el reglamento financiero del PNUD. Todas las cuentas y los estados financieros se expresan en dólares estadounidenses. Todo interés devengado atribuible a la Contribución se acreditará en la cuenta del PNUD y será utilizado de conformidad con los procedimientos establecidos del PNUD.

#### Variaciones Cambiarias:

Eventuales variaciones cambiarias resultantes de las diferencias en las tasas de cambio serán aumentadas o disminuidas del valor correspondiente en dólares americanos (US\$) a cada depósito, conforme a lo dispuesto en el Capítulo 5, reglamento 5.04 del Manual Financiero del PNUD. Dicho ajuste se realizará a través de revisión presupuestal.

### **Previsiones o variaciones cambiarias:**

Trimestralmente el PNUD, conjuntamente con la dirección del proyecto, realizará un análisis de cobertura de los recursos presupuestales y de caja del proyecto (generados por eventuales variaciones cambiarias) con el fin de ajustar los planes de trabajo. Para que el PNUD pueda registrar contablemente el ingreso de las contribuciones de costos compartidos en el mes en que estas fueron depositadas en la cuenta del PNUD, la institución contribuyente deberá enviar de inmediato a la oficina del PNUD, una comunicación formal informando que el depósito ha sido realizado, acompañando a la comunicación, la ficha de depósito bancario.

### **Servicios administrativos y de apoyo**

De conformidad con las decisiones y las directivas de la Junta Ejecutiva del PNUD que se reflejan en su Política de Recuperación de Gastos con cargo a Otros Recursos, las Contribuciones estarán sujetas a la recuperación de los gastos indirectos en que hayan incurrido las oficinas del PNUD en la Sede y en el país, al prestar servicios de apoyo general a la gestión (GMS). Para sufragar esos gastos de GMS, se imputarán a las Contribuciones de donantes un cargo del 7% a los gastos realmente efectuados. Así mismo, en la medida en que correspondan inequívocamente al proyecto, todos los gastos directos de implementación, incluidos los gastos de la Entidad de Ejecución o de un Asociado en la Implementación, se incorporarán en el presupuesto del proyecto en correspondencia con la partida presupuestaria pertinente y se imputarán en consecuencia al proyecto.

Vale señalar que se ha incluido un presupuesto estimado de us \$138.560 para cubrir el DPC para los próximos 4 años (en promedio us \$34.640 por año). Este presupuesto corresponde a un porcentaje del 0.8% del total de los costos directos, teniendo en cuenta que el equipo de implementación del proyecto apoyará todos los requerimientos internos de la organización para el desarrollo de las actividades propuestas. Sin embargo, teniendo en cuenta que el plan de trabajo propuesto es indicativo, este presupuesto podrá incrementarse en la medida en los procesos y procedimientos administrativos sean mayores durante la implementación.

### **Transferencia de Equipos:**

La transferencia de equipos adquiridos a través de la presente iniciativa está condicionada al compromiso formal por parte del organismo de ejecución, que dichos equipos sean para el servicio del proyecto y sus propósitos, hasta la finalización de las actividades del proyecto. El director del proyecto será responsable de la localización y uso de estos bienes adquiridos a través del proyecto, aplicando las normas y procedimientos PNUD.

### **Publicaciones:**

No se permitirá la inclusión de promoción de índole política, partidaria, religiosa o de carácter comercial, ni símbolos, logotipos, logo marcas en documentos, publicaciones y actividades realizadas en la implementación del presente proyecto, y la inclusión del Logo y Nombre del PNUD en los medios de divulgación, será objeto de consulta al PNUD y los organismos participantes en la ejecución del proyecto.

### **Auditoría:**

El Proyecto estará sujeto a una auditoría por lo menos una vez durante el período que dure su ejecución, asegurándose que dicha auditoría sea realizada de conformidad con las normas que regulan la ejecución de proyectos apoyados por el PNUD.

---

## VIII. CONTEXTO LEGAL Y GESTIÓN DE RIESGOS

### CLÁUSULAS MODELO DE CONTEXTO LEGAL

Este Documento de Proyecto constituirá el instrumento al que se hace referencia en el Artículo I del Acuerdo Básico de Asistencia firmado en septiembre de 2015 entre el Gobierno de Colombia y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Toda referencia que se haga en el Acuerdo SBAA a la “Agencia de Ejecución” se interpretará como una referencia al “Asociado en la Implementación”.

