

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN**

**PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN DE GESTIÓN DE
LECCIONES APRENDIDAS EN EL PROCEDIMIENTO DE VALORACIÓN DE LA UNIDAD PARA
LA ATENCIÓN Y REPARACIÓN A LAS VÍCTIMAS**

**HONOFRE CELIS HERNÁNDEZ
SANDRA MILENA ARISTIZABAL LÓPEZ**

**Director
Ing. JAIME NEVARDO MESA MOLANO**

**BOGOTÁ D.C.
FEBRERO, 2019**

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

**BOGOTÁ D.C.
FEBRERO, 2019**

Índice

| | |
|--|----|
| Introducción | 8 |
| 1 Planteamiento del Problema | 10 |
| 1.1 Descripción del problema..... | 10 |
| 1.2 Análisis de pertinencia | 13 |
| 1.3 Objetivos..... | 14 |
| 1.3.1 Objetivo General | 14 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos..... | 14 |
| 2 Marco Teórico | 15 |
| 2.1 Conocimiento | 15 |
| 2.1.1 Tipos de conocimiento | 15 |
| 2.2 Gestión de Conocimiento | 15 |
| 2.2.1 Formas de abordar la Gestión de Conocimiento..... | 17 |
| 2.2.2 Sistema de información..... | 18 |
| 2.3 Lecciones aprendidas | 21 |
| 2.3.1 Metodologías para la gestión de las lecciones aprendidas | 22 |
| 2.4 Gestión del conocimiento en el sector público: | 23 |
| 3 Marco Contextual | 25 |
| 3.1 Empresa Objeto de Estudio: | 25 |
| 3.2 Organigrama de la UARIV | 25 |
| 3.3 Análisis de la etapa de valoración..... | 26 |
| 4 Metodología..... | 30 |
| 4.1 Análisis de Correspondencias Múltiples (ACM) | 30 |
| 4.1.1 Tabla de datos: | 30 |
| 4.1.2 Tabla de Burt | 31 |
| 4.1.3 Bases del análisis de correspondencias múltiples | 32 |
| 4.1.4 Ejes factoriales y factores | 33 |
| 4.2 Análisis de Clúster | 33 |
| 4.2.1 Medidas de la distancia en los clúster..... | 34 |

| | | |
|-------|---|----|
| 4.2.2 | Clasificación de los métodos de análisis de clúster | 34 |
| 5 | Propuesta para el diseño de un sistema de información de gestión de lecciones aprendidas | 35 |
| 5.1 | Análisis de Resultados..... | 35 |
| 5.1.1 | Análisis de Correspondencias Múltiples Implementación | 42 |
| 5.1.2 | Mapas factoriales individuos | 47 |
| 5.1.3 | Implementación Clúster Jerárquico..... | 48 |
| 5.2 | Propuesta..... | 50 |
| 5.2.1 | Especificación de requisitos..... | 51 |
| 5.2.2 | Análisis..... | 51 |
| 5.2.3 | Diseño..... | 55 |
| 5.2.4 | Estrategia para Uso y Apropiación..... | 58 |
| 6 | CONCLUSIONES..... | 62 |
| 7 | RECOMENDACIONES | 64 |
| 8 | BIBLIOGRAFÍA | 65 |
| | ANEXO 1. PROCEDIMIENTO VALORACIÓN..... | 70 |
| | ANEXO 2. INSTRUMENTOS PARA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN | 79 |
| | ANEXO 3. RESULTADOS ENCUESTA..... | 82 |
| | ANEXO 4. TABLA DE CONTIGENCIA MULTIDIMENSIONAL | 93 |

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1. Proceso de Valoración y Registro..... | 10 |
| Figura 2. Comportamiento solicitudes recibidas y valoradas desde 2012 a marzo de 2018..... | 11 |
| Figura 3. Comparativo valoradores años 2017 y 2018 | 12 |
| Figura 4. Modelo gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi | 16 |
| Figura 5. Proceso de transformación de datos en información | 19 |
| Figura 6. Componentes de un sistema de información | 19 |
| Figura 7. Ciclo de vida de los Sistemas de Información..... | 21 |
| Figura 8. Ciclo de gestión de lecciones aprendidas BID | 22 |
| Figura 9. Proceso de gestión de lecciones aprendidas..... | 23 |
| Figura 10. Organigrama de la UARIV | 26 |
| Figura 11. Pasos de la etapa de valoración de la UARIV | 27 |
| Figura 12. Perfiles profesionales en la etapa de valoración de la UARIV | 28 |
| Figura 13. Nivel de formación para los valoradores de la UARIV | 28 |
| Figura 14. Tipos de vinculación en el proceso valoración de la UARIV | 29 |
| Figura 15. Tabla Múltiple | 31 |
| Figura 16. Tabla de Burt | 31 |
| Figura 17. Proyección de individuos y modalidades | 33 |
| Figura 18. Total valoradores encuestados por genero del proceso valoración de la UARIV | 38 |
| Figura 19. Tiempo como valorador en la UARIV..... | 39 |
| Figura 20. Respuesta a pregunta Profesión..... | 40 |
| Figura 21. Resultado ¿Qué información consulta al momento de valorar un caso? | 41 |
| Figura 22. Gráfico de sedimentación | 43 |
| Figura 23. Biplot del Análisis de Correspondencias múltiples Dim1, Dim2 | 44 |
| Figura 24. Gráfico de Correlación entre variables y dimensiones principales..... | 45 |
| Figura 25. Color por valores de cos2: calidad en el mapa de factores Dim1 Dim2..... | 47 |
| Figura 26. Calidad de representación de los encuestados a la Dim 1-2. | 48 |
| Figura 27. Dendrograma obtenido del algoritmo AGNES | 49 |
| Figura 28. Clústeres obtenidos por el método jerárquico..... | 49 |
| Figura 29. Propuesta de “template” para captura de Lecciones Aprendidas valoración | 53 |
| Figura 30. Acceso al sistema de lecciones aprendidas valoración | 55 |
| Figura 31. Menú desplegable..... | 56 |
| Figura 32. Formulario Información básica Lecciones Aprendidas..... | 56 |
| Figura 33. Módulo de descripción Lecciones Aprendidas | 57 |
| Figura 34. Módulo de Acciones Realizadas para documentar la Lección Aprendida..... | 57 |
| Figura 35. Módulo de Socialización Lecciones Aprendidas | 58 |
| Figura 36. Módulo de consulta Lecciones Aprendidas..... | 58 |
| Figura 37. Matriz de Stakeholders | 59 |

Índice de tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Capítulos del Manual de Criterios de Valoración revisados | 35 |
| Tabla 2. Descripción de las entrevistas | 36 |
| Tabla 3. Valoradores encuestados agrupados por edad..... | 38 |
| Tabla 4. Tiempo de vinculación como valorador..... | 39 |
| Tabla 5. Frecuencia a pregunta ¿Si se tiene alguna duda sobre la decisión de un caso en particular, a quien acude para lograr tomar una decisión?, | 42 |
| Tabla 5. Variables para análisis de correspondencias múltiples | 42 |
| Tabla 7. Varianza acumulada y valores propios | 43 |
| Tabla 8. Varianza acumulada y valores propios | 46 |
| Tabla 9. Módulos que debe tener el sistema de información | 52 |
| Tabla 10. Listas desplegables propuestas | 53 |
| Tabla 11. Medios Oficiales de comunicación | 54 |
| Tabla 12. Periodo de vigencia de la lección aprendida para valoración..... | 54 |
| Tabla 13. Identificación de Stakeholders | 59 |
| Tabla 14. Acciones para la divulgación y apropiación del proyecto. | 60 |

Introducción

El presente trabajo de grado de la Maestría en Gerencia Estratégica de Tecnologías de Información adscrita al Centro de Gestión de Información y Finanzas de la Facultad de Administración de Empresas presenta un caso de investigación aplicada y describe la metodología para diseñar un sistema de información de lecciones aprendidas al momento de valorar las solicitudes de inscripción del Registro Único de Víctimas (RUV) en la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas (UARIV).

El reconocimiento de las víctimas del conflicto armado colombiano se materializa con la valoración de las solicitudes de inscripción en el RUV, la UARIV como responsable de adoptar una decisión en el sentido de otorgar o denegar la inscripción tiene un procedimiento de evaluación a través de herramientas técnicas, jurídicas y de contexto donde emite una decisión.

A mayo de 2018, la UARIV ha incluido a más de 8.695.848 personas víctimas del conflicto armado, para tomar ésta decisión el analista de declaraciones o valorador debe tener en cuenta la dinámica continua del conflicto armado, así como los nuevos pronunciamientos jurisprudenciales en relación con la condición de víctima, enfoque diferencial y criterios para la valoración, realizar la búsqueda de información en diferentes bases de datos y hacer un análisis jurídico en cada una de las declaraciones.

Por lo anterior, este estudio se inicia con la descripción de las etapas del proceso de Valoración de la UARIV, detallando como se realiza la radicación, captura, valoración, calidad y notificación de las solicitudes de inscripción de las personas que indican ser víctimas del conflicto armado en Colombia, centrándose en el paso a paso que realiza el analista de declaraciones para consultar la información y tomar la decisión en la etapa de valoración.

Así mismo, se desarrolla el concepto de gestión del conocimiento a partir de lo expuesto por autores como Peluffo, Martínez, López y Salas, enfocándonos en el concepto de lecciones aprendidas y las recomendaciones brindadas por el Banco Interamericano de Desarrollo BID (2008). Adicionalmente, se muestran dos formas de abordar la gestión de lecciones aprendidas, la del BID (2008) y la propuesta por Gaete (2011).

Se profundiza en la organización, centrándose en el proceso de valoración, que es la puerta de entrada para que las víctimas del conflicto armado colombiano puedan acceder a las medidas establecidas por la Ley 1448 de 2011, donde se realiza la evaluación de las solicitudes a través de herramientas técnicas, jurídicas y de contexto y como resultado de este análisis se genera una decisión sobre la inclusión en el RUV.

Se expone la metodología utilizada para la revisión de documentos de la organización (información secundaria) así como las encuestas realizadas a los valoradores (información primaria recopilada). En el análisis de datos, se plantean los dos métodos utilizados, el primero que consiste en el análisis de correspondencias múltiples y el segundo al análisis de clúster (o conglomerado).

A partir de la encuesta utilizada para la recolección y el análisis de datos se identifica el conocimiento tácito que se encuentra en el proceso de Valoración y cómo implementar las lecciones aprendidas para la etapa de valoración de las solicitudes de inscripción en el RUV

Finalmente, se presenta la propuesta de sistema de información de lecciones aprendidas para el procedimiento de valoración; con el fin optimizar la gestión del conocimiento en la valoración, reducir el tiempo de la curva de aprendizaje en nuevos valoradores a partir de la transferencia de conocimiento en el procedimiento de valoración y descentralización de la información para los valoradores y como a través de estas (lecciones aprendidas) disminuir el tiempo para la valoración

en las solicitudes de Inscripción del RUV donde el tiempo promedio de respuesta ha sido de 130 días para el 82% de las solicitudes presentadas bajo la ley 1448 de 2011.

1 Planteamiento del Problema

1.1 Descripción del problema

El reconocimiento de las víctimas del conflicto armado colombiano se materializa con la valoración de las solicitudes de inscripción RUV, la UARIV de acuerdo a lo establecido en la Ley 1448 (2011) es entidad responsable de adoptar una decisión en el sentido de otorgar o denegar la inscripción en el RUV (pág. 66) y desarrolla un procedimiento de evaluación a través de herramientas técnicas, jurídicas y de contexto que permiten emitir esta decisión.

Este proceso es realizado en la Subdirección de Valoración y Registro (SVR) de la UARIV, donde verifica y analiza la información contenida en la declaración y sus documentos anexos; para esto, la solicitud de quien alega la condición de víctima es llevada por diferentes etapas, en la figura 1 se muestra este proceso.



Figura 1. Proceso de Valoración y Registro.

Fuente: Elaboración propia a partir de Información general del proceso.

Etapas de radicación: es el ingreso del número del Formato Único de Declaración (en adelante FUD) y datos básicos de la solicitud en la herramienta tecnológica RUV temporal y se verifica que la solicitud de inscripción en el registro cumpla con los requisitos mínimos para ser valorada siguiendo los lineamientos descritos en el artículo 33 del Decreto 4800 de 2011.

Etapas de captura: se desarrollan dos actividades, digitalización; a través de la cual se conforma un archivo magnético con las imágenes de la solicitud y se carga en la herramienta tecnológica que soporta la operación; y la digitación, consiste en la captura de la información consignada en el FUD en la herramienta tecnológica RUV. Si se detectan inconsistencias, incoherencias o faltantes de información en el FUD en datos como: “1). Nombres, apellidos y número de identificación de las personas relacionadas, 2) Verificación del número de eventos del mismo hecho victimizante relacionados, 3). Verificación de víctimas directas, 4) Identificación del jefe de hogar, 5). Verificación de fechas.” (Unidad para las Víctimas, 2014, pág. 2)

Etapas de valoración: se analizan las circunstancias de “tiempo, modo y lugar narradas por el declarante” (Subdirección de Valoración y Registro, 2017, pág. 4) con base en herramientas técnicas, jurídicas, de contexto y criterios de valoración aprobados, para tomar la decisión sobre el estado en el RUV.

Etapas de control de calidad y generación de la resolución con la decisión adoptada: Una vez se cuenta con la motivación de la decisión, ésta se somete a un proceso de revisión aleatoria del 10% de las declaraciones para verificar la aplicación de las herramientas, técnicas jurídicas y de contexto, al igual que aspectos de forma, como lugares de citación y notificación de acuerdo con los datos consignados por el declarante en el FUD y se procede a generar el acto administrativo.

Etapas de notificación: es la etapa del proceso donde se da a conocer al declarante el contenido del acto administrativo con la decisión adoptada sobre la solicitud de inscripción en el RUV (Unidad para las Víctimas, 2018, pág. 1). La notificación se realiza de forma personal y luego por edicto, para aquellas actuaciones administrativas iniciadas con anterioridad al 2 de julio de 2012;

para los actos administrativos con fechas posteriores, se realiza la notificación personal y posteriormente la notificación por aviso.

Las problemáticas identificadas en este proceso fueron:

- Incremento de solicitudes por valorar presentadas bajo la ley 1448 de 2011: a diciembre de 2017 el proceso de valoración tuvo un aumento en las solicitudes pendientes por valorar de 188.343 declaraciones (Subdirección de Valoración, 2018). En la figura 2 se muestra el comportamiento de las solicitudes recibidas frente a las solicitudes valoradas desde enero de 2012 a marzo de 2018.

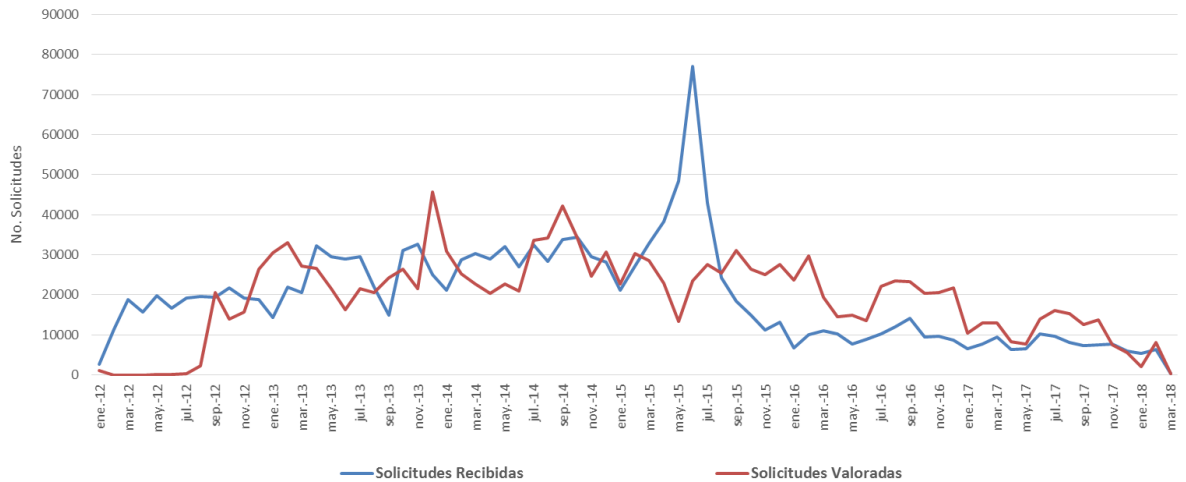


Figura 2. Comportamiento solicitudes recibidas y valoradas desde 2012 a marzo de 2018
Fuente: informe de Gestión RUV, 01 de abril 2018.

La figura 2, muestra un comparativo entre las solicitudes recibidas y las solicitudes procesadas; en los periodos marzo - junio de 2014, febrero - julio de 2015 y marzo - julio de 2016 se evidencia que las solicitudes recibidas fueron superiores a las solicitudes valoradas, una de las principales razones se puede atribuir al cambio de operador. Por otra parte, se evidencia que en el periodo marzo – septiembre de 2015 se recibió el número más alto de solicitudes a causa del plazo máximo para presentar solicitudes para hechos ocurridos antes del 11 de junio de 2011.

- Alta rotación del personal para el cargo de valorador: Entre 2013 y 2017, 220 profesionales renunciaron al cargo de valorador, esta rotación de personal se presenta por cambio de operador (Subdirección de Valoración, 2018). En la figura 3 se muestra número total de valoradores a 31 de marzo de 2018, aclarando que 67 de ellos se encontraban como valoradores desde el año 2017 y 12 son nuevos en el proceso



Figura 3. Comparativo valoradores años 2017 y 2018

Fuente: los autores a partir de información general del proceso abril 2018

La figura 3, muestra la relación entre valoradores con más de un año de experiencia en el proceso frente a valoradores con menos de un año de experiencia; estos últimos deben pasar por un periodo denominado “curva de aprendizaje” y requieren revisión constante y mayor capacitación para que puedan cumplir con la asignación diaria.

- La información para el proceso de valoración está dispersa entre diferentes carpetas, archivos y herramientas tecnológicas: en promedio, el valorador debe de revisar cinco (5) aplicaciones para realizar su tarea (Unidad para las Víctimas, 2017) y la información para el proceso no se encuentra centralizada. Los datos del proceso reposan en carpetas compartidas y en otras herramientas tecnológicas para la gestión documental tales como:
 - a. RUV: es un sistema de información que soporta el procedimiento de registro de las víctimas (Unidad para las Víctimas, 2018). En la etapa de valoración se ingresa al módulo donde el analista de declaración encuentra las declaraciones presentadas en el marco de la ley 1448 de 2011 y le permite contrastar información frente al caso haciendo una lectura integral de elementos técnicos, jurídicos y de contexto para llegar a la conclusión de incluir o no incluir a una persona.
 - b. ASDoc: Sistema de información que permite realizar la gestión de radicación para el proceso Registro y Valoración (Unidad para las Víctimas, 2014). En la etapa de valoración se consultan las declaraciones realizadas por la persona que alega la condición de víctima.
 - c. SIRAV: Sistema de información de víctimas, el cual contiene los módulos para la gestión de los procesos de actos administrativos y notificaciones del registro único de víctimas (Unidad para las Víctimas, 2014). En la etapa de valoración usan el módulo para la construcción de los actos administrativos a partir de plantillas previamente cargadas.
 - d. Sistema de Información Orfeo: sistema de gestión documental de la unidad para la atención integral a las víctimas para la etapa de valoración, es una herramienta de consulta y verificación a través de los criterios como nombre, número de documento;

en este Sistema de Información se encuentran los actos administrativos ya finalizados y las notificaciones de los actos administrativos realizados.

- e. Vivanto: Este portal web permite acceder a la información básica de la víctima. Para la UARIV (2018) consolida toda la información de los diferentes sistemas que conforman el RUV permitiendo consultar la información víctima de manera centralizada y en línea.
- Tiempos de respuesta en el proceso de valoración y registro: en el mapa de riesgos de la UARIV se identificó como riesgo de gestión para el proceso de valoración “que las declaraciones recibidas no sean valoradas en el término establecido por la ley” (Oficina Control Interno Unidad para las Víctimas, 2016), con corte a julio de 2017 el 82% de las solicitudes se valoran en promedio en 130 días calendario (Subdirección de Valoración y Registro, 2017), el cual difiere con el plazo de 60 días hábiles (aproximadamente 90 días calendario) establecido en el parágrafo segundo del artículo 156 de la ley 1448 (2011).

El incremento de las solicitudes pendientes por valorar, la disminución en los casos valorados por cambio de operador o por la rotación de empleados y la ausencia de conocimiento de la dinámica del conflicto armado, así como los nuevos pronunciamientos jurisprudenciales con relación a la condición de víctima, enfoque diferencial y criterios para la valoración de nuevos hechos victimizantes, afectan el cumplimiento en la valoración y los tiempos de respuesta a las solicitudes de las personas que alegan la condición de víctima.

A partir de lo anterior, surgen las siguientes preguntas de estudio: ¿Cómo identificar el conocimiento tácito y explícito que se encuentra en la etapa de valoración?, ¿Qué herramientas de gestión del conocimiento podrían contribuir en la centralización de información y conocimiento clave de la etapa de valoración?, ¿Puede la gestión del conocimiento a partir de las lecciones aprendidas, contribuir a la estandarización de la información utilizada para elaborar los actos administrativos que deciden la inclusión o no en el RUV y que además permita disminuir los tiempos de respuesta en la etapa de valoración?.

1.2 Análisis de pertinencia

El grupo de desarrollo regional del Tecnológico de Monterrey (2009) indica que “transitamos de una sociedad industrial a una sociedad basada en el conocimiento”. Así como en su momento la energía fue el motor de la revolución industrial, en la actualidad la información es el eje sobre el que gira esta nueva era, la era digital o de la información.

Esta era, plantea retos de cambio y adaptación en el Estado para atender las necesidades de los ciudadanos que exigen respuestas más ágiles, soluciones más precisas y focalizadas; lo que significa que el Estado en sus diferentes niveles no puede ser ajeno a los nuevos desarrollos tecnológicos y a los cambios en los modelos de gestión. En el quinto reporte de tendencias de la agencia de conocimiento del centro de innovación pública digital (2017) se indica que el Estado puede ser más eficiente con la automatización y visualización de la analítica de datos cualitativa y cuantitativa, lo que permitirá tomar decisiones más acertadas y más rápidas a partir del análisis de datos de los ciudadanos provenientes de diversas fuentes. Para el caso de Colombia a través de la estrategia de Gobierno en Línea (GEL) las entidades públicas pueden adaptar nuevas formas de gestión enfocadas en las necesidades de los ciudadanos a través del uso estratégico de la tecnología.

En la Dirección de Registro y Gestión de la UARIV se encuentra el procedimiento de valoración, que consisten en tomar la decisión de incluir a una persona en el RUV (Unidad para las

Víctimas, 2014). Con corte a 31 de mayo de 2018 ha incluido un total de 8.695.848, personas víctimas del conflicto armado colombiano, para el 82% de las solicitudes presentadas en el marco de la ley 1448 de 2011 el tiempo de respuesta promedio es de 130 días. Para tomar la decisión, se desarrolla un procedimiento de evaluación a través de herramientas técnicas, jurídicas y de contexto que permiten emitir una decisión sobre la inclusión en el RUV, donde el analista de declaraciones o valorador debe conocer el contexto del conflicto armado en el país, realizar la búsqueda de información en diferentes bases de datos y hacer un análisis jurídico para cada una de las declaraciones. Esta decisión es necesaria realizarla en sesenta días hábiles para dar cumplimiento a lo establecido en el parágrafo segundo del artículo 156 de la ley 1448 (2011).

Con este trabajo se propone un diseño de un sistema de información de lecciones aprendidas para el procedimiento de valoración; con el fin optimizar la gestión del conocimiento en la valoración, mejorar los tiempos de respuesta de las solicitudes de inclusión en el RUV, reducir el tiempo de la curva de aprendizaje en nuevos valoradores a partir de la transferencia de conocimiento en el procedimiento y descentralización de la información para los valoradores.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Proponer un diseño de sistema de información de gestión de lecciones aprendidas para el procedimiento de valoración de la Unidad para la Atención y Reparación a las Víctimas, mediante el cumplimiento de los lineamientos que formula la Estrategia de Gobierno en Línea.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar el proceso de valoración de la Unidad para la Atención y Reparación a las Víctimas (UARIV) estableciendo las necesidades en cuanto al manejo de información del procedimiento de valoración.
- Generar un diseño de sistema de información basado en las lecciones aprendidas del procedimiento de valoración de la UARIV.
- Definir la estrategia de uso y apropiación del sistema de información de lecciones aprendidas, garantizando la gestión de cambio en torno a la estrategia de Gobierno en Línea.

2 Marco Teórico

2.1 Conocimiento

Para Valhondo (2002), quien recopila los diferentes significados dados al concepto de conocimiento a lo largo de la historia, el conocimiento deriva de la información como ésta de los datos, aunque los humanos son quienes hacen el trabajo de transformación mediante las acciones de comparación, consecuencia, conexión y conversación (Valhondo, 2002); estas actividades que crean conocimiento tienen lugar en la mente de las personas, a diferencia de los datos que no se transforman. El conocimiento se obtiene de los individuos que pueden transferirlo.

Davenport citado por Valhondo, da definición al conocimiento como:

Una mezcla fluida de experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencia e información. Se origina y aplica en las mentes de los conocedores. En las organizaciones está, a menudo, embebido no sólo en los documentos y bases de datos, sino también en las rutinas organizacionales, en los procesos, prácticas y normas. (Valhondo, 2002, pág. 50)

2.1.1 Tipos de conocimiento

Arjonilla Dominguez & Medina Garrido (2010) indican que al realizar los procesos en la organización se emplean dos tipos de conocimiento (tácito y explícito).

El conocimiento tácito “es contextual, difícil de expresar con palabras, enraizado en la práctica, la experiencia personal, y en los mapas y modelos mentales de los individuos” o, (Máynez Guaderrama & Cavazos Arroyo, 2011, pág. 9) . En contraste Lahaba & Santos (2009) afirman que es conocimiento no codificado, se encuentra inmerso dentro del sistema organizacional, es un activo importante pero difícil de transferir. Por su parte el conocimiento explícito “puede ser fácilmente codificado” (Liberonaa & Ruiz, 2013, pág. 153), y según Nonaka (2007) es formal y sistemático y puede ser fácilmente comunicado y compartido.

Estos tipos de conocimiento se evidencian en las instituciones públicas pues requieren de la experiencia y conocimiento que aportan los empleados contratados y al mismo tiempo estas instituciones proveen conocimiento de su organización.

2.2 Gestión de Conocimiento

Desde una mirada teórica, existen diferentes definiciones del concepto de gestión del conocimiento (GC) ; el primero de ellos propone como un instrumento o herramienta, autores como Grau (2016) indican que la GC es una herramienta administrativa que permite atraer, integrar, usar y transferir los distintos conocimientos a la empresa. Para Lahaba & Santos (2009) es un instrumento básico para la gestión empresarial, pero a la misma vez es un proceso constante “de identificar, encontrar, clasificar, proyectar, presentar y usar de un modo más eficiente el conocimiento y la experiencia del negocio, acumulada en la organización, de forma que mejore el alcance del empleado para conseguir ventajas competitivas”. (pág. 122)

Otra forma de ver la GC, es como un proceso. Moreno (2016) asegura que esta gestión es entendida como procesos tienen que ver con capturar, elaborar, transmitir, almacenar y compartir el saber de una organización, en contraste Brown & Paul (2000) indican que se “incorpora procesos sistemáticos para descubrir, seleccionar, organizar y presentar la información de una manera que

mejore la comprensión del empleado, es el conjunto de procesos y sistemas que hacen que en la organización crezca el conocimiento”. Por su parte, Honeycutt (2001) indica que la gestión del conocimiento es un método que trata el capital intelectual como un elemento patrimonial.

Para (Canals, 2003) los procesos fundamentales de la gestión del conocimiento son la creación del mismo y su transmisión, la cual puede darse de diferentes maneras y es fundamental para que se dé la gestión del conocimiento, si bien ambos procesos pueden darse por separado estos están interrelacionados, la creación no parte de la nada, surge de otras personas, por lo que hay un proceso de transmisión previo, ambos procesos hacen que el conocimiento en las organizaciones mejore y sea utilizado para su gestión.

Una organización que considere gestionar el conocimiento debe implementar un proceso que entrelace los factores de uso de la información pertinente para comprender lo que está sucediendo, generar conocimiento a partir de esta información e implementar estrategias; esto con el propósito de realizar una adecuada toma de decisión para la organización (Arjonilla & Medina, 2010).

Estos procesos forman parte de la dinámica de la organización y, aunque continuos y simultáneos, son diferenciables en su propósito. Flores (2010) revela que la información es un elemento fundamental para la generación del conocimiento, que es interpretado, contextualizado y comprendido por las personas (pág. 6). Igualmente el conocimiento no tiene sentido, si no es compartido, utilizado, y/o traducido en acción y en nuevo conocimiento. Flores (2010) afirma que el modelo más utilizado para la gestión del conocimiento es la espiral del conocimiento propuesto por Nonaka & Takeuchi (1999), según en el cual, existen cuatro formas de conversión de conocimiento que finalmente generan nuevo conocimiento, convirtiendo a éste en un recurso personal y organizacional inagotable. (págs. 68-69)



Figura 4. Modelo gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi

Fuente: (Picco, Marchese, & Ingrassia, 2007, pág. 10)

En la figura 4, se muestra el proceso propuesto por Nonaka y Takeuchi (1999), donde socialización “es la transmisión de conocimiento de un individuo a otro, a partir de compartir destrezas y experiencias a través de la observación, la imitación o la práctica”(pág. 70), en la exteriorización “el conocimiento pasa de tácito a explícito, mediante el establecimiento de analogías o modelos”(pág. 72), combinación “es la combinación de diferentes formas de conocimientos explícitos para generar más conocimiento explícito” (pág. 76) y por último de interiorización “se pasa de conocimiento explícito a conocimiento tácito nuevamente, cuando la persona recibe un

conocimiento explícito, éste lo incorpora a su estructura mental incluyendo sus propias interpretaciones *know-how*" (pág. 78)

Adicionalmente, en toda organización se puede clasificar los recursos en dos clases: los recursos tangibles y los intangibles, donde el segundo es visto como aquellos que poseen valor sin ser material ni físico y se localizan en los seres humanos o se obtiene a partir de los procesos, sistemas y cultura de la organización. Entonces la Gestión del Conocimiento, es la gestión de los activos intangibles que aportan valor a la organización al momento de obtener capacidades y competencias esenciales distintivas (Lahaba & Santos, 2009).

El conocimiento es un activo que al compartirse aumenta (lo que no ocurre con ningún otro activo) y el conocimiento tácito es especialmente valioso, se hace evidente el valor del proceso de conversión y socialización, es necesario convertir el conocimiento en explícito (Valhondo, 2002).

Por otro lado Pereira Alfaro (2011) afirma:

Transferir rápida y efectivamente el conocimiento adquirido en la empresa, para que la información no pierda su valor, utilizar al empleado como motor de la innovación, identificar nuevas estrategias de experimentación y solución a los problemas, transformar el conocimiento del personal en competencias corporativas y ventajas competitivas, medir y compartir el efecto de cada uno de los empleados en la empresa, aprender más rápidamente y sacar mejor provecho de nuestra experiencia, capitalizar el conocimiento creado, y lograr un retorno en la inversión en formación del personal, y en el conocimiento de nuestros clientes y competidores y crear en la organización una cultura de mejora y aprendizaje continuos (Pereira Alfaro, 2011, pág. 6).

Si bien existen diferentes maneras de describir lo que es la gestión del conocimiento y cada autor desarrolla una forma diferente para su desarrollo aportando modelos para su aplicación, Canals (2003) expone el concepto de la gestión del conocimiento como la optimización del uso del recurso del conocimiento.

