

INFORME PORMENORIZADO DEL ESTADO DEL CONTROL INTERNO - LEY 1474 DE 2011

Jefe de Control Interno,
o quien haga sus veces:

WILIAM FLORENTINO ROA QUIÑONES

Período evaluado: julio de 2013 a octubre de 2013

Fecha de elaboración: noviembre 11 de 2013.

1. MÓDULO DE CONTROL DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN

La Unidad Administrativa Especial de Gestión y de Restitución de Tierras Despojadas viene adelantando un importante proceso frente a la construcción de controles en la planeación y la gestión, partiendo de la definición de sus procesos y procedimientos en todo un andamiaje que permita direccionar y plasmar una ruta que especifique adecuadamente los controles para el alcance de su direccionamiento estratégico y regulación de sus procesos misionales, de apoyo y de evaluación. Donde por ser una entidad pionera en Colombia para el sector público, sin tener un marco de referencia acorde con las condiciones sociales del país, ha venido sobre la marcha construyendo esta ruta.

La Unidad trabaja en el fortalecimiento de su función institucional y legal, partiendo de la construcción del conocimiento frente a las necesidades y expectativas de la ciudadanía y demás partes interesadas, a través de proyectos para la atención y control ciudadano, garantizando la transparencia, la ética institucional y el buen servicio público desde una visión y cultura de control, en beneficio de una estructura, base de administración de riesgos, donde el objetivo institucional en cada uno de los proyectos que se emprenden apuntan a ejecutar esta planeación bajo un modelo de gestión y seguimiento que permita de manera temprana evidenciar las posibles desviaciones en el cumplimiento de los objetivos, permitiendo disponer de los elementos de juicio necesarios para la toma de decisiones y un buen direccionamiento de la Entidad.

1.1 TALENTO HUMANO

Fundamentados en los principios que regulan al servidor público y atendiendo su objeto misional la entidad ha venido generando e implementando estrategias que permitan potencializar el talento humano de la Unidad desde una visión humana y a la vez productiva, con prácticas que apunten a la efectividad, transparencia, eficiencia y eficacia del talento humano en el ejercicio de la función pública y en dirección a los fines del estado.

1.1.1 Acuerdos, Compromisos o Protocolos éticos.

La Unidad viene adelantando el proceso para la elaboración de su código de ética, donde la Oficina Asesora de Planeación está gestionando la consecución de los recursos, para el apoyo del desarrollo de esta actividad. Es de aclarar, que aun cuando se considere el acompañamiento de un agente externo, es importante la participación de los funcionarios en su construcción para que así sea un desarrollo conjunto de un sentido de pertenencia y compromiso que defina y regule un estándar de conducta articulado con la misión, visión y objetivos institucionales con un enfoque de mejora continua a través de la promoción, difusión y monitoreo del cumplimiento de los lineamientos establecidos como parte del fortalecimiento de la cultura organizacional y estilo de dirección.

Aun así, la Unidad viene trabajando de manera general en el fortalecimiento ético de sus servidores públicos a través de diferentes mecanismos y campañas visuales que orientan hacia el direccionamiento de conductas adecuadas, identificando además áreas susceptibles de corrupción.

1.1.2 Desarrollo del Talento Humano

La Unidad cuenta con un plan estratégico de recurso humano que integra los diferentes procesos que conforman la gestión del recurso humano, entendido como el proceso mediante el cual la Unidad en función de sus objetivos, proyectan y suplen sus necesidades de personal y definen los planes y programas de gestión del talento humano, con el fin de integrar las políticas y prácticas de personal con las prioridades de la organización.

El proceso de planeación de recursos humanos debe estar soportado en los sistemas de información de personal los cuales deben estar ligados a los planes operativos o de gestión institucional (de largo, mediano y corto plazo). Para adelantar este proceso de planificación es necesario contar con sistemas de información que permita conocer las características principales del personal que labora en la entidad y el comportamiento de las variables que inciden en la gestión de su recurso humano con el propósito de potenciar la administración y gestión del talento humano e identificar las necesidades y disponibilidad de personal y el comportamiento de los factores diferenciales que inciden en el mejoramiento de la gestión de su recurso humano.

Con este propósito la Unidad se encuentra implementando una estrategia para poder cumplir, en el corto plazo con el Sistema de Información de Gestión del Empleo Público – SIGEP. De acuerdo con la última evaluación de control interno realizado el 31 de julio de 2013 ¹ se tiene un avance del 17% lo que hace necesario adelantar un plan de contingencia indicando cronograma de trabajo, metas, responsables y fecha de actualización de los diferentes componentes y elementos del SIGEP hasta cumplir con la información requerida en los subsistemas de organizaciones y recursos humanos. Como complemento a lo anterior la Unidad se encuentra en proceso de adquisición de un software de nómina con los niveles de seguridad requeridos que permita administrar los salarios y demás prestaciones sociales de acuerdo con las normas establecidas para los empleados públicos vinculados a la Unidad.

Dentro de los avances importantes que ha generado la Unidad para el fortalecimiento de su estructura organizacional y funcionalidad, se adelantó un estudio de cargas de trabajo en el cual se realizó la medición del desarrollo de actividades o tareas asociadas a los procesos y procedimientos de las diversas áreas o dependencias en función del tiempo estándar de desarrollo para cada actividad (registrada en el diccionario de actividades) y la frecuencia (en un periodo de tiempo determinado: días, horas, minutos) con que se desarrolla cada actividad del procedimiento de forma permanente,² en contraste con las responsabilidades, la experiencia y estudios requeridos.

Este estudio permitió establecer que la planta actual es inferior al tamaño para adelantar los procesos de restitución, máxime cuando la Entidad tiene que construir su propio conocimiento sobre el tema de restitución, lo cual se traduce en la presencia de un alto número de contratistas de prestación de servicios, situación que fue reafirmada en el último informe de la Contraloría General de la República,³ organismo de control que es consciente de esta situación y reconoce que sin este personal sería imposible cumplir con la misión institucional.

Así mismo es de anotar, que la estructura orgánica de la Unidad fue concebida hacia el fortalecimiento del nivel central, más que las territoriales lo cual en su momento no fue una buena decisión debida a que la operacionalización de la

¹ Informe Implementación SIGEP - Oficina de Control Interno. Julio 31 de 2013.

² http://www.serviciocivil.gov.co/index.php/modificaciones_organizacionales/Cargas%20Laborales/79. Consultado Julio 17 de 2013

³ Contraloría General de la República. Informe presentado en mayo de 2013. Hallazgo N° 58 y 59.

política se desarrolla en el nivel territorial. Además los salarios se encuentran muy por debajo de sus pares en el mercado ⁴ lo cual ha generado una rotación de casi un 50% lo que afecta el cumplimiento de metas y objetivos institucionales. Además; el presupuesto se ha cuadruplicado y proporcionalmente la proyección de las metas lo que requiere mayor esfuerzo operativo y misional; que hace que la actual estructura y su planta de personal sea insuficiente para cumplir con metas del Gobierno Nacional. Actualmente la delegación del gasto recae principalmente en el Secretario General y no puede desconcentrar en funcionarios de su área debido a que la estructura organizacional y el nivel de los cargos no se lo permiten.

Por lo anterior; es necesario direccionar la Unidad bajo principios de desconcentración y delegación lo que hace que sea necesario fortalecer el nivel medio de la organización que es donde se encuentran los procesos críticos de la cadena de valor para cumplir con la política de restitución de tierras. ⁵

En la actualidad se cuenta con perfiles de los cargos, definidos en el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales, aprobado mediante Resolución 001 de 2012. Sin embargo, dada la complejidad del desarrollo de las diferentes actividades de la Unidad que se generan para asegurar el logro de los objetivos institucionales, es necesario realizar una definición de los perfiles en un gran porcentaje de empleos para hacerlos consistentes con las actuales necesidades de la entidad.

De otro lado, el área de recursos humanos se encuentra implementando el Plan Institucional de Capacitación bajo los lineamientos establecidos por el DAFP, ⁶ mediante capacitaciones a través de las Direcciones Misionales del Nivel Central hacia el nivel territorial, y también, mediante las interacciones con la Red Institucional de Capacitación. ⁷ Adicionalmente mediante un convenio con la Universidad Nacional se encuentran pendientes actividades programadas hasta el 31 de diciembre del 2013. Se han capacitado 1613 funcionarios en restitución de tierras y 637 en trámite especial para grupos étnicos, 4.012 personas que han participado en procesos de recolección de información comunitaria (testimonios, cartografía social), 389 indígenas y 620 afro descendientes, que han participado en socializaciones y recolección de información sobre afectaciones a territorios étnicos, 1037 organizaciones a víctimas y 639 organizaciones defensoras de víctimas convocadas a procesos de recolección de información comunitaria. ⁸

A pesar de las restricciones establecidas para la ejecución de programas de capacitación ⁹ dada la vinculación de los colaboradores de la entidad (Libre nombramiento y remoción: Capacitación -Provisionales: Entrenamiento en el puesto de

⁴ Dentro de los procesos de selección se encuentra como dificultad la provisión de cargos de Topógrafo para las direcciones territoriales. Así mismo, la baja remuneración para los cargos de planta ha conllevado a la baja cobertura de estos mismos.

⁵ Teoría administrativa de desarrollo organizacional de Henry Mintberg

⁶ Aprobado mediante resolución No 464 de 2013.

⁷ Funcionarios de la entidad participan en el diplomado de "Acción sin daño y restitución de tierras" ofrecido por la Universidad Nacional de Colombia, como aporte del convenio de cooperación entre la Universidad Nacional de Colombia, la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación y la Unidad.

⁸ Tomado del acta de sesión ordinaria No 8 del Consejo directivo realizado el 9 de octubre de 2013.

⁹ Dentro de los temas que se enmarcan para el PIC se encuentra: misión, visión, funciones, procesos estratégicos institucionales, estructura organizacional y funcional, acciones y rutas de trabajo de los equipos misionales, ley de restitución, información institucional, procesos institucional URT, procedimientos y normatividad de talento humano URT, procesos y procedimientos administrativos de la URT, generalidades en gestión contractual, etapas de procesos contractuales, tipología procesos de selección, requisitos procesos de selección, socialización formatos manejo de información financiera, normas y procedimientos tributarios, PAC, funcionamiento de herramientas SIVICO, localización predial, elaboración de informes técnicos micro y predial, Identificación física, jurídica(cartografía, catastral)Informe institucional- afectaciones de uso(Legales de Uso determinación)- manejo y análisis de instrumentos para la identificación de los predios, ley restitución, ruta de atención, diligenciamiento de formularios, instructivos del procedimiento de registro,

trabajo e Inducción- Contratistas: Inducciones y herramientas que permitan sintonizarse con las políticas y metodologías de la entidad) en lo corrido del año se han desarrollado actividades tendientes a fortalecer las competencias de los servidores públicos a partir de un diagnóstico de necesidades, la elaboración, socialización y desarrollo del PIC, aprobado mediante resolución 464 de 2013.

Sin embargo, es necesario realizar capacitaciones en temas como: a) Pruebas judiciales análisis y valoración (ver documento de CSJ denominado como construir pruebas. b) Tema probatorio: valoración de pruebas, afectaciones ambientales, unificación de criterios, parques, derechos de víctimas en zonas de resguardo. Otras en manejo de presupuesto, planeación, TICs, étnicos.

Adicionalmente se ha llevado a cabo actividades de entrenamiento en el puesto de trabajo para los funcionarios de la entidad, procesos de inducción a través de la plataforma Moodle, con temas como: naturaleza y contextualización de la unidad, régimen general del empleo público, situaciones administrativas, régimen prestacional y régimen salarial. La inducción realizada de manera virtual que es la primera que se realiza mediante esta estrategia, se realizó una evaluación de conocimientos adquiridos y solo aprobaron 298 funcionarios, quedando pendiente 110 personas por ingresar al módulo de evaluación.

Se ha avanzado en la documentación de procedimientos de selección y vinculación de personal buscando así generar los lineamientos a las Direcciones Territoriales para que efectúen los procesos de vinculación conforme a los requerimientos del Manual de Funciones.

El Plan de Bienestar Social e Incentivos,¹⁰ tiene como objetivo principal “Contribuir al desarrollo humano y calidad de vida,... a través de actividades que promuevan el autocuidado, trabajo en equipo, comunicación y sentido de pertenencia”.¹¹

Paralelamente se ha participado en los programas de capacitación sin costo que impartió la ESAP, para los funcionarios

modelos de actos administrativos, resoluciones, notificaciones, comunicaciones, informes secretariales, conceptos sobre diferentes temas al trámite administrativo; estudio de títulos, capacitación en elaboración de informes en el análisis de contexto, capacitación en recolección de información comunitaria, formación en materia misional de la Dirección social, conocimientos sobre la red de atención para las víctimas en el marco del decreto 4800 de 2011, Decretos ley 4633, 4635 de 2011, restitución de derechos territoriales, implementación y trabajo en terreno dirigido a la caracterización de afectaciones a los territorios étnicos, derechos territoriales de las comunidades étnicas, derechos ambientales, derechos culturales y derecho propio, entre otros.

¹⁰ La Unidad adoptó la resolución 0695 de 2012 que reglamenta los planes y programas de bienestar e incentivos.

¹¹. En el marco del objetivo del Plan de Bienestar “Contribuir al desarrollo humano y calidad de vida” se han adelantado las siguientes actividades en el nivel nacional:: cambio de la caja de compensación familiar, jornadas de ahorro y vivienda con la participación del fondo Skandia, fondo Nacional de Ahorro y Horizonte, reconocimiento de fechas especiales, Cine Club, celebración día de la mujer, jornada de Integración compensar con la participación de 75 funcionarios, celebración de cumpleaños, taller reforma tributaria – Fondo Skandia, taller de convivencia laboral 50 funcionarios a nivel Nacional. En las direcciones territoriales se han gestionado las siguientes actividades sin costo: actividades de integración y esparcimiento, taller psicosocial, actividad cultural y recreativa Show SUSO, actividad de integración y convivencia aprendamos juntos, hidrogimnasia, sensibilización frente a los valores institucionales, caminata ecológica, taller de convivencia o estrategias de comunicación asertiva, realización de actividades deportivas, caminatas, jornadas de ahorro, Jornadas de valoración médica, actividad de integración a través de jornada poética y declamación, jornada mes de amor y amistad y karaoke.

públicos y actualmente se encuentra en contratación el proceso de las estrategias externas con la Universidad Nacional para ejecutar a 31 de diciembre de 2013.

Como un componente del plan de bienestar se ha venido trabajando en el fortalecimiento del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SG-SST), el diseño del Programa de Salud Ocupacional ¹² se estructuró con los resultados de las matrices de riesgos que se levantaron en las Direcciones Territoriales con apoyo de la Administradora de Riesgos Laborales. Adicionalmente se realizó el cambio de COLPATRIA ARL a la ARL COLMENA y con el fin de buscar mejores alternativas y beneficios para garantizar la seguridad y salud ocupacional de los funcionarios de la UAERTD, se diseñó un plan de trabajo de actividades de salud ocupacional y en coordinación con la ARL COLMENA, se desarrollaron actividades tanto en el nivel central como en las territoriales, asesoría en la elaboración del plan básico legal de Seguridad y Salud en el Trabajo-SST prevención de riesgos biomecánicos, elaboración de matrices de riesgo de nivel central, prevención de riesgos psicosocial-manejo de estrés, entre otros riesgos y se realizó el apoyo en la constitución y formación de la brigada de emergencia y un cronograma de actividades de seguridad y salud ocupacional.

De otro parte, se han diseñado e implementado instrumentos de evaluación del trabajo (Evaluación provisionales) mediante un formato y guía de evaluación de rendimiento laboral y de acuerdos de gestión, las cuales han sido remitidas a los funcionarios de la UAERTD para su implementación y recordatorios del cumplimiento de los tiempos establecidos para ello. Además de la evaluación que se estableció para verificar la efectividad en los procesos de formación y capacitación.

A principios de agosto de 2013 se aplicó la primera evaluación de rendimiento laboral ¹³ a los funcionarios que se encuentran vinculados con la Unidad mediante nombramiento provisional y los resultados están siendo analizados por el grupo de talento humano de donde se tomaran las acciones de mejoramiento individual con el fin de mejorar la productividad y competitividad de los funcionarios vinculados a la Unidad.

De otra parte; las direcciones territoriales presentan dificultades en la consecución de personal para ocupar cargos que realizan funciones relacionadas con Ingeniería catastral, topografía, gestión documental y derecho, principalmente en zonas con condiciones de seguridad difíciles con una baja oferta de profesionales. Igualmente algunas asignaciones salariales resultan poco competitivas frente a las que ofrece el mercado laboral, por lo cual esto incide en que se dificulte la provisión de algunas vacantes.

Dentro de los inconvenientes de mayor atención está la baja participación a los programas de capacitación, por parte de algunas dependencias y direcciones territoriales que no le prestan mayor importancia a estas actividades de manera que en muchos casos no se cumple a cabalidad con la programación establecida.

La Subdirectora de la Unidad presentó al Consejo Directivo de la Unidad una propuesta para la conformación de grupos internos de trabajo en el nivel nacional y territorial, asignando un incentivo económico de un 20% a la asignación básica mensual, la cual fue aprobado previo trámite ante el Departamento Nacional de Planeación y el Ministerio de hacienda y Crédito Público como un mecanismo para motivar los funcionarios mediante la conformación de equipos de trabajo comprometidos en el cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos de la Unidad.

¹²El Comité Paritario de Salud Ocupacional fue creado mediante resolución 0948 de 2012 que posteriormente fue modificada parcialmente por la resolución 068 de 2013 y mediante la resolución 010 de 2013, se adoptó el programa de salud ocupacional y el reglamento de higiene y seguridad industrial en la Unidad.

¹³ La evaluación de rendimiento laboral se implementó mediante resolución 802 de 2011.

En general; el desarrollo de todos los programas que competen a bienestar social, capacitación e incentivos se encuentra limitada por la forma de vinculación de su talento humano (provisionales y contratistas de prestación de servicios) y se hace necesario contar con actividades que posibiliten prácticas de vida sana y manejo del estrés e integración familiar. Por último el volumen de personal supera la capacidad instalada de los puestos de trabajo en la sede del nivel central de la Unidad y en alguna territoriales, y esta situación genera un mayor desgaste físico y mental elevando los niveles de estrés y disminución de la productividad laboral, no obstante; es importante resaltar que la administración viene trabando en la adecuación de nuevos puestos de trabajo.

1.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Para el cumplimiento de la política de restitución de tierras basadas en La ley 1448 de 2011, conocida como Ley de Víctimas y Restitución de Tierras, en su título IV capítulo II, crea un procedimiento legal para restituir y formalizar la tierra de las víctimas del despojo y abandono forzoso que se hubieren presentado desde el 1 de enero de 1991 con ocasión del conflicto armado interno. El procedimiento es mixto en cuanto se compone de una etapa administrativa (inscripción en el registro de tierras despojadas) y de un recurso judicial (acción de restitución)*., se requiere de la actualización de planeación estratégica de la Unidad del 2012-2014, que permita, de una manera sostenible, proyectar la Unidad y visualizar a futuro el cumplimiento de sus objetivos institucionales y sería complicado poner esta política en marcha si no se cuenta con el compromiso de los máximos responsables de todas las entidades involucradas en el proceso de restitución y el éxito de la política depende de la articulación con otras entidades del Estado del orden nacional y territorial.¹⁴

Cabe resaltar que la unidad ha venido trabajando en el fortalecimiento de su ruta organizacional a través de la actualización de la misión, visión y objetivos institucionales, contemplando criterios y condiciones que solo a través del tiempo y ejecución de la política se han venido identificando como objetivos primordiales para el desarrollo y alcance de su objeto misional, adecuándose a los cambios de su entorno, al desarrollo de las funciones propias de la entidad y a la necesidad de ampliar y replantear su estrategia inicial, encauzando a la entidad bajo parámetros de calidad, eficiencia y eficacia requeridos por la población afectada y las partes interesadas de la entidad, así como parámetros de control y evaluación. Pero la ausencia de un modelo de direccionamiento estratégico a largo plazo como una herramienta de gestión dificulta la evaluación, seguimiento y control de los objetivos misionales, planes y proyectos, el establecimiento de resultados, avance de las acciones y operaciones adelantadas e impactos a corto y largo plazo.¹⁵ Así mismo es necesario generar una guía de indicadores que midan el cumplimiento de los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad como establece el Art. 209 de la CPN, y de eficiencia, equidad y la valoración de los costos ambientales como establece el Art. 8 la Ley 42 de 1993. (De acuerdo con el plan de mejoramiento de la Contraloría General de la República se espera que esta guía se encuentre implementada a más tardar en el mes de marzo de 2014..

1.2.1 Planes y Programas.

La Unidad cuenta con los siguientes proyectos inscritos en el BPIN los cuales se encuentran publicados en El SITIO para consulta del usuario interno: a) “Programa de Proyecto Productivos para Beneficiarios de Restitución de Tierras Nacionales” que genera a los beneficiarios de la restitución, acceso a: (i) información que oriente sus decisiones

¹⁴ La entidad se encuentra adelantando la gestión para la estructuración de los términos de referencia para la contratación de una consultoría para elaborar el nuevo plan estratégico para el periodo 2014 -2018 el cual debe estar terminado en la presente vigencia. Lo anterior obedece a que la planeación estratégica se ha venido realizando de manera paralela con su puesta en marcha, por lo cual se ha venido ajustando los instrumentos de planeación en un tiempo muchos más escaso que en el resto de entidades.

¹⁵ Hallazgo No 06 CGR Informe de 2013.

productivas, (ii) servicios de formulación especializados, (iii) servicios de desarrollo empresarial, asistencia técnica, y financiera, y (iv) otras políticas o iniciativas de desarrollo productivo, que contribuyan a garantizar la sostenibilidad de los proyectos en el largo plazo; b) Programa de Restitución de Tierras Rurales a las Víctimas del Despojo y/o Abandono de Predios Nacional” proyecto que permite establecer y fortalecer la capacidad institucional para atender los procesos de restitución y formalización de los derechos sobre la tierra y los territorios de las víctimas e implementar la política integral de tierras.

En beneficio de la planeación de la Unidad también se ha elaborado una metodología de trabajo para la formulación del Plan de Acción 2014, atendiendo a la experiencia adquirida durante y después del proceso de planeación, la cual se presentó en Comité de Dirección. Actualmente se está fortaleciendo la batería de indicadores de la Unidad donde su replanteamiento busca la articulación de los diferentes requerimientos de información por parte de los entes de control y de manera prioritaria aquellos que permiten visualizar el estado de avance de cada uno de los planes programas y proyectos establecidos para el cumplimiento misional de la entidad, donde se ha diseñado una hoja de vida que permita dar mayor claridad y oportunidad a la medición.

Dentro de algunas de las dificultades está el cumplimiento de plazos establecidos para la elaboración del informe de seguimiento, de otro lado la comunicación con las Direcciones Territoriales se ha dificultado por la ausencia de personal disponible para atender asuntos de planeación y por cruce de horarios con actividades de capacitación y otros compromisos de los directores territoriales, que coinciden con el periodo de seguimiento al plan de acción dispuesto en el memorando 017 del 20 de junio de 2013, situación última a causa de la debilidad que aún presenta el proceso de planeación estratégica, que es propio de una entidad que se encuentra en formación.

Es importante además fortalecer la aplicación de herramientas de control y monitoreo a la programación y ejecución presupuestal, a partir del Modelo Estándar de Control Interno Contable y de fijación de responsabilidades en su ejecución, para así mejorar el análisis a la ejecución del gasto efectuado en cada proyecto y por ende la disminución de la probabilidad de los riesgos en el uso eficiente de los recursos, entre las cuales se resalta el plan de compras en el que se detectaron debilidades en su elaboración y publicación en cumplimiento de la política de transparencia¹⁶

En el SITIO, se tiene un espacio de planes y proyectos donde se publica la información para el usuario interno en el cual se encuentra el plan estratégico o cuatrienal de la Unidad, el plan de acción, el plan anticorrupción y servicio al ciudadano, programación de recursos (está sujeto a revisión), plan de compras y los proyectos de inversión. Además dentro de las actividades de divulgación del mapa de procesos se han elaborado elementos visuales como calendarios, agendas, programadores, entre otros.

La Unidad gestiona con organismos internacionales recursos de Cooperación Internacional para lo cual realiza las etapas de negociación, formulación, ejecución, evaluación y cierre recursos que durante la etapa de alistamiento y puesta en marcha de la Unidad fue el instrumento que permitió poner en marcha el proceso de restitución. Estos organismos apoyan el proceso de restitución dado que reconocen el fenómeno de desplazamiento y despojo y los recursos se incorporan al presupuesto nacional con y sin situación de fondos y se ejecutan previa aprobación de un plan operativo anual – POA. Algunas entidades prestan apoyo en especie suministrando recurso humano, tecnologías para apoyar el proceso de restitución.

¹⁶ Informe de auditoría CGR. 2013

El aplicativo seguimiento al Plan de Acción 2013 17 diseñado, desarrollado e implementado desde principio de año por la OAP, ha permitido realizar seguimiento al Plan de Acción de la URT tanto del Nivel Nacional como Territorial en los dos primeros cortes trimestrales de la vigencia fiscal 2013, 18 entre las ventajas y mejoras obtenidas se encuentran las siguientes: a) Llevar la trazabilidad de los reportes acumulados entre periodos, y permitir el acceso a los mismos tanto del nivel central como territorial. b) Generar alertas en el momento que se detecten inconsistencias cuantitativas en los reportes y de esta manera se ha promovido mejorar la calidad de los mismos. c) Consolidar y proporcionar la información recolectada de seguimiento al Plan de Acción con corte a 30 de junio de una manera adecuada para realizar la evaluación del mismo, tarea desarrollada por la OAP. d) Realizar seguimiento en tiempo real al avance y cumplimiento de los reportes periódicos al Plan de Acción 2013, posibilitando identificar de manera temprana las dependencias que presentan dificultades y en consecuencia prestar un apoyo oportuno desde la OAP. Sin embargo esta herramienta no permite realizar un efectivo seguimiento encontrándose que el proceso de planificación de la gestión presenta debilidades tanto en su construcción como en su seguimiento, monitoreo y evaluación, desde su asesoramiento a todas las áreas en la definición y elaboración de planes de acción y en los elementos metodológicos para su articulación y correspondencia hasta su evaluación que es base para determinar las necesidades de ajustes y reorientaciones que deban realizarse.

Se logró, con base en los resultados de la Evaluación al Plan de acción 2013, en el avance de la implementación de los procesos en el marco del SIG, y teniendo en cuenta la actualización al Plan Estratégico y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (Decreto 2482 de 2012), elaborar una metodología de trabajo para la formulación del Plan de Acción 2014 la cual fué presentada en Comité de Dirección del 16 de octubre de 2013.

En cuanto a las actividades del grupo SNARIV se diseñó una matriz donde se reporta las órdenes de los jueces que son competencia de la Unidad, y se relacionan las obligaciones de las demás entidades comprometidas en el proceso. A fecha 4 de octubre se tienen 259 sentencias que cubren 703 casos, 554 predios y 16.004 hectáreas proferidas por 33 tribunales y juzgados civiles especializados en restitución de Tierras y además la Unidad de restitución de tierras ha recibido 45.175 reclamaciones.

De estas reclamaciones se tienen 9.837 reclamaciones en curso que se encuentran ubicadas en 120 zonas focalizadas de las cuales 4.237 han finalizado el proceso administrativo y se han presentado demandas de restitución que cobijan a 2633 casos ¹⁹ y finalmente se han desarrollado las estrategias para cumplir con lo ordenado con los jueces a través del Fondo de restitución de Tierras y del programa de proyectos Productivos.

Dentro de los retos inmediatos de la implementación de la política se tienen: mejorar la seguridad territorial y protección a líderes, reclamantes y funcionarios, adelantar la judicialización de agentes de violencia, incrementar el ritmo de desminado, mejorar los tiempos en los flujos de información entre las entidades del estado. Dentro de los retos estructurales en la implementación de la política se tienen: generar estrategia para contrarrestar efectos indeseados en la norma, segundos a ocupantes pobres afectados en el proceso y planes y Políticas de reconciliación en el territorio para comunidades. ²⁰

¹⁷ La información correspondiente a los Planes de Acción Anuales tanto del nivel nacional como de cada una de la Direcciones Territoriales se encuentra publicada en la página web de la Unidad, en el link "Acerca de la Unidad".

¹⁸ Se logró consolidar dos primeros informes de gestión del año, de acuerdo con un ajuste al formato y con el presente seguimiento se consolidará el tercer informe con corte al tercer trimestre del año. Estos informes se encuentran publicados en la página WEB de la URT.

¹⁹ Tomado del acta de sesión ordinaria No 8 presentada al Consejo directivo realizado el 9 de octubre de 2013.

²⁰ Tomado del acta de sesión ordinaria No 8 presentada al Consejo directivo realizado el 9 de octubre de 2013.

La ley de víctimas y restitución de tierras en su artículo 193 crea las Mesas de participación de víctimas del conflicto armado, como espacios formales para su ejercicio de la ciudadanía activa y con el fin de orientar los procedimientos a través de los cuales han de conformarse y operar dichas mesas de participación de víctimas, se ha establecido mediante la resolución 0388 del 10 de mayo de 2013, el protocolo de participación efectiva de las víctimas del conflicto armado, que reglamenta la convocatoria, elección, composición y funciones de las mismas, también establece desde el enfoque diferencial y preferencial la necesidad de crear en un periodo de tiempo no mayor a 10 meses, protocolos de participación para población indígena, las comunidades negras, afro colombianas, raizales y palanqueras, y de la colectividad Room, de acuerdo a lo establecido en los decretos ley 4633, 4634, 4635, respectivamente; y un protocolo de participación para niños, niñas y adolescentes, teniendo en cuenta el enfoque de ciclo de vida.

La Unidad, siendo consecuente con la reglamentación vigente anteriormente descrita, implementa de manera permanente los siguientes mecanismos de participación: Sistema de Peticiones, Quejas y Reclamos, sugerencias y denuncias, Veedurías Ciudadanas, Audiencias Públicas, Rendición de Cuentas.

1.2.2 Modelo de Operación por Procesos

El aprendizaje organizacional se orienta a la implementación de un modelo basados en procesos, a pesar que la cultura de funciones no es fácil de eliminar, lo cual llevó a la puesta en marcha de la metodología para el diseño de procesos donde se está sensibilizando y unificando criterios que faciliten la apropiación del enfoque por procesos en el Mapa de Procesos, Versión 1, generando una cadena de valor para la prestación de los servicios a cargo la Unidad, a partir de la ejecución de las actividades de cada proceso estratégico, misional, apoyo, evaluación y control; donde estos agregan valor en la medida en que se garantizan que los recursos de la Unidad se ejecutan de conformidad con lo dispuesto en las normas y directrices dadas en el marco legal.

En el marco de esta metodología se realizan reuniones con los cogestores y líderes para generar los cuatrocientos catorce (414) documentos (procedimientos, guías, formatos, protocolos) que a la fecha se han identificado para los veintiún (21) procesos de la Unidad, los cuales quedan registrados en actas que dan cuenta de los acuerdos, revisiones y ajustes.

Según cronograma el plan de procesos socializado por la Oficina Asesora de Planeación, se desarrolló la primera fase denominada “ Consolidación de Información y Diagnóstico” para los 22 procesos definidos por la Unidad donde se realizaron los siguientes productos: a) Diagnóstico DOFA y diagrama de Espina de Pescado (causa-efecto); b) inventario de Mejoramiento c) caracterización, procedimientos o instrumentos revisión pre-eliminar V.O., los cuales están siendo revisados por la oficina de Planeación.

Tomando como base el direccionamiento estratégico de la Secretaría General de la entidad y ante la importancia de gestionar por procesos sus objetivos, metas, planes, proyectos y actividades; la URT durante el periodo analizado en el presente informe ha realizado reuniones directivas para determinar la conformación y articulación de los distintos procesos que convergen en la entidad, así mismo, se ha avanzado significativamente en la caracterización de los procesos, los formatos y su publicación en la intranet “El SITIO”.

En el mes de agosto se avanzó a la fase II denominada Documentos Preliminares del Proceso: de acuerdo al Cronograma de Procesos- OAP se entregan los productos: a) matriz de Actores; b) Matriz de Mejores Prácticas; c) plan de documentación propuesto

Estos productos han tenido el seguimiento por parte de la Oficina Asesora de Planeación-OAP en los Comités Directivos de la URT, lo que hace ver el compromiso de la Dirección y su responsabilidad frente a la implementación.

Con el fin de facilitar a la Entidad la gestión basada en un enfoque por proceso para el plan de acción 2014 se ha adoptado una metodología que permite definir actividades tácticas y operativas por proceso.

1.2.3 Estructura Organizacional

Conforme a lo establecido en las disposiciones normativas vigentes relacionadas con los contenidos de los actos de creación de las entidades y organismos administrativos del orden nacional, se establecieron para la UAEGRTD, sus objetivos y estructura orgánica conforme a su razón de ser y cumpliendo los parámetros de la Ley 489 de 1998 en sus artículos 49 y 50, la estructura organizacional de la UAEGRTD fue establecida a través del Decreto 4801 de 2011, y la planta de personal fue determinada a través del Decreto 4939 de 2011. De otra parte la Resolución 02 de 2012, distribuye la planta de personal, define la jurisdicción de las Direcciones Territoriales y crea los Grupos de Trabajo, buscando el cumplimiento de los objetivos.

Sin embargo en la medida que la Unidad ha venido creciendo y con fundamento en el estudio realizado se pudo establecer que la estructura organizacional requiere un redireccionamiento, basado en procesos y no funcional, redefinición y redistribución de funciones y responsabilidades para el mejoramiento y oportunidad del servicio como es el caso de la Dirección Jurídica de Restitución quien viene asumiendo un doble papel: de una parte desarrolla funciones de apoyo jurídico a los procesos de restitución y de otra desarrolla funciones de apoyo de tipo jurídico para la entidad, creándose un dualismo no conveniente. Dentro de la Subdirección General se encuentran cuatro grandes Direcciones: la Social, la Jurídica de Restitución, la Catastral y la de Asuntos Étnicos donde su creación, no obedeció realmente a un criterio de Procesos sino que predominó la concepción de funciones, razón por la cual a su interior se reproducen grupos internos de trabajo sin una debida estructura de la división del trabajo. No obstante la Oficina Asesora de Planeación ha avanzado en la proyección de una estructura matricial que responda a la operación de la Entidad.

De otro lado se planteó como una estructura muy plana, bajo el supuesto de que con grupos internos de trabajo se podían establecer las “jefaturas” que permitieran descongestionar la labor del nivel directivo. Este supuesto no ha funcionado plenamente, razón por la cual se requiere crear un nivel intermedio que permita delegar funciones y facilitar el control de los procesos.

Las oficinas asesoras corresponden a temas de apoyo necesarios para el buen funcionamiento de la Unidad, de manera que no hay comentarios al respecto, salvo el de la necesidad de crear una asociada al tema jurídico.

En consonancia con este carácter atípico de la Unidad, la incorporación del personal a la planta de personal como consecuencia de la implementación del decreto 4939 de 2011, se realizó en términos de nombramientos provisionales para el personal de la planta global. Quiere decir esto, que para el caso de modificación de la planta que se proyecta realizar en la Entidad, se trabajará con el concepto de planta temporal donde costos adicionales se trasladaría del presupuesto de inversión, mediante un proyecto de inversión que se encuentra registrado en una ficha BPIN registrado ante la Departamento Nacional de Planeación.

En atención a la identificación de estas oportunidades de mejora, la nueva propuesta de estructura de la Unidad Administrativa responde a criterios relacionados con la cadena de valor y la gestión por procesos de la Entidad que busca materializar el enfoque sistémico de la organización y generar mayor operatividad, flexibilidad y competitividad.

1.2.4 Indicadores

La Entidad cuenta con una batería de indicadores que tienen relación con los objetivos definidos en los planes y programas, los indicadores por proceso están actualmente en construcción. La Oficina Asesora de Planeación cuenta con una Hoja de Vida de Indicadores, a través de la cual se hace la respectiva descripción y seguimiento de los mismos. En el marco de la documentación del Sistema Integrado de Gestión se adoptó el Formato de Hoja de Vida de Indicadores (GI-FO-01) en el Proceso de Gestión del Conocimiento e Información, y de esta forma se estandarizó para toda la Unidad.

Teniendo en cuenta la cantidad y diversidad de indicadores y como parte del fortaleciendo frente a su diseño y su efectividad en la medición, se han ido replanteando y direccionando el diseño de estos hacia una mayor coherencia con los objetivos misionales, los procesos del Modelo de operación, y atendiendo a los requerimientos de información tanto internos como externos, además de incluir aquellos que visualizan el desempeño de los Servidores Públicos. Es importante resaltar la importancia de la revaluación frente a la definición de los indicadores de gestión y de impacto,²¹ donde estos tengan definidos los valores máximos o mínimos que permitan mantener al indicador en condiciones de control y faciliten el uso de sus alertas.

A partir de la actualización del marco estratégico institucional, se deben definir los indicadores alineados a los objetivos estratégicos, política integral y los resultados de los productos y servicios de la unidad, para lo cual es importante diseñar una herramienta de gestión que permita controlar de manera centralizada no solo los indicadores derivados del plan de acción sino los todos los indicadores que se puedan establecer de acuerdo a su nivel: estratégicos, desempeño y operativos y los establecidos por tipo (eficacia, eficiencia, efectividad, ambiental, transparencia entre otros), que permita de manera más efectiva su control y análisis, y conduzcan a acciones de mejora que aseguren el cumplimiento de los objetivos misionales.

1.2.5 Políticas de Operación

La Dirección de la URT, a través de la Oficina Asesora de Planeación- OAP, ha establecido un marco de acción donde se fijan lineamientos para definir e implementar las políticas de operación de la Unidad, realizando actividades de concientización, sensibilización y socialización a los líderes de proceso y servidores públicos, contratistas y partes interesadas de los procesos los cuales se tiene contemplado dentro del diseño e implementación del Sistema Integrado de Gestión²².

Cabe resaltar que se han formulado políticas de operación para el desarrollo de algunos procedimientos, donde es importante se fortalezca su diseño contemplando la administración del riesgo, además de la divulgación de estas a todos los funcionarios adhiriendo nuevas estrategias a las que se vienen trabajando en aquellos lineamientos donde a través de circulares y correos electrónicos se evidencia el establecimiento inicial de Políticas de Operación.

Al finalizar la etapa de construcción de las políticas de operación del proceso se deben priorizar la realización de socializaciones por diferentes mecanismos, ya que las políticas de operación “definen parámetros de medición del desempeño de los procesos y de los servidores que tienen bajo su responsabilidad su ejecución. Así mismo, facilitan el control administrativo y reducen la cantidad de tiempo que los administradores ocupan en tomar decisiones sobre asuntos

²¹ CGR.

²² Resolución 947 "Por medio de la cual se crea el comité integrado de gestión y eficiencia organizacional y se dictan otras disposiciones" que incluye la implementación del SIG (MECI, SGC, SISTEDA, Sistema Nacional de Archivos, GEL, Plan de eficiencia y cero papel, anti tramites).

rutinarios. Estas guías de acción son de carácter operativo, de aplicación cotidiana y dan seguridad y confianza a quien debe responder por la ejecución de procedimientos y actividades muy específicas.”²³

1.3 ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE LOS PROCESOS

Para el desarrollo de la Administración del Riesgo, la Unidad incluyó en el Plan de Procesos -2013 fase III “Etapa de Rediseño y ajuste de procesos de instrumentos”, liderado por la Oficina Asesora de Planeación, la elaboración del “Mapa de Riesgos-Corrupción/Políticas de Operación”, entre otros. Con base en los lineamientos dados en los documentos “Guía para la Administración del Riesgo” emitido por el DAFP y “Estrategias para la Construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano” creado por la Secretaria de transparencia de la Presidencia de la Republica, conjuntamente con el DNP, el DAFP y la UNODC (Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito), la Unidad emitió y divulgó en julio de 2013 el documento Guía para la Administración del Riesgo y diseñó, como herramienta, el formado Mapa de Riesgos del Proceso.

De manera complementaria, se emitió un plan de trabajo denominado Plan anticorrupción y Servicio al Ciudadano que contempla actividades para la construcción del mapa de riesgos y la emisión del Acto Administrativo, de adopción de Políticas para la Administración del Riesgo, hasta el 1° de septiembre de 2013; es decir, en fecha posterior a aquella en la que se debería publicar el Plan Anticorrupción (abril 30 de 2013), posterior a fecha fijada para rendir el primer reporte en el Formulario Único (julio 31 de 2013) y también posterior a la fecha estipulada para publicar las acciones del Plan adelantadas en un medio de fácil acceso a la ciudadanía (agosto 31 de 2013).

Con los medios mencionados, al interior de cada uno de los procesos definidos en la Unidad se llevó a cabo la construcción del mapa de riesgos, que según cronogramas establecidos, que fueron entregados a la Oficina Asesora de Planeación entre la última semana de julio y la primera semana de agosto.

Es de anotar que la metodología integró en una sola matriz de riesgos, los de procesos y los de corrupción, adicionando estos últimos como otro tipo de riesgos. Las diferentes etapas de la construcción del mapa de riesgo se abordaron a través del formato mencionado a manera de cuadro resumen así:

1. Identificación del Riesgo: Se inventariaron los riesgos, clasificándolo en de corrupción, cumplimiento, imagen, tecnología, estratégico, financiero u operativo y determinando sus causas y sus consecuencias.
2. Análisis de Riesgos: se calificó cada uno de los riesgos, estimando la probabilidad de su ocurrencia (raro, improbable, moderada, probable, casi seguro) y el impacto que pueda causar (insignificante, menor, moderado, mayor, catastrófico). Esta calificación fue evaluada a través de la comparación con los criterios establecidos en la metodología, determinando la calidad de aceptable, tolerable, moderado, importante o inaceptable.
3. Valoración del Riesgo: En esta fase, se identificó, en primera instancia si existen, si están documentados y se aplican controles preventivos o correctivos; posteriormente se verificó la efectividad de los mismos mediante una nueva calificación del riesgo con la existencia de los controles (riesgo residual).

La construcción del formato, contempló vincular la calificación obtenida a una de las posibles medidas de respuesta (asumir, reducir, compartir o evitar el riesgo), la opción escogida y las políticas de operación; todo esto complementado con un Plan de Manejo del Riesgo, compuesto por acciones a desarrollar, responsables, fecha de

²³ Departamento Administrativo de la Función Pública. Manual de Implementación Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano - MECI 2013. Septiembre 2013. Pág 37

ejecución e indicador de cumplimiento.

4. Políticas de Administración del Riesgo

Dado que actualmente se encuentra en consolidación y validación, aún no se ha divulgado el mapa de riesgos institucional ni emitido Acto Administrativo o documento a través del cual se definan y adopten las políticas de administración del riesgo con lineamientos de la Dirección con respecto al tratamiento que se le debe dar a los distintos riesgos según su evaluación y valoración, incluyendo lo referente al mapa de riesgos de corrupción, el cual se debió publicar en un medio de fácil acceso a la ciudadanía, a más tardar el 30 de abril tal como lo ordena el Artículo 7 del Decreto 2641 de 2012, así como las acciones adelantadas de este Plan que deben publicarse en las fechas establecidas (31 enero, 30 abril, 31 agosto y 31 de diciembre) en el documento “ Estrategias para la construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano” creado por la Secretaria de transparencia de la presidencia de la Republica, conjuntamente con el DNP, el DAFP y la UNODC (Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito).

2. MÓDULO DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

La Unidad en beneficio de fortalecer y valorar en forma permanente la efectividad de su Control Interno ha generado herramientas y mecanismos de medición, evaluación y verificación que han contribuido al establecimiento de la mejora en el grado de calidad de la información para la toma de decisiones, y en general la identificación y establecimiento de acciones que en la medida en que sean atendidos sus resultados irán elevando los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos, sin embargo se identifican nuevos retos para la planeación institucional donde está debe tener una mayor articulación y ciclicidad con el seguimiento y la evaluación en beneficio del buen desarrollo de su sistema integrado de gestión .

2.1 AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

El seguimiento y la evaluación pueden ayudar a una organización a obtener información importante de actividades pasadas y en curso que se pueden usar como base para ajustar la programación, reorientarla y para la planificación futura. Sin una planificación, un seguimiento y una evaluación eficaces, sería imposible juzgar si el trabajo va en la dirección correcta, si se pueden alcanzar avances y éxitos o hacer los ajustes y correcciones para cumplir con los objetivos institucionales.²⁴

En beneficio de medir la efectividad y/o necesidad de aplicar controles y detectar resultados de la gestión en tiempo real, y por ende verificar la capacidad para cumplir las metas y tomar las medidas correctivas necesarias para el cumplimiento de los objetivos institucionales, es importante fortalecer los criterios y herramientas de evaluación incluidos en cada uno de los elementos de control interno.

2.1.1 Autoevaluación

Dentro del monitoreo a la operación de la entidad se han construido herramientas, que aun cuando se ha hecho un esfuerzo importante, la experiencia adquirida ha ido mostrando la importancia de replantear y/o ampliar el esquema del

²⁴ Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. PNUD. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Pag.17

diseño y operación de los indicadores de gestión, planes de mejoramiento, manejo de riesgos entre otros y así poder definir si existen desviaciones en su operación, que afectan el objetivo por el cual fue creada la entidad.

Para la verificación del desarrollo y cumplimiento de actividades para cada dependencia se ha diseñado una herramienta de seguimiento y monitoreo para el plan de acción, que aun cuanto ha generado beneficios no cumplió a cabalidad las expectativas planeadas, se ha identificado los puntos críticos, a lo cual ya se han identificado los puntos críticos y se espera que sean subsanados de tal manera que se fortalezca su funcionalidad, dentro del proceso de mejoramiento continuo de la entidad.

Como parte de la autoevaluación, cada dependencia, incluida las territoriales, elabora trimestralmente un informe de gestión el cual es materia prima para estructurar el informe de gestión de la Unidad, que a la fecha se encuentran publicados en la página WEB de la URT, el informe de gestión 2012 y dos informes de gestión del año 2013, y de acuerdo con las modificaciones al plan acción y con el último seguimiento realizado, se consolidará el tercer informe con corte al tercer trimestre del año evaluado.

De otro lado se creó una herramienta que permite identificar puntos críticos de la operación de los procesos denominada Evaluémonos 2.0 la cual cada 15 días se consolida y se realiza el informe que permite dar cuenta de falencias e inconformismos de los usuarios (servidores públicos de la entidad) en el desarrollo de los procesos, el cual se socializa por medio de los correos electrónicos de la Unidad.

La Oficina de Planeación asesora todas las áreas en la definición y elaboración de los planes de acción, ofreciendo los elementos necesarios para la articulación y correspondencia en el marco Estatal de planeación, y coordina su evaluación periódica, con base en la cual determina las necesidades de ajuste tanto del plan indicativo como de los planes de acción, asesorando las reorientaciones que deben realizarse.

Dentro de las dificultades del proceso de autoevaluación se tiene que no se han establecido en su totalidad indicadores que permitan medir cada uno de los procesos de las áreas misionales y de apoyo, lo cual ha dificultado el desarrollo de este subsistema y aún persisten limitaciones que afectan el cumplimiento de las metas de la Unidad.

Adicionalmente, se evidencia que las dependencias del nivel central y territorial no reportan toda la información requerida para la elaboración del informe de seguimiento y para este trimestre muchas Direcciones Territoriales han cambiado de Director como es el caso de Tolima, Magdalena Medio y de Sucre lo cual no permite la continuidad de los proyectos. La comunicación con las direcciones territoriales se ha dificultado por la ausencia de personal disponible para atender asuntos de planeación y por cruce de tiempos con capacitaciones y otros compromisos de los directores territoriales, que coinciden con el periodo de seguimiento al plan de acción dispuesto en el memorando 017 del 20 de junio de 2013. (Tomado de planes y programas 1.2.1.OAP)

2.2.1 AUDITORÍA INTERNA

Partiendo de la etapa de rediseño de procesos en la cual se encuentra la Unidad, el proceso de Evaluación del Sistema de Control Interno se encuentra actualizando los métodos, procedimientos y herramientas de evaluación independiente.

Se cuenta con una herramienta para la recolección de información para el informe pormenorizado de Control Interno la cual se ajustó de acuerdo al nuevo Manual para la implementación del modelo estándar de control interno MECI 2013, aun cuando no está aprobado formalmente, el DAFP recomendó su aplicación para así tener juicios de valor al momento de evaluar y aprobar la nueva herramienta desarrollado por el Gobierno Nacional.

De conformidad con el programa anual de auditorías la Oficina de Control Interno se encuentra adelantando auditorías internas a los procesos de gestión documental, gestión financiera, gestión administrativa, gestión contractual y gestión del talento humano las cuales se encuentran en grado de avance del 80% y se espera ser presentadas al comité de coordinación de control interno a más tardar a mediados del mes de noviembre de 2013. Lo anterior en razón a que se estableció como prioridad los procesos transversales de apoyo y posteriormente se adelantaría auditorías internas a los procesos misionales de la Unidad. La Oficina de Control Interno, ajustó el procedimiento de auditoría interna de acuerdo a los lineamientos generados por la reciente “Guía de Auditoría para Entidades Públicas” del Departamento Administrativo de la Función Pública y registros que soporten el proceso de evaluación.

La recolección de información es una de las mayores dificultades por cuanto aun la Unidad no cuenta con una base de datos y herramientas estructuradas que permitan el suministro oportuno de esta, situación que en cabeza de planeación se ha venido mejorando mediante el proceso de Gestión y Gerencia del conocimiento que se encuentra en proceso de implementación.

Bajo este esquema, la Oficina de Control Interno, dentro de su rol evaluador del proceso de planeación, hace un análisis objetivo, desde su estructura hasta los resultados obtenidos en la aplicación de los indicadores definidos, variables y/o factores considerados influyentes en los resultados logrados o en el desvío de los avances, permitiendo así la formulación de las recomendaciones de ajuste y de mejoramiento al proceso, y de otro lado, hace una verificación al cumplimiento normativo frente a los componentes mínimos del plan de acción y su comunicación.

2.3 PLANES DE MEJORAMIENTO

La Unidad direccionada por la Oficina de Control Interno, ha iniciado un importante trabajo a partir de la definición del plan de mejoramiento en atención a entes de control, donde a partir del cual se ha dado un importante avance en la mejora de los procesos y procedimientos generando una consciencia frente al reconocimiento y alcance de esta herramienta.

2.3.1 Plan de Mejoramiento institucional

Formalmente la Unidad no ha adoptado un formato para el levantamiento de planes de mejoramiento institucional ni individual, sin embargo; si se ha llevado a cabo un importante trabajo en la identificación de acciones que requieren plan de mejoramiento a través del levantamiento de inventarios de mejoramiento para cada proceso.

Los planes de mejoramiento además serán elaborados en la medida que se culminen los informes de auditoría los cuales serán socializados y, en compañía del líder del proceso, se procederá a elaborarlo cuando haya lugar.

La unidad elaboró el plan de mejoramiento, que se construyó de manera participativa con los directores, jefes y coordinadores y que es conocido por los mismos, para cumplir con los 70 hallazgos presentados por la Contraloría General de la República en el informe presentado en el mes de junio de 2013. El plan de mejoramiento cuenta con 173 actividades las cuales tienen un responsable y dentro de la metodología se tiene la acción de mejora, las actividades, la unidad de medida y la meta a cumplir. Este proceso está siendo monitoreado por la OCI y mensualmente se presenta al comité directivo los avances y además se toman las medidas para garantizar el cumplimiento de las metas establecidas.

La Oficina de Control Interno cuenta con una herramienta diseñada en Excel que permite dar cuenta del estado de avance de cumplimiento al plan de mejoramiento generado de la auditoría realizada por la Contraloría General de la República, donde a través de esta se ha hecho un seguimiento y control importante en beneficio de la Unidad, además este

seguimiento es reportado a cada uno de los dueños de procesos vinculados y a la alta dirección.

Actualmente se trabaja en la definición de un formato que permita estructurar el plan de mejoramiento institucional atendiendo a criterios preestablecidos en el aplicativo SIIF, en beneficio de la estandarización y/ o facilidad del manejo de la información, en el cual se involucren las acciones de Mejoramiento a nivel de Macroproceso, Procesos, Subprocesos derivados de la Autoevaluación por área organizacional y las recomendaciones emitidas por el órgano de Control Fiscal competente.

Es importante que dentro del plan de mejoramiento que desarrolla la entidad no solamente se aborden los establecidos por auditoría, sino que se amplíen a otros orígenes, que permita eliminar las causas a los problemas potenciales o reales de la entidad y que asegure así el cumplimiento de sus objetivos. Por lo anterior es importante fortalecer el instrumento de plan de mejoramiento, que incluya mecanismos de autoevaluación y evaluación, soportado en actividades de sensibilización y acompañamiento a los procesos, para su adecuada generación y control por parte de la Oficina Asesora de Planeación.

2.3.2. Planes de Mejoramiento por Procesos.

No se ha llegado a esa etapa con la metodología para el rediseño de procesos definida y aprobada para la vigencia, sin embargo los inventarios de mejoramiento para cada proceso, que incluyen las observaciones y hallazgos de la contraloría, son un importante punto de partida para la construcción de estos por cuanto han permitido definir debilidades en los procesos las cuales se vienen trabajando y considerando en su rediseño.

2.3.3. Planes de Mejoramiento Individual.

Se tienen unas herramientas de evaluación como punto de partida para el mejoramiento individual que han venido siendo aplicadas como son las de evaluación de desempeño, acuerdos de gestión, y evaluación de rendimiento laboral, que aún deben seguirse fortaleciendo y concientizando en los servidores públicos de su importancia debido a que permitirá de manera efectiva definir y aplicar planes de mejoramiento individual y que contribuyan al fortalecimiento de las competencias de los servidores públicos, tomando como otro insumo los resultados de la Autoevaluación del Control y de Gestión.

3. INFORMACION Y COMUNICACIÓN

Frente a la transversalidad de la información y comunicación dada en el desarrollo de los diferentes procesos y procedimientos, la Unidad viene trabajando desde el diseño de sus políticas y mecanismos de consecución y captura, procesamiento y generación de datos, así como en directrices que satisfagan la necesidad de divulgar los resultados, procurando que la información y comunicación sea adecuada a las necesidades específicas de la ciudadanía y demás partes interesadas, identificando así las fuentes y definiendo una estructura para su procesamiento y socialización apuntando al principio constitucional de publicidad y transparencia.

3.1. Comunicación Interna.

La comunicación interna identificada como una de las debilidades institucionales que se ha venido trabajando en la medida en que se encuentra visibilizada y contemplada como un alerta por cuanto está ha sido común a los diferentes procesos y procedimientos, con el apoyo de una herramienta denominada "EVALUEMONOS", a la cual se puede acceder a través de "EL SITIO". Los reportes hechos a través de esta herramienta son compilados y evaluados quincenalmente, para dar a conocer los resultados a todos los servidores a través de una comunicación interna.

Como una herramienta para la divulgación de lineamientos (actos administrativos, normatividad, manuales, etc.) y documentos propios del proceso (procedimientos, formatos, manuales, instructivos, etc.) se implementó en el "EL SITIO", un espacio en el cual se da a conocer toda la información vigente de cada proceso. Esta actividad se trabaja con las diferentes dependencias en cabeza de la oficina de planeación, donde cada uno de los delegados de los procesos lo alimentan.

Frente al tema de los manuales, la Oficina Asesora de Planeación diseñó un documento el cual da los requerimientos mínimos para la construcción de guías y manuales, los cuales atendiendo a estos criterios están siendo construidos según la necesidad de los procesos y procedimientos donde posteriormente serán aprobados por planeación.

El control de la correspondencia se está llevando a cabo en Excel, con el apoyo del operador de correspondencia (4/72), sin embargo, la Unidad adquirió un software especializado para el manejo de la correspondencia y actualmente está en proceso de implementación.

Para el manejo de recursos físicos (almacén) actualmente se realiza a través de una base de datos en Excel al igual que la nómina en talento humano. La unidad adquirió el software ERP administrativo que sería la herramienta de sistematización de los procesos de apoyo (nómina, inventarios, plan de compras, contratación, peticiones, queja y reclamos, entre otros). La información que será migrada al aplicativo requiere unas características especiales, lo que genera una carga de trabajo adicional debido a que para lograr la implantación se debe llevar de manera paralela la información y que sobre todo en el almacén que no cuenta con personal que apoye esta labor.

Por otro lado, en lo relacionado con los recursos financieros, la información se gestiona a través de la herramienta diseñada para las entidades públicas SIIF Nación II.

Se diseñó y construyó el Plan de Comunicaciones, tomando como insumo la encuesta de diagnóstico de comunicación interna aplicada a los servidores de la Unidad y el apoyo de una asesoría externa.

En el marco de la caracterización de procesos del Sistema Integrado de Gestión, se identificaron las entradas y salidas de información de cada uno de los procesos, así como los respectivos proveedores y usuarios de la misma.

Toda la información que se divulga a nivel interno a los servidores de la Unidad es canalizada por la Oficina Asesora de Comunicaciones, la cual es la encargada de diseñar los respectivos elementos de comunicación y hacer la difusión de la misma.

Se han presentado inconvenientes con el operador de correspondencia (4/72), así como recursos insuficientes que han dificultado el manejo adecuado de la correspondencia.

De otro lado dentro de los cuellos de botella institucionales se presentan en la información y comunicación desde el nivel central a las territoriales o viceversa por cuanto aún no se cuentan con las herramientas para un adecuado y oportuno flujo de datos e información misional que puede contribuir a resaltar la misión que adelanta la entidad.

Aun cuando se tienen de manera general identificadas estas falencias aún tiene hecho el seguimiento suficiente a las comunicaciones realizadas al interior de la organización, por lo cual no es posible establecer con claridad la pertinencia y efectividad de las mismas.

Dentro de los proyectos establecidos para el fortalecimiento de la comunicación e información está la divulgación del Plan de Comunicaciones a toda la Unidad, potencializar la articulación entre las caracterizaciones de los procesos y la

comunicación interna de la Entidad, una mayor atención y claridad sobre los grupos de interés que intervienen en el desarrollo de los procesos y la correspondiente información que proveen o requieren de la Unidad y el fortalecimiento en la formación de los delegados que asisten en representación de otras Entidades, por cuanto en ocasiones no tienen la competencia o el conocimiento suficientes para dar respuesta a las inquietudes manifestadas por los ciudadanos

2.3.2. Comunicación Externa.

En el marco de la caracterización de procesos del Sistema Integrado de Gestión, se identificaron las entradas y salidas de información de cada uno de los procesos, así como los respectivos proveedores y usuarios de la misma. Adicionalmente, se realizó la identificación de los grupos de interés que interactúan con cada uno de los procesos de la Unidad, así como sus respectivas necesidades de información.

Actualmente se cuenta con una base de datos en la que se definen todas Entidades que le solicitan información a la Unidad, así como el tipo de información que solicitan, frente a esto se han puesto en producción servicios de intercambio con el IGAC, Unidad de Víctimas y Consejo Superior de la Judicatura.

Se cuenta con una base de datos de los Medios de Comunicación a nivel nacional y regional en los cuales se publica información de la Unidad, con el fin de hacer un seguimiento permanente para garantizar que la información divulgada sea precisa y oportuna.

Los canales de atención tercerizados (ETB) para la recepción, registro y atención de sugerencias, recomendaciones, peticiones, necesidades, quejas o reclamos, están actualmente en proceso de implementación, coordinados por el Grupo de Atención al Ciudadano.

Frente a los avances generados por el grupo de atención al ciudadano, se puede evidenciar una propuesta de diagramas de flujo y procesos de acuerdo con los componentes del Modelo de Servicio al Ciudadano, una versión actualizada de la caracterización del proceso de Atención al Ciudadano en articulación con la Dirección Jurídica, la Dirección Social y la Oficina de Planeación, la construcción conjunta con Planeación del inventario documental de Atención al Ciudadano y la matriz de riesgos del proceso, diseño metodológico para la construcción del Portafolio de Servicios, propuesta de documento "Carta de trato digno". Versión 1 – Manual de espacios físicos para la atención y servicio al ciudadano, diseño y validación de formatos de recolección de información, diagnóstica de espacios físicos.

De otro lado se viene llevando a cabo el acompañamiento diseño Call Flow (IVR), diseño CRM (canal escrito, telefónico), diseño guiones canal telefónico, diccionario de conceptos canal telefónico, ajuste matriz de tipologías, VF's o matriz de escalonamiento, ANS o definición de tiempos de respuesta por tipología, definición responsable por áreas, coordinación ajuste e instalación gestor documental "SIRREC" soporte temporal operación tercerizada (canal escrito).

Para el fortalecimiento de la atención al ciudadano se aplicaron instrumentos de evaluación y diagnóstico para el componente de infraestructura y además encuestas de buenas prácticas en Atención al Ciudadano en las Territoriales de: Pasto, Popayán, Cali, Medellín, Cauca, Apartado y Quibdó, de otro lado se realizó comparaciones de buenas prácticas externas en entidades como Ecopetrol, Claro, Superintendencia de Industria y Comercio, Caja de retiro de las Fuerzas Militares y Ministerio de Trabajo, además de la definición de la Política, Visión y Misión del proceso estratégico de Atención al Ciudadano, Capacitación del grupo de Atención al Ciudadano en el Taller DNP-ESAP "La Calidad del Servicio a través del Ser."

De otro lado se ajustó la versión uno del procedimiento de PQRS (en proceso de aprobación por Planeación) y Diseño, coordinación y seguimiento a la implementación del Link y formulario de PQRS en la página Web de la entidad y se

construyó el Pre-diseño para la adecuación de la oficina de Atención al Ciudadano “Calle 72 – Torre II”.

Por motivos de seguridad de los ciudadanos, la UAEGRTD decidió no publicar el formulario de "Solicitud de ingreso al Registro de Tierras Despojadas" en la página web. Sin embargo, con la asesoría del DAFF, se realizó la identificación de los trámites y el respectivo ingreso de los mismos en el Sistema Único de Identificación de Trámites (SUIT v. 3).

Por medio de la Resolución 880 de 2013 se crea oficialmente el Grupo Gestor de Rendición de Cuentas en la UAEGRTD. Con el apoyo del DAFF, se definió la política de Rendición de Cuentas de la UAEGRTD. En el link "Rendición de Cuentas U.R.T." de la página web de la Unidad, se encuentran publicados los informes de Rendición de Cuentas realizados hasta el momento. Adicional a la información que se presenta a los ciudadanos en las jornadas de rendición de cuentas, se invita a las Entidades que tienen una influencia directa en el logro de los objetivos de la Unidad, para que provean información de primera mano de acuerdo a las inquietudes presentadas por los ciudadanos.

Dentro de los temas que serán agente de mejoramiento, está el generar un modelo de comunicación que permita establecer las responsabilidades de comunicación externa en cada uno de los procesos misionales a nivel central y territorial, al igual fortalecer el recurso humano en el tema de comunicaciones en las Direcciones Territoriales.

Los trámites de la Unidad tienen una complejidad jurídica bastante alta, por lo cual se ha retrasado la aprobación de los mismos en el SUIT v.3.

Fortalecer la apropiación por parte de los servidores públicos de la estrategia de rendición de cuentas, por cuanto esto ocasionando retrasos en los compromisos adquiridos en el Plan Anticorrupción.

Generar estrategias que eleven la calidad del servicio y evite las dificultades con el operador logístico para la elaboración de los eventos. Durante el mes de septiembre la operación de eventos se debió suspender en razón a que se encuentra en procesos licitatorio por terminación de contratos vigente por incumplimiento del contratista. Además de la atención frente a los inconvenientes en el proceso contractual de ETB con Contac Center Américas que generó retrasos significativos en el proceso de implementación de los canales escrito, telefónico y virtual.

2.2.3. Sistemas de Información.

Para lograr la restitución jurídica y material de las tierras despojadas la Ley 1448 de 2011 ordena a la URT llevar el Registro de Tierras Despojadas y Abandonadas Forzosamente – RTDAF ahora denominado Sistema de Registro de Tierras Despojadas y Abandonadas Forzosamente – SRTDAF. Esto significa que la Unidad será la encargada de diseñar y administrar el Registro de Tierras Despojadas y Abandonadas, en donde además del predio, se inscribirán las personas sujeto de restitución, su relación jurídica con la tierra y su núcleo familiar, así como sus dueños, poseedores y ocupantes.

El Sistema de Registro de Tierras Despojadas y Abandonadas Forzosamente - SRTDAF cuenta con los siguientes módulos:

25

- Solicitud de ingreso: operando de manera estable y utilizada para capturar información de todas las solicitudes presentadas por los ciudadanos (a 30 de octubre se habían capturado 41.830 solicitudes de Ingreso al Registro).
- Estudio del caso: operando correctamente y con la funcionalidad necesaria para realizar modificaciones y actualizaciones de la información de las solicitudes en trámite.

²⁵ Para el año de 2014 se espera poner en funcionamiento los módulos de sentencias, estadísticas, administración del sistema, proyectos productivos y post fallo, Étnicos, Fondo de restitución y para el año 2015 los módulos de fondo de restitución y demandas.

- Trámite administrativo: Se puso en funcionamiento a partir del 16 de septiembre de 2013 cuyo diseño se adelantó con base en los requerimientos definidos por la Dirección Jurídica y la Dirección Catastral.
- Administración del Sistema

Actualmente se está adelantando proceso de auditoría y depuración de la base de datos del Registro de Tierras despojadas de la siguiente manera:

- Fase I. Depuración de solicitudes en módulo de trámite administrativo que se constituye en prerrequisito para la puesta en marcha del módulo y simultáneamente depuración del universo de solicitudes de ingreso al RTDAF: datos básicos para el trámite de la solicitud (nombre y documento del titular, fecha y lugar de diligenciamiento de la solicitud, año de abandono y despojo, tipo de deseo)
- Fase II: Universo de solicitudes de ingreso al RTDAF: datos complementarios del titular y grupo familiar y errores o vacíos relativos a las características del predio.
- Fase III: Universo de solicitudes de ingreso al RTDAF: Datos relativos a los documentos soporte que se adjuntan al expediente.
- Actualmente, la oficina de TIC's ha desarrollado dos módulos virtuales en la plataforma Moodle para Talento Humano llamado Inducción y el otro creado para el conocimiento y formación de los funcionarios en las aplicaciones desarrolladas por la OTI como son: Sivico, Moodle y Sistema de Registro. Se han realizado acercamientos con la Dirección Social para apoyar los cursos de Mujeres, niños, niñas y adolescentes y pueblos indígenas.

Así mismo, bajo la coordinación de la Subdirección General y capitalizando las experiencias recogidas durante el año y medio que lleva la Unidad en operación es necesario reevaluar y/o rediseñar el formato de registro de información propia del proceso de restitución que contiene información de las áreas social, catastral y jurídica propios del proceso de restitución de tierras mediante la implementación de una estrategia que permita la retroalimentación entre las territoriales y las direcciones de acuerdo con la experiencia adquirida contrastándola con las necesidades de información del Gobierno Nacional, usuarios internos y externos de la Unidad y demás grupos de interés. De manera complementaria es necesario reevaluar las competencias de las personas encargadas de realizar entrevistas y diligenciar el módulo de solicitudes en la parte inicial e intermedia del proceso con el fin de agilizar y hacer más efectiva la captura de información que requiere el proceso de restitución de tierras.

La Oficina de Tecnologías de Información en su etapa de alistamiento, que inició en el año 2012, se encuentra en proceso de adquisición, desarrollo e instalación de toda la infraestructura requerida para implementar los sistemas de información que le ordena la ley y las herramientas necesarias de apoyo logístico para la eficiente operación de la Unidad. Sin embargo, la oficina de Control Interno ha observado que se presentan deficiencias en cuanto a la planeación estratégica y en la definición de un marco conceptual que le permita desarrollar los sistemas de información de manera gradual, y sistémica que obedezca a un plan estratégico de sistemas alineado con los objetivos institucionales y que le permita a la unidad cumplir con su misión institucional.

Por lo anterior es necesario realizar una evaluación integral a los sistemas de información de la Unidad Administrativa Especial de Gestión de Restitución de Tierras Despojadas, que identifique los riesgos y brinde alternativas de control en aras de fortalecer la confiabilidad de los ambientes de procesamiento computarizado, acompañado de un proceso de transferencia de conocimiento, y que de acuerdo a sus resultados, se definan las estrategias metodológicas para implementar un plan de mejoramiento en la eficiencia de la gestión tecnológica y fortalecimiento del control interno en

los sistemas de información. Con este propósito la OCI tiene proyectado realizar una evaluación por fases de la siguiente manera: Fase 1: Levantamiento y Análisis de Información, la cual se deberá entender la situación actual de la plataforma tecnológica de TI y analizar el nivel de alineamiento de la tecnología con los objetivos estratégicos de la unidad, la Fase 2: Diagnóstico y Evaluación, donde se identificarán los principales riesgos asociados al uso de las tecnologías de la Unidad y se realizará el diagnóstico sobre el grado de madurez en seguridad de la información y realizar análisis de brechas que posibilite determinar las acciones requeridas a corto, mediano y largo plazo; la Fase 3: Plan de Mejoramiento, En esta etapa se debe desarrollar una propuesta de continuidad, acompañamiento e implementación del plan de mejoramiento.

En cuanto a servicios administrativos y transversales de apoyo, se ha definido una plataforma para el proceso de contratación (ERP), adquiriendo la herramienta ERP - STONE , para la administración y gestión de la información de la nómina de la Unidad, que se encuentra en proceso de implementación en coordinación con el Grupo de Talento Humano, Gestión Financiera y Gestión Logística y de Recursos Físicos y se espera que en enero de 2014 se pueda elaborar la primera nómina con esta herramienta. Así mismo este sistema cuenta con un pequeño módulo de gestión documental y se está adelantando la implementación de los procesos de almacén e inventarios en esta herramienta y se está iniciando la implementación de los módulos de PQRs y contratación.

El decreto 2693 de 2012 establece que la política de Gobierno en Línea - GEL es de obligatorio cumplimiento y contiene los siguientes componentes: información, interacción, transacción, transformación, democracia y componentes transversales. En este sentido la Unidad ha venido cumpliendo con esta política articulándolo con el nuevo modelo de planeación y gestión de qué trata el decreto 2482 de 2012 y presentó un primer informe a través del formato FURAG, establecido por el Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP en el cual se refleja un avance del 30%, haciendo notar que el reto para finalizar el 2013 es alcanzar una meta del 80% en el cumplimiento de la Política de Gobierno en Línea²⁶. La evaluación del Gel se está haciendo semestralmente a través del FURAG donde se respondieron 168 preguntas relacionadas con el tema. Como parte de la gestión se están definiendo responsabilidades y metas con el fin de cumplir con la política GEL, teniendo en cuenta que la OCI se encargará de la verificación de evidencias y de exigir el cumplimiento de los compromisos adquiridos. Por parte de la oficina de Tics, área encargada de adelantar la implementación de la política GEL al interior de la Unidad se explicaron los cambios que ha sufrido la matriz de seguimiento de los criterios GEL desde el manual 3.0 y 3.1, con los aplicativos de autoevaluación de COLNODO y del Formulario Único de Reporte y Avance de la Gestión –FURAG. De la misma manera expuso la revisión detallada de la matriz existente y los ajustes que serían necesarios para estar en concordancia con el FURAG.

En cuanto a la articulación de sistemas de información , la Oficina de Tecnologías de la Información se encuentra desarrollando una aplicación para dar acceso a las bases de datos institucionales relacionados con SIPOD (hoy denominado RUV: Registro Único de Víctimas), la Red Nacional de Información integró todas las consultas a información sobre víctimas en una nueva plataforma llamada VIVANTO, adjudicaciones INCODER, RUPD (Registro Único de Predios y Territorios Abandonados – INCODER), lo cual agilizará las actividades relacionadas con los procesos de restitución y se encuentra pendiente de definir las políticas de uso de la Información respecto a la información del INCODER y el INCORA. La aplicación permitirá a los ingenieros territoriales o quien delegue cada Director Territorial efectuar las consultas en el aplicativo de tierras por diferentes criterios como números de cédula, números prediales, resoluciones de adjudicación, etc.

²⁶ Dentro de los compromisos a mediano plazo para el cumplimiento de la política la oficina de Tics debe presentar a la OCI informe de avance que refleje el contenido de la reunión y la programación de actividades a 31 de diciembre y realizar sesiones de trabajo con las dependencias de la Unidad para definir responsables y compromisos en el cumplimiento de GEL.

La Oficina de Tecnologías de la Información genera reportes estadísticos de avance en la ejecución de la aplicación de las medidas ordenadas en la Ley 1448 de 2011, las cuales son publicadas en la página WEB de la Unidad y en los diferentes medios de comunicación a través de la Oficina Asesora de Comunicaciones. Se está trabajando en la divulgación de los indicadores definidos por la entidad para evaluar su gestión a través de la página web y otros medios de amplia cobertura donde se refleje el avance de los indicadores misionales y de gestión.

De 23 sedes de las cuales 17 son Direcciones Territoriales y 5 oficinas con que cuenta la Unidad se tienen interconectadas 21 quedando pendientes dos (2) territoriales (Quibdó y Mocoa) debido a que por problemas técnicos no se han podido optimizar el servicio de red de datos²⁷. Las territoriales nuevas se encuentran por fuera del contrato de la ETB y se está adelantado un otrosí al contrato que se tiene con esta empresa para integrarlas a la red privada de la Unidad. No obstante a pesar que el canal de internet esta funcionado con ETB hay unas sedes donde la conexión no funciona adecuadamente como zona entre otros, Bucaramanga, Barrancabermeja. Como alternativa se tiene que contratar con un operador local que pueda prestar el servicio requerido. La plataforma tecnológica para atender la telefonía sobre IP (VoIP) que tenía inicialmente dimensionada la entidad y que era de 5 troncales y 100 extensiones quedó demasiado corta debido al crecimiento interno que ha tenido la unidad obligando a redimensionar esto a 50 troncales a nivel nacional.

La red de alta velocidad del estado colombiano, RAVEC, y que actualmente cuenta con 118 entidades estatales del orden nacional interconectadas entre sí, es utilizada por la Unidad para interactuar con entidades como el INCODER, Superintendencia de Notariado y Registro y el IGAC entre otras.

Se implementó una "mesa de ayuda TIC" y se instaló una herramienta GLPI para el control de PQR formulados a la OTI, con el propósito de generar mejores niveles de servicio en la atención a través de tiquetes, que permitirán la trazabilidad en el tratamiento de cada una de las situaciones.

En lo relacionado con los recursos financieros, la información se gestiona a través de la herramienta diseñada para las entidades públicas SIIF Nación II.

Durante el trimestre entre Julio y Septiembre se inició un nuevo proceso de contratación para compra del software para el manejo de inventarios, a la fecha se tiene el contrato realizado con la empresa QUALITY SOFTWARE.

Se aprobó el proyecto del nuevo procedimiento para pago oportuno de viáticos y gastos de viajes. El cual fue ajustado de conformidad con los resultados del diagnóstico efectuado por la Secretaria General a través del grupo de talento humano y las recomendaciones de la oficina de Control Interno.

Dentro de los avances que se pueden identificar en gestión documental esta la creación de guías, manuales, instructivos y formatos los cuales actualmente se encuentran en aprobación por parte del grupo de calidad de la Unidad de Tierras.²⁸

²⁷ En total hay 4 territoriales con 8 megas, 12 territoriales con 2 megas y 1 de Bucaramanga que no tiene instalado y la idea es que están en 2 se pasen de 8 a 10 Gigas

²⁸ Dentro de estos podemos mencionar la circular 004 Organización de expedientes, Circular 005 Inventario Único Documental, Circular 006 Transferencias Documentales, Circular 007 Foliación, Circular 008 Préstamo documental, Guía de Historias Laborales, Guía de Organización del Expediente de Restitución de Tierras, Rótulo para carpeta, Inventario Único documental, Formato Transferencia Documental, Formato Hoja de Control.

De otro lado se avanza en la construcción de las guías para derechos de Petición, guía de digitalización, guía de Organización de expedientes contractuales, manual de Archivo, programa de gestión documental, formato referencia cruzada, formato de testigo documental y formato control de solicitudes en zonas no microfocalizadas. La Guía de Aplicación de TRD, Manual de Comunicaciones Oficiales se encuentra en proceso de actualización.

Adicional a la página web, la Unidad utiliza las redes sociales como Facebook y Twitter para mantener informados al ciudadano en las últimas noticias sobre la implementación de la Política de Restitución de Tierras.

Finalmente la gestión de la Unidad en la información, la comunicación y los sistemas de información se enmarca y desarrollan dentro de la política establecida por el Gobierno Nacional que pretende lograr un salto en la inclusión social y en la competitividad del país a través de la apropiación y el uso adecuado de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), tanto en la vida cotidiana como productiva de los ciudadanos, las empresas, la academia y el Estado.

En este sentido la Unidad ha venido cumpliendo con esta política articulándolo con el nuevo modelo de planeación y gestión de que trata el decreto 2482 de 2012 y presentó un primer informe en el cual se refleja un avance del 30% y el reto para finalizar el 2013 es alcanzar una meta del 80% y que utilizando las TICs la Unidad pueda publicar la información que tienen que ver son la misión de la Unidad.

Dentro del diseño de la estrategia para aplicar la directiva cero papel de acuerdo con directrices de Gobierno en Línea, se envían una vez por semana vía correo electrónico a toda la Unidad a nivel nacional, mensajes alusivos que concienticen a los funcionarios del ahorro de papel. Se implementó en las fotocopiadoras de las oficinas a nivel nacional un recipiente marcado como “Hojas utilizadas por ambas caras”, donde el funcionario ha identificado que van las hojas para picado y posterior comercialización como material reciclable.²⁹

Se participó en una capacitación con el Archivo General de la Nación de cero papel, en la capacitación se hace énfasis que la política de cero papel no implica digitalizar y eliminar la documentación sino de reducir costos y concientizar al usuario en el impacto ambiental que el proceso tiene. Se desarrolló una resolución para determinar qué proceso se debe seguir con el papel ya reciclado en la unidad de restitución de tierras., Se elaboraron los estudios previos, los cuales se encuentran en revisión y aprobación por parte de contractual para la tercerización de fotocopiado.

Dentro de los factores y/o agentes que se espera sean fortalecidos para la URT, está la aplicación del Gestor DOCMA para el manejo de las Historias Laborales, Contratos, Correspondencia y Archivo Central para minimizar las copias en cada seccional, en el manejo Organizado Sistematizado de la correspondencia, la entidad debe establecer directrices claras para el manejo documental de tal manera que no haya contratiempos entre la correspondencia recibida y la respuesta que se genera al usuario y/o grupo de interés además de los espacios de almacenamiento del archivo por cuanto no son adecuados tanto para la documentación como para el Personal.

De igual forma es importante fortalecer la adopción de las guías elaboradas desde el nivel central para la aplicación de las buenas prácticas archivísticas, definir la responsabilidad de los Gestores y los productores documentales, la estandarización de formatos aplicados por cada seccional, La seguridad de La ventanilla única ya que no cumple Acuerdo 060 del 2000.

Se crearon las 25 tablas de retención documentales de la UAEGRTD, las cuales fueron entregadas al Archivo General de la Nación (AGN), para su revisión y posterior modificación.

²⁹ Cada dos semanas se realiza una clasificación de este papel para su picado, organización, retiro de materiales metálicos, y se pasa al archivo central para su depósito. Este papel debidamente organizado, puede ser procesado para su eliminación, los funcionarios tienen sitios estratégicos para ubicar las hojas según corresponda (Hojas Utilizadas por ambas caras, hojas reciclables oficio y hojas reciclables carta).

De igual manera es importante sensibilizar al interior de la URT las definiciones de Archivo electrónico, comunicaciones internas y externas, correspondencia, documento, documento público, TRM etc. Con el fin de articular los flujos de información de la URT para los trámites administrativos, legales y técnicos y generar la pautas mínimas para la recepción y producción de información que permitan a la URT, recuperar, gestionar y controlar la información, lo cual no sólo impacta legalmente a futuro temas de seguridad sino que permitiría contribuir a una óptima imagen corporativa. (Prerrequisito de infraestructura tecnológica). Para esto es necesario fortalecer el grupo de gestión documental con personal y equipos tecnológicos para digitalización tanto a nivel central como en las territoriales de cara a cumplir con la meta del Gobierno Nacional de contar con sede electrónica.

Dificultades de los Sistemas de información:

Como es de entender dentro de este escenario de conflicto se presentan dificultades en la obtención de información, y para este fin la Unidad ha venido desarrollando mecanismos y estrategias para su recolección y procesamiento que se ven afectadas por el ambiente político, las tendencias sociales, las variables económicas además de los medios tecnológicos, con que cuenta la Unidad, para procesarla y convertirla en información estratégica.

La articulación de la Unidad con las diferentes entidades relacionadas con el proceso de registro de tierras despojadas y abandonadas forzosamente, en relación con la interoperabilidad e intercambio de información en tiempo real de los datos que reposan en cada entidad del estado, indispensables para la restitución de tierras, tanto en la etapa administrativa como judicial, es uno de los grados cuernos de botella que retrasan la labor de la unidad, entre otros, por los procesos no sistematizados de otras instituciones pueden retrasar procesos de jueces y de la misma manera de la Unidad de Restitución, lo cual generó una alerta por parte de la CGR en la auditoria adelantada durante el I semestre de 2012. La conformación del registro de tierras despojadas se dificulta por la desactualización catastral que presentan muchos municipios del país y las demoras para conectarse con diferentes bases de datos en tiempo real que reposan en un gran número de entidades con tecnologías y competencias diferentes. El IGAG es una pieza importante que aporta información catastral en las áreas rurales, aunque con problemas de actualización, por lo que, es necesario actualizar información con personal y presupuesto gestionado por esa misma entidad. El principal llamado de atención es la permanencia del conflicto donde aún se presentan riesgos para víctimas y funcionarios.

Comunicación Organizacional

La Unidad cuenta con una Oficina Asesora de Comunicaciones, la cual se encarga de la planeación y articulación de la difusión de información, a través de medios masivos de comunicación donde se busca la introducción de los diferentes actores sociales en la política de Restitución de Tierras. Se cuenta con una base de datos de los Medios de Comunicación a nivel nacional y regional en los cuales se publica información de la Unidad, con el fin de hacer un seguimiento permanente para garantizar que la información divulgada sea precisa y oportuna.

La información primaria es necesaria y se cuenta con varios mecanismos como las jornadas comunitarias, la rendición de cuentas con líderes de víctimas, espacios de capacitación a diferentes actores del proceso de restitución, entre otros que brindan información determinante para el proceso de registro y para el establecimiento de políticas y estrategias.

La oficina de comunicaciones tiene como actividades promover un programa de capacitación en el manejo efectivo de los protocolos de comunicaciones internas y externas, elaborar Políticas y procedimientos para el desarrollo efectivo de las comunicaciones y el fortalecimiento Institucional. Se elaboraron los procedimientos de Comunicación Organizacional, Comunicación Informativa y Medios de Comunicación con sus formatos propuestos como son: Base de Datos Periodistas, Estrategia de Comunicaciones, Publicación de Información Externa, Estrategia de Rendición de Cuentas a la Ciudadanía y Matriz de Comunicaciones; con un avance definido por la Oficina Asesora de Planeación de un 88% a 15 de octubre de 2013.

En cuanto al Plan Estratégico de Comunicación Interna propuesto para la Unidad de Restitución de Tierras URT es el

resultado del trabajo de un equipo de profesionales que durante varias semanas monitorearon, evaluaron y analizaron los procesos de comunicación que ocurren al interior de la organización en todos los niveles (directivos y empleados) y el objetivo de la estrategia de comunicaciones es dar a conocer los resultados y avances de la Unidad de Restitución de Tierras con el fin de promover una imagen positiva de la unidad y del proceso de justicia transicional.

Con base en los hallazgos encontrados en la fase de diagnóstico,³⁰ se definieron un conjunto de acciones encaminadas a dar solución a las dificultades con respecto al ámbito de la Comunicación Interna. Se elaboró un documento encaminado a proponer cuatro actividades de manera general (Todos dicen, todos ganan, ¿Quién es quién?, Campaña de servicio interno y Foro de Líderes), para dar respuesta a las problemáticas identificadas en la primera parte del proceso. La finalidad de las mismas es lograr que las comunicaciones entre todas las dependencias y entre todos los colaboradores de la URT a nivel nacional sean oportunas, precisas, cordiales, dinámicas y satisfactorias.

Los retos para el manejo de comunicación de la Unidad se describen a continuación:

- Posicionar a la URT como una de las puntas de lanza en solución al conflicto del gobierno nacional.
- Creación de una imagen institucional cercana al ciudadano del común.
- Resaltar la gestión de URT y su director en pro del país.

Adicional a la información que se presenta a los ciudadanos en las jornadas de rendición de cuentas, se invita a las Entidades que tienen una influencia directa en el logro de los objetivos de la Unidad, para que provean información de primera mano de acuerdo a las inquietudes presentadas por los ciudadanos. Los canales de atención tercerizados (ETB) para la recepción, registro y atención de sugerencias, recomendaciones, peticiones, necesidades, quejas o reclamos, están actualmente en proceso de implementación, coordinados por el Grupo de Atención al Ciudadano. Adicionalmente, se realizó la identificación de los grupos de interés que interactúan con cada uno de los procesos de la Unidad, así como sus respectivas necesidades de información.

En el desarrollo de la política de participación ciudadana, La Unidad de Restitución de Tierras conformó la estructura que servirá de plataforma para el desarrollo de la política de Participación Ciudadana y ha efectuado inversiones importantes en procura de crear los medios tecnológicos y mecanismos para hacerlo realidad. No obstante, ya existen algunos canales de comunicación con el ciudadano y se ha hecho partícipe a la ciudadanía a través de las tres jornadas de Rendición de Cuentas en diferentes ciudades.

La Unidad conformó el grupo de atención al ciudadano con el fin de cubrir las necesidades, intereses y expectativas de la ciudadanía y colaboradores de la Unidad. La Atención al Ciudadano de la UAEGRT está orientada a servir a los ciudadanos, y a los grupos de interés con innovación, integralidad, calidad, veracidad, oportunidad y efectividad, a fin de contribuir con el logro de los objetivos trazados estratégicamente en la Entidad. Así mismo, atender todas aquellas peticiones, actuaciones, consultas, quejas, reclamos, sugerencias, denuncias y recursos, de tal forma que se satisfagan las necesidades de los ciudadanos a través de un mejoramiento continuo, de la construcción de una cultura de servicio con responsabilidad social en el marco de un modelo incluyente de trato digno a la población vulnerable. Dentro de los retos de atención al usuario podemos mencionar los siguientes:

- El grupo deberá asegurar que durante todo el proceso de Atención al Ciudadano se cuente con todos los canales de atención y comunicación para brindar el mejor servicio a los ciudadan@s, con innovación y efectividad, junto con el desarrollo integral de nuestros Colaboradores, generando bienestar y satisfacción frente a sus expectativas dentro de las funciones se encuentran teniendo al ciudadano como eje de la gestión pública:

³⁰Tomando como insumo la encuesta de diagnóstico de comunicación interna aplicada a los servidores de la Unidad se diseñó y construyó el Plan de Comunicaciones que fue socializado con los líderes de proceso.

- Garantizar espacios de concertación interinstitucional y mecanismos de cooperación mediante alianzas interinstitucionales.
- Definir estrategias integrales y sostenibles para la transformación organizacional mediante la Política de Servicio y Atención al Ciudadano.
- Generar Acuerdos de Compromiso con Directivos, Jefes de Oficina y Coordinadores.
- Intercambio de Experiencias con Entidades públicas y privadas para tener un tanque de Buenas Prácticas.
- Procedimientos PQR's, Rutas de Control de Documentos, Protocolos de Atención y de Servicio
- Asegurar a nivel Central y Territorial la aplicación de la Política de SAC a través de posters (Misión, Visión, Deberes y Derechos), Buzones).
- Guía práctica de denuncia ciudadana para actos de corrupción y otras faltas contra la ética pública.
- Implementar un Proyecto de **Cualificación** que permita el fortalecimiento de competencias y **Cultura de Servicio**, evidenciada en el Ser, el Saber y el Hacer.
- Diseño e implementación de un programa de Cualificación en Cultura de Servicio.

Por medio de la Resolución 880 de 2013 se crea oficialmente el Grupo Gestor de Rendición de Cuentas en la UAEGRTD. Con el apoyo del DAFP, se definió la política de Rendición de Cuentas de la UAEGRTD. En el link "Rendición de Cuentas U.R.T." de la página web de la Unidad, se encuentran publicados los informes de Rendición de Cuentas realizados hasta el momento.