PNUD (“Asociado en la Implementación”) será el encargado de implementar el proyecto de conformidad con sus reglamentaciones, reglas, prácticas y procedimientos financieros siempre y cuando no viole principio alguno de las Reglas y Regulaciones Financieras del PNUD. Cuando las reglamentaciones financieras de un Asociado en la Implementación no proporcionen los lineamientos requeridos para asegurar una relación equilibrada entre calidad y precio, imparcialidad, integridad, transparencia y competencia internacional efectiva, el proyecto se regirá por las reglamentaciones financieras del PNUD.

### CLÁUSULAS MODELO PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

#### Opción b. PNUD (DIM)

1. El PNUD como Asociado en la Implementación cumplirá con las políticas, procedimientos y prácticas del Sistema de Gestión de Seguridad de las Naciones Unidas (UNSMS).
2. El PNUD acuerda realizar todos los esfuerzos que resulten razonables a fin de asegurar que ninguno de fondos del PNUD recibidos conforme al Documento de Proyecto<sup>20</sup> se utilicen para brindar asistencia a personas o entidades vinculadas con el terrorismo, y que los receptores de los fondos provistos por el PNUD en el marco del presente proyecto no aparezcan en la lista del Comité del Consejo de Seguridad, creado por Resolución 1267 del año 1999. Este listado puede consultarse en [http://www.un.org/sc/committees/1267/aq\\_sanctions\\_list.shtml](http://www.un.org/sc/committees/1267/aq_sanctions_list.shtml). Esta disposición debe incluirse en todos los subcontratos y subacuerdos firmados en el marco del presente Documento de Proyecto.
3. De acuerdo con las Políticas y Procedimientos de Operaciones y Programas del PNUD, se reforzará la sostenibilidad social y ambiental a través de la aplicación de los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD (<http://www.PNUD.org/ses>), y del Mecanismo de Rendición de Cuentas (<http://www.PNUD.org/secu-srm>).
4. El Asociado en la Implementación (a) realizará las actividades relacionadas con el proyecto y programa en conformidad con los Estándares y Ambientales del PNUD; (b) implementará el plan de gestión o mitigación para que el proyecto o programa cumpla con dichos estándares; y (c) participará de un modo constructivo y oportuno para abordar cualquier inquietud o queja planteada a través del Mecanismo de Rendición de Cuentas. El PNUD se asegurará de que los organismos y otras partes interesadas estén debidamente informados de la existencia del Mecanismo de Rendición de Cuentas y puedan acceder al mismo.
5. Todos los firmantes del Documento de Proyecto colaborarán de buena fe en los ejercicios destinados a evaluar los compromisos del programa o proyecto, o el cumplimiento con los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD. Ello incluye el acceso a sitios del proyecto, personal relevante, información y documentación.

---

<sup>20</sup> Texto a ser utilizado cuando el Asociado en la Implementación sea Naciones Unidas, un Fondo/Programa de las Naciones Unidas o una agencia especializada.

## IX. ANEXOS

### 1. Informe de Calidad del Proyecto

[https://intranet.undp.org/sites/COL/project/00098331/layouts/15/projectqa/print/DesignAppraisalsPrintV3.aspx?fid=COL\\_00098331\\_DESIGNV3\\_2016&year=2016](https://intranet.undp.org/sites/COL/project/00098331/layouts/15/projectqa/print/DesignAppraisalsPrintV3.aspx?fid=COL_00098331_DESIGNV3_2016&year=2016)

### 2. Modelo de Diagnóstico Social y Ambiental

#### Ver anexo:

Anexo A.1 Lista de verificación del diagnóstico social y ambiental

Anexo A.2: Resumen del Diagnóstico Social y Ambiental

### 3. Análisis de Riesgo:

Riesgo	Asociado al Producto #	Rating escala 1 Low – 5 High			Medias de mitigación
		Impacto	Probabilidad	Grado riesgo	
1. La fluctuación de la tasa de cambio del dólar puede afectar el presupuesto disponible para el Programa.	1 - 2 - 3 - 4	5	4	Alto	Realizar un seguimiento financiero periódico al presupuesto que permita analizar el efecto de la fluctuación en el presupuesto con el fin de flexibilizar las medidas a implementar.
2. Algunos de los proyectos de justicia transicional presentan dificultades a la hora de su implementación en terreno.	1 - 2 - 3 - 4	4	4	Alto	Revisar en terreno la viabilidad de la implementación de los proyectos según las capacidades territoriales para establecer una meta alcanzable.
3. Los mecanismos de financiación del SNU en Colombia, no dan prioridad a los proyectos de justicia transicional.	1 - 2 - 3 - 4	5	4	Alto	Se buscan recursos con otros donantes de manera bilateral.
4. El cronograma de ejecución de los proyectos del programa no coincide con los tiempos administrativos del PNUD retrasando los impactos y resultados del programa.	1 - 2 - 3 - 4	3	4	Medio	Mejorar los tiempos de respuesta de los mecanismos administrativos, operativos y financieros del PNUD para lograr una ejecución de los proyectos de acuerdo a los tiempos establecidos.
5. Las víctimas, las comunidades y los ex combatientes perciben una implementación lenta de los acuerdos paz, en lo que tiene que ver con la justicia transicional.	1 - 2 - 3 - 4	3	3	Medio	En la etapa previa a la implementación de los acuerdos, se hace un trabajo de sensibilización en los territorios sobre los tiempos, los alcances y los límites de los acuerdos de paz.
6. Las víctimas y las comunidades afectadas por el conflicto armado, ven como injusto que los ex combatientes reciban todos los beneficios de los acuerdos de paz y ellos no.	4	3	4	Medio	Se muestran los resultados de la ERR sobre los avances en materia de justicia transicional.