2.2.1 Formas de abordar la Gestión de Conocimiento

Para Diaz (2005), se tienen dos formas para abordar la gestión del conocimiento en los distintos modelos, "unos se basan en la medición del capital intelectual y otros en la gestión del conocimiento" (pág. 2). El capital intelectual, representa uno de los activos intangibles de una empresa, a saber:

- "Capital humano: es el valor del conocimiento creado por las personas que conforman la organización; en este, residen los conocimientos tácitos y explícitos de la organización. La combinación de conocimientos, experiencia, destrezas, educación, habilidades, aprendizaje, valores, actitudes, y capacidad de los miembros de una organización para realizar la tarea que manejan." (pág. 3)
- "Capital estructural: es el valor del conocimiento creado en la organización. Está determinado por la cultura, normas, procesos y formado por los programas, las bases de datos, las patentes, las marcas, los métodos y procedimientos de trabajo, modelos, manuales, sistemas de dirección y gestión." (pág. 3)
- "Capital relacional: surge por el intercambio de información con externos, son las relaciones de la organización con los agentes de su entorno, se refiere a la cartera de clientes, a las relaciones con los proveedores, bancos y accionistas, a los acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas, tecnológicas, de producción y comerciales, a las marcas comerciales y a la imagen de la empresa, medios de comunicación y alianzas." (pág. 3)

Mientras que la gestión del conocimiento se plantea como la gestión de los activos intangibles que aportan valor a la organización al momento de obtener capacidades y competencias esenciales distintivas (Quiroga, 2002). Adicionalmente, (Díaz, 2005) plantea como el conjunto de procesos y sistemas que hacen que el capital intelectual sea un eje fundamental para que la organización tenga crecimiento.

En la actualidad, las empresas y organizaciones reconocen la información como un recurso indispensable para ampliar su competitividad, aumentar la calidad y la satisfacción de los clientes, así como para desenvolverse en el mercado global.

Para gestionar el capital intelectual Díaz (2005) señala que se requiere la gestión del conocimiento con sus dos dimensiones (Hard y Soft):

- “Hard: Aspectos más duros o formalizables. Dentro de esta, se encuentran aquellas incluidas en el capital intelectual con posible cuantificación: el capital estructural y el capital relacional.
- Soft: Aspectos más blandos o no formalizables. Dentro de esta, se encuentra la variable fundamental del capital intelectual: el capital humano, es decir, los conocimientos atesorados en los cerebros de los empleados producto del aprendizaje.” (pág. 3)

Gestionar el conocimiento es la base de la organización ya que permite entender el entorno y actuar en distintos panoramas del mundo globalizado, de tal forma que el conocimiento y la información se consideran al mismo tiempo un recurso y un producto dentro de las empresas. el cual debe tener un buen sistema de clasificación y almacenamiento en taxonomías y categorías que faciliten la identificación, estudio y localización de las personas que harán uso de él, así como determinar su distribución y manera de compartir para que se convierta en un proceso cíclico y la gestión del conocimiento en la organización continúe creciendo.

2.2.2 Sistema de información

Un sistema de Información surge de la necesidad de información que experimenta una organización para implementar un conjunto específico de toma de decisiones y puede definirse como un conjunto de componentes ordenados que permiten manipular toda información necesaria para apoyar la toma de decisiones (Laudon, 2004), es un conjunto de componentes interrelacionados que reúnen, procesan, almacenan y distribuyen dato¹s e información² y proporcionan un mecanismo de retroalimentación con el fin de cumplir un objetivo (Stair y Reynolds, 2010).

La transformación de esos datos a información es la suma de tareas relacionadas de manera lógica que se llevan a cabo con el fin de obtener un resultado, al definir las relaciones entre los datos se genera información útil como conocimiento.

¹ Datos: son hechos aislados, como el número de empleados, el total de horas semanales trabajadas, los números de parte de un inventario o las órdenes de venta (Stair & Reynolds, 2010)

² Información: Conjunto de hechos organizados de tal forma que poseen un valor adicional más allá del que tiene cada uno por sí mismo (Stair & Reynolds, 2010)

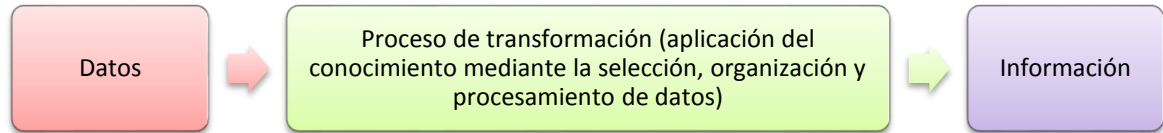


Figura 5. Proceso de transformación de datos en información

Fuente: (Stair & Reynolds, 2010, pág. 6)

Cuéllar (2018) identifica cuatro actividades básicas que se realiza en un sistema de información:

- Entrada de Información: ingreso de los datos a procesar.
- Almacenamiento de información: guarda la información de la sesión o proceso anterior.
- Procesamiento de Información: realiza los cálculos a partir de una secuencia de instrucciones preestablecida.
- Salida de Información: Expone la información procesada o bien datos de entrada al exterior.

Mientras que Stair y Reinolds (2010) visualizan el componente de almacenamiento más como un proceso de retroalimentación de las otras actividades, vistas como componentes necesarios para el sistema de información, que también incluyen la entrada, para recabar y capturar datos, el procesamiento, para conversión o transformación de los datos en salidas útiles y la salida, como la producción de información útil. Todas estas en un proceso de retroalimentación constante que se utiliza para realizar cambios en cada uno de los componentes, como se muestra en la figura 6.

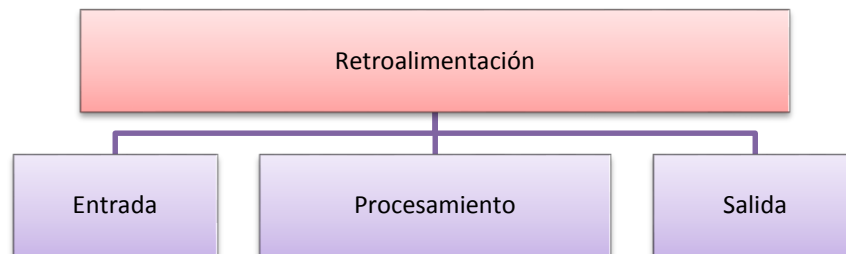


Figura 6. Componentes de un sistema de información

Fuente: (Stair & Reynolds, 2010, pág. 10)

Existen sistemas de información manuales y sistemas de información computarizados (CBIS), de acuerdo a las necesidades bajo las cuales se plantea el mismo, el primero donde se desarrollan las actividades manualmente y las personas toman decisiones a partir de los datos extraídos. El segundo, es el más utilizado en la actualidad dado que a partir de un “conjunto único de hardware, software, base de datos, telecomunicaciones, personas y procedimientos, se configura con el racabar, manipular, almacenar y procesar datos, en la conversión en información” Stair & Reynolds (2010), lo cual facilita y agiliza el resultado buscado por la organización.

Algunos de los principales objetivos de los sistemas de información, mencionados por Cuéllar (2018) son:

- “Proporcionar datos exactos que permitan tomar decisiones y mejorar la relación entre los recursos de la empresa.

- Garantizar información exacta y confiable, así como su disponibilidad.
- Tener un acceso rápido a determinada información, mejorando tiempos de búsqueda.
- Generar información e indicadores los cuales permiten analizar, comparar y estudiar para detectar fallas y así mismo tener el control del sistema.
- Evita la pérdida de tiempo en la organización de la información.” (Cuéllar, 2018)

Para el desarrollo de un sistema de información a la medida (Laudon K. , 2004) plantea seis pasos para analizar un problema en la organización que involucre un sistema de información.

1. Identifique el problema ¿Qué tipo de problema es? ¿Es un problema administrativo, de organización, de tecnología, o una combinación de éstos? ¿Cuáles son los elementos de administración, organización u tecnología que contribuyeron al problema?
2. ¿Cuál es la solución al problema? ¿Cuáles son los objetivos de esta solución? ¿Hay varias soluciones alternativas? ¿Cuál es la mejor alternativa y por qué?
3. ¿Cómo aportará valor a la empresa esta solución?
4. ¿Qué tecnologías se podrían utilizar para crear la solución?
5. ¿Qué cambios a los procesos de la organización requerirá la solución?
6. ¿Qué política administrativa se requerirá para establecer la solución?

Dando respuesta al análisis del problema suscitado en la organización, Stair y Reynolds (2010) plantea los tipos más comunes de sistemas de información que se utilizan en las organizaciones de acuerdo a los requerimientos puntuales que se tengan.

- Comercio electrónico y móvil (e-commerce): las transacciones se realizan de manera electrónica. (pág. 16)
- Sistema de procesamiento de transacciones (TPS): conjunto de personas, procedimientos, software, bases de datos y dispositivos que se utilizan para registrar transacciones comerciales terminadas. (pág. 19)
- Sistema de planeación de recursos empresariales (ERP): programas integrados que administran las operaciones comerciales de la organización. (pág. 20)
- Sistemas de información administrativa (MIS): conjunto de personas, procedimientos, software, bases de datos y dispositivos que proporcionan información rutinaria a los administradores y a las personas que toman decisiones. (pág. 22)
- Sistemas de soporte a las decisiones (DSS): conjunto organizado de personas, procedimientos, software, bases de datos y dispositivos que se utilizan para brindar ayuda en la toma de decisiones para resolver problemas específicos. (pág. 22)

El reto para el desarrollo de un sistema de información, es convertirse en un aspecto clave para la administración de la organización, que apoyado en ello genere un factor competitivo, genere mayor eficiencia en los procesos y/o facilite sus capacidades digitales, con ello se medirá el éxito de su implementación si bien soluciona el problema que genera la necesidad.

Laudon & Laudon (1996) Indican que en la organización, se encuentran diferentes tipos de sistemas de información (pág. 15) entre ellos:

- Los sistemas de nivel operativos, que apoyan al hacer seguimiento de las actividades y transacciones elementales.
- Los sistemas de nivel de conocimiento, cuya finalidad es ayudar a la empresa a integrar nuevos conocimientos para el negocio y para que la institución controle el flujo de la documentación
- Los sistemas de nivel gerencial, que comparan los resultados del trabajo del día, con los del mes, con los del año.
- Los sistemas de nivel estratégico que ayudan a hacer frente a los cambios que ocurren en el entorno.

La figura 7, muestra el ciclo de vida de los sistemas es el método más antiguo para el desarrollo de sistemas de información (Laudon & Laudon, 1996, pág. 426).



Figura 7. Ciclo de vida de los Sistemas de Información

Fuente: (Laudon & Laudon, 1996)

En la figura 7, se muestra las siguientes actividades:

- Definición del proyecto: Etapa donde se determina si la institución tiene o no un problema y si puede o no ser resuelto con un proyecto de sistemas (p. 427)
- Análisis de Sistemas: Se analizan los problemas de los sistemas existentes, se definen los objetivos a ser alcanzados por la solución y se evalúan las distintas soluciones (p. 427)
- Diseño: Se producen las especificaciones del diseño lógico y físico de la solución de sistemas (p. 428)
- Programación: Se traducen las especificaciones de diseño producidas en la etapa anterior en código de programación. (p. 428)
- Instalación: Se realizan las pruebas, capacitación y conversión, las etapas finales que se requieren para poner en marcha a un sistema (p. 428)
- Pos implantación. El sistema se usa, se evalúa la operación y se modifica para hacer mejoras o satisfacer nuevos requerimientos. (p. 428)

2.3 Lecciones aprendidas

Las lecciones aprendidas recogen las dificultades en la aplicación de un determinado asunto o proyecto (Peluffo A. & Catalán Contreras, 2002, pág. 29), el BID (2008) indica que es el conocimiento o entendimiento ganado por medio de la reflexión sobre una experiencia, proceso o un conjunto de ellos (pág. 2). Según Martínez, López, & Salas (2015) permite identificar factores de éxito, deficiencias en las políticas, programas, proyectos, procesos, convirtiéndose en insumo

fundamental en la resolución de problemas y creación de modelos y patrones para la ejecución de mejores prácticas(pág. 100).

De acuerdo al PMBOK, las lecciones aprendidas son el conocimiento adquirido durante un proyecto el cual muestra cómo se abordaron o deberían abordarse en el futuro los eventos del proyecto, a fin de mejorar el desempeño futuro (PMI, 2013); pueden identificarse en cualquier momento y son tenidas en cuenta como un registro del proyecto, el cual incluye las causas de los incidentes, el razonamiento subyacente a la acción correctiva elegida, entre otras, y forman parte de la base de datos histórica tanto del proyecto como de la organización (PMI, pág. 303). Para la OCDE (2010), “son las enseñanzas aprendidas basadas en las experiencias de evaluación de proyectos, programas o políticas en circunstancias específicas, que se aplican a situaciones más amplias” (pág. 26). Contreras & Tito (2013) interpretan las lecciones aprendidas como:

La revisión, análisis, evaluación de un proyecto, un procedimiento, de una actividad, de un proceso, de un método, de una tarea, etc. ya realizada, por un grupo de personas, donde se determina que lecciones se pueden aprender de la experiencia desarrollada ¿qué sucedió?, ¿porqué sucedió?, ¿que salió bien?, ¿que salió mal?, ¿qué se necesita cambiar o mejorar? fortalezas, debilidades, el desempeño, entre otro (Contreras & Tito, 2013, pág. 118).

El BID (2008), indica que las lecciones aprendidas surgen de un proceso de análisis colectivo con participación de los involucrados y pueden ser negativas o positivas y finalmente deben ser útiles y oportunas. El propósito es ayudar a que los futuros proyectos, procedimientos, actividades, funcionen mejor

2.3.1 Metodologías para la gestión de las lecciones aprendidas

Se han identificado diferentes metodologías para la gestión del conocimiento, entre ellas; La propuesta por el BID (2008) y Gaete (2011). La primera indica un ciclo desarrollado en cuatro pasos, el primero, consiste en la identificación entre los resultados de una experiencia y/o proceso y los factores críticos que condujeron a dicho resultado (BID, 2008); el segundo paso es la documentación de los elementos clave de una lección aprendida y la reconstrucción de la lógica que llevó a la consecución de los resultados y las relaciones causa-efecto identificadas; el tercer paso llamado diseminación da a conocer la existencia de un nuevo conocimiento y finalmente el re-uso es donde estas lecciones son aplicadas en otras experiencias y/o contextos, figura 8.



Figura 8. Ciclo de gestión de lecciones aprendidas BID

Fuente: (BID, 2008, pág. 3)

La segunda, observada en la figura 9, propone siete pasos; el primer consiste en capturar e identificar donde se encuentran en la organización las lecciones aprendidas, el segundo consiste en analizar, formatear y validar que la lección aprendida es un nuevo conocimiento para la organización,

el siguiente es diseminar e integrarla a las lecciones aprendidas existentes en la organización, los últimos pasos consisten en compartir y adoptar la lección aprendida antes de su uso en toda la organización.

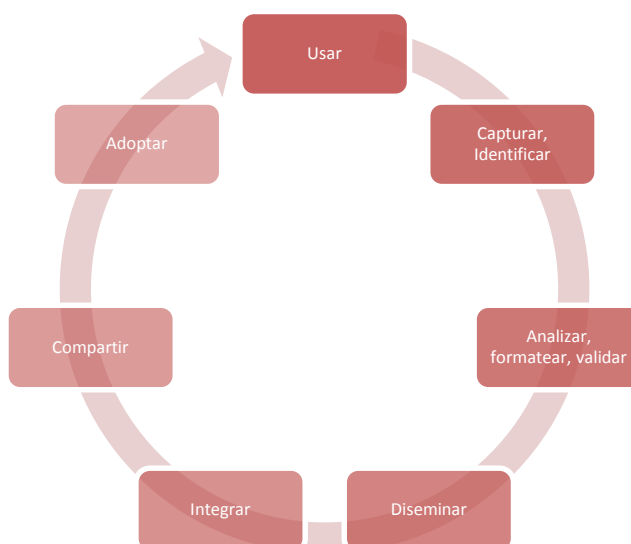


Figura 9. Proceso de gestión de lecciones aprendidas

Fuente: (Gaete, 2011, pág. 38)

Por último Belly (2014) indica que las lecciones aprendidas deben ser aplicables, validables, significativas y verificadas y que den respuesta a los siguientes interrogantes: ¿Qué pasó?, ¿por qué pasó lo que pasó?, ¿Qué aprendimos de esto? y ¿Que esperábamos que pase?

2.4 Gestión del conocimiento en el sector público:

El conocimiento siempre ha sido reconocido como factor clave en la sociedad, lo que ha sucedido en los últimos años es que mientras se encontraba disponible, y se podía funcionar con el stock de conocimiento existente, este no pasó a tener un significado económico como lo tiene en la actualidad. (Dalhman & Aubert, 2001)

Para Peluffo A. & Catalán C. (2002) una economía basada en el conocimiento y el aprendizaje es un sistema en el cual el motor de creación de valor y beneficios es el conocimiento y la capacidad para construirlo por medio del aprendizaje.

El conocimiento y su gestión tienen como objetivo desarrollar sinergias dentro del sistema que se manifiesta a través de cuatro aspectos fundamentales como:

- “Importancia del conocimiento como factor de crecimiento y de progreso, en donde la educación es el proceso clave siempre y cuando esté orientada al desarrollo del “aprender a aprender”.”
- “Desarrollo de procesos de apropiación social del conocimiento, en donde la sociedad, los individuos u organizaciones se apropian del conocimiento que se convierte en un “bien público”, que al acumularse e interrelacionarse permiten a las instituciones, organizaciones públicas o privadas, responder a las oportunidades y desafíos que el entorno les ofrece.”
- “La capacidad de generar procesos dinámicos de aprendizaje social como elemento clave para crear y fortalecer competencias en las personas, comunidades o regiones que les permite saber actuar sobre el contexto de manera exitosa.”

- “La gestión estratégica del conocimiento por medio de un procedimiento estratégico y prospectivo en que tenga por objetivo orientar los esfuerzos en el proceso de generación del conocimiento y del cambio social y organizacional para desencadenar procesos sustentables de desarrollo.” (Joshep, 1998)

Para Fuertes, Bossi, & Serrano (2005) en relación a la medición de la Gestión del Conocimiento indican que las entidades públicas han hecho un menor esfuerzo en su medición y todavía son escasos los trabajos que miden el capital intelectual de las entidades públicas (pág. 215), a pesar de su indudable interés, pues la intangibilidad está incluso más presente en el sector público que en las empresas privadas; pues estas tienen que satisfacer las demandas de información de usuarios externos, para dar «cuenta y razón» a los ciudadanos o administrados sobre la función pública (pág. 217).

Al analizar el sector público colombiano, se puede establecer que la gestión de conocimiento ha permeado algunas de estas instituciones, se resalta que en el sector público existen ya experiencias de la aplicación de la gestión del conocimiento que cubren todas sus facetas, como es el caso, entre otros, de Ecopetrol, COTECMAR (Corporación de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo de la Industria Naval Marítima y Fluvial) y de diferentes empresas de servicios públicos domiciliarios (Empresa de Teléfonos de Bogotá, Empresa de Energía de Bogotá, Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá, Empresa de Servicios Públicos de Medellín, ...etc.), entidades que se han convertido en líderes de establecimiento de dicha gestión.

Además, el Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP (2018) a través de la Dirección de Gestión del Conocimiento, se ha venido articulando el tema, buscando desarrollar la gestión del conocimiento todas las entidades, para el DAFP (2018) la gestión del conocimiento transforma la información en capital intelectual para el Estado a través de la elaboración de acciones, productos, proyectos, programas y planes. Estas acciones permiten generar mayor retorno sobre la inversión a través de generación de valor público, mitigando la fuga del capital intelectual y fortaleciendo los procesos de enseñanza y aprendizaje. Para el DAFP, la gestión del conocimiento en el sector público se compone por:

Generación y producción a través de acciones y orientaciones para la generación y mejoramiento del conocimiento, las herramientas de uso y apropiación a través de las herramientas tecnológicas con las cuales cuenta la entidad, la analítica institucional que busca identificar la manera en que las entidades analizan sus datos, entendido como la transformación de los datos en información estratégica, a través de métodos y herramientas estadísticas o matemáticas, con el fin de generar valor agregado a la toma de decisiones y la cultura del compartir y difundir a través de la consolidación de redes y de enseñanza-aprendizaje para difundir y reforzar la gestión del conocimiento DAFP (2018).

3 Marco Contextual

3.1 Empresa Objeto de Estudio:

La Unidad Administrativa Especial para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas - UARIV, es una entidad pública del orden nacional, perteneciente al sector de Inclusión Social. Se creó en enero de 2012, a partir de la Ley 1448 (2011) Ley de Víctimas y Restitución de Tierras, y busca el acercamiento del Estado Colombiano con las víctimas mediante una coordinación eficiente de acciones transformadoras que promuevan la participación efectiva de las víctimas en su proceso de reparación (Unidad para las Víctimas, 2016). Además, se encarga de coordinar las medidas de asistencia, atención y reparación otorgadas por el Estado Colombiano y de articular a las entidades que hacen parte del Sistema Nacional para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas (SNARIV).

Su misión es “liderar acciones del Estado y la sociedad para atender y reparar integralmente a las víctimas, para contribuir a la inclusión social y a la paz” (Unidad para las Víctimas, 2016), y su visión, que “en el 2021, logren que las víctimas sean reparadas integralmente, ejerza su ciudadanía y aporten en la consolidación de la paz como resultado de la gestión efectiva y coordinada de la Unidad con los demás actores del Sistema” (Unidad para las Víctimas, 2016).

3.2 Organigrama de la UARIV

La UARIV se encuentra dividida en cinco direcciones misionales, según lo establecido en el Decreto 4802 de 2011, como se muestra en la figura 10; las cuales se describen a continuación:

- Dirección de Gestión Interinstitucional: Según el Artículo 14. Decreto 4802 (2011) adelanta las acciones tendientes para coordinar las entidades que conforman el SNARIV en lo que se refiere a la ejecución e implementación de la Política Pública de Atención, Asistencia y Reparación Integral a las Víctimas.
- Dirección de Gestión Social y Humanitaria: Según el Artículo 18 Decreto 4802 (2011) propone los lineamientos e indicadores de efectividad de la política de atención y asistencia a las víctimas que permita el goce efectivo de los derechos de estas.
- Dirección de Reparación: Es la responsable de otorgar, a las víctimas la indemnización por vía administrativa, de que trata el artículo 132 de la Ley 1448 de 2011, según Artículo 21 Decreto 4802 (2011)
- Dirección de Asuntos Étnicos y de Enfoque Diferencial: Coordina, conjuntamente con la Dirección de Gestión interinstitucional, de manera ordenada, sistemática, coherente, eficiente y armónica, las actuaciones de las entidades que conforman el SNARIV en lo que se refiere a la ejecución e implementación de las medidas consagradas en los Decretos Ley 4633, 4634 y 4635 de 2011 y en la Ley 1448 del mismo año. Artículo 27. Decreto 4802 (2011)
- Dirección de Registro y Gestión de la Información: Propone los lineamientos para la administración, operación y funcionamiento del RUV, y los criterios de valoración para decidir las solicitudes de inclusión, en coordinación con la Oficina de Tecnologías de la Información Artículo 24 Decreto 4802 (2011).

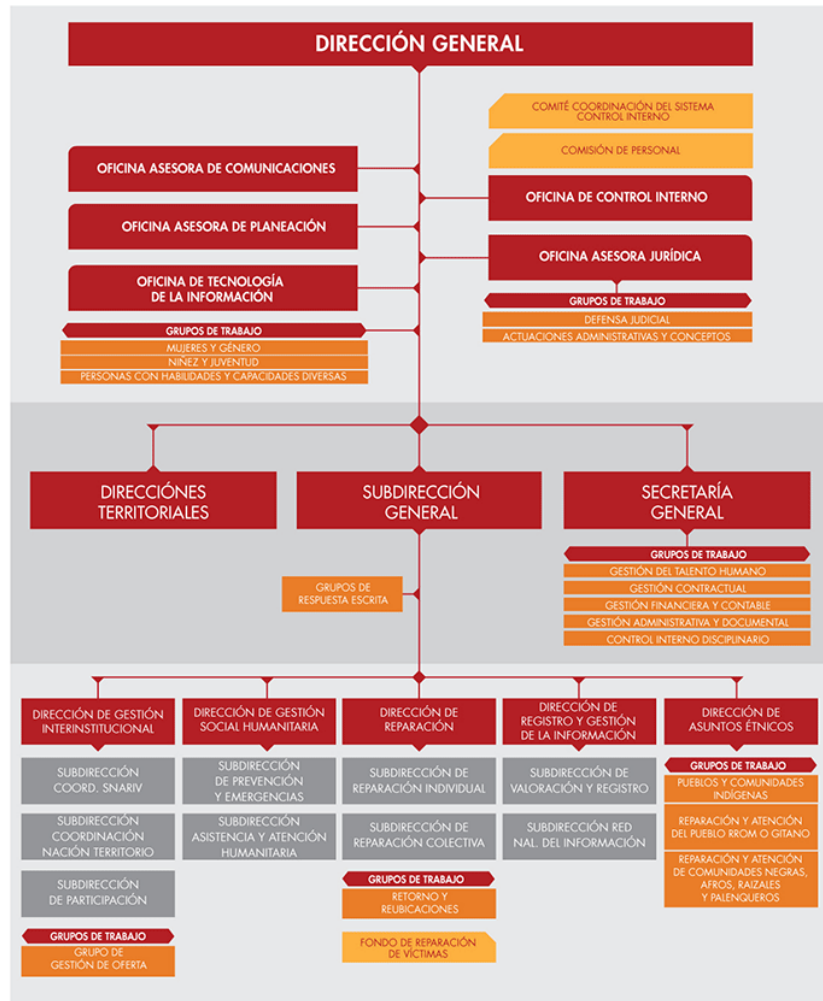


Figura 10. Organigrama de la UARIV
Fuente: Unidad para las Víctimas, 2018

Para llevar a cabo el reconocimiento de las víctimas del conflicto en Colombia, la UARIV desarrolla una evaluación de las solicitudes a través de herramientas técnicas, jurídicas y de contexto que permiten emitir una decisión. Esta tarea es realizada en la Subdirección de Valoración y Registro, donde verifica y analiza la información contenida en la declaración y sus documentos anexos; a continuación se describe este proceso:

3.3 Análisis de la etapa de valoración³

En la SVR de la UARIV se encuentra el procedimiento de valoración (ver anexo 1), siendo este la puerta de entrada para que las víctimas en Colombia puedan acceder a las medidas establecidas por la ley, y para ello desarrolla un proceso de evaluación a través de herramientas técnicas, jurídicas y de contexto que permiten emitir una decisión sobre la inclusión en el RUV, necesario para que esta población pueda acceder a ciertos beneficios en las entidades del gobierno.

³ Valoración: "es el proceso de verificación con fundamento en la cual la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas adopta una decisión en el sentido de otorgar o denegar la inclusión en el Registro Único de Víctimas" (Unidad para las Víctimas, 2014)

Guerrero (2013) propone que la valoración de solicitudes de inscripción en el RUV se realice en cuatro etapas expuestas en la figura 11:

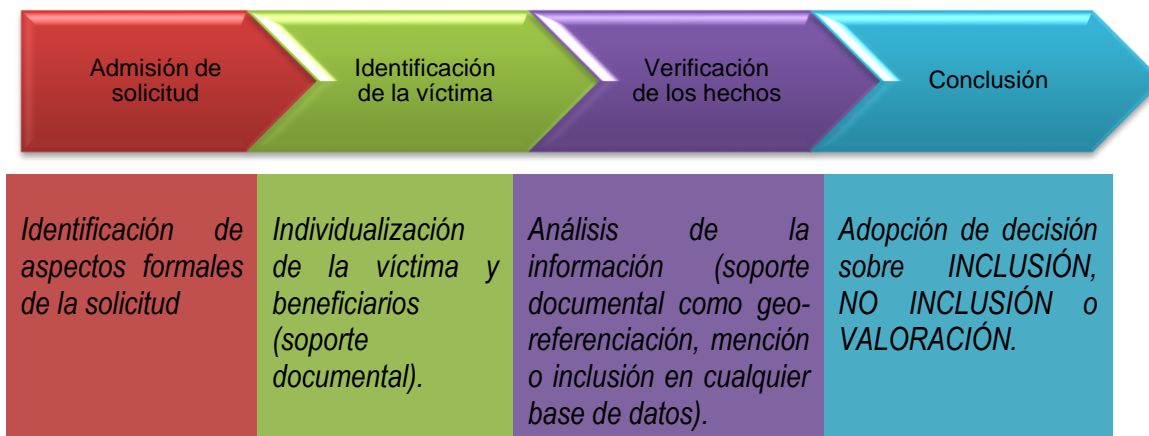


Figura 11. Pasos de la etapa de valoración de la UARIV

Fuente: Elaboración propia a partir de criterios de valoración de contexto y operativos, (Subdirección de Valoración y Registro, 2012)

La etapa de valoración se puede explicar de la siguiente manera:

- *Admisión de la solicitud*: el valorador una vez asignado el caso verifica a si la declaración cumple con los requisitos mínimos para ser valorada, es decir que en ella se encuentre la firma del funcionario y declarante, narración de los hechos, contenga anexos e información del declarante diligenciados o que en su defecto se hayan subsanado los faltantes de información en el Sistema de Información y en el FUD.
- *Identificación de la víctima*: el valorador realiza la lectura de la narración de los hechos y verifica los anexos de la declaración.
- *Búsqueda por documento y/o nombres y apellidos en las diferentes bases de registro de víctimas con los que cuenta*, para establecer si el declarante o algún miembro del hogar se encuentran en un registro anterior y se hace una revisión de fuentes externas tales como revisión de observatorios de derechos humanos, organizaciones de derechos humanos, información gubernamental (Fiscalía, Procuraduría, Alta Consejería para la Reintegración, entre otras.)
- *Análisis de las circunstancias del hecho (tiempo, modo y lugar)*, del presunto hecho victimizante y realiza el estudio del caso analizando objetivamente la información contenida en la narración del hecho, en los documentos aportados y a la información verificada en las bases consultadas y finalmente en un acto administrativo se plasma de acuerdo al caso, el análisis de las herramientas jurídicas, aplicando la normatividad vigente y aportando los elementos para basar el otorgamiento de la inclusión en el RUV (Subdirección de Valoración y Registro, 2016).

Con corte 30 de marzo de 2018, en el proceso de valoración se encontraban 79 profesionales para verificar y analizar la información contenida en la declaración y sus documentos anexos con perfil profesional en ciencia políticas, gobierno, relaciones internacionales, psicología, sociología, trabajo social, derecho, entre otras, la figura 12 muestra esta distribución de perfiles profesionales contratados para valorar las solicitudes de inscripción.



Figura 12. Perfiles profesionales en la etapa de valoración de la UARIV
Fuente: Elaboración propia a partir de Información general del proceso.

Adicionalmente, en la figura 12, se visualizan los diferentes perfiles profesionales que se tienen en la etapa de valoración, esto debido a que el analista de declaraciones o valorador debe conocer el contexto del conflicto armado en el país, la búsqueda de información en diferentes bases de datos y el análisis jurídico requerido para poder decidir el estado en el RUV en cada una de las declaraciones.

En figura 13 se presenta el último nivel de formación que tienen los valoradores, el 20% cuenta con maestría; el 48% con especialización y el 32% con título de pregrado y todos con mínimo 18 meses de experiencia profesional.

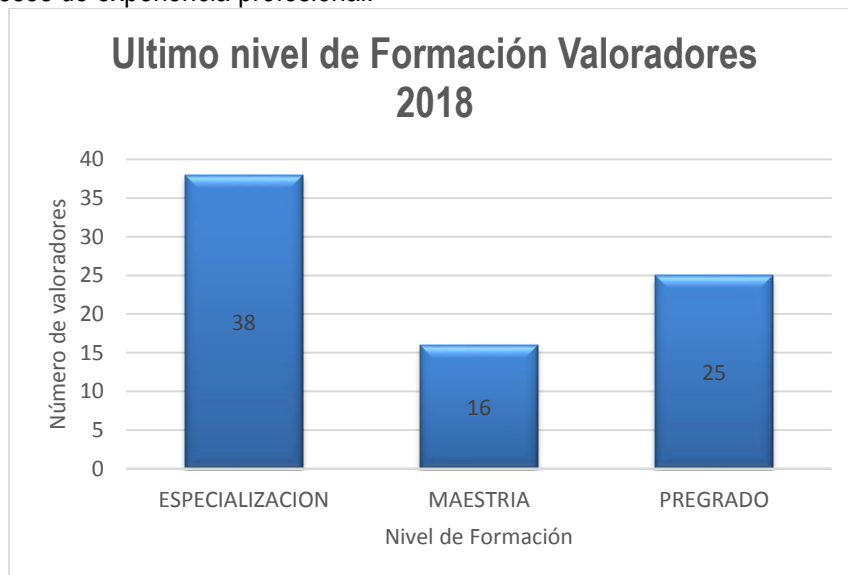


Figura 13. Nivel de formación para los valoradores de la UARIV
Fuente: Elaboración propia a partir de Información general del proceso.

