

## 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: Noviembre de 2013 a 12 de  
Marzo 2014

Fecha de elaboración: Marzo 11 de 2014.

### 1. MÓDULO DE CONTROL DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN

El sistema de control interno como elemento fundamental de la planeación y gestión, permite tener un visión y control de las variables que generan impacto en el ámbito de la Unidad, la cual se desarrolla mediante la identificación de los factores claves de éxito que afectan el desarrollo misional por un entorno cada vez más cambiante e incierto que afectan de manera directa el desarrollo de la política de restitución de tierras que tiene como cabeza visible y ejecutor principal la Unidad Administrativa Especial de Gestión de Restitución de Tierras Despojadas, como una etapa previa para la formulación de estrategias y planes de acción.

De esta manera y en atención a cada uno de los lineamientos que enmarcan el control interno en el sector público, la Unidad viene adelantando el proceso de implementación del Sistema Integrado de Gestión partiendo del fortalecimiento y las mejoras prácticas de sus procesos en todo un andamiaje que ha ido direccionando y trazando una ruta para su direccionamiento estratégico, trabajando así en el fortalecimiento de su función institucional y legal, en la construcción del conocimiento frente a las necesidades y expectativas de la ciudadanía y demás partes interesadas, a través de proyectos que fortalezcan la atención y el control ciudadano, garantizando la transparencia, la ética institucional y el buen servicio público desde una visión y cultura de control, bajo condiciones de control y administración de riesgos que logren de manera temprana evidenciar las posibles desviaciones en el cumplimiento de los objetivos, operando con criterio de mejora continua y articulando siempre con la política pública de reparación integral.

#### 1.1 COMPONENTE 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 en el ejercicio de la Función Pública y en dirección a los fines del Estado.

Así mismo, la Dirección de la Unidad ha venido desarrollado un estilo de dirección fundamentado en la cultura de la autoevaluación y ha propiciado la participación y proactividad de los líderes de los procesos, en este sentido su compromiso y respaldo se ve reflejado, tanto en la participación del Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno adoptado mediante la Resolución 880 de 2013, cuyo propósito es fijar las directrices y lineamientos para la implementación, fortalecimiento y mejoramiento continuo del Sistema de Control Interno, como en la definición de la política del SIG, lineamientos para fortalecerlo, canales de comunicación eficaces, compromiso en la asignación y uso transparente y racional de los recursos.

Dentro Del Componente del Talento Humano la Unidad estableció un plan estratégico de Talento humano adoptado mediante resolución 432 de 2013, en el cual se desarrollaron programas y actividades como son el Plan Institucional de Capacitación, programa de salud ocupacional y seguridad industrial, programa de bienestar social y estímulos, evaluación de rendimiento laboral, selección y vinculación del personal, clima organizacional, programa de inducción y reinducción, para este último creó una aplicación de Aulas Virtuales para la realización de la inducción y reinducción.

### **1.1.1 Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos.**

Dentro de los avances de este componente fue la construcción del Código de ética de la entidad, el cual se adoptó mediante la Resolución 1116 de 2013 y divulgado a través de correo electrónico el 7 de enero de 2014 a los colaboradores por el área de Gestión del Talento y desarrollo humano, acompañado además del fortalecimiento ético de sus servidores públicos y contratistas a través de diferentes mecanismos y campañas visuales que orientan hacia conductas adecuadas, que minimicen posibles riesgos potenciales, así como la identificación de los riesgos de corrupción y sus respectivos controles tal y como lo establece el Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano 2013 que se encuentra publicado en la página web de la Unidad.

Sin embargo, es importante mencionar que el Código de Ética se debe socializar de una manera participativa con representación de las diferentes dependencias, pasando por etapas como: sensibilización y apropiación conceptual sobre ética de la administración pública hasta la ejecución de acciones para la adopción y divulgación, de acuerdo a lo establecido en el Modelo de Gestión ética para entidades del Estado –USAID Pág. 183 (2006), lo cual hace más difícil desarrollar un sentido de pertenencia, compromiso y ética el cual fortalece el direccionar de las conducta de autocontrol hacia un enfoque de mejora continua y las buenas prácticas de los servidores públicos y contratistas.

### **1.1.2 Desarrollo del Talento Humano.**

En la medida en que ha venido madurando la política de restitución de tierras, se marca la fuerte necesidad de redefinir tanto la estructura organizacional y administrativa como de su planta de personal, que se hace cada vez más limitada para cumplir con efectividad la implementación de los procesos de restitución, aun mas, por ser la Unidad pionera en la implementación de la política de restitución de tierras bajo diferentes escenarios que afectan la ejecución de actividades como la violencia y articulación interinstitucional que permita identificar las zonas de macrofocalización, es así como se ha venido construyendo sus bases y la gestión del conocimiento sobre la marcha, convirtiéndose así, en un importante recurso para la Entidad.

