



## UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE GESTIÓN DE RESTITUCIÓN DE TIERRAS DESPOJADAS

### 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: 12 de Noviembre 2015 a 11 de Marzo de 2015
		Fecha de elaboración: 11 de Marzo de 2015

### INTRODUCCIÓN

La Oficina de Control Interno, realizó seguimiento al cumplimiento del Decreto 943 de 2014, mediante la evaluación al cumplimiento de las fases para la actualización del Modelo Estándar de control interno – MECI, el cual fue presentado en Comité de Coordinación de Control Interno del 3 de Marzo de 2015:

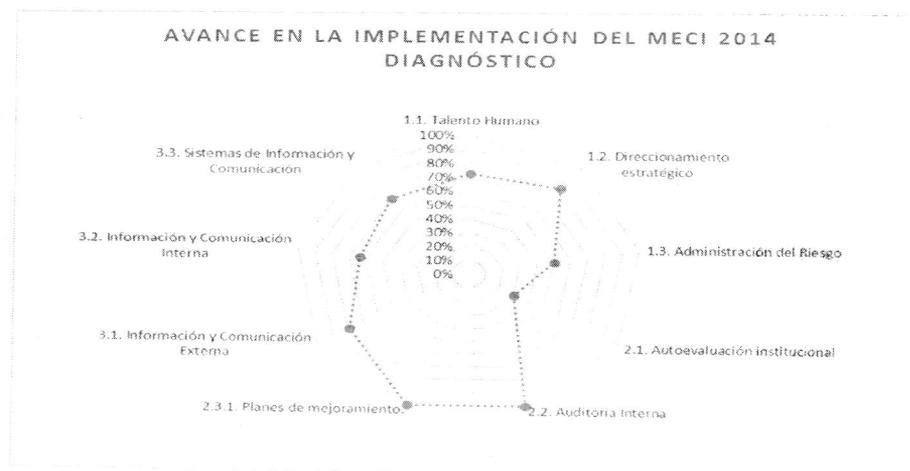
- **Fase de Conocimiento:** Para esta fase, la Unidad se contó con capacitación ofrecida por el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP acerca de los nuevos lineamientos del MECI en el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, el día 4 de Julio de 2014.

Así mismo a los miembros del comité Integrado de gestión y eficiencia organizacional el 28 de Julio de 2014 se realizó una presentación sobre el MECI, que incluyo entre otros temas, objetivo general del MECI, estructura MECI, fases para la actualización, avance en la actualización del MECI 2014, diagnóstico del MECI 2014.

Adicionalmente, en el curso de auditores en el Módulo I Fundamentos se realizó la presentación de la actualización del nuevo MECI.

Como parte de la Fase de Conocimiento, es importante, incluir a la totalidad de los funcionarios y contratista de la Unidad.

- **Fase de Diagnóstico:** La Oficina Asesora de Planeación realizo el Diagnóstico de manera preliminar a la actualización del MECI y posteriormente fue validado por los líderes de proceso y presentado en el comité de Eficiencia Organizacional el día 28 de julio de 2014. Lo anterior se realizó teniendo en cuenta el anexo 4 del Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno. Como resultado de la Fase de diagnóstico, la OCI evaluó y cuantifico el resultado dando presentando un cumplimiento del 72%.





## UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE GESTIÓN DE RESTITUCIÓN DE TIERRAS DESPOJADAS

- **Fase de Planeación de la Actualización:** los líderes de procesos, bajo los lineamientos de la Oficina Asesora de Planeación definieron la planeación de las actividades que permitieran cerrar las brechas para la implementación del MECI 2014. En este sentido, se estableció el Plan de trabajo el cual contempla los responsables y las fechas previstas para su finalización. Como resultado de esta planeación se pudo establecer que de los 71 productos mínimos establecidos por el MECI 2014, la unidad cuenta con el 70,42% implementado y el 29,57% pendiente por implementar, de acuerdo a lo presentado por la Oficina de Planeación en el Comité de eficiencia organizacional.
- **Fase de Ejecución y Seguimiento:** De acuerdo con el Plan de Trabajo establecido para la implementación del MECI 2014, la Oficina de Control Interno realizó la evaluación al seguimiento de las actividades con corte al 31 de diciembre de 2014 en la cual se evaluó la totalidad de los resultados con un cumplimiento del 91%, quedando pendiente con culminar siete actividades de las 71 planificadas.

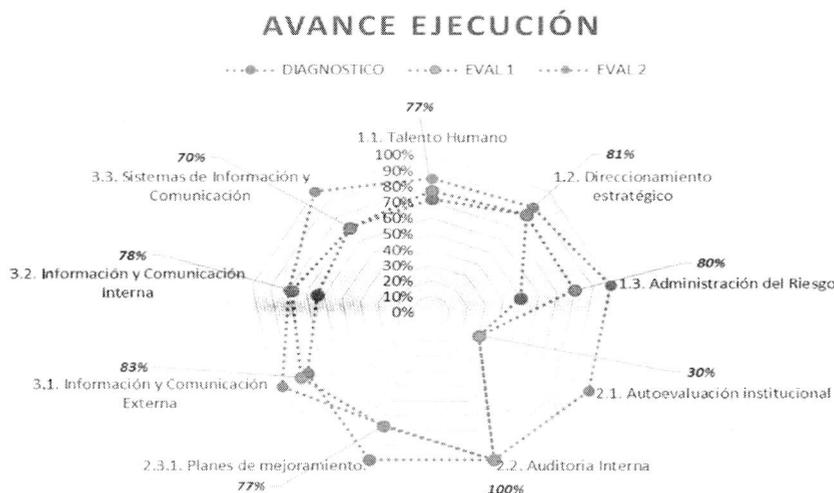


Figura N° 1. Evaluación MECI 2014, Oficina Control Interno Diciembre 2014

- **Fase de Cierre:** Para la fase de Cierre, la Oficina Asesora de Planeación realizó un seguimiento al 30 de Noviembre, fecha en la cual se estimaba contar con la totalidad de los productos establecidos en el plan de trabajo. Los resultados del mismo fueron presentados el 9 de diciembre de 2014 ante el Comité Integrado de Gestión y eficiencia organizacional. En avance presentado fue del 86%, correspondiente a 10 productos pendientes de los 71 requeridos.

Así mismo, la Oficina de Control Interno en el Comité de Coordinación de control Interno llevado a cabo el 3 de marzo de 2015, presenta el avance al resultado de la actualización del MECI 2014, cuyo resultado se muestra en el punto anterior, Fase de Seguimiento. En este aspecto la OCI, recomienda incluir con la totalidad de las actividades contempladas en el Anexo del Manual técnico de implementación del MECI para esta fase, la cual considera además de las ya realizadas: la realización de la jornada de actualización, realización de un nuevo diagnóstico y análisis de los resultados de un nuevo diagnóstico.



## UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE GESTIÓN DE RESTITUCIÓN DE TIERRAS DESPOJADAS

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

#### AVANCES

##### COMPONENTE DEL TALENTO HUMANO

- **Acuerdos, compromisos y protocolos éticos.**

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 210 de 2013, cuyo propósito es fijar las directrices y lineamientos para la implementación, fortalecimiento y mejoramiento continuo del Sistema de Control Interno, como en el Comité Integrado de gestión y Eficiencia Organizacional, mediante resolución 880 de 2013 en lo relacionado con la definición de la política del SIG, lineamientos para fortalecerlo, acuerdos de gestión, canales de comunicación eficaces, compromiso en la asignación, uso transparente y racional de los recursos y el seguimiento a la implementación del SIG.

En cuanto a los protocolos éticos, la Unidad cuenta con un código de ética adoptado mediante Resolución 1116 de diciembre de 2013, el cual, fue socializado en el desarrollo de las diferentes actividades y escenarios del proyecto diagnóstico de la cultura organizacional y estilos de dirección identificándose que las acciones de todos los miembros de la URT se rigen por los principios de conducta que generalmente están alineados a los establecidos por la institución. Desde mediados del mes de diciembre de 2015 se realizó la socialización del Código de Ética a los funcionarios de la Unidad, tanto en el nivel central como en el territorial.

Es importante mencionar que la Unidad en esta materia adelantó durante el año 2014, actividades de manera participativa para la elaboración de manera participativa del código de ética, todo ello en el marco del contrato No PSPJ-2036/CM-137 (Contratación derivada de un proyecto de Cooperación Internacional por operador, suscrito el 19 de mayo de 2014).

- **Desarrollo del Talento Humano**

Dando cumplimiento al Decreto 1785 de 2014, en el cual define la actualización de los manuales de funciones y competencias laborales para los empleos públicos para los distintos niveles jerárquicos a más tardar el 18 de marzo de 2015, en comité de coordinación de control interno realizado en diciembre 2014 se establecieron las directrices para revisar y ajustar las competencias de los Gerentes Públicos, así como los perfiles y las competencias de los cargos, tomando como referente los resultados obtenidos en el Diagnóstico de Cultura Organizacional y Riesgo psicosocial, el cual contemplo dos componentes importantes, uno fue el diagnóstico y caracterización de la cultura organizacional y otro, el diagnóstico y caracterización de los estilos de dirección, estudios con los cuales se identificó y aplicó, estrategias de crecimiento institucional y mejoramiento de la capacidad de los funcionarios para tomar decisiones efectivas y solucionar problemas en equipo.

El Plan Institucional de Capacitación para la vigencia 2014, fue adoptado mediante Resolución 236 de mayo de 2014, cuyo propósito es brindar herramientas y desarrollar habilidades en los colaboradores para incrementar su capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento misional de la Unidad. El documento incluye una descripción sobre las fases y estructura de su planeación, ejecución y seguimiento así como las responsabilidades, estrategias de intervención: ingreso, inducción y reinducción, y capacitaciones.



## UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE GESTIÓN DE RESTITUCIÓN DE TIERRAS DESPOJADAS

Durante la vigencia 2014, se llevaron a cabo dos jornadas de inducción para funcionarios nuevos, una en el mes de abril y otra en el mes de noviembre al igual que se realizaron jornadas de reinducción en temas relacionados al macroproceso Gestión de restitución Ley 1448 y sus respectivos procesos, Registro y Etapa Judicial, manejo de la herramienta de gestión documental DOCMA, temas relacionados con el sistema de control interno y el control interno contable, formación de auditores internos integrados de gestión, sensibilización y capacitación en enfoque psicosocial y panorama de riesgos.

Otro aspecto importante fue el establecimiento del plan de bienestar para el año 2014, el cual se sustentó en el diagnóstico de necesidades de los funcionarios y los riesgos psicosociales identificados, siguiendo los lineamientos y políticas del DAFP, así como la misión, visión y objetivos de la Unidad. Es importante mencionar que dentro de las actividades de bienestar se desarrollaron programas recreativos, deportivos, artísticos, torneos, actividades de integración, reconocimientos y celebración de fechas especiales, igualmente se realizaron actividades de capacitación informal, promoción de programa de vivienda y educación formal, esta última a través de convenio con universidades.

En temas de seguridad y salud en el trabajo, se adelantó la definición de la política así como el reglamento de higiene y seguridad industrial, documentos aprobados en noviembre de 2014 y publicados en el sitio. En este contexto, se llevó a cabo, la semana de la salud, definición de los indicadores riesgo psicosocial con apoyo de la ARL y la realización de pausas activas.

Las evaluaciones de desempeño se ejecutaron para la vigencia 2014, cumplimiento con los términos establecidos, y obteniendo resultados satisfactorios, lo cual permitió otorgar las primas técnicas a los funcionarios que tienen este beneficio.

### COMPONENTE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

#### Planes, Programas y Proyectos

El Direccionamiento Estratégico de la Unidad como eje rector de la ruta que debe seguir la Unidad bajo los lineamientos de la Ley 1448 de 2011, “cuya creación responde a la necesidad de contar con un órgano del Gobierno para cumplir en un término de diez (10) años con un esfuerzo especial y deliberado de restitución de tierras de los despojados, así como también para cumplir con tareas de formalización de predios abandonados en nombre de los titulares de la acción”<sup>1</sup>. En este sentido la Unidad revisó su planeación estratégica para el periodo 2015 a 2018 como resultado de la experiencia obtenida en el proceso de restitución de tierras, que ha forjado desde sus inicios, así como la participación activa de los integrantes del Proyecto Protección de Tierras y Patrimonio de la Población Desplazada, Organizaciones de Víctimas y las mismas víctimas reclamantes de tierras, con el fin de contemplar y retroalimentar los procesos de la Unidad hacia los parámetros de calidad, eficiencia, eficacia que son requeridos por estas organizaciones. La Planeación Estratégica (2015-2018) de la Unidad se encuentra en proceso de aprobación por parte del consejo directivo de la Unidad de conformidad con el Decreto 4801 de 2011

En cuanto a la formulación de los planes y programas institucionales, se contempló como insumo los requerimientos a los aspectos legales, objetivos estratégicos, requerimientos presupuestales y la retroalimentación de los clientes y partes interesadas de la Unidad.

<sup>1</sup> Oportunidad Estratégica. Diseño del plan estratégico de la Unidad de Restitución de Tierras para el periodo 2015 a 2018. Octubre 2014. 1. p.



## UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE GESTIÓN DE RESTITUCIÓN DE TIERRAS DESPOJADAS

Para la elaboración del Plan de Acción 2015, se definió la metodología de elaboración por procesos de una manera constructiva que incluyó la alineación de la planeación estratégica (modelo de planeación y gestión, áreas claves, objetivos estratégicos, actividades tácticas y actividades operativas) de la Unidad. Dentro de la definición de indicadores se definieron indicadores de gestión, producto, de acuerdo con la metodología BPIN, y de eficiencia, eficacia y efectividad orientadas al logro de los objetivos estratégicos institucionales. Así mismo, se elaboró y aprobó el plan anticorrupción y atención al ciudadano 2015.

Para el seguimiento y cumplimiento de los planes se cuentan con lineamientos para el seguimiento en cuanto a fechas, metas y responsabilidades.

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 Comité Directivo (Resolución 211 de 2013).

### **Modelo de Operación por Procesos**

De acuerdo con la orientación estratégica de la Unidad y su modelo de operación, se realizó una actualización al Mapa de Procesos de la Unidad, la cual consistió en modificar el nombre del subproceso "Articulación para cumplimiento de órdenes a entidades distintas a la URT", ya que este proceso está enfocado a la etapa de post-fallo, pero no se limita a las órdenes que se imparten a otras entidades, sino que también se contemplan las órdenes que debe atender la URT. Adicionalmente, el enfoque de este subproceso no se limita al cumplimiento de las órdenes, sino que busca hacer un monitoreo integral de toda la etapa post-fallo. Teniendo en cuenta las anteriores consideraciones, se identificó como "Articulación y monitoreo para el cumplimiento de órdenes".

El desarrollo del modelo de operación, igualmente está sustentado en la estructura organizacional de la Unidad, la cual fue adoptada mediante el Decreto 4801 de 2011, donde se identifican claramente los niveles de autoridad y responsabilidad a través de la definición de funciones para sus dependencias.

Para la operación de la organización, le fue aprobado a la Unidad mediante el Decreto 4939 de 2011 una planta de personal conformada por 503 cargos.

De acuerdo a la auditoría realizada por un ente externo donde se evaluó la implementación del sistema integrado de gestión, el cual contempla el Modelo Estándar de control Interno se determinó un avance del 63%.

Se ha fortalecido las actividades de divulgación y socialización a la documentación de los procesos ya aprobados del SIG, con una cobertura del 79% de los funcionarios y colaboradores que a la fecha ya cuentan con un conocimiento inicial de procesos, así mismo se incluye este tema dentro del proceso de inducción.

Por otra parte la Unidad ha venido trabajando en la integración en una iniciativa de unificación de comités, la cual se ha presentado varias sesiones tanto del comité directivo como el de eficiencia organizacional, se han recibido observaciones haciendo propuestas distintas, razón por la cual se



## UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE GESTIÓN DE RESTITUCIÓN DE TIERRAS DESPOJADAS

presentara este punto en el comité directivo con el fin de llegar a un consenso en este aspecto. Una vez se apruebe el acto administrativo de unificación de comités se publicara el cronograma.

### **Estructura Organizacional**

La Unidad realizó un estudio de reestructuración organizacional con el fin de tener una estructura flexible a los cambios del entorno y que pueden llegar a afectar el cumplimiento de sus objetivos, como por ejemplo los futuros escenarios del postconflicto, en este sentido, es importante mencionar que la Unidad ha realizado los trámites para su aprobación antes las instancias correspondientes del Gobierno Nacional.

### **Indicadores de Gestión**

A partir del Direccionamiento Estratégico y de los objetivos se establecieron unos indicadores, los cuales se encuentran articulados con el Plan de Acción, en este sentido la Unidad mediante el aplicativo "Planeación" tiene fijada la batería de indicadores, así como fichas de indicadores para cada las actividades tácticas.

Con frecuencia trimestral, se realiza seguimiento al resultado de los planes de acción por área en el cual se realiza un análisis de los factores de éxito y las dificultades que se han presentado para el cumplimiento de la meta del indicador. Así mismo los líderes de los procesos realizan la convalidación de la información reportada por las áreas.

### **Políticas de Operación**

En cuanto a las Políticas de Operación, Unidad ha elaborado las políticas de operación de los procesos, las cuales se evidencian documentadas dentro de los mapas de riesgos.

## **COMPONENTE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO**

### **Políticas de Administración del Riesgo**

La política para la gestión del riesgos, fue aprobado en comité de eficiencia organización el 28 de Julio de 2014, teniendo como base la Guía para la administración del riesgo del DAFP, las estrategias para la construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, el informe de evaluación de riesgos de corrupción presentado por la Oficina de Control Interno 2014, el Plan Anticorrupción y de atención al Ciudadano – URT 2014, y el Decreto 943 de 2014. Esta política se encuentra documentada dentro de la guía para la administración del riesgo MC-GU-02.

### **Identificación del Riesgo**

Para la vigencia de 2014 se identificaron el 100% de los riesgos para cada uno de los procesos de la Unidad, contemplado dentro de estos los riesgos de corrupción.

Durante la vigencia 2014, la Unidad revisó los mapas de riesgos por proceso teniendo en cuenta el contexto interno y externo, los riesgos y los controles que permitan mitigar los riesgos, así mismo se realizó la convalidación con las Direcciones Territoriales para validar la aplicación de los riesgos definidos. Posterior a la actualización de los riesgos estos se divulgaron a nivel nacional.



## UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE GESTIÓN DE RESTITUCIÓN DE TIERRAS DESPOJADAS

### Análisis y Valoración del Riesgo

Los mapas de riesgos de los procesos de la Unidad, se le ha realizado el análisis en función de cómo estos podrían llegar a afectar el cumplimiento de los objetivos, contemplando las causas, efectos y su calificación. Así como la valoración del riesgo residual y la definición del plan de manejo del riesgo.

En el mes de septiembre se aprobó el Mapa de Riesgos Institucional, el cual fue construido a partir de los Mapas de Riesgos por Proceso en el cual se contemplan los riesgos correspondientes a los procesos misionales, los riesgos de corrupción y aquellos que en la calificación del riesgo residual obtuvieron una evaluación alta o extrema. Así, de los 110 riesgos de los mapas por procesos, se tomaron 91 para el mapa institucional, el cual se encuentra disponible en "El Sitio" proceso Mejoramiento Continuo.

En el mes de Marzo, la Oficina de Planeación se encuentra realizando visitas a territoriales en el cual se fortalecerá la actividades de autocontrol y seguimiento a los mapas de riesgos de los procesos.

### DIFICULTADES

#### COMPONENTE DEL TALENTO HUMANO

- **Acuerdos, compromisos y protocolos éticos.**

Es importante que dentro de las actividades que se vienen desarrollando para la sensibilización y socialización del Código de ética, se dé alcance a los contratistas de la Unidad.

- **Desarrollo del Talento Humano**

Una de las dificultades presentadas en este componente, es la descentralización de la información relacionada con la inducción en el puesto de trabajo, así como la evaluación del aprendizaje individual al no contar con los soportes correspondientes que permita evaluar el impacto de las mismas.