Por otra parte en la figura 12, se evidencia que en la etapa de valoración del proceso de Registro y Valoración cuenta con personas académicamente preparadas y aunque el requisito para

el proceso de valoración es profesional universitario más 18 meses de experiencia, el 68% de los valoradores lo sobrepasan al tener un postgrado.

Respecto al tipo de vinculación de los valoradores, a marzo de 2018, el proceso cuenta con tres (3) tipos de vinculación, donde tres (3) personas se encuentran vinculados a través de la Planta Global de la UARIV, treinta y cuatro (34) contratadas a través del operador mediante la modalidad de obra labor y (42) a través de contratos por prestación de servicios para la UARIV. (Ver figura 14.)

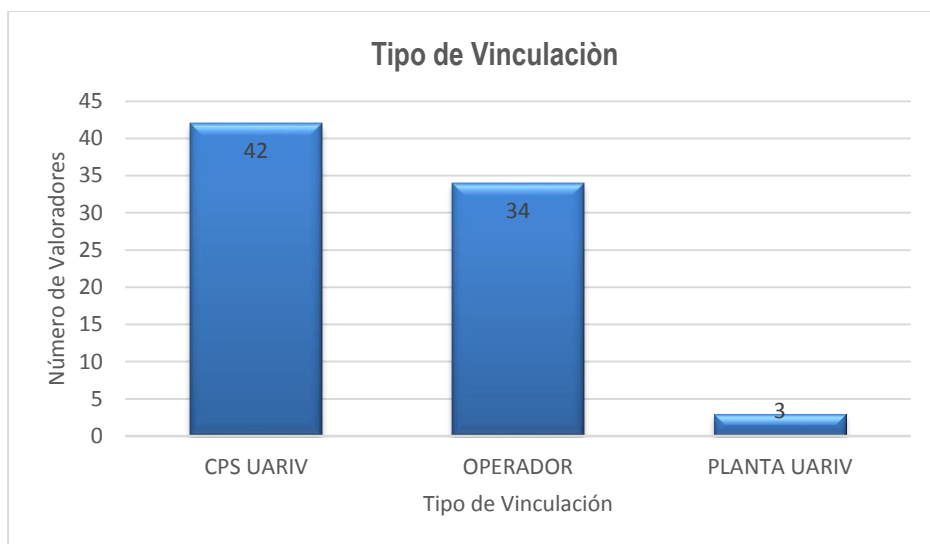


Figura 14. Tipos de vinculación en el proceso valoración de la UARIV

Fuente: Elaboración propia a partir de Información general del proceso.

* CPS UARIV - Contrato de Prestación de Servicios UARIV –

En la figura 14, se evidencia que el número de personas vinculadas por medio de contrato de prestación de servicios y del operador suman más del 90% del total de personal que trabaja en la etapa de valoración y son ellos los que mejor conocen y entienden el procedimiento para valorar las solicitudes. No obstante estos tipos de vinculación laboral pueden presentar “vacío de conocimiento”, como lo indica Beazley, Boenisch, & Harden (2003), en las siete potenciales crisis de la organización, haciendo relación a la no continuidad del conocimiento en la organización.

4 Metodología

La metodología utilizada, es un análisis descriptivo a partir de una exhaustiva revisión de documentos de la organización (información secundaria) y encuestas realizadas a los valoradores (información primaria recopilada), el cual permitió identificar el conocimiento tácito y cómo implementar las lecciones aprendidas para la etapa de valoración de las solicitudes en el RUV de la UARIV.

Para el análisis de datos, inicialmente se realizó un análisis univariado para las preguntas realizadas a los valoradores y luego se realizó un análisis estadístico multivariado, aplicando dos métodos; el primero consiste en el análisis de correspondencias múltiples, el cual es utilizado para analizar desde un punto de vista gráfico las variables (de la Fuente, 2011; Díaz & Morales, 2012) y el segundo, análisis clúster (o conglomerado) el cual consiste en agrupar elementos (variables) tratando de lograr la máxima homogeneidad en cada grupo (de la Fuente, 2011), a saber.

4.1 Análisis de Correspondencias Múltiples (ACM)

Díaz & Morales (2012) afirman que el análisis de correspondencias (AC) se ocupa de tablas de contingencia bidimensionales y puede extenderse a tablas de más dimensiones, además que las filas se consideran como los objetos y las columnas modalidades de la o las variables categóricas en estudio y se puede aplicar para el análisis de encuestas, en donde las filas son individuos, grupos humanos o instituciones y las columnas, modalidades de respuesta a las preguntas formuladas en el cuestionario o instrumento (Díaz & Morales, pág. 330).

Igualmente, Díaz & Morales (2012) indican:

El análisis de correspondencias múltiple (ACM) es un análisis de correspondencias simple aplicado no solo a una tabla de contingencia sino a una tabla disyuntiva completa, en el sentido de que una variable categórica asigna a cada individuo de una población una modalidad, y, en consecuencia, divide de manera disyuntiva y exhaustiva, a los individuos de la población. La diferencia con el análisis de correspondencias se da al usar la tabla disyuntiva completa (X) (Díaz & Morales, 2012, pág. 330).

Este análisis realiza una serie de pasos para identificar asociaciones entre variables, el primero es la construcción de una tabla de datos, posterior realizar una transformación con la tabla de burt y por último analizar las distancias que se generan entre cada variable.

4.1.1 Tabla de datos:

Díaz & Morales (2012) muestran que si tengo una matriz con posibles modalidades asumidas por n individuos, no es tratable vía análisis de correspondencias múltiples; pues la suma de estos números en filas o en columnas no tienen ningún sentido y que para el análisis de esta tabla se debe realizar una recodificación (Díaz & Morales, 2012, pág. 331), la cual se logra cruzando los individuos con las combinaciones de modalidades para cada una de las preguntas; En la ilustración se muestra las modalidades de cada variable se consideran ahora como variables de tipo dicotómico; cada individuo toma solo el valor de 1 en una única modalidad y de 0 en las demás modalidades de la misma variable.

| | X_1 | X_2 | X_3 | X_4 | X_5 | Total |
|------------|-------|-------|---------|---------|-------|-------|
| | Edad | Sexo | Escol. | S.Econ. | Vvda. | |
| Individuos | 0 1 0 | 1 0 | 0 1 0 0 | 0 1 0 | 1 0 | 5 |
| | 1 0 0 | 0 1 | 0 0 1 0 | 0 0 1 | 0 1 | 5 |
| | ⋮ | ⋮ | ⋮ | ⋮ | ⋮ | ⋮ |
| | ⋮ | ⋮ | ⋮ | ⋮ | ⋮ | ⋮ |
| | 0 0 1 | 1 0 | 0 0 0 1 | 0 0 1 | 1 0 | 5 |
| | p_1 | p_2 | p_3 | p_4 | p_5 | |

$n \times k$

Figura 15. Tabla Múltiple
Fuente: Díaz & Morales (2012, pág. 332)

4.1.2 Tabla de Burt

Esta tabla indica que para cada pregunta o variable, sus p_j respuestas o modalidades permiten dividir la muestra en máximo p_j clases. Para dos variables, con modalidades p_i y p_j , la partición del conjunto de individuos viene determinada la tabla de contingencia que éstas conforman; esta partición es el producto cruz $p_i \times p_j$ clases. Una tabla disyuntiva de X es aquella donde aparece uno (1) únicamente en la modalidad que asume cada individuo en la respectiva variable. Teniendo en cuenta “la tabla disyuntiva completa X se construye una tabla simétrica B de tamaño $(p \times p)$ que contiene las frecuencias para los cruces entre todas las k variables.” (Díaz & Morales, 2012, pág. 333).

Esta tabla, $B = X'X$ “es la tabla de contingencia Burt asociada a la tabla disyuntiva completa X ” (Díaz & Morales, 2012, pág. 333). En la figura 16, se presenta el esquema de la tabla de Burt.

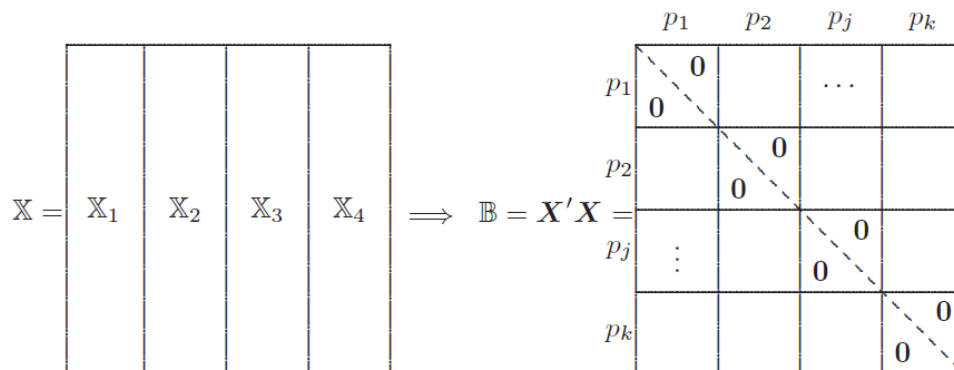


Figura 16. Tabla de Burt

Fuente: Díaz & Morales (2012, pág. 334)

El término general de \mathbb{B} se escribe

$$b_{jj'} = \sum_{i=1}^n x_{ij} x_{ij'}$$

Las marginales⁴ son:

$$b_j = \sum_{j'=1}^p b_{jj'} = kx_{.j}, \text{ para todo } j \leq p.$$

La frecuencia total es igual a

$$b = k^2 x_{.j}$$

Díaz & Morales (2012) indica que:

La tabla \mathbb{B} está conformada por k^2 bloques, donde la diagonal de la tabla de Burt \mathbb{B} , se tienen matrices de tamaño $(p_j \times p_j)$. Y los elementos o términos de la diagonal son las frecuencias de las modalidades de la pregunta j ; es decir, es el número de individuos por modalidad en la pregunta j . Las matrices que están fuera de la diagonal principal de \mathbb{B} son las mismas tablas de contingencia entre las respectivas variables fila y columna de la tabla de Burt. Se nota por D a la matriz diagonal⁵ de tamaño $p \times p$; es decir, sobre la diagonal están las frecuencias correspondientes a cada una de las modalidades (Díaz & Morales, 2012, pág. 337).

$$\begin{cases} d_{jj} = b_{jj} = x_{.j}, \\ d_{jj'} = 0 \text{ para todo } j \neq j' \end{cases}$$

En términos generales, de la Fuente (2011) indica que la tabla \mathbb{B} es elaborada por “superposición de cajas, donde los diagonales aparecen matrices diagonales conteniendo las frecuencias marginales de las variables analizadas y fuera de esta aparecen las tablas de frecuencias cruzadas correspondientes a todas las combinaciones 2 a 2 de las variables analizadas” (de la Fuente, pág. 11).

4.1.3 Bases del análisis de correspondencias múltiples

Para Díaz & Morales (2012) el ACM realiza la comparación de individuos a partir de las particularidades de las variables que los identifican, en el cual un grupo de individuos son similares si asumen aproximadamente las mismas variables, “además se pueden encontrar asociaciones entre variables de tipo categórico a través de las respectivas modalidades de estas y considera la nube de puntos fila (n puntos) y la nube de puntos columna (p puntos)” (Díaz & Morales, pág. 336).

Para la interpretación de los resultados se usan los siguientes conceptos:

4.1.3.1 Criterio de ajuste y distancia ji-cuadrado

Díaz & Morales (2012) indica que “los individuos están afectados por la misma ponderación $1/n$. Cada una de las modalidades j está ponderada por su frecuencia; es decir, $n_j = x_{.j}/nk$, con $x_{.j} = \sum_{i=1}^n x_{ij}$.” (pág. 336)

Donde, las distancias ji-cuadrado, están dadas por:

⁴ “Los perfiles marginales indican la distribución marginal de las variables X , Y respectivamente” (Díaz & Morales, 2012, pág. 336)

⁵ La matriz D se puede considerar que está conformada por k^2 bloques

$$\begin{cases} d^2(j, j') = \sum_{i=1}^n n \left(\frac{x_{ij}}{x_{.j}} - \frac{x_{ij'}}{x_{.j'}} \right)^2, & \text{modalidades } j \text{ y } j' \text{ (en } \mathbb{R}^n), \\ d^2(i, i') = \frac{1}{k} \sum_{j=1}^p \frac{n}{x_{.j}} (x_{ij} - x_{i'j})^2, & \text{individuos } i \text{ e } i' \text{ (en } \mathbb{R}^p) \end{cases}$$

Así, para Díaz & Morales (2012) dos modalidades que son seleccionadas por los mismos individuos coinciden (pues $x_{ij} = x_{ij'}$), donde dos individuos están próximos si ellos han seleccionado las mismas modalidades. Los individuos están alejados si no han respondido de la misma manera (Díaz & Morales, pág. 337).

4.1.4 Ejes factoriales y factores

Según, Díaz & Morales (2012) la notación es:

$$F \frac{1}{nk} \mathbb{X} \text{ cuyo término general es } f_{ij} = \frac{x_{ij}}{nk},$$

$$D_p = \frac{1}{nk} D, \text{ cuyo término general es } f_{.j} = \delta_{ij} \frac{x_{.j}}{nk}, \text{ donde } \delta_{ij} = 1 \text{ si } i = j \text{ y } 0 \text{ si } i \neq j.$$

$$D_n = \frac{1}{n} I_n, \text{ el término general es } f_{.i} = \frac{\delta_{ij}}{n}.$$

Los ejes factoriales se encuentran a partir de:

$$S = F' D_n^{-1} F D_p^{-1} = \frac{1}{k} \mathbb{X}' \mathbb{X} D,$$

Cuyo término general es:

$$s_{jj'} = \frac{1}{k x_{.j'}} \sum_{i=1}^n x_{ij} x_{ij'}.$$

Así, dos modalidades que son seleccionadas por los mismos individuos coinciden (pues $x_{ij} = x_{ij'}$). Además, las modalidades de frecuencia baja están alejadas de las otras modalidades. En forma semejante, dos individuos están próximos si ellos han seleccionado las mismas modalidades. Los individuos están alejados si no han respondido de la misma manera.

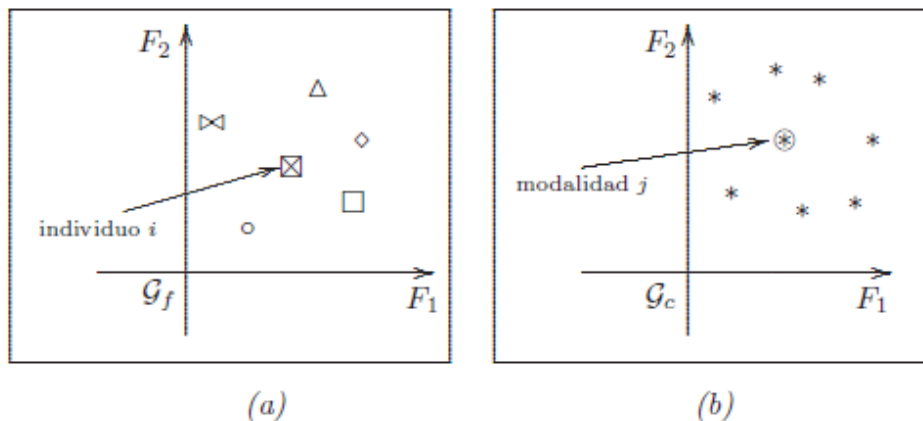


Figura 17. Proyección de individuos y modalidades
Fuente: Díaz & Morales (2012, pág. 338)

4.2 Análisis de Clúster

Es el nombre genérico de una amplia variedad de procedimientos que pueden ser usados para crear una clasificación (Universidad de Granada, 2018). Es una técnica cuya idea básica es

agrupar un conjunto de observaciones en un número dado de clúster o grupos (de la Fuente, 2011, pág. 2). Para Díaz & Morales, (2012) este análisis busca dividir un conjunto de objetos en grupos, de tal forma que los objetos de un mismo grupo sean similares y los objetos de grupos diferentes sean disimiles (pág. 407)

Este agrupamiento se basa en la idea de distancia o similitud entre las observaciones (Universidad de Granada, 2018) colocando las observaciones más parecidas en grupos (Díaz & Morales, 2012).

4.2.1 Medidas de la distancia en los clúster

Para Díaz & Morales (2012), los métodos clásicos para las medidas de distancia se definen de la siguiente manera (pág. 441):

- **Distancia de Minkowski:**

$$d_r(x, y) = \left(\sum_{i=1}^n |x_i - y_i|^r \right)^{\frac{1}{r}}, \quad r \geq 1$$

- **Distancia Euclidiana:**

$$d_{euc}(x, y) = \sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - y_i)^2}$$

- **Distancia de Manhattan**

$$d_{max}(x, y) = \sum_{i=1}^n |(x_i - y_i)|$$

Para todos los casos, x y y son dos vectores de longitud n .

4.2.2 Clasificación de los métodos de análisis de clúster

Se diferencian dos métodos de análisis dentro del clúster: jerárquicos y no jerárquicos; para este estudio se utilizarán los métodos jerárquicos ya que en estos no se debe especificar a priori los grupos que deben ser formados (de la Fuente, 2011; Díaz & Morales, 2012) y no se genera un sesgo para identificar los grupos.

Métodos Jerárquicos. Para de la Fuente (2011) es un análisis de grupos puntuales, que busca construir una jerarquía de grupos, a partir de agrupar para formar un nuevo o bien separar alguno ya existente para crear otros dos minimizando o maximizando.

Los métodos jerárquicos se subdividen en dos tipos:

- **Aglomerativas:** Este es un acercamiento ascendente: cada observación comienza en su propio grupo, y los pares de grupos son mezclados mientras uno sube en la jerarquía.
- **Divisivas:** Este es un acercamiento descendente: todas las observaciones comienzan en un grupo, y se realizan divisiones mientras uno baja en la jerarquía.

Para de la Fuente (2011) los resultados del agrupamiento jerárquico permiten construir un árbol de clasificación o en un dendrograma utilizando el método de correlación de Spearman calcula la correlación entre el rango de la variable x y el rango de la variable y .

$$d_{spear}(x, y) = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n (x_i' - \bar{x}') (y_i' - \bar{y}')}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i' - \bar{x}')^2 \sum_{i=1}^n (y_i' - \bar{y}')^2}}$$

Donde $x_i' = rango(x_i)$ y $y_i' = rango(y_i)$.

5 Propuesta para el diseño de un sistema de información de gestión de lecciones aprendidas

5.1 Análisis de Resultados

La intervención en el proceso de Valoración de la UARIV duró ocho (8) meses, entre julio de 2017 y febrero de 2018 donde se revisó la documentación del proceso y se aplicaron las encuestas y entrevistas para conocer el proceso. Se desarrolló en tres momentos:

- Actividad 1. Revisión Manuales y Documentos: para conocer los pasos que se desarrollan dentro del proceso de valoración se hizo necesario realizar una revisión cualitativa del manual de valoración y de tres documentos diseñados para el proceso.
 - a) Manual de Criterios de Valoración Versión No. 2: Es un documento de 236 páginas donde presentan los criterios que orientan el análisis de las solicitudes y desarrolla los aspectos jurídicos, técnicos y de contexto que respaldan la decisión en el registro (Subdirección de Valoración y Registro, 2016). En la tabla 1 se presentan los capítulos del texto revisados.

Tabla 1. Capítulos del Manual de Criterios de Valoración revisados

| Capítulo analizado | Propósito |
|--|--|
| Capitulo I. Marco normativo y su aplicación en la valoración de las solicitudes de inscripción en el registro único de víctimas. | Conocer la definición de víctima establecida en el artículo 3 de la Ley 1448 de 2011. |
| Capitulo II. Quienes son víctimas en el marco de la ley 1448 de 2011 y su desarrollo jurisprudencial | Analizar cuáles son los elementos para determinar la no inclusión en el registro. |
| Capitulo III. Los principios orientadores en el proceso de valoración y la solicitud de inscripción en el registro único de víctimas | Conocer los elementos transversales en el proceso de valoración que permiten realizar una lectura integral de la declaración de los hechos, así como de las variables que desde el auto-reconocimiento determinan las características de la víctima. |
| Capitulo XVI. Contexto | El cual define al análisis del contexto como una herramienta indispensable en el proceso de valoración, que permite acercarse a las situaciones propias de cada territorio, los patrones de victimización, al comportamiento del conflicto armado interno, a la violencia generalizada y a la relación cercana de los hechos narrados con el conflicto armado. |

Fuente: Elaboración propia a partir de Manual de Criterios de Valoración (Subdirección de Valoración y Registro, 2016)

Con relación a los capítulos IV al XV del manual de valoración corresponden al análisis que se debe realizar para valorar cada uno de los hechos victimizantes o solicitudes puntuales como por ejemplo Fuerza Pública, o sujetos de reparación colectiva.

- b) Procedimiento para valoración individual Versión 01: El documento verifica, analiza la información contenida en la declaración y sus documentos anexos con el fin de garantizar que se cumplan los requisitos de forma y fondo de los actos administrativos emitidos en el procedimiento de valoración, con el propósito de evaluar y resolver la solicitud de inscripción en el RUV. (Subdirección de Valoración y Registro, 2017)
- c) Instructiva proyección de actos administrativos aplicativo SIRAV versión 01: Este documento define que es un acto administrativo y explica la funcionalidad del módulo de actos administrativos del aplicativo SIRAV para el procedimiento de valoración (Subdirección de Valoración y Registro, 2015)
- d) Guía de calidad versión 01. Indica los lineamientos de calidad establecidos para la construcción de las motivaciones de valoración con el fin de unificar los criterios que los analistas de calidad aplican en las revisiones, haciendo énfasis en los aspectos de forma y fondo de la estructura de los Actos Administrativos que proyectan los profesionales de valoración.

A partir de la documentación recopilada en la Actividad 1 “Revisión Manuales y Documentos”, se puede indicar que un buen valorador es aquel que tiene un buen conocimiento del conflicto armado en Colombia, como operan los grupos armados y la ubicación de estos en todo el territorio nacional; más un buen manejo ofimático y un dominio del proceso de valoración, esto es un conocimiento tácito que reside sobre todo en la mente de los valoradores. Es de tener en cuenta, que la UARIV cuenta con manuales, guías y procedimientos establecidos para realizar la valoración, sin embargo para la interpretación del manual de valoración se requiere tener cierta experticia sobre derechos humanos y derecho internacional humanitario para poder aclarar los puntos que se abordan en dicho documento.

- Actividad 2. Aplicación de entrevistas: se realizaron tres entrevistas a expertos del proceso

Tabla 2. Descripción de las entrevistas

| Nombre del entrevistado | Rol en el proceso de valoración | el Tipo de Vinculación / Perfil | de Motivo |
|--------------------------------|--|--|--|
| Francisco Atehortúa | Líder del proceso de valoración | Planta / Admon de Empresas | Es la persona responsable del grupo de valoración, profesional universitario grado 24, con más de cinco años en la UARIV. La entrevista permitió tener un contexto general sobre el proceso de valoración y la importancia de este proceso para que las víctimas accedan a la asistencia y atención definidas en la ley 1448. |

| | | | | |
|--------------|--|------------------------|------|--|
| Jenny Bustos | Profesional grupo de Calidad | Planta / Industrial | Ing. | Es una de las personas que realizan la revisión de los actos administrativos, profesional universitario grado 11, con más de cinco años en la UARIV. Manifestó que información analizan al momento de realizar la calidad de los actos administrativos |
| Juan Parra | Valorador de casos especiales Fuerza Pública y Connacionales | Contratista Politólogo | / | Lleva más de tres años valorando casos especiales. Nos mostró el paso a paso para poder analizar una declaración y tomar la decisión de incluir o no incluir en el RUV. |

Fuente: Elaboración propia

Con relación a la actividad 2 “Aplicación de Entrevistas” (ver anexo 2, Instrumentos para la recopilación de información) de la fase de Intervención, en esta etapa de valoración se encuentra soportada la parte operativa en la herramienta RUV donde se realiza la asignación semanal de 50 casos y el valorador puede visualizar la imagen de la declaración y tomar una decisión; si bien se tiene un apoyo a través de las herramientas tecnológicas dispuestas por la UARIV, el valorador para poder tomar la decisión de incluir o no incluir a una persona en el RUV debe realizar diferentes búsquedas analizando las circunstancias de tiempo, modo y lugar del presunto hecho victimizante y construir el análisis técnico y de contexto para cada caso.

Además, en algunas ocasiones se deben realizar cambios de estados los cuales quedan soportados en actas de control de cambios y se pueden presentar por problemas al finalizar la declaración, porque ingresan una decisión en el sistema que no debían ingresar o porque no realizan un buen análisis del caso generando un retroceso al cambiar el estado. Las declaraciones que cuentan con más de un hecho victimizante, pueden generar demoras en el tiempo para valorar una declaración si se realiza un análisis objetivo de la información de la narración de los hechos, en los documentos aportados y a la información verificada en las bases consultadas. Aunque en esta etapa se cuenta con los diferentes perfiles profesionales el valorador debe conocer el contexto del conflicto en Colombia y el análisis jurídico requerido para poder tomar una decisión en cada una de las declaraciones.

- Actividad 3. Aplicación de Encuesta: se realizó una encuesta llamada “Identificación Fuentes de Información Registro” con el propósito de conocer la información que consultan los valoradores. Para definir el tamaño de la muestra se realizó el siguiente calculo:

Tamaño de la muestra:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

Dónde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

σ = Desviación estándar de la población
 Z^2 = Valor obtenido mediante niveles de confianza.
 e = Límite aceptable de error muestral

Aplicando la formula, tenemos:

Tamaño de la población: 79 valoradores,
Nivel de confianza: 95%
Margen de error: 8%
Resultado Tamaño de la muestra: 52 encuestas a realizar

A partir de los resultados obtenidos con la encuesta (ver anexo 3. Resultados Encuesta), se realiza un análisis descriptivo univariado. En la Tabla 3 se muestran los encuestados agrupados por intervalos de a 5 años, la media indica que el 50% de estos tienen una edad por debajo de los 33 años, y la mayoría de los valoradores se encuentran entre los 32 a 37 años, con un 48% del total.

Tabla 3. Valoradores encuestados agrupados por edad.

| | Grupo | Frecuencia | Porcentaje | % Valido | % Acumulado |
|---|-------|------------|------------|----------|-------------|
| 1 | 26-31 | 17 | 32.69 | 32.69 | 32.69 |
| 2 | 32-37 | 25 | 48.08 | 48.08 | 80.77 |
| 3 | 38-43 | 7 | 13.46 | 13.46 | 94.23 |
| 4 | 44-49 | 3 | 5.77 | 5.77 | 100.00 |

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta "Identificación fuentes de información"

En la figura 14, se observa que los 52 valoradores encuestados, 30 fueron del género femenino es decir el 58% y el 42% restante equivalente a 22 personas del género masculino, con edades comprendidas entre los 26 años a los 44 años, la media de edad para los valoradores están 33 ± 4 años.

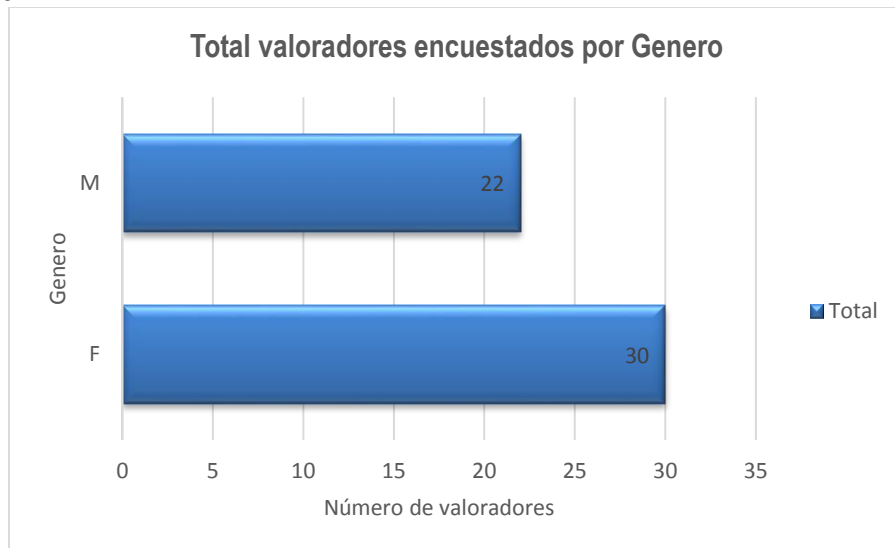


Figura 18. Total valoradores encuestados por genero del proceso valoración de la UARIV
Fuente: Elaboración propia a partir de Información general del proceso.

En la tabla 4, se analiza el tiempo de vinculación de los 52 valoradores, de estos, 5 corresponden al 9.3%, los cuales tienen una vinculación menor a 1 año. La mayoría de los valoradores con un 67.6%, se encuentran vinculados hace más de 3 años, el 17% entre dos a tres años, y solamente 3 personas que corresponden al 5.7% entre 1 y 2 años, se puede concluir que es un grupo de profesionales bastante experimentado, ejerciendo esta labor.

Tabla 4. Tiempo de vinculación como valorador.

| Grupo | Frecuencia | Porcentaje | % valido | % Acumulado |
|--------------------|------------|------------|----------|-------------|
| 1 Entre 1 - 2 años | 3 | 5.77 | 5.77 | 5.77 |
| 2 Entre 2 - 3 años | 9 | 17.31 | 17.31 | 23.08 |
| 3 Mayor a 3 años | 35 | 67.62 | 67.31 | 90.38 |
| 4 Menor a un año | 5 | 9.31 | 9.62 | 100.00 |

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta "Identificación fuentes de información"

En la figura 19 se identifican los grupos para la pregunta ¿Cuánto tiempo lleva en la Subdirección de Valoración y Registro como valorador?, descritos en la tabla 4.



Figura 19. Tiempo como valorador en la UARIV

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta "Identificación fuentes de información" * Para la gráfica los datos se aproximaron.

La figura 19, muestra que si bien se han tenido cambios de operador, en el transcurso de estos años en el proceso se ha tratado de mantener al personal que tiene la experiencia para analizar una declaración, pues el 68% de los encuestados tienen experiencia de más de tres años como valorador y el 17% lleva entre dos y tres años; esta estrategia en la UARIV permite consolidar el conocimiento tácito dentro de la etapa de valoración, además según Farfán Buitrago & Garzón Castrillón (2006) los recursos escasos para la mayoría de las empresas no son el capital, sino el conocimiento y la experiencia; y son estos una fuente de aprendizaje por que el conocimiento se desarrolla a través del tiempo mediante la experiencia. El 6% de los encuestados corresponde a

valoradores que llevan entre uno y dos años y el 9% a los que llevan menos de un año, lo que significa que se encuentran en etapa de aprendizaje.

La encuesta realizada no logró tener respuesta de la totalidad de valoradores; sin embargo, se cuenta con todos los perfiles profesionales que participan del proceso. En la figura se muestra las respuestas obtenidas a la pregunta profesión.

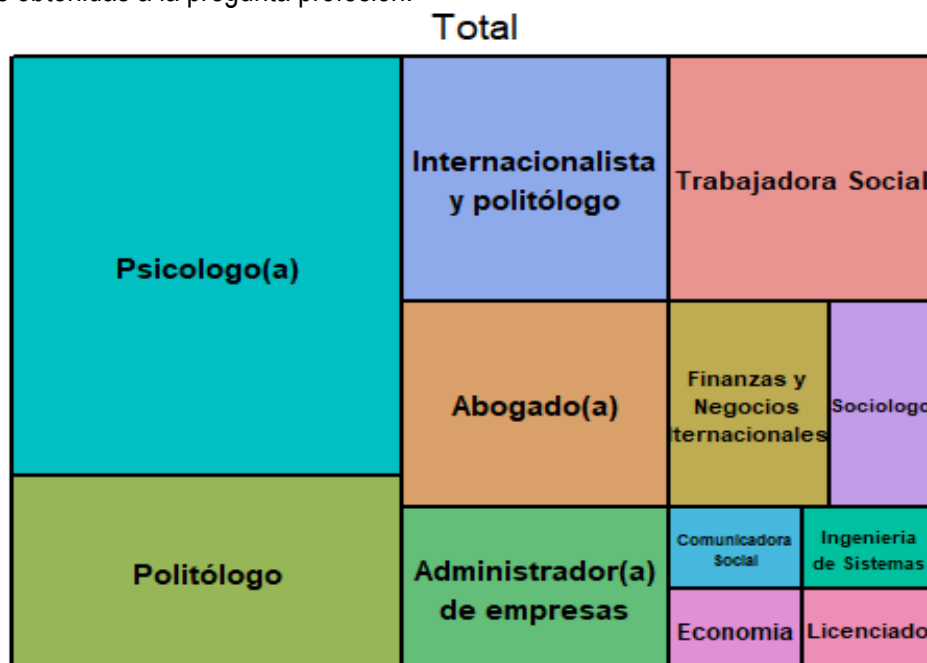


Figura 20. Respuesta a pregunta Profesión

Fuente: Elaboración propia a partir de “Encuesta Identificación fuentes de información”.