La Unida 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 que se generan para asegurar el logro de los objetivos institucionales los perfiles de empleo, para algunos casos se han ido distando de la realidad lo que hace imperativo la reestructuración de la entidad y así mismo su manual de funciones. Para el cierre de la vigencia se pudo establecer que las restricciones establecidas para la ejecución de programas de capacitación dada la vinculación de los colaboradores de la entidad (Libre nombramiento y remoción: Capacitación -Provisionales: Entrenamiento en el puesto de trabajo e Inducción- Contratistas: Inducciones y herramientas que permitan sintonizarse con las políticas y metodologías de la entidad) limitó el objeto principal del desarrollo de los diferentes programas de bienestar social e incentivos tendientes a fortalecer el talento humano de la Unidad a partir de un diagnóstico de necesidades.

También es de anotar que si bien, durante la vigencia 2013, la entidad estableció un plan estratégico de Talento Humano, los diferentes elementos que los componen no se desarrollaron atendiendo la totalidad de los principios, lineamientos y normativa que regula la gestión del talento humano, las cuales deben estar alineadas además con el Plan Estratégico de la Unidad y los lineamientos generales para la integración de la planeación y gestión. Aun así gracias a esta experiencia y al trabajo por una mejora continua, para el 2014 sus esfuerzos se han direccionado a fortalecer las competencias, habilidades, aptitudes e idoneidad de sus servidores públicos, donde se han definido líneas estratégicas que buscan elevar la satisfacción de los requerimientos del talento humano y por ende ir poco a poco disminuyendo agentes que pueden poner en riesgo el buen desarrollo de las diferentes actividades laborales y de esta manera el cumplimiento misional de la entidad. Dentro de este desarrollo, se ha fortalecido los procesos de inducción y reinducción mediante la aplicación del

Moodle para los procesos de inducción y reinducción.

Así mismo, se viene trabajando en el fortalecimiento del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SG-SST) con el apoyo de la ARL COLMENA, en beneficio de garantizar la seguridad y salud ocupacional de los funcionarios de la UAERTD, donde a partir de un análisis de los riesgos laborales, se ha establecido una programación continua de actividades, como: pausas activas, fortalecimiento en la formación de la brigada, entre otros.

De otro lado se sigue trabajando en la implementación de instrumentos de evaluación del trabajo (Evaluación provisionales), en el formato y guía de evaluación de rendimiento laboral y en los acuerdos de gestión, así mismo, han sido remitidas la guía y formato de evaluación de desempeño a los funcionarios de la UAERTD 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.

Dentro de los inconvenientes de mayor atención que se pudo establecer para el 2013 fue la baja participación por parte de algunas dependencias y direcciones territoriales a las actividades, programadas,. es así como el Plan Institucional de Capacitación en la mayor parte de las actividades externas no supero el 60% de la participación esperada y en las internas, el 23% no se lograron ejecutar en el periodo inicialmente programado.

Otras de los aspectos en los que se presentó dificultad, es el registro en el Sistema de Información y Gestión del Empleo Público – SIGEP, que a febrero de 2013 presenta un avance del 30%. En este sentido las áreas responsables de este requerimiento y en atención a las recomendaciones realizadas por la Oficina de Control Interno están realizando las acciones necesarias para avanzar en el cumplimiento de las disposiciones del Decreto 2748 de 2010, compromiso que quedó ratificado en el Comité de Coordinación de Control interno llevado a cabo el 18 de febrero de 2014.

## **1.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.**

La unidad ha venido trabajando en el fortalecimiento de su ruta organizacional a través de la actualización del direccionamiento estratégico, 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 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 a seguir.

Es así como dentro de ese proceso dinamizador y retroalimentador de dos años de actividades, se realizó la actualización al Plan Estratégico 2013-2014, el cual fue aprobado en Consejo Directivo 9 de Octubre de 2013 y publicado en la Página Web, que se estructuró en función de doce (12) áreas claves de gestión articuladas con el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 y en la solución de problemáticas y riesgos identificados por la Unidad. Así mismo como desarrollo del componente estratégico se construyó para el 2014 las estrategias, programas, acciones y se determinó los productos para dar cumplimiento a las metas cuatrienales establecidas.

### **1.2.1. Planes y Programas.**

En cumplimiento a lo dispuesto en el decreto 2482 de 2012, por el cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión, la Unidad adopta el modelo integrado de planeación y gestión como instrumento de articulación y reporte de la planeación y establece una gestión enmarcada en cinco políticas y unos resultados,

consistentes con la propuesta que ha desarrollado la Oficina Asesora de Planeación frente a la formulación del plan de acción por procesos, alineándolo con las cinco políticas de desarrollo administrativo (MPG) y definiendo a su vez dos niveles: uno táctico, que es aprobado por el Comité de Dirección de la Unidad y un nivel operativo, el cual es aprobado por los líderes de los procesos, en el marco de mejoramiento continuo, autocontrol y autoevaluación.

Así mismo, el Plan de Acción Institucional, se armonizan otros instrumentos de planeación como los dos proyectos de inversión inscritos en el Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional (BPIN), a través de sus indicadores del Sistema de Seguimiento Proyectos de Inversión (SPI), el Sistema de Seguimiento a Metas de Gobierno (SISMEG) y otros instrumentos de especial relevancia como el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano y los documentos CONPES, entre otros.