7. Las condiciones de seguridad en algunos de los territorios donde se ejecuta el Programa, no permiten la implementación de los proyectos de justicia transicional.	1 - 2 - 3 - 4	3	1	Bajo	Antes de comenzar los proyectos, se realiza un estudio de las condiciones de seguridad con autoridades locales y nacionales para determinar el riesgo real del municipio/región.
8. las acciones desarrolladas por el proyecto generan un impacto considerable en el medio ambiente.	1 - 2 - 3 - 4	3	1	Bajo	Aplicar la normatividad ambiental colombiana establecida por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, así como las directrices el SINA.
9. Manejo inadecuado de los residuos de construcción en las obras de infraestructura en las zonas priorizadas. (output 5)	3	2	2	Bajo	Serán solicitados planes de manejo ambiental y social a los contratistas encargados de las obras de infraestructura para garantizar un manejo adecuado de los residuos.
10. Contaminación acústica por el uso de maquinaria y equipos en las obras de infraestructura.	3	2	2	Bajo	Serán solicitados planes de manejo ambiental y social a los contratistas encargados de las obras de infraestructura para garantizar medidas de mitigación frente a la contaminación acústica.
11. Generación de gases de efecto invernadero por el uso de agro insumos o por el establecimiento de sistemas de producción agropecuaria.	3	2	2	Bajo	Para el establecimiento de sistemas de producción agropecuaria se tendrá en cuenta la aplicación más eficiente de abonos para reducir su uso, así como el compostaje para tratar los residuos y los subproductos biodegradables.
12. Contaminación de fuentes hídricas con el uso de nitratos de origen agrícola.	3	3	2	Bajo	Se promoverán buenas prácticas agrícolas para la aplicación adecuada de fertilizantes y plaguicidas generando menor contaminación a los suelos, las aguas superficiales y principalmente a las aguas subterráneas.
13. Afectación de ecosistemas y de la biodiversidad con la aplicación de plaguicidas.	3	3	1	Bajo	Se promoverán buenas prácticas agrícolas para la aplicación adecuada de plaguicidas o eventualmente métodos alternativos de control biológico.
14. La formulación e implementación de Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDETs) podrían llevar a la realización de planes de ordenamiento territorial que podrían cambiar el uso del suelo y del territorio y su consecuente degradación, así como un riesgo de aumento a la vulnerabilidad por efectos del cambio climático y desastres naturales y la construcción de infraestructura con	3	3	1	Bajo	Promover procesos de participación y concertación para la construcción colectiva de propuestas de uso del espacio con el fin de que el PDETs no se convierta en una restricción externa a la transformación del territorio. Reconocer el valor de la biodiversidad y sus servicios ecosistémicos en los procesos

posibles efectos negativos en el medio ambiente.					de planeación, lo cual incluye tener presente la existencia de ecosistemas estratégicos y las características del suelo en el momento de planificar las intervenciones necesarias para la consolidación de la paz.
15. Incremento de conflictos sociales derivados del uso y disposición de recursos naturales (presencia de minería legal e ilegal, cultivos ilícitos, actividad extractiva) cambios en la dinámica sociocultural del territorio y tomas de decisiones no concertadas que aumenten la tensión en las comunidades.	3	3	1	Bajo	Incluir análisis territorial sobre el papel que juegan los recursos naturales en la generación y el mantenimiento de los conflictos en los diferentes territorios Asegurar una participación equilibrada y plural en los procesos de construcción, concertación y socialización de las intervenciones a nivel local.

4. **Evaluación de Capacidades:** Resultados de las evaluaciones de capacidades del Asociado en la Implementación (incluida la Micro Evaluación del Método Armonizado de Transferencias en Efectivo - HACT)
5. **Términos de Referencia de la Junta Directiva del Proyecto** y de las principales posiciones gerenciales.