La figura 20, muestra las profesiones que tienen los valoradores encuestados, teniendo en cuenta que la valoración es un proceso cualitativo donde se analizan diferentes factores para otorgar o negar la inclusión en el RUV. En la etapa de valoración más del 80% de los encuestados tienen un perfil profesional asociado a las ciencias sociales.

Con la encuesta realizada se buscó identificar qué información es consultada con mayor frecuencia por los valoradores al momento de valorar un caso, si existen o no cambios de fuentes de consulta a medida que el valorador tiene más experiencia (en años como valorador) y si por alguna razón encuentran un caso de difícil decisión a quien recurren. En la figura 21 se muestra los resultados para la pregunta ¿Qué información consulta al momento de valorar un caso?

Información que consultan los valoradores para tomar una decisión

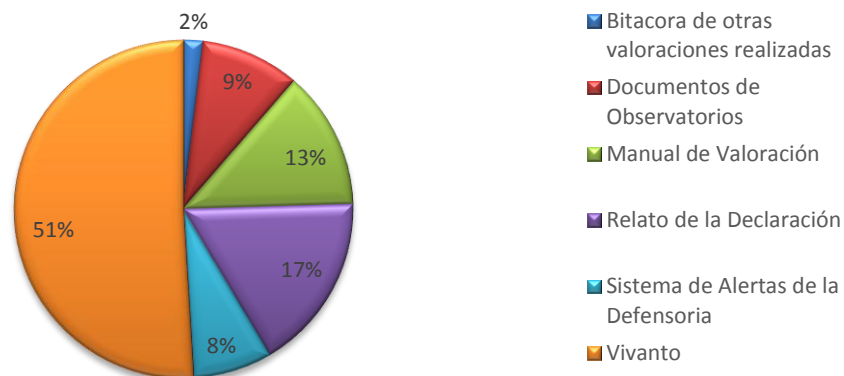


Figura 21. Resultado ¿Qué información consulta al momento de valorar un caso?
Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta Identificación fuentes de información

En la figura 21, el 51% de los encuestados indican que se apoyan en el Sistema de Información VIVANTO, lo que refleja que se puede estar basando la toma de decisión en una herramienta de apoyo que es adicional al proceso de valoración y se podría incurrir en errores al momento de basar la decisión solamente por la revisión de un solo sistema de información. Según Procedimiento Valoración versión 2 la actividad 6 “Identificar si alguno de los diferentes miembros del hogar figura con anterioridad en las bases de registros de víctimas”⁶. El 17% de los encuestados indican que revisa el relato de la declaración, el cual es un insumo que se recopila al momento de rendir la declaración y se debe contrastar con otras fuentes para poder tomar una decisión. El 13% de los encuestados indican que consultan el manual de valoración el cual es un elemento técnico del proceso y debería ser la principal fuente de consulta. Respectivamente el 9% consulta documentos de observatorios y el 8% consulta el Sistema de Alertas Tempranas de la Defensoría del Pueblo, los cuales son elementos de contexto para que el valorador pueda tomar una decisión y permiten identificar la ocurrencia del hecho declarado. Por último, el 2% de los encuestados indican que se apoyan a través de la revisión de bitácoras de otras declaraciones, las cuales son archivos Excel que algunos valoradores han construido y les permite ahorrar tiempo al momento de analizar un caso.

Además, algunos valoradores indicaron que al momento de valorar un caso la información consultada es diversa y se debe revisar los documentos de observatorios, Vivanto, Sistemas de Alertas Tempranas, relato de la declaración, bitácora y el manual de valoración. Y dependiendo del caso se puede consultar desde el relato de la declaración hasta la revisión de bases y elementos de contexto.

Aunque existe un lineamiento para cuando se tiene alguna duda sobre la decisión de un caso en particular, que consiste en escalar verbal o a través del correo la inquietud indicando en código de la declaración al Equipo de calidad, si la duda continua o difieren en conceptos técnicos se escala al líder valoración y finalmente si se difiere en conceptos técnicos y jurídicos se remite a la mesa jurídica para la generación de conceptos o lineamientos jurídicos, se evidencio que no solo acuden a

⁶ “Realizar una búsqueda por documento y/o nombres y apellidos en las diferentes Bases de registro de víctimas con los que cuenta la Subdirección, para establecer si el declarante o algún miembro del hogar se encuentran en un registro anterior. (Unidad para las Víctimas, 2014)

estas instancias sino que también entre los mismos valoradores se apoyan para poder solucionar casos complicados, permitiendo que se comparta el conocimiento; como lo indica Máynez Guaderrama & Cavazos Arroyo, (2011) compartir el conocimiento tiene la posibilidad de mejorar el desempeño de las empresas y acrecentar su ventaja competitiva sostenible y se pretende identificar como se comparte este conocimiento.

Tabla 5. Frecuencia a pregunta ¿Si se tiene alguna duda sobre la decisión de un caso en particular, a quien acude para lograr tomar una decisión?,

| | Grupo | Frecuencia | Porcentaje | % valido | % acumulado |
|---|---------------------------------|-------------------|-------------------|-----------------|------------------------|
| 1 | Equi. C + Líder + Mesa Jurídica | 5 | 9.62 | 9.62 | 9.62 |
| 2 | Equipo de calidad | 35 | 67.31 | 67.31 | 76.92 |
| 3 | Líder de valoración | 9 | 17.31 | 17.31 | 94.23 |
| 4 | Mesa Jurídica | 2 | 3.85 | 3.85 | 98.08 |
| 5 | Otro valorador | 1 | 1.92 | 1.92 | 100.00 |

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta "Identificación fuentes de información"

5.1.1 **Análisis de Correspondencias Múltiples Implementación**

Los datos obtenidos a partir de la encuesta "Identificación fuentes de información" fueron organizados en una base de datos en *Excel* tal como se indica en el ítem "4.1.1. Tabla de datos", posteriormente fueron cargados en R versión 3.5.1, para ser analizados con ayuda de los paquetes *sjPlot* para la visualización de datos y *FactoMiner* para el análisis de datos multivariados.

Para que el análisis de correspondencias múltiples funcione es necesario que se cumplan algunas condiciones entre estas que las variables estén correlacionadas entre sí, pues el objetivo es resumir una gran cantidad de datos en un número reducido de dimensiones, con la menor pérdida de información posible. En caso de tener baja o ninguna correlación el número de dimensiones nuevas sería casi el mismo número de variables por lo que no tendría ningún sentido práctico utilizar este método. El análisis de correspondencias también requiere que los datos representen las respuestas a una serie de preguntas y estén organizadas en categorías. En el *Anexo 4. Tabla de Contingencias Múltiples*, se muestra la base de datos organizada en forma de tabla de contingencia multidimensional, a partir de los datos obtenidos en la encuesta.

Las variables seleccionadas para este análisis fueron:

Tabla 6. Variables para análisis de correspondencias múltiples

| Variable | Valores encontrados |
|-----------------------|---|
| Genero | Masculino, Femenino |
| Formación Académica | Pregrado, Especialización, Maestría |
| Tipo de Vinculación | CPS UARIV, Operador y Planta UARIV |
| Tiempo de Vinculación | menor a 1 año, entre 1 a 2 años, entre 2 a 3 y mayor a 3 años |
| Redes Sociales | Si, No |

Fuente: Elaboración propia

Las variables expuestas en la tabla 5, se eligieron con el fin de identificar asociaciones que puedan existir en el grupo de valoradores y además determinar que debería tener el sistema de información y como se podría disponer la información. Como variables suplementarias⁷ cualitativas,

⁷ Son aquellas que no son utilizadas para los cálculos del Análisis de Correspondencias Múltiples - ACM, pero si son utilizadas para su interpretación.

por lo que se incluyó la edad, la profesión, la información consultada para valorar el caso y a quién pregunta cuando tiene dudas.

A partir de la tabla de contingencias multidimensionales (Anexo 4) se construye la tabla disyuntiva de X o *tabla de Burt* con el fin de determinar el número de dimensiones que represente adecuadamente los datos, se extrajeron los valores propios y se dibujó el gráfico de sedimentación.

La tabla 7 muestra el porcentaje de la varianza y varianza acumulada de cada dimensión.

Tabla 7. Varianza acumulada y valores propios

| | % de la varianza | % de la varianza Acumulado |
|--------|-------------------------|-----------------------------------|
| dim 1 | 18.33 | 18.33 |
| dim 2 | 14.00 | 32.33 |
| dim 3 | 12.37 | 44.70 |
| dim 4 | 11.62 | 56.32 |
| dim 5 | 9.89 | 66.21 |
| dim 6 | 9.17 | 75.38 |
| dim 7 | 7.03 | 82.41 |
| dim 8 | 5.59 | 88.00 |
| dim 9 | 5.39 | 93.39 |
| dim 10 | 4.26 | 97.65 |
| dim 11 | 2.35 | 100.00 |

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta "Identificación fuentes de información"

La figura 22 muestra el gráfico de sedimentación, el cual es elaborado teniendo en cuenta la tabla 6, la cual permite identificar el punto de corte óptimo para los análisis posteriores. Para el presente análisis se tendrá en cuenta las dos primeras dimensiones 32,33% del acumulado en la varianza..

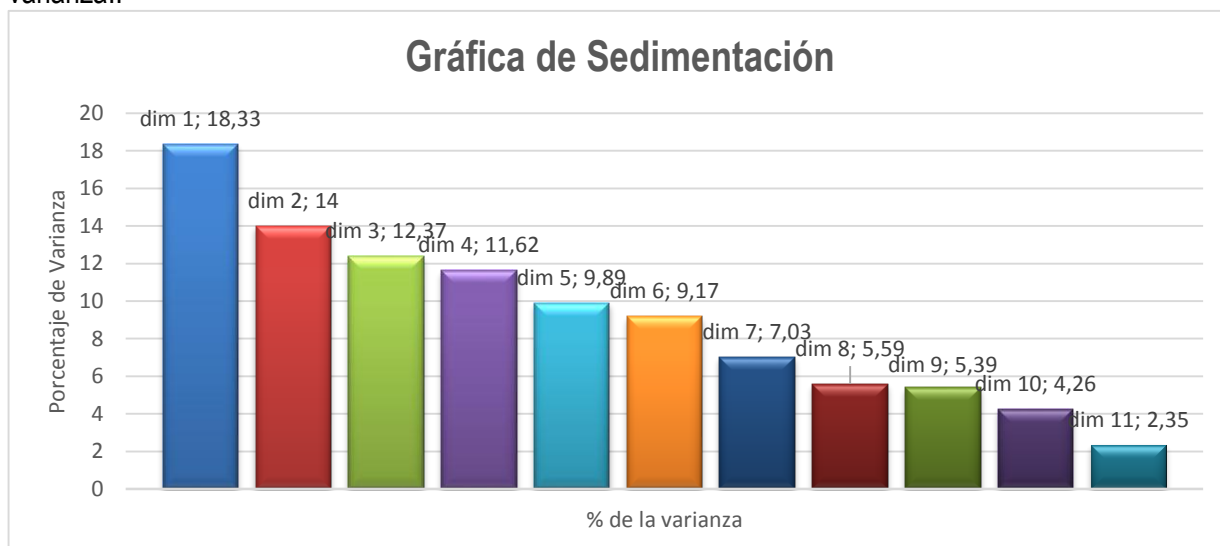


Figura 22. Gráfico de sedimentación

Fuente: Elaboración propia a partir de Tabla "Varianza acumulada y valores propios"

A partir de las dimensiones seleccionadas, se ajustó el análisis de correspondencias, para analizar que las variables estén correlacionadas entre sí; Vicente (2018) indica que un biplot permite mostrar gráficamente la información de las filas (individuos) y las columnas (variables) de una matriz de datos multivariantes y se usa para proveer una representación bidimensional de una matriz de datos.

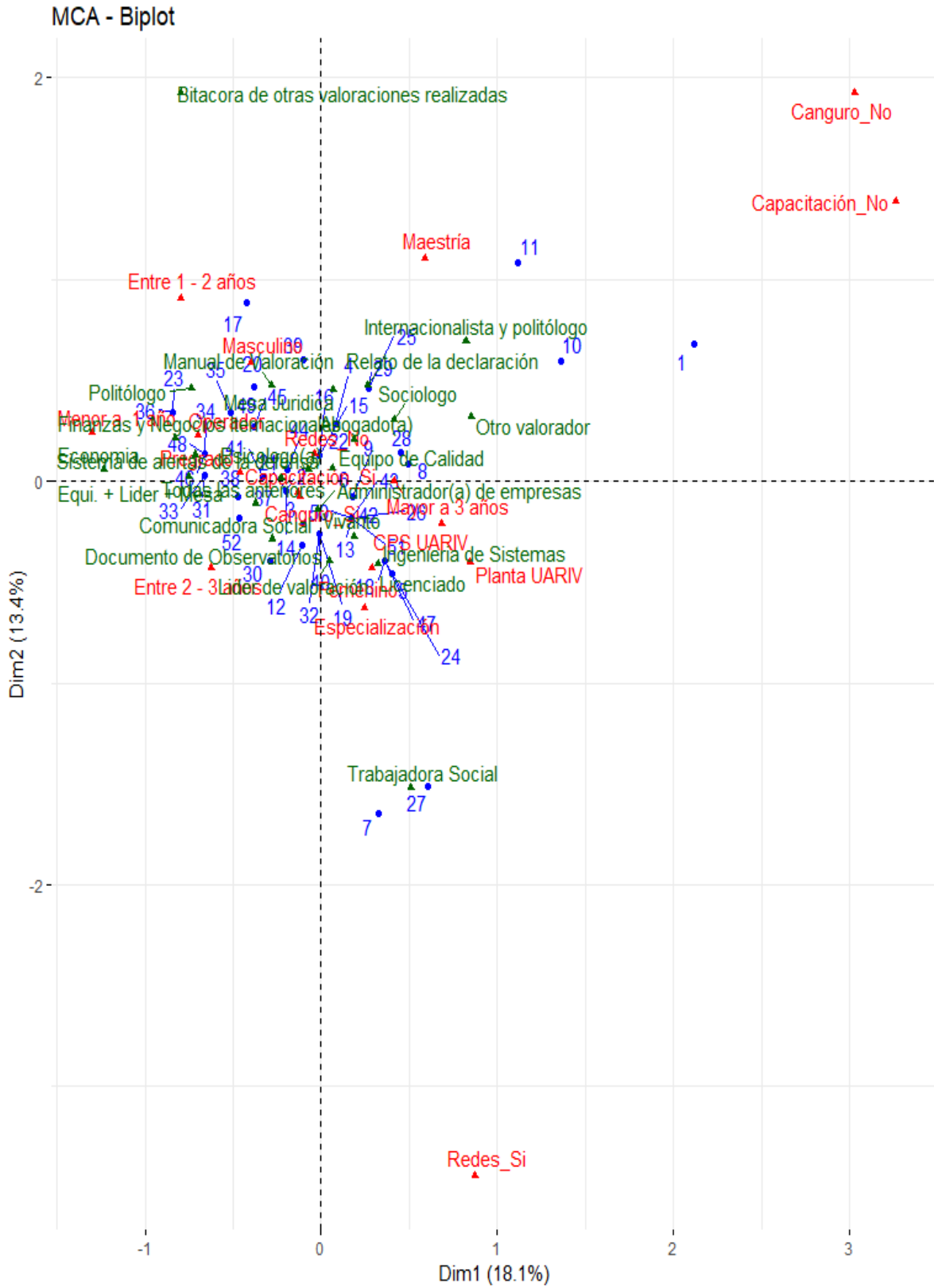


Figura 23. Biplot del Análisis de Correspondencias múltiples Dim1, Dim2
Fuente: Elaboración propia

La figura 23 muestra un patrón global dentro de los datos. Las filas (individuos) están representadas por puntos azules y columnas (categorías de variables) por triángulos rojos, mientras que las variables suplementarias están en color verde, las cuales permiten ayudar a la interpretación y permite identificar que consultan y en donde consultan los valoradores; como se indicó en el ítem “4.1.3 Bases del análisis de correspondencias múltiples” este análisis realiza la comparación de individuos a partir de las particularidades de las variables que los identifican, para ello se tiene en cuenta que la distancia entre cualquier punto de fila o columna da una medida de su similitud (o desemejanza) (de la Fuente, 2011, pág. 8) encontrando asociaciones entre variables, así: Los valoradores que se encuentran vinculados por prestación de servicios llevan más de tres años vinculados en el proceso y en su mayoría mujeres; los valoradores 7 y 27 tienen características similares, son trabajadoras sociales, género femenino con especialización y tienen redes sociales (Facebook); los valoradores 1, 10 y el 11 están muy cercanos entre sí, tienen la misma formación académica y analizan el relato de la declaración para tomar la decisión; los valoradores entre 2 y 3 años revisan los documentos de observatorios y si tienen dudas le consultan al líder de valoración.

Asimismo, en la figura 23 tal como se indicó en el ítem “4.1.3. Bases del análisis de correspondencias múltiples”, se puede identificar que, entre más cercanas se encuentren las variables se asocian entre sí: las bitácoras de otras valoraciones las consultan valoradores con posgrado (maestría) que tuvieron canguro⁸ y llevan entre uno y dos años en el proceso de valoración; el tiempo de vinculación menor a un año se asocia con los que están vinculados a través del operador, pues de los 52 encuestados 5 se encuentran vinculados al proceso a través del operador y todos ellos llevan menos de un año trabajando como valoradores. Igualmente, las personas que llevan más de tres años vinculados como valoradores son en su mayoría mujeres.

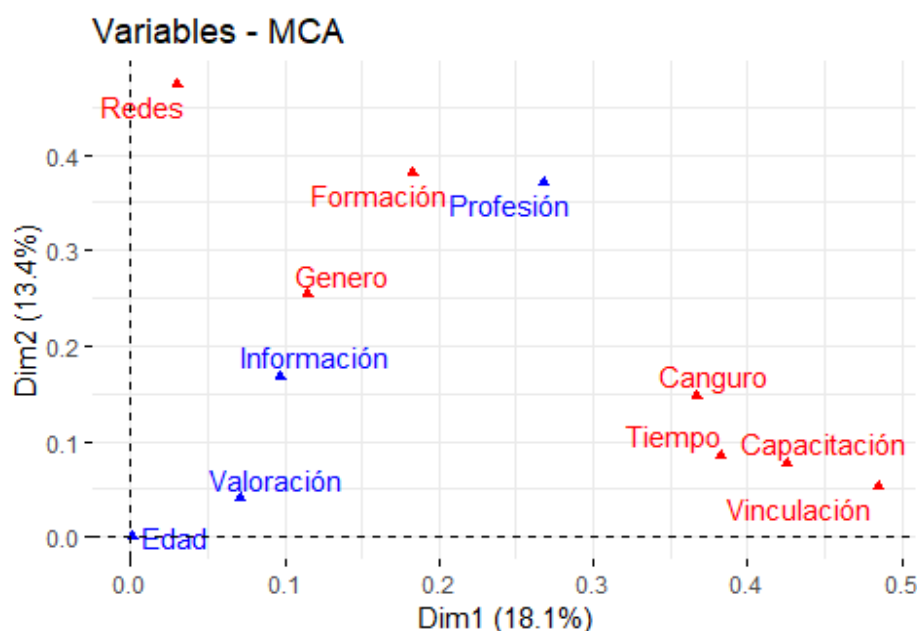


Figura 24. Gráfico de Correlación entre variables y dimensiones principales.

Fuente: Elaboración propia

Se observa en la figura 24 la correlación de las variables con las dos primeras dimensiones, las variables suplementarias están representadas con color azul y las variables utilizadas para el

⁸ el canguro es una estrategia de apadrinamiento durante una semana un valorador antiguo que conoce muy bien como valorar muestra como realiza el proceso de valoración a un nuevo integrante y lo orienta para que este nuevo integrante empiece a realizar los primeros análisis de casos

análisis se encuentran en color rojo, para nuestro caso la variable tiene “capacitación” está correlacionada con la dimensión uno, la tenencia de “Redes Sociales” está fuertemente correlacionada con la dimensión dos.

En la figura 24, la edad y el tiempo como valorador no están muy bien representadas y parecen tener poca o ninguna correlación con alguna de estas dos dimensiones, esto debido a que en el proceso se cuenta con profesionales en diferentes rangos de edades y no es un requisito en el proceso tener cierta edad, pero edad y tenencia de “Redes Sociales” están correlacionadas, al momento de contar con redes sociales no importa la edad del valorador. La variable tipo de vinculación muestra estar correlacionadas tanto con la dimensión uno como con la dimensión dos y en la Tabla 8 se registra la contribución de cada una de las variables a las 6 primeras dimensiones.

Tabla 8. Varianza acumulada y valores propios

| | Dim 1 | Dim 2 | Dim 3 | Dim 4 | Dim 5 | Dim 6 |
|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Femenino | 2.84 | 4.71 | 4.11 | 6.92 | 1.43 | 1.18 |
| Masculino | 3.88 | 6.43 | 5.60 | 9.44 | 1.95 | 1.61 |
| Especialización | 1.06 | 5.40 | 11.78 | 10.93 | 0.05 | 2.98 |
| Maestría | 4.17 | 9.19 | 2.88 | 12.43 | 3.18 | 2.11 |
| Pregrado | 5.21 | 0.01 | 17.96 | 0.46 | 1.93 | 0.37 |
| CPS UARIV | 2.84 | 11.10 | 0.25 | 13.05 | 0.00 | 1.11 |
| Operador | 7.29 | 7.78 | 0.50 | 7.01 | 0.43 | 0.36 |
| Planta UARIV | 15.24 | 2.21 | 0.66 | 8.82 | 4.93 | 33.80 |
| Entre 1 -2 años | 1.05 | 5.65 | 20.93 | 3.28 | 22.24 | 7.32 |
| Entre 2 - 3 años | 3.78 | 1.00 | 11.74 | 0.04 | 19.96 | 23.37 |
| Mayor a 3 años | 4.89 | 0.77 | 3.33 | 4.58 | 2.31 | 1.46 |
| Menor a un año | 5.99 | 3.31 | 10.95 | 16.02 | 2.83 | 1.42 |
| Redes_No | 0.02 | 1.09 | 0.31 | 0.10 | 0.14 | 0.00 |
| Redes_Si | 0.49 | 27.36 | 7.69 | 2.51 | 3.47 | 0.04 |
| Capacitación Si | 28.09 | 5.96 | 0.06 | 3.94 | 6.22 | 0.69 |
| Capacitación No | 1.12 | 0.24 | 0.00 | 0.16 | 0.25 | 0.03 |
| Canguro_Si | 11.57 | 7.51 | 1.20 | 0.30 | 27.57 | 21.29 |
| Canguro_No | 0.46 | 0.30 | 0.05 | 0.01 | 1.10 | 0.85 |

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 8, para la dimensión uno, la variable que más contribuye es haber recibido capacitación al momento de vincularse como valorador con un 28.09% del total de esa dimensión, en la dimensión dos, el tener alguna red social (google+, facebook, twitter, pinteres, linkedin,) fue la de mayor contribución con 27.36%, para el eje o dimensión 3 el tiempo de vinculación entre 1 y 2 años presenta una relevancia importante con el 20.93%, en la dimensión 4 el tiempo de vinculación menor a un año, la dimensión 5 haber recibido canguro con 27,57% y en la dimensión 6 estar vinculado como valorador de planta fue la variable de mayor contribución con un 33.8%.

Vicente (2018) indica que la calidad de representación, es una medida aditiva que puede calcularse para la proyección en cualquier plano factorial, sin más que sumar las calidades de representación con respecto a los ejes factoriales que lo forman, y que esta se mide como el coseno al cuadrado del ángulo que forman el vector y el plano (pág. 12), y mide el grado de asociación entre categorías variables y un eje particular. El \cos^2 , de las categorías de variables está representado en la figura 20 con escala de colores en forma de gradiente donde el color rojo indica

una buena representación de la variable, el color amarillo indica una representación media, las variables en azul tienen una baja representación y las variables en color verde son suplementarias.

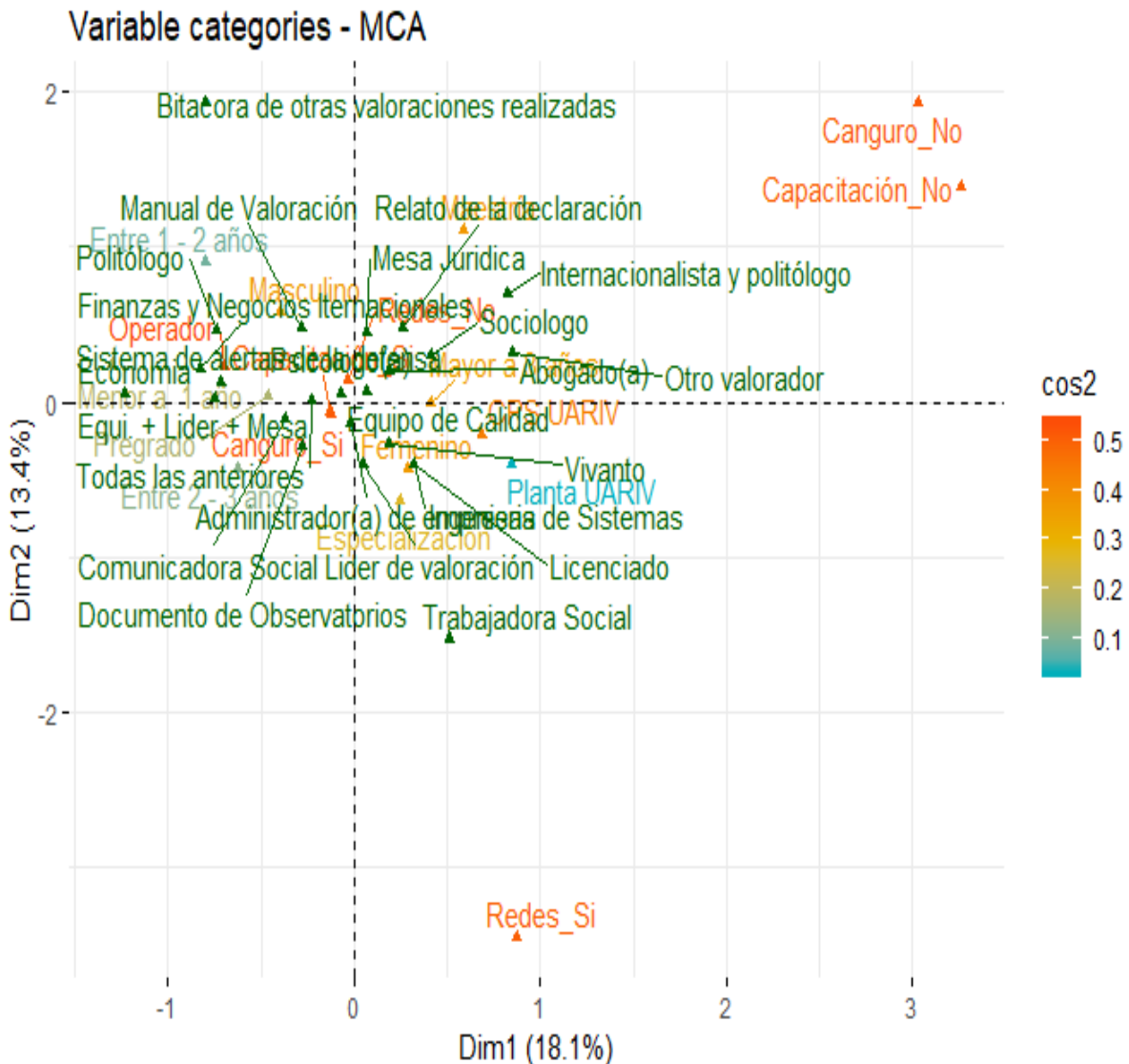


Figura 25. Color por valores de cos2: calidad en el mapa de factores Dim1 Dim2.

Fuente: Elaboración propia

En la figura 25, se observa que la variable recibió capacitación al momento de ingresar al SVR, están muy representadas por la dimensión 1, la calidad de representación para tipo de vinculación en el proceso de valoración y la variable tips por parte de quien le realizo el canguro tienen una calidad de representación media. Tiempo de vinculación y nivel de formación académica tiene una baja calidad de representación en el eje 1 y eje 2.

5.1.2 Mapas factoriales individuos

Se procede al análisis gráfico, De la Fuente (2011) indica que es análisis es:

Con el fin de detectar similitudes entre las modalidades de fila (o individuos). Respecto a la situación de las modalidades en el gráfico hay que precisar que en el origen de coordenadas se encuentran los individuos similares a la media de las filas, que son las que tienen menor

tasa de inercia, y por tanto las que menos aportan en la definición de cada dimensión. Por otra parte, los individuos más alejados del origen se caracterizan por su gran contribución en la definición de cada factor (de la Fuente, pág. 21).

Para nuestro caso, si dos valoradores encuestados tienen características semejantes se situarán cercanos uno del otro en el plano de coordenadas. Esto mismo es utilizado para interpretar las características (columnas) próximas. En síntesis, mayor o menor proximidad entre las modalidades en el plano equivale a mayor o menor grado de interdependencia entre sí (de la Fuente, 2011).

La calidad de representación de los individuos en la dimensión 1 y 2, que se denota con el \cos^2 , como se indicó anteriormente, los puntos en el plano cercanos entre sí representan individuos con características similares y la escala de colores indica la calidad de representación en este plano, así por ejemplo individuos que respondieron la encuesta 1 y 8 son parecidos pues sus puntos están muy cercanos entre sí y están muy bien representados en el plano, ya que sus puntos son de color rojo es decir alto \cos^2 .

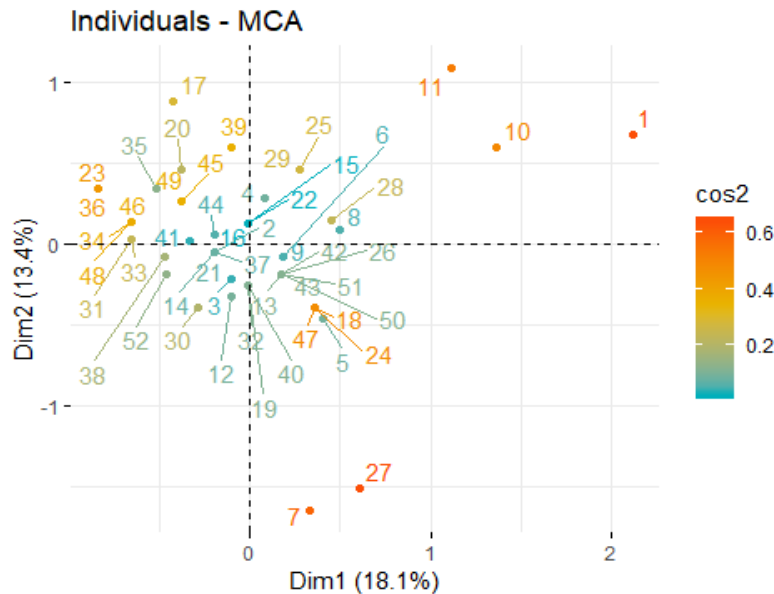


Figura 26. Calidad de representación de los encuestados a la Dim 1-2.

Fuente: Elaboración propia

La figura 26 muestra la contribución de los individuos en las dimensiones 1 – 2; los valoradores mejor representados en este análisis, corresponde a los valoradores 1, 7, 27, 11, 10, 17, 23 y 36.

Ahora bien, retomando la Tabla 8, las dimensiones 1 y 2, “estar vinculado a través de CPS UARIV” y “tener redes sociales o el haber recibido capacitación” son variables que tenían una contribución alta y por esta razón estos individuos están bien representados.

5.1.3 Implementación Clúster Jerárquico

Se utiliza el algoritmo AGNES (Agglomerative Nesting) para construir los clústeres jerárquicos, al principio, cada observación es un pequeño grupo por sí mismo, los clústeres se fusionan hasta que solo queda un gran grupo que contiene todas las observaciones. En cada etapa, los dos clústeres más cercanos se combinan para formar un clúster más grande. La métrica utilizada fue la distancia de correlación de Spearman pues tiene como criterio minimizar el total dentro de la varianza del clúster.