Es importante resaltar el cumplimiento en la publicación del plan de acción, el informe de gestión y plan de compras realizado dentro de los términos de tiempo establecidos por la ley, además de lo contemplado dentro de planeación en la que se define fortalecer la aplicación de herramientas de control y monitoreo a la programación y ejecución presupuestal, al igual que visibilizar la gestión de recursos en la administración atendiendo a consideraciones económicas, ambientales y sociales.

### **1.2.2. Modelo de Operación por Procesos.**

El aprendizaje organizacional mostró, en este año y medio, la necesidad de realizar ajustes que permitieran la implementación de un enfoque basado en procesos desarraigando de esta manera una cultura de funciones lo cual llevo a la puesta en marcha de la metodología para el rediseño de procesos donde se trabajó la sensibilización y unificación criterios para facilitar la apropiación del enfoque por procesos establecido en el Mapa de Procesos Versión 1, generando así una ruta para la generación de valor para la prestación de los servicios a cargo la Unidad, a partir de la definición de marco de actividades en cada proceso donde estos agreguen valor en la medida en que permitan optimizar y articular los diferentes procesos misionales, estratégicos y de apoyo.

EL modelo de operación de la Unidad de Restitución de Tierras se estableció de acuerdo a la Orientación Estratégica de la Unidad, la cual incluyó la identificación del Plan Nacional del Desarrollo, Ley 387 de 1997 – Población Desplazada, Auto 008 de 2010 - Seguimiento a Sentencia T025 del 2004, Ley 160 de 1994 Desarrollo Rural, Conpes 3712 Plan de Financiación para la sostenibilidad de la Ley 1448 de 2011 y la identificación de los actores del sistema y partes interesadas. Así mismo se aprobó el Mapa de Procesos en Comité de Eficiencia Organizacional el 22 de febrero de 2013 del cual se ha desprendido toda la documentación que soporta la operación de la entidad.

De acuerdo a la Oficina Asesora de Planeación, la Unidad avanzó en un 45% en la documentación de los procesos y procedimientos asociados, encontrándose la documentación en un proceso de revisión, aprobación y divulgación, adicionalmente dentro de la documentación de la caracterización de los procesos se han identificado los indicadores que miden los objetivos de los procesos y se encuentra en borrador las hojas de vida de los mismos, donde para el año 2014 se tiene programado iniciar el proceso de implementación de la documentación elaborada por los procesos.

Frente al diseño de procesos, específicamente en el levantamiento de procedimientos se ha incluido la identificación de posibles riesgos de corrupción para asegurar la definición de los controles los cuales deben incluidos dentro de los mapas de riesgos de los procesos.

### **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 institucional 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 los estudios realizados se pudo establecer que la estructura actual no se compadece con las actuales exigencias de la política de restitución y para cumplir esta misión se requiere el diseño de un nuevo modelo de entidad que responda a las actuales necesidades y complejidad de la política de restitución de tierras en el orden Nacional y Territorial con una estructura más dinámica y con una planta de personal que permita remunerar los empleados, de acuerdo con sus pares en el mercado e inclusive implementado un sistema especial de salarios, y consideramos que con estas modificaciones se podría generar la capacidad instalada y el conocimiento requerido para atender este reto como política de Gobierno de una manera más eficiente y sostenible. La nueva estructura de la Unidad Administrativa debe responder 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 para generar mayor operatividad y flexibilidad. Por lo anterior dentro del plan de acción 2014 se estableció como actividad táctica gestionar la reestructuración de la planta de personal de la URT, la cual se espera sea aprobada por las instancias correspondientes para su puesta en operación en el segundo semestre de 2014.

### **1.2.4 Indicadores de gestión.**

La Entidad cuenta con indicadores que tienen relación con los objetivos definidos en los planes y programas, los indicadores por proceso están actualmente en construcción. De otro lado las actividades evaluadas por los indicadores están a cargo de Directores misionales y territoriales y líderes de grupo que apoyan el desarrollo de éstas, por tanto, los indicadores de los productos se relacionan directamente con la gestión que ellos realizan. Actualmente se trabaja en esta batería, buscando un replanteamiento que permita la articulación los diferentes requerimientos de información por parte del sector y 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 estos indicadores se les ha ido diseñando una hoja que permita dar mayor claridad y oportunidad a la medición.

De esta manera y en desarrollo de la planeación se proyectó en el plan de acción 2014, indicadores que permitan medir todas las actividades enfocando esto, a la toma de decisiones mediante señales reflejadas en el monitoreo a la gestión y así asegurar que se vaya en el sentido correcto y de la misma manera, se permita evaluar los resultados de la gestión institucional frente a sus objetivos, metas y responsabilidades.

