# OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN

# MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN – SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

# INFORME CONTEXTO ESTRATÉGICO

**2018**

# TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN

2. MARCO NORMATIVO

3. MARCO CONCEPTUAL

4. OBJETIVOS

5. METODOLOGÍA

6. ANÁLISIS DEL CONTEXTO GENERAL

7. ANÁLISIS DEL CONTEXTO NIVEL NACIONAL

8. ANÁLISIS DEL CONTEXTO NIVEL TERRITORIAL

9. ALTERNATIVAS DE MEJORA

10. CONCLUSIONES

## 1. Introducción

El Sistema Integrado de Gestión está enmarcado en el mejoramiento continuo de los procesos y desde la Oficina Asesora de Planeación, con el fin de aportar a este principio, para el año 2018 estableció una guía denominada "*Guía para la construcción contexto estratégico".* Esto con el fin de realizar un ejercicio dinámico y participativo que permitiera a los 18 procesos del Nivel Nacional y las 20 Direcciones Territoriales construir e identificar un contexto estratégico basado en los factores internos y externos que afectan positiva o negativamente la gestión que realiza la Entidad.

En este documento se encuentra visibilizado el trabajo realizado por los enlaces de la Oficina Asesora de Planeación, los enlaces SIG del Nivel Nacional y los enlaces SIG de las Direcciones Territoriales, los cuales durante diferentes mesas de trabajo al interior de sus procesos y DT elaboraron el documento de contexto estratégico que fue el insumo para la construcción de los mapas de riesgos y para la toma de decisiones al interior de la Unidad.

## 2. Marco Normativo

ISO 9001:2015 Numeral 4.1
Metodología para la Administración de Riesgos

## 3. Marco Conceptual

- **Contexto Estratégico:** Se refiere a la identificación y análisis de los factores internos y externos, que pueden afectar positivamente o negativamente/directa e indirectamente la gestión de la Unidad, con el fin de tomar decisiones y medidas para mitigar los posibles riesgos y establecer acciones de mejora.

- **Contexto Externo:** Se determinan las características o aspectos esenciales del entorno en el cual opera la entidad. Se pueden considerar factores como: políticos, sociales y culturales, legales y reglamentarios, tecnológicos, financieros y económicos.

- **Contexto Interno:** Se determinan las características o aspectos esenciales del ambiente en el cual la Entidad busca alcanzar sus objetivos. Se pueden considerar factores como: estructura organizacional, funciones y responsabilidades, políticas, objetivos y estrategias implementadas, recursos y cultura organizacional.

- **Factores Externos:** Hace referencia a las condiciones del entorno externo de la Unidad (económicos, políticos, sociales, tecnológicos, medioambientales, comunicación y partes interesadas), con el fin de identificar los aspectos positivos o negativos y asegurar el funcionamiento de la Entidad.

- **Factores Internos:** Hace referencia a las condiciones que hacen parte de la gestión de la Entidad (financieros, talento humano, procesos y procedimientos, tecnología, estratégicos, comunicación y divulgación y partes interesadas), con el fin de identificar los aspectos positivos o negativos y asegurar el funcionamiento de la Entidad.

- **Factor negativo:** Son los factores que se refieren a amenazas y debilidades a los que se ve expuesto el proceso/dirección territorial.

- **Factor positivo:** Son los factores que se refieren a oportunidades y fortalezas con las que cuenta el proceso/dirección territorial.

| | | |
|---|---|---|
| **FACTORES INTERNOS** | ESTRATÉGICO | Lineamientos de la Alta Dirección<br>Planeación institucional<br>Toma de decisiones<br>Liderazgo y cultura organizacional. |
| | FINANCIEROS | Ejecución del presupuesto<br>Costos administrativos<br>Sanciones<br>Pagos<br>Recaudos<br>Cajas menores y viáticos. |
| | TALENTO HUMANO | Bienestar<br>Capacitación<br>Entrenamientos<br>Competencia del personal<br>Disponibilidad del personal<br>Identificación de peligros seguridad y salud en el trabajo<br>Roles y responsabilidades<br>Cargas laborales<br>Ambiente de trabajo<br>Puestos de trabajo |
| | PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS | Sistema Integrado de Gestión con sus subsistemas.<br>Incumplimiento del objetivo<br>Interrelación entre procesos<br>Procedimientos centralizados, procesos y procedimientos mal diseñados<br>Tramitología<br>Gestión documental (archivo, procedimientos desactualizados, falta de lineamientos y acompañamiento, entre otros) |

| | | |
|---|---|---|
| | TECNOLOGÍA | Lineamientos internos<br>Seguridad de la información<br>Datos abiertos<br>Conectividad interna<br>Hardware y software adecuado<br>Soporte, aplicativos y herramientas tecnológicas (desarrollo, producción, mantenimiento e interacción de sistemas de información)<br>Recursos tecnológicos limitados |
| | COMUNICACIÓN INTERNA | Comunicación entre nivel central y territorial<br>Canales de comunicación (telefónico, correo, sitio web, redes sociales, piezas comunicativas, carteleras entre otros)<br>Divulgación utilizados y su efectividad |

| | | |
|---|---|---|
| **FACTORES EXTERNOS** | ECONÓMICOS | Aprobación de recursos de la vigencia por parte de DNP y DPS Asignación de recursos de la vigencia por parte del ministerio de hacienda<br>Acuerdos de Cooperación internacional<br>Donaciones<br>Acuerdos de cofinanciación<br>Reducciones presupuestales<br>Nuevos lineamientos legales en temas económicos y administrativos |
| | POLÍTICOS Y LEGALES | Políticos y legales<br>Legislación<br>Normatividad<br>Regulación vigente<br>Políticas públicas<br>Cambios de gobierno |
| | SOCIALES | Demografía (desplazamientos, zonas de riesgo, trasporte)<br>Actores corruptos<br>Entorno a la atención a la víctima |
| | SEGURIDAD | Manejo de crisis<br>Orden público |
| | TECNOLÓGICOS | Políticas Públicas<br>MINITIC<br>Conectividad<br>Ataques cibernéticos<br>Aplicaciones<br>Herramientas externas |

| | | |
|---|---|---|
| | MEDIOAMBIENTALES | Políticas Públicas<br>Legislación<br>Normatividad<br>Sanciones legales<br>Guía para la Construcción del Contexto Estratégico<br>Contaminaciones<br>Catástrofes naturales. |
| | MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y DIVULGACIÓN | Comunidad internacional.<br>Entidades públicas y privadas del orden nacional territorial<br>Mecanismos utilizados para entrar en contacto con las víctimas usuarios<br>ciudadanos |

## 4. Objetivo:

Construir el contexto estratégico de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Victimas, identificando los factores de riesgos, con el fin de evaluar los eventos negativos, tanto internos como externos, que puedan afectar o impedir el logro de sus objetivos estratégicos; así como la evaluación de los eventos positivos que permitan identificar oportunidades de mejora para fortalecerlos.

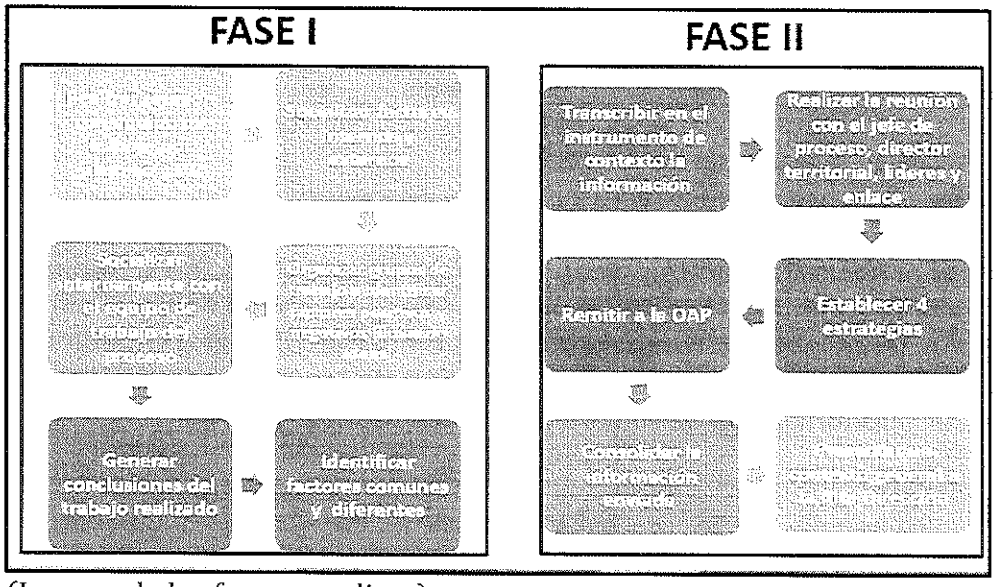
## 5. Metodología

La metodología para la construcción del contexto estratégico se llevó a cabo en dos fases en las cuales los enlaces SIG fueron fundamentales para la realización de este ejercicio. Con el fin de brindarles la información suficiente se establecieron algunas definiciones guía a tener en cuenta para identificar los factores internos y externos dentro de cada proceso o dirección territorial.
El ejercicio consistió en identificar 16 factores como máximo, entre internos y externos tanto positivos como negativos, que afectaran de manera positiva o negativa la gestión de los procesos y Direcciones Territoriales.

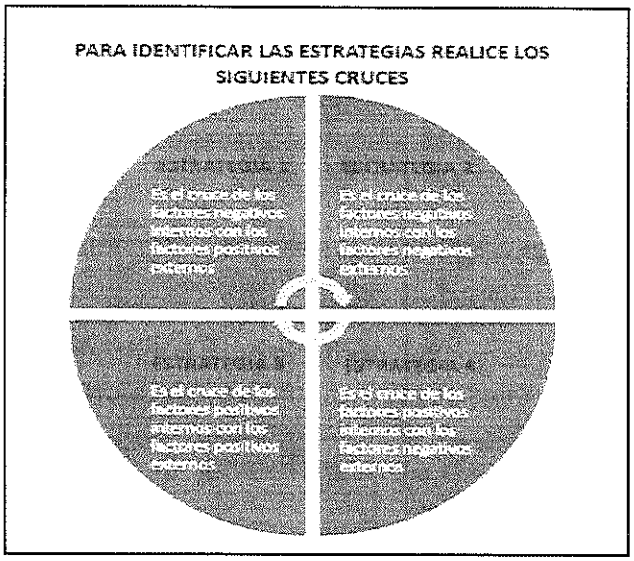
A continuación, se mencionan las fases que se tuvieron en cuenta para realizar esta actividad.

La **fase 1** inició con la socialización de la guía y metodología con los enlaces del nivel nacional y territorial y ellos a su vez con los servidores públicos que hacen parte de sus respectivos procesos, es de aclarar que, según requerimiento de los enlaces, la Oficina Asesora de Planeación realizó tanto la socialización como el ejercicio en algunos casos.
De esta primera actividad se cuenta con evidencias tales como actas de reunión, hojas de trabajo y registro fotográfico.

Al finalizar esta fase se generó el compromiso con los enlaces de realizar el diligenciamiento del formato denominado *"Instrumento contexto estratégico"*, con, este inicia la **fase 2**, la cual consistió en realizar una priorización de los factores identificados en las mesas de trabajo con los respectivos equipos de trabajo y como resultado se obtuvo el contexto estratégico de cada proceso y Dirección Territorial.
Para finalizar el ejercicio se le solicitó a cada enlace que junto con sus respectivos líderes de proceso definieran o establecieran 4 estrategias de mejora basadas en los factores positivos y negativos identificados, llevadas estas a actividades que fueran de sencillo de cumplimiento al interior de los procesos o Direcciones Territoriales.



(Imagen de las fases a realizar)

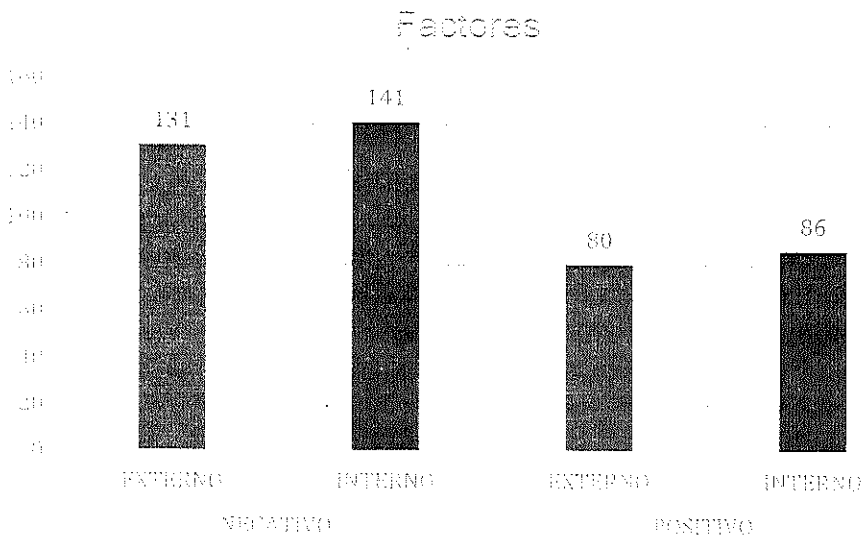


(Imagen para la creación de estrategias)

## 6. Análisis del Contexto General

Se identificaron un total de 438 factores así:

- 166 factores positivos (80externos y 86 internos)
- 272 factores negativos (131 externos y 141 internos).

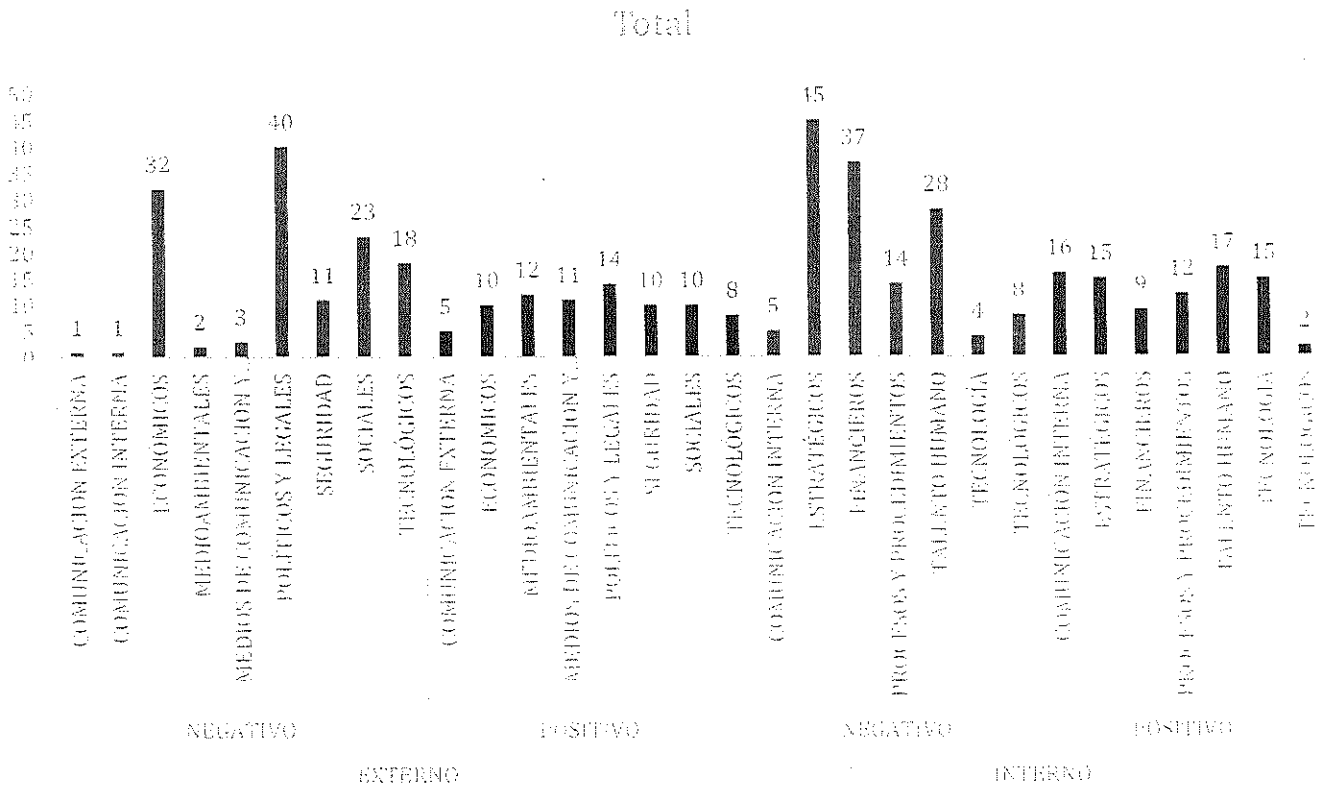



Dentro de los factores identificados y comunes entre los procesos y Direcciones Territoriales se destacaron factores positivos tales como talento humano, tecnología, comunicación interna, políticos y legales; dentro de los factores negativos se destacaron los estratégicos, financieros, económicos, y políticos y legales.