Se procedió a estandarizar o normalizar los datos, que consiste en centrar una variable restando su media a cada uno de sus valores iniciales, y luego dividir todos sus valores por su desviación típica, para posteriormente ajustar el clúster jerárquico y como se observa en la figura 27 el dendrograma divisivo, donde se identifica un posible número de clúster que para este proceso es de 4 grupos.

Dendrograma

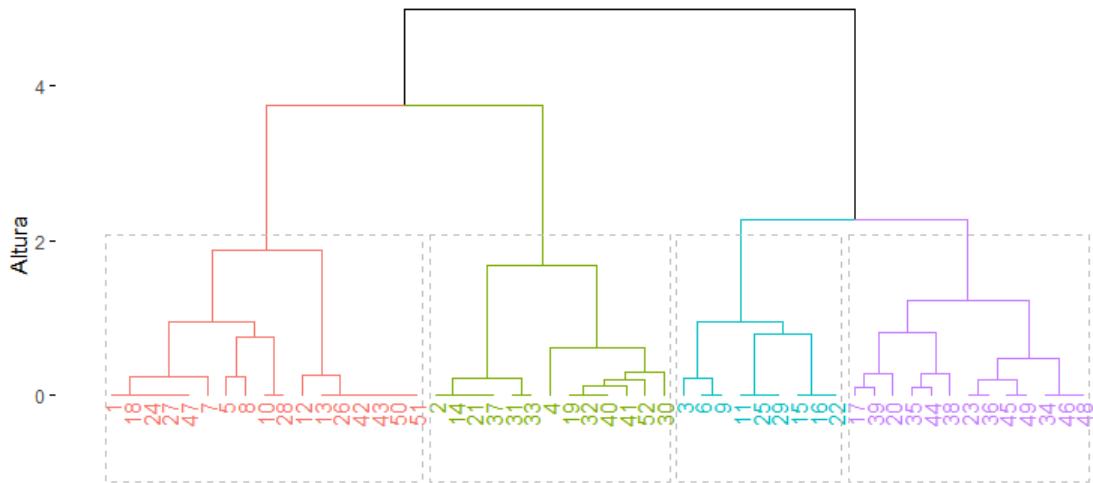


Figura 27. Dendrograma obtenido del algoritmo AGNES
Fuente: Elaboración propia

En la figura 27, el tamaño de los cuatro conglomerados fue el siguiente; el primer clúster lo componen 17 valoradores, el segundo 13, el tercero 9 y el último clúster lo conforman 13 encuestados, luego se procedió a identificar los Clúster obtenidos por el método jerárquico.

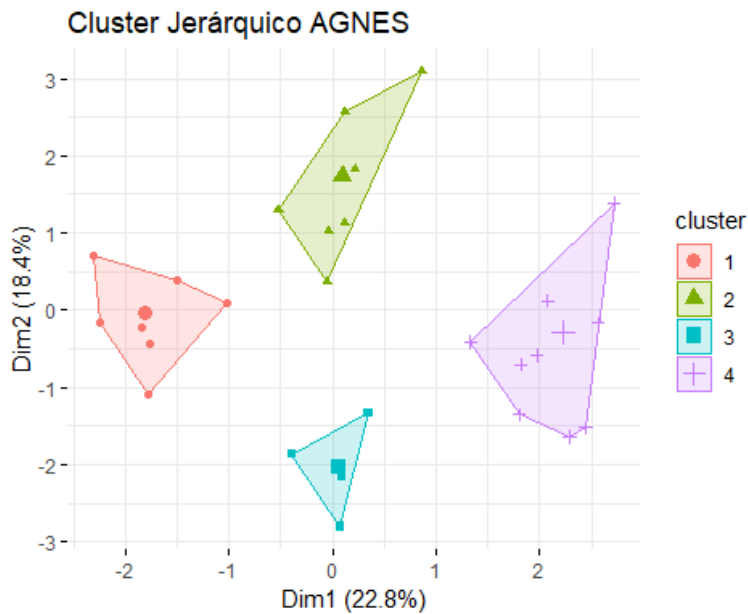


Figura 28. Clústeres obtenidos por el método jerárquico
Fuente: Elaboración propia

En la figura 28, muestra el índice correspondiente a los individuos de cada clúster.

- Clúster I: 1, 18, 24, 27, 47, 7, 5, 8, 10, 28, 12, 13, 26, 42, 43, 50, 51.
- Clúster II: 2, 14, 21, 37, 31, 33, 4, 19, 32, 40, 41, 52, 30.
- Clúster III: 3, 6, 9, 11, 25, 29, 15, 16, 22.
- Clúster IV: 17, 39, 20, 35, 44, 38, 23, 36, 45, 49, 34, 46, 48.

El *Clúster I* corresponde a valoradores de género femenino, con posgrado (especialización o maestría), en su gran mayoría contratistas, y vinculados hace más de tres años en el proceso de valoración, cuentan con redes sociales y en su mayoría siguen el procedimiento, es decir, apoyados en el equipo de calidad y líder de valoración, tienen años de experiencia en conocer el proceso y en compartir información a través de una red social que les resulta fácil pues hacen uso de ella; el *Clúster II* corresponde a valoradores de género femenino, vinculados con el operador, en su gran mayoría tienen especialización, llevan entre 2 - 3 años vinculados al proceso, consultan los sistemas de alertas tempranas y Vivanto para realizar la valoración, no se logra identificar si cuentan o no con redes sociales y siguen el procedimiento de consultar al líder de calidad; el *Clúster III* corresponde a valoradores de género masculino, vinculados a través de prestación de servicios de la UARIV, en su gran mayoría llevan más de 3 años como valoradores, consultan Vivanto, manual de valoración y documentos de observatorios, en su gran mayoría con redes sociales; finalmente, el *Clúster IV* está conformado por valoradores de género masculino, algunos con redes sociales, en su gran mayoría con pregrado, vinculados a través del operador, no tienen predominación del tiempo de vinculación al proceso, en su gran mayoría consultan más de una fuente al momento de valorar (relato de la declaración, Vivanto, documentos de observatorios, bitácora de otras valoraciones realizadas, manual de valoración, sistema de alertas de la Defensoría) y si tienen dudas preguntan al Equipo de Calidad.

5.2 Propuesta

Con el sistema de información para la gestión de lecciones aprendidas en el proceso de valoración de la UARIV se busca reducir el “vacío de conocimiento” haciendo relación a la no continuidad del conocimiento en la organización (Beazley, Boenisch, & Harden, 2003), pues más del 90% del personal⁹ en la etapa de valoración se encuentra vinculado a través de prestación de servicios UARIV y/o a contratado por el operador y por el tipo de vinculación se podría perder todo el conocimiento sobre como valorar las solicitudes de inclusión en el RUV.

Así mismo, a través de este sistema de información el proceso podrá organizar el análisis de contexto para que sea visible en los próximos casos a valorar y lograr aprovechar el conocimiento con el que cuentan los valoradores permitiendo realizar el análisis de declaraciones con mayor agilidad y pertinencia, además de ser un puente entre los valoradores que poseen y adquieren experiencias y los nuevos y actuales integrantes del proceso que se pueden beneficiar de ellas.

Para esta propuesta se tiene en cuenta el lineamiento análisis de requerimientos de los sistemas de información - LI.SIS.12 al incorporar un proceso formal de análisis y gestión de requerimientos de software en el ciclo de vida de los sistemas, garantizando su trazabilidad y cumplimiento.

⁹ Ver figura 14

5.2.1 Especificación de requisitos

A partir de la revisión del proceso y complementado con las respuestas obtenidas y posterior análisis de las entrevistas que se realizaron, se identificaron los siguientes:

- Independientemente de la antigüedad del valorador o del tipo de vinculación, puedan compartir información; como se identificó en el análisis de correspondencias múltiples¹⁰, las variables tipo de vinculación, tiempo de vinculación y género están correlacionadas, esto quiere decir que los valoradores independientemente de tipo de vinculación o antigüedad conocen el proceso y pueden compartir información
- Considerando los tipos de vinculación que se tiene en el proceso (planta, contrato UARIV, operador) y que la información que maneja en la etapa de valoración es sensible y confidencial, la herramienta debe ser de uso exclusivo para los valoradores, además debe ser de fácil uso, pues más del 80% de los encuestados tienen un perfil profesional asociado a las ciencias sociales.
- Teniendo en cuenta los diferentes perfiles de los valoradores¹¹ y a partir de los resultados obtenidos por la implementación del clúster jerárquico, donde los clúster I y III que agrupan el 50% de los valoradores encuestados y corresponden a valoradores en su mayoría contratistas, vinculados hace más de dos años en el proceso de valoración, cuentan con redes sociales y en su mayoría siguen el procedimiento y puedan compartir información fácilmente, es decir que sea de fácil uso.
- Como lo dice Flores (2010) el compartir, indica la posibilidad de reproducir un conocimiento generalmente explicitado (pág. 21), es por esto por lo que la herramienta debe de almacenar documentos cortos y en formatos estandarizados para una fácil interpretación por todos los perfiles que están en el proceso (videos, fotos y archivos en formato pdf).
- Teniendo en cuenta lo indicado por Arjonilla & Medina (2010) se debe contar con datos independientes para gestionar con mayor eficiencia su recogida, codificación e introducción en un sistema teniendo en cuenta en el diseño del sistema de información para la captura y socialización de las lecciones aprendidas una etapa de filtrado de estas lecciones.
- Por último, que genere alertas de correlación con casos similares al momento que el valorador se encuentre revisando un caso.

5.2.2 Análisis

En la gestión del conocimiento, uno de los objetivos es obtener la información correcta por la persona adecuada en el tiempo justo; y debido a que en la etapa de valoración se realiza la revisión de los hechos victimizantes descritos en la declaración y toma una decisión frente a cada caso particular, donde participan diferentes roles en su ejecución, se utilizará el concepto de ciclo de gestión de las lecciones aprendidas descrito por el BID (2008). Y se debe tener en cuenta que “el almacenamiento del conocimiento constituye un proceso esencial en la gestión del conocimiento” (Arambarri, 2012, pág. 64). Es decir, conservar la información y los conocimientos utilizados por medio de un sistema, que respalde la acción de la organización (Quintanilla, 2014) y que facilite su consulta en el momento necesario.

¹⁰ Ver figura 23

¹¹ Ver figura 12

Como se identificó en la tabla 3, el 48% de los valoradores tienen una edad entre los 32 a 37 años, además al analizar la figura 24, la edad y el tiempo como valorador parecen tener poca o ninguna correlación debido a que en el proceso se cuenta con profesionales en diferentes rangos de edades y no es un requisito en el proceso tener cierta edad, pero al analizar la correlación entre edad y tenencia de “Redes Sociales” estas se encuentran correlacionadas, al momento de contar con redes sociales no importa la edad del valorador

A continuación se muestran los módulos que debe tener el sistema de información, una descripción breve aplicada al proceso de valoración y como sería la interacción de los roles al momento de identificar, documentar, diseminar y reusar las lecciones aprendidas.

Tabla 9. Módulos que debe tener el sistema de información

| Módulo | Descripción | Responsable (Rol) |
|-----------------------|---|---|
| Identificación | Debe permitir el reporte de cualquier lección aprendida que se detecte en el desarrollo de la valoración de los casos. | Valorador. Líder de Calidad. Líder de Valoración. Directora de Registro. |
| Documentación | Las lecciones aprendidas se almacenarán en una base de datos que permita su búsqueda eficiente que al momento de documentar, permita clasificar las lecciones aprendidas de acuerdo con la temática de la valoración. Además, que estas se puedan almacenar en los formatos indicados por el proceso. | Valorador. Líder de Calidad. |
| Diseminación | Que las lecciones aprendidas, previa a una revisión puedan ser divulgadas a través de: <ul style="list-style-type: none"> • Internet, intranet. • Portal web. Y permita consultas futuras. | Líder de Valoración. |
| Re-Uso | A través búsquedas por palabras claves o las alertas en el sistema de valoración. | Valoradores. |

Fuente: elaboración propia a partir de (BID, 2008)

El conocimiento tácito no es fácilmente comunicable, se hace necesario buscar la forma de convertir el tácito en explícito para facilitar su transmisión a otras personas (Asensio & Muñiz Ferrer, 2010), por esto se propone que estas lecciones sean capturadas por una aplicación web, integrada a Vivanto que es la herramienta que según los resultados de la encuesta¹² es la que más consultan los valoradores al momento de valorar un caso, además se cuenta con valoradores con diferente tipo de vinculación, con diferente formación académica y que para tomar la decisión de incluir a una persona en el registro revisan o analizan de manera diferente, como se mostró en la figura 23 Biplot del Análisis de Correspondencias múltiples, se propone lo siguiente:

¹² Ver figura 16, el 51% de los encuestados indican que se apoyan en el Sistema de Información VIVANTO

- Módulo de Identificación: Basados en Belly (2014) que propone “templates” para que el conocimiento sea visible e indexable (pág. 145) y según entrevistas realizadas y documentos del proceso se identifican los siguientes datos que deben ser almacenados:

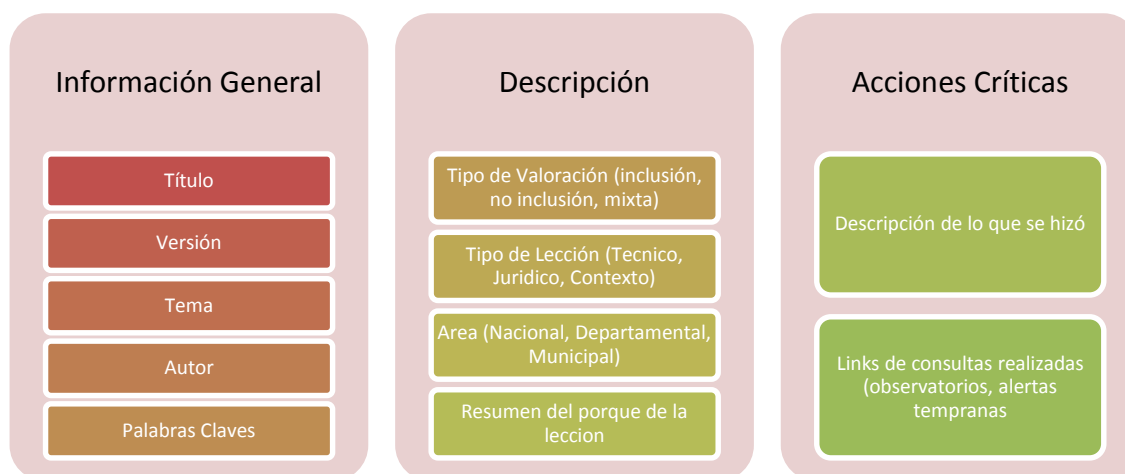


Figura 29. Propuesta de “template” para captura de Lecciones Aprendidas valoración
Fuente: Elaboración propia a partir de modelo Pan American Energy (Belly, 2014, págs. 145-146)

En la figura 29, al realizar estos pasos permite tener uniformidad en los datos que contiene el sistema de la lección aprendida; asimismo, al contar con la versión de la lección aprendida se logra mantener actualizada esta lección y en caso de presentarse algún cambio jurídico o técnico y se evita en un futuro a tener dos lecciones vigentes pues el sistema mostrará la última versión sobre el tema en particular.

La tabla 10 muestra las listas desplegables que tendría el sistema de información, para facilitar su captura y posterior consulta.

Tabla 10. Listas desplegables propuestas

| Tema | Tipo Valoración | Tipo Lección | Área |
|------------------------|------------------------|---------------------|--------------------|
| Extemporaneidad | Inclusión | Técnico | Nacional |
| Lesiones personales | No inclusión | Jurídico | Depto. o Municipio |
| Enfoque étnico | Mixto | Concepto | Zona norte |
| Violencia generalizada | | | Zona centro |
| Connacionales | | | Llanos orientales |
| Masivos | | | Amazonia |
| Otro_ cuál? | | | Pacifico |

Fuente: elaboración propia

Para la descripción de la lección aprendida se requieren tener los elementos claves y la reconstrucción de la lógica que llevó a la consecución de los resultados, teniendo en cuenta que el proceso de valoración realiza la verificación de los hechos victimizantes a partir de la evaluación de los elementos jurídicos, técnicos y de contexto permitiéndole al valorador tomar una decisión frente a cada caso particular.

- Módulo de documentación de lecciones aprendidas: este contribuye a explicitar un nuevo conocimiento, es por esto que el módulo de documentación permite anexar los documentos que dan soporte a la solución identificada para este tipo de casos: video, documento pdf (sentencia, lineamiento), presentación ppt, informe de observatorio en formato pdf, reportes de informes periodísticos en formato pdf, entre otros.
- Módulo de diseminación: para Maynez, Cavazos y Nuño (2012) el sentimiento de propiedad personal del conocimiento afecta negativamente a la disposición de la gente para compartir conocimientos y entablar una comunicación abierta, por ello el módulo de diseminación debe permitir compartir a través de los medios oficiales de la UARIV (ver tabla 11), siendo estos los medios de acceso de los valoradores para estas lecciones aprendidas:

Tabla 11. Medios Oficiales de comunicación

| Nombre del medio UARIV | Periodicidad de divulgación de información |
|-------------------------------|---|
| SUMA TV | Semanal |
| Boletín SUMA | Semanal |
| Intranet | Semanal |
| Cartelera impresa | Mensual |
| Correo institucional | Mensual |

Fuente: elaboración propia

De la misma manera, se propone que el líder de valoración realice dos acciones en este módulo, la primera genere un visto bueno para la publicación de la lección aprendida y confirme la validación de la vigencia de la lección aprendida pues estas deben tener una estampa de tiempo que permita validar su vigencia.

Tabla 12. Periodo de vigencia de la lección aprendida para valoración

| Tipo lección | Período vigencia lección | Motivo Periodo |
|---------------------|---------------------------------|--|
| Técnico | 24 meses | La vigencia depende de cambios en el manual de valoración. |
| Jurídico | 6 meses | Los cambios pueden obedecer a instrucciones de sentencias, a lineamientos del área jurídica. |
| Concepto | 12 meses | Depende de la aplicación de conceptos sobre derechos humanos, derecho internacional humanitario. |

Fuente: elaboración propia

- Módulo de re-uso se realizará la consulta por parte del valorador, ingresando en el sistema de información Vivanto, buscando por medio de palabras clave que le permitan revisar fechas, lugar de ocurrencia de los hechos, entre otros, identificar declaraciones similares y mostrarle las lecciones aprendidas de esos casos, así como retroalimentar de acuerdo con las especificaciones de los casos.

A continuación se muestran las pantallas del sistema de información:

5.2.3 Diseño

Teniendo en cuenta la confidencialidad de la información, se ingresa con usuario y contraseña a VIVANTO, donde se desplegarán las acciones que pueden realizarse en el sistema.

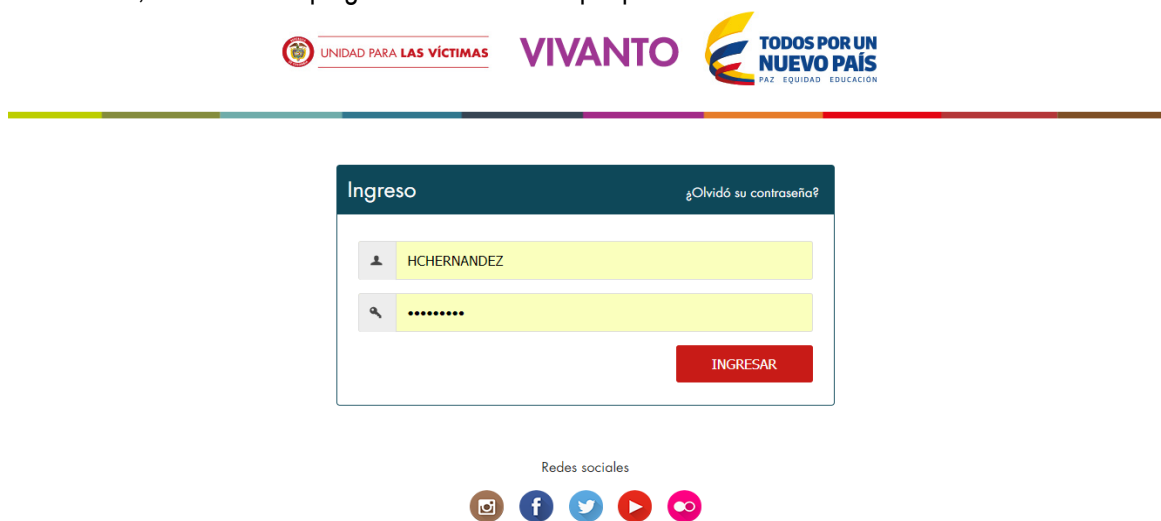


Figura 30. Acceso al sistema de lecciones aprendidas valoración
Fuente: Elaboración propia

Al ingresar al módulo de lecciones aprendidas se desprenderá el menú con las opciones habilitadas:

- Información, donde se ingresa la información para identificar la lección aprendida.
- Descripción, donde se describe a qué tipo de valoración corresponde esa lección y la temática que se aborda.
- Acciones realizadas, donde se anexa información que puede ser de utilidad para los posteriores casos.
- Socialización, donde se indica a través de qué medios se va a compartir la lección aprendida; el líder de valoración es la persona que se recomienda debe tener habilitada esta opción
- Búsqueda, opción para realizar la búsqueda por palabras claves



Figura 31. Menú desplegable
Fuente: Elaboración propia

La información básica para identificar la lección aprendida se captura con el siguiente formulario:

Figura 32. Formulario Información básica Lecciones Aprendidas
Fuente: Elaboración propia

La figura 32 muestra la información a capturar, donde encontramos el título de la lección aprendida, la versión de la lección aprendida que permite mantener actualizada esta lección y en caso de presentarse algún cambio jurídico o técnico y se evita en un futuro a tener dos lecciones vigentes pues el sistema mostrará la última versión sobre el tema en particular, los principales temas que se encuentran al momento de valorar una solicitud, y las palabras claves para su posterior consulta.

Posteriormente, se ingresa la descripción de la lección aprendida, seleccionando el tipo de valoración en la cual dicha lección aprendida puede ser utilizada, el tipo de lección de acuerdo a la información del proceso, el área si aplica para todo el país o solo para una zona del país y un resumen para facilitar la búsqueda posterior de dicha lección.

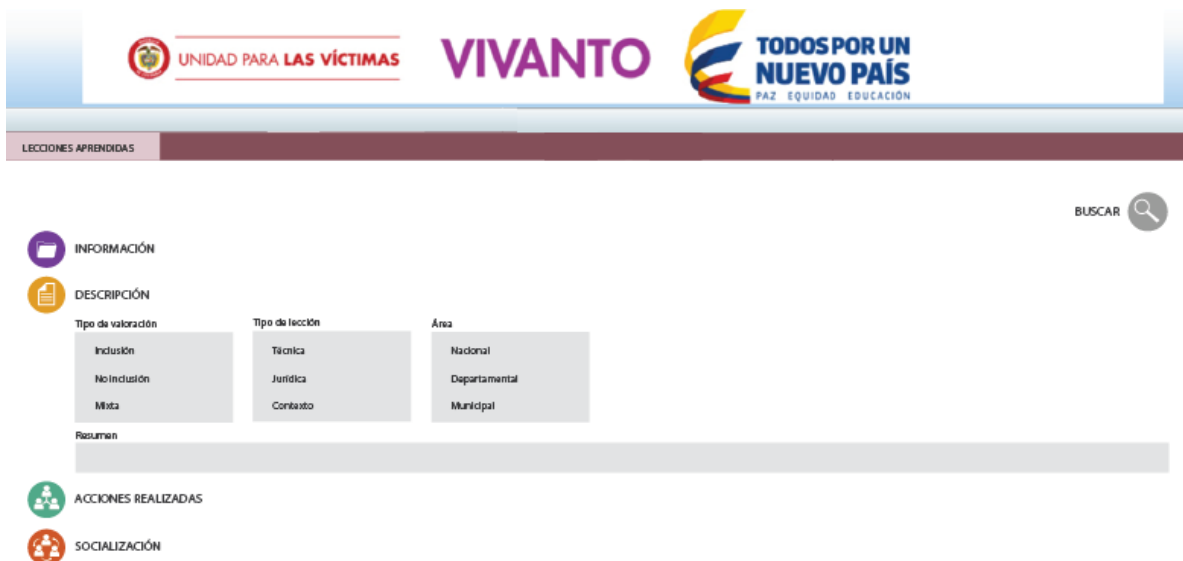


Figura 33. Módulo de descripción Lecciones Aprendidas
Fuente: Elaboración propia

Al capturar la información antes mencionada, a futuro, el proceso podrá tener templates para valorar accesible a todos los valoradores y una vez cuente con información sobre contexto se identifiquen casos similares y le muestre al valorador los contextos utilizados en esas declaraciones para que sea su fuente de apoyo para a toma de decisión.

El módulo de descripción, muestra las acciones críticas para poder documentar adecuadamente las lecciones aprendidas, en este módulo el valorador describe lo que se realizó para dar solución al caso puntual que da la lección aprendida, es decir detalla cómo se elaboró la solución del caso y posterior anexa los respectivos soportes de las fuentes consultadas o en su defecto el acto administrativo elaborado para posterior consulta quedando un soporte que puede ser utilizados por los valoradores, como lo muestra la figura 34.



Figura 34. Módulo de Acciones Realizadas para documentar la Lección Aprendida
Fuente: Elaboración propia

Como se indicó, la socialización se realizará previa validación por parte de la líder valoración, donde pondrá un visto bueno para la publicación de la lección aprendida y confirmará la vigencia de la lección aprendida. Además, este módulo permitirá visualizar lo que el valorador ingreso en los dos

módulos anteriores y ha sido validado, allí seleccionará la opción a través de la cual se compartirá esta lección aprendida y una vez finalice, dar clic en guardar para compartir a través de dicho medio.



Figura 35. Módulo de Socialización Lecciones Aprendidas

Fuente: Elaboración propia

Para poner a disposición de valoradores las lecciones aprendidas, el sistema una vez cuenten con información sobre contexto, identifique casos similares y le muestre al valorador las decisiones utilizadas en esas declaraciones, se organiza toda la documentación sobre el proceso y se dispone de ella al momento de realizar la inducción de un valorador.

| Fecha | Tipo | Título | Anexo |
|------------|----------|--|-------|
| 16/06/2018 | Técnico | Desplazamiento masivo en zonas de disidencia FARC | |
| 22/09/2018 | Jurídico | Análisis de relación cercana y suficiente casos BACRIM | |
| 10/12/2018 | Contexto | Análisis para solicitudes ciudades capitales | |

Figura 36. Módulo de consulta Lecciones Aprendidas

Fuente: Elaboración propia

5.2.4 Estrategia para Uso y Apropriación

La guía técnica “Guía del dominio de Uso y Apropriación (G.UA.01)” del Ministerio de Tecnologías establece una serie de pasos para lograr el involucramiento de los grupos de interés en la participación de las iniciativas de TI, y el desarrollo de competencias TI, algunas de ellas relacionadas a continuación:

- Identificación de Stakeholders para el desarrollo del sistema de información de lecciones aprendidas:

Tabla 13. Identificación de Stakeholders

| No. | Identificación | Poder | Interés | F / C | Comentario (a favor o en contra) |
|-----|---|-------|---------|-------|--|
| 1 | Departamento Administrativo de Función Pública | 4 | 2 | F | En el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, en las entidades públicas todas las dimensiones de MIPG deben contar con procesos de generación y producción de conocimiento. |
| 2 | Oficina Asesora de Planeación | 3 | 2 | F | En el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG al tener herramientas para uso y apropiación del conocimiento mejora la dimensión de direccionamiento estratégico y planeación en la organización. |
| 3 | Directora de Registro y Gestión de la Información | 4 | 4 | F | Como directora es responsable del diseño de los procedimientos para valorar y decidir sobre la inscripción del RUV. |
| 4 | Subdirector de Valoración y Registro | 4 | 4 | F | El uso de plataformas permite tener una cultura de compartir en el proceso de valoración y registro. |
| 5 | Líder de Valoración | 2 | 3 | F | Le permitiría tener criterios definidos para los casos de difícil decisión y centralizada la información en caso de requerir. |
| 6 | Líderes de Calidad en Valoración | 3 | 4 | F | Les permitiría tener a la mano documentos de referencia cuando el valorador consulte información de cómo valorar un caso en específico. |
| 7 | Valoradores | 2 | 2 | F | Les permitiría reducir tiempos al momento de buscar información |

Fuente: Elaboración propia

- Matriz de Poder / Interés: a partir de la tabla 13 y la determinación de poder e interés, se realiza la figura 37.

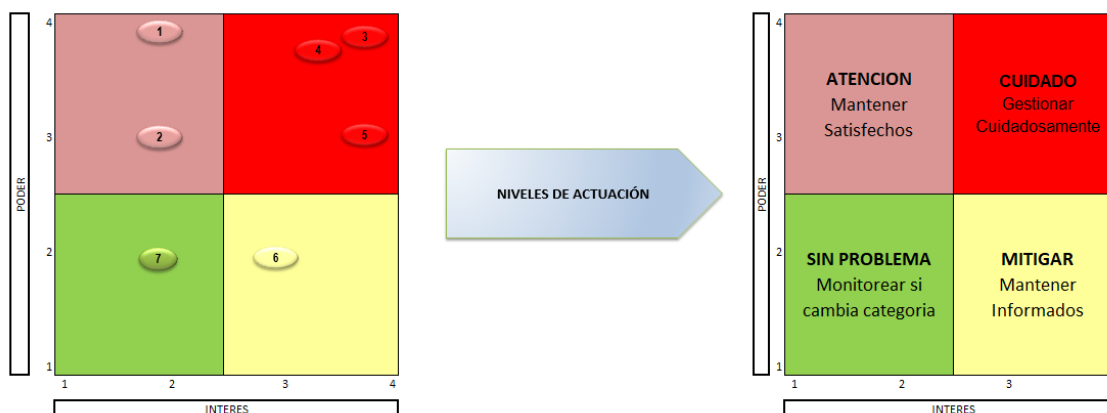


Figura 37. Matriz de Stakeholders

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta lo anterior, el componente de Uso y Apropiación de TI debe enfocarse en que el uso de la herramienta sea parte del comportamiento natural, dicho cambio establece enormes retos generando cambios culturales y sociales. Esta estrategia se debe realizar en los medios oficiales de comunicación de la UARIV.

Se proponen las siguientes acciones que se realizarán de manera periódica y continuada, para tener presencia a través de información sobre la evolución del proyecto y otros datos relevantes.

Tabla 14. Acciones para la divulgación y apropiación del proyecto.

| Acciones Generales | Acciones Específicas |
|--|---|
| Campaña de apropiación para la introducción del sistema de información como parte integral del proceso de valoración | <p>Comunicación interna enfocada a divulgar y sensibilizar en el proyecto en general.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar participación por parte de los funcionarios de la UARIV. • Facilitar y apoyar la implementación del proyecto TI. • Brindar tips de uso del sistema de información para su correcto desarrollo. • Diseñar el lanzamiento y la convocatoria de capacitación. |
| Campaña de mantenimiento dirigida al público objetivo acerca del proyecto, evolución y resultados. | <ul style="list-style-type: none"> • Establecer periodos de pruebas, divulgación de impactos organizacionales en la UARIV y manuales funcionales. • Realizar seguimiento específico de los frentes en la Unidad frente a su implementación. • Evidenciar mejoramiento del proceso y el impacto en el cumplimiento de metas de los indicadores de gestión planteados. |

Fuente: Elaboración propia

Con el fin de establecer una medición y control del sistema de información, es necesario establecer indicadores que permitan medir el logro de la estrategia. Belly (2014) indica que para el éxito y sostenibilidad de la gestión del conocimiento se debe establecer indicadores que permite medir puntualmente beneficios, para la UARIV desde diferentes vistas se proponen:

Tabla 15. Indicadores propuestos.

| Nombre Indicador | Formula | Meta |
|--|---|--------------------------------------|
| Publicación de lecciones aprendidas en la plataforma | Publicación de Lecciones aprendidas por mes | 5 lecciones ingresadas por valorador |
| Consultas realizadas a las lecciones aprendidas | Número de consultas realizadas al sistema de lecciones aprendidas sobre Numero de Valoraciones realizadas en el mes | 85% |
| Tiempo de valoración del caso | Tiempo transcurrido desde la apertura de la declaración asignada hasta la generación del AA | 35 minutos para el primer año |

Fuente elaboración propia

Además de los indicadores antes mencionados se debe crear un sistema de incentivos al momento de implementar una estrategia de gestión del conocimiento, Según Salazar (2014) debe ser estructurado, y para que los trabajadores se motiven y sean recompensados la empresa puede ofrecer recompensas organizacionales teniendo en cuenta que existen diferentes tipos de motivadores para los individuos (pág. 140), es por esto que se proponen las siguientes recompensas:

- Indicar a los valoradores que sus contribuciones de conocimiento son un gran aporte para el proceso y la organización, cuando un valorador cumpla con la meta de 5 lecciones ingresadas en el sistema de lecciones aprendidas se enviará una carta desde la Dirección de Registro.
- Conectar a los valoradores que publican lecciones aprendidas con aquellos que necesitan utilizarlas para valorar un nuevo caso, de manera que los estos últimos puedan expresar su apreciación por el conocimiento recibido, por ello, cada vez que un valorador use una lección aprendida, podrá calificarla.
- Dar el crédito por las contribuciones, como la publicación en cartelera e intranet de las personas que han logrado un mayor número de lecciones aprendidas publicadas.
- Los valoradores que más tengan publicaciones sobre un tema en específico pueden ser invitados a compartir sus experiencias, de manera que puedan dialogar sobre el tema y puedan conocer cómo sus compañeros han obtenido beneficios a partir de las contribuciones de conocimiento realizadas.