Para la vigencia 2014, no se dio la aprobación del plan de incentivos correspondiente por falta de quorum en el comité de Bienestar y Capacitación, en este sentido durante el Comité de Coordinación de Control interno realizado en diciembre el Director General dio la directriz que permitiera la aprobación, del plan para la vigencia del 2015.

Otro aspecto en el cual se ha venido trabajando, es el registro en el sistema de información y Gestión del Empleo público-SIGEP, que presento al corte de Diciembre de 2014 un avance del 66%, actualmente este proceso se encuentran en validación para contar con la información al 100% para el primer trimestre de 2015.

#### COMPONENTE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

##### Planes, Programas y Proyectos

Es importante que se fortalezcan la toma de acciones respectivas y preventivas resultantes del seguimiento de a los planes, programas y proyectos; con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales.



## UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE GESTIÓN DE RESTITUCIÓN DE TIERRAS DESPOJADAS

La Unidad ha adoptado mecanismos para evaluar la gestión de los procesos respecto a los trámites y seguimientos respectivos, pero es necesario fortalecerlos a través de actividades sistemáticas de evaluación que permitan integralmente verificar el cumplimiento de los objetivos de los procesos.

Otro aspecto que ha dificultado el cumplimiento del componente de Direccionamiento Estratégico ha sido la insuficiente planta de personal para el cumplimiento de las funciones asignadas a la Unidad, que se ha debido suplir con contratos de prestación de servicios, para lo cual, que al cierre del año 2013 se adelantaron 1330 contratos, según datos presentados en el Informe Anual de Gestión 2013. En este sentido, la Unidad ha adelantado los trámites correspondientes para la aprobación de la reestructuración organizacional.

Es importante que se fortalezcan los mecanismos para realizar seguimiento al normograma que garantice que se encuentre actualizado así como de conocimiento los Líderes y de los funcionarios que hacen parte de cada uno de los procesos de la Unidad.

### **Modelo de Operación por Procesos**

De acuerdo al nivel de implementación del modelo de operación por procesos, refleja que se ha iniciado la apropiación de los procesos por parte de los colaboradores de la Unidad, situación que deberá fortalecerse a través de jornadas de sensibilización y capacitaciones permanentes que permitan una ejecución eficiente de los procesos y el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos. Así como el fortalecimiento en conceptos básicos del modelo estándar de control interno y los principios con los cuales se ha establecido

Si bien los procesos indican las responsabilidades que tienen las diferentes dependencias que participan en su gestión, es importante aclarar las responsabilidades a nivel de las Direcciones Territoriales en los documentos caracterización y mapa de riesgos de los procesos, situación que podría dificultar la identificación de las mismas frente al cumplimiento de los objetivos y metas del proceso así como en la implementación de controles que permitan mitigar los posibles riesgos que se puedan presentar.

Es importante que se generen lineamientos sobre revisión periódica de los documentos que hacen parte del sistema integrado de gestión por parte de los responsables, así como fortalecer los canales de comunicación de las territoriales con el nivel central para la sugerencia en cambios de los documentos.

En el marco de la implementación del nuevo MECI se resalta las diversas actividades que se han desarrollado para la socialización de los cambios, como la publicación en el Boletín Interno "ComUnidad" el 31 de Julio de 2014, en el curso de auditores internos realizado entre el 1 de Julio y el 24 de Octubre de 2014, de igual forma se realizó el torneo realizado en el nivel central denominado "mundialito del SIG", que contó con la participación de 135 personas, se incluyeron fichas con preguntas sobre el tema, los cuales se espera sean multiplicadoras del conocimiento adquirido en estas actividades.

### **Estructura Organizacional**

La planta de personal y el manual específico de funciones y competencias actuales que componen la estructura organizacional de la entidad no facilitan el cumplimiento del direccionamiento estratégico, planes, programas, proyectos y procesos, ni responder con facilidad a los cambios del entorno político, económico y social, no obstante se están realizando las actualizaciones de



## UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE GESTIÓN DE RESTITUCIÓN DE TIERRAS DESPOJADAS

acuerdo al Decreto 1785 de 2014. Por otra parte el estudio de reestructuración no ha surtido ningún efecto frente a los entes competentes.

### **Indicadores de Gestión**

Como oportunidad de mejora se hace relevante reconocer los indicadores de procesos dentro de los indicadores de gestión de Unidad. Si bien, la Unidad contempla los indicadores del Direccionamiento Estratégico y de los objetivos, no es claro como a partir de los resultados de los productos y/o servicios se han diseñado indicadores que permita realizar seguimiento a los resultados esperados de cada uno de los procesos, en relación con los productos y servicios que esta genera para la ciudadanía o partes interesadas de la unidad.

### **Políticas de Operación**

La Unidad aunque ha elaborado las políticas de operación de los procesos asociados a los riesgos de los procesos, queda pendiente el componente de Direccionamiento Estratégico, para ejecutar los procesos, y actividades en cumplimiento de la función, los planes, programas y proyectos y, 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 Técnico del Modelo estándar de control interno para el estado Colombiano MECI 2014. Pág. 55. Adicionalmente se hace necesario fortalecer el proceso de divulgación de las políticas de operación de los procesos.

Durante el proceso de inducción y reinducción se deben mencionar las políticas de operación vigentes en la entidad, y especificar a qué procesos responde cada una de ellas, o si son de carácter general.

### **COMPONENTE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO**

#### **Políticas de Administración del Riesgo**

Como oportunidad de mejora es importante que las políticas de gestión de riesgos, se divulguen en todo el territorio con el fin de asegurar el control y seguimiento a los riesgos, basándose en los planes y los Objetivos institucionales o por procesos.

Se recomienda que los mapas de riesgos se revisen de acuerdo a la nueva planeación estratégica de la Unidad, en función de los riesgos y oportunidades que pueden tener los nuevos retos a los que se comprometió la Unidad.

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.

Continuar con 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.

#### **Identificación del Riesgo**

Es importante que periódicamente se revise los factores tanto internos como externos que afectan el objetivo de los procesos, en razón a que esta actividad no es estática y permita un análisis real



## UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE GESTIÓN DE RESTITUCIÓN DE TIERRAS DESPOJADAS

del marco de referencia para la gestión del riesgo de la Unidad, teniendo como base el análisis del contexto que realizó la Unidad para la actualización de la Planeación estratégica.

Los líderes de los procesos pueden realizar reuniones de manera independiente con sus equipos de trabajo y de manera transversal en las territoriales, para revisar la identificación de los riesgos así como la evaluación a la efectividad de los riesgos.

### **Análisis y Valoración del Riesgo**

Dentro de la revisión periódica a los mapas de riesgos es importante que se establezca el concepto sobre la efectividad de los controles así como la identificación de las acciones correctivas o preventivas que se puedan detectar durante la ejecución de esta actividad.