Los factores positivos como compromiso de los funcionarios y contratistas con la misionalidad de la Entidad, canales de comunicación internos idóneos para transmitir la información de interés con los colaboradores de la Unidad, conectividad interna, buena plataforma tecnológica e implementación de la nube y un soporte técnico adecuado, estrategia antifraude, las políticas públicas, permiten dar cumplimiento a las necesidades de las partes interesadas y hacen parte de la agenda nacional lo cual permite que se le dé fuerza y reconocimiento a nivel nacional y territorial.

Los factores negativos como falta de lineamientos, falta de comunicación de los lineamientos de nivel nacional a nivel territorial, no incluir al territorio en la toma de decisiones a nivel estratégico, , falta de recursos para viáticos (lo cual afectada la operación y atención a las víctimas en el territorio, demoras en la ejecución presupuestal en el primer semestre del año, actos de corrupción, cambios en la jurisprudencia, cambios de Gobierno que afectan la operación de la Unidad afectan de alguna manera la operación

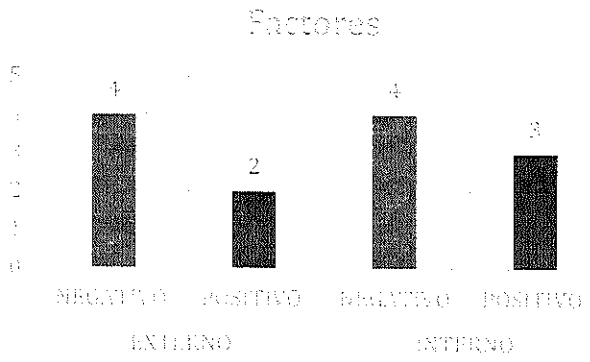
de la Unidad tanto en el nivel nacional como en el territorial, así como en el cumplimiento de metas.



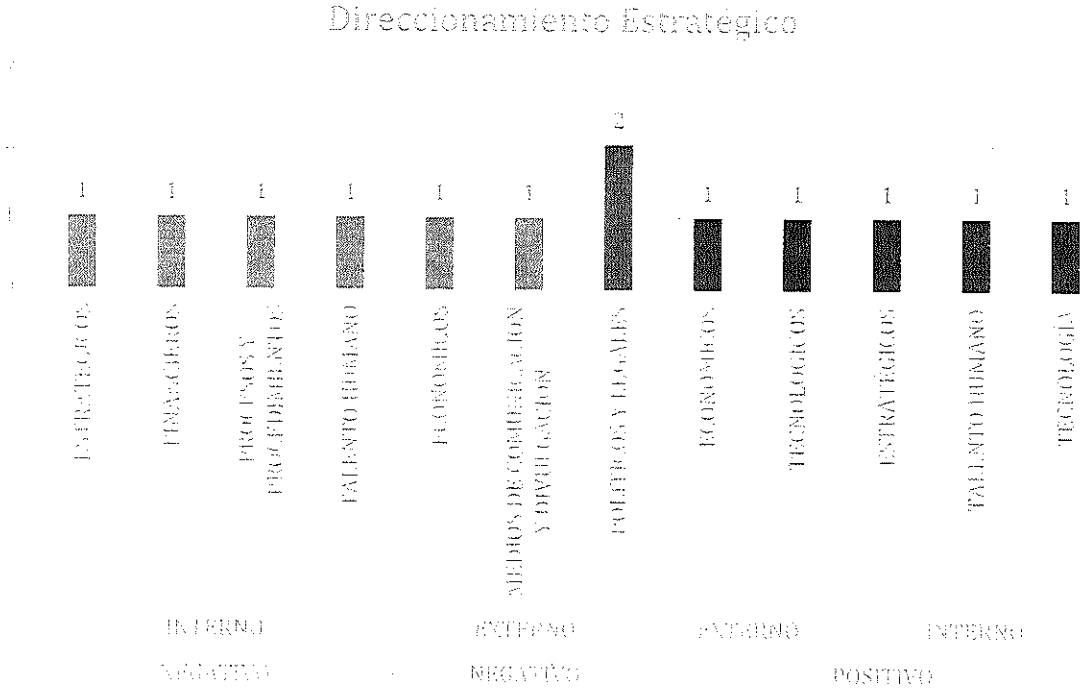

## 7. Análisis del Contexto de los Procesos

### 7.1. Direccionamiento Estratégico

Del ejercicio realizado el proceso identificó 13 factores así: 4 negativos externos, 4 negativos internos, 2 positivos internos y 3 positivos internos.

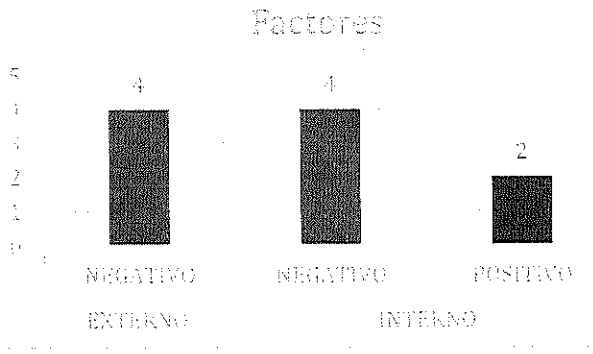



Dentro de los factores identificados se destacan los factores políticos y legales, ya que según lo señalado este factor afecta directamente al proceso de manera negativa en cuanto a los cambios de gobierno, porque los cooperantes internacionales no invierten recursos a las entidades públicas sin saber cuál es la línea política del país y la falta de continuidad en la implementación de las políticas públicas para las víctimas.

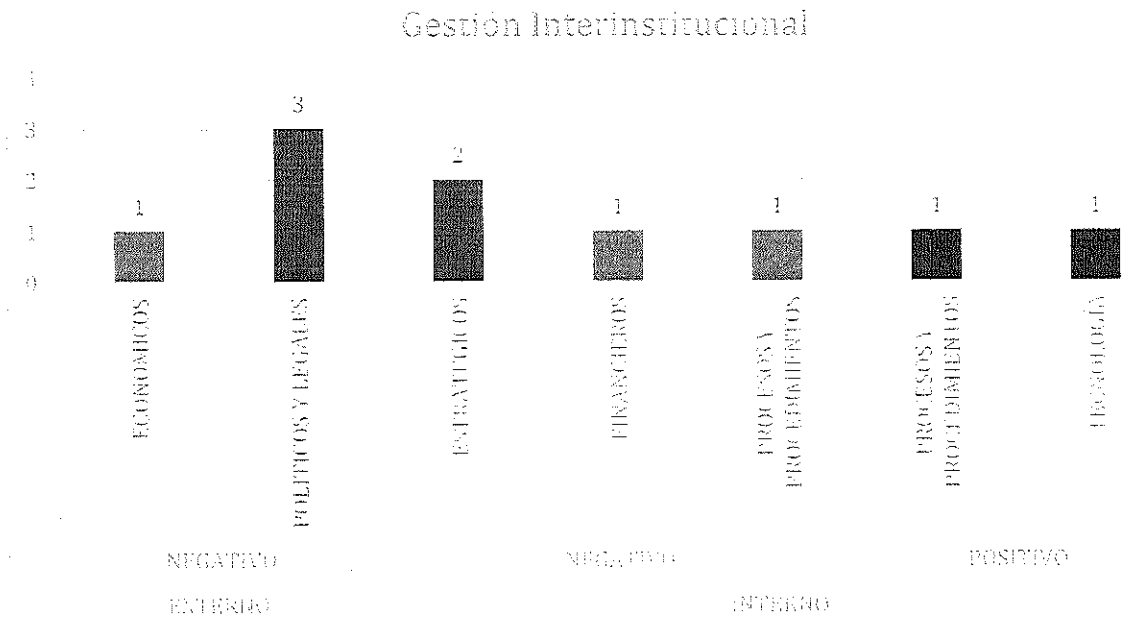



## 7.2. Gestión Interinstitucional

Del ejercicio realizado el proceso identificó 10 factores así: 4 negativos externos y 4 negativos internos y 2 positivos internos.

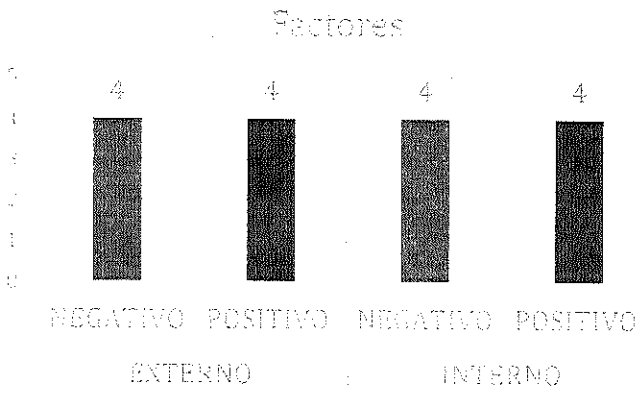



Dentro de los factores identificados se destacan los factores políticos y legales y estratégicos, ya que según lo descrito estos factores afectan directamente al proceso de manera negativa en cuanto a la ausencia de suficiente información que permita responder los requerimientos de la Corte Constitucional, así como generar los informes para la Presidencia para el Congreso de República y cofinanciación.
La falta de definición en los productos contenidos en algunos procedimientos conjuntos con otros procesos, las dificultades en la articulación con las entidades del SNARIV y entre los diferentes niveles de gobierno, también son dificultades que enfrenta el proceso y que afectan el cumplimento de su objetivo



## 7.3 Gestión de la Información

Del ejercicio realizado el proceso identificó 16 factores así: 4 negativos externos, 4 negativos internos, 4 positivos internos y 4 positivos externos.

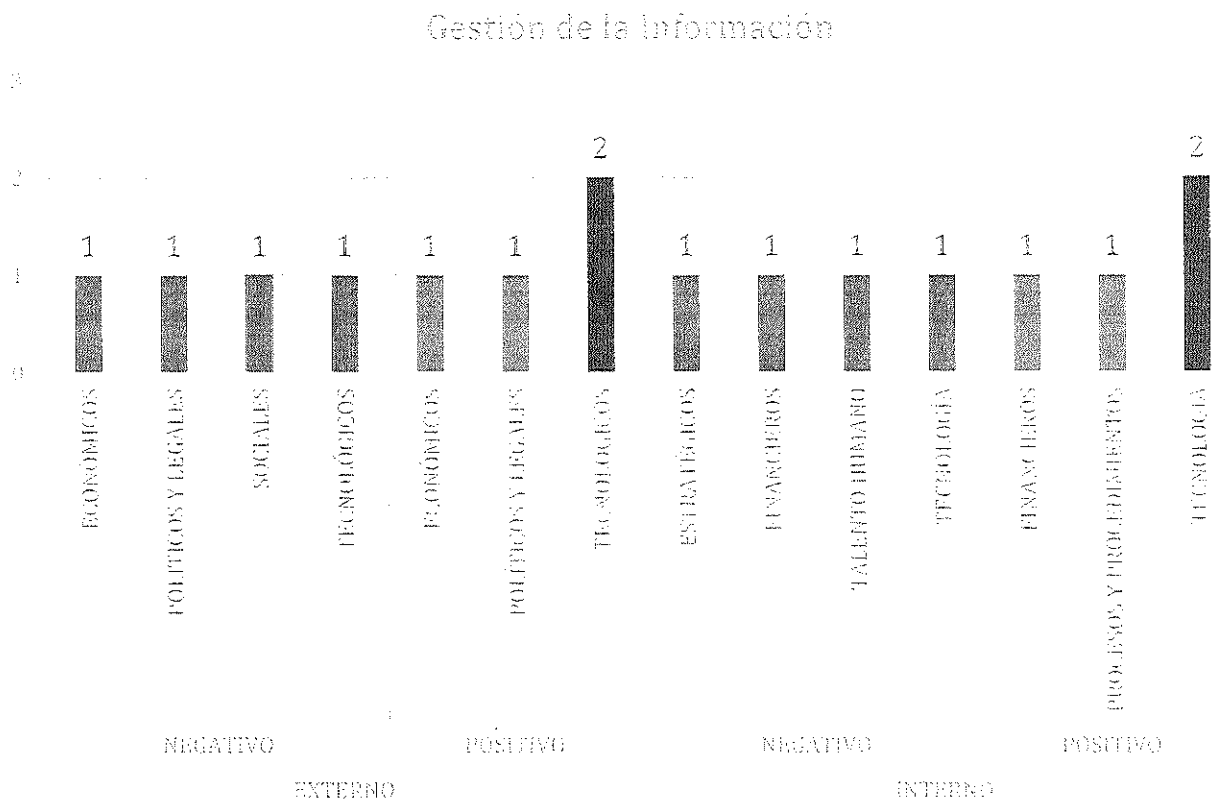



Dentro de los factores identificados se destacan los factores tecnológicos externo y de tecnología interno, ya que según lo evidenciado estos factores afectan el proceso directamente de manera positiva mediante la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información – SGSI.
Se ha adoptado el modelo de seguridad y privacidad definido por MinTIC, estableciendo políticas, estándares y lineamientos para generar cultura de seguridad de la información, apoyo en la revisión y validación de proyectos en lo relacionado a aspectos de seguridad de la información, así como planes de trabajo que incluyen acompañamiento, asesoría y apoyo a todo los grupos de procesos de la Unidad (estratégicos, de apoyo, misionales, de seguimiento y control), en las actividades asociadas a activos de información, riesgos de seguridad de la información, controles y planes de tratamiento para preservar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los activos de información de la Unidad.

Respecto a aspectos tecnológicos, se cuenta con infraestructura y servicios tecnológicos adecuados para atender las necesidades de la Unidad, controles de inventario, plataforma Office 365 que apoya cero papel y austeridad, estrategia de soporte técnico, desarrollo de sistemas de información al interior de la OTI aplicando metodología de desarrollo ágil, que cuentan con ambientes de preproducción y producción, adicionalmente se realiza análisis y seguimiento periódico a la capacidad para racionalizar y optimizar la infraestructura y se adelanta la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información –SGSI como líderes.

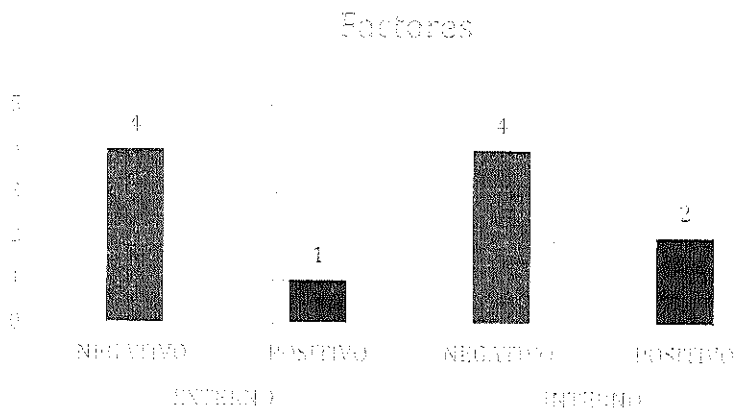
La Oficina de Tecnologías de la Información, administra y gestiona a los proveedores necesarios para la operación de la entidad en términos de tecnologías de información, contemplando esquemas de supervisión, seguimiento y control establecidos por la Unidad, considerando multas y/o descuentos en caso de incumplimiento de ANS Apoyo y

comunicación permanente desde y hacia MinTIC frente a lineamientos a las oficinas de tecnología, asesorías, políticas, mejores prácticas en la gestión de las de tecnologías como el marco de referencia de arquitectura empresarial, modelo de gestión IT4+ y estrategia gobierno en línea, entre otros.