Finalmente, es necesario tener en consideración que el proceso cuenta personas vinculadas por diferentes modalidades, y a través de la publicación de las lecciones aprendidas publicadas se podrá tener un criterio más próximas contrataciones (prestación de servicios y operador) y la evaluación de desempeño para los funcionarios de carrera administrativa (planta), aquellos que cumplan con la meta de publicación de lecciones aprendidas se dará 10 puntos adicionales en las respectivas evaluaciones.

6 CONCLUSIONES

El diseño del sistema de información que se propone en este documento tiene por objetivo la identificación, documentación, diseminación y re-uso de las lecciones aprendidas en el procedimiento de valoración de potenciales víctimas realizada por la Unidad Administrativa Especial para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas, ente de orden nacional del estado colombiano.

A través de este sistema, se pretende que los funcionarios que realicen futuras valoraciones, puedan alimentarse del conocimiento generado en valoraciones previas que se han documentado dentro de la aplicación, a manera lecciones aprendidas.

El disponer de las lecciones aprendidas documentadas de manera organizada y fácilmente accesible, vía una plataforma tecnológica intuitiva, permite que el conocimiento que ellas contienen pueda ser aprovechado por los nuevos integrantes del proceso, reduciendo el tiempo de la curva de aprendizaje en funcionarios que recién se vinculan al proceso de valoración.

Las lecciones aprendidas documentadas, podrán ser empleadas por personal con poca experiencia cuando se les presenten casos similares para ser valorados, logrando así que el conocimiento tácito de valoraciones anteriores, quede divulgado y transferido a los nuevos valoradores que ingresan a este proceso, lo que permite mitigar el efecto de pérdida de conocimiento valioso que tiene como consecuencia la rotación de personal del área organizacional.

Con el objetivo de que el sistema para la gestión de lecciones aprendidas sea de fácil acceso al personal de la UARIV, al tiempo que se minimiza la gestión de cambio en el uso del mismo, se propone que éste quede integrado como un módulo adicional del sistema de información VIVANTO.

El valorador, al tener diferentes opciones al momento de realizar el cargue de la de la lección aprendida (cargue de videos, documentos en Word, presentaciones en PowerPoint, documentos en PDF); podrá realizar la transferencia de su conocimiento de manera rápida y sencilla, lo que tiene un efecto positivo, pues de esta manera se evita que la documentación de la lección aprendida se convierta en una actividad adicional con mucho peso dentro del proceso de trabajo regular del valorador.

Para almacenar una lección aprendida en el sistema propuesto, el líder de valoración puede ir seleccionando y descartando la información y el conocimiento que no tiene relevancia o lo que ya se encuentra en la memoria organizacional, lo cual permite gestionar con mayor eficiencia la publicación dentro del sistema de lecciones aprendidas.

Al haber tenido en cuenta criterios no funcionales e incorporar un proceso formal de análisis y gestión de requerimientos de software, siguiendo las recomendaciones en el ciclo de vida de los sistemas de información se puede dar cumplimiento al logro de Sistemas de Información del componente de TIC par la Gestión dentro de la estrategia de Gobierno en Línea.

En la caracterización del proceso de valoración se identificaron las fuentes más consultadas por los valoradores para elaborar el análisis técnico, jurídico y de contexto, estas fueron: VIVANTO, relato

de la declaración, manual de valoración, documentos de observatorios, sistema de alertas tempranas de la Defensoría del Pueblo y las bitácoras de otras valoraciones construidas por el valorador; y permitió analizar cómo estas fuentes consultadas se podían organizar para obtener la mayor cantidad de datos traducidos en insumo para la valoración teniendo claro lo requieren los valoradores.

El diseño de sistema de información, captura la información clave del proceso como el tema de la lección aprendida asociándolo a los temas que se encuentran en el manual de valoración, tipo de valoración, tipo de lección si es técnica, jurídica o de contexto, y permite tener uniformidad en los datos, teniendo en cuenta diferentes perfiles profesionales que se tienen en la etapa de valoración y el tipo de vinculación que se encuentra en el proceso se logra conservar la información y los conocimientos utilizados a través de un sistema, que respalde la acción de la organización y que facilite su consulta en el momento necesario.

El propósito de este sistema es transformar el conocimiento tácito de los valoradores en conocimiento explícito para que pueda trascender en el proceso de valoración, no generar o no tener una herramienta de apoyo en la organización para las lecciones aprendidas, genera reprocesos al momento de valorar casos afines; pues para que estas sean efectivas deben estar disponibles a través de una fácil búsqueda y recuperación.

En el diseño propuesto se estima conectar las experiencias individuales con los demás para trabajar mejor y de manera coordinada, este fue uno de los mayores retos a trabajar ya que los valoradores no se apoyaban entre sí para poder solucionar casos de alta complejidad y en algunas oportunidades se volvían a generar contextos con casos similares ya valorados.

Si bien el éxito de la implementación de un proceso de Gestión del Conocimiento no puede darse por sí sola con el desarrollo de una solución tecnológica, al utilizar la guía técnica G.UA.01 Guía del dominio de Uso y Apropriación del Ministerio de Tecnologías se sigue los lineamientos brindados sobre involucrar los diversos grupos de interés en el proyecto, logrando el éxito en la implementación del mismo, así como vincular una vez más a la UARIV en la estrategia de gobierno digital (antes gobierno en línea).

A través de la identificación, documentación, disseminación y re-uso, de lecciones aprendidas propuesto se puede aumentar la eficiencia y eficacia en la Subdirección de Valoración y Registro de la UARIV, evitando la duplicidad en la aplicación del conocimiento al resolver casos similares, de igual manera, se podría disminuir las solicitudes de cambios de estado presentadas al momento de valorar, con el diseño propuesto, el valorador podrá utilizar las lecciones aprendidas documentadas cuando se le presenten estos casos disminuyendo el tiempo que tarda en valorar un caso.

La UARIV cuenta con manuales, guías y procedimientos establecidos para realizar la valoración, y poder tomar la decisión de incluir una persona en el RUV, pero el valorador realiza diferentes búsquedas y hace un análisis las circunstancias de tiempo, modo y lugar del hecho victimizante para elaborar el acto administrativo en cada caso particular, por lo que se requiere tener cierta experticia en temas de derecho internacional humanitario y saber aplicar dichos conceptos establecidos en el manual de valoración, que antes no quedaba registrado en documentos, sino en la memoria de los que hacían parte del proceso.

7 RECOMENDACIONES

Se debe tener en cuenta, que mediante acciones personales el conocimiento se transfiere dentro de los equipos de trabajo, por ello se debe capacitar a todos los valoradores sobre la importancia de ingresar la información sobre el análisis del contexto al momento de valorar, así como la calidad de esta, de esto depende el éxito del motor de búsqueda para las futuras consultas. Finalmente, se recomienda informar a las personas nuevas que ingresan al proceso donde se puede encontrar la información relevante e importante del proceso y como a través de estas lecciones aprendidas se podría disminuir el tiempo al momento de construir una motivación de un acto administrativo.

La UARIV maneja el desarrollo de sistemas de información a través de tercerización así como “inhouse”, por ende se recomienda realizar una evaluación de los costos de desarrollo, teniendo en cuenta el mantenimiento y el largo plazo de los proyectos de TI con el fin de identificar si la opción propuesta a partir del desarrollo a la medida es viable o si por el contrario otras alternativas de solución se ajustan a lo requerido.

Al capturar de las lecciones aprendidas, a futuro, el proceso podrá contar con “templates” por lo que se sugiere, desarrollar una nueva funcionalidad en el sistema de información donde se realiza la valoración, la cual utilice analítica de datos para que cuando el valorador se encuentre analizando una declaración le muestre casos similares ya valorados o solucionados junto con los contextos y las decisiones tomadas.

Por último, se recomienda contar con un sistema de reconocimiento que permita el incentivo a la participación de los valoradores al momento de implementar esta estrategia de gestión del conocimiento, para que se motiven y sean recompensados por ingresar lecciones aprendidas en el sistema así como por utilizarlas, teniendo en cuenta que la gestión del conocimiento tiene una dimensión humana y que existen diferentes tipos de motivadores.

8 BIBLIOGRAFÍA

- Agencia de Conocimiento del Centro de Innovación Pública Digital. (2017). *5 Reporte de Tendencias Innovación Pública Digital 2018-2020*. Bogotá.
- Angulo Rincon, R. (2017). *integral, Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión. Informes Psicológicos*, 53-70.
- Arambarri, J. (2012). *Metodología de Evaluación y Gestión del Conocimiento dinámico por procesos utilizando como*. Córdoba: Universidad de Córdoba.
- Arbelaez Marin, E. J., & Velandia Varcacel, J. A. (2010). *INFORME GRUPO TECNOLOGÍAS Y SISTEMAS DE INFORMACION*. Bogotá: AGENCIA PRESIDENCIAL PARA LA ACCION SOCIAL - SUBDIRECCIÓN DE ATENCIÓN A VÍCTIMAS DE LA VIOLENCIA - SAVV.
- Arjonilla Dominguez, S. J., & Medina Garrido, J. A. (2010). *La gestión de los sistemas de información en la empresa teoria y casos practicos* (Tercera ed.). Madrid: Piramide.
- Arjonilla, S. d., & Medina, J. A. (2010). *La gestión de los sistemas de información en la empresa. Teoría y Practica*. Madrid: Piramide.
- Artetxe, A. A. (2004). *La gestión del conocimiento en la gestión pública. Compartir, cooperar y competir. Cuadernos de Gestión Vol. 4. N.º 2*.
- Asensio, A., & Muñoz Ferrer, M. (2010). *La transferencia de conocimiento tácito como fuente de ventaja competitiva para las empresas multinacionales*. Madrid: Universidad Pontificia Madrid.
- Beazley, H., Boenisch, J., & Harden, D. (2003). Knowledge Continuity: The new Management Funtion. *Journal Of Organizational Excellence*, 65-82.
- Belly, P. (2014). *Implementación de la Gestión del Conocimiento*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- BID. (2008). *Notas de Lecciones Aprendidas*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Brown, J. S., & P. D. (2000). *La Vida Social de la Información*. Cambridge: HBR.
- Canals, A. (2003). *La gestión del conocimiento*. Barcelona: en línea UOC. Obtenido de <http://www.uoc.edu/dt/20251/index.html>
- Contreras, F., & Tito, P. L. (2013). *La gestión del conocimiento y las política públicas*. Lima: Universidad María Auxiliadora.
- Cuéllar, G. A. (10 de 10 de 2018). *Universidad del Cauca*. Obtenido de Aspectos Organizacionales de los Sistemas de Información: <http://fccea.unicauca.edu.co/old/siconceptosbasicos.htm>
- DAFP, Departamento Administrativo para la Función Pública. (30 de 11 de 2018). *Sirvo a mi pais*. Obtenido de <http://www.funcionpublica.gov.co/web/sirvo-a-mi-pais/-/que-es-y-para-que-sirve-la-gestion-del-conocimiento-y-la-innovacion-en-las-instituciones-publicas-?inheritRedirect=true&redirect=http%3A%2F%2Fwww.funcionpublica.gov.co%2Fweb%2Fmipg%2Fautodiagn%25C3%2>

- Dalhman, C., & Aubert, J.-E. (2001). *China and the Knowledge Economy. Seizing the 21st Century*. Washington DC: WBI Development Studies, World Bank, East Asia and Pacific Region.
- de la Fuente, S. (2011). *Análisis de Conglomerados*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- de la Fuente, S. (2011). *Análisis de correspondencias simples y múltiples*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Departamento Administrativo para la Función Pública. (15 de 06 de 2018). *Departamento Administrativo para la Función Pública. Que es Gestión del Conocimiento*. Obtenido de <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/conocimiento/100/101-presentacion.html>
- Diaz, L. G., & Morales, M. A. (2012). *Análisis estadístico de datos multivariados*. Bogotá D.C.: Universidad Nacional de Colombia.
- Diaz, M. S. (16 de 11 de 2005). *Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones*. Obtenido de http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_6_05/aci060605.htm
- Druker, P. F. (1993). Llega una nueva organización a la empresa. En H. B. Review, *Gestión del conocimiento Harvard Business Review* (págs. 3-12). Barcelona: Ediciones Deusto SA.
- Enriquez Martínez, A. (2015). *Producción de conocimiento en la organización fundamentos para afrontar el desafío*. Cali: Universidad del Valle.
- Farfán Buitrago, D. Y., & Garzón Castrillón, M. A. (2006). *La gestión del conocimiento*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Flores, J. C. (2010). La Gestión del conocimiento y las herramientas colaborativas: una alternativa de aplicación en Instituciones de educación superior. *Revista de Investigación Universidad Pedagógica Experimental Libertador*, 11-31.
- Fuentes, Y., Bossi, A., & Serrano, C. (2005). Reflexiones en Torno a la Aplicación del Capital Intelectual en el Sector Público. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 3, 211-245.
- Gaete, A. (13 de Julio de 2011). *Fundamentos y Herramientas de la Gestión del Conocimiento*. Santiago de Chile, Chile. Obtenido de https://www.cetiuc.com/landing-assets/uploads/noticia26/presentacion-lecciones-aprendidas_alvaro-gaete_r2.pdf
- García Fernández, M. (2015). Influencia de la gestión de la calidad en los resultados de innovación a través de la gestión del conocimiento. Un estudio de casos. *Innovar Journal*, 45-66.
- Gottschalk, P. (2007). *Knowledge Management. Knowledge Management Systems in Law Enforcement: Technologies and Techniques*.
- Grau, A. (2016). *Herramientas de Gestión del Conocimiento*. Madrid: Fundación Iberoamericana del Conocimiento.
- Grupo de Desarrollo Regional del Tecnológico de Monterrey. (2009). *Las megatendencias sociales actuales y su impacto en la identificación de oportunidades estratégicas de negocios*. Monterrey, Nuevo Leon, Mexico: Tecnológico de Monterrey.
- Guerrero, Y. (noviembre de 2013). *Capacitación valoración 1290*. (subdirección de valoración y registro, intérprete) bogota, colombia.


- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista, L. (1998). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F.: McGrawHill.
- Honeycutt, J. (2001). *Así es la Gestión del Conocimiento. Aprenda a planificar e implementar soluciones de gestión del conocimiento con las herramientas que ya tiene en su empresa*. Madrid: McGrawHill.
- Joshep, S. (1998). *Towards a new paradigm for development: strategies, policies, and process*. World Bank, Prebisch Lecture.
- Lahaba, Y. N., & Santos, M. L. (2009). La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. *ACIMED*. Recuperado el 05 de 05 de 2017, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352001000200004
- Laudon, K. (2004). *Sistemas de información gerencial: administración de la empresa digital* (8 ed.). Mexico: Pearson Education.
- Laudon, K., & Laudon, J. (1996). *Administración de los Sistemas de Información* (Tercera ed.). (J. Rodríguez, Trad.) Mexico: Prentice Hall.
- Lebart, L., Morineau, A., & Piron, M. (1995). *Statistique exploratoire multidimensionnelle*. Paris: Dunod.
- Liberonaa, D., & Ruiz, M. (2013). Análisis de la implementación de programas de gestión del conocimiento en las empresas Chilenas. *Estudios Gerenciales* , 151-161.
- Martínez, E., López, J. M., & Salas, L. (2015). Lecciones aprendidas de gestión del conocimiento para la salud pública: algunos espacios observados en Colombia. *Gerenc. Polít. Salud*, 97-113.
- Máynez Guaderrama, A. I., & Cavazos Arroyo, J. (2011). Conocimiento tácito: su transferencia dentro de la organización, como fuente de ventaja competitiva sostenible. *Administración y Organizaciones*, 9-26.
- Maynez, A., Cavazos, J., & Nuño, J. (2012). La influencia de la cultura organizacional y la capacidad de absorción sobre la transferencia de conocimiento tácito intra-organizacional. *Estudios Gerenciales*, 191-211.
- Moreno, C. M. (Septiembre de 2016). Curso UAM. *Gestión del Conocimiento*. Madrid, España.
- Navarro de G, K., Romero de G, E., Bauza, R., & Granadillo, V. A. (2006). Estudio sobre la gestión tecnológica y del conocimiento en una organización creadora de conocimiento. *Revista Venezolana de Gerencia*, 262-276.
- Nonaka, I. (2007). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La Organización creadora de conocimiento*. Mexico: Oxford University Press.
- OCDE. (2010). *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados*. Paris: OCDE .
- Oficina Control Interno Unidad para las Víctimas. (2016). *Informe de Seguimiento*. Bogotá D.C.
- OPS, Organización Panamericana de la Salud. (01 de 12 de 2018). *Metodología de la OPS/OMS para el intercambio de información y gestión del conocimiento en Salud*. Obtenido de

https://www.paho.org/hq/index.php?option=com_docman&view=download&category_slug=metodologias-8847&alias=35662-lecciones-aprendidas-662&Itemid=270&lang=es

- Peluffo A., M. B., & Catalán Contreras, E. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación en el sector público*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Pereira Alfaro, H. (2011). Implementación de la Gestión del Conocimiento en la empresa. *Éxito Empresaria*(135), 1-5.
- Picco, A., Marchese, A., & Ingrassia, R. (2007). Herramientas Tecnológicas para la Gestión del Conocimiento organizacion. *Undécimas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística*, 4-22.
- Plaza, R. (Septiembre de 2016). *Gestión del Conocimiento*. Madrid, España.
- PMI. (2013). *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. Guía del PMBOK*. 531: Project Management Institute.
- Presidencia de la República. (2011). *Ley 1448 de 2011*. Bogotá D.C.: Presidencia de la República.
- PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. (2011). *DECRETOS REGLAMENTARIOS LEY 1448*. BOGOTA.
- Quintanilla, N. A. (2014). Herramientas TICs y la Gestión del Conocimiento. *Universidad don Bosco*, 1-12.
- Salazar, F. (2014). *Estrategias para la implementación de Gestión del Conocimiento para la empresa UNE–Telefónica de Pereira*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Sanchez Diaz, M., & Vega Valdes, J. C. (2006). La gestión del conocimiento y su relación con otras gestiones. *Ciencias de la Información*, 35-53.
- SICILIA, M. A. (20 de 05 de 2014). *UN EJEMPLO SIMPLE DE NORMALIZACIÓN DE BASES DE DATOS RELACIONALES (HASTA 3FN)*. Obtenido de OpenStax Web Site: www.cnx.org/content/m18350/1.1/
- Stair, R., & Reynolds, G. (2010). *Principios de sistemas de información: un enfoque administrativo*. Ciudad de Mexico D.F.: 9na. Edición.
- Subdirección de Valoración. (2018). *Informe Valoracion marzo 2018*. Bogotá.
- Subdirección de Valoración y Registro. (2012). *Criterios de Valoración de Contexto y Operativos*. Bogotá.
- Subdirección de Valoración y Registro. (2015). *Instructivo proyección de actos administrativos*. Bogotá D.C.: Subdirección de Valoración y Registro.
- Subdirección de Valoración y Registro. (2016). *Manual Criterios de Valoración*. Bogota D.C: Unidad para las Víctimas .
- Subdireccion de Valoración y Registro. (31 de 07 de 2017). *Informe tiempos entre radicación y valoracion*. Bogota: Grupo Estadísticas SVR.
- Subdirección de Valoración y Registro. (2017). *Procedimiento de Valoración Individual*. Bogotá D.C.: Unidad para las Víctimas.

- Subdirección técnica de atención a víctimas de la violencia. (2011). *Informe de gestión y empalme*. Bogotá: informe de gestión y empalme.
- Unidad para las Víctimas. (2014). *Procedimiento Valoración*. Bogotá : Unidad para las Víctimas.
- Unidad para las Víctimas. (02 de 12 de 2016). *Reseña de la Unidad*. Obtenido de <http://www.unidadvictimas.gov.co/es/rese%C3%B1a-de-la-unidad/126>
- Unidad para las Víctimas. (19 de 10 de 2017). *Análisis de Herramientas Tecnológicas Valoración y Registro*. Bogotá D.C.
- Unidad para las Víctimas. (2018). *Procedimiento de Notificaciones*. Bogotá.
- Unidad para las Víctimas. (2018). *Procedimiento Valoración Individual*. Bogotá.
- Unidad para las Víctimas. (31 de mayo de 2018). *Procesos de la Subdirección de Valoración y Registro*. Obtenido de Procesos de la Subdirección de Valoración y Registro: <http://www.unidadvictimas.gov.co/es/procesos-de-la-subdirecci%C3%B3n-de-valoraci%C3%B3n-y-registro/13400>
- Unidad para las Víctimas. (31 de 06 de 2018). *Vivanto*. Obtenido de <http://www.unidadvictimas.gov.co/es/vivanto/37336>
- Universidad de Granada. (30 de 08 de 2018). *Introducción al Análisis Cluster. Consideraciones generales*. Obtenido de <https://www.ugr.es/~gallardo/pdf/cluster-g.pdf>
- Valhondo, D. (2002). *Gestión del conocimiento: del mito a la realidad*. . Ediciones Díaz de Santos.
- Vásquez Rizo, F. E., & Gabalán Coello, J. (2015). Información y ventaja competitiva. Coexistencia exitosa en las organizaciones de vanguardia. *El profesional de la información*, 149-156.
- Vicente Villardón, J. L. (01 de 11 de 2018). *Análisis de Componentes Principales*. Obtenido de <http://benjamindespensa.tripod.com/spss/ACP.pdf>
- Vicente, J. L. (01 de 10 de 2018). *Los Métodos Biplot*. Obtenido de Universidad de Salamanca: <http://biplot.usal.es/ClassicalBiplot/documentation/notas-sobre-biplot-clasico-.pdf>
- Weitze, A. (2002). *Ingeniería Software Orientado a Objetos UML*. Madrid: Departamento Académico de Computación División Académica de Ingeniería.

ANEXO 1. PROCEDIMIENTO VALORACIÓN

| SISTEMA INTEGRADO DE GESTION | | | |
|--|--------------------------------------|-------------|-------------------|
|  UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS | PROCESO: REGISTRO Y VALORACIÓN | | |
| | PROCEDIMIENTO: VALORACIÓN INDIVIDUAL | | |
| | Código: 518.05.08-10 | Versión: 01 | Fecha: 08/09/2017 |

1. OBJETIVO


Verificar, analizar la información contenida en la declaración y sus documentos anexos, con el propósito de evaluar y resolver la solicitud de inscripción en el Registro Único de Víctimas.

2. ALCANCE

Desde la asignación de las declaraciones a ser valoradas, hasta la proyección del Acto Administrativo, revisión y envío al procedimiento de notificaciones

3. DEFINICIONES

- **Acto administrativo:** Todo acto dictado por la administración en el ejercicio de una potestad administrativa y mediante el que impone su voluntad sobre los derechos, libertades o intereses de otros sujetos públicos o privados, bajo el control de la jurisdicción contencioso-administrativa. En esta actividad no interviene el oferente.
- **Bases de registro de víctimas:** Son las diferentes bases de datos con las que cuenta la Subdirección (Sipod, Sira, Siv, Ruv), así como las bases de datos oficiales (ICBF, CODA etc).
- **RUV:** Registro Único de Víctimas) es una herramienta administrativa que soporta el procedimiento de registro de las víctimas (Artículo 2.2.2.1.1. Decreto 1064 de 2015)
- **SIRAV:** Sistema de Información Registro de Atención a Víctimas, el cual contiene los módulos para la gestión de los procesos de actos administrativos y notificaciones del registro único de víctimas. De igual forma los módulos para Vía gubernativa y Decreto 1290.
- **Aplicativo Gestión Interna SVR:** Aplicativo en el cual se realiza solicitudes internas de sistemas para el proceso de gestión de Registro y Valoración.
- **Víctimas:** Quienes individual o colectivamente hayan sufrido un daño por hechos ocurridos a partir del 10 de enero de 1985, como consecuencia de infracciones al Derecho Internacional Humanitario o de violaciones graves y manifiestas a las normas Internacionales de Derechos Humanos, ocurridas con ocasión del conflicto armado interno. También son víctimas el cónyuge, compañero o compañera permanente, parejas del mismo sexo y familiar en primer grado de consanguinidad, primero civil de la víctima directa, cuando a esta se le hubiere dado muerte o estuviere desaparecida. A falta de estas, lo serán los que se encuentren en el segundo grado de consanguinidad ascendente. De la misma forma, se consideran víctimas las personas que hayan sufrido un daño al intervenir para asistir a la víctima en peligro o para prevenir la victimización.
- **Valoración:** Es el proceso de verificación con fundamento en la cual la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas adopta una decisión en el sentido de otorgar o denegar la inclusión en el Registro Único de Víctimas. En este se realizará la verificación de los hechos victimizantes relacionados en la declaración a partir de la evaluación de los elementos jurídicos, técnicos y de contexto que le permitan fundamentar una decisión frente a cada caso particular.
- **Principio de enfoque diferencial:** De conformidad con lo dispuesto en el artículo 13 de la Ley 1448 de 2011, el principio de enfoque diferencial reconoce que hay poblaciones con características particulares en razón de su edad, género, orientación sexual y situación de discapacidad. Por tal razón, las acciones adelantadas en el marco de la Ley de Víctimas y Restitución de Tierras, deben procurar por la garantía de sus derechos, en razón a su condición,

| | | | |
|---|--------------------------------------|-------------|-------------------|
|  UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | | |
| | PROCESO: REGISTRO Y VALORACIÓN | | |
| | PROCEDIMIENTO: VALORACIÓN INDIVIDUAL | | |
| | Código: 510.05.08-10 | Versión: 01 | Fecha: 08/09/2017 |

contribuyendo a la eliminación de los esquemas de discriminación y marginación que pudieron ser la causa de los hechos victimizantes.

- **Enfoque étnico:** Aquellos grupos que tienen tanto afinidades como prácticas culturales que los identifican como pertenecientes a un grupo humano, así mismo tienen los mismos orígenes ancestrales y comparten un territorio, no obstante, en algunas Kumpanyas pertenecientes al Pueblo Rrom, el concepto de territorio puede cambiar, de acuerdo con la relación que el sujeto haya desarrollado con su territorio y las representaciones mentales que la rodean.

Además del artículo 13 de la Ley 1448 de 2011 que se refiere a enfoque diferencial, existen y se deben considerar el Decreto Ley 4633 de 2011 concebido para Pueblos y Comunidades Indígenas; Decreto Ley 4635 para Comunidades Negras, Afrocolombianas, Raizales y Palenqueras y el Decreto Ley 4634 para el Pueblo Rrom:


- 1. Pueblos y Comunidades Indígenas:** son todos aquellos grupos de origen amerindio, con características tanto culturales y lingüísticas que aún se mantienen en el tiempo. Los grupos Indígenas conciben al territorio como parte fundamental de su cultura y organización social. En la actualidad, y de acuerdo a la información suministrada por el Ministerio del Interior, existen 102 pueblos Indígenas, distribuidos en 27 departamentos; asimismo existen un poco más de 730 resguardos.
- 2. Comunidades Negras, Afrocolombianas, Raizales y Palenqueras:** De acuerdo con la ley 70 de 1993, es el conjunto de familias de ascendencia afrocolombiana que poseen una cultura propia, comparten una historia y tienen sus propias tradiciones y costumbres dentro de la relación campo-poblado, que revelan y conservan conciencia de identidad que las distinguen de otros grupos étnicos.
Palenqueros: La comunidad negra del Palenque de San Basilio, en el municipio de Mahates, Bolívar, se diferencia del resto de comunidades negras del país por contar con un dialecto propio producto de la mezcla de lenguas africanas con el castellano.:
Los raizales del Archipiélago de San Andrés y Providencia se diferencian de las comunidades negras del continente porque cuentan con un dialecto propio y con prácticas culturales y religiosas más cercanas a la cultura antillana y a la influencia anglosajona en la región Caribe.

4. NORMATIVIDAD APLICABLE

La Normatividad requerida para el desarrollo de las actividades citadas en el presente procedimiento se encuentra definida en el Normograma de la Unidad, disponible para consulta en la página web.

5. CRITERIOS DE OPERACIÓN

El proceso de Registro y Valoración cuenta con un grupo de estadísticas el cual realiza seguimiento diario a las declaraciones valoradas por cada valorador, con el fin de identificar la efectividad en el cumplimiento de la meta mensual.


| | | | | |
|---|--------------------------------------|-------------|-------------------|---------------|
|  UNIDAD INRA LAS VÍCTIMAS | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | | | |
| | PROCESO: REGISTRO Y VALORACIÓN | | | |
| | PROCEDIMIENTO: VALORACIÓN INDIVIDUAL | | | |
| | Código: 510.03.08-10 | Versión: 01 | Fecha: 08/07/2017 | Página 3 de 9 |

El grupo de calidad del procedimiento de valoración, realiza revisión al 10% de los Actos Administrativos cargados por el valorador en el periodo determinado de la muestra, con el fin de garantizar que se cumplan los requisitos de forma y fondo en el acto administrativo.


Con el fin de garantizar que se cumplan los requisitos de forma y fondo de los actos administrativos emitidos en el procedimiento de valoración, el grupo de calidad se reúne mensualmente con cada valorador con el objetivo de realizar acompañamiento e identificar las falencias más recurrentes al momento de analizar la declaración y proyectar el acto administrativo, en este contexto, de manera inmediata se realiza retroalimentación y se aclaran dudas que pueda tener el valorador.