Como desarrollo del componente estratégico se contemplaron las estrategias, programas, acciones y productos para dar cumplimiento a las metas cuatrienales establecidas, en este sentido se cuenta con una herramienta, “Aplicativo Planeación”, el cual permite el reporte y control de los indicadores de manera cuantitativa. Adicionalmente dentro de la documentación de la caracterización de los procesos se han identificado los indicadores que miden los objetivos de los procesos y se encuentra en borrador las hojas de vida de los mismos.

### **1.2.5. Políticas de Operación.**

La Unidad se encuentra en proceso de elaborar las políticas de operación de los procesos, para lo anterior se han definido las políticas asociados a los riesgos de los procesos, quedando pendiente el componente de Direccionamiento Estratégico y

lo relacionado con comunicación e información, con el que se permita a la entidad fijar guías de acción orientadas a la ejecución eficaz y eficiente de las operaciones, así mismo facilitar el control administrativo y de manejo de los tiempo que dan seguridad y confianza a quien debe responder por la ejecución de procedimientos y actividades específicas, "Manual de Implementación del MECl. Pág. 69. Diciembre de 2008. Adicionalmente se hace necesario fortalecer el proceso de divulgación de las políticas de operación de los procesos.

Adicionalmente no se cuenta como tal con un manual de operaciones que incluya las políticas de operación adoptadas (manual de procedimientos, manual de calidad) como documento de consulta (se encuentra en construcción), que se constituyan como 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 para el buen desarrollo de los procesos.

Para el fortalecimiento de este elemento en el plan de acción 2014, se planteó implementar una política de fortalecimiento de los procesos para la operacionalización de políticas, directrices, metodologías y procedimientos, adoptar e implementar políticas de seguridad de la información, implementar la política de servicio al ciudadano, tanto en el nivel central como en el territorial, generar lineamientos para el proceso de gestión de restitución de derechos étnicos y definir lineamientos técnicos y sociales en el desarrollo del proceso de registro y etapa judicial.

## **1.2 COMPONENTE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE LOS PROCESOS.**

Durante la vigencia 2013, se definió la metodología para la administración del Riesgo MC-GU-02, en la cual se establecieron las directrices para la identificación, análisis, valoración y política de riesgos, así mismo se avanzó en la elaboración de los mapas de riesgos de los procesos los cuales vincularon dentro de su desarrollo, los riesgos de corrupción.

Así mismo, dentro del desarrollo de la implementación del Sistema Integrado de Gestión se ha venido desarrollando actividades encaminadas a generar elementos que permitan evaluar aquellos eventos negativos, tanto internos como externos, que puedan afectar el logro de los objetivos de la Unidad, sin embargo aún no se ha logrado un nivel que realmente permita con una mayor oportunidad la adecuada implementación de la administración de riesgos que redunde además, en beneficios del ejercicio del Control Interno, estado al que se proyecta llegar en la medida en que se vaya ajustando los procesos y procedimientos que aún no cuentan con el grado de maduración suficiente para generar la calidad necesaria para definir puntos claves de control a partir de los riesgos definidos.

### **1.3.1 Políticas de administración del riesgo.**

Como oportunidad de mejora para el año 2014, la oficina de Planeación planea realizar el despliegue de los mapas de riesgos a las territoriales y trabajando en la implementación de actividades de socialización y acompañamiento en la gestión del riesgo de la Unidad con el fin de asegurar la concientización de servidores públicos en la importancia de definir los controles y las acciones de mitigación de los riesgos. Sin embargo; la Unidad aún no cuenta con las políticas necesarias para una adecuada para tratar y manejar los riesgos.

### **1.3.2. Identificación del riesgo.**

Para la identificación del riesgo se contempló el análisis del contexto estratégico en función de los factores internos y externos frente al logro de los objetivos para cada uno de los procesos. Así mismo se contempló las causas y efectos de los riesgos.

Como mejoramiento del mapa de riesgos es importante que revisar de nuevo el contexto estratégico mediante el análisis

de factores tanto internos como externos que afectan el objetivo de los procesos, en razón a que esta actividad no es estática y sí permite un análisis real del marco de referencia para la gestión del riesgo de la Unidad.

### **1.3.3 Análisis y valoración del riesgo.**

Dentro de los mapas de riesgos se contempló las etapas del análisis y la valoración de los riesgos, para cada uno de los procesos, teniendo en cuenta la probabilidad, consecuencias, la clasificación del riesgo y la estimación del nivel del riesgo.

Dentro de la valoración del riesgo se contempló la identificación de los controles existentes quedando aun por desarrollar la verificación de la efectividad de los controles y el establecimiento de prioridades de tratamiento.

El monitoreo y revisión de los planes de manejo y controles de los riesgos son actividades de suma importancia en la generación de acciones de mejoramiento. Adicionalmente, es preciso dejar el monitoreo y la evaluación a la efectividad de los controles con una frecuencia definida.

Fortalecer las actividades de socialización y acompañamiento en la gestión del riesgo de la Unidad en las territoriales con el fin de asegurar la concientización de servidores públicos en la importancia de definir los controles y las acciones de mitigación de los riesgos.

Así mismo es importante que se construya el mapa de riesgos institucional en el cual se eleven aquellos riesgos que afecten a la Unidad en su conjunto y los riesgos identificados en los procesos.

## **2. MÓDULO DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO**

Dentro de la estructura del Sistema Integrado de Gestión de la Unidad, se definió el proceso de mejora continua cuyo propósito es el de fortalecer y fomentar la cultura de la mejora mediante la implementación y sostenibilidad del Sistema Integrado de Gestión de la Unidad, a partir de los resultados de la evaluación a la efectividad del Sistema de Control Interno, al conjunto de planes, programas, proyectos, objetivos y metas previstas por la entidad, así mismo se estableció el proceso de Evaluación del sistema de control interno, que permite realizar la evaluación independiente y asesorar a la Unidad para el cumplimiento de las metas y objetivos, contribuyendo al mejoramiento continuo del sistema integrado de gestión y la lucha contra la corrupción

### **2.1 AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL**

Dentro de las herramientas de seguimiento y monitoreo la Unidad para el 2014 mejoró el “Aplicativo Planeación”, el cual permite realizar un seguimiento al plan de acción de la vigencia desarrollado e implementado desde principio del año 2013, la cual de acuerdo a las situaciones presentadas frente a las expectativas y funcionalidad del diseño, se realizaron mejoras que apuntan a elevar la calidad de la información y oportunidad para identificar de manera temprana las dependencias y/o procesos que presentan dificultades en su operatividad, en el ejercicio de sus procesos y procedimientos y así prestar un apoyo oportuno desde la Oficina Asesora de Planeación y demás dependencias a que haya lugar.

De otro lado es importante hacer énfasis en que la Unidad viene trabajando en estrategias que hacen parte de la administración del riesgo, principalmente en los procesos misionales, refleja esto el plan de acción 2014 donde se establecieron actividades para monitorear la aplicación de protocolos de seguridad y gestionar los incidentes de amenaza y situaciones de riesgos de reclamantes de tierras, coadyuvantes en la restitución y servidores de la URT, así como

mecanismos de monitoreo tanto en el nivel central como en el territorial para el proceso de gestión de restitución de derechos étnicos y a los lineamientos técnicos y sociales en el desarrollo del proceso de registro y etapa judicial.

En beneficio de medir la efectividad y/o necesidad de controles y 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**

La Unidad en beneficio de fortalecer y valorar en forma permanente la efectividad de su Control Interno ha ido generando 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 atendidas sus resultados irán elevando los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos y por ende el cumplimiento de la misión institucional.

Una de las herramientas que permitirá contribuir al fortalecimiento de la Unidad en la verificación del desarrollo y cumplimiento de actividades para el logro del objetivo institucional, es el “Aplicativo de seguimiento y monitoreo al plan de acción”; en la medida en que la información que se logre consolidar en este espacio, sea analizada y valorada de manera oportuna, y que a su vez genere elementos de valor para la toma de decisiones que eleven la eficiencia, eficacia y efectividad de la Unidad.

En cuanto al seguimiento y control de las políticas adoptadas en el Sistema Integrado de Gestión se cuentan con tres instancias, la primera es el Comité Integrado de Gestión Eficiencia Organizacional (Resolución 947 de 2012), el comité de Coordinación del Sistema de Control Interno (Resolución 210 de 2013) y Comités Directivos que se desarrollan semanalmente.

Así mismo, al interior de la Unidad se han ido desarrollando mecanismos de evaluación de la gestión partiendo del proceso hasta el funcionario mismo, cabe mencionar la evaluación de la gestión por dependencias, la evaluación de los acuerdos de gestión y la evaluación del desempeño de los funcionarios.

De otro lado se ha dado continuidad al uso de la una herramienta “Evaluémonos 2.0”, que permite identificar puntos críticos de la operación de los procesos, el cual permite identificar oportunidades de mejora en los procesos a partir de respuestas frente al incumplimiento en el desarrollo de estos, del cual se genera un informe que se publica con una frecuencia quincenal y se socializa por medio de los correos electrónicos de la Unidad.

Finalmente es importante resaltar que estas herramientas tomaran una mayor fuerza en la medida en se vayan integrando al análisis de riesgos y controles, elementos vitales para un eficaz desarrollo de los procesos.

## **2.2 AUDITORÍA INTERNA**

Partiendo de la etapa de implementación del SIG en la que se encuentra la Unidad y en atención a las identificadas en el proceso de Evaluación del Sistema de Control Interno se han venido actualizando los métodos y herramientas de evaluación independiente. Así mismo para la elevar la calidad de las diferentes actividades de aseguramiento y consulta a cargo de la oficina de Control Interno se ha dedicado un importante espacio a la planeación del programa anual de auditorías y plan de auditorías que en la medida en que se logre bajo los lineamientos, normas y criterios de auditoría, redundará en la incorporación de un valor agregado para la institución en el mejoramiento de sus procesos y por ende del

cumplimiento de los objetivos institucionales.

Se cuenta con una herramienta para la recolección de información para el informe pormenorizado de Control interno (ajustada al MECI 2013) la cual atendiendo a las necesidades identificadas en la aplicación de la misma, se ajustara en la medida en que esta permita llevar un control permanente y visible a los usuarios frente al estado de implementación del MECI y el Sistema Integrado de gestión que incluye NTGP: 1000-2009, Gel, Anti tramites, entre otros.

### **2.2.1 Auditoría interna**

Las auditorias programadas para los procesos prioritarios identificados para el año 2013 se encuentran en la etapa de elaboración de informes los cuales serán socializados y divulgados para la construcción de los planes de mejoramiento a que haya lugar.

Para la vigencia 2014, se elaboró, socializo y aprobó el Programa Anual de Auditorías para la vigencia 2014, durante los días 18 y 26 de febrero de 2014 durante el desarrollo del Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno. Este plan se inició con una primera auditoría integral a la Territorial Bogotá, donde sus resultados se espera sean socializados en este primer trimestre. Es importante resaltar que dentro de la prioridad establecida dentro de este programa se encuentran los procesos misionales.

De otro lado la oficina de Control Interno en cumplimiento legal construyó e hizo reporte del informe ejecutivo anual el 28 de febrero, así mismo elaboro un informe de la evaluación de gestión por dependencias el cual se encuentra en la etapa de retroalimentación en cada una de las dependencias y territoriales.

## **2.3 PLANES DE MEJORAMIENTO**

La Unidad liderada por el Director general, Subdirector, Direcciones Técnicas las Oficinas de Control Interno y Planeación, ha realizado un importante trabajo a partir de la definición del plan de mejoramiento en atención a entes de control, dando un importante avance en la mejora de los procesos y procedimientos generando una consciencia frente al reconocimiento y alcance de esta herramienta. Donde para el plan de Mejoramiento de la Contraloría General de la República definido al 31 de enero de 2014 logro avance en la ejecución del 76.64% y se espera cumplir con el porcentaje restante a junio del 2014 de acuerdo con el cronograma presentado a la CGR.

De otro lado en la primera etapa de rediseño de procesos se llevó a cabo la construcción del diagnóstico de cada uno de los procesos, lo que permitió un análisis de causas que derivó en un inventario de mejoramiento por procesos, con el cual se inició la documentación de los procesos.

Es importante hacer énfasis en el fortalecimiento de la implementación de planes de mejoramiento a partir del desarrollo individual, procesos e institucional en los cuales se puedan identificar oportunidades de mejora como resultado de las actividades de autoevaluación, gestión de riesgos, evaluaciones de desempeño laboral, identificación de no conformidades en los servicios, entre otros.

### **2.3.1. Plan de Mejoramiento**

Formalmente la Unidad no ha adoptado una herramienta para el levantamiento de planes de mejoramiento institucional, si bien es cierto que se han identificado un inventario de acciones es prioritario promover esta actividad como permanente para asegurar el logro de los objetivos.

La Oficina de Control Interno cuenta con una herramienta diseñada en Excel que permite dar cuenta y control 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.

#### **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.

#### **Planes de Mejoramiento Individual.**

Se tiene unas herramientas de evaluación como punto de partida para el mejoramiento individual que han venido siendo aplicadas en la medición del desempeño, acuerdos de gestión, y evaluación de rendimiento laboral, lo que ayudará de manera efectiva a definir estrategias e instrumentos que contribuyan a mejorar las competencias en relación con las funciones que desarrolla la Entidad y al fortalecimiento y empoderamiento de los servidores públicos, tomando como base los resultados de la Autoevaluación del Control y de Gestión.

### **3. EJE TRANSVERSAL INFORMACION Y COMUNICACION**

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, a través del formulario de ingreso de información - Versión 2 en el sistema de registro de tierras generando información oportuna y consistente para la toma de decisiones y que satisfaga el suministro de resultados de Gestión e Impacto de la política, 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 en cumplimiento del principio constitucional de publicidad y transparencia.

La Unidad, dentro de su planeación estratégica ha concebido como una de sus áreas claves la Gestión de Comunicaciones, en este sentido se ha avanzado en la implementación de lineamientos y protocolos para el manejo de la comunicación tanto interna como externa, fortaleciendo los canales para cumplir con los lineamientos de este componente.

#### **3.1. COMUNICACIÓN INTERNA.**

La necesidad de comunicación interna identificada desde el año 2013 inició en el 2014 con una importante estrategia de comunicación interna denominada "ComUnidad". Es un espacio de comunicación a través de un boletín informativo que a partir del 28 de febrero de 2014 hizo su apertura con su primera edición. Esta estrategia busca que las comunicaciones a nivel nacional sean oportunas, precisas, cordiales, dinámicas y satisfactorias, que minimicen ruidos, rumores, especulaciones e interferencias, donde este proyecto persigue integrar a todos los miembros de la entidad y a su vez contribuir con el mejoramiento del clima laboral.

Así mismo, desde la Oficina de comunicaciones en el nivel nacional, ha emprendido recorridos por las direcciones

territoriales con el fin de incluir a todos los colaboradores en cuatro campañas de sensibilización sobre temas institucionales generando conocimiento a partir de la divulgación de la misión, visión, direccionamiento estratégico, modus operandi avances, oportunidades, retos y trayectoria de la URT.