La Unidad ha realizado 4 rendiciones de cuentas en las ciudades de Bogotá, Medellín, Villavicencio y Magdalena, con enfoque innovador, donde deja de ser un taller o ejercicio demagógico para convertirse en un escenario de construcciones compartidas con los líderes comunitarios, la institucionalidad (Personería, Procuraduría, Fiscalía, Defensoría del Pueblo, CGR, Alta Consejería de la Presidencia, Unidad de víctimas, Unidad de protección, IGAC, INCODER, SNR, Ministerio del Interior, Sena, entre otros), las víctimas lo que requiere de un apoyo decidido del Estado sin embargo fue necesario aplazar el cronograma que se tenía previsto más por problemas con el operador logístico y una vez solucionados estos inconvenientes se reprogramará la rendición de cuentas en las 12 territoriales que se encuentran pendientes y en donde se continuará con la siguiente agenda:

- Información al ciudadano ³¹
- Construcción de diagnóstico y análisis de la situación
- Un tercer momento en que la institucionalidad en conjunto responde y se compromete con los ciudadanos y al final del encuentro se elaboró un documento que contiene el compromiso de las entidades el cual será firmado públicamente.

³¹ Del nivel nacional, reportados a la fecha han participado en actividades de capacitación en los temas administrativos en restitución de tierras, 683 personas, contando con una participación del 51% de mujeres (333 asistentes a jornadas de capacitación) y 350 hombres que corresponde al 49%

Estado general del Sistema de Control Interno

El Sistema Integrado de Gestión de la Unidad Administrativa Especial de Restitución de tierras despojadas se encuentra en el desarrollo de la Fase III del Proyecto de Plan de Procesos para el año 2013, el cual se han trabajado los siguientes productos: Diagnóstico DOFA/ espina de pescado de los procesos Inventario de Mejoramiento (identificación de posibles acciones de mejora y correctivas de acuerdo al diagnóstico), Caracterización, procedimientos o instrumentos propuestos, Plan de documentación, Metodología para elaboración de mapa de Riesgos, Matriz de interrelación de procesos, Normograma, Producto/Servicio no conforme y Hoja de vida / Ficha de indicadores, los cuales han permitido realizar un diseño y planificación de los procesos, se encuentran pendiente la finalización de la Fase IV y V, la cual se culminará en el año 2014.

Recomendaciones

- Es necesario fortalecer los procesos de direccionamiento y planeación estratégica de la Unidad actualizando de manera integral el plan estratégico (2012-2014), ya que en la actualidad solamente se realizó la revisión de la misión, visión y objetivos estratégicos, si es el caso incorporar conceptos de prospectiva teniendo en cuenta las variables del entorno y la interrelación con otras entidades que suministran información básica y prioritaria dentro del proceso de Restitución de tierras.
- Es importante que la misión, visión y objetivos estratégicos se socialicen a nivel nacional, para asegurar su cumplimiento y entendimiento en todos los niveles de la Unidad.
- Establecer lineamientos y/o metodologías que permitan dar una mayor claridad frente a la construcción del plan de acción y su importancia como herramienta de materialización del direccionamiento estratégico de la Unidad y definir una estrategia metodológica para realizar una asesoría y acompañamiento a las dependencias en la construcción de sus planes de acción. Dentro del SIG es necesario diseñar la Ficha Técnica de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, que permiten medir y evaluar el avance en la ejecución de los planes y programas.
- Capacitar a los actores del proceso en el diseño y oportunidad de los indicadores, establecimiento de metas que permitan dar soporte al avance del mismo además de visibilizar la gestión frente a la planeación de los recursos humanos, técnicos y financieros y elaborar la ficha técnica de los indicadores. Para efectos de un mejor análisis es indispensable definir la periodicidad de los datos (frecuencia con que se hace la medición del indicador en su expresión total) para efectos de un mejor análisis frente a los reportes y su cumplimiento. Para dar continuidad al objeto del seguimiento y monitoreo, se debe dar trámite al desarrollo de acciones posteriores a la recolección de datos, para así convertirlos en información generando un significado, relevancia y entendimiento, en un tiempo y lugar específico.
- Fortalecer las herramientas que permitan realizar la autoevaluación y autogestión de la entidad que permitan verificar la efectividad de las acciones que desarrollan los procesos y su aporte a los objetivos institucionales, realizada con la participación de los líderes y sus equipos de trabajo.
- Asignar como responsable a la Subdirección, la función de realizar como una revisión integral del proceso de restitución, identificando todos los eslabones de la cadena, asignando responsables con respectivos perfiles y competencias, y de analizar cada una de las variables jurídicas, sociales y catastrales que contiene actualmente el formulario de ingreso de información al sistema de tierras y mediante un estudio detallado establecer cuáles son las nuevas necesidades de información para hacer más efectivo el proceso y de esta forma cumplir con la misión y objetivos estratégicos y misionales de la Unidad.

- Se recomienda diseñar indicadores en todas las fases de la cadena de valor del proceso de restitución de tierras para medir la gestión en el desarrollo de los sub procesos desde la recepción de la solicitud, estudio jurídico, estudio de predios (geo referencial y espacial y toda la parte catastral y topográfica), la etapa judicial, hasta llegar a la etapa post judicial que contiene el proceso de entrega de los predios para la materialización de la política de restitución y no únicamente con los parámetros de solicitudes, presentadas, demandas o restituciones realizadas. En el marco del diseño del Sistema Integrado de Gestión se debe contemplar el establecimiento de indicadores de gestión no solamente del proceso sino también a los productos de los Unidad de acuerdo al modelo estándar de Control Interno que permita realizar una autoevaluación efectiva de la gestión realizada por los procesos misionales.
- Generar una herramienta y guía para la elaboración de los indicadores que midan el cumplimiento de los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad como establece el Art. 209 de la CPN, y de eficiencia, equidad y la valoración de los costos ambientales como establece el Art. 8 la Ley 42 de 1993 y en cumplimiento del hallazgo No 6 de la CGR, adicionales a los establecidos
- En lo relacionado con la remisión de documentos por parte de la entidad se recomienda aplicar lo establecido en la ley 1437 de 2011 en sus artículos: Artículo 53. Procedimientos y trámites administrativos a través de medios electrónicos, Artículo 54. Registro para el uso de medios electrónicos Artículo 55. Documento público en medio electrónico y Artículo 56. Notificación electrónica. Las autoridades podrán notificar sus actos a través de medios electrónicos, siempre que el administrado haya aceptado este medio de notificación.
- Es necesario diseñar una nueva planta de personal que en términos económicos sea más competitiva, mejorando salarios debido a que por este motivo muchos funcionarios capacitados en la Unidad han salido para otras entidades que ofrecen mejores remuneraciones y se ha dificultado la provisión de algunos cargos
- Crear comité de contratación (Art 13 de la Ley87 de 1993), numeral 5.3 decreto 1559 de 2005, y en los decretos 1826 de 1994 y 2145 de 1999.
- Se recomienda fortalecer el Plan estratégico de Comunicaciones, para que la ciudadanía y partes interesadas conozcan los planes programas y proyectos y los resultados alcanzados y que esta pueda realizar el seguimiento correspondiente. Además, en este plan se establecen los responsables, tiempos, manejo de los sistemas y los medios que se utilizaran para comunicar tanto a los usuarios internos como a los externos, la información que la entidad desee publicar y establecer mecanismos de comunicaciones a la Unidad y articulación entre las caracterizaciones de los procesos y la comunicación interna de la Entidad.
- Continuar con el acompañamiento a los procesos incluyendo el nivel central y territorial para asegurar la efectividad en la implementación del sistema integrado de gestión.
- Además la interoperabilidad de los sistemas de información con otras entidades públicas es un tema complejo y recurrente que técnicamente tiene algunas barreras, y en este sentido se recomienda que las instituciones dediquen personal especializado en el desarrollo de servicios de intercambio de información, en cumplimiento de los estándares y políticas definidas en la estrategia de Gobierno en Línea –GEL-, con el propósito de agilizar la puesta en producción de los mecanismos de interoperabilidad, (preferiblemente automáticos y en tiempo real).
- Es necesario definir las relaciones de la Entidad y su entorno, debido a la función que realiza de restitución de tierras en medio del conflicto armado con el fin de determinar los factores de riesgo internos y externos a los que está expuesta la Entidad, identificar las causas y diseñar las estrategias y controles para disminuir su probabilidad e impacto.
- En cuanto a los sistemas de información es necesario reevaluar el formato de registro de información mediante la implementación de estrategia que permita una retroalimentación entre las territoriales y las direcciones sociales, catastral y jurídica bajo la coordinación de la Subdirección General capitalizando la gestión de información las

experiencia recogidas en este año y medio para que el sistema de tierras sumiste la información requerida para la toma de decisiones y agilizar los procesos administrativos y jurídicos propio del procesos de restitución de tierras. Así mismo es importante evaluar las competencias de personas encargadas de realizar entrevistas en las partes iniciales e intermedias del proceso con el fin de agilizar y hacer más efectiva la toma de información. En este proceso debemos involucrar los procesos y experiencias de las territoriales para el nuevo diseño del aplicativo debido a que en el formulario actual fue planeado desde el nivel central situación que en su momento era entendible pero que en su momento era necesario capitalizar las experiencias de las territoriales.

- Referente a la implementación del Sistema de Información de Gestión de Empleo Público – SIGEP se recomienda de manera imperativa cumplir con lo establecido en la Ley 190 de 1995, Decreto 1945 de 1995, Leyes 443 y 489 de 1998, Ley 909 de 2004, Decreto 1145 de 2004, Decreto 3246 de 2007, Decreto 1409 de 2008, Decreto 2842 de 2010 y Circular Externa No. 100-001-2013 en razón a que la unidad solo lleva un porcentaje de avance en la implementación del sistema del 17.05% a Julio 31 de 2013 lo cual es una alerta inmediata para tomar las medidas que se han necesarias con el fin que la Secretaria General a través de los Grupos de Talento Humano y Gestión Contractual realicen un plan de contingencia para el cumplimiento al Decreto 2842 de 2010 y demás normas concordantes.
- Definir políticas de seguridad, administración y control de recursos informáticos y sistemas de información y transferir conocimientos de prevención en materia informática en todos los niveles de la organización así mismo se deben establecer políticas de backups. Se debe realizar un contrato con una empresa de seguridad para salvaguardar los backup de la información realizada en la oficina de TICs fuera de la entidad.
- La oficina de TICS debe realizar periódicamente y de manera sorpresiva revisión y/o supervisión a los procesos que se llevan a cabo por parte de los funcionarios que tienen acceso a información privilegiada o sensible y que involucren aspectos informáticos.
- Realizar un ajuste al Manual Especifico de Funciones y Competencias Laborales, aprobado mediante Resolución 001 de 2012 y adaptarlo a las actuales necesidades de la Unidad.

En cuanto a comisiones de servicios:

- Es necesario asignar un presupuesto por territorial basados en criterios técnicos para el cálculo teniendo en cuenta las metas establecidas en el plan de acción y demás factores del entorno (área microfocalizadas, densidad, dispersión geográfica, seguridad, etc.) y que éste sea administrado y controlado en tiempo real a través del SIF en cada territorial.
- Se recomienda que los Directores Territoriales realicen una adecuada proyección y planeación de las comisiones que se deben generar al interior de su sede así como la revisión y legalización de la comisión, garantizando un adecuado seguimiento y control a los resultados.
- Utilizar todas las bondades y herramientas que tiene el aplicativo SIF para administrar la caja menor de viáticos, tales como el saldo de bancos, la ejecución por rubro que permite conocer la disponibilidad real, el movimiento de reintegros, los egresos legalizados y los pendientes por legalizar entre otros.
- Evaluar la capacitación y generar mecanismos que posibiliten la transferencia de los aprendizajes a situaciones reales del trabajo. Además de fortalecer en todos los servidores la actitud de aprendizaje de sus propias experiencias dentro de la entidad como una forma de crear conocimiento. Así mismo se recomienda reevaluar el sistema de capacitación virtual a través de Moodle debido a que este sistema no viene siendo utilizado por los funcionarios (relación beneficio costo)
- Aplicar periódicamente metodologías para la identificación de los riesgos de corrupción en las diferentes áreas, de manera que la alta gerencia, como responsable suprema del control interno, pueda tomar oportunamente las

medidas que se requieran para evitarla.

- Realizar evaluaciones formativas, de manera que los evaluados conozcan sus fortalezas y debilidades y refuercen las actitudes del autocontrol y de la autoevaluación.
- Promover el mejoramiento continuo de los procesos de la entidad mediante la toma de acciones correctivas y preventivas, por lo anterior se hace importante fortalecer el instrumento de plan de mejoramiento, que incluya mecanismos de autoevaluación y evaluación, soportado en actividades de sensibilización y acompañamiento a los proceso para su adecuada generación y control por parte de la Oficina Asesora de Planeación.