6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES


| Nº PC | Descripción | Entradas Insumos | Responsable/ área o grupo de trabajo | Salidas, productos, registros | CI/CE |
|-------|--|---------------------------------------|---|---|-------|
| 1. | Diligenciar el formato correspondiente y realizar asignación en el sistema y notificar mediante correo electrónico masivo al grupo de valoradores de las declaraciones a ser valoradas. | Declaraciones pendientes por asignar. | Apoyo Profesional procedimiento valoración | Formato asignación Valoración Correo electrónico | CI |
| 2. | Verificar la lista de tareas en el aplicativo RUV y seleccionar declaración para ser valorada. | Declaración pendiente por valorar | Valorador Subdirección de Valoración y Registro | Declaración pendiente por valorar | CI |
| 3. PC | <p>Verificar si la declaración cumple con los requisitos mínimos para ser valorada. (Ver Notas)</p> <p>¿La declaración cumple con los requisitos mínimos para ser valorada?</p> <p>SI: Continuar con la actividad 5. NO: Continuar con la actividad 4.</p> <p>Nota 1: Los requisitos mínimos son, firma del funcionario y declarante, narración de los hechos, anexos e información del declarante.</p> <p>Nota 2: Para las declaraciones de connacionales se debe verificar que hubiese sido tomada en un Consulado.</p> <p>Nota 3: Si la declaración es de Fuerza Pública o trae información de anexo 3 (Delitos contra la libertad y la</p> | Declaración pendiente por valorar | Valorador Subdirección de Valoración y Registro | Aplicativo RUV Correo electrónico | CI |

| | | | | |
|---|--------------------------------------|-------------|-------------------|---------------|
|  UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | | | |
| | PROCESO: REGISTRO Y VALORACIÓN | | | |
| | PROCEDIMIENTO: VALORACIÓN INDIVIDUAL | | | |
| | Código: 518.05.08-10 | Versión: 01 | Fecha: 08/09/2017 | Página 4 de 9 |


| Nº PC | Descripción | Entradas Insumos | Responsable/ área o grupo de trabajo | Salidas, productos, registros | CI/CE |
|-------|---|---|---|--|-------|
| | <p>Integridad sexual en desarrollo de conflicto armado se reporta en la herramienta google docs establecida para tal fin.</p> <p>Nota 4: Si es de connacionales o tiene declarado el hecho de Lesiones psicológicas y confinamiento se reportar al correo dalsev.bermudez@unidadvictimas.gov.co</p> | | | | |
| 4. | <p>Enviar la declaración al grupo de devoluciones, mediante el Aplicativo RUV, relacionando la inconsistencia que presenta el FUD.</p> <p>Nota 1: Cuando el área encargada sube una lista de inconsistencias la declaración será remitida a la lista de tareas del valorador y seguirá la ruta de proceso. Retomar con la actividad 2. (Véase instructivo devolución).</p> | Formato Único de Declaración con Inconsistencias. | <p>Valorador Subdirección de valoración y Registro</p> <p>Procedimiento Registro en el RUV de quien alega la condición de víctima</p> | <p>Aplicativo RUV módulo de valoración en la pregunta ¿Este Documento se considera una declaración?</p> <p>Declaración FUD sin inconsistencia.</p> | CI |
| 5. PC | <p>Realizar una búsqueda por documento y/o nombres y apellidos en los diferentes Registros y sistemas de información de víctimas con las que cuenta la Subdirección, para establecer si el declarante o algún miembro del hogar se encuentran en un registro anterior</p> <p>¿El grupo familiar se encuentra en un registro anterior con los mismos hechos declarados?</p> <p>SI: Continuar con la actividad 12.</p> <p>NO: Continúe en la siguiente actividad</p> | Formato Único de Declaración | Valorador Subdirección de valoración y Registro | Aplicativo RUV módulo de valoración | CI |
| 6. | <p>Analizar las circunstancias de tiempo, modo y lugar del presunto hecho victimizante e identificar en el FUD si hay enfoque diferencial en la hoja de caracterización y aplicar los términos de los decretos ley, ampliados por la circular 002. (Véase manual de valoración).</p> <p>Nota 1: Verificar los enfoques diferenciales tanto del o la declarante y del grupo familiar, referidos a: Mujeres y Género, Enfoque de Niñez y Juventud, Personas con discapacidad, Personas mayores y Étnicos.</p> | Declaración pendiente por valorar. | Valorador Subdirección de valoración y Registro | <p>Proyecto acto administrativo con análisis de tiempo, modo y lugar.</p> <p>Declaración en inicio valoración.</p> | CI |
| 7. PC | <p>Verificar la temporalidad de la declaración.</p> <p>¿La declaración se enmarca dentro de los casos de</p> | | Valorador Subdirección de valoración y | | CI |

| | | | | |
|---|--------------------------------------|-------------|-------------------|---------------|
|  UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | | | |
| | PROCESO: REGISTRO Y VALORACIÓN | | | |
| | PROCEDIMIENTO: VALORACIÓN INDIVIDUAL | | | |
| | Código: 510.05.08-10 | Versión: 01 | Fecha: 08/09/2017 | Página 5 de 9 |


| N° PC | Descripción | Entradas Insumos | Responsable/ área o grupo de trabajo | Salidas, productos, registros | CVCE |
|----------|--|-----------------------------------|---|--|------|
| | <p>extemporaneidad?</p> <p>SI: Continúe con la siguiente actividad. NO: Continúe con la actividad 9.</p> <p>Nota 1: Los casos de extemporaneidad definidos por la Subdirección son:</p> <p>Fuerza mayor: Dichas consultas sólo se mantienen para los siguientes casos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consultas de pertenencia étnica - Connacionales - DLIS - Población LGBTI <p>1. Asignación de turnos y faltantes de FUD.</p> <p>2. Declaraciones Individuales étnicas con impacto en el sujeto colectivo étnico.</p> <p>Nota 2: Para las declaraciones de sujetos individuales étnicos cuyo daño ocasione un impacto en un sujeto colectivo étnico, se deben aplicar los términos de los decretos ley, ampliados por la circular 002.</p> | Declaración en Inicia Valoración. | Registro | Proyecto acto administrativo con análisis de temporalidad | |
| 8. PC | <p>Verificar si existe fuerza mayor.</p> <p>¿Hay Causales de Fuerza Mayor que subsanen la extemporaneidad?</p> <p>SI: Continúe con la siguiente actividad NO: Continuar con la actividad 12.</p> <p>Nota 1: Si no existe causal que permita subsanar la extemporaneidad, conforme al artículo 155 de la ley 1448 se emite una decisión de no inclusión.</p> | Declaración en Inicia Valoración | Valorador Subdirección de valoración y Registro | Proyecto acto administrativo con revisión de Fuerza Mayor | CI |
| 9. | <p>Consultar en las diferentes bases de datos que se dispongan para tal fin, en la Red Nacional de Información y en otras fuentes, los documentos de Identidad y nombres de los solicitantes, con el fin de buscar información complementaria que aporten datos adicionales sobre la persona, su presencia en el lugar de los hechos y el acceso que tenga a los programas sociales del estado.</p> <p>Para los eventos tipo masivo el acta hace parte de las fuentes técnicas. <i>(Véase manual de valoración)</i></p> <p>Nota1: Realizar consulta de las bases internas de la Subdirección de Valoración y Registro como las declaraciones de masivos y colectivos que tiene un Registro en el RUV.</p> | Declaración en Inicia Valoración | Valorador Subdirección de valoración y Registro | <p>Aplicativo RUV Módulo de Valoración</p> <p>Proyecto acto administrativo con consulta de herramientas técnicas</p> | CI |
| 10. | Consultar y analizar la Información sobre dinámicas, modos de operación y eventos relacionados | | Valorador Subdirección de | Aplicativo RUV Módulo de | |

| | | | | |
|---|--------------------------------------|-------------|-------------------|---------------|
|  UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS | SISTEMA INTEGRADO DE GESTION | | | |
| | PROCESO: REGISTRO Y VALORACIÓN | | | |
| | PROCEDIMIENTO: VALORACIÓN INDIVIDUAL | | | |
| | Código: 510.05.08-10 | Versión: 01 | Fecha: 08/09/2017 | Página 6 de 9 |

| N° PC | Descripción | Entradas Insumos | Responsable/ Área o grupo de trabajo | Salidas, productos, registros | CVCE |
|-------|---|----------------------------------|--|---|------|
| | <p>directamente con el conflicto armado, o con una relación cercana y suficiente con el conflicto en una zona y tiempo específicos. Se considerarán las características del lugar como espacio - geográfico donde ocurrió el hecho.</p> <p>Nota 1: De igual forma se debe realizar las consultas al sistema de alertas tempranas, al Ministerio del Interior y Ministerio de Cultura. Así mismo para el caso de comunidades y pueblos Indígenas planes de salvaguarda, para los demás se debe revisar la información aportada por observatorios étnicos y organizaciones étnicas.</p> <p>Para los casos de víctimas que se autoreconocen como miembros del Pueblo Rrom es necesario elevar la consulta para determinar el aval del representante de la Kumpania.</p> <p>Nota 2: Para los casos indígenas se cuenta con cinco grandes organizaciones nacionales, pero también hay organizaciones regionales.</p> <p>Nota 3: Para los casos de mujeres víctimas revisar los contextos presentados en los Autos de Seguimiento: 092 de 2008 y Auto 009 de 2015. Así como informes especiales sobre victimizaciones a mujeres.</p> <p>Cuando se identifique una víctima con enfoque diferencial revisar documentos de análisis de victimización de estas poblaciones</p> | Declaración en Inicia valoración | valoración y Registro | Valoración Proyecto acto administrativo con herramientas de contexto | CI |
| 11. | <p>Realizar de acuerdo al caso, el análisis de las herramientas jurídicas, aplicando la normatividad nacional e internacional, así como las providencias judiciales vigentes que aporten elementos para fundamentar el otorgamiento o denegación de la inclusión en el RUV.</p> <p>Nota 1: Para las valoraciones étnicas existen herramientas jurídicas que tienen enfoques étnicos; Decretos ley, autos de la corte (Auto 004 de 2009; auto 005 de 2009; sentencias, entre otros)</p> <p>Nota 2: Para las valoraciones con enfoque diferencial de género revisar los Autos de la Corte Constitucional: Auto 092 de 2008 y Auto 009 de 2015.</p> <p>Nota 3: Para las valoraciones con enfoque diferencial de niños, niñas y adolescentes tener en cuenta el Auto 251 de 2008 y demás sentencias y pronunciamientos.</p> <p>Nota 4: Para los demás enfoques diferenciales revisar pronunciamientos de la Corte Constitucional, tratados internacionales, entre otros.</p> | Declaración en Inicia valoración | Valorador Subdirección de valoración y Registro | Aplicativo RUV Módulo de Valoración Proyecto acto administrativo con consulta de herramientas jurídicas | CI |
| 12. | <p>Emitir y cargar la decisión sobre la solicitud de inscripción en el Registro Único de Víctimas en el aplicativo RUV, el cual debe estar basado en el análisis que se realizó en las actividades 9,10 Y 11</p> | | Valorador Subdirección de valoración y | Módulo de | |

| | | | | |
|---|--------------------------------------|-------------|-------------------|---------------|
|  UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS | SISTEMA INTEGRADO DE GESTION | | | |
| | PROCESO: REGISTRO Y VALORACIÓN | | | |
| | PROCEDIMIENTO: VALORACIÓN INDIVIDUAL | | | |
| | Código: 510.05.08-10 | Versión: 01 | Fecha: 08/09/2017 | Página 7 de 9 |

| N° PC | Descripción | Entradas Insumos | Responsable/ área o grupo de trabajo | Salidas, productos, registros | CI/CE |
|----------|---|------------------------------------|--|---|-------|
| | <p>Nota 1: Si el análisis de la valoración establece que existe un registro anterior con los mismos hechos se debe cargar el estado de inclusión/o no inclusión del registro anterior.</p> | Declaración en Inicia valoración | Registro | Valoración RUV Declaración pendiente acto administrativo | CI |
| 13. | <p>Cargar en la herramienta SIRAV el acto administrativo, con su respectivo consecutivo, fecha de emisión y código de formulario (Véase <i>Instructivo proyección actos administrativos aplicativo SIRAV</i>) y realizar el registro en el Formato Informe Diario</p> <p>Nota 1: Automáticamente, en la herramienta SIRAV el proyecto de acto administrativo pasa a la lista de tareas de las personas de calidad para revisión del mismo.</p> | Proyección del acto administrativo | Valorador Subdirección de valoración y Registro | Herramienta SIRAV, Acto Administrativo Formato Informe Diario Formato consolidado declaraciones víctimas en el exterior Acto Administrativo sin revisión | CI |
| 14. | <p>Realizar una revisión aleatoria (que corresponde al 10% de los Actos Administrativos cargados por el valorador en el periodo determinado de la muestra) por parte del valorador de Calidad y líder de valoración de la Subdirección de Valoración y Registro, con el fin de garantizar que el lote de actos verificados no contenga ningún tipo de error, lo anterior se realiza para las declaraciones Individuales. (Véase <i>Manual para la obtención del indicador de calidad en el proceso de Valoración y Guía de calidad</i>)</p> <p>¿Se aprobó el acto administrativo?</p> <p>SI: Continúe en la actividad 17.</p> <p>NO: Continúe en la actividad 15.</p> <p>Nota 1: La revisión de calidad se debe realizar teniendo en cuenta el enfoque diferencial planteado en las actividades 10 y 11.</p> <p>Nota 2: Para los casos en que el acto administrativo no haya sido aprobado por el grupo de calidad, automáticamente en la herramienta SIRAV se genera el estado "devuelto líder", asignando nuevamente la declaración a la lista de tareas del valorador.</p> | Acto Administrativo sin revisión | Valorador de Calidad procedimiento de valoración | Formato Informe de Calidad Herramienta SIRAV Acto Administrativo Aprobado o con Inconsistencias | CI |
| 15. | <p>Corregir el acto administrativo de acuerdo a las observaciones expuestas por el valorador de calidad, bien sea de forma o fondo en el aplicativo SIRAV o</p> | Acto Administrativo con | Valorador Subdirección de valoración y | Herramienta SIRAV, Acto | CI |


| | | | | |
|---|--------------------------------------|-------------|-------------------|---------------|
|  UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS | SISTEMA INTEGRADO DE GESTION | | | |
| | PROCESO: REGISTRO Y VALORACIÓN | | | |
| | PROCEDIMIENTO: VALORACIÓN INDIVIDUAL | | | |
| | Código: 510.05.08-10 | Versión: 01 | Fecha: 08/09/2017 | Página 8 de 9 |

| N° PC | Descripción | Entradas Insumos | Responsable/ área o grupo de trabajo | Salidas, productos, registros | CI/CE |
|--------|--|-------------------------------|---|---|-------|
| | mediante correo electrónico. | Inconsistencias | Registro | Administrativo Corregido | |
| 16. PC | <p>Enviar al valorador de calidad mediante el aplicativo SIRAV la corrección del acto administrativo para su revisión.</p> <p>¿Se aprobó la corrección del acto administrativo?</p> <p>SI: Continúe en la actividad 17.</p> <p>NO: Retomar nuevamente la actividad 15.</p> | Acto Administrativo Corregido | <p>Valorador Subdirección de valoración y Registro</p> <p>Valorador de Calidad procedimiento de valoración</p> | <p>Herramienta SIRAV,</p> <p>Formato Informe de Calidad</p> <p>Acto Administrativo Aprobado</p> | CI |
| 17. | <p>Seleccionar el acto administrativo y enviar mediante la herramienta SIRAV al proceso de notificaciones. (Ver Notas)</p> <p>Nota 1: En los casos en que sea necesario realizar cambios debido a solicitudes de los declarantes o errores los cuales deban ser solucionados para continuar con el procedimiento, se procede a enviar al área de Sistemas de Información de la Subdirección de Valoración y Registro, que según el caso aplicaran los Instructivos correspondientes. (Véanse instructivos para gestión de procedimientos S.I.)</p> | Acto Administrativo Aprobado | <p>Valorador de Calidad procedimiento de valoración</p> <p>Grupo sistemas - Subdirección de Valoración y Registro</p> | <p>Herramienta SIRAV,</p> <p>Herramienta Gestión Interna Sistemas SVR</p> <p>Acto Administrativo con número de radicado en Orfeo.</p> <p>Acto administrativo con estado "verificando notificación".</p> | CI |
| 18. | FIN | | | | |

7. ANEXOS

Anexo 1.

- Manual de criterios de valoración.
- Instructivo proyección de actos administrativos SIRAV
- Instructivo informe diario.
- Manual para la Obtención del Indicador de Calidad en el Proceso de Valoración.
- Guía de calidad.
- Formato connacionales enviados a cancillería.
- Formato consolidado declaraciones víctimas en el exterior
- Formato informe diario.

| | | | | |
|---|--------------------------------------|-------------|-------------------|---------------|
|  UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS | SISTEMA INTEGRADO DE GESTION | | | |
| | PROCESO: REGISTRO Y VALORACIÓN | | | |
| | PROCEDIMIENTO: VALORACIÓN INDIVIDUAL | | | |
| | Código: 510.05.08-10 | Versión: 01 | Fecha: 08/09/2017 | Página 9 de 9 |

- Formato asignación valoración.
- Formato informe de calidad.

Anexo 2.

8. CONTROL DE CAMBIOS

| Versión | Fecha del cambio | Descripción de la modificación |
|---------|------------------|--|
| 1 | | Especificar las actividades realizadas en la valoración de declaración tipo masivo |

ANEXO 2. INSTRUMENTOS PARA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

A. Transcripción de las entrevistas

Se realizaron entrevistas a tres personas del proceso:

Honofre Celis – Sandra Aristizabal: En que momento comienza la etapa de valoración?

Francisco Atehortua – Lider del proceso de Valoración: El proceso de valoración inicia una vez las etapas de glosas y crítica termina la revisión de la lista de chequeo en las declaraciones y en el sistema de información RUV pasan a un estado "*declaración pendiente por asignar*".

Honofre Celis – Sandra Aristizabal: Como se realiza la asignación a los valoradores?

Francisco Atehortua – Lider del proceso de Valoración: se asigna una carga semanal de 50 declaraciones, a razón de 10 declaraciones por día el valorador realiza el análisis técnico jurídico y de contexto y toman a decisión si reconocen o no reconocen los hechos ocurridos y así incluyen o no incluyen en el Registro único de Víctimas.

- Entrevista 1.

Honofre Celis – Sandra Aristizabal: Porque es importante la etapa de valoración?

Francisco Atehortua – Lider del proceso de Valoración: La importancia del proceso de valoración radica desde el momento de la lectura de la narración de los hechos es ahí donde el valorador identifica si los hechos están enmarcados en el Art. 3 de la ley 1448 el cual indica "*Se consideran víctimas, para los efectos de esta ley, aquellas personas que individual o colectivamente hayan sufrido un daño por hechos ocurridos a partir del 1o de enero de 1985, como consecuencia de infracciones al Derecho Internacional Humanitario o de violaciones graves y manifiestas a las normas internacionales de Derechos Humanos, ocurridas con ocasión del conflicto armado interno.*" además lo que indica el parágrafo tercero del mismo artículo el cual indica "*no serán considerados como víctimas quienes hayan sufrido un daño en sus derechos como consecuencia de actos de delincuencia común.*" es allí donde arranca el proceso de valoración.

Honofre Celis – Sandra Aristizabal: Que se requiere en la etapa de valoración?

Francisco Atehortua – Lider del proceso de Valoración: el proceso no se cuenta con fuentes de consultas limitadas, sino que se tiene que navegar en diferentes páginas web para llegar a tomar una decisión más acertada en los casos, pero sería bueno tener una fuente de consulta más limitada para poder valorar.

- Entrevista 2.

Honofre Celis – Sandra Aristizabal: Como se realiza la calidad de las decisiones que se toman en valoración?

Jenny Bustos - Profesional grupo de Calidad: se revisa a declaración y la imagen de la resolución, se verifica la información del acto administrativo concuerde con la imagen de la declaración y con la registrada en el sistema de información, se confirma que cumpla con la normatividad vigente para cada uno de los hechos victimizantes y si no se tienen ningún inconveniente se aprueba.

Honofre Celis – Sandra Aristizabal: Y existe algún inconveniente o diferencia que sucede?

Jenny Bustos - Profesional grupo de Calidad: Se procede a realizar un cambio de estado. Estos se realizan por varias situaciones, en algunos caso porque el valorador tiene problemas para finalizar, porque no revisan bien e ingresan un estado que no deberian, o porque no realizan un buen análisis y se debe retroceder el estado.

- Entrevista 3.

Honofre Celis – Sandra Aristizabal: Como se realiza una valoración?

Juan Parra Burbano - Valorador de casos especiales Fuerza Pública y Connacionales: Como se valora, en un primer momento se abre en el sistema de información la declaración previamente asignada y se descarga la imagen de dicha declaración.

Honofre Celis – Sandra Aristizabal: Que se revisa en el documento?

Juan Parra Burbano - Valorador de casos especiales Fuerza Pública y Connacionales: Se procede a revisar fechas donde se puede identificar si la declaración es extemporanea, se verifica el nombre y el documento de identidad del declarante, se revisa la narración de los hechos, y se confirman los anexos que vienen diligenciados,

Honofre Celis – Sandra Aristizabal: Que soportes se revisan para tomar la decisión?

Juan Parra Burbano - Valorador de casos especiales Fuerza Pública y Connacionales: De donde se despazo si el hecho analizado es desplazamiento el año de ocurrencia del hecho, departamento y municipio de hecho, si todos los miembros del nucleo familiar se desplazaron o no y el soporte documental anexo, y se procede a diligenciar los campos en el sistema de información.

Honofre Celis – Sandra Aristizabal: Como se realiza la toma de decision?

Juan Parra Burbano - Valorador de casos especiales Fuerza Pública y Connacionales: Se analiza lo declarado con lo que indican reportes, el manual de valoración, el Derecho Internacional Humanitario para tomar la mejor decisión en cada caso.

B. Instrumento para recopilación de información de los valoradores.

La encuesta abarca varios componentes, el primero es el componente demográfico con 2 preguntas incluye la edad y genero de los valoradores, seguido también se adjunta la formación académica el tiempo de vinculado al proceso de valoración y la información que se consulta para valorar un caso y en caso de tener dudas en la valoración de un caso que procedimiento sigue; además se les pregunto si habían recibido capacitación o tips de la persona al recibir el canguro, finalmente se detectaron las redes sociales que tenían cada uno de los valoradores, la cual se dejó como opcional.

Esta encuesta s realizó con el fin de recopilar información sobre ¿cómo los valoradores realizan la búsqueda al momento de valorar? y ¿cómo analizan las declaraciones? Se envió indicando que era con fines académicos:

Identificación Fuentes de Información Registro

Nombre: _____

Edad: _____

Genero: _____

Profesión: _____

Selecciones su último nivel de formación académica:

- Pregrado
- Especialización
- Maestría

Tiempo en la Subdirección de Valoración y Registro como Valorador:

- Menor a un año
- Entre 1 y 2 años
- Entre 2 y 3 años
- Mayor a 3 años

Al momento de ingresar en la Subdirección de Valoración y Registro, ¿recibió capacitación?

- Si
- No

Cuando le asignaron los primeros casos para valorar; ¿recibió tips por parte de la persona que le realizó el "canguro"?

- Si
- No

¿Qué información consulta al momento de valorar un caso?

- Documentos de Observatorios
- Vivanto
- Sistema de Alertas de la Defensoría
- Manual de Valoración
- Relato de la Declaración
- Bitácora de otras valoraciones

Si tienes alguna duda sobre la decisión de un caso en particular, ¿a quien acudes para lograr tomar una decisión?

- Equipo de Calidad
- Líder de Valoración
- Mesa Jurídica
- Otro Valorador
- Otra: _____

Indique si cuenta con redes sociales y ¿cuáles tiene?

La última pregunta se dejó como opcional y no obligatoria en un cuadro de texto.

ANEXO 3. RESULTADOS ENCUESTA

| No. Enc. | Edad | Genero | Formación | Vinculación | Profesión | Tiempo | Información | Valoración | Capacitación | Canguro | Redes Sociales |
|----------|------|-----------|-----------------|---------------|-------------------------------------|------------------|---|-------------------|--------------|---------|----------------|
| 1 | 35 | Femenino | Especialización | CPS UARI V | Abogado(a) | Mayor a 3 años | Relato de la declaración | Equipo de Calidad | No | No | Si |
| 2 | 38 | Femenino | Pregrado | Operador | Psicólogo(a) | Mayor a 3 años | Vivanto | Equipo de Calidad | Si | Si | No |
| 3 | 29 | Masculino | Especialización | CPS UARI V | Internacionalista y politólogo | Entre 2 - 3 años | Vivanto | Lider valoración | Si | Si | Si |
| 4 | 32 | Femenino | Maestría | Operador | Psicólogo(a) | Mayor a 3 años | Relato de la declaración | Equipo de Calidad | Si | Si | Si |
| 5 | 33 | Femenino | Especialización | Planta UARI V | Psicólogo(a) | Mayor a 3 años | Vivanto | Lider valoración | Si | Si | Si |
| 6 | 33 | Masculino | Especialización | CPS UARI V | Internacionalista y politólogo | Mayor a 3 años | Vivanto | Equipo de Calidad | Si | Si | Si |
| 7 | 29 | Femenino | Especialización | CPS UARI V | Trabajadora Social | Entre 2 - 3 años | Vivanto | Equipo de Calidad | Si | Si | Si |
| 8 | 38 | Femenino | Maestría | Planta UARI V | Psicólogo(a) | Mayor a 3 años | Relato de la declaración | Equipo de Calidad | No | Si | Si |
| 9 | 33 | Masculino | Especialización | CPS UARI V | Internacionalista y politólogo | Mayor a 3 años | Documento de Observatorios | Lider valoración | Si | Si | Si |
| 10 | 34 | Femenino | Maestría | CPS UARI V | Internacionalista y politólogo | Mayor a 3 años | Vivanto | Equipo de Calidad | Si | Si | Si |
| 11 | 33 | Masculino | Maestría | CPS UARI V | Internacionalista y politólogo | Mayor a 3 años | Vivanto | Equipo de Calidad | Si | Si | Si |
| 12 | 33 | Femenino | Pregrado | CPS UARI V | Abogado(a) | Entre 2 - 3 años | Vivanto | Equipo de Calidad | Si | Si | No |
| 13 | 37 | Femenino | Pregrado | CPS UARI V | Licenciado | Mayor a 3 años | Vivanto | Mesa Juridica | Si | Si | Si |
| 14 | 29 | Femenino | Pregrado | Operador | Comunicadora Social | Mayor a 3 años | Vivanto | Equipo de Calidad | Si | Si | No |
| 15 | 30 | Masculino | Pregrado | CPS UARI V | Psicólogo(a) | Mayor a 3 años | Vivanto | Equipo de Calidad | Si | Si | Si |
| 16 | 35 | Masculino | Pregrado | CPS UARI V | Finanzas y Negocios Internacionales | Mayor a 3 años | Vivanto | Equipo de Calidad | Si | Si | Si |
| 17 | 29 | Masculino | Maestría | Operador | Psicólogo(a) | Entre 1 - 2 años | Bitacora de otras valoraciones realizadas | Equipo de Calidad | Si | Si | No |
| 18 | 38 | Femenino | Especialización | CPS UARI V | Trabajadora Social | Mayor a 3 años | Vivanto | Equipo de Calidad | Si | Si | Si |
| 19 | 32 | Femenino | Especialización | Operador | Psicólogo(a) | Mayor a 3 años | Vivanto | Equipo de Calidad | Si | Si | No |
| 20 | 29 | Masculino | Maestría | Operador | Politólogo | Entre 2 - 3 años | Manual de Valoración | Equipo de Calidad | Si | Si | No |
| 21 | 30 | Femenino | Pregrado | Operador | Psicólogo(a) | Mayor a 3 años | Vivanto | Equipo de Calidad | Si | Si | No |
| 22 | 31 | Masculino | Pregrado | CPS UARI | Psicólogo(a) | Mayor a 3 años | Vivanto | Equipo de Calidad | Si | Si | Si |

| V | | | | | | | | | | | | | |
|----|----|-----------|-----------------|------------|-------------------------------------|------------------|----------------------------------|----------------------|----|----|----|----|--|
| 23 | 44 | Masculino | Pregrado | Operador | Finanzas y Negocios Internacionales | Menor a 1 año | Vivanto | Equipo de Calidad | de | Si | Si | No | |
| 24 | 44 | Femenino | Especialización | CPS UARI V | Administrador (a) de empresas | Mayor a 3 años | Documento de Observatorios | Lider valoración | de | Si | Si | Si | |
| 25 | 34 | Masculino | Maestría | CPS UARI V | Sociologo | Mayor a 3 años | Vivanto | Equipo de Calidad | de | Si | Si | No | |
| 26 | 39 | Femenino | Pregrado | CPS UARI V | Sociologo | Mayor a 3 años | Sistema de alertas de la defensa | Lider valoración | de | Si | Si | Si | |
| 27 | 39 | Femenino | Especialización | CPS UARI V | Trabajadora Social | Mayor a 3 años | Vivanto | Equipo de Calidad | de | Si | Si | Si | |
| 28 | 32 | Femenino | Maestría | CPS UARI V | Psicologo(a) | Mayor a 3 años | Relato de la declaración | Otro valorador | | Si | Si | Si | |
| 29 | 33 | Masculino | Maestría | CPS UARI V | Politólogo | Mayor a 3 años | Manual de Valoración | Equipo de Calidad | de | Si | Si | Si | |
| 30 | 28 | Femenino | Especialización | Operador | Psicologo(a) | Entre 2 - 3 años | Documento de Observatorios | Equipo de Calidad | de | Si | Si | No | |
| 31 | 35 | Femenino | Pregrado | Operador | Abogado(a) | Menor a 1 año | Sistema de alertas de la defensa | Equi. + Lider + Mesa | | Si | Si | No | |
| 32 | 32 | Femenino | Especialización | Operador | Psicologo(a) | Mayor a 3 años | Todas anteriores | Equipo de Calidad | de | Si | Si | No | |
| 33 | 44 | Femenino | Pregrado | Operador | Economia | Menor a 1 año | Vivanto | Equipo de Calidad | de | Si | Si | No | |
| 34 | 34 | Masculino | Pregrado | Operador | Politólogo | Entre 2 - 3 años | Manual de Valoración | Lider valoración | de | Si | Si | Si | |
| 35 | 30 | Masculino | Especialización | Operador | Politólogo | Entre 1 - 2 años | Relato de la declaración | Equipo de Calidad | de | Si | Si | No | |
| 36 | 33 | Masculino | Pregrado | Operador | Abogado(a) | Menor a 1 año | Documento de Observatorios | Equi. + Lider + Mesa | | Si | Si | No | |
| 37 | 31 | Femenino | Pregrado | Operador | Trabajadora Social | Mayor a 3 años | Todas anteriores | Equi. + Lider + Mesa | | Si | Si | No | |
| 38 | 28 | Masculino | Especialización | Operador | Politólogo | Entre 2 - 3 años | Todas anteriores | Equi. + Lider + Mesa | | Si | Si | No | |
| 39 | 36 | Masculino | Maestría | Operador | Internacionalista y politólogo | Mayor a 3 años | Todas anteriores | Mesa Juridica | | Si | No | No | |
| 40 | 29 | Femenino | Especialización | Operador | Abogado(a) | Mayor a 3 años | Vivanto | Equipo de Calidad | de | Si | Si | Si | |
| 41 | 28 | Femenino | Especialización | Operador | Politólogo | Entre 1 - 2 años | Vivanto | Equipo de Calidad | de | Si | Si | No | |
| 42 | 41 | Femenino | Pregrado | CPS UARI V | Administrador (a) de empresas | Mayor a 3 años | Vivanto | Equi. + Lider + Mesa | | Si | Si | No | |
| 43 | 30 | Femenino | Pregrado | CPS UARI V | Psicologo(a) | Mayor a 3 años | Todas anteriores | Lider valoración | de | Si | Si | No | |
| 44 | 26 | Masculino | Especialización | Operador | Administrador (a) de empresas | Mayor a 3 años | Vivanto | Equipo de Calidad | de | Si | Si | No | |
| 45 | 36 | Masculino | Pregrado | Operador | Psicologo(a) | Mayor a 3 años | Relato de la declaración | Equipo de Calidad | de | Si | Si | Si | |
| 46 | 33 | Masculino | Pregrado | Operador | Psicologo(a) | Entre 2 - 3 años | Relato de la declaración | Equipo de Calidad | de | Si | Si | No | |
| 47 | 27 | Femenino | Especialización | CPS UARI V | Trabajadora Social | Mayor a 3 años | Vivanto | Lider valoración | de | Si | Si | No | |
| 48 | 39 | Masculino | Pregrado | Operador | Politólogo | Entre 2 - 3 años | Sistema de alertas de la defensa | Lider valoración | de | Si | Si | Si | |

| | | | | | | | | | | | | | |
|----|----|-----------|-----------------|------------|-------------------------------------|----------------|-------------------------------|-------|-------------------|----|----|----|----|
| 49 | 36 | Masculino | Pregrado | Operador | Administrador (a) de empresas | Mayor a 3 años | Sistema de alertas de defensa | de la | Equipo de Calidad | de | Si | Si | Si |
| 50 | 33 | Femenino | Pregrado | CPS UARI V | Trabajadora Social | Mayor a 3 años | Manual de Valoración | de | Equipo de Calidad | de | Si | Si | Si |
| 51 | 33 | Femenino | Pregrado | CPS UARI V | Ingeniería de Sistemas | Mayor a 3 años | Vivanto | | Equipo de Calidad | de | Si | Si | Si |
| 52 | 34 | Femenino | Especialización | Operador | Finanzas y Negocios Internacionales | Menor a 1 año | Relato de declaración | de la | Equipo de Calidad | de | Si | Si | Si |

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA EN LA ENCUESTA

Se realiza un análisis descriptivo univariado para las preguntas de la información recolectada a partir de las 52 respuestas recibidas mediante formulario web dispuesto para tal fin, si bien se recolectaron respuestas de siete preguntas la primera corresponde al nombre y no se tendrá en cuenta para el análisis de los resultados obtenidos. En la Tabla 1 se muestran los encuestados agrupados por intervalos de a 5 años, la media indica que el 50% de estos tienen una edad por debajo de los 33 años, y la mayoría de los valoradores se encuentran entre los 32 a 37 años con un 48% del total.

