



Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:

Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)

Para leer el texto completo de la licencia, visita:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/co/>

Usted es libre de:



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra

hacer obras derivadas

Bajo las condiciones siguientes:



Atribución — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



No Comercial — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.

**Propuesta De Mejora A Ruta De Protección A Defensores De Derechos Humanos Y
Líderes Sociales De La Unidad Nacional De Protección**

Danna Isabela Gómez Castellanos.

Andrés Paz Ortega

Asesor

**Programa Especialización En formulación y Evaluación de Proyectos Económicos y
sociales**

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Católica de Colombia

Bogotá, 2020

Tabla de contenido

Introducción	5
Antecedentes	6
Planteamiento Del Problema.....	10
Objetivos.....	13
Objetivo General	13
Objetivos específicos.....	13
Marco teórico	14
Enfoque diferencial	14
Liderazgo y dinámicas de poder.....	15
Modelado de procesos BPM	16
Cuadro integral de mando	17
Propuesta metodológica	17
Método Cualitativo.....	18
Método cuantitativo.....	18
Enfoque de Derechos humanos	18
Enfoque diferencial	18
Técnicas.....	19
Fases.	20
Análisis A La Ruta De Medida De Protección A Defensores De Derechos Humanos Y Líderes Sociales.	22
Descripción E Identificación Proceso De Asignación Esquemas De Protección	22
Análisis Causa Raíz	
Lluvia de ideas	26
Diagrama Causa Efecto	26
Evaluación Social.....	¡Error! Marcador no definido.
Propuesta de mejora a ruta de protección A Defensores De Derechos Humanos Y Líderes Sociales	32
Propósito.....	35
Alcances	35
Definiciones	35
Premisas	35

Responsables	36
Descripcion de actividades.....	36
Conclusiones	41
Bibliografía	42

RESUMEN

Este proyecto pretende dar respuesta a la pregunta ¿Cuál sería una propuesta de mejora en a la ruta de medidas de protección a defensores y defensoras de derechos humanos de la UNP?, para dar respuesta a esta pregunta se realizó un fase diagnostica sobre la ruta actual para la asignación de mecanismo de protección, este proyecto se realizó a través de una revisión documental en la página de la unidad nacional en la cual se describe cada una de las partes de proceso y teniendo en cuenta el último informe de gestión publicado por la misma organización. El diagnostico se realizó por medio de un análisis causa raíz a partir del cual se identificaron las principales causas de ineficiencia en el proceso y teniendo en cuenta el diagnóstico y planteamiento de problema se realizó la propuesta de mejora, la cual a través de la herramienta Bizagi es modelada con la finalidad de disminuir el tiempo de operación e impactar en las cifras de asesinatos a líderes sociales a nivel nacional.

Abstract

This project aims to answer the question: What would be a proposal to improve the route of protection measures for human rights defenders at the UNP? To answer this question, a diagnostic phase was carried out on the current route. For the assignment of the protection mechanism, this project was carried out after a documentary review on the page of the national unit in which each part of the process is described and taking into account the latest management report published by the same organization. . The diagnosis was made through a root cause analysis from which the main causes of inefficiency in the process were identified and taking into account the diagnosis and problem statement, the improvement proposal was made, which through the tool Bizagi is modeled with the purpose of reducing the time of operation and impacting the figures of supporters to social leaders nationwide.

Introducción

“Esta terrible tendencia no muestra desaceleración en 2020, donde al menos 10 defensores de derechos humanos, según información preliminar, habrían sido asesinados durante los primeros 13 días de enero” (ONU DDHH)

Este proyecto de síntesis aplicada, es una propuesta de mejora, a la ruta de protección a líderes y lideresas de la UNP, la cual se desarrolla por medio de tres objetivos con los que en un momento inicial se plantea realizar un reconocimiento del fenómeno de asesinatos a líderes sociales identificación de la problemática en la ruta actual a través de un análisis causa efectos, en segundo lugar se realiza un análisis social de la ejecución de proyectos de protección de la UNP y por último se desarrolla la propuesta de mejora con cada una de las fases del proceso lo cual debela el valor agregado y una construcción a partir de las manifestaciones de líderes, lideresas y defensores de derechos humanos.

Antecedentes

“Para que nada nos amarre, que no nos una nada...” Farewell, Pablo Neruda

“Para sobrevivir nos arriesgamos a la memoria...” Génesis, Gonzalo Márquez

“Que la guerra no me sea indiferente...” Solo le pido a Dios, León Gieco

las categorías que se presentan a continuación permiten realizar un análisis desde una perspectiva histórica y coyuntural de la situación actual de los líderes sociales en Colombia, defensores de derechos humanos y los mecanismos de protección existentes.

los procesos históricos de más de medio siglo de conflicto armado se encuentra directamente relacionado con procesos de lucha por la tierra, la tendencia histórica del proceso de acumulación constituye un factor esencial para caracterizar relaciones de causalidad y persistencia del conflicto social y armado, (Estrada, 2014) lo anterior referencia que históricamente la distribución de la tierra ha sido escenario constante de luchas y disputas, debido a que los grandes monopolios y poderes productivos han acaparado la tierra y han instaurado en ellas formas de desarrollo asociadas al capitalismo y al modelo de desarrollo neoliberal. Actualmente el 77% de la tierra está en manos de 13% de propietarios, pero el 3,6% de estos tiene el 30% de la tierra (Semana, 2012) propiciando la existencia de una serie de actores armados que han traído muertes, destierros, destrucciones y profundos dolores; entre 1958 y el 2012 murieron 220.000 personas con consecuencia del conflicto armado (CNMH, 2013); las injusticias generadas por las desigualdades que trajo consigo la acumulación excesiva de tierras y las dinámicas frente a las múltiples vulneraciones de derechos humanos, fueron el contexto preciso para la gestación de procesos organizativos, desde las organizaciones de base

“El relato de esclarecimiento histórico sobre la guerra que el GMH entrega al país es también un registro de la resistencia y de las múltiples formas en que la población civil afrontó y resistió las violencias y tomó el control de sus vidas.” (Centro Nacional de Memoria Histórica, 2014, p. 11)

Esos procesos de resistencia, los cuales en el marco del conflicto armado generaron el contexto perfecto a través de sucesos coyunturales para la construcción de esos líderes comunitarios y barriales, pero quienes son ellos y que sentido tienen para sus comunidades.

Los líderes y lideresas se convierten en la voz de todas aquellas comunidades en las que el estado se encuentra ausente, apoyando los procesos o actividades que aportan a la construcción de una sociedad, a su vez es garante de los derechos humanos en otros casos se convierten en defensores ambientales, exigen la sustitución de cultivos. (CINEP, 2018, p. 9)

“Los líderes y lideresas sociales son el alma de los territorios, son el faro de sus comunidades, son fuente de democracia, son germen de saber ancestral, hacen parte del cordón umbilical con la tierra...son la esperanza de paz en la coyuntura histórica que vive Colombia. Esos hombres y mujeres son esto y mucho más (...)su inmenso sacrificio, no lo perdonará la Historia” (Sánchez, 2018)

Los líderes sociales son también considerados como generadores de cohesión territorial trazando pequeños rumbos junto a sus colectivos sobre esas visiones emergentes de país. Los impactos y fragmentaciones que se generan en las comunidades con la pérdida o muerte de un líder o lideresa generan que la serie de actividades que ellos realizan queden completamente paradas. Entre los múltiples interrogantes, cuáles son los intereses que se tienen detrás de los asesinatos y quienes serían esos presuntos victimarios.

Según el informe presentado por el CINEP, el incremento en asesinatos y desapariciones



Gráfico 5. Presuntos victimarios y número de víctimas. Fuente: Listados proporcionados por las organizaciones participantes

posterior a la firma del acuerdo de paz entre el estado Colombiano y la antigua guerrilla de las FARC -EP, Las características de los asesinatos permiten presumir que son desarrollados por grupos armados, entre los que de 106 casos de violación de derecho a la vida un 41,24% sería atribuido a grupos paramilitares, un 17,12%

ejecutores materiales de delincuencia organizada, sin dejar de lado a los agentes de la fuerza pública los cuales fueron autores de 14 casos que corresponden a un 5,44; entre otros actores se encuentra el ELN, EPL (CINEP , 2018, p. 26). Lo móviles en los ataques tiene la intención de segregar o estigmatizar al punto de asesinar por el ejercicio claro de derechos y funciones comunitaria en los territorios, las agresiones por causa de militancia política son muy bajas, aunque también representan un porcentaje de la población ambos casos develando la sistematicidad de los hechos.

Ante un fenómeno generalizado y sistémicos, de asesinaros a líderes y lideresas actos que se convierten en crímenes de guerra y lesa humanidad (CINEP , 2018, p. 159); Ante este hecho la defensoría del pueblo genero un informe de riesgo con el panorama general, visibilizo los factores de riesgo, adicionalmente genero una seria de recomendaciones al ministerio del interior y a la comisión nacional de garantías de seguridad, unidad nacional de protección, fiscalía general de la nación y en general a las fuerzas militares; con la finalidad de cumplir la misión para la cual fueron diseñadas.