Es importante, que para el seguimiento que realizan tanto las territoriales como los líderes de los procesos se retroalimenten para detectar oportunidades de mejora o retroalimentación en la identificación de los riesgos y controles. Así mismo la publicación de los resultados de este seguimiento con el fin de que los equipos de trabajo tengan conocimiento sobre los resultados y acciones emprendidas con respecto a su gestión.

Se presenta dificultad en la presentación oportuna de los reportes del autoseguimiento de los mapas de riesgos, situación que retrasó el proceso de consolidación de la información y socialización de las mismas con los líderes de los procesos.

Si bien se están realizando los autoseguimientos por parte de las territoriales es importante que el nivel central realice esta misma actividad, por lo cual, es pertinente indicar dónde se pueden presentar cada uno de los riesgos, con el fin de evaluar si estos se pueden mitigar o no, y si el indicador se cumplió. En este sentido, es importante que el autoseguimientos incluya aspectos como: cumplimiento de los planes de manejo del riesgo, resultado del indicador y verificación de la efectividad de los controles.

## 2. MÓDULO DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

### AVANCES

#### COMPONENTE DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

##### **Autoevaluación del control y gestión**

A través de la formulación, implementación y seguimiento de los planes de acción, la Unidad ha desarrollado importantes prácticas de autoevaluación del control y gestión que han permitido que líderes de procesos fortalezcan sus capacidades y desempeño frente al cumplimiento de las metas establecidas. Muestra de ello ha sido el reporte de los seguimientos, logros y dificultades en el cumplimiento de las actividades, así como la convalidación que realizan los líderes de procesos, que ha permitido la definición de lineamientos respecto a las metas reportadas en el plan de acción e impulsado una dinámica de retroalimentación entre las diferentes áreas funcionales de la Unidad.

Otra herramienta utilizada por la Unidad para la autoevaluación de la gestión son los mapas de riesgos, en el cual, durante el año 2014, se llevó a cabo una revisión y posterior actualización de los mapas de riesgos de los procesos, resultado de la madurez de las actividades realizadas en cada uno de los procesos lo cual conlleva a la necesidad de revisar los mapas de riesgos.



## UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE GESTIÓN DE RESTITUCIÓN DE TIERRAS DESPOJADAS

Dentro de las herramientas para fortalecer las capacidades de autoevaluación del control y gestión, la Oficina Asesora de Planeación -OAP lideró en el año 2014 una serie de actividades encaminadas a este propósito, dentro de las cuales es importante mencionar el desarrollo de talleres de cultura organizacional en los cuales se incorporó temas de autoevaluación institucional. Igualmente, y en el marco de la implementación del Sistema Integrado de Gestión, la OAP realizó con a corte a mayo, julio y noviembre de 2014 una serie de informes sobre el avance en la implementación de los procesos del SIG, en los cuales presentó las fortalezas, retos y recomendaciones relacionadas con la adopción de los procedimientos, manuales, guías y demás documentación de los procesos, informes que fueron divulgados a los respectivos líderes para la toma de acciones de mejora correspondiente.

Otras actividades lideradas por la OAP y ejecutadas dentro del marco del Plan de implementación del Sistema Integrado de Gestión fue la aplicación de encuestas; una de ellas fue dirigida a evaluar los conocimientos de los funcionarios y colaboradores de la Unidad en temas relacionados con el SIG y otra dirigida a conocer la percepción que tienen sobre los diferentes elementos que constituyen el SIG. Esta última encuesta "Camino hacia la mejora" contempló dentro de su estructura tres preguntas relacionadas con autoevaluación de los procesos: 1) Usted ha participado activamente de las socializaciones realizadas sobre el SIG; 2) Usted conoce los documentos de los procesos en los que participa; 3) Usted aplica los documentos de los procesos en los que participa.

Otras actividades de capacitación que se enmarcan dentro de este componente, fueron las relacionadas con el fomento a la cultura del control interno, lideradas por la Oficina de Control Interno. Estas actividades incluyeron charlas realizadas a las direcciones territoriales sobre temas para promover la cultura del autocontrol, autoevaluación y autorregulación en los procesos de la Unidad. Igualmente, la Oficina de Control Interno realizó el 30 de mayo de 2014 en la ciudad de Barranquilla el seminario "Fortalecimiento de la Cultura del Control Interno", el cual contó con la participación de conferencistas del Departamento Administrativo de la Función Pública, Universidad Externado Colombia y de la Secretaría General y Dirección Jurídica de la Unidad de Restitución de Tierras, desde los cuales se abordaron temas como, roles de la oficina de control interno, innovación y gestión del cambio de la gerencia pública, trabajo en equipo, visiones de la gerencia pública, el proceso de restitución bajo la óptica de la administración y el control, y coach en la comunicación. Asistieron representantes de las Direcciones Territoriales de Sucre, Córdoba, César, Magdalena, Bolívar y Atlántico.

### COMPONENTE AUDITORIA INTERNA

#### Auditoría Interna

Dentro de los resultados en este componente es importante mencionar el alcance que tuvo el Programa Anual de Auditorías 2014, el cual se amplió a procesos estratégicos y misionales de la Unidad. El Programa Anual de Auditorías 2014, que fue aprobado por el Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno el día 25 de febrero de 2014, contempló la programación de auditorías a 19 de los 21 procesos del Sistema Integrado de Gestión de la Unidad; de los 19 procesos programados se cumplió con realización de auditorías a 17 de ellos. Los procesos no auditados correspondieron a Gestión Financiera y Gestión Post Fallo - Articulación y monitoreo para el cumplimiento de las órdenes. Durante la vigencia 2014, igualmente se realizaron auditorías a las Direcciones Territoriales de Bogotá, Antioquia y Quibdó.

Otros ejercicios de auditoría, igualmente importantes, fueron las auditorías internas y externas llevadas a cabo dentro del marco del proyecto de Formación de Auditores Interno, que incluyó la



## UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE GESTIÓN DE RESTITUCIÓN DE TIERRAS DESPOJADAS

formación y certificación de 21 auditores internos, liderado por la Oficina Asesora de Planeación. El objetivo de estas auditorías fue determinar la conformidad y nivel de implementación del SIG respecto a los requisitos de la NTC GP 1000, actividades a partir de las cuales se están generando los correspondientes planes de mejoramiento.

Dando cumplimiento a la Circular Externa 100-009 del DAFP del 30 de diciembre de 2013, la Oficina de Control Interno presentó el Informe Ejecutivo Anual de Control Interno, de fecha febrero 26 de 2014; los resultados de esta evaluación fueron presentados al Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno, así como los aspectos por mejorar o intervenir de acuerdo con el indicador de madurez obtenido, el cual fue del 59.25% - Intermedio. Así mismo, en las actividades de evaluación del Plan de implementación de MECI 2014, la Oficina de Control Interno realizó las recomendaciones correspondientes. Todo ello se ha constituido en elementos importante para el fortalecimiento y mejora del Sistema de Control Interno de la Unidad.