Tabla 16. Valoradores encuestados agrupados por edad.

| | Grupo | Frecuencia | Porcentaje | % validado | % Acumulado |
|---|-------|------------|------------|------------|-------------|
| 1 | 26-31 | 17 | 32.69 | 32.69 | 32.69 |
| 2 | 32-37 | 25 | 48.08 | 48.08 | 80.77 |
| 3 | 38-43 | 7 | 13.46 | 13.46 | 94.23 |
| 4 | 44-49 | 3 | 5.77 | 5.77 | 100.00 |

Fuente: *Elaboración propia a partir de encuesta "Identificación fuentes de información"*

En la figura 1, se observa que los 52 valoradores encuestados, 30 fueron del género femenino es decir el 58% y el 42% restante equivalente a 22 personas del género masculino, con edades comprendidas entre los 26 años a los 44 años, la media de la edad para los valoradores están 33 ± 4 años

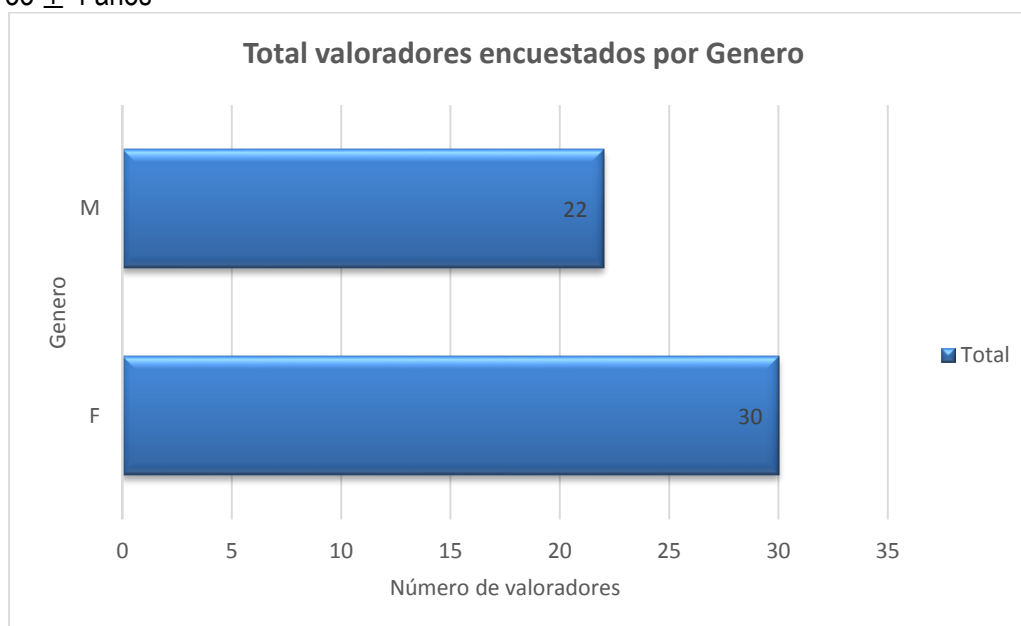


Figura 38. Total valoradores encuestados por genero del proceso valoración de la UARIV
 Fuente: Elaboración propia a partir de Información general del proceso.

La figura 3 se muestra las respuestas obtenidas a la pregunta profesión.

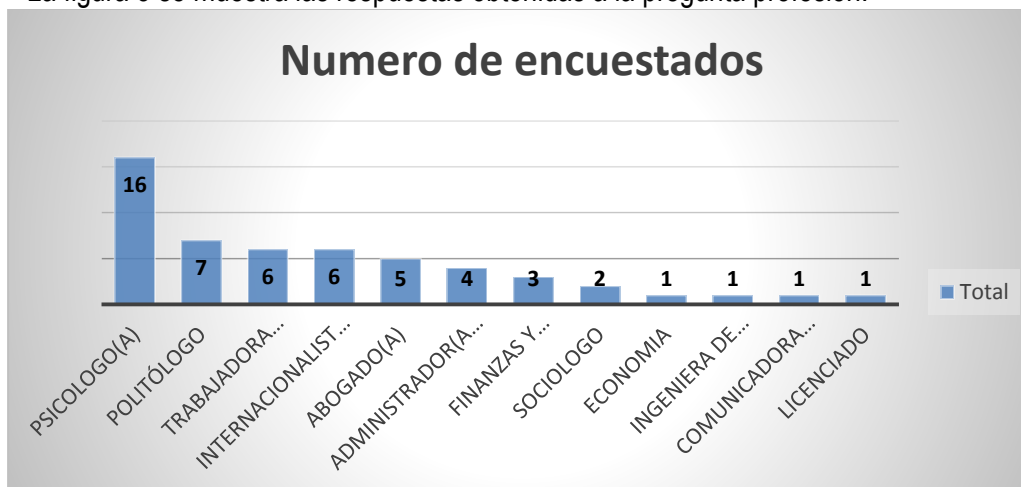


Figura 39. Respuesta a pregunta Profesión
 Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta Identificación fuentes de información

En cuanto a los perfiles profesionales de los encuestados, que se encuentran vinculados como valoradores en el 2018, se encontró que en su mayoría son psicólogos para un total de 15 que representan el 28% del total de los profesionales. Los politólogos se encuentran en segundo lugar con un total de 7 valoradores seguidos del Internacionalista. La figura 3 muestra la frecuencia de la profesión que tienen los valoradores encuestados, teniendo en cuenta que la valoración es un proceso cualitativo donde se analizan las circunstancias de tiempo, modo y lugar del presunto hecho victimizante y se otorga o niega la inclusión en el Registro Único de Víctimas en la etapa de valoración más del 80% de los encuestados su perfil profesional está asociado a ciencias sociales.

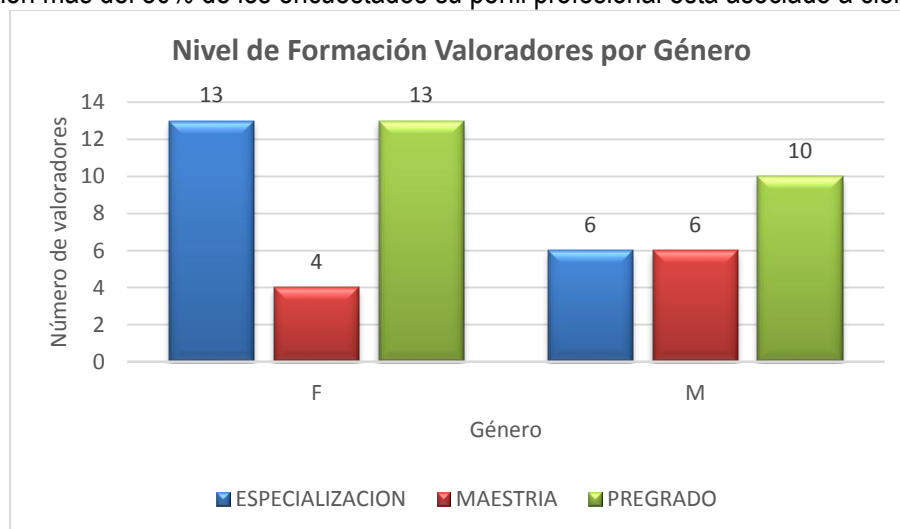


Figura 40. Respuesta a pregunta Nivel de Formación
 Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta Identificación fuentes de información

En cuanto al último nivel de formación cabe resaltar que para tanto hombres como mujeres la mayoría tiene postgrado. Al analizar por género que presentaron los valoradores, podemos observar que el nivel de preparación es bastante alto pues el 56.6% de las mujeres tiene especialización o maestría, mientras que el 54.6% de los hombres tiene por lo menos especialización. Y de los 52 valoradores 29, es decir más de la mitad ha adquirido el nivel de formación académica de especialización o maestría.

La figura 4 muestra las respuestas a la pregunta ¿Cuánto tiempo lleva en la Subdirección de Valoración y Registro como valorador?

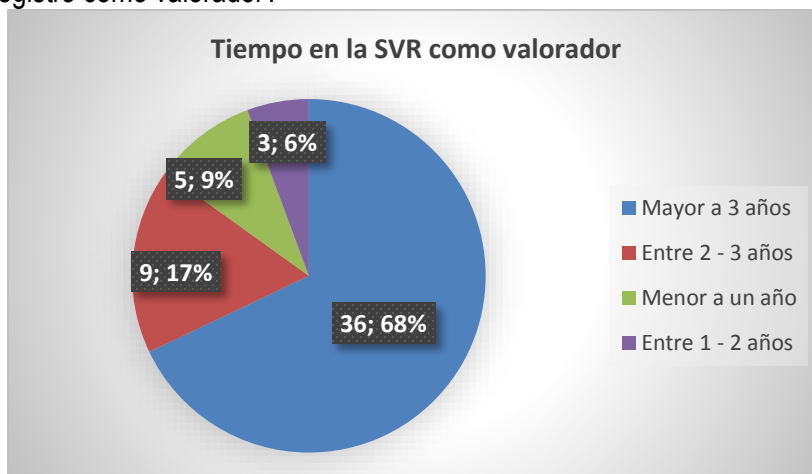


Figura 41. Tiempo como valorador en la UARIV

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta "Identificación fuentes de información"

La figura 4, muestra que si bien se ha tenido cambios de operador, en el transcurso de estos años en el proceso se ha tratado de mantener a las personas que tienen la experiencia para analizar una declaración, pues el 68% de los encuestados tienen experiencia de más de tres años como valorador y el 17% lleva entre dos y tres años como valorador; esta estrategia en la UARIV permite consolidar el conocimiento tácito dentro de la etapa de valoración, además según Farfán Buitrago & Garzón Castrillón (2006) los recursos escasos para la mayoría de las empresas no son el capital, sino el conocimiento y la experiencia; y son estos una fuente de aprendizaje por que el conocimiento se desarrolla a través del tiempo mediante la experiencia. El 6% de los encuestados corresponde a valoradores que llevan entre uno y dos años y el 9% valoradores que llevan menos de un año en el proceso lo que significa que aún se encuentran en proceso de aprendizaje.

Se realizaron dos preguntas para confirmar lo indicado en la entrevista sobre la capacitación que se realiza al momento que un nuevo integrante ingresa a valorar. En la figura 5 se muestran los resultados de la primera pregunta que responde al proceso de capacitación cuando ingresa una nueva persona al proceso.

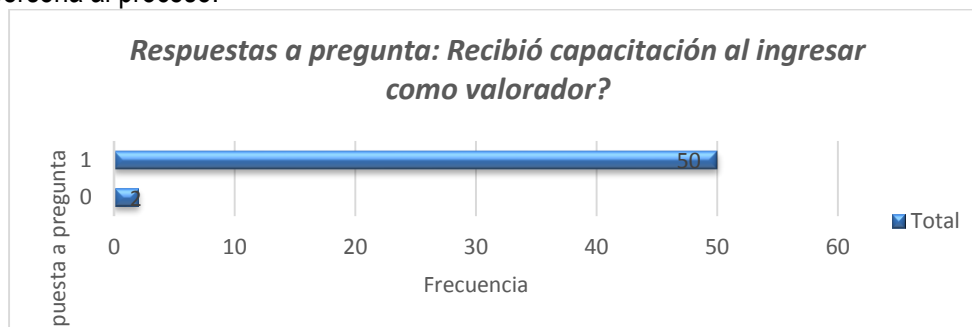


Figura 42. Respuesta a pregunta: Recibió capacitación al ingresar como valorador?

Elaboración propia a partir de Encuesta Identificación fuentes de información

*SVR Subdirección de Valoración y Registro; 0 Respuesta No, 1 Respuesta Si

En la figura 5, el 4% que afirmó no haber recibido capacitación, estos corresponden a valoradores que llevan más de tres años en el proceso y se pudo haber presentado por error al diligenciamiento del formulario web, pues la UARIV tiene como estrategia la capacitación en tres momentos para todas las personas que ingresan al proceso de Valoración y Registro, el primero se brindan los lineamientos generales sobre la organización y la Subdirección de Valoración y Registro donde se encuentra el proceso, el segundo son los fundamentos normativos que rigen la valoración y el último momento se brinda las bases para realizar la tarea asignada, para el caso de los que ingresan como valoradores es como se realiza la parte operativa en la herramienta RUV y lineamientos sobre como valorar.

Con relación a la segunda pregunta, ¿recibió tips por parte de la persona que le realizo el "canguro"? aclarando que el canguro es una estrategia de apadrinamiento durante una semana un valorador antiguo que conoce muy bien como valorar muestra como realiza el proceso de valoración a un nuevo integrante y lo orienta para que este nuevo integrante empiece a realizar los primeros análisis de casos. En la figura 6 muestra los resultados para esta pregunta.

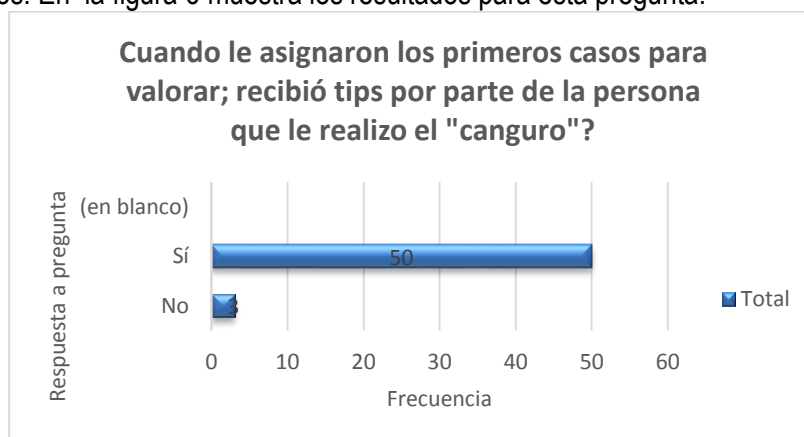


Figura 43. Resultados preg.: Cuando le asignaron los primeros casos recibió Tips

Elaboración propia a partir de Encuesta Identificación fuentes de información

La figura 6, evidencia la efectividad de la estrategia utilizada llamada "canguro" pues permite que cuando ingresa un integrante al proceso este pueda tener unos lineamientos generales de como realizan la valoración y se refuerza la idea que los elementos técnicos, jurídicos y de contexto que el valorador debe tener para poder tomar una decisión se transfieren entre valoradores.

Con últimas preguntas, se pretende identificar qué información es consultada con mayor frecuencia por los valoradores al momento de valorar un caso, si existen o no cambios de fuentes de consulta a medida que el valorador tiene más experiencia (en años como valorador) y si por alguna razón encuentran un caso de difícil decisión a quien recurren. En la figura 7 se muestra los resultados para la pregunta ¿Qué información consulta al momento de valorar un caso?

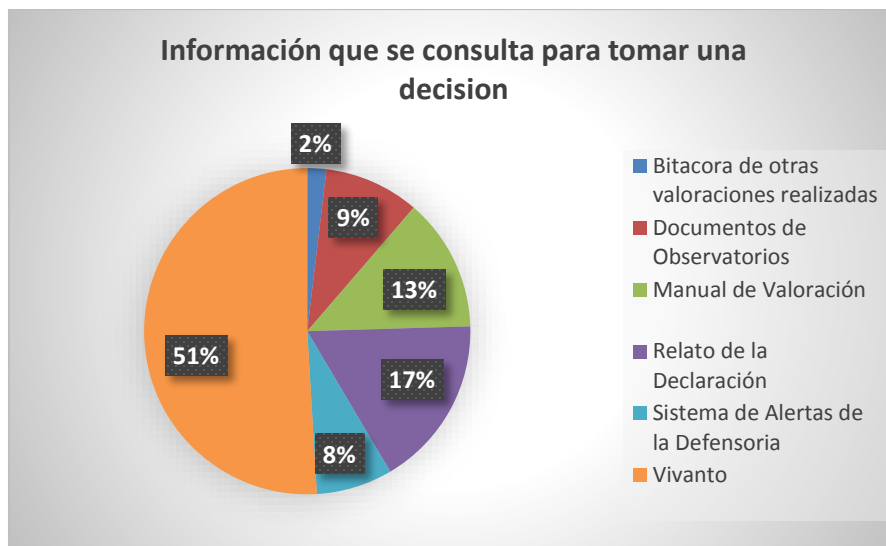


Figura 44. Resultado ¿Qué información consulta al momento de valorar un caso?

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta Identificación fuentes de información

Adicional a las opciones brindadas en el cuestionario, algunos valoradores indicaron que al momento de valorar un caso la información consultada es diversa y se debe revisar los documentos de observatorios, Vivanto, Sistemas de Alertas Tempranas, relato de la declaración, bitacora y el manual de valoración. Y dependiendo del caso se puede consultar desde el relato de la declaración hasta la revisión de bases y elementos de contexto.

En la figura 7, el 51% de los encuestados indican que se apoyan en el Sistema de Información VIVANTO, lo que refleja que se puede estar basando la toma de decisión en una herramienta de apoyo que es adicional al proceso de valoración y se podría incurrir en errores al momento de basar la decisión solamente por la revisión de un solo sistema de información. Según Procedimiento Valoración versión 2 la actividad 6 “Identificar si alguno de los diferentes miembros del hogar figura con anterioridad en las bases de registros de víctimas”¹³. El 17% de los encuestados indican que revisa el relato de la declaración, el cual es un insumo que se recopila al momento de rendir la declaración y se debe contrastar con otras fuentes para poder tomar una decisión. El 13% de los encuestados indican que consultan el manual de valoración el cual es un elemento técnico del proceso y debería ser la principal fuente de consulta. Respectivamente el 9% consulta documentos de observatorios y el 8% consulta el Sistema de Alertas Tempranas de la Defensoría del Pueblo, los cuales son elementos de contexto para la toma de decisión y permiten identificar la ocurrencia del hecho declarado. Por último, el 2% de los encuestados indican que se apoyan a través de la revisión de bitácoras de otras declaraciones, las cuales son archivos Excel que algunos valoradores han construido y les permite ahorrar tiempo al momento de analizar un caso.

Debido a la importancia de esta pregunta se hace un análisis de las respuestas obtenidas teniendo en cuenta el tiempo que lleva como valorador. La figura 8 se muestra las respuestas obtenidas cuando el valorador lleva menos de un año.

¹³ “Realizar una búsqueda por documento y/o nombres y apellidos en las diferentes Bases de registro de víctimas con los que cuenta la Subdirección, para establecer si el declarante o algún miembro del hogar se encuentran en un registro anterior. Esta información se constituye en una herramienta adicional de valoración.” (Unidad para las Víctimas, 2014)

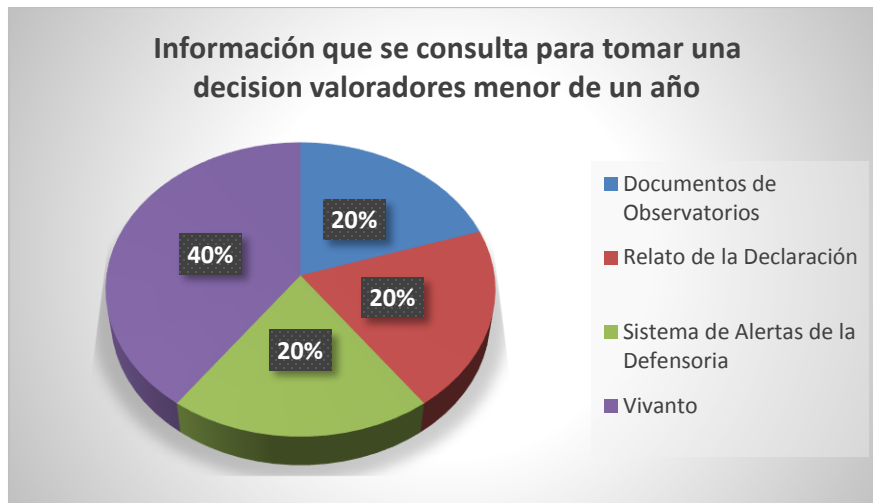


Figura 45. Resultados valoradores menores de un año: ¿Qué información consulta al momento de valorar un caso?

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta Identificación fuentes de información

En la figura 8, muestra los resultados para los trabajadores que llevan menos de un año como valorador donde el 40% de los de los encuestados indican que se apoyan en el Sistema de Información VIVANTO continua la tendencia general de ser el principal apoyo para la toma de decisión en el proceso, un 40% de los encuestados revisan elementos de contexto (Sistema de Alertas Tempranas de la Defensoría del Pueblo y documentos de observatorios) y un 20% de los encuestados revisan el relato de la declaración. No se evidencia que revisen el manual de criterios de valoración que describe los criterios que orientan el análisis de las solicitudes de inscripción en el Registro Único de Víctima.

Frente a los valoradores que llevan en el proceso entre uno y dos años, la figura 9, muestra los resultados obtenidos.

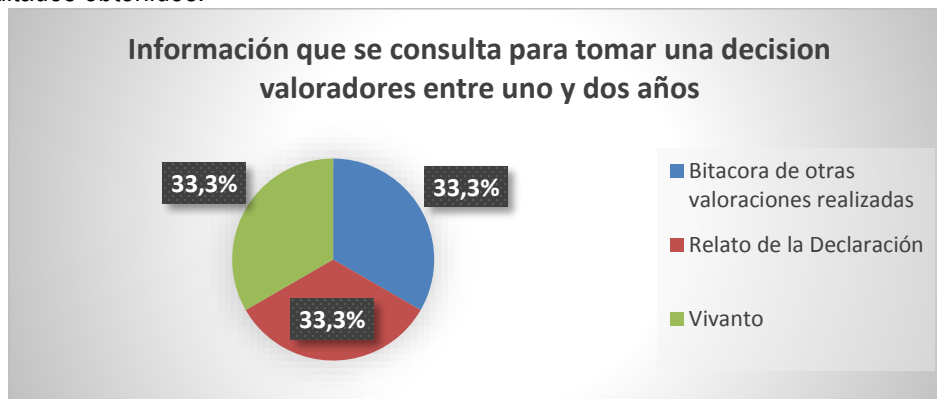


Figura 46. Resultados valoradores entre uno y dos años: ¿Qué información consulta al momento de valorar un caso?

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta Identificación fuentes de información

La figura 9, indica que para los trabajadores que llevan entre año y dos años como valoradores no tienen marcada una tendencia pues se apoyan en el Sistema de Información VIVANTO, el relato de la declaración y tienen una proactiva interesante que es la bitácora de las declaraciones, al igual que los valoradores menores de un año, no se evidencia que revisen el manual de criterios de valoración que describe los criterios que orientan el análisis de las solicitudes de inscripción en el Registro Único de Víctima

Frente a los valoradores que llevan en el proceso entre dos y tres años, la figura 10, muestra los resultados obtenidos.



Figura 47. Resultados valoradores entre dos y tres años: ¿Qué información consulta al momento de valorar un caso?

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta Identificación fuentes de información

Para la siguiente pregunta, referente a quién consulta cuando tiene dudas para resolver un caso en específico. El 67.3% de los encuestados respondió consultar al equipo de calidad, el 17% consulta al líder de valoración para que este lo guíe en el proceso, 2 de los valoradores dicen consultar a la mesa jurídica y solo una persona asegura haber consultado a otro valorador, posiblemente por tener este mayor experiencia y por la facilidad de obtener esta información. Cabe resaltar que el 10% de los encuestados utilizan tres métodos el equipo de calidad, el líder de valoración y la mesa jurídica como soporte ante las dudas de un caso.

Tabla 17. Frecuencia a pregunta ¿Si se tiene alguna duda sobre la decisión de un caso en particular, a quien acude para lograr tomar una decisión?,

| | Grupo | Frecuencia | Porcentaje | % valido | % acumulado |
|---|---------------------------------|------------|------------|----------|-------------|
| 1 | Equi. C + Lider + Mesa Jurídica | 5 | 9.62 | 9.62 | 9.62 |
| 2 | Equipo de calidad | 35 | 67.31 | 67.31 | 76.92 |
| 3 | Líder de valoración | 9 | 17.31 | 17.31 | 94.23 |
| 4 | Mesa Jurídica | 2 | 3.85 | 3.85 | 98.08 |
| 5 | Otro valorador | 1 | 1.92 | 1.92 | 100.00 |

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta "Identificación fuentes de información"

Con relación a la última pregunta de la encuesta aunque existe un lineamiento¹⁴ para este tema en las entrevistas se evidencio que no solo acuden a estas instancias sino que también entre los mismos valoradores se apoyan para poder solucionar casos complicados, permitiendo que se comparta el conocimiento; como lo indica Máynez Guaderrama & Cavazos Arroyo, (2011) compartir el conocimiento tiene la posibilidad de mejorar el desempeño de las empresas y acrecentar su ventaja competitiva sostenible y se pretende identificar como se comparte este conocimiento.

¹⁴ el procedimiento regular consisten en escalar verbal o a través del correo la inquietud indicando en código de la declaración al Equipo de calidad, si la duda continua o difieren en conceptos técnicos se escala al líder valoración y finalmente si se difiere en conceptos técnicos y jurídicos se remite a la mesa jurídica para la generación de conceptos o lineamientos jurídicos

Debido a la importancia de esta pregunta se hace un análisis de las respuestas obtenidas teniendo en cuenta el tiempo que lleva como valorador. En la figura 11 se muestra las respuestas obtenidas cuando el valorador lleva menos de un año.

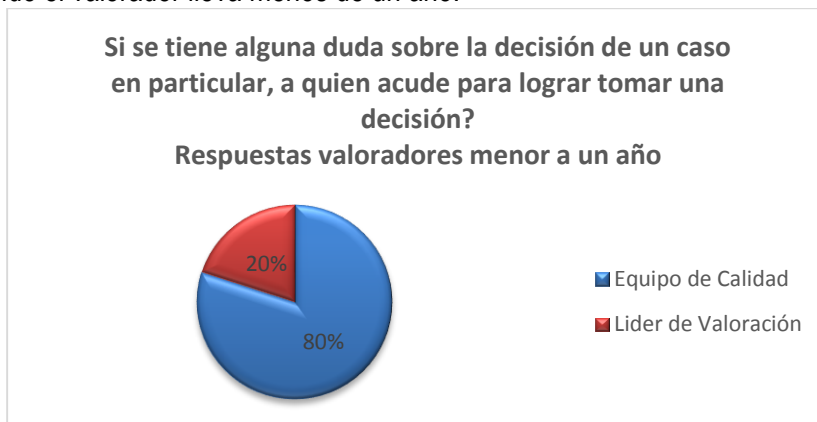


Figura 48. Resultados valoradores menor a un año pregunta 7

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta Identificación fuentes de información

La figura 11, muestra que los valoradores menores a un año siguen el proceso y se encuentran por encima del total del grupo frente a los escalamientos al líder de valoración, esto se puede presentar debido a que estos valoradores aún se encuentran en curva de aprendizaje.

En relación a los valoradores que llevan entre uno y dos años no se muestra imagen con los resultados obtenidos, debido a que el 100% de los valoradores encuestados respondieron que consultan al equipo de calidad al momento de tener dudas. La figura 12 se muestra las respuestas obtenidas cuando el valorador lleva entre dos y tres años

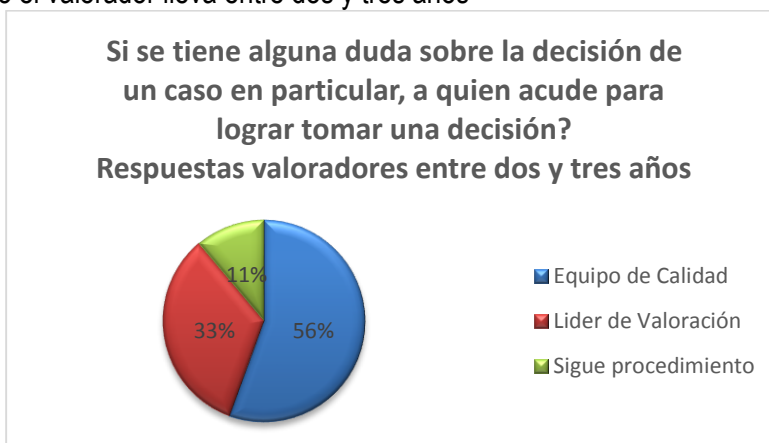


Figura 49. Resultados Si se tiene alguna duda sobre la decisión de un caso en particular, a quien acude para lograr tomar una decisión? Valorador 2 – 3 años

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta Identificación fuentes de información

La figura 12, presenta un aumento en las consultas al líder de valoración y una disminución significativa en relación a consultas al equipo de calidad.

En la figura 13, se muestran los resultados para valoradores que llevan en el proceso más de tres años

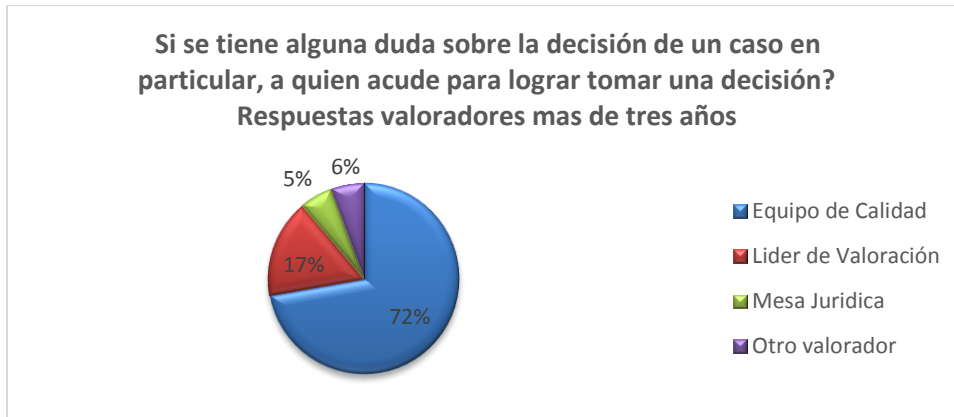


Figura 50. Resultados pregunta 7 Valorador más de 3 años

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta Identificación fuentes de información

En la figura 13, para el 72% de los encuestados consultan al equipo de calidad en caso de tener alguna duda un 1% menos que el total de valoradores, el 17% de los encuestados consultan al líder de calidad; el 6% de los valoradores encuestados buscan el apoyo en otro valorador, según Asensio & Muñoz Ferrer (2010) para los trabajadores, todo gira en torno al eje principal: la comunicación, una comunicación constructiva, que permita conectar con los demás para trabajar mejor y de manera coordinada, generando relaciones especiales y credibilidad en el grupo.

Por último, en relación a la pregunta sobre si cuenta con redes sociales y ¿cuáles tiene?, esta pregunta se dejó como opcional y no obligatoria, se pudo observar que la Red Social de mayor impacto es Facebook, pues 23 de los 52 encuestados tienen asociado un perfil en esta plataforma. Twitter, google+ y linkedin tuvieron un resultado similar con 5, 5 y 4 perfiles asociados. Mientras que Pinterest, en último lugar fueron las redes sociales de menor impacto. Cabe resaltar que 12 de los valoradores no respondieron esta pregunta.

ANEXO 4. TABLA DE CONTIGENCIA MULTIDIMENSIONAL

| No. Encuesta | Hombre | Mujer | Práctico | Especialización | Mestría | Cursos | Oportunidad | Plantear | Vinculado menor a un año | Vinculado entre 1 - 2 años | Vinculado entre 2 - 3 años | Vinculado mayor a 3 años | Redes sociales |
|--------------|--------|-------|----------|-----------------|---------|--------|-------------|----------|--------------------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 2 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 3 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| 4 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 5 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 6 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 7 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| 8 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 9 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 10 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 11 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 12 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 13 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 14 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 15 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 16 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 17 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 18 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 19 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 20 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 21 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 22 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 23 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 24 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 25 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 26 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 27 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 28 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 29 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 30 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 31 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 32 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 33 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 34 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| 35 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 36 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 37 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |

| No. Encuesta | Hombre | Mujer | Pr edad | Especialización | Mae stria | Cpua riv | Ope rar do r | Plata uar iv | Vinculado menor a un año | Vinculado entre 1 - 2 años | Vinculado entre 2 - 3 años | Vinculado mayor a 3 años | Redes sociales |
|--------------|--------|-------|---------|-----------------|-----------|----------|--------------|--------------|--------------------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------|----------------|
| 38 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 39 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 40 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 41 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 42 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 43 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 44 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 45 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 46 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 47 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 48 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| 49 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 50 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 51 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 52 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |