

DE LOS BIENES A LA REPARACIÓN DE LAS VÍCTIMAS

Lecciones para la gestión de bienes de grupos armados en procesos de sometimiento

En Colombia, los bienes provenientes de economías ilícitas han sido concebidos como una fuente potencial para la reparación de las víctimas y, en algunos casos, para la recuperación de territorios afectados por la violencia. Tanto en el marco de Justicia y Paz como en la implementación del Acuerdo Final con las FARC-EP, la entrega, administración y monetización de bienes ocuparon un lugar central.

La experiencia acumulada en estos procesos permite extraer lecciones que van más allá de los escenarios clásicos de justicia transicional o negociación. Hoy resultan igualmente relevantes tanto para futuros esquemas de sometimiento a la justicia de grupos armados o estructuras criminales, como para cualquier diseño estatal que pretenda convertir activos de origen ilícito en recursos efectivos para la reparación o en bienes con utilidad pública o restauradora.

Este documento sintetiza los aprendizajes principales que surgieron de un taller organizado por IFIT con expertos en la materia, así como de conversaciones independientes con tomadores de decisión. Su propósito es ofrecer un marco de referencia práctico para futuros diseños normativos, evitando que el país repita errores ya conocidos o reabra debates que la experiencia previa ya ha permitido esclarecer.

1. Inventarios, condicionalidad y régimen de consecuencias

La principal lección de las experiencias previas es que la obligación de entregar un inventario completo y verificable de bienes no puede tratarse como una formalidad. Cuando cada estructura armada reporta activos bajo sus propios criterios, sin una metodología común ni consecuencias efectivas frente al ocultamiento o la entrega tardía, el inventario pierde valor jurídico, operativo y político.

En la práctica, esto ha impedido consolidar un balance real del patrimonio perseguido, ha debilitado la confianza pública y ha reducido la utilidad reparadora del modelo. A esto se suma un problema territorial: verificar, georreferenciar y custodiar activos ubicados en zonas de difícil acceso o bajo influencia de otros actores violentos implica altos costos y riesgos para el Estado. Aspectos a tener en cuenta al respecto serían:

- En el futuro, sería clave fijar plazos perentorios para la entrega material de los bienes inventariados. La experiencia muestra que la voluntad de los grupos sólo se moviliza eficazmente cuando existen términos fijos y obligatorios.

- Es importante que el ocultamiento o la entrega incompleta de bienes acarree consecuencias jurídicas reales, incluida la pérdida de beneficios cuando corresponda. Sin un régimen creíble de consecuencias, el sistema crea incentivos perversos para seguir escondiendo activos.
- Los mecanismos de persecución financiera no deberían cerrarse con la entrega que hagan los integrantes de los grupos armados de sus bienes. Dado que los bienes financieros y patrimonios ocultos suelen aparecer de manera tardía, la Fiscalía y las capacidades de inteligencia financiera deben mantener un seguimiento posterior de los comparecientes o sometidos. De ubicarse bienes que no fueron entregados en su debido momento, como parte del cumplimiento de las obligaciones de estos grupos, se deben materializar las consecuencias que se hayan establecido por el incumplimiento de obligaciones.
- Es recomendable que haga parte de las obligaciones de quienes pertenecieron al grupo armado apoyar con el conocimiento preciso que tengan en relación con la naturaleza de los bienes, su identificación, su estado, su ubicación, etc., debe incorporarse como parte de sus obligaciones. Quienes integraron estas estructuras suelen conocer la ubicación, estado, funcionamiento y encadenamiento patrimonial de los bienes mejor que cualquier registro formal.

2. Monetización temprana y administración estratégica de los activos

Uno de los mayores aprendizajes históricos es que el Estado no debería convertirse en un administrador a largo plazo de los activos producto de actividades ilícitas, sino procurar enajenar tan pronto como sea posible y conveniente y, en el entretanto, impedir que su valor se deprecie. La experiencia colombiana evidencia que los procesos de extinción de dominio pueden prolongarse durante muchos años —incluso décadas—: se estima que su duración promedio oscila entre 10 y 30 años, con cerca del 91% de los bienes en poder del Estado aún en trámite judicial. Esto afecta gravemente la capacidad del Estado para preservar el valor económico de los bienes y destinarlos oportunamente a la reparación de las víctimas. Posibles aproximaciones a este problema pueden ser:

- Considerar proponer una reforma legal para simplificar la extinción de dominio y el saneamiento de bienes entregados: la experiencia demuestra que no basta con mejorar la administración de los activos si su ingreso efectivo al circuito de reparación sigue dependiendo de procedimientos judiciales y de saneamiento excesivamente largos. Por ello, conviene evaluar una reforma legal que simplifique y agilice, por un lado, los procesos de extinción de dominio y, por otro, el saneamiento jurídico de los bienes entregados por grupos armados o estructuras criminales en contextos de sometimiento o acuerdos con el Estado. En este marco, podría considerarse que el propio acuerdo o acto de sometimiento constituya un título jurídico suficiente para facilitar la recepción, regularización y posterior enajenación de los bienes entregados, evitando trámites innecesariamente prolongados. Esta posibilidad, sin embargo, debe diseñarse con garantías robustas para que terceros de buena fe, incluidas personas eventualmente despojadas, puedan comparecer y hacer valer plenamente sus derechos.
- Aun cuando los bienes sigan vinculados a procesos de extinción de dominio, es fundamental que su administración, monetización o destinación provisional se gestione de manera eficiente desde etapas tempranas. El objetivo debería estar enfocado en evitar su deterioro,

preservar su valor económico y, cuando sea viable, permitir que generen rendimientos o ingresos mientras se define su situación jurídica definitiva. De lo contrario, la duración de los litigios termina convirtiéndose en una fuente adicional de pérdida de valor, mayores costos de administración y menor capacidad reparadora.

- El principal desafío no es optar siempre por vender o siempre por administrar, sino contar con criterios gerenciales claros para determinar qué mecanismo resulta más conveniente en cada caso concreto. Conviene privilegiar la monetización cuando sea jurídicamente viable y económicamente eficiente. Sin embargo, aquellos bienes con una clara función social o vocación restauradora pueden generar un mayor impacto si permanecen temporalmente al servicio de las comunidades mediante figuras como la destinación provisional (prevista en el artículo 96 de la Ley 1708 de 2014) o su asignación definitiva a entidades públicas competentes. Lo importante es evitar que la administración prolongada y sin una estrategia definida termine consumiendo los recursos y las capacidades del Estado que deberían estar destinados a la reparación integral.

3. Vocación reparadora y función social de ciertos activos

Esta discusión adquiere especial relevancia frente a la llamada “inversión social” de los grupos armados. En distintas regiones del país, estas estructuras financiaron o construyeron vías, escuelas, centros comunitarios, acueductos u otras obras de uso colectivo. El reto para el Estado no es sólo decidir si recibe estos activos, sino bajo qué condiciones y con qué metodología identifica aquellos que tienen vocación restauradora o utilidad pública superior a la de una venta inmediata. Algunas propuestas para abordar este tipo de bienes:

- Diseñar criterios técnicos y metodológicos para reconocer la vocación restauradora: no todos los activos deben evaluarse exclusivamente por el valor económico que podrían alcanzar, pues existen inmuebles cuya monetización es inviable debido a problemas de saneamiento jurídico o material, o cuya utilización comunitaria representa un beneficio superior para la población. Es recomendable que la definición del valor real de estos bienes esté basada en una metodología clara y criterios técnicos rigurosos que eviten soluciones uniformes.
- Sería conveniente que estos criterios evalúen, entre otros: i) la viabilidad fiscal y operativa, analizando si el municipio o una junta comunitaria pueden asumir los costos de mantenimiento futuros; ii) la situación de los predios de título y modo de los inmuebles, determinando si la obra está en tierras baldías, resguardos indígenas o propiedad privada para definir su ruta de formalización; y iii) el impacto reparador, priorizando la permanencia del bien cuando su cierre implique desproteger un derecho básico de la comunidad. Esto permite identificar con precisión los activos con vocación restauradora, privilegiando su destinación para fines sociales cuando ello contribuya de manera más efectiva a la reparación y al interés público.

4. Rediseño de la arquitectura institucional y de los vehículos financieros

La experiencia demuestra que una arquitectura institucional fragmentada genera demoras, duplicidad de esfuerzos y vacíos de coordinación. Buena parte de los problemas no provienen exclusivamente de la falta de normas, sino de la superposición de competencias, de la

ausencia de una entidad claramente responsable en cada etapa y de la improvisación sobre el vehículo institucional o financiero que debe administrar los bienes. para ello es conveniente considerar:

- Más que crear nuevas entidades, el país necesita simplificar el diseño existente y delimitar con precisión quién recibe, quién administra, quién monetiza y quién decide la destinación final de los activos.
- Revisar que no siempre resulta conveniente imponer un único mecanismo de administración, como una fiducia o un patrimonio autónomo. El marco normativo está llamado a permitir escoger el vehículo más adecuado según el tipo de bien, los riesgos asociados y la finalidad perseguida.
- Es importante que el andamiaje institucional no sea definido sobre la marcha. Es clave que antes de iniciar un nuevo proceso de sometimiento o de adoptar un esquema regulatorio, el Estado haya determinado ya cuál será la entidad responsable, con qué competencias y bajo qué reglas operará.
- La coordinación entre entidades exige interoperabilidad clara: intercambio de datos en tiempo real, protocolos compartidos y plataformas tecnológicas que eviten pérdida de información, trámites contradictorios y decisiones incompatibles entre sí.

5. Capacidades gerenciales, control y transparencia

La gestión patrimonial de estos bienes no puede descansar únicamente en lógicas de custodia. Requiere capacidades gerenciales, financieras y técnicas orientadas a preservar valor, explotarlo cuando convenga y reducir riesgos de corrupción. En ausencia de estas capacidades, la administración estatal puede terminar consumiendo los mismos recursos que debería ayudar a convertir en reparación. Al respecto es clave tener en cuenta que:

- La administración exige enfoque empresarial y técnico. El objetivo no es simplemente conservar los activos, sino maximizar su rendimiento económico o su utilidad pública en beneficio de las víctimas y de los territorios afectados. En este sentido, resulta conveniente que la gestión sea asumida por entidades con capacidades técnicas en administración de activos, finanzas y gestión patrimonial.
- Los riesgos de corrupción y pérdida de valor exigen sistemas robustos de auditoría, control interno, trazabilidad y rendición de cuentas. La experiencia colombiana muestra que el manejo de grandes patrimonios de origen ilícito crea incentivos muy altos para la captura y el desvío de recursos.

6. Reparación colectiva, gestión de expectativas y separación funcional

Una de las lecciones más importantes es que los bienes recuperados rara vez serán suficientes para financiar por sí solos una reparación integral. Presentarlos como solución total genera frustración, expectativas desmedidas y desgaste institucional. Por eso el uso de estos activos debe insertarse en una política más amplia de reparación, con prioridades claras y mensajes públicos realistas. Para ello:

- La reparación colectiva constituye una herramienta estratégica y de alto impacto para optimizar recursos limitados, al permitir intervenciones con efectos amplios y sostenibles sobre comunidades y territorios afectados. Además, posibilita aprovechar capacidades

institucionales y programas ya existentes —como los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET)—, fortaleciendo iniciativas que cuentan con legitimidad política y un claro enfoque en los derechos de las víctimas.

- El Estado debe comunicar con transparencia que la reparación no puede depender exclusivamente de los bienes entregados por los responsables. Esos activos pueden contribuir de manera importante, pero deben complementarse con otras fuentes de financiación y otras políticas públicas.
- Asignar funciones de administración de bienes a entidades cuya misión principal es la atención y reparación de las víctimas, como la UARIV, puede desviar recursos institucionales de su propósito esencial (los costos de administración son altos) y afectar su legitimidad, especialmente cuando surgen problemas de gestión o riesgos de corrupción. Sería conveniente que las instituciones del sector de víctimas concentren sus esfuerzos exclusivamente en el diseño, implementación y seguimiento de las medidas de reparación, dejando la gestión de los bienes en manos de los vehículos financieros idóneos.

7. Proyección hacia futuros modelos de sometimiento y hacia las víctimas del crimen organizado

Las lecciones derivadas de Justicia y Paz y del Acuerdo de Paz con las FARC no deben leerse únicamente como insumos para una eventual negociación política. Su utilidad es más amplia. Son especialmente relevantes para futuros esquemas de sometimiento a la justicia, en los que la entrega de bienes suele concebirse como incentivo central, así como para la discusión todavía pendiente sobre la reparación de las víctimas del crimen organizado.

Si el país pretende recurrir nuevamente a los bienes de grupos armados o de estructuras criminales para reparar víctimas y transformar territorios, necesita hacerlo sobre bases más realistas y mejor diseñadas. Eso implica abandonar la idea de que basta con recibir un listado de bienes para que exista reparación, y reconocer que el verdadero reto está en la verificación, la gestión estratégica, la monetización oportuna, el control del inventario y la definición de destinos socialmente útiles. Para ello:

- En futuros modelos de sometimiento, es recomendable que la regulación sobre bienes no sin más los esquemas anteriores. Así como que incorpore desde el inicio las lecciones sobre incentivos, verificación, arquitectura institucional, control y destinación.
- También es necesario abrir una discusión más amplia sobre cómo responder frente a las víctimas de estructuras criminales que no se entienden como partes en el conflicto armado. El daño que producen estas organizaciones muchas veces queda por fuera de los mecanismos clásicos de reparación, pese a que sus bienes pueden constituir una herramienta importante para la reconstrucción comunitaria y la recuperación territorial.
- En ese contexto, los activos recuperados pueden servir no sólo para indemnizar, sino también para fortalecer proyectos productivos, infraestructura comunitaria y otras medidas de alto impacto territorial, siempre que existan criterios claros de priorización, viabilidad y control.

Debates abiertos

Las experiencias de Justicia y Paz y del Acuerdo con las FARC permiten identificar lecciones importantes sobre inventario, administración, monetización, control y destinación de bienes. Sin embargo, varios desafíos asociados al manejo de activos de grupos armados y estructuras criminales trascienden esos procesos y requieren una reflexión más amplia.

Algunos de estos problemas tienen antecedentes en décadas anteriores, particularmente en la respuesta estatal frente a los grandes carteles del narcotráfico, y siguen siendo relevantes para cualquier modelo futuro de sometimiento, persecución patrimonial o reparación. Entre ellos se encuentran la relación entre la entrega de bienes y los mecanismos de lucha contra el lavado de activos; el alcance que podrían tener beneficios patrimoniales, fiscales o judiciales dentro de esquemas de sometimiento; la dificultad de identificar y separar economías legales e ilegales que operan de manera integrada; y la situación de terceros que, sin pertenecer formalmente a una estructura criminal, participan en la ocultación, administración o circulación de sus activos.

Estas cuestiones muestran que, junto con las lecciones ya identificadas, persisten debates que conviene mantener abiertos a medida que se diseñen nuevos instrumentos y políticas sobre sometimiento y persecución patrimonial. Entre las preguntas que podrían orientar esa discusión se encuentran:

- ¿Cómo debería articularse un régimen de entrega de bienes dentro de un proceso de sometimiento con las herramientas ordinarias de persecución del lavado de activos y la extinción de dominio?
- ¿Qué beneficios patrimoniales, fiscales o judiciales podrían utilizarse para incentivar la revelación y entrega efectiva de activos sin generar espacios de impunidad o legalización indebida de patrimonios?
- ¿Cómo debería abordarse la realidad de estructuras económicas híbridas, en las que actividades legales e ilegales, empresas formales y patrimonios de origen criminal aparecen profundamente entremezclados?
- ¿Qué tratamiento debería darse a terceros que no hacen parte formal del grupo armado o criminal, pero que han participado en la ocultación, administración, titularización o circulación de sus bienes?
- ¿Qué cambios institucionales o normativos permitirían conectar mejor la persecución patrimonial con objetivos de reparación, recuperación territorial y desmantelamiento efectivo de las estructuras criminales?

Estas preguntas exceden el alcance de este documento, pero forman parte de una agenda necesaria para cualquier política futura que pretenda utilizar el patrimonio de grupos armados y estructuras criminales como herramienta de justicia, reparación y desmantelamiento. Dar continuidad a esta discusión permitiría conectar las lecciones acumuladas del pasado con los desafíos que enfrentarán las instituciones responsables de diseñar e implementar los próximos modelos.



INSTITUTE FOR INTEGRATED TRANSITIONS

El Instituto para las Transiciones Integrales (IFIT, por sus siglas en inglés) es una organización internacional no gubernamental dedicada a la innovación y al diálogo como vías para la construcción de la paz, la reconciliación y el fortalecimiento del Estado de derecho. Con frecuencia trabajando de manera discreta, IFIT busca tender puentes entre actores políticos y sociales con posiciones diversas en contextos frágiles y afectados por el conflicto, y ampliar el abanico de soluciones percibidas. Su red de más de 400 expertos y expertas locales y globales está conformada por referentes reconocidos en negociación y procesos de transición.

© 2026 Institute for Integrated Transitions

Recinte Modernista de Sant Pau
Pabellón Sant Leopold
Carrer de Sant Antoni Maria Claret, Num. 167
08025 Barcelona, Spain

www.ifit-transitions.org
info@ifit-transitions.org



Escanea para más información