Para la vigencia 2015, el Programa Anual de Auditorias contempla la realización de auditorías a la totalidad de los procesos del Sistema Integrado de Gestión; este programa fue aprobado por el Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno el día 23 de febrero de 2015.

### COMPONENTE PLANES DE MEJORAMIENTO

#### Plan de mejoramiento

La Unidad, liderada por el Director General, Subdirector, Direcciones Técnicas, las Oficinas de Control Interno y Planeación, han 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 conciencia frente al reconocimiento y alcance de esta herramienta.

Así mismo desde el mes de agosto se cuenta con la actualización del procedimiento de planes de mejoramiento aprobado el 26 de agosto de 2014, así como el formato plan de mejoramiento, el cual contempla las acciones correctivas y preventivas.

Por lo anterior, la Unidad ha iniciado la implementación del ciclo de mejora de su sistema de gestión en el cual se está en proceso de incorporar por diferentes orígenes al de las auditorias mejoras a los procesos como las recomendaciones y hallazgos de la oficina de control interno, acciones de mejora para llevar a cabo la realización de los procesos y las demás que permitan incrementar la satisfacción de los clientes y partes interesadas.

En cuanto al Plan de Mejoramiento resultante de las auditorías realizadas por la CGR y de acuerdo a los seguimientos realizados por la Oficina de Control interno, se reporta un cumplimiento del 100% de las actividades programadas a enero 31 de 2015.

### DIFICULTADES

#### COMPONENTE DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

##### Autoevaluación del control y gestión

Una de las dificultades que no ha permitido un completo ejercicio de autoevaluación es no contar con indicadores de gestión por procesos, desconociéndose la gestión de los mismos y por



## UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE GESTIÓN DE RESTITUCIÓN DE TIERRAS DESPOJADAS

consiguiendo la toma de acciones de mejoramiento, cubriéndose sólo los de tipo operativo que corresponden a los definidos en los planes de acción.

Si bien, se tienen establecidos lineamientos y responsabilidades frente al autoseguimiento de los mapas de riesgos de los procesos, los cuales se encuentran documentados en la “Guía para la administración del riesgo” MC-GU-02 Versión 2, falta hacer precisión frente a las responsabilidades que tienen en esta materia el nivel central y territorial, así como las actividades para su articulación correspondiente y una definición de indicadores que permita monitorear los riesgos y determinar si los controles establecidos son efectivos.

Es importante dar continuidad a la aplicación de encuestas, así como a la realización de talleres, como herramientas para promover la autoevaluación institucional, dándole un mayor enfoque a conocer aspectos claves y comportamientos asociados a este componente, como por ejemplo, identificar si desde los procesos se han tomado acciones de mejora producto del autoseguimiento de los mapas de riesgos o producto del seguimiento a los planes o programas asignados.

En este contexto, igualmente será importante que los informes de avance de implementación de los procesos, presentados por la Oficina Asesora de Planeación como una de las herramientas para fomentar la autoevaluación, tengan continuidad en su presentación e incorporen dentro de su alcance la verificación de aspectos claves de la autoevaluación del control y la gestión, como son la toma de acciones de mejora a partir del autoseguimiento a los mapas de riesgos, análisis y evaluación de indicadores, seguimiento a los planes de acción, entre otros, todo ello en concordancia con la naturaleza del Sistema Integrado de Gestión de la Unidad. E igualmente, contemple los resultados que arrojan los procesos de evaluación realizados a través del Aplicativo MECI y el Formulario Único de Reporte de Avance a la Gestión, como insumo para alimentar el proceso de autoevaluación institucional.

### COMPONENTE AUDITORIA INTERNA

#### Auditoría Interna

Las dificultades que se identifican dentro del componente de auditoría han sido la gestión de los planes de mejoramiento por parte de los líderes de proceso en cuanto a su formulación. Si bien la Unidad cuenta con un procedimiento documentado y herramienta para planes de mejoramiento, se evidencia dificultad en la formulación de los mismos de manera oportuna, así como la presentación de un ejercicio consistente con los resultados de las auditorías y los lineamientos establecidos desde el proceso de Mejoramiento Continuo. Esta situación podría limitar el ejercicio de cierre de la auditoría respecto a la verificación de la efectividad de las acciones de los planes de mejoramiento. En este sentido, es importante promover su implementación a través del acompañamiento que se pueda realizar a líderes de proceso, cogestores, funcionarios y demás colaboradores que participan en los procesos.

### COMPONENTE PLANES DE MEJORAMIENTO

#### Plan de mejoramiento

Es importante fortalecer las socializaciones e interiorización de la herramienta de plan de mejoramiento, puesto que en él se integran todas las acciones de mejoramiento que tienden a fortalecer tanto a los procesos como a los servidores públicos y a la Unidad misma; por lo tanto se hace necesaria la articulación interdisciplinaria de áreas y procesos para determinar tanto las causas como los planes que eliminen dichas causas.



## UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE GESTIÓN DE RESTITUCIÓN DE TIERRAS DESPOJADAS

Así mismo, es importante definir lineamientos que permitan, administrar de una manera centralizada y eficaz los planes de mejoramiento por procesos, puesto que en la actualidad los procesos no cuentan con estos planes publicados o centralizados en cada uno de los procesos, lo que dificultara su administración y control.

### 3. EJE TRASVERSAL INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

#### Información y Comunicación Externa

En este componente son sobresalientes las actividades impartidas por la Unidad, así como los resultados obtenidos que demuestran un mayor acercamiento con la Ciudadanía y partes interesadas.

Una de estas acciones fue la entrada oficial de la operación del nuevo Contac Center, Millenium desde el día 30 de octubre de 2014, a través del cual se hace la recepción, distribución de los requerimientos que llegan a la Unidad y se da respuesta de acuerdo con los niveles de clasificación establecidos. Como parte de la operación con el nuevo contac center, la Unidad dispuso a través de su página web la opción para que la ciudadanía presente igualmente sus requerimientos y pueda consultar la respuesta a sus peticiones.

Parte de las actividades de la puesta en marcha consideró el entrenamiento y capacitación en las Direcciones Territoriales sobre los aplicativos CRM y SIRREC, especialmente, ingreso y manejo del aplicativo, consulta y cierre de casos y control de tiempos de respuesta. De acuerdo con lineamientos del Proceso de Atención a la Ciudadanía, el modelo de operación de atención de PQRS en todas las direcciones territoriales debe estar implementado al 100% para el cierre de febrero de 2015.

Estas acciones hacen parte de la Política y Modelo de Atención y Servicio al Ciudadano establecido por la Unidad que igualmente contempla la realización de encuestas de satisfacción y percepción del ciudadano. En el periodo agosto - septiembre de 2014 se llevó a cabo en los 23 municipios donde hay presencia de la Unidad de Restitución de Tierras la aplicación de la encuesta de satisfacción del ciudadano, cuyos resultados son determinantes para el fortalecimiento de las capacidades institucionales.