Las recomendaciones desarrolladas por la defensoría del pueblo en materia de adopción de medidas de prevención por parte de autoridades en respuesta temprana a las alertas tempranas, informes de seguimiento, continuo un contexto de graves de situaciones graves humanitarias que por constantes amenazas en el marco del conflicto armado terminaron en desplazamientos forzados

La necesidad en mecanismos de protección, sumado a el incremento en la suma de ataques a líderes sociales género que durante el año 2011 en el gobierno de Juan Manuel Santos crea Unidad nacional de protección, con la finalidad de integrar un sistema de protección para Jueces, fiscales, testigos, defensores de derecho humanos, población en situación de desplazamiento, periodistas sindicalistas entre otras poblaciones; con la finalidad de agrupar los programas de protección del ministerio del interior, policía nacional, fiscalía general entre otros. A través de tres subdirecciones que tienen como objetivo la valoración del riesgo, con la finalidad de optimizar los mecanismos o medidas, que el año 2011 hasta el 2020 han sido dos, por un lado las medidas blandas y por otro las medidas duras, las primeras cuentan con la asignación de un botón de pánico, chalecos, medidas de comunicación y un apoyo económico, que cabe aclarar hace referencia a pasajes o recargas para movilización en la cual el líder lideresa o defensor, debe informar cada uno de sus movimientos. Por otro lado, se encuentran las medidas duras que consta

de hombres de protección vehículos que en muchos casos no son blindados, posterior a la asignación de las medidas, se realiza contacto telefónico, para verificar las medidas y ratificar los actos administrativos y por último se da una medida de seguimiento a la implementación, lo que consiste en un informe semanal de las implementaciones y ratificación realizadas, discriminación las medidas asignadas. (Unidad Nacional de Protección , 2020) adicionalmente UNP, le fueron asignadas en el marco de la implementación de los acuerdos tareas de garantías de seguridad contempladas en la implementación del acuerdo de paz (CINEP , 2018, p. 187)

La respuesta institucional generada por la unidad nacional ha prestado una serie de irregularidades

“deficiencias que le dificultan cumplir con sus obligaciones en la prevención y protección de la vida, libertad, integridad y seguridad de líderes sociales y defensores(as) de derechos humanos. Es una de las entidades sobre las que recae principalmente la responsabilidad de protección frente al elevado número de líderes sociales y defensores de derechos humanos asesinados y amenazados.” (CINEP , 2018, p. 187),

lo anterior relacionado con anomalías presupuestales y la tercerización de las funciones además de situaciones generadoras de riesgos inminentes como la vinculación de funcionarios con antecedentes de violación de derechos humanos, vinculaciones con actividades de inteligencia ilegal.

La negligencia en medidas de protección, adicionado a los tiempos de largos de espera para asignación de mecanismos de protección que oscilan en un periodo de tres meses, sin contar la espera para una asignación de analista de riesgo en cada uno de los casos.

“La Contraloría General de la República... ha venido haciendo un seguimiento especial a la ejecución de la UNP, dadas las graves irregularidades en el manejo de los recursos que ha encontrado. Dicho organismo de control, al realizar una evaluación de la gestión de la Unidad Nacional de Protección correspondiente a la vigencia 2014, encontró un desorden administrativo y gerencial de elevadas proporciones, particularmente con graves deficiencias e irregularidades en materia de contratación, con un presunto detrimento patrimonial de más de 14.000 millones” (CINEP , 2018, p. 188)

Tras los procesos desarrollados por la CGR el detrimento presupuestal encontrado fue de 16.126 millones, generando deficiencia permanente en la provisión e implementación de esquemas, sin embargo, tras los llamados de atención, esta organización no ha generado cambios estructurales y los hechos de corrupción, articulado a los tiempos de espera en una ruta que cuenta con 10 pasos para lograr mecanismos de protección y seguimiento y control de los mismo.

Los aportes que se realizan desde diferentes documentos, son relevantes para este trabajo de síntesis aplicada, teniendo en cuenta la relación del conflicto armado en Colombia con las acciones y procesos de liderazgo desarrollado por organizaciones y sujetos en pro de la defensa de los derechos humanos, que por las dinámicas coyunturales, les ha costado la vida su liderazgo y defensa, cabe resaltar la ineficiencia en los mecanismo de atención generados por parte del gobierno nacional a través del ministerio del interior y la unidad nacional de protección. Para brindar garantías oportunas y eficientes de protección a la vida. que aún siguen impactando condiciones y calidad de vida de los defensores y defensoras de derechos humanos.

Planteamiento Del Problema

El conflicto sociopolítico armado históricamente ha estado presente por más de 50 años en Colombia, ocasionando impactos individuales y colectivos que fragmentan a su vez el tejido social. Los alcances de la guerra interna, las huellas y mecanismos de reproducción, han generado que, desde las comunidades y organizaciones de base, se gesten iniciativas y espacios de liderazgos comunitarios y colectivos en pro de la defensa de los derechos humanos y del territorio.

El ministerio del interior y el gobierno de Colombia en su plan de acción oportuna de prevención y protección define a los líderes retomando a la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, 2018

“puede ser reconocida como defensora de derechos humanos cuando se esfuerza, en diversos contextos y situaciones, de manera individual o colectiva, en promover o proteger el derecho o los derechos civiles y políticos de un individuo o un grupo, así como en fomentar la garantía y disfrute de los derechos económicos, sociales y culturales” (Ministerio del interior , 2019 , p. 4)

pero estos roles antes descritos en los procesos de liderazgo han convertido a los líderes sociales en un blanco para todos los grupos armados.

La generación del acuerdo paz con la guerrilla de las FARC y los diálogos de gobierno con el ELN, se vieron como una oportunidad histórica en el procesos de construcción de paz de un país como Colombia, pero la dinámica en el proceso de implementación del acuerdo fue distinta a lo esperado; el informe anual del programa somos defensores, plantea la vicisitudes que trajo consigo, en él hace referencia a como “el contexto político ha dado unos giros altamente temidos, que han hecho más compleja la situación de la violencia y que han pretendido arrinconar a organizaciones sociales y a sus líderes en los diferentes territorios” (SIADDHH, 2018, p. 2).

La finalización abrupta de los diálogos se articula con la ausencia de medidas integrales permitiendo un ascenso del conflicto armado de diversos actores y los intereses de estos por el control del territorio, son una muestra clara de que los intereses del actual gobierno son opuestos a la protección de los defensores y defensoras de derecho humanos; lo cual se materializa en las cifras desde noviembre de 2016 a julio de 2019 se registraron 623 líderes y lideresa, defensores y defensoras de derechos humanos asesinados, de los cuales 21 casos en el 2016, 208 durante el 2017, 282 en año 2018. (INDEPAZ , 2019). El panorama para el año 2019 no fue más alentador, se registró un incremento del 50% en los asesinatos a defensoras de derechos humanos, lo que devela actos sistemáticos que buscan la fragmentación de los procesos de liderazgo de las mujeres

“El 5 de enero en Magdalena, una defensora afrocolombiana que exigía la garantía de los derechos de las mujeres víctimas de desplazamiento forzado y la adjudicación de tierras, fue asesinada por denunciar la presencia de un grupo criminal” (ACNUDH, 2020, p. 6).

El alto riesgo que genera ser defensor de derechos humanos afecta y fragmenta a comunidades en particular,

“Cuando un líder social y defensor de los derechos humanos es asesinado, las comunidades quedan desprotegidas. Pierden su capacidad de denuncia. El miedo queda sembrado en la comunidad y se agudiza su condición de vulnerabilidad. Pierden la esperanza y quedan a su suerte.” (Pulido, 2019)

Desde la posesión del presidente duque, esa así la dinámica contante a la que han tenido que enfrentarse muchas comunidades, pues desde la fecha de su posesión hasta junio del 2019, la

cifra de asesinatos fue de 299, de los cuales 189 eran hombres, 40 mujeres 66 indígenas, 5 afrodescendientes, 106 impulsores PNIS campesinos o ambientalistas, sin dejar de lado los ataques que terminaron en muerte de 55 ex – combatiente las FARC -EP que se encontraban en procesos de incorporación (INDEPAZ , 2019, p. 6).

Dilatando los proceso comunitarios y barriales en los territorios en los que se desarrollan los liderazgos, ya que estos también se convierten en un blanco característico, el problema estructural de la lucha por la tenencia y uso de las tierras sigue siendo una las características latentes para estos asesinatos selectivos. El departamento con mayor número de homicidios desde noviembre del 2016 al 2018 fue el cauca con un total de 119, le sigue Antioquia con 84, Nariño 64, valle del cauca 53, norte de Santander 37, Córdoba 32 (INDEPAZ , 2019).

Las cifras retomadas para el desarrollo de este documento resaltan los departamentos, con más asesinatos; lo cual devela la correlación espacial como es planteado en el informe (¿Cuáles son los patrones? Asesinatos de Líderes sociales en el post acuerdo , 2018) en el que afirman que en 27 de los 32 departamentos se presentaron asesinatos sistemáticos y selectivos, de esos 27 departamentos se desarrolló en 142 municipios. A su vez hace presente las características de los territorios, entre las que se encuentra una alta correlación con presencia de grupos paramilitares y zonas altamente militarizadas, con fuertes procesos de organizaciones sociales , actividades extractivistas legales o ilegales de minería , correlación con presencia de cultivos ilícitos o lugares con rutas de narcotráfico existente, regiones que han sido advertidas por el sistema de alertas tempranas, zonas afectadas por desplazamientos forzados, correlación alta con antiguas Zonas Transitorias (ZVTN) o Espacios Territoriales de capacitación y reincorporación(ETCR), Son zonas incluidas o aledañas en los municipios priorizados o designados como o Circunscripciones Transitorias Especiales de Paz. (CINEP , 2018, p. 60)

Frente a las modalidades, utilizadas se encuentra la intimidación la cual inicia con amenazas a través de panfleto, abordaje directo, llamadas telefónicas, mensajes de texto, mensaje a través de personas cercanas, mensajes a través de aplicaciones y mensajería instantánea (Ministerio del interior , 2019 , pág. 7) lo anterior evidencia una sistematicidad en los casos de asesinato. El ministerio del interior afirma que actualmente no cuenta con una base datos unificada, sobre los ataques y líderes sociales amenazados. “aunque las cifras muestran la gravedad del

problema, reducir el análisis una consideración numérica impide comprender y atender las causas estructurales de la violencia contra los defensores de derechos humano.” (ACNUDH, 2020)

Las iniciativas del gobierno nacional, en materia de protección han implementado y diseñado rutas de atención en los procedimientos ordinarios del programa de solicitudes de protección pertenecientes a la UPN, pero los tiempos entre la recepción del caso hasta la asignación de medidas protección tardan tres meses, información consignada en la página de la UPN sección atención al ciudadano; Cuando en muchos casos las amenazas y los procesos de intimidación duran menos de cuatro días.

Pregunta

¿Cuál sería una propuesta de mejora en la ruta a la ruta de medidas de protección a defensores y defensoras de derechos humanos de la UNP?

Objetivos

Objetivo General

Diseñar una propuesta de mejora en la ruta de medidas de protección a defensores de derechos humanos de la unidad de protección nacional.

Objetivos específicos

1. Analizar la ruta de medidas de protección a defensores de derechos humanos.
2. Evaluar la eficiencia y eficacia de los programas en materia de protección a la vida y su impacto social.
3. Estructurar una propuesta de mejora a la ruta de protección desde un enfoque diferencial.

Marco teórico

Los fundamentos teóricos que permitieron el desarrollo de la propuesta de mejora a la ruta de protección de líderes sociales de la U.N.P de manera integral se articularon desde un enfoque diferencial, que busco crear procesos de protección e intervención a partir de la diferencia de cada uno de sus individuos y colectivos, unido con la conciencia de los procesos de liderazgo y las dinámicas de poder que vienen de este; articulado a la metodología de modelado de procesos junto un enfoque de cuadro integral de mandos que tiene como fina lograr un proceso oportuno, eficaz y eficiente.

Enfoque diferencial

El enfoque diferencial reconoce la existencia de grupos poblacionales con condiciones y características distintivas, la organización de naciones unidas derechos humanos y la oficina del alto comisionado, resaltan el enfoque diferencial y su doble significado ya que este puede ser utilizado como método de análisis, pero a su vez como una guía de acción. En los que su población objetivo, son grupos de especial protección. El enfoque como un método de análisis permite realizar una lectura de la realidad con el fin de visibilizar las formas de discriminación; Como guía de acción a través del análisis formula herramientas o alternativas de protección y atención de los derechos de la población. (NACIONES UNIDAS, 2020). “el enfoque diferencial juega un papel importante como herramienta que debe manejar todo funcionario público, en especial aquellas instituciones cuya obligación están velar por el bienestar y goce de los derechos de los ciudadanos” (NACIONES UNIDAS, 2020) papel que en proceso de protección y generación de esquemas es fundamental; ya que permite generar medidas de protección a partir de la diferencia de los sujetos o colectivos.

Por otro lado, el enfoque diferencial permite visibilizar, el recrudecimiento de la violencia, a parte de la sistematicidad en la violación de los derechos humanos, evidenciando las políticas públicas con enfoque de derechos además de invisibilizar la visión de poblaciones con características especiales. A partir de lo anterior el derecho internacional de los derechos humanos reconoce las necesidades de protección diferencia de grupos y pueblos en específico. El enfoque diferencial se articula con el enfoque de Género, el étnico; adicionalmente se incluye poblaciones transversalizadas por variables de ciclo vital y género.

Liderazgo y dinámicas de poder

El liderazgo como concepto de las ciencias sociales, hace parte de una construcción teórica emergente de diversas visiones tal y como lo propone (Reyes Espejo , 2013) la cual, a partir del análisis del concepto, relaciona los proceso de liderazgo con la posición “El lugar social que las personas ocupan en un grupo en funciones de las contribuciones que realizan el grado de dominancia que mantiene en éste rol o conductas propias (...) de la posición que desempeña” (Reyes Espejo , 2013, p. 42) generando dinámicas de micropoderes en los procesos de relación o interacción que parafraseando a reyes se genera a partir de las múltiples funciones de líderes y lideresas al interior del sistema social que es tematizada por la sociedad capitalista.

Comprendiendo el liderazgo como un proceso de construcción sociohistórica, en constante transformación, que tiene orígenes en los planteamientos de del liderazgo; como una habilidad en el que los postulados del super hombre de Nietzsche y Stuart Mil, seguido de Weber y Durkheim, llegando hasta el enfoque de psicología de masas de Gabriel Tardé, articulado al movimiento de Toni Negri (Reyes Espejo , 2013); los procesos de liderazgo al interior de las organizaciones de base traen consigo una dinámica multidimensional compleja que se gesta en medio de la coyuntura y las acciones de la cotidianidad comunitaria, generando así múltiples escenarios de acción. Tal y como lo plantea Lardón, (1995) citado por (Reyes Espejo , 2013, p. 59) que trae consigo un desarrollo en las comunidades, generando lazos fuertes de relación entre los líderes y lideresas y los miembros de la comunidad que contribuye al desarrollo de prácticas sociales y culturales.

El enfoque participativo, en los procesos de liderazgo comunitario es transversal y genera en las comunidades producción de conocimiento a través del dialogo de saberes, fortaleciendo el reconocimiento, compromiso e interés; en el que el lideres es reconocido por su capacidad de escucha, comprensión y acción frente a la toma de decisiones en el que a partir de los planteamientos de Montero, citando a faria,2002 “ un tipo de liderazgo comunitario que se produce en circunstancias caracterizadas por la participación, puede clasificarse de transformador” a partir del cual se genera una serie de lazos afectivos fuertes “pues de hecho una de las cualidades es la de movilizar a las personas del grupo y de su área de influencia (Farias, 2002,p 15) desarrollando fuertes vínculos al interior de la comunidad.

Modelado de procesos BPM

El modelado de procesos es una metodología , en la que a través de la aplicación de técnicas gestiona y optimiza procesos, a partir del cual se establece un flujo de trabajo entre funciones “con la suma de los esfuerzos funcionales, se capturen los requerimientos del negocio para obtener un mejor comprensión y facilitar la comunicación así como identificar las mejoras en los procesos con el objetivo de conseguir los objetivos de la organización y las expectativas y requerimientos de los clientes, de una forma eficaz y eficiente” (Sanchis, Poler, & Ortiz , 2009, p. 30). Que permita la mejora del proceso, la cual puede darse de manera parcial, o a partir de cambios radicales; el primero implica la eliminación de todas aquellas tareas que no aportan al proceso u obstaculizan su desarrollo a través de metodologías como PDCA (Plan, do, check, act). Por medio de la resolución de problemas a través del identificación y ataque a la causa raíz con la finalidad de encontrar el camino más cortó a través de siete fases (Roure, Moñoni, & Rodriguez Badal, 1997).

Para el caso de cambios radicales, consiste en la construcción y diseño global proceso, con la finalidad de alcanzar nuevos objetivos o cumplir los ya existentes a partir de la generación de valor logrando mejorar costos, calidad, rapidez, servicio. (Hammer & Champyn) Plantean una metodología desde la cual se realizan el análisis de requerimiento, la comprensión del funcionamiento del proceso, un diseño de implementación del nuevo proceso o la mejora y por último el seguimiento de los resultados (Re-engineering the corporation;a manifesto for business, reolution, 1993).

Las ventajas del modelado según los planteamientos de (Vernadat, 1996) permite realizar la descripción de datos, actividades, tareas, roles, reglas. Centrando los objetivos en “1) la adquisición de conocimiento explícito sobre los procesos de negocio en la operativa del negocio, (2) la explotación de dicho conocimiento en proyectos de reingeniería o mejora, (3) la ayuda a la toma de decisiones y (4) la facilidad de interoperabilidad entre los procesos de negocio.” (Sanchis, Poler, & Ortiz , 2009, p. 36) posicionando a su vez el modelado como una metodología que permite las comprensiones del comportamiento de las organizaciones.

Cuadro integral de mando

El cuadro de mando integral o CMI es una herramienta para mejorar el proceso de planificación estratégica impulsada por Robert S. Kaplan David P. Norton, a partir del cual se lograr un reconocimiento integral de la organización o de un proceso específico al interior de esta (funsació per la motivació dels recursos humans , 2005, p. 1). La implementación de cuadro de mandos articula indicadores y grandes grupos con el objetivo de generar un equilibrio a corto y largo plazo; en el que se fortaleció el liderazgo, manejo de tiempos al interior y exterior de las organizaciones.

Posicionándose como una herramienta de gestión que permite tomar decisiones a partir de informaciones periódicas del nivel de cumplimiento a través de indicadores establecidos; generando un equilibrio entre acciones inmediatas y líneas estratégicas. (funsació per la motivació dels recursos humans , 2005, p. 1) desde áreas financiera, de formación, procesos internos y relación con clientes o usuarios. Por lo anterior existen diferentes CMI, entre los que se encuentran CMI Operativos, CMII Estrategias, CMI departamentales, CMI organizativos. Las herramientas básicas para los CMI son indicadores, eficacia, eficiencia, economía, efectividad, excelencia, entorno (Mora & Vivas, 2001, p. 205).

Propuesta metodológica

La propuesta metodológica del actual proyecto de síntesis aplicada tiene como fin poder desarrollar el cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados, de tipología mixta lo que hace referencia a los métodos cualitativo y cuantitativo “El dilema entre cualificar o cuantificar se relaciona con la lógica reconstruida, es decir el método de investigación ideal para producir conocimiento” (Bonilla Castro & Rodríguez Sehk, 1995, p. 105). En este caso, por medio de una revisión documental desde una perspectiva de Derechos Humanos con enfoque diferencial se generó una propuesta de mejora a la ruta de medidas de protección de la UNP y articulado con el método cualitativo para el análisis y evaluación de los recursos asignados a la ruta y esquemas de protección vs efectividad de estos.

Método Cualitativo

El presente trabajo de síntesis aplicada se enfocó para el desarrollo de dos de sus objetivos, desde el método cualitativo, ya que este permite la comprensión de la realidad a través de una construcción social en constante cambio que se manifiesta a través de la ideografía y da pie para la comprensión de los procesos de interacción (Bonilla Castro & Rodríguez Sehk, 1995) como un todo .

Método cuantitativo

La investigación cuantitativa está basada en una estructura lógica, bajo un proceso metódico y sistemático, en el que se identifica la población o muestra, tipo de estudios, con planes de tabulación y análisis. Que permiten de manera lógica realizar una comprobación de hipótesis.

Enfoque de Derechos humanos

El enfoque de derechos humanos permite realizar una lectura crítica de la realidad en el contexto latinoamericano. En el cual a partir de reconocimiento de situaciones a través de las que se generan regímenes de irrespeto, desconocimiento y vulneración de los derechos humanos a las apuestas del enfoque permiten como lo menciona el profesor Joe Paulo Netto” el principal desafío al cual nos enfrentamos los trabajadores sociales en la contemporaneidad es la defensa y concretización de los derechos en esta globalización barbarizada” (UNIVERSIDAD DE LA SALLE , 2014, p. 5). Los derechos humanos como elemento fundamental de la democracia constituyen un sentido aglutinador que construyen marcos normativos políticos y éticos. Las situaciones de injusticia social conectadas con pobreza, desigualdades, racismos sexismos, violencia socio política, el no reconocimiento, las fatigas para las garantías de participación; son elementos fundamentales que pueden ser transformados a partir del enfoque derechos, por lo cual la pertinencia de este en el actual proyecto permitirá, un giro y enfoque en el proceso de reconstrucción.

Enfoque diferencial

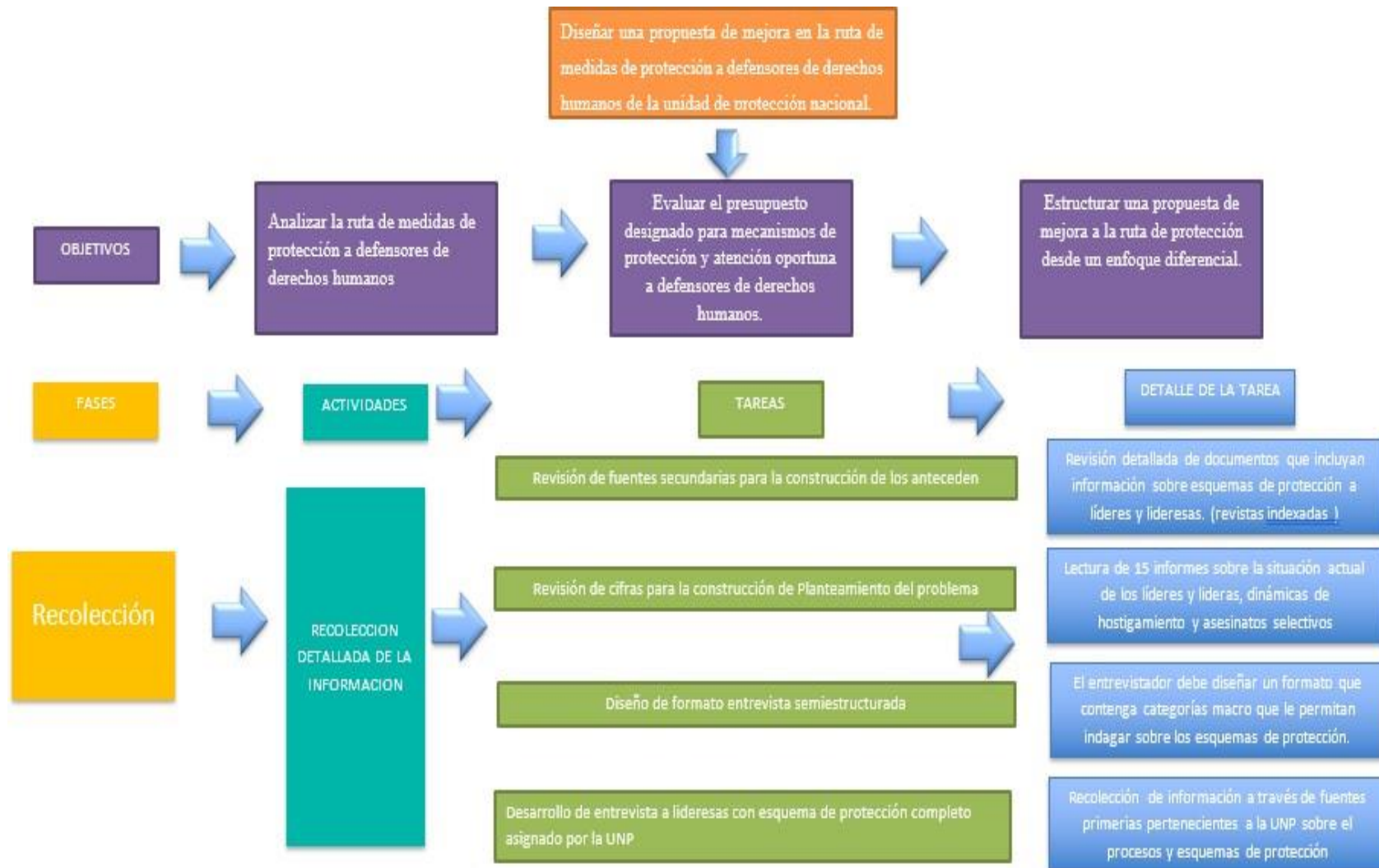
Tiene objetivo generar inclusión a partir de las variables sociales diferenciales, partiendo de los principios de igualdad y no discriminación como un eje fundamental de los derechos humanos “enfátiza en la necesidad de reconocer las maneras que una situación similar afecta, de manera específica, a las personas. Las afectaciones diferenciales están profundamente influenciadas por su identidad étnico racial, su condición física, cognitiva y/o sensorial, su clase

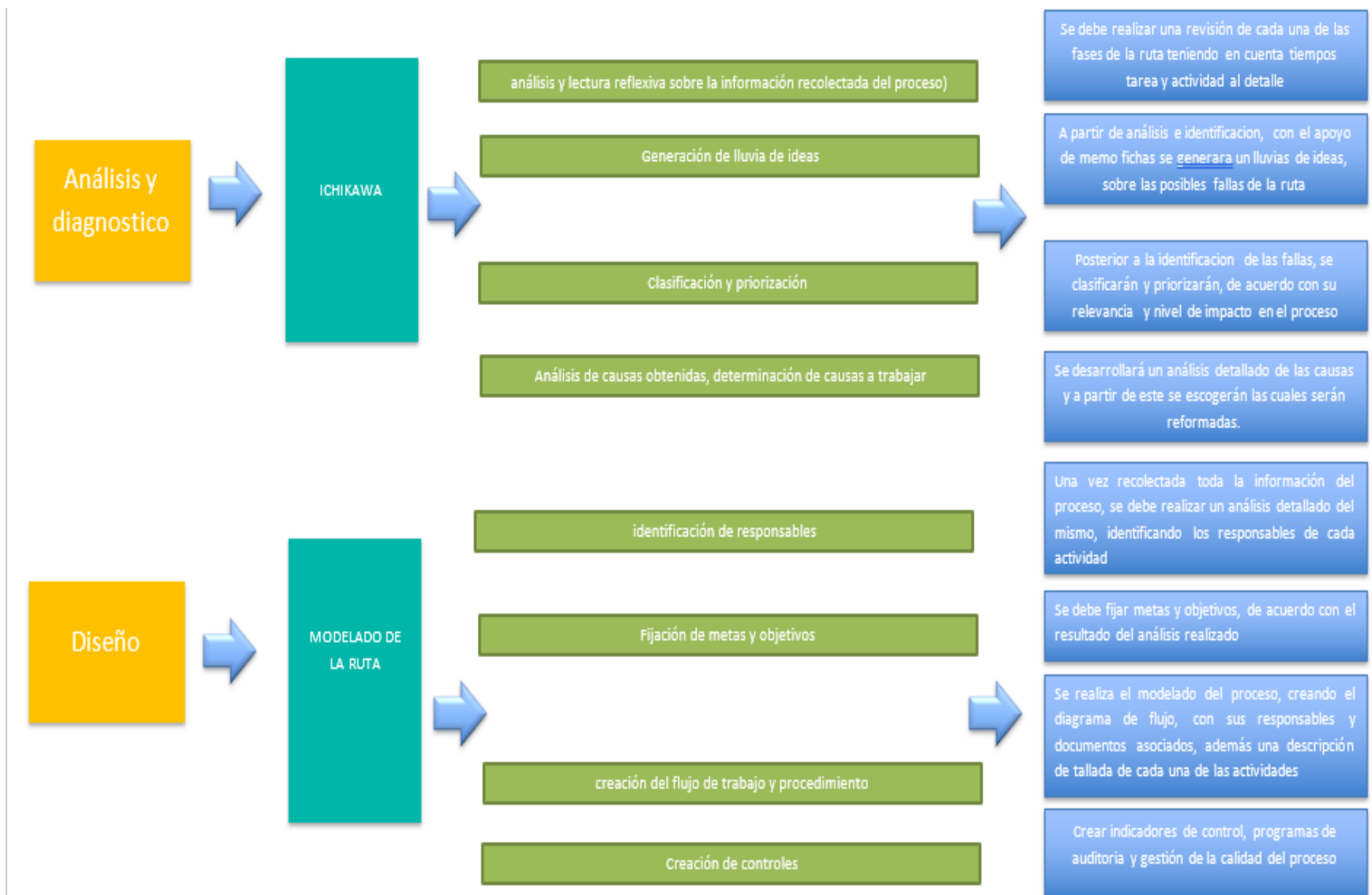
su o rigen, su identidad de género, su orientación sexual, su edad entre otras.” (García Reyes , 2018). El enfoque diferencial será eje fundamental de la investigación

Técnicas

Las técnicas que se utilizarán para el desarrollo y análisis del proyecto serán Ichikawa, el cual en una fase inicial permitirá realizar diagnóstico para identificar las fases o procesos y tareas de mejora. En la fase diagnóstica se desarrollarán algunas entrevistas semi estructuradas, con la finalidad de aportar a la construcción y desarrollo en la reestructuración de la ruta. Posterior al diagnóstico y priorización para la mejora, se iniciará con la técnica de modelado de procesos, para finalmente realizar las conclusiones y recomendaciones.

Fases.





Análisis A La Ruta De Medida De Protección A Defensores De Derechos Humanos Y Líderes Sociales.

“Sentir que no le fallaste a tu comunidad y lograr crear un trabajo colectivo, es lo que me mantiene en esto. Ser líder no es hacer las cosas sola, es luchar para que sea valorado el trabajo de todas”. (Ruth Uriana)

Para el desarrollo de este objetivo, se realizó un reconocimiento de las fases actuales desarrolladas por la Unidad Nacional de Protección en la ruta para la asignación de medidas de protección; con el fin de encontrar la causa raíz en la ruta, que no permite lograr disminuir las cifras de asesinatos a líderes, lideresas y defensores de derecho humanos en Colombia. Las cuales por lo contrario durante la cuarentena ha incrementado; cabe resaltar que para el año 2020 el país no cuenta con cifras oficiales, lo que genera que las entidades del estado y organizaciones sociales lleven sus propias cifras. Pero la cifra estimada de líderes sociales asesinados durante el 2020, sobre pasa los 300.

Por tanto, se utilizó Ishikawa o más conocida como diagrama de pescado, diagrama causa efecto, diagrama de árbol, o análisis causa raíz, la cual permite, identificar causas potenciales de un problema; esta técnica permite la organización para realizar un diagnóstico y solución de la causa. (Ishikawa, 20013). La información utilizada para el desarrollo y análisis de la ruta se obtuvo a partir de la información oficial pública en la página de la unidad nacional de protección, en la sección atención al ciudadano procedimiento ordinario del programa de solicitudes de protección, pasos solicitud medidas de protección.

Descripción E Identificación Proceso De Asignación Esquemas De Protección

La unidad nacional de protección, en su ruta para la asignación de esquemas, inicia con pasos para la solicitud de medidas los cuales son cuatro y se encuentran en la figura presentada a continuación.

Figura 2

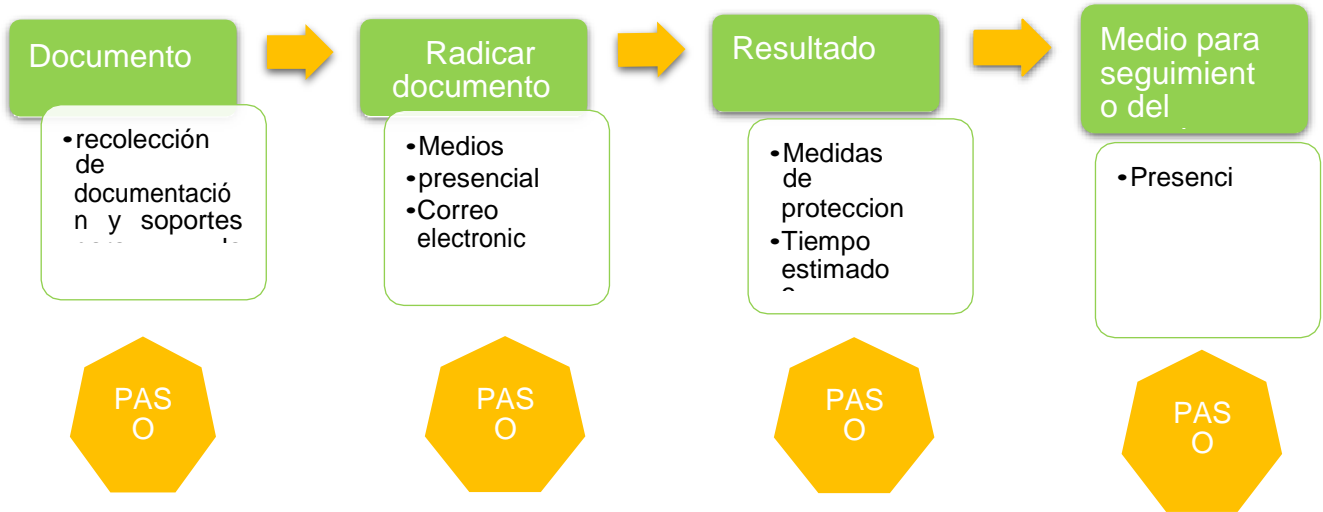


Figura2. Gomez, (2020). Protocolo para solicitud de medidas de protección a líderes y defensores de derechos humanos. Elaboración propia basada en pagina (<https://www.unp.gov.co/atencion-al-ciudadano/>)

Los pasos presentados con anterioridad están diseñados para individuos y colectivos, cuentan con un tiempo estimado de 3 meses, para el desarrollo y asignación de medidas de protección, la UNP cuenta con un procedimiento ordinario del programa de solicitudes el cual contiene 14 pasos. En la figura 3 puede observar las generalidades y su procedimiento.

solicitud de proteccion

- Cuenta con un grupo denominados asesores de poblacion, encargado de documentar, gestionar, analizar y trasladar las solicitudes de proteccion de individuos y colectivos.

asignacion de ordenes

- Recepcion y verificacion de las solicitudes de evaluacion y reevaluacion de riesgo y asignacion de ordenes OT a los analistas de la subdireccion de riesgo, clasificando entre las que son consideradas urgentes.

CTR

- El cuerpo tecnico de recopilacion y analisis de informacion, son los encargados de planificar y desarrollar metodologias y estrategias en materia de Evaluacion del riesgo de personas que se encuentran en situacion de riesgo extraordinario o extremo, el analista tiene 16 dias calendario para recibir el consentimiento por parte del peticionario y posteriormente cuenta con 22 dias habiles para recopilar y analizar la informacion de la situacion. 3 dias para avalar la informacion

GCCAR

- El grupo de control de calidad de analisis de riesgo, brinda asesoria tecnica y verificacion de evaluacion del riesgo, que son llevadas a cabo por analistas de riesgo.

VALORACION PRELIMINAR

- Determinacion del nivel de riesgo teniendo en cuenta los insumos recolectados, a partir de una sesion ordinaria o extraordinaria en la que se realiza un analisis de la situacion

CERREM

- Desarrollan la valoracion integral del riesgo sumado a recomendaciones de medidas de proteccion y acciones complementarias.



Figura 3 Gómez, (2020), Proceso ordinario de solicitud y asignación de esquemas de protección UNP, (basado en

la información de la pagina de la U.N.P)

El procedimiento ordinario de programa de protección tiene una duración de tres meses, durante el proceso se busca validar si el nivel de riesgo que afirma tener aquel que solicita el esquema de protección, si amerita la prestación de servicio. La unidad nacional de protección afirma contar con un enfoque diferencial a partir del cual, trabajando con la población, pero los esquemas y garantías de protección siguen siendo los mismo.

Análisis Causa Raíz

Lluvia de ideas

- **Metodología:** Tiempos de verificación, identificación del riesgo, reprocesos, falla en la implementación de un enfoque diferencial acorde a las salidas
- **Medidas:** falla en las salidas del proceso
- **Mano de obra:** falta de acompañamiento al usuario, capacidad ineficiente de operación
- **Falla en los tiempos de entrega**
- **Medición:** Los indicadores no concuerdan con la finalidad del proceso
- **Medio ambiente:** Acceso al territorio, falla en la implementación de un enfoque diferencial acorde a las salidas, dinámicas y coyuntura territorial

Diagrama Causa Efecto

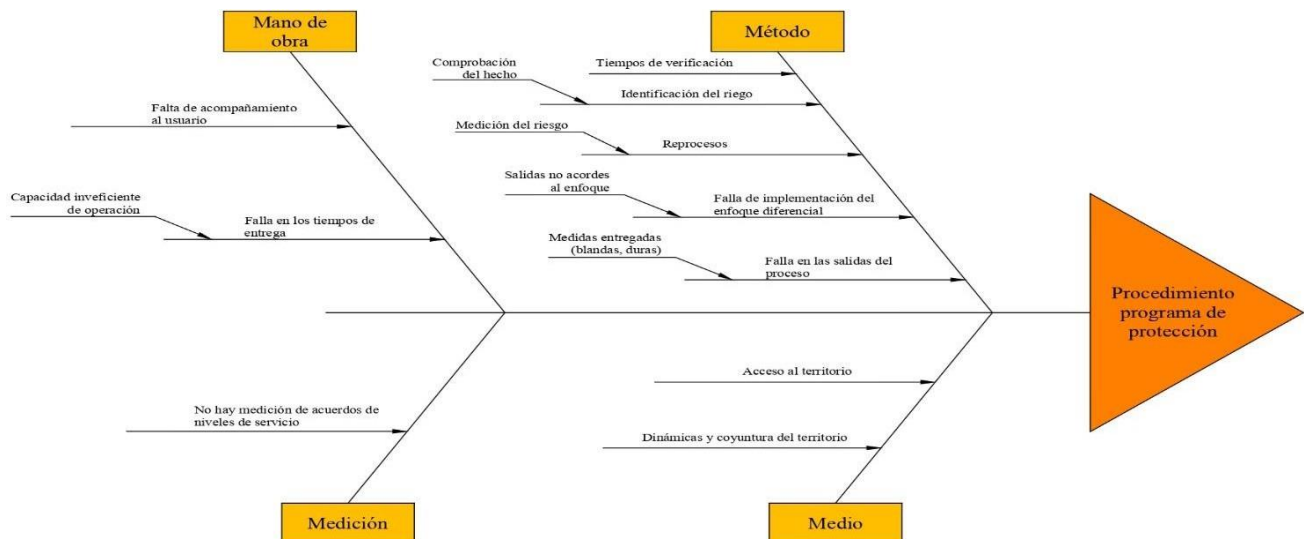


Figura 4 Gómez, (2020), Diagrama Causa Raíz. Elaboración propia

Análisis

En el desarrollo del proceso de asignación de programas de protección, es posible evidenciar falencias, que afectan los tiempos tal y como se evidencia en el diagrama. Articulado a las observaciones del informe de gestión “Desde el mes de octubre de 2019, en la Coordinación de Control de Calidad (PRE GVP), se han recibido requerimientos de información, que en su totalidad han procedido del área de control interno disciplinario – UNP, solicitando en su mayoría conocer tiempos de atención de las OT’s en sus diferentes procesos por parte de los analistas y que finalmente se encuentran con términos extemporáneos considerables.” (Oficina asesora de planeación e información, 2019). Lo cual impacta significativamente en las salidas, las cuales hacen referencia a las medidas de protección.

1. Solicitudes de Protección

• Casos allegados II Semestre 2019

II SEMESTRE 2019	RECIBIDAS	II SEMESTRE 2019	RECIBIDAS
REEVALUACIÓN	1.591	DEVOLUCIÓN	0
SOLICITUD COMPLETA	4.366	INFORMATIVA	5.912
SOLICITUD INCOMPLETA	14.976	PQRS	10.705
TOTAL SOLICITUDES DE PROTECCIÓN	20.933	TRANSFERENCIA	938
		TOTAL OTRAS SOLICITUDES	17.555

Nota: Es importante mencionar que, las cifras relacionadas en la tabla tienen tendencia a cambiar, ya que, una vez se gestionen todas las solicitudes allegadas al GSP y que se encuentran pendientes por gestión al 31 de diciembre del 2019, se conocerá el número real de las mismas.

Figura 5 Oficina asesora de planeación e información, (2019), Informe de Gestión II semestre 2019

Como se observa en el diagrama, la principal causa de las fallas en el proceso es el método. Ya que las fallas de implementación de un enfoque diferencial generan que los esquemas de protección se queden cortos y las medidas asignadas no estén acorde con las necesidades de los individuos o colectivos; por otro lado el reproceso que se genera en la medición de riesgo afecta a su vez los tiempos de ejecución y asignación de medidas, ya que estas se realiza más de tres veces en cada uno de los casos, generando una cobertura del del 23,77%, en el que 14.976 individuos o colectivos quedan sin medidas de protección; adicional a la no atención por fallas técnicas que se puede presentar. (Oficina asesora de planeación e información, 2019, p. 87). Informe de Gestión II2019

Otra de las causas representativas en el diagrama que impactan las salidas, es la mano de obra que se ve materializado en la falta de acompañamiento al usuario y su seguimiento medida que solo se asignó a 303 con atención psicológica primaria, de los cuales solo se realizó un seguimiento a 68 (Oficina asesora de planeacion e informaion, 2019), sumada a la falla de los tiempos de entrega ocasionada por la capacidad ineficiente de la operación.

Eficiencia Y Eficacia De Los Programas En Materia De Protección A La Vida Y Su Impacto Social.

En este capítulo, por medio de la revisión del informe de gestión II 2019 junto con los informes de rendición de cuentas; se desarrollará un análisis de los procesos de eficacia y eficiencia, en discusión con el impacto social en aspectos como bienestar seguridad y garantía de derechos de los programas desarrollados por la unidad nacional de protección.

en la actualidad la unidad de protección desarrolla tres programas frente a la protección de la vida entre los que se encuentra programa de prevención y protección de los derechos de la vida, la libertad, la integridad y la seguridad de personas grupos y comunidades, programas especiales de protección integral para dirigentes, miembros sobrevivientes de la unión patriótica y el partido comunista colombiano, programa de protección especializada de seguridad y protección

Los recursos solicitados para la ejecución de proyectos corresponden a “De acuerdo con las proyecciones realizadas por la entidad y las directrices del Ministerio de Hacienda, se estimó unas necesidades por valor de \$ 1.385.992.533.911” (Oficina asesora de planeación e información, 2019, p. 3), recursos que son distribuidos de la siguiente manera

ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO VS PRESUPUESTO ASIGNADO UNP 2020				
DESCRIPCIÓN	ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO	PRESUPUESTO ASIGNADO	DÉFICIT	%
GASTOS DE PERSONAL	\$ 120.939.555.590	\$ 96.997.500.000	\$ 23.942.055.590	20%
ADQUISICION DE BIENES Y SERVICIOS	\$ 1.032.894.445.810	\$ 706.949.426.632	\$ 325.945.019.178	32%
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	\$ 121.326.150.701	\$ 34.363.000.000	\$ 86.963.150.701	72%
GASTOS POR TRIBUTOS, MULTAS, SANCIONES E INTERESES DE MORA	\$ 1.313.665.581	\$ 795.300.000	\$ 518.365.581	39%
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN Y PRODUCCIÓN	\$ 94.260.626.248	\$ 94.260.700.000	-\$ 73.752	0%
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	\$ 1.370.734.443.931	\$ 933.365.926.632	\$ 437.368.517.299	32%
GASTOS DE INVERSIÓN	\$ 15.258.089.980	\$ 6.000.000.000	\$ 9.258.089.980	61%
TOTAL	\$1.385.992.533.911	\$939.365.926.632	\$ 446.626.607.279	32%

Fuente: Oficina Asesora de Planeación e Información- UNP

Oficina asesora de planeación e información. UNP, (2019), p 4

Evidenciando el déficit presupuestal de asignación en un 32% para un total asignado de 939.365.926.632. que por la tabla se argumenta una ineficiencia en la labor debido a la falta de asignación de recursos.

Cabe aclarar, que en los últimos años la Unidad Nacional de protección se ha visto involucrada en escándalos e investigación relacionadas con la asignación y ejecución presupuestal por parte de la Contraloría General De La Republica la cual revela los constantes sobre costos en sus presupuestos por más de 14.000 millones de pesos, por compra de tiquetes aéreos y peajes sumado a la compra de insumos como chalecos antibalas y armas que nunca fueron utilizadas y asignadas (Contraloria , 2017) hechos de irregularidad que se siguen presentando hasta la última auditoria, en la cual se resaltan como sucesos relevantes el incumplimiento en la misionalidad; relacionado por deficiencia en la planeación en los procesos de contratación y prestación del servicio “en consonancia con la demanda de protección y su cobertura en el tiempo” (Contraloria de la republica , 2019 , p. 4) lo que da cuenta de ineficacia e ineficiencia en los proceso de ejecución en esquemas de protección.

Articulado a las deficiencias de carácter administrativo y de control interno la auditoria encontró falencias

“afectaciones a la materialidad cualitativa en uno de los dos Ítems definidos en la matriz de materialidad de auditoria (...) se otorgan esquemas de protección a población que ni sea objeto del programa de la UNP, determinando un hallazgo con connotación fiscal por pago de un esquema fijo de protección, no prestado” (Contraloria de la republica , 2019 , p. 13)

Lo que permite dar cuanta de la asignación de recursos de manera inoficiosa, impactando la eficacia al desviarse del cumplimiento del objetivo misional de la organización impactando de manera negativa a la comunidad, pues aquellos lideres lideresa y defensores de derecho humanos que necesitan el esquema de protección y realizan la solicitud no son tenidos en cuenta; hecho que impacta en el incremento de cifras de asesinatos. Y a su vez a la eficiencia ya que a nivel fiscal estos recursos no están siendo utilizados, pero si son pagados.

Por otro lado, en temas de cobertura debido a la ineficiencia e ineficacia del proyecto los PQRS, han tenido un incremento elevado y la respuesta a la demanda sigue siendo insuficiente. Las solicitudes recibidas por la organización en el año reciben un total de 36.202 solicitudes, pero los procesos que logra completar se observan en la siguiente figura.



Oficina asesora de planeación e información. UNP, (2019), p 90

Corresponden a un total 2559 entre solicitudes individuales y colectivas, acabe aclarar que con el informe de auditoria de cumplimiento algunas medidas de las cuales se siguen pagando y no son asignadas o a la población para las cuales fueron diseñadas.

Lo anterior da cuenta de una organización que genera con sus proyectos un impacto social en la comunidad con sus proyectos, pero que a su vez la ineficiencia e ineficacia contribuya al incremento en el asesinato de los líderes sociales, por otro lado la ejecución de los recursos es ineficiente y las auditorias identifican falencias en ejecución de recursos y adjudicación de contratos lo cual afecta la planeación.

Propuesta de mejora a ruta de protección A Defensores De Derechos Humanos Y Líderes Sociales

“El asesinato de líderes sociales conmueve a Colombia. Las autoridades dicen que la principal causa es el narcotráfico y las organizaciones sociales no descartan móviles políticos. El reto para la paz empieza con la protección de la vida.” Natalia H2errera Durán (2018)

A partir de los resultados obtenidos en el diagrama causa efecto, se determinó que los frentes de trabajo para realizar la mejora se enfocaran en los reprocesos que se presentan en la medición y análisis de riesgo; la cual se realiza más de tres veces durante el proceso de asignación de medidas. Por otro lado, teniendo en cuenta las condiciones que implica iniciar un proceso de asignación de medidas de protección en la vida de un sujeto, la propuesta incluye un acompañamiento psicosocial integral durante todo el proceso de asignación de medidas, el cual busca generar un valor agregado. Centrado en disminuir a su vez los tiempos de ejecución del proceso con la finalidad de mejorar la eficiencia.

El fortalecimiento de la implementación del enfoque diferencial es una parte fundamental en el proceso de mejorar por lo cual con la implementación de la mejora se diseñarán planes de atención a partir de las características de los o sujetos o colectivos con el objetivo de fortalecer la inclusión como una bandera del programa.

Para el desarrollo de la propuesta se realizó el modelado del proceso a través de la herramienta Bizagi la cual tiene ventajas relacionadas con la reducción de costo, reducción de un 80% en los tiempos de duración y permite tener mayor control y gobernabilidad en el riesgo operacional.

A continuación, se encuentra el modelado del proceso de la mejora propuesta para la ruta de asignación de esquemas de protección de la unidad nacional de protección, con sus fases y cada uno de los responsables.

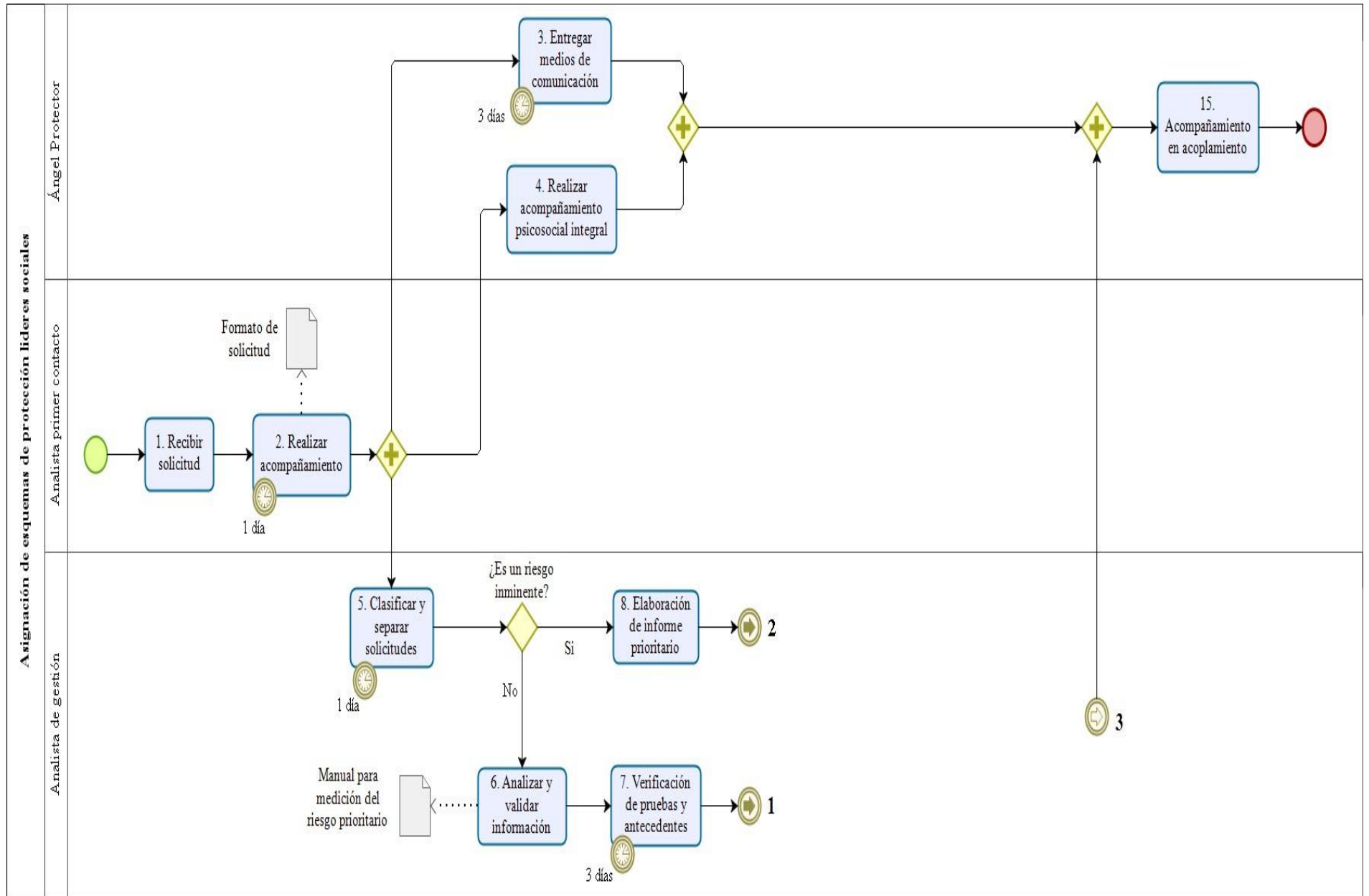


Figura 6, Gómez, (2020), Diagrama de flujo del proceso, Elaboración propia

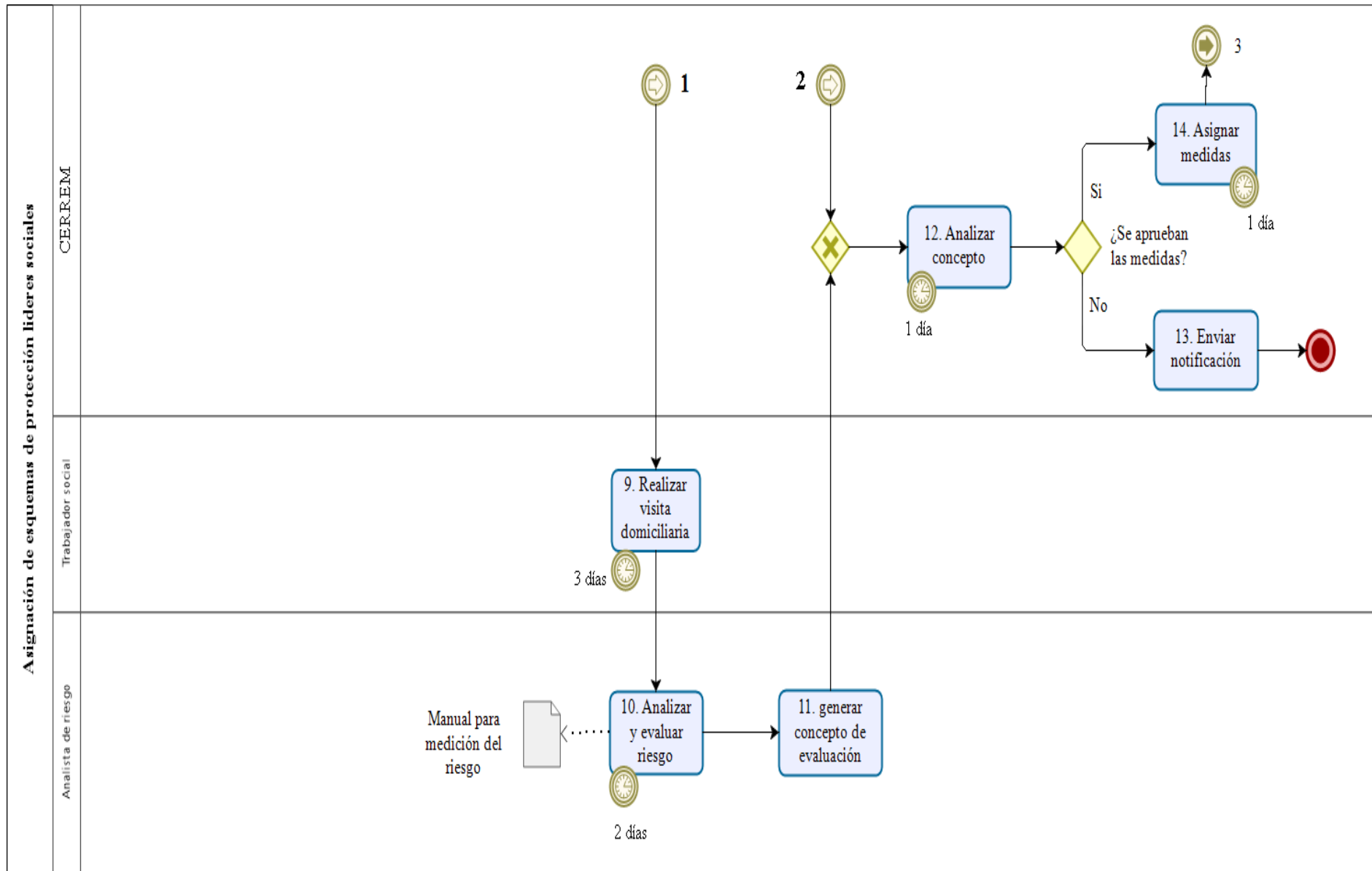


Figura 6, Gómez, (2020), Diagrama de flujo del proceso, Elaboración propia

Propósito

Brindar unos mecanismos óptimos y adecuados de protección a través de la implementación del enfoque diferencial, por medio de la generación de la una ruta adecuada con el fin de dar respuesta en un tiempo optimo a las solicitudes.

Alcances

El procedimiento actual inicia desde el momento en que el líder o lideresa realizan el primer contacto con la organización, ya sea por vía presencial, telefónica o virtual, para solicitar información del proceso de asignación de medidas de protección y finaliza con la asignación y entrega de las salidas en este caso el esquema de protección integral por la vida.

Definiciones

Líder social: son personas naturales que trabajan en pro de la defensa de los derechos humanos de colectivos, gestados a través de procesos comunitarios con un fuerte arraigo territorial.

Esquema de protección: son elementos, servicios, o prácticas asignadas en este caso por la unidad nacional de protección con la finalidad de proteger la vida de líderes y lideresas

Acompañamiento psicosocial: Es una herramienta de reparación integral a signada a víctimas de violaciones derechos humanos asociadas con violencia sociopolítica, que busca restablecer y trabajar en el fortalecimiento del proyecto de vida.

Ángel protector: figura que representará un integrante de la unidad nacional de protección, el cual contará con formación preferiblemente en psicología o trabajo social y será el encargado de ser un contacto constante, con los usuarios y llevar un seguimiento durante el proceso de asignación de esquema de protección.

Premisas

- 1.1 Analista primer contacto brindara una atención diferencial, ya que de acuerdo a las entradas que se encuentran divididas entre individuos y colectivos; en las que para el caso de individuos se contara con una atención diferenciada para hombres, mujeres, personas LGTBI, la cual es una solicitud contante por parte de estas comunidades, en el caso de colectivos que son indígenas, afro, comunidades campesinas, organizaciones sociales y ONG, se contara con los profesionales en disposición de hablar en dialecto indígena, brindar garantías de protección y

atención a cada una de las comunidades mencionadas con anterioridad, con la finalidad de ser por completo inclusivos desde el inicio del proceso.

- 12 Consultar los respectivos instructivos de cada formato para su correcto diligenciamiento.
- 13 Las medidas entregadas a los líderes sociales estarán en concordancia con la implementación del enfoque diferencial.
- 14 Tanto las medidas como el acompañamiento brindado por el ángel protector serán pueden ser asignadas a todo el núcleo familiar del líder, si el caso lo amerita.

Responsables

Los responsables del cumplimiento del proceso son la unidad nacional de protección junto con el ministerio del interior entes encargados de velar por la vida de los líderes, lideresas y defensores de derechos humanos, junto con los involucrados directamente con el proceso correspondiente.

Descripción de actividades

#	Actividad	Responsables	Descripción
1	Recepción de solicitud	Analista primer contacto	1.1 Recibe las solicitudes, que pueden ser verbales o escrita e informa sobre los documentos adicionales que de deban adjuntar.
2	Acompañamiento en el diligenciamiento de la solicitud	Analista primer contacto	2.1 acompaña y diligencia el formato de solicitud. Para luego asignar al ángel protector y al analista de gestión.
3	Entrega medio de comunicación	Ángel protector	3.1 Identificar medio de comunicación que será entregado, realizar la solicitud y posterior a la solicitud la entrega.
4	Desarrollo acompañamiento psicosocial integral	Ángel protector	4.1 Inicio de acompañamiento psicosocial, el cual está presente durante la duración de proceso y se brindara a nivel individual, o familiar dependiendo del requerimiento.

			<p>Desarrollo de encuentros semanales, encuentras que tendrán una duración entre 2 a 1 hora.</p> <p>En los que se abordan temas de acuerdo a las condiciones diferencial de cada una de las poblaciones, con la finalidad de abordar temas como.</p> <p>Implicaciones que tiene las amenazas en la vida cotidiana de los líderes sociales, fragmentación del liderazgo, impacto familiar en los procesos de asignación de esquemas de seguridad, por un liderazgo que no nos cueste la vida</p>
5	Clasificación y separación de solicitudes.	Analista de gestión	<p>5.1 identificación del caso para su respectiva clasificación.</p> <p>¿Es un riesgo inminente?</p> <p>SI: Continua con la actividad número 8.</p> <p>NO: continuar con la actividad numero 6</p>
6	Analizar y validar información	Analista de gestión	<p>6.2 Se validarán hechos presentados con anterioridad, o la veracidad de los hechos actuales que implican una amenaza a la vida del líder o lideresa.</p>
7	Elaboración de informe	Analista de gestión	<p>7.1 Tras la validación de la información y verificación, se elabora el informe teniendo en cuenta los resultados obtenidos. Para luego ser asignado el caso a la trabajadora social.</p>
8	Elaboración de informe análisis de riesgo (prioritario)	Analista de gestión	<p>8.1 Se realiza la valoración de riesgo prioritario a partir del formato y la condición del caso. Haciendo entrega del informe al CERREM.</p>
9	Visita domiciliaria	Trabajadora social	<p>9.1 desarrollo de visita domiciliaria y entrega de informe y caso al analista de riesgo.</p>

10	Análisis y evaluación del riesgo	Analista de riesgo	10.1 con la información recolectada se evalúa la existencia de un riesgo.
11	Concepto de evaluación	Analista de riesgo	11.1 Construcción de concepto de evaluación de riesgo con recomendación de medidas de protección
12	Analizar concepto	CERREM	12.1 reunión para toma de decisiones sobre la asignación de medidas de protección. En el que se evalúa el concepto ¿Se aprueban las medidas de protección? SI: continua con la actividad numero 14 NO: continua con actividad 13
13	Enviar notificación	CERREM	13.1 el CERREM elaborara una carta con los motivos por los cuales no se considera la necesidad de la asignación de un esquema de protección.
14	Asignar medidas de protección	CERREM	Las medidas de protección se asignarán de acuerdo a las condiciones diferenciales de cada una de las personas o colectivos. Salidas (medidas de protección) <ol style="list-style-type: none"> 1. Asignación de acompañamiento psicológico integral. 2. Formación a líderes en medio de la guerra 3. Formación en prácticas de autocuidado e identificación de riesgos. 4. Mecanismos de protección colectiva en el territorio. 5. Camioneta

			Escortas (de acuerdo a las condiciones diferenciales de los sujetos o colectivos de protección)
15.	Acompañamiento en acoplamiento	Ángel protector	15.1 será un acompañamiento para la implementación de las medidas con la finalidad de generar el menor impacto emocional durante todo el proceso.

El proceso tendrá una duración de máximo de 15 días en los casos de ruta regular. Adicionalmente el proceso contará con una sección de ruta crítica prioritaria, la cual se activará en caso extremo de riesgo inminente, tendrá una duración de tres días para la asignación de esquemas de protección con la finalidad de garantizar el derecho a la vida.

Frente a las constantes solicitudes de los líderes sociales sobre las medidas de protección, es clara una postura frente a la no presencia de hombres con armas o acciones que generen más violencia en los territorios lo cual manifiestan 6 líderes “salvaguardar la vida de los líderes sociales no se reduce a escoltas chalecos antibalas o hombres armados” (Voces desde el territorio, 2018) y son ellos los que proponen empezar a hablar de las prácticas de autocuidado como mecanismo de protección que salvaguarden la vida. Es por ello por lo que las salidas se construyeron desde las voces y solicitudes de los líderes y lideresas.

Con la finalidad de garantizar un control de la mejora y la efectividad de esta se implementa el cuadro de mandos como herramienta de gestión, a través de la cual se monitorean los indicadores del proceso los cuales se encuentran consignados en el cuadro a continuación.

Tipo de indicador	Nombre del indicador	Índice	Periodicidad de medición
Eficacia	Cumplimiento en gestión de solicitudes	$\frac{\# \text{ de solicitudes gestionadas} * 1000}{\text{Total de solicitudes recibidas}}$	Mensual
Eficiencia	Porcentaje de cumplimiento niveles de servicio	$\frac{\text{T tiempo promedio invertido en la gestión de cada solicitud} * 100}{\text{El tiempo promedio de cumplimiento propuesto}}$	Mensual
Efectividad		$\frac{\# \text{ de medidas entregadas que cumplieron su propósito}}{\# \text{ total de medidas entregadas}}$	Anual

Conclusiones

- Es fundamental brindar una respuesta que dé garantías de seguridad integral, a todos aquellos que sumen un rol de liderazgo protección y defensa de los derechos humano con la finalidad de salvaguardar sus vidas y no fragmentar los procesos comunitarios como compromiso del estado con los líderes y lideresas o defensores de derechos humanos.
- La implementación del enfoque diferencial en los procesos de atención y diseño de los mecanismos de protección permite no generar procesos de revictimización o violación de derecho humanos que afecten a la integridad de los líderes y lideresas por parte de la entidad encargada de brindar garantías de protección.
- Es fundamental la implementación de una mejorar continua en cada proceso con la finalidad de adaptarse a todos los cambios constantes que vive la sociedad.

Bibliografía

- ACNUDH. (2020). *Informe anual del alto comisionado de las naciones unidas para los Derechos Humanos e informes de la Oficina del Alto Comisionado y del Secretario General*. ONU.
- Bonilla Castro , E., & Rodríguez Sehk, P. (1995). *Más allá del dilema de los métodos La investigación en ciencias sociales*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Centro Nacional de Memoria Historica . (2014). *!Basta YA! Colombia memorias de Guerra y dignidad* . Bogotá: CNM.
- CINEP . (2018). *¿Cuáles son los patrones? Asesinatos de Líderes sociales en el post acuerdo* . Bogota : CINEP .
- CNMH. (2013). *!BASTA YA! Colombia memorias de guerra y dignidad. Resumen*. Bogotá: Imprenta nacional de Colombia .
- Contraloría . (2017). *Informe Auditoría de Cumplimiento* . Bogotá : Contraloría .
- Contraloría de la república . (2019). *Informe auditoría de cumplimiento* . Bogotá: Contraloría .
- Estrada, J. (2014). *Acomulación capitalista, dominación de clases y rebelión armada elementos para una interpretación histórica del conflicto social y armado* . Espacio .
- funsació per la motivació dels recursos humans . (2005). *Unidad de conocimiento-El cuadro de mando integral* . Brazil : RH .
- García Reyes , L. (2018). *Orientación para la construcción de políticas para la igualdad de oportunidades para las mujeres en entidades territoriales*. Bogotá: CPEM .
- Hammer, M., & Champyn, J. (1993). *Re-engineering the corporation;a manifesto for business, reolution*. New York : Herper Business.
- INDEPAZ . (2019). *INFORME DE LÍDERES Y DEFENSORES DE DDHH*. BOGOTA: INDEPAZ.
- Ishikawa, K. (20013). *Diagrama de Ishikawa*. Instituto para el aseguramiento de la calidad .
- Ministerio del interior . (2019). *plan de acción oportuno de prevención y protección para los defensores de derechos humanos, líderes sociales comunales y periodistas* . Bogota : Ministerio del Interior
- .
- Mora , A. C., & Vivas, C. U. (2001). *Nuevas Herramientas de gestión Pública: El cuadro de mando Integral* . AECA Monografías.
- NACIONES UNIDAS. (8 de Mayo de 2020). *NACIONES UNIDAS DERECHOS HUMANOS OFICINA DEL ALTO COMISIONADO COLOMBIA* . Obtenido de NACIONES UNIDAS DERECHOS HUMANOS OFICINA DEL ALTO COMISIONADO COLOMBIA : hcr.org.co/index.php/76-boletin/recursos/2470-ique-es-el-enque-diferencial

- Oficina asesora de planeacion e informaion. (2019). *Informe de Gestión II semestre 2019*. Bogota : Unidad Nacional De Proteccion.
- Pulido, J. R. (2019). ¿Qué perdemos cuando un líder social es asesinado? *Radio nacional de colombia* , 2.
- Reyes Espejo , M. I. (2013). *Liderazgo Comunitario y Capital Social: Una aproximación desde el campo biografico* . Barcelona: Universidad Autonoma de Barcelona .
- Roure, J., Moñoni, M., & Rodriguez Badal, M. (1997). *La Gestión Estratégica por Procesos*. Barcelona : Ediciones Folio .
- Sánchez, D. (2018). *Más allá de las cifras segunda parte. informe Enero-junio2018. sistema sobre agresiones contra defensores de los DD.HH.* . Bogota : SIADDHH.
- Sanchis, R., Poler, R., & Ortiz , Á. (2009). Tecnicas para el modelado de procesos de negocio en cadanas de suministro . *SCIELO*, 29-40.
- SIADDHH. (2018). *Informe anual 2018 Sistema de informacion Sobre Agresiones Contra Personas Defensores De Derechos Humanos en Colombia* . Bogota : Programa Somos Defensores .
- SIADDHH. (2019). *BOLETIN TRIMESTRAL SISTEMA DE INFORMACIÓN SOBRE AGRESIONES CONTRA PERSONAS DEFENSORAS DE DERECHOS HUMANOS EN COLOMBIA* . BOGOTA : PROGRAMA SOMOS DEFENSORES.
- Unidad Nacional de Proteccion . (13 de 04 de 2020). *Unidad Nacional de Proteccion* . Obtenido de Unidad Nacional de Proteccion : <https://www.unp.gov.co/atencion-al-ciudadano/procedimiento-ordinario-del-programa-de-solicitudes-de-proteccion/>
- UNIVERSIDAD DE LA SALLE . (2014). *LINEA DE INVESTIGACION E INTERVENCION EN DERECHOS HUMANS Y FORTALECIMIENTO DEMOCRATICO* . Bogota : Universidad de la Salle .
- Vernadat, F. (1996). *Entreprise Modeling and Integratio. Principles and aplicaciones*. Champaman&Hall: Londres .
- Voces desde el territorio. (8 de julio de 2018). "No queremos chalecos antibalas". *El reto de proteger a los líderes sociales* . Bogota : El espectador .