De otro lado 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, plan de adquisiciones y los proyectos de inversión. Así mismo se divulgan lineamientos (actos administrativos, normatividad, manuales, etc.) y documentos propios de los procesos (procedimientos, formatos, manuales, instructivos, etc.) y un espacio en el cual se da a conocer toda la información vigente. Esta actividad se trabaja con las diferentes dependencias en cabeza de la Oficina Asesora de Planeación, donde cada uno de los delegados de los procesos lo alimentan.

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, lo cual contribuye a establecer mecanismos de comunicación eficaces,

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.

Es de anotar que uno de los puntos identificados dentro de las dificultades en la implementación del plan de acción corresponde a los canales de comunicación que en ocasiones generaron retrasos y confusiones por pocas directrices y lineamientos más claros para el manejo adecuado de la información. Así mismo se siguen presentado inconvenientes con el operador de correspondencia (4/72)

Aun cuando se tienen de manera general identificadas estas debilidades aún no se ha 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. El no tener intranet o espacios de comunicación interna institucionales hace que no se pueda realizar de una manera más eficiente la socialización de los documentos.

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.

La Dirección Social de la Unidad, ha liderado la caracterización de las víctimas, en función de criterios tales como género, edad y registro de la tierra; no obstante la información generada es insuficiente para identificar sus necesidades y de esta forma poder establecer canales de información acorde con sus características. Lo anterior debe articularse con la política para la divulgación de información y con el Plan Estratégico de Comunicaciones, de tal forma que se fortalezcan los canales de información que utiliza la Unidad para convocar a la ciudadanía y grupos de interés a las audiencias públicas para la rendición de cuentas y hacerlos partícipes de otros espacios de interacción frente a la gestión institucional.

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, frente a esto se han puesto en producción servicios de intercambio con el IGAC, Unidad de Víctimas y Consejo Superior de la Judicatura. Así mismo 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 Unidad a través del grupo de Atención al Ciudadano adscrito a la Secretaría General, gestiona todas las actividades relacionadas con la atención de los requerimientos, quejas y reclamos de los ciudadanos; en este sentido y con el objetivo de mejorar la interacción con el ciudadano y demás grupos de interés, en el año 2013 se diseñó un Modelo de Atención al Ciudadano, el cual está en proceso de socialización a nivel central y territorial, el cual está articulado con el Reglamento para el trámite interno de las PQRS adoptado mediante Resolución 475 de 20 mayo de 2013 y con los requerimientos normativos establecidos para el proceso de restitución de tierras.

Dentro de los aspectos de atención al ciudadano se diseñó la encuesta de satisfacción del ciudadano, la cual se aplicará para la vigencia 2014, al igual que se implementará un sistema de información de gestión documental que le permitirá registrar, clasificar y realizar seguimiento a la información entregada por los ciudadanos y las partes interesadas y cuyo propósito será medir la eficiencia de la gestión de información para los trámites misionales de la Unidad.

Otros espacios a través de los cuales la Unidad presentó la información general y sobre su gestión, fueron las audiencias públicas de rendición de cuentas; en Bogotá se realizó la primera jornada de rendición de cuentas los días 20 y 21 de junio de 2013 y otros eventos de audiencia pública de rendición de cuentas a nivel de las Direcciones Territoriales de Medellín, Magdalena, Sucre, Meta, Bolívar, Nariño y Tolima en las cuales se reportaron los avances del año 2013. A nivel de foros, cabe mencionar Foro Nacional "Conflictos de uso del Territorio – Región Llanos" en Villavicencio el día 25 de noviembre de 2013 y el Foro "Restitución de Tierras en medio del conflicto" en Bogotá el día 15 de julio de 2013.

### **2.2.3. Sistemas de Información.**

La Unidad está trabajando en la implementación del sistema SRTDAF (Sistema de Registro de Tierras Despojadas y Abandonadas Forzosamente), en su avance se ha logrado poner en funcionamiento los módulos de: solicitud de ingreso, estudio del caso, trámite administrativo y administración del sistema; en etapa de construcción se encuentra el módulo de seguimiento a sentencias; en etapa de diseño se encuentra Étnicos, Fondo de Restitución y demandas.

Dentro de los avances en sistemas de información para este año el manejo de recursos físicos (almacén) se maneja bajo el software ERP administrativo, que actualmente se encuentra parametrizado y la nómina que entra en funcionamiento a partir de marzo con esta herramienta de sistematización.

Finalmente la gestión de la Unidad en la información, la comunicación y los sistemas de información se enmarca y desarrolla 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 qué trata el decreto 2482 de 2012 y presento un primer informe en el cual se refleja un avance del 30% y el reto para finalizar el 2014 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 de los factores y/o agentes que se espera sean fortalecidos para la URT, está la aplicación del Gestor DOGMA para el manejo de las Historias Laborales, Contratos, Correspondencia y Archivo Central para minimizar el número de 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.