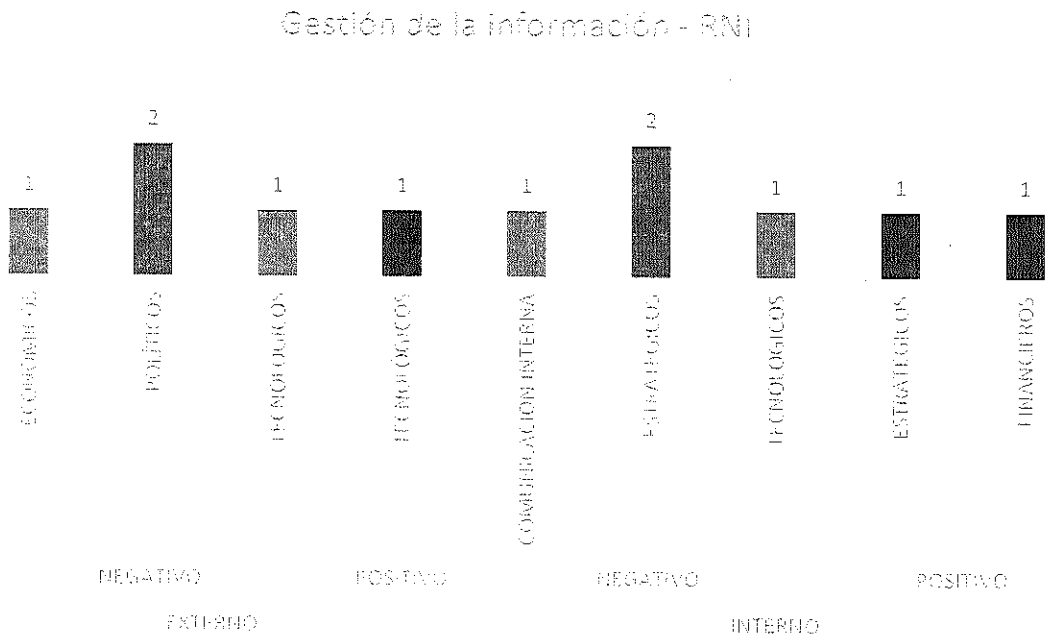



## 7.4 Gestión de la Información – Red Nacional de Información

Del ejercicio realizado el proceso identificó 11 factores así: 4 negativos externos, 4 negativos internos, 1 positivo interno y 2 positivos externos.

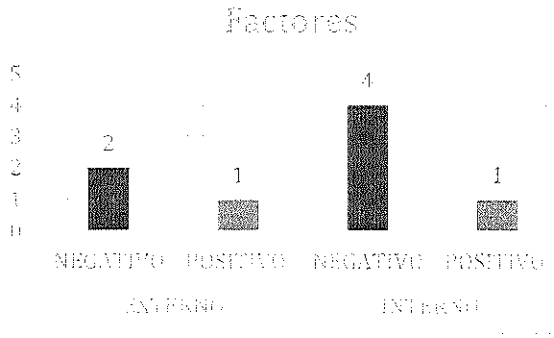



Dentro de los factores identificados se destacan los factores estratégicos y políticos, ya que según lo evidenciado este factor afecta el proceso de manera directa y negativamente en cuanto que no existen falencias en la articulación de los lineamientos de la Alta Dirección y la Subdirección Red Nacional de Información, debilidades en el proceso de planeación de la Unidad, que permita identificar las necesidades en materia de información para que la SRNI gestione de manera coordinada las fuentes requeridas, las Entidades limitan el intercambio de información bajo argumentos políticos legales o voluntades personales y cambio de gobierno que afecte la continuidad en las políticas de atención y reparación a las víctimas

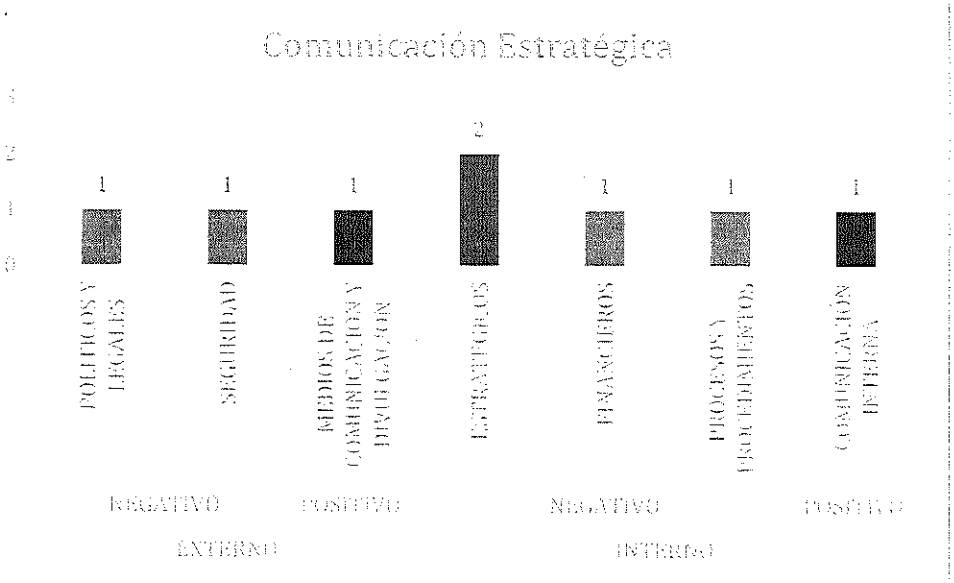



## 7.5 comunicación Estratégica

Del ejercicio realizado el proceso identificó 8 factores así: 2 negativos externos, 4 negativos internos, 1 positivo interno y 1 positivo externo.

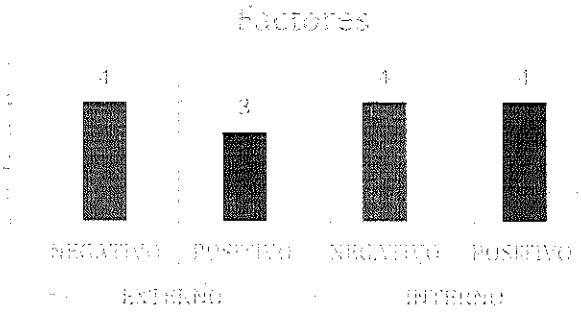



Dentro de los factores identificados se destacan los factores estratégicos, ya que según lo evidenciado este factor afecta el proceso de manera directa y negativamente en cuanto que no existen lineamientos claros, no existe implementación de la planeación que se formula.

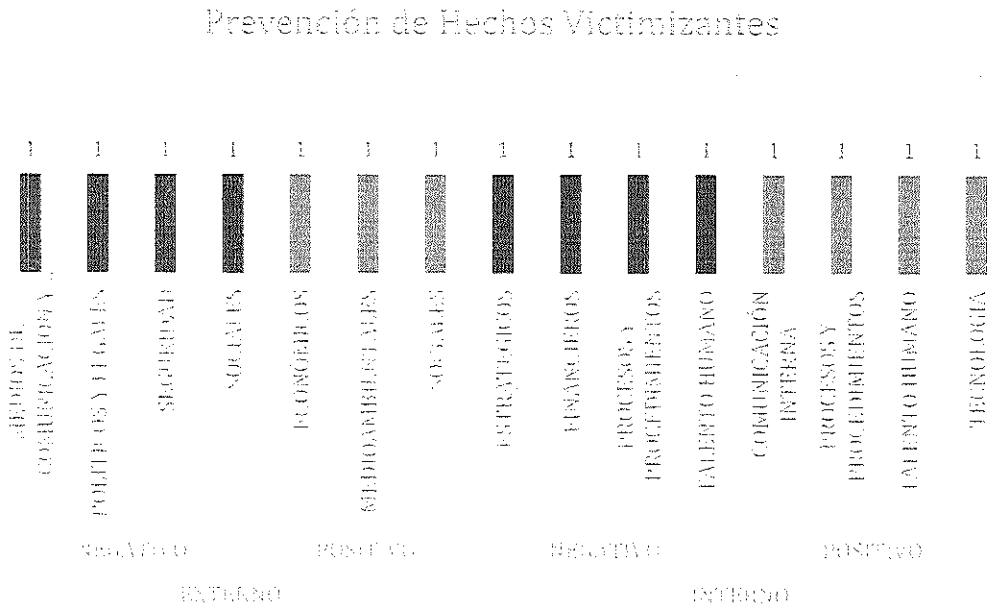



## 7.6 Prevención de Hechos Victimiantes

Del ejercicio realizado el proceso identificó 15 factores así: 4 negativos externos, 4 negativos internos, 4 positivos internos y 3 positivos externos.

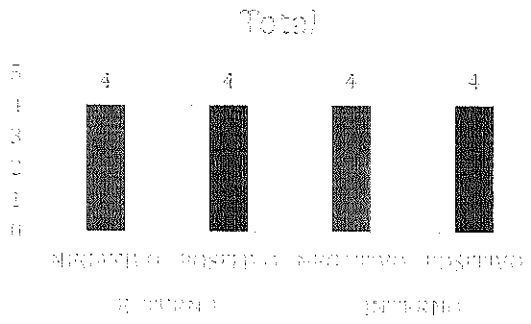



Según la identificación realizada por el proceso todos los factores identificados tanto positivos como negativos tienen el mismo nivel de importancia y relevancia para la gestión del proceso. Dentro de los factores identificados se encuentran estratégicos, financieros, talento humano, procesos y procedimientos, comunicación interna, , , tecnología, políticos y legales, sociales, seguridad, medios de comunicación y divulgación, medioambientales y sociales.



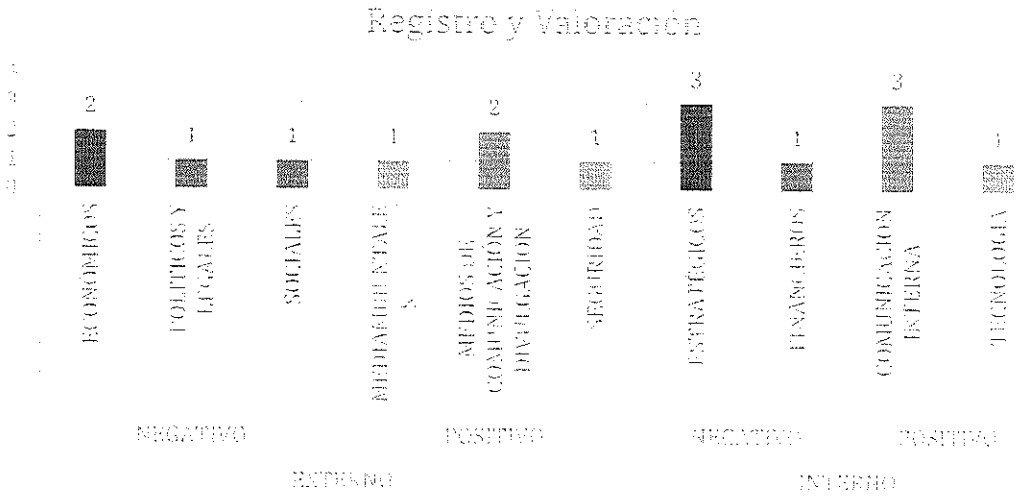

## 7.7 Registro y Valoración

Del ejercicio realizado el proceso identificó 16 factores así, 4 negativos externos, 4 negativos internos, 4 positivos internos y 4 positivos externos.



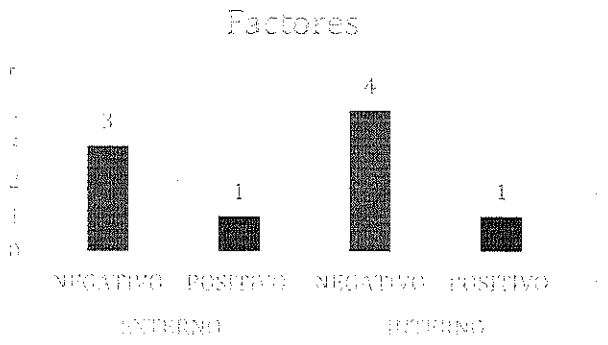

Dentro de los factores identificados se destacan los factores económicos y estratégicos de manera negativa representados en los traumatismos que generó el proceso de contratación en la Unidad, ya que no se contó con una adecuada planeación, esto afectó la normalización de las operaciones en cada uno de los procedimientos.

La planeación y la toma de decisiones deben guardar correspondencia con el hacer y se debe tener en cuenta el costeo de lo requerido para el cumplimiento de metas tanto en lo económico y humano, lineamientos de la alta dirección deben ser comunicados de manera oportuna, la reducción presupuestal que implica disminuir la capacidad de la operación y aprobación de los recursos de la vigencia por parte del Departamento Nacional de Planeación - DNP y Departamento de Prosperidad Social - DPS, afecta la disposición de recursos para cada proceso.
La comunicación interna como factor que afecta positivamente como el aplicativo SUMA, ya que es una herramienta adecuada de divulgación, la respuesta oportuna por parte de los procedimientos o procesos en donde la victima espera en territorio jornadas de atención y contar con apoyos en territorio en todo nivel nacional para la notificación en tiempos.

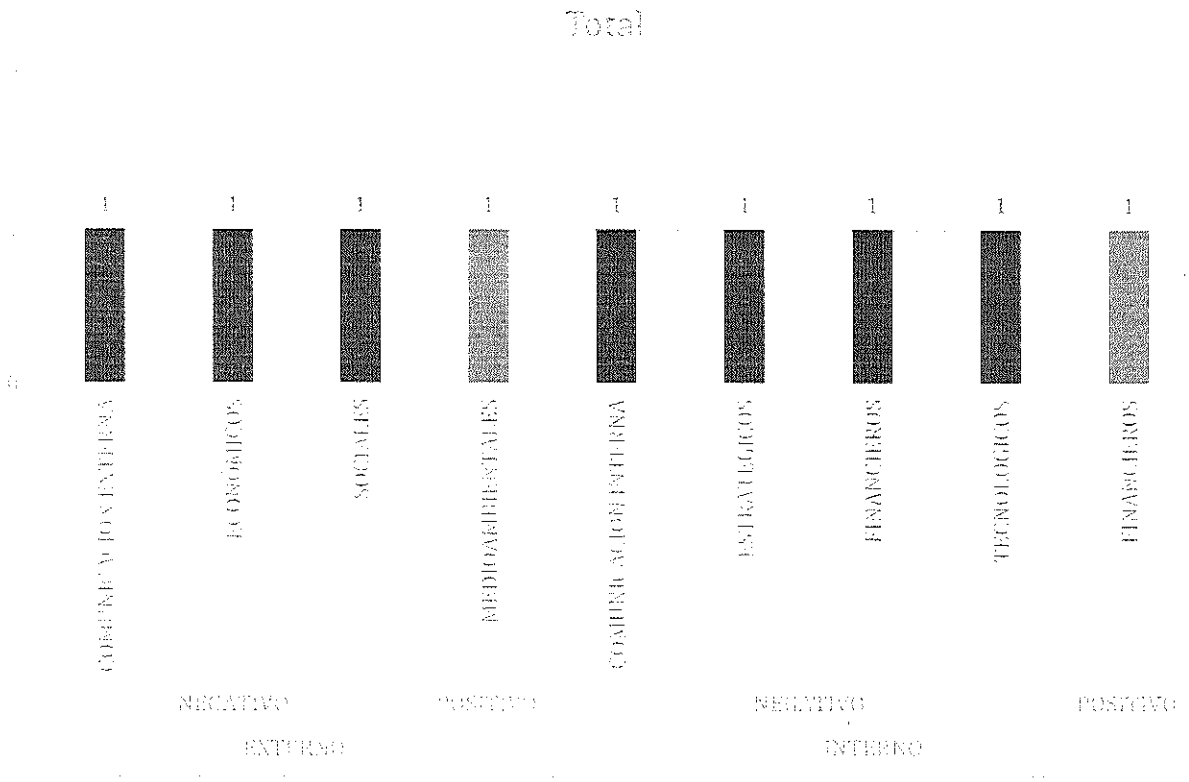


## 7.8 Servicio al Ciudadano

Del ejercicio realizado el proceso identificó 9 factores así, 3 negativos externos, 4 negativos internos, 1 positivo interno y 1 positivo externo.

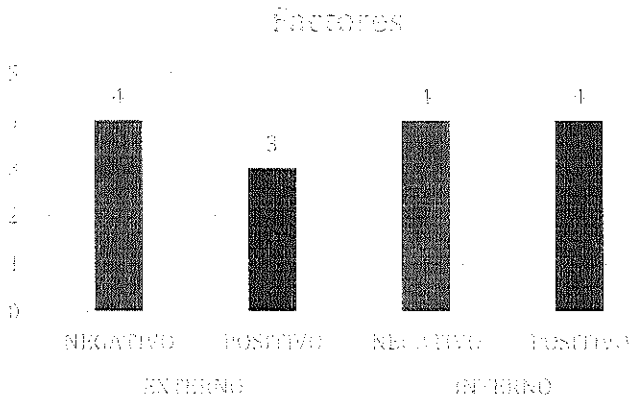



Según la identificación realizada por el proceso todos los factores señalados, tanto positivos como negativos, tienen el mismo nivel de importancia y relevancia para la gestión del proceso, dentro de los factores identificados se encuentran tecnológicos, financieros, estratégicos, comunicación interna, económicos, comunicación externa, sociales, y medioambientales.



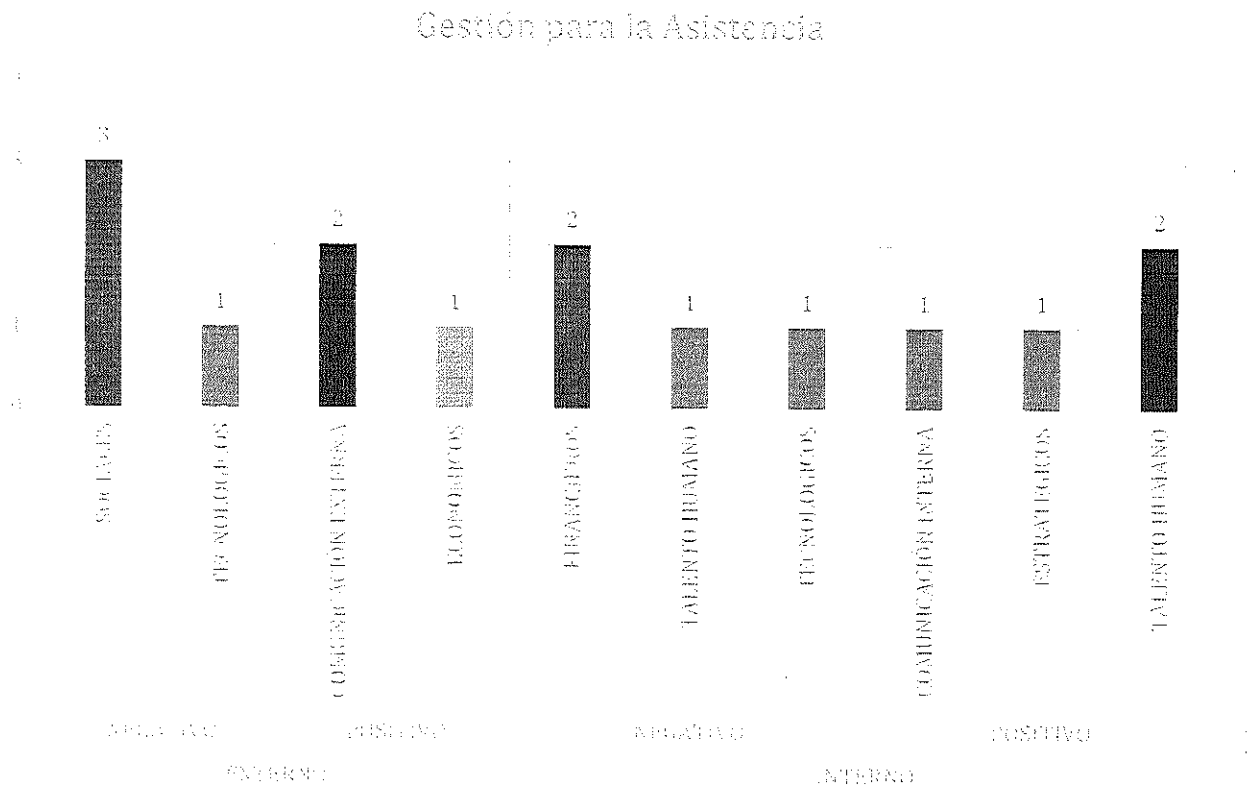
## 7.9 Gestión para la Asistencia

Del ejercicio realizado el proceso identificó 15 factores así, 4 negativos externos, 4 negativos internos, 4 positivos internos y 3 positivos externos.



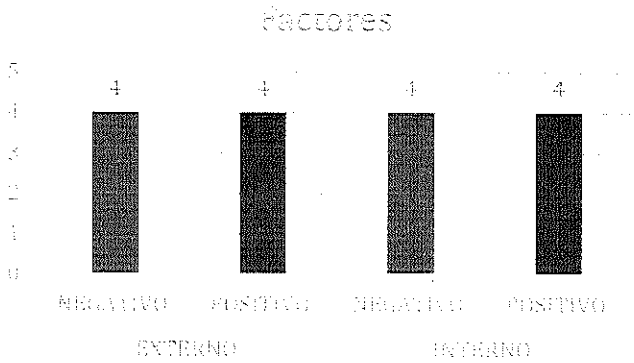

Dentro de los factores identificados se destacan los factores sociales, financieros y de talento humano, ya que según lo evidenciado estos factores afectan el proceso de manera directa y negativamente en cuanto a que:
La ejecución del presupuesto: Se depende del número de solicitudes recibidas por parte de las víctimas para ejecutar todo el presupuesto.
Pagos: Existe un porcentaje de los giros que no se hace efectivo.
Capacitación: se requiere para que todos los miembros del equipo se encuentren en la capacidad de ejercer funciones de los demás:
Demografía: factores que afecta la implementación de la política pública.
Actores corruptos: impiden la destinación efectiva de los recursos, impactan en la imagen de la política pública.
Seguridad / Orden Público: Afecta la ejecución de la política pública.

Los factores que afectan de manera positiva son el talento humano y comunicación externa, relacionados con la disponibilidad de personal, roles y responsabilidades, pues los servidores públicos brindan alta importancia a las actividades que constituyen el procedimiento correctamente y los mecanismos utilizados para entrar en contacto con las víctimas usuarios ciudadanos son las adecuados.




## 7.10 Reparación Integral

Del ejercicio realizado el proceso identificó 16 factores así: 4 negativos externos, 4 negativos internos, 4 positivos internos y 4 positivos externos.




Dentro de los factores identificados se destacan los factores económicos, políticos y financieros, ya que según lo evidenciado estos factores afectan el proceso de manera directa y negativamente en cuanto a la dificultad en el procedimiento para la asignación

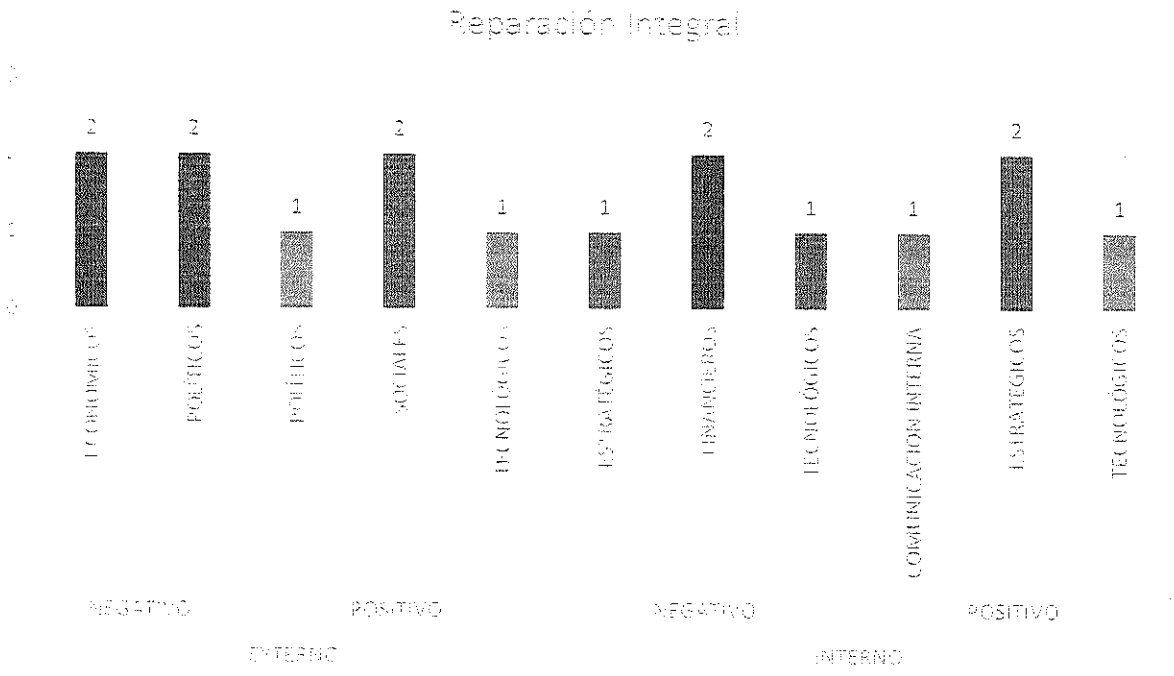
del rubro para viáticos, tiquetes y comisiones, esto afecta el cumplimiento y desarrollo actividades de competencia de la Unidad, la demora en la aprobación del presupuesto afecta las actividades misionales del proceso, el presupuesto designado por el Ministerio de Hacienda para la Unidad, es insuficiente lo cual puede verse reflejado en una redistribución de los recursos asignados a cada uno de los procesos de la entidad para la atención a las víctimas en las medidas de atención, asistencia y reparación. Así mismo, la implementación de las medidas materiales de la reparación colectiva se ha convertido en un desafío para el Estado debido a que los sujetos colectivos han demandado para su reparación integral, medidas materiales relacionadas con el desarrollo o con los derechos económicos, sociales y culturales, por lo tanto; para poder entender la dimensión de algunas medidas materiales demandadas, se requiere que las entidades competentes elaboren los proyectos que les permita definir el alcance, los responsables, el costo y viabilidad técnica y financiera de cada medida.

Con esta claridad, las entidades del Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral a las Víctimas - SNARIV podrían proceder a planear la ejecución de cada medida en un horizonte de corto, mediano o largo plazo., Gran cantidad de acciones de hecho, por vía administrativa y judicial para demandar el derecho, y/o acceso a las medidas de atención, asistencia y reparación, el cambio normativo, el diseño de políticas públicas y cambios de gobierno, generan reprocesos en la toma de decisiones y las acciones adelantadas con los funcionarios se pueden perder y es necesario iniciar nuevos acercamientos y acuerdos.

Los factores que afectan de manera positiva son los tecnológicos, estratégicos, de comunicación interna, políticos y sociales. Relacionados con las DT, ellas cuentan con un sistema en línea donde además de realizar la gestión de la DT se puede consultar la información de las víctimas consignada en el sistema de información MAARIV e INDEMNIZA, con la DATA base, sistematización y actualización de la información para el reconocimiento de la Indemnización Administrativa y las otras medidas de reparación.
La reparación colectiva y el programa de Retornos y Reubicaciones son puntos esenciales en el acuerdo del fin del conflicto, por lo cual es una oportunidad para contribuir con la reparación con mayor efectividad en los municipios del postconflicto.

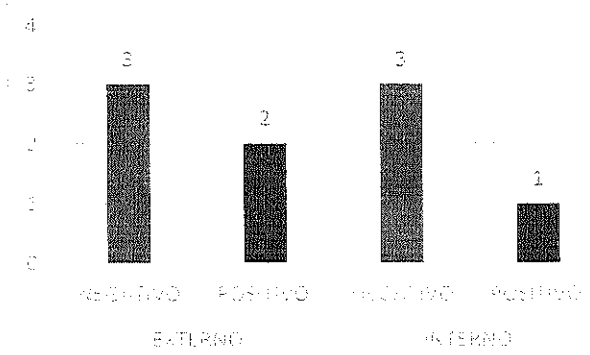
Fortalecimiento de los programas de Reparación Colectiva, Retornos y Reubicaciones y la dimensión individual a través del rediseño del modelo operativo frente a la definición concreta del alcance del programa de Reparación Colectiva incluyendo que los PIRC, sean viables e implementables. Igualmente, en la dimensión individual se está desarrollando la Estrategia de respuesta rápida para la implementación de medidas de reparación y la EREARI (Estrategia de Recuperación Emocional y Acompañamiento a la Reparación Integral), con ello, se espera también una mejor articulación con la DGI para la correcta coordinación del SNARIV alrededor de la reparación colectiva. En el marco del acompañamiento a comunidades étnicas y campesinas se ha logrado el reconocimiento y atención desde los usos y costumbres de la población víctima.

Aumento en los niveles de confianza en la institucionalidad del Estado Social de Derecho con el fin del conflicto, disminuyendo las amenazas, el horror y muerte de líderes y miembros de los sujetos para implementar la reparación Integral en un escenario de paz. Interoperabilidad con entidades del orden nacional a través de gobierno en línea y sistemas de información. Desarrollo de proyectos con vocación reparadora que permiten mejorar la calidad de vida, y el tejido social. Los diversos conjuntos de culturas que se presentan en el territorio enriquecen y cualifican las estrategias y las intervenciones que se realizan.

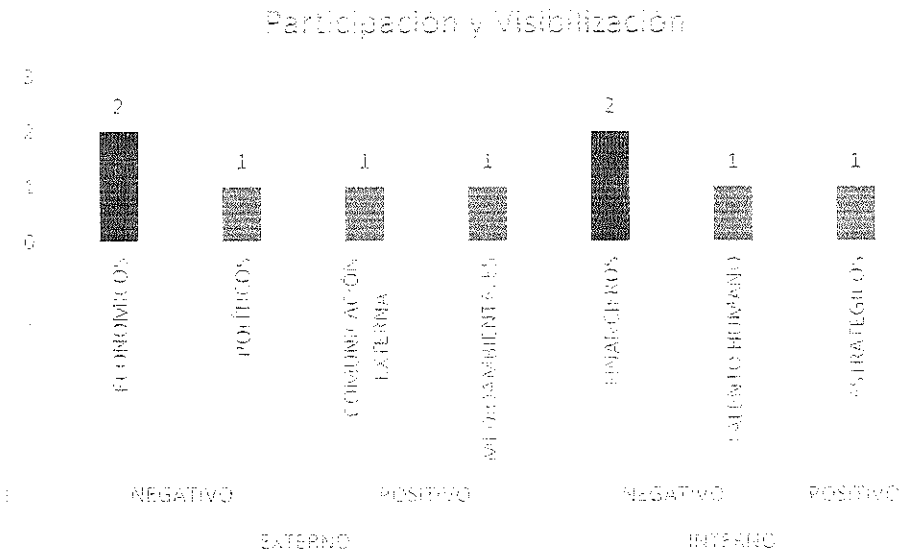



## 7.11 Participación y Visibilización

Del ejercicio realizado el proceso identificó 9 factores así, 3 negativos externos, 3 negativos internos, 2 positivos externos y 1 positivo interno.

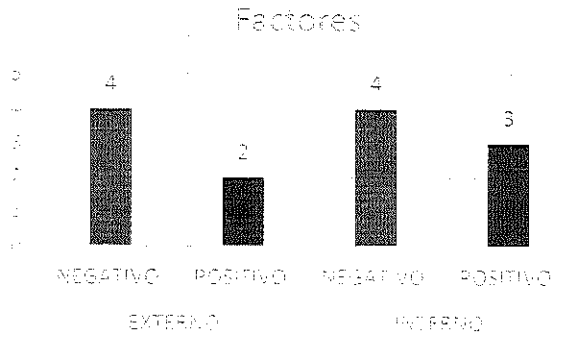



Dentro de los factores identificados se destacan los factores económicos y financieros, ya que según lo evidenciado estos factores afectan el proceso de manera directa y negativamente. Los pagos a los proveedores son demorados, especialmente el último pago del contrato a los contratistas, no hay suficiente personal que supla los compromisos adquiridos por la entidad y esto retrasa los compromisos adquiridos por la entidad, la interrelación entre procesos de la entidad es deficiente, no se evidencia articulación entre las diferentes áreas, asignación de Recursos (MINHACIENDA), la entidad no cuenta con una asignación suficiente y efectiva para las vigencias, que deben ser asignados para la reparación de las víctimas, lo que conduce a un incumpliendo persistente , falta de voluntad política para diseñar una legislación que ponga en marcha efectivamente la política pública relacionada con víctimas que sea duradera instantemente si hay cambios de gobierno y administración de la entidad.

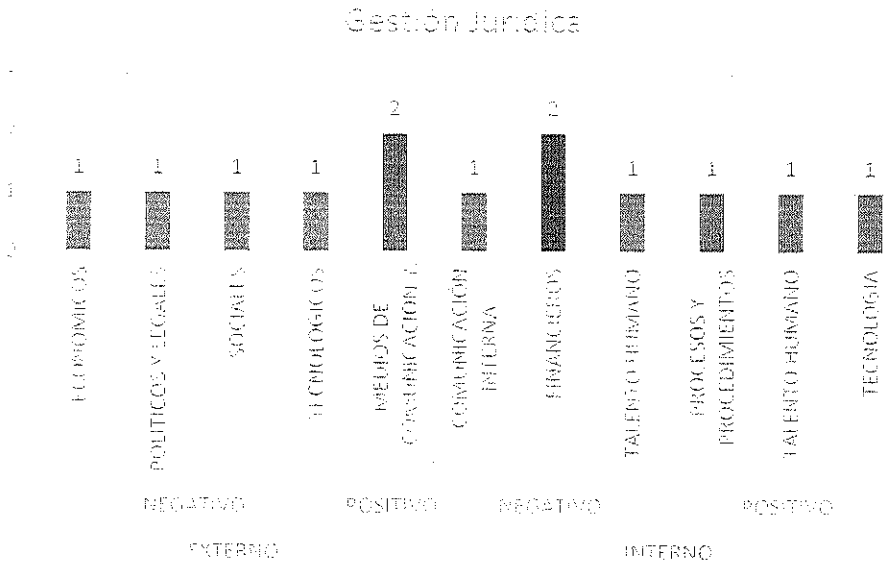


## 7.12 Gestión Jurídica

Del ejercicio realizado el proceso identificó 13 factores así:, 4 negativos externos, 4 negativos internos, 2 positivos externos y 3 positivos internos.

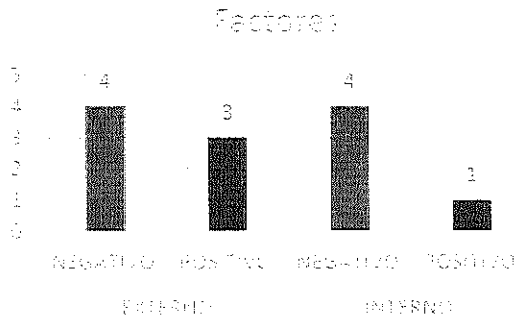



Dentro de los factores identificados se destacan los factores financieros ya que según lo evidenciado estos factores afectan el proceso negativamente de manera directa en la falta de presupuesto para viáticos, demoras en pagos de contratistas.
Los factores que afectan de manera positiva son los mecanismos utilizados para la comunicación y contacto con las víctimas y un proceso de buena comunicación y relación con las comunidades internacionales.

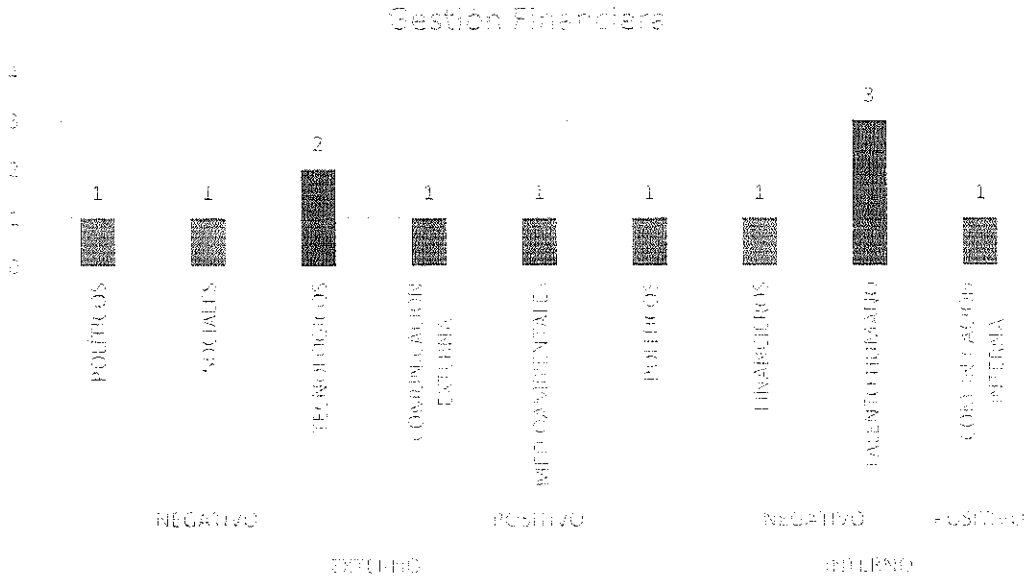


## 7.13 Gestión Financiera

Del ejercicio realizado el proceso identificó 12 factores así:, 4 negativos externos, 4 negativos internos, 3 positivos externos y 1 positivo interno.

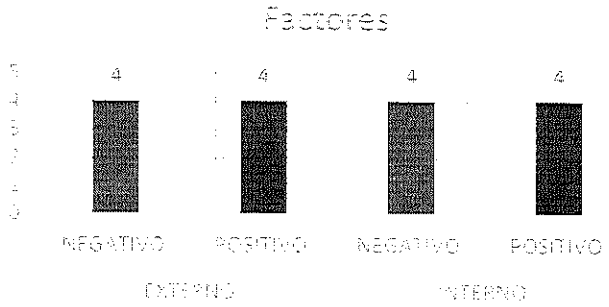



Dentro de los factores identificados se destacan los factores tecnológicos y de talento humano, ya que según lo evidenciado estos factores afectan el proceso negativamente de manera directa y en la falta de capacitación, roles y responsabilidades, competencias del personal, ataques cibernéticos y aplicaciones.

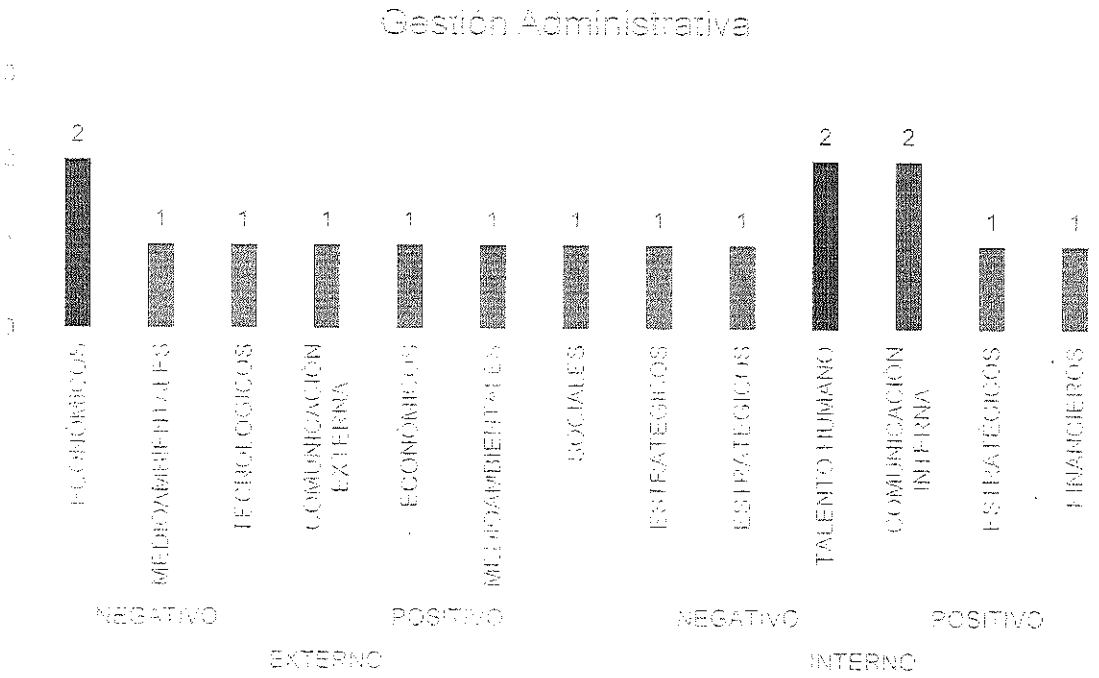



## 7.14 Gestión Administrativa

Del ejercicio realizado el proceso identificó 16 factores así: 4 negativos externos, 4 negativos internos, 4 positivos externos y 4 positivos internos.

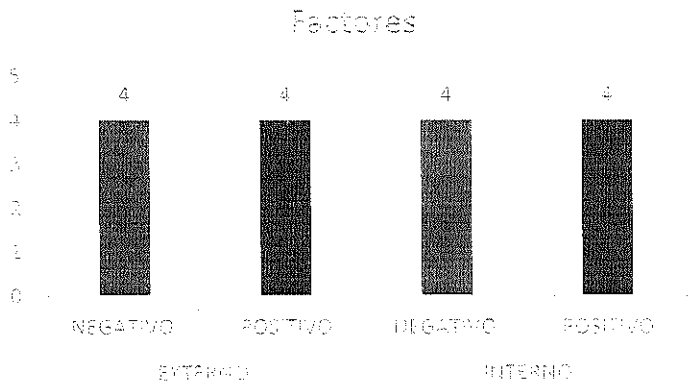



Dentro de los factores identificados se destacan los factores económicos y de talento humano, ya que según lo evidenciado estos factores afectan el proceso negativamente de manera directa en la falta de distribución de cargas laborales en el grupo de trabajo y alta rotación de contratistas, razón por la que se pierde la trazabilidad de la información. Surgen necesidades que no se encuentran presupuestadas y recorte presupuestal.
Los factores que afectan de manera positiva son los de comunicación interna, evidenciado en que se cuenta con enlaces administrativos en las diferentes áreas de la unidad y direcciones territoriales y el canal SUMA nos mantiene informados.

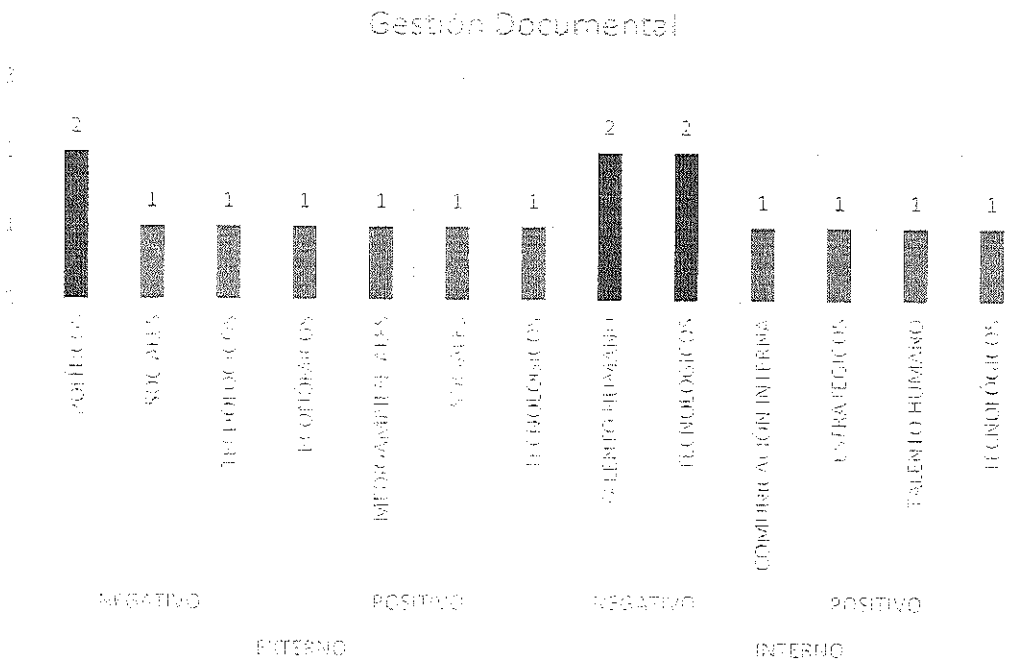


### 7.15 Gestión Documental

Del ejercicio realizado el proceso identificó 16 factores así:, 4 negativos externos, 4 negativos internos, 4 positivos externos y 4 positivos internos.

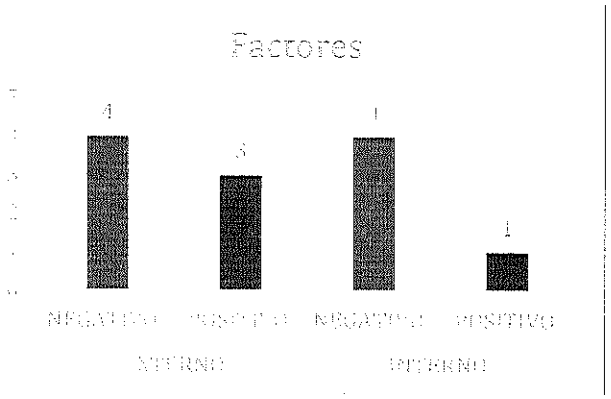



Dentro de los factores identificados se destacan los factores tecnológicos, de talento humano y políticos, ya que según lo evidenciado estos factores afectan negativamente el proceso de manera directa en falta de capacitación sobre los procesos que componen la entidad, seguridad y salud en el trabajo, herramientas tecnológicas incompletas para la estandarización del proceso, pluralidad de software para la operación de la entidad, cambio de Gobierno, constante cambio de administración y ataques cibernéticos respectivamente.

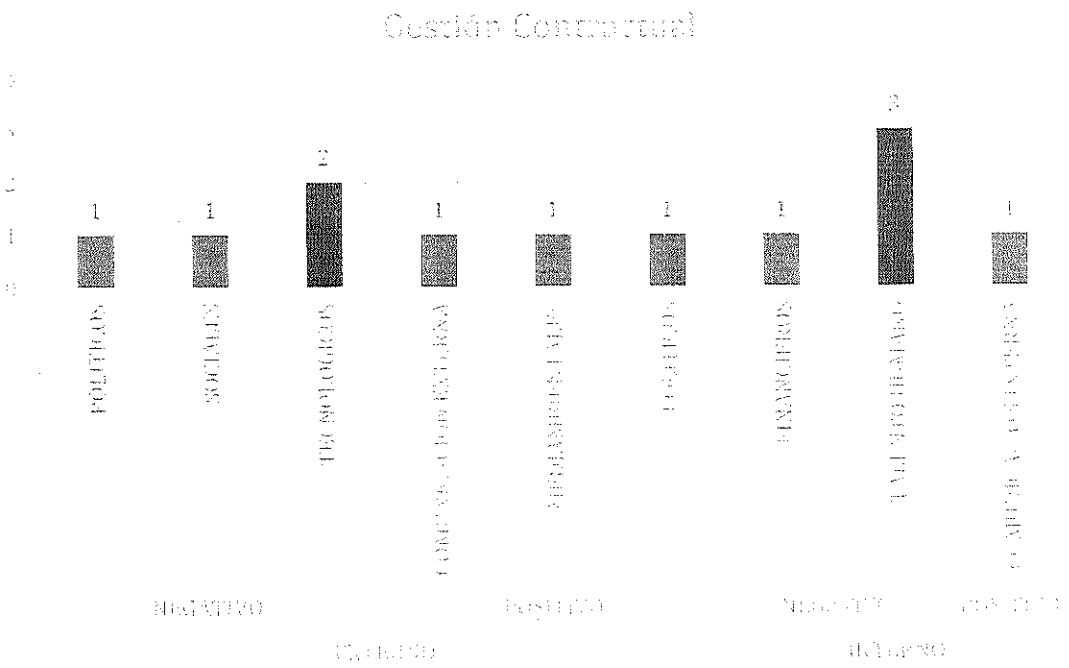



## 7.16 Gestión Contractual

Del ejercicio realizado el proceso identificó 12 factores así: 4 negativos externos, 4 negativos internos, 3 positivos externos y 1 positivo interno.

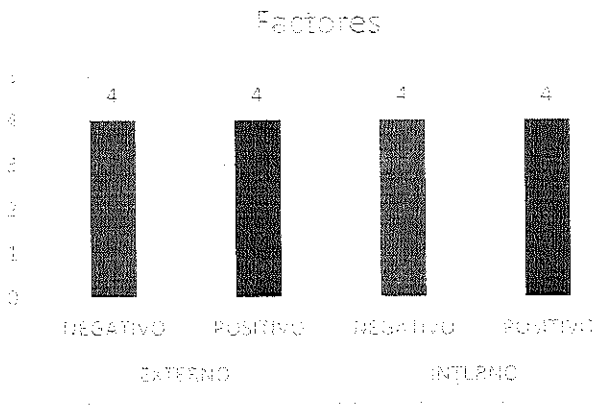



Dentro de los factores identificados se destacan los factores tecnológicos y de talento humano, ya que según lo evidenciado estos factores afectan el proceso negativamente de manera directa en cuanto a los ataques cibernéticos, aplicaciones y capacitación, roles y responsabilidades y competencias del personal respectivamente.



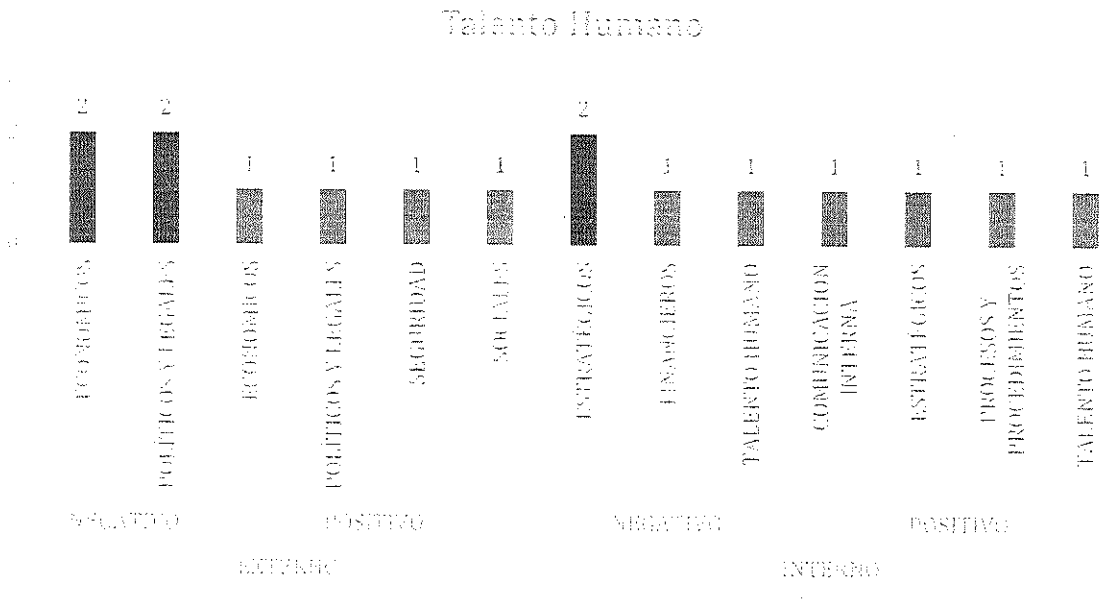

## 7.17 Gestión del Talento Humano

Del ejercicio realizado el proceso identificó 16 factores así: 4 negativos externos, 4 negativos internos, 4 positivos externos y 4 positivos internos.



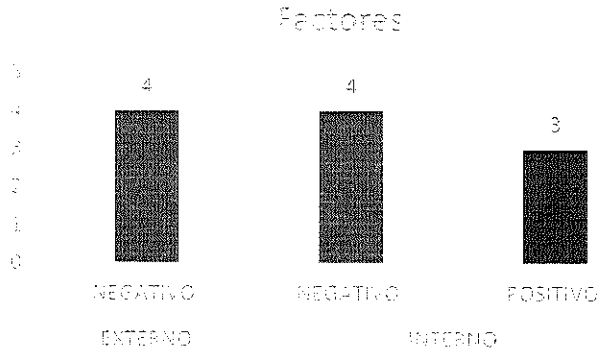

Dentro de los factores identificados se destacan los factores económicos, políticos y legales y estratégicos, ya que según lo evidenciado estos factores afectan el proceso negativamente de manera directa en cuanto a las reducciones presupuestales, no se

aseguran los recursos solicitados para concurso de méritos, los cambios de política de gobierno afectan la continuidad en el desarrollo de las metas de la entidad, falta de una estructura organizacional adecuada de la planta que no permite el desarrollo de competencias del Talento Humano, así como desmotivación por asignación salarial. Y por último inadecuado proceso de planeación institucional y lineamientos sujetos a cambios permanentes, falta de autonomía del proceso y toma de decisiones que pueden retrasar el desarrollo de actividades respectivamente.

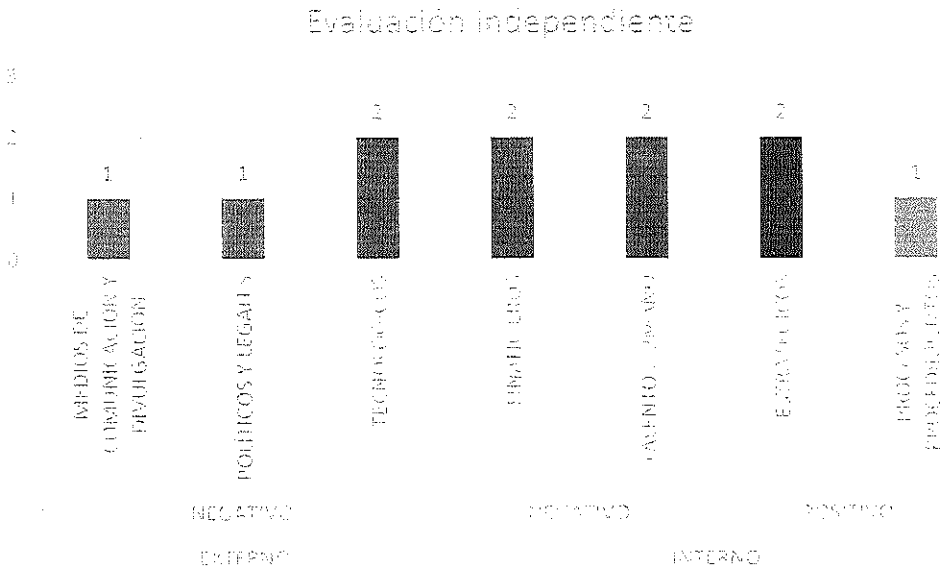



## 7.18 Evaluación Independiente

Del ejercicio realizado el proceso identificó 11 factores así:, 4 negativos externos, 4 negativos internos y 3 positivos internos.

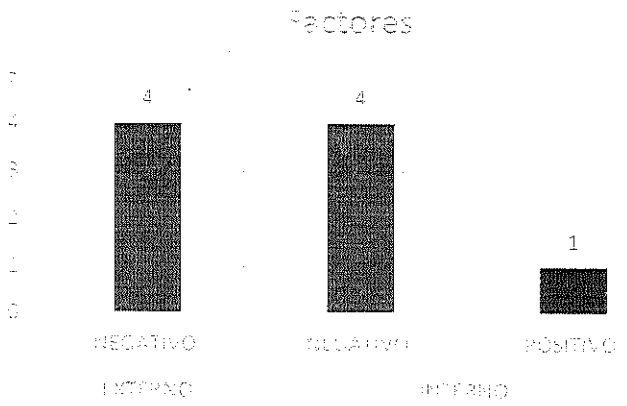


Dentro de los factores identificados se destacan los factores tecnológicos, financieros y talento humano, ya que según lo evidenciado estos factores afectan negativamente el proceso de manera directa en cuanto a las aplicaciones, herramientas externas, presupuesto, cajas menores y viáticos, capacitación, disponibilidad del personal.
Los faactores que afectan positivamente y de manera directa son los factores estratégicos tales como la planeación Institucional y los lineamientos de la Alta Dirección.

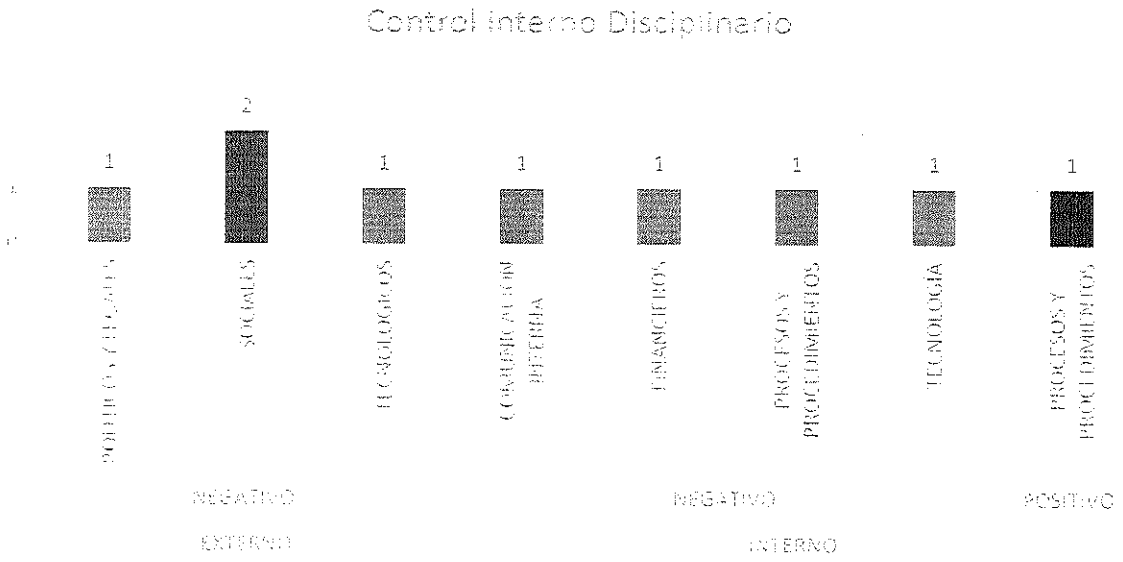



## 7.19 Control Interno Disciplinario

Del ejercicio realizado el proceso identificó 9 factores así; 4 negativos externos, 4 negativo internos y 1 positivo interno.



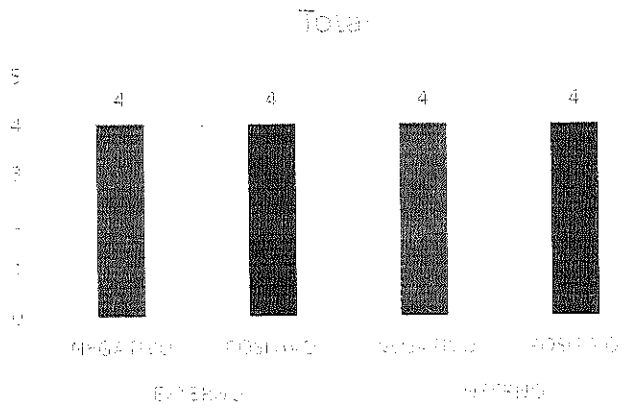

Dentro de los factores identificados se destacan los factores sociales, ya que según lo evidenciado estos factores afectan el proceso negativamente de manera directa en cuanto a actos corruptos lo que aumenta las quejas que se recepcionen en el Grupo y Demografía, referenciado en viaticar en una zona de riesgo. En cuanto a factores positivos en la actualización y uso permanente de los procedimientos.



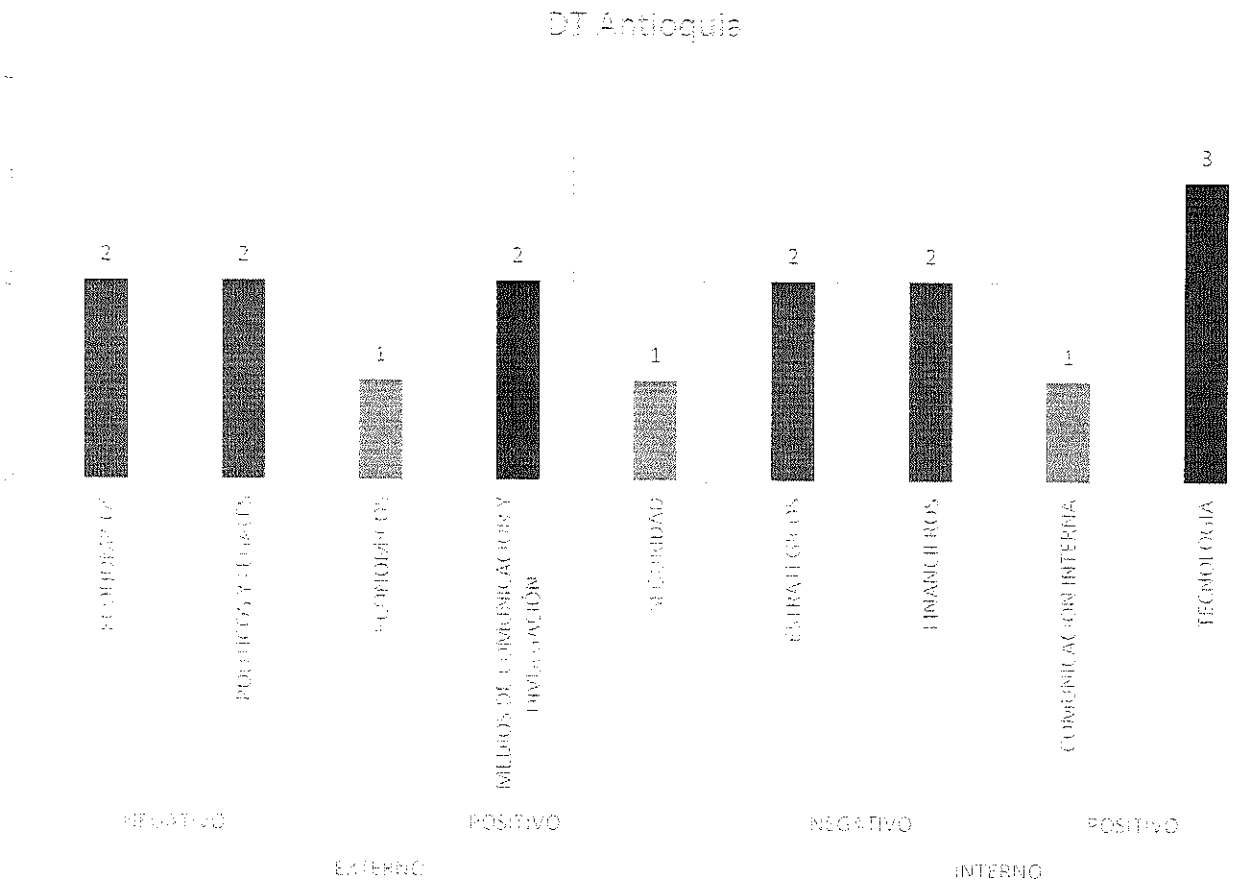
## 8. Análisis del Contexto Nivel Territorial

### 8.1 DT Antioquia

Del ejercicio realizado la Dirección Territorial identificó 16 factores así: 4 positivos internos, 4 positivos externos, 4 negativos internos y 4 negativos externos.