Consecuentes con los principios constitucionales de publicidad y transparencia, la Unidad realizó las audiencias de rendición de cuentas dando cubrimiento a las 17 Direcciones Territoriales. Es importante mencionar que estos ejercicios se realizaron de manera armonizada de acuerdo con las estrategias que fueron definidas conjuntamente por los líderes de procesos involucrados, así como con los lineamientos establecidos por la Dirección Social. Otros mecanismos o estrategias de rendición de cuentas a través de los cuales se logró un gran acercamiento con la ciudadanía y partes interesadas fue el fortalecimiento de la presencia de la Unidad en las redes sociales y medios de comunicación a través de actividades tales como encuentros académicos, foros, talleres, ruedas de prensa, entre otros.

Otro aspecto igualmente significativo dentro de este componente y que se constituye en un insumo clave para la definición de estrategias y políticas de comunicación y de manejo de información fue el monitoreo mensual realizado a los medios de comunicación audiovisuales,



## UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE GESTIÓN DE RESTITUCIÓN DE TIERRAS DESPOJADAS

radiales, impresos y virtuales y cuyo propósito fue analizar el cubrimiento y exposición a temas de interés de la URT.

### **Información y Comunicación Interna**

Durante el año 2014 la Oficina Asesora de Comunicaciones lidero el diseño e implementación de estrategias de comunicación interna, las cuales incluyeron un diagnóstico previo tanto a nivel central como territorial sobre aspectos organizacionales y la dinámica de los flujos de información y comunicación entre las diferentes unidades funcionales, así como entre los funcionarios y colaboradores. Los resultados permitieron poner en marcha estrategias tales como “Todos dicen, todos ganan”, “¿Quién es quién?”, “Campañas de Servicio Interno” y “Foro de líderes”.

Un elemento de comunicación interna que ha permitido la difusión de información sobre las actividades internas y externas, así como los resultados de la gestión de la Unidad, es el boletín interno “ComUnidad”, el cual se entrega mensualmente a través de los correos institucionales.

En este contexto, cabe mencionar que desde las actividades de implementación del Sistema Integrado de Gestión se ha promovido entre los funcionarios y colaboradores de la Unidad el conocimiento sobre los procesos en los que participan e interactúan, a reconocer la importancia de sus labores, así como a fortalecer su compromiso frente al ejercicio de sus funciones o actividades.

Destacando la importancia del Sistema Integrado de Gestión, como elemento facilitador de la información y comunicación interna, desde la Oficina Asesora de Planeación y con recursos de cooperación internacional, se llevó a cabo un diagnóstico de la cultura organizacional así como la puesta en marcha de estrategias de crecimiento institucional, que abarcaron variables como comunicación, planeación, metas, valores y satisfacción.

Resultados importantes dentro de este componente y claves para la organización de la información que genera la Unidad, fue por un lado, la elaboración y publicación del Programa de Gestión Documental de Septiembre 15 de 2014 en el cual se precisan las políticas e instrumentos que permite la administración documental y por otro, la aprobación de las Tablas de Retención Documental por parte del Comité de Eficiencia Organizacional y su adopción mediante Resolución No 681 del 24 de octubre de 2014. Las Tablas de Retención Documental fueron presentadas el 20 de noviembre de 2014 al Comité Evaluador de documentos del Archivo General de la Nación para su evaluación y validación técnica, antes de ser implementadas en la Unidad.

### **Sistemas de Información y comunicación**

Acorde con los lineamientos establecidos desde el proceso de Gestión Documental, el día 23 de septiembre de 2014 entró en fase de producción el sistema de información - Gestor Documental DOCMA a nivel central, específicamente para la radicación de entrada y salida de correspondencia, actividades que han sido monitoreadas por parte del área de Gestión Documental y la Oficina de Tecnologías de la Información, con el objetivo de identificar y atender las posibles novedades que se puedan presentar en su implementación y permitan que la entrada en operación a nivel de las direcciones territoriales se realice de manera armónica y sin contratiempos, así como puesta en marcha de los módulos gestor documental y usuario de correspondencia. Actualmente se adelantan por parte de Gestión Documental capacitaciones a nivel central para dar inicio a su implementación.



## UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE GESTIÓN DE RESTITUCIÓN DE TIERRAS DESPOJADAS

Respecto a la gestión de las PQRS, es importante mencionar que con la entrada en operación del nuevo Contac Center Millenium, así como los aplicativos SIRREC y CRM que apoyan las actividades correspondientes, la Unidad ha logrado centralizar la información sobre la gestión que realizan las diferentes dependencias, tener un control sobre el cumplimiento de los términos así como optimizar los tiempos de respuesta para mejorar la prestación de los servicios de la Unidad. Cabe aclarar que con la entrada a producción del sistema de gestión documental DOCMA, se contara con una interfaz de comunicación con el CRM, por lo anterior SIRREC dejara de ser utilizado. Desde el proceso de Atención a la Ciudadanía se han realizado capacitaciones y acompañamiento a los equipos jurídicos de las direcciones territoriales y demás áreas del nivel central para el manejo de la herramienta, permitiéndole a los ciudadanos y grupos de interés hacer un seguimiento en líneas a sus peticiones por medio de los números de radicados generados por el sistema, a través del enlace de la página web.

En el marco de los otros procesos de apoyo, se adelantaron diferentes soluciones informáticas como el ERP Stone, el cual se encuentra en fase de producción, lo que ha facilitado la sistematización de procedimientos de la Unidad, como lo son Nomina, inventarios y activos Fijos; con relación a los procesos misionales la Unidad se encuentra en proceso de ejecución del proyecto de Fábrica de software con los servicios de desarrollo, implementación y mantenimiento adaptativo y evolutivo de soluciones de software, el cual se tiene proyectado finalizar en mediados de 2015.

Frente a los lineamientos relacionados con los medios de acceso a la información, es importante mencionar la construcción de la nueva página web de la Unidad, proyecto liderado por la Oficina de Tecnologías de la Información y que ha contemplado los requerimientos de la estrategia GEL, así como las disposiciones de la Ley 1712 de 2014 de Transparencia de la información, además la Unidad contará con un nuevo portal de Intranet, con el que se podrá administrar y gestionar por procesos el flujo de información y comunicación interna; la salida a producción del nuevo sitio Web y la Intranet está contemplada para el mes de marzo de 2015. Internamente la Unidad tiene un sitio para compartir información bajo plataforma Share Point, como medio alternativo para alimentar y consultar los procesos y procedimientos, e información de interés sobre la gestión de la Unidad.