Finalmente 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.

### *Estado general del Sistema de Control Interno*

La UAEGRTD viene desarrollando desde el año 2012 el diseño y documentación del Sistema Integrado de gestión y según el último informe de medición del avance MECI efectuado por la Oficina Asesora de Planeación en su autoevaluación arroja un avance 49%, indicando que se ha venido cumplimiento con el plan de trabajo establecido, sin embargo es importante fortalecer las actividades de implementación y mantenimiento del MECI y así como el de aplicar las recomendaciones que garanticen su sostenibilidad en el largo plazo.

En términos generales, desde la evaluación independiente que ha realizado la Oficina de Control Interno se puede determinar que el Sistema lleva un importante avance considerando que es una Entidad pionera en su actividad lo cual ha hecho más difícil la implementación de un Sistema que permita articular y direccionar el desarrollo de esta política pública. De esta manera se destaca el avance en la en el módulo de control de la planeación y la gestión en sus componentes de talento humano, direccionamiento estratégico y en los elementos de identificación y análisis del riesgo. De otro lado dentro del módulo de evaluación y seguimiento se ha logrado unas importantes acciones de mejora las cuales se espera que en este año 2014 logren un impacto positivo en la retroalimentación del ciclo de planeación de la Unidad y por ende eleven la calidad y oportunidad en el logro de las metas propuestas. Finalmente la información y comunicación como elemento transversal debe seguirse trabajando llevando el ritmo y buenas estrategias con el cual dio inicio en este nuevo año.

Así mismo la Unidad cuenta con un plan de trabajo y la meta de de implementación para el 2014 del 97%; adicionalmente se espera la evaluación del DAFP a partir del informe que la Unidad realizó el 28 pasado de febrero en su informe ejecutivo anual.

## Recomendaciones

Es importante que de manera permanente se siga trabajando en la mejorar los procesos de direccionamiento y planeación estratégica de la Unidad fortaleciéndola con el análisis de variables del entorno y la interrelación con otras entidades que suministran información básica y prioritaria dentro del proceso de Restitución de tierras.

Continuar implementando mecanismos de capacitación en la entidad frente a la implementación del modelo estándar de control interno (MECI), y mantener una comunicación continua frente a los avances en la implementación y dificultades en el desarrollo del mismo.

Fortalecer el establecimiento de políticas operacionales y metodologías que propendan por el fortalecimiento del sistema, acompañadas de la interiorización de una cultura orientada hacia el control y la calidad, materializada en el compromiso y disciplina por parte de toda la entidad que contribuya al mejoramiento continuo del modelo, de tal forma que comparativamente, de año en año se pueda apreciar la madures del mismo.

Mejorar la verificación de la efectividad de los controles existentes para minimizar la probabilidad de impacto en la materialización del riesgo.

Realizar actividades para concientizar a los servidores públicos y contratistas de la importancia de mantener actualizados los riesgos de los procesos e institucionales, y si bien el responsable de la identificación y actualización de los riesgos es el líder del proceso, los miembros del equipo son quienes en la práctica conocen que actividades están mayormente expuestas al mismo.

Desde el área de talento humano es importante asegurar que en los ejercicios de inducción y reinducción se socialice y comprenda el documento que contiene los principios y valores de la entidad, de tal manera que este sea conocido por todos y sea aplicado de manera correcta.

Los niveles jerárquicos deben permitir que la toma de decisiones se encuentre debidamente establecida a partir de las responsabilidades que tiene cada uno de ellos, y que en los niveles de autoridad se identifiquen para evitar colisión de competencias y responsabilidades

La comunicación entre los niveles jerárquicos debe ser fluida y contar con canales directos entre todos los funcionarios conservando siempre el conducto regular y respetando los niveles de autoridad y responsabilidad.

Continuar con el despliegue de la documentación del SIG y acompañamiento a todas las territoriales con el fin de asegurar la implementación eficaz del MECI.

Como oportunidad de mejora es importante que se ajuste las políticas de riesgos, así como el realizar el respectivo despliegue de los mapas de riesgos a las territoriales.

Se recomienda fortalecer la cultura del autocontrol y autoevaluación dentro de la administración del riesgo, la cual comprende el conjunto de Elementos de Control y sus interrelaciones para que la Unidad evalúe la efectividad de los controles establecidos.

La metodología y herramienta establecidas para tomar acciones correctivas y preventivas es preciso ajustarla para dar cumplimiento con los lineamientos del componente Planes de Mejoramiento, toda vez que el planteamiento de acciones

implica la identificación y análisis de causas, fijación de objetivo de mejoramiento, planes de acción y la determinación de la efectividad de las mismas.

Es importante que dentro del plan de mejoramiento que desarrolle la entidad no solamente se aborden los establecidos por los resultados de auditorías, sino que se amplíen a otros orígenes como análisis de indicadores, revisión por la Dirección, gestión de riesgo, entre otros, que permita eliminar las causas a los problemas potenciales o reales que asegure así el cumplimiento de los objetivos de la Unidad.