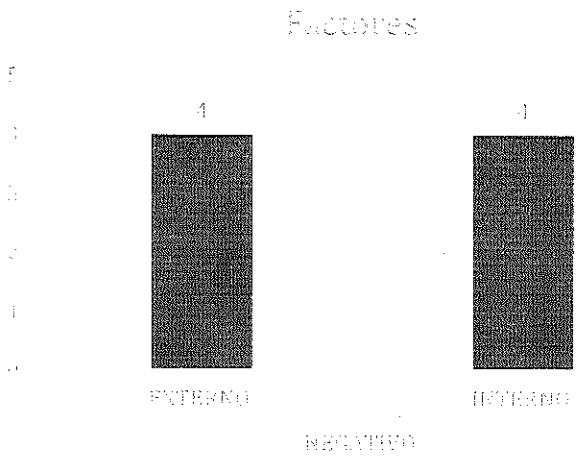



Dentro de los factores identificados se destacan los factores estratégicos, financieros, económicos y políticos y legales, ya que según lo evidenciado estos factores afectan negativamente la Dirección Territorial en cuanto al diseño de estrategias sin recursos, planeación institucional, cajas menores y viáticos (no se cuenta con disponibilidad de recursos para salir a territorio), interrelación entre procesos (no hay comunicación asertiva), reducciones presupuestales, nuevos lineamientos legales en temas económicos y administrativos, cambio de Gobierno y legislación.
Con relación a los factores más relevantes que afectan positivamente la gestión se encuentra tecnología y medios de comunicación, en cuanto a la poca afectación externa en hackeos, buena planta tecnológica y plataforma en nube, conectividad interna y entidades públicas y privadas del orden nacional territorial y mecanismos utilizados para entrar en contacto con las victimas respectivamente.

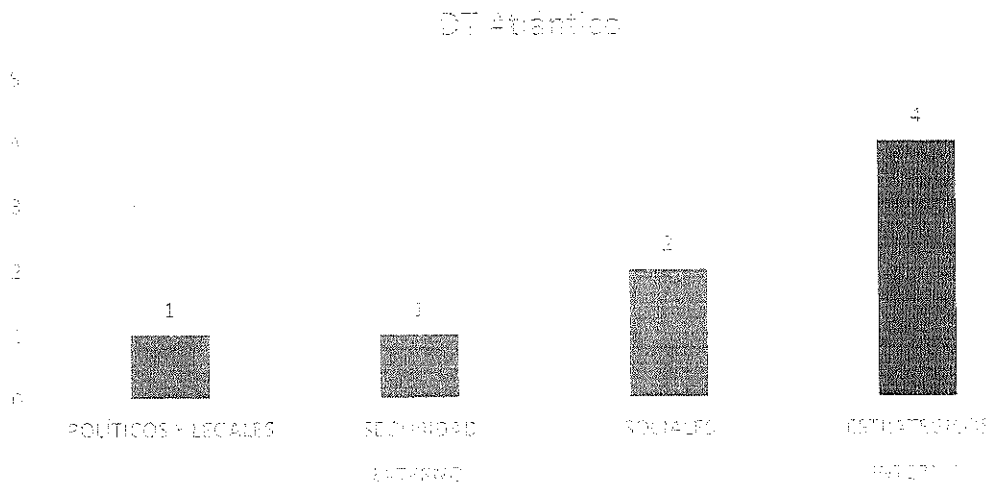



## 8.2 Dirección Territorial Atlántico

Del ejercicio realizado la Dirección territorial identificó 8 factores así: 4 negativos internos y 4 negativos externos.

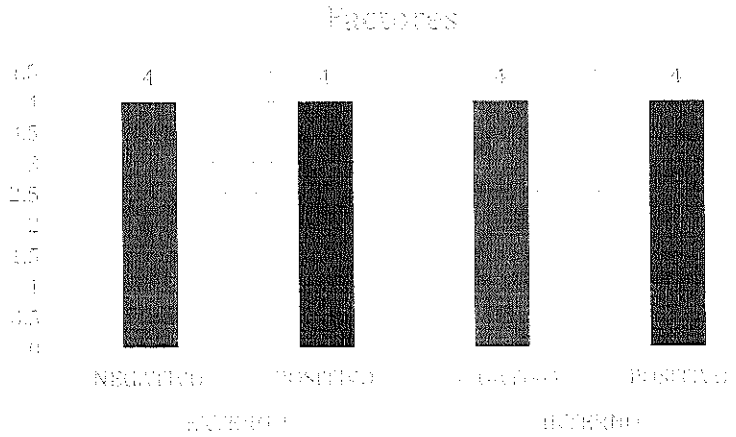


Dentro de los factores identificados se destacan principalmente los factores estratégicos, ya que según lo evidenciando estos factores afectan negativamente a la Dirección Territorial en cuanto a la falta de lineamientos, procedimientos, documentos y oficialización por parte de la Alta Dirección sobre los planes, programas y proyectos de la Unidad, tercerización y servicios y la centralización de operadores a nivel nacional afecta el desarrollo de actividades en el territorio, no se tiene control sobre los operadores y su gestión en el territorio, improvisación en la implementación de procesos misionales: falta de tiempo, falta de claridad de lineamientos, cambios constante en los lineamientos y falta de capacitación a jueces sobre la Ley 1448, sus decretos reglamentarios, autos y procedimientos.

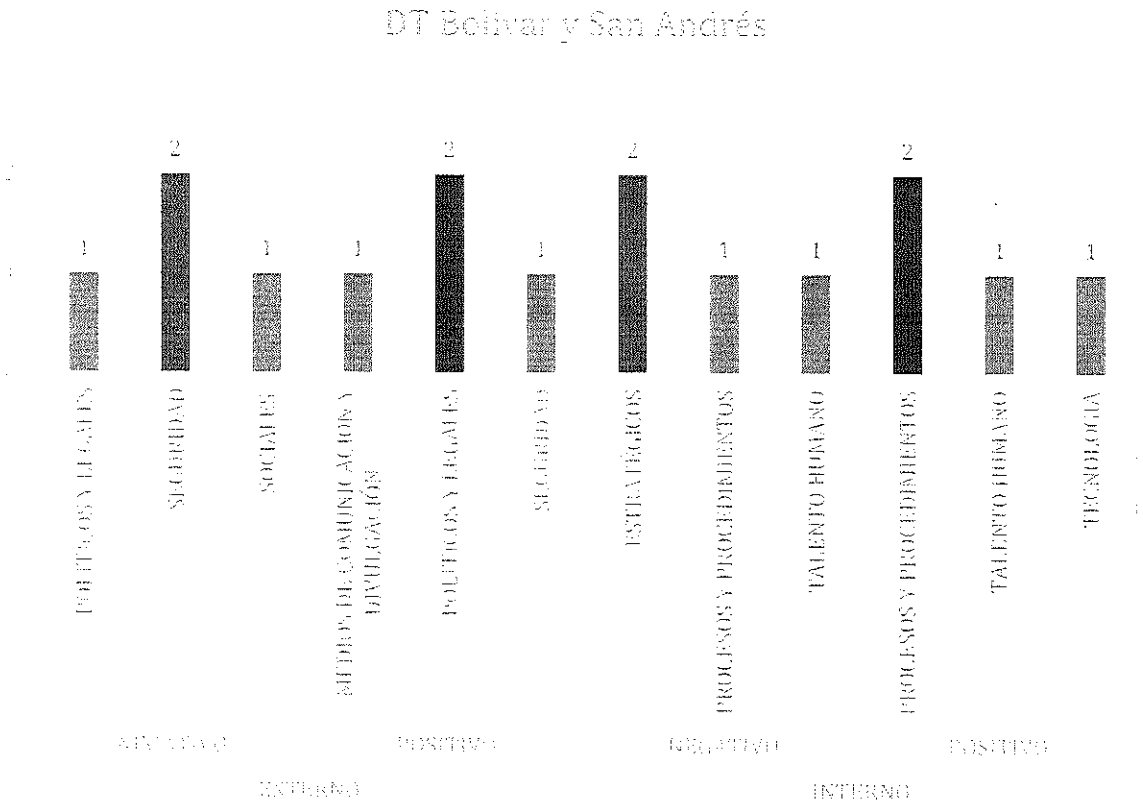



## 8.3 Dirección Territorial Bolívar y San Andrés

Del ejercicio realizado la DT identificó 16 factores así: 4 positivos internos, 4 positivos externos, 4 negativos internos y 4 negativos externos.

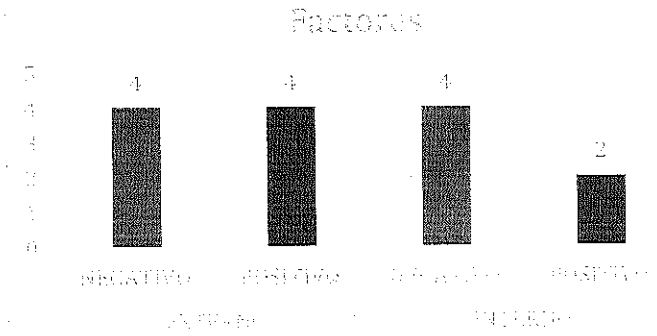


Dentro de los factores identificados se destacan principalmente los factores de seguridad y estratégicos, ya que según lo evidenciado estos factores afectan negativamente la Dirección Territorial en cuanto a que la planeación institucional es rígida en su modificación, falta contratar operadores con mayor nivel de eficiencia para los Puntos de Atención a Víctimas, insuficiente acompañamiento de la Fuerza Pública en zonas de alto riesgo, inexistencia de protocolo de manejos de crisis en los Puntos de Atención a Víctimas y en relación a los factores positivos se destacan los políticos y legales y los de procesos y procedimientos.

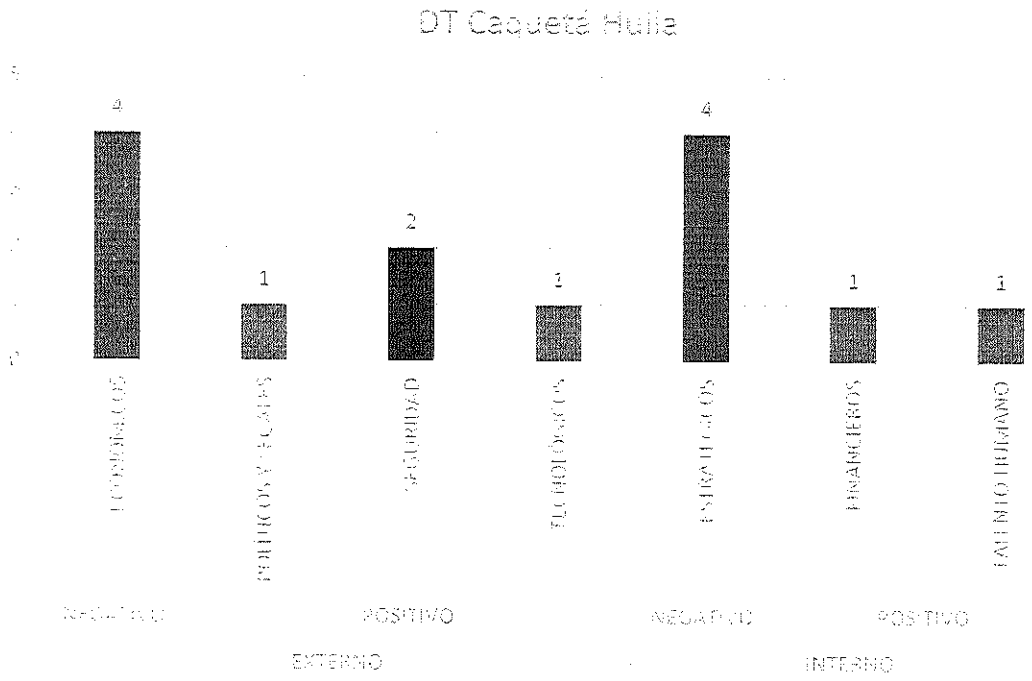



## 8.4 Dirección Territorial Caquetá – Huila

Del ejercicio realizado la DT identificó 14 factores así: 4 positivos externos, 2 positivos internos, 4 negativos internos y 4 negativos externos.

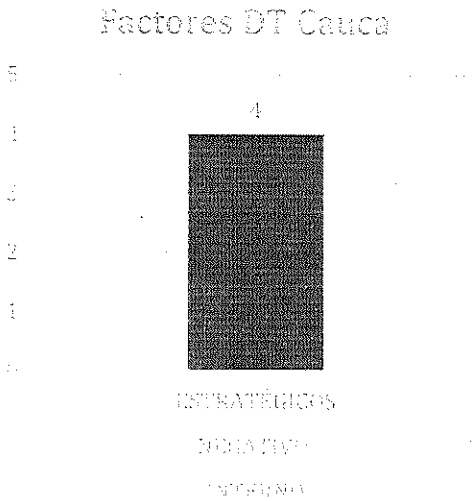



Dentro de los factores identificados se destacan principalmente los factores estratégicos y económicos ya que, según lo evidenciado estos factores afectan negativamente la Dirección Territorial en cuanto a que se implementan estrategias desconociendo el contexto o dinámica en territorio, por falta de lineamientos claros del nivel nacional, falencias en los lineamientos por parte del NN en los planes de acción territorial por cambios reiterativos, la centralización de los procesos en el nivel nacional, cambios de Dirección General en menos de dos años, reducciones de funcionamiento debido a recortes presupuesto, presupuesto insuficiente para realizar actividades con las víctimas, presupuesto insuficiente para pagar indemnizaciones en cumplimiento de acciones constitucionales, ante la proliferación de falsas victimas el presupuesto es insuficiente y en relación con los factores positivos se destacan los factores de seguridad evidenciado en la disminución del conflicto y la respuesta oportuna de los informes de Riesgo y emergencias humanitarias presentados en Huila.




## 8.5 Dirección Territorial Cauca

Del ejercicio realizado la DT identificó 4 factores internos negativos.

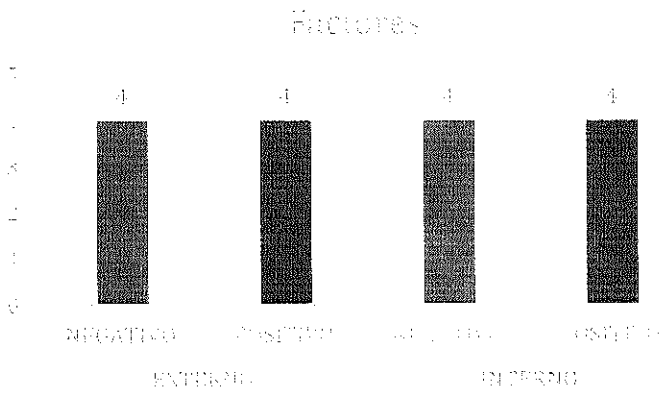



Dentro de los factores identificados se evidencia que solo se encontraron factores estratégicos negativos relacionados con la toma de decisiones ya que no se toma en cuenta ni al Director de la DT ni alguna de sus áreas en territorio, no existe coordinación

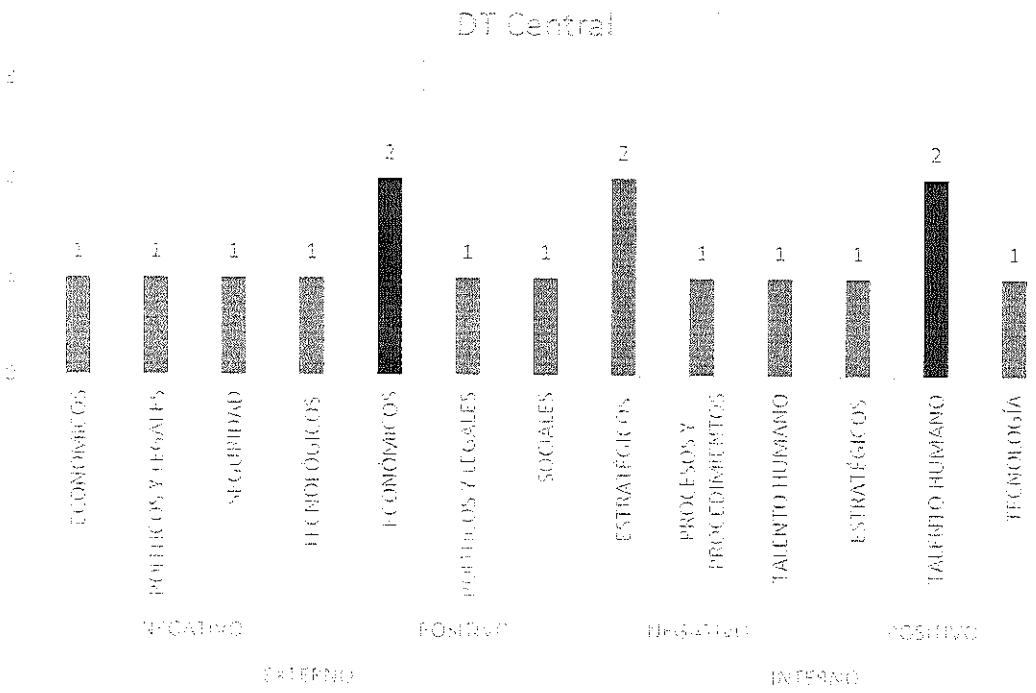
entre Direcciones y Subdirección con el territorio, la planeación para algunas áreas no toma en cuenta los criterios del plan de acción y se toman determinaciones sin tener en cuenta las actividades de este, la estructura de liderazgo en lo territorial no se tiene en cuenta

**8.6 Dirección Territorial Central**

Del ejercicio realizado la DT identificó 16 factores así: 4 factores internos positivos, 4 internos negativos, 4 externos positivos y 4 externos negativos.