Otros medios con los que cuenta la Unidad para el acceso a la información para la ciudadanía y grupos de interés son las cuñas radiales, comerciales en televisión y programas documentales, los cuales se emiten por señal institucional, también avisos impresos en prensa, canales virtuales y redes sociales como Facebook, Twitter y Chat y material informativo y pedagógico.

A nivel de seguridad en los sistemas de información, la Unidad ha avanzado en la implementación de las políticas de seguridad, las cuales contienen acuerdos de confidencialidad, control de accesos, buenas prácticas y monitoreo entre otras, además de una infraestructura que permite administrar los accesos a los sistemas de información, lo anterior con la asesoría técnica de la Agencia de Cooperación Japonesa JICA.

### **Información y Comunicación Externa**

Una de las dificultades en materia de información y comunicación externa fue no contar un plan de comunicaciones que permitiera integrar las estrategias o mecanismos que se han implementado en esta materia, determinar si son consecuentes con las características y



## UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE GESTIÓN DE RESTITUCIÓN DE TIERRAS DESPOJADAS

necesidades de la ciudadanía y partes interesadas y evaluar su cumplimiento respecto a los objetivos y metas institucionales.

Otras situaciones identificadas dentro del desarrollo de las acciones de este componente, fue el aplazamiento o incumplimiento que tuvieron algunas respecto a la programación establecida, situación que obedeció en algunos casos a aspectos de contratación; considerando, por ejemplo que para el desarrollo de las audiencias públicas se requería del operador logístico, o como en el caso del monitoreo a los medios de comunicación, el cual se realiza a través de un proveedor.

### **Información y Comunicación Interna**

Al igual que pasa con la Información y Comunicación Externa, este componente requiere estar integrado a un plan de comunicaciones, que permita su seguimiento, así como la evaluación del impacto de las estrategias implementadas en función de los objetivos que se establezcan en dicho plan.

Dentro de este componente se verificaron actividades enfocadas a mejorar la comunicación e información interna, unas lideradas por la Oficina de Planeación y otras por la Oficina Asesora de Comunicaciones, que bien podrían articularse para aunar esfuerzos y buscar resultados consecuentes con las necesidades de comunicación identificadas.

Es importante que desde la implementación del Sistema Integrado de Gestión se continúe fortaleciendo los flujos de información y comunicación entre los procesos y se entienda la naturaleza, pertinencia e impacto que tienen los resultados generados en los mismos.

### **Sistemas de Información y comunicación**

Con relación a la gestión de documentos electrónicos, los procesos de Gestión Documental y Tecnologías de Información y Comunicaciones, entienden las dificultades de su implementación, por lo cual se gestiona actualmente asesoría técnica con el Archivo General de la Nación y la contratación de profesionales que apoyen la definición e implementación de políticas y procedimientos relacionados con la gestión de documentos electrónicos.

Con relación a los datos contenidos en los sistemas misionales de la Unidad, se han presentado dificultades en cuanto a la calidad y completitud de los mismos, debido al manejo por parte de los usuarios, situación que afecta la integridad de la información así como la entrega oportuna y disponibilidad de la misma.

Se presentaron demoras para la salida de la etapa de producción del ERP en el módulo de Nómina, debido a inconsistencias en la parametrización y puesta a punto; actualmente se está trabajando para ajustar y mejorar los resultados, de igual manera se identificaron demoras en la publicación del nuevo portal Web, debido a atrasos en el cronograma.

La cultura del cambio afectó la agilidad en la implementación del aplicativo de gestión de PQRS, debido a que los usuarios dejaron de hacer seguimientos manuales, para hacerlos de forma sistematizada, lo cual se ha venido superando paulatinamente y de forma satisfactoria.



## UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE GESTIÓN DE RESTITUCIÓN DE TIERRAS DESPOJADAS

### Estado general del Sistema de Control Interno

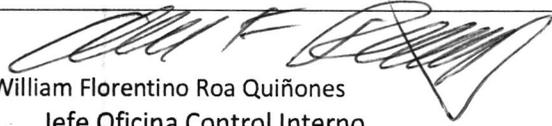
La UAEGRTD se encuentra en una etapa de finalización de la implementación del MECI 2014 de conformidad con la resolución 943 de 2014, con un porcentaje del 91% de cumplimiento sobre los productos mínimos requeridos.

En cuanto a la gestión realizada al sistema de control interno en el año 2014, en la Unidad se evidencian grandes avances en su gestión, como es el caso del componente de Direccionamiento Estratégico, en cuanto a la actualización de la planeación estratégica para el periodo 2015 a 2018 como resultado de la experiencia obtenida en el proceso de restitución de tierras, la cual incluyó la participación activa de los integrantes del Proyecto Protección de Tierras y Patrimonio de la Población Desplazada, Organizaciones de Víctimas y las mismas víctimas reclamantes de tierras, con el fin de contemplar y retroalimentar los procesos de la Unidad hacia los parámetros de calidad, eficiencia, eficacia que son requeridos por estas organizaciones, otro aspecto importante ha sido el fortalecimiento de la cultura del autocontrol y gestión mediante, el seguimiento a plan de acción, mapas de riesgos, comités directivos, encuentros nacionales y demás aspectos que permiten asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En términos generales, desde la evaluación independiente que ha realizado la Oficina de Control Interno se puede determinar que el Sistema de Control Interno lleva un importante avance en su gestión.

### Recomendaciones

- Establecer los planes de mejoramiento para aquellas actividades del Plan de Trabajo del MECI que no se cumplieron al 100% a 31 de diciembre de 2014. Igualmente se deben contemplar dentro de dichos planes, acciones encaminadas a actualizar la documentación correspondiente, armonizando con los requerimientos de la NTC GP 1000:2009.
- Socializar los resultados de las encuestas de satisfacción del ciudadano que permita a las Direcciones Territoriales y demás unidades funcionales que tienen contacto con la ciudadanía orientar sus acciones para fortalecer los procesos de atención al ciudadano.
- Fortalecer las actividades de divulgación de la política de riesgos, así como las orientadas a fomentar la cultura de la autoevaluación, que permita apropiación por parte de los líderes de procesos en los instrumentos definidos en esta materia por la Unidad.
- El análisis de indicadores por proceso debe cubrir no sólo los de tipo operativo que corresponderían a los del plan de acción; en este sentido será pertinente el establecimiento de indicadores que midan la gestión del proceso en términos de eficiencia, eficacia y efectividad.
- Es importante precisar las disposiciones frente a la construcción y reporte de los planes de mejoramiento resultantes de las auditorías de la OCI, así como el nivel de toma de decisiones correspondiente por parte de los líderes de procesos
- Es necesario establecer estrategias para la elaboración de los normogramas de los procesos, igualmente se precise la responsabilidad frente a su documentación, divulgación y actualización.

  
William Florentino Roa Quiñones  
Jefe Oficina Control Interno

Elaboró: Paola Guevara – Equipo OCI  
Revisó: William Florentino Roa Quiñones