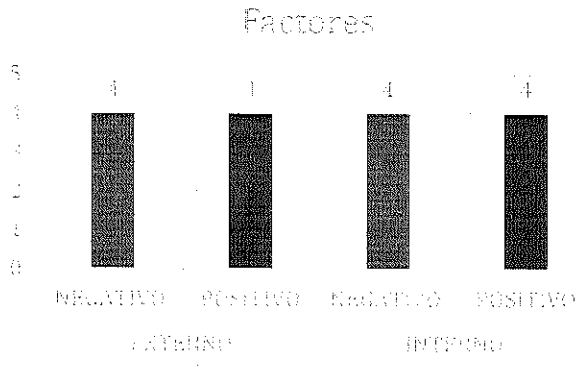



Dentro de los factores identificados se destacan principalmente los factores positivos tales como los económicos y los de talento humano, ya que según lo evidenciado estos factores afectan positivamente la Dirección Territorial en cuanto a que los equipos de trabajo demuestran habilidades y destrezas encaminadas al desarrollo misional, se desarrollan variedad de programas dirigidos al bienestar del talento humano y la salud ocupacional, se cuenta con un área de Cooperación y Alianzas Público Privadas que permite el apalancamiento de recursos para la implementación de la Política Pública, racionalizamos el gasto para dar cumplimiento, servicios públicos, papelería, viáticos y en cuanto a los factores negativos se refleja en lo estratégico evidenciando que según lo manifestado por la DT no existe un procedimiento estandarizado y documentado sobre la estrategia de direccionamiento estratégico que permita que haya fluidez de ida y vuelta entre los dos niveles, frente a los hallazgos u observaciones recogidas por los directores al interior de sus equipos de trabajo, cada vez se reduce más la posibilidad de salir a territorio a implementar las acciones encaminadas al cumplimiento de la misionalidad de la Entidad, ocasionando poca credibilidad por parte de las otras entidades y de la población víctima y potenciales posibilidades de incumplimiento normativo.



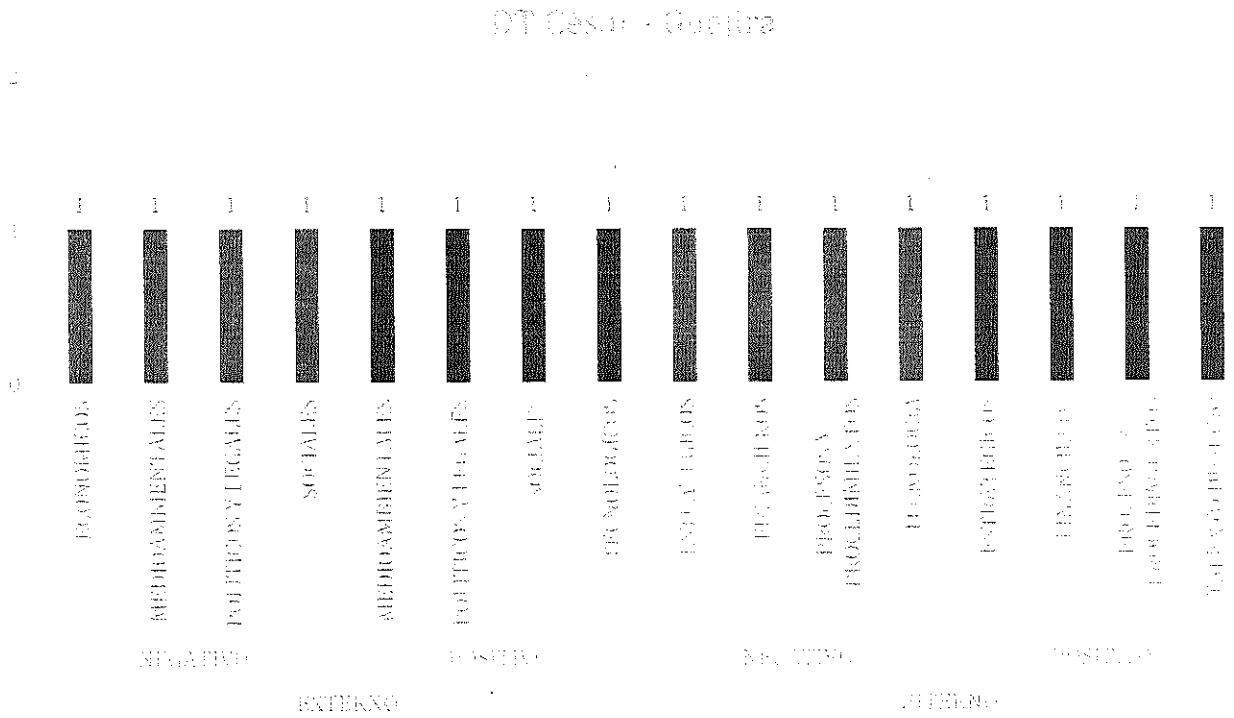

## 8.7 Dirección Territorial Cesar – Guajira

Del ejercicio realizado la DT identificó 16 factores así: 4 factores internos positivos, 4 internos negativos, 4 externos positivos y 4 externos negativos.



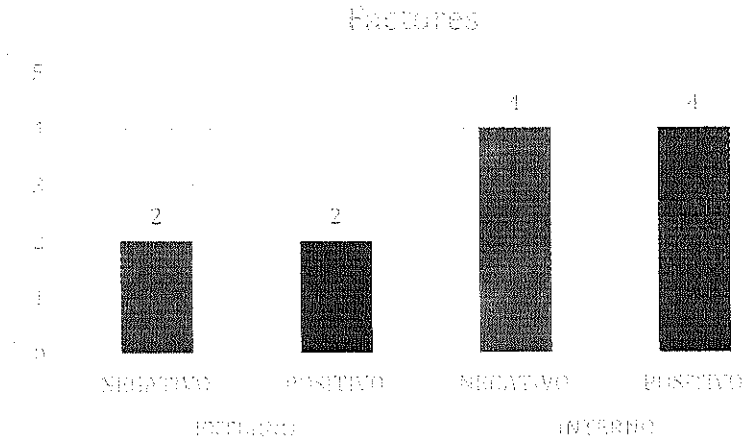

Dentro de los factores identificados la DT le dio una importancia equitativa a cada factor que afecta la gestión tanto positiva como negativamente, es decir que se encontraron los factores económicos, medioambientales, políticos y legales y sociales como factores negativos externos, los estratégicos, financieros, procedimientos, y tecnología como

factores internos negativos, los medioambientales, políticos y legales, tecnológicos y sociales como factores externos positivos y los estratégicos, financieros, procesos y procedimientos y talento humano como factores internos positivos.

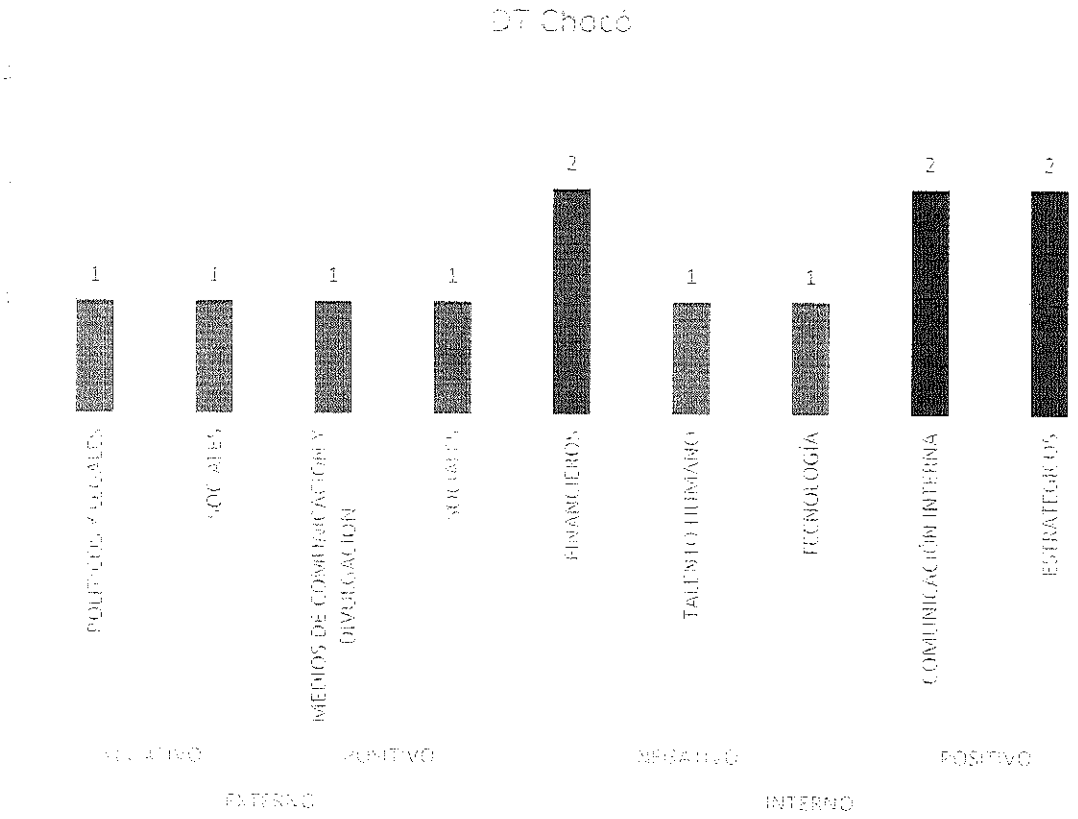


## 8.8 Dirección Territorial Chocó

Del ejercicio realizado la DT identificó 12 factores así: 4 factores internos positivos, 4 internos negativos, 2 externos positivos y 2 externos negativos.

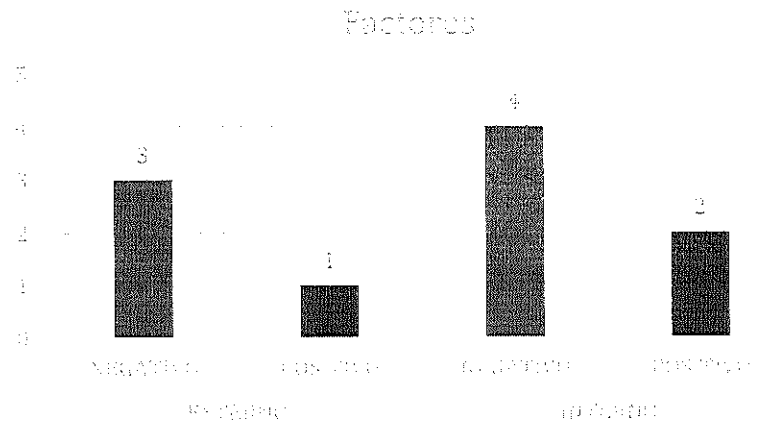


Dentro de los factores identificados se destacan principalmente los factores positivos tales como los estratégicos y de comunicación interna ya que según lo evidenciado estos factores afectan positivamente la Dirección Territorial en cuanto a la participación de los directores en los Comités Directivos , la articulación del nivel nacional con las DT, en la realización de las actividades programadas en territorio, buena comunicación interna entre los funcionarios y contratistas de la DT y buen liderazgo de la Directora Territorial con funcionarios y contratistas; así mismo, los factores negativos que más se evidencian son los financieros referenciados en la demora en los pagos de comisiones realizadas por funcionarios y contratistas directos; falta de caja menor para gastos menores ( cambio de una chapa y otros) y la no aprobación de solicitudes de comisiones y requerimientos logísticos a los funcionarios y contratistas, por falta de disponibilidad presupuestal, poniendo en riesgo la misionalidad de la Entidad.

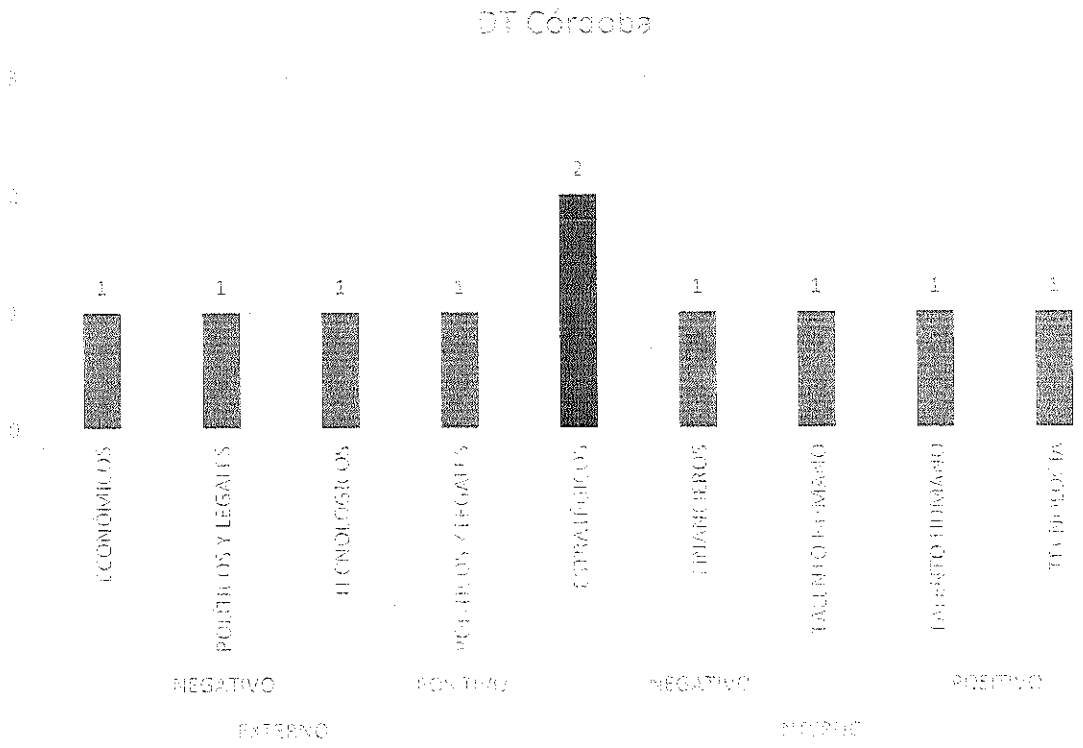



## 8.9 Dirección Territorial Córdoba

Del ejercicio realizado la DT identificó 10 factores así: 1 factor positivo externo, 2 factores positivos internos, 3 factores negativos externos y 4 factores negativos internos.

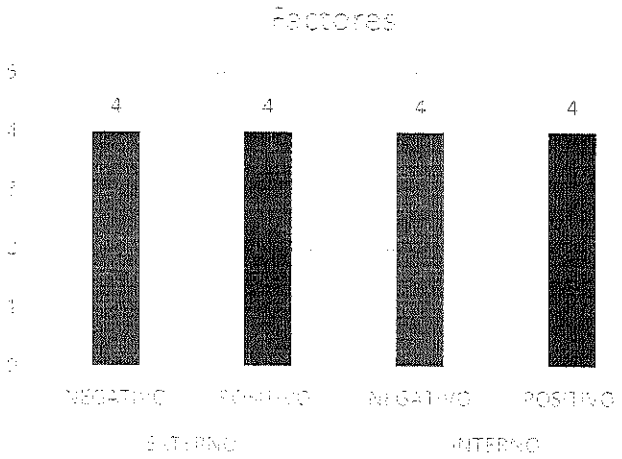



Dentro de los factores identificados se destacan principalmente los factores negativos referenciados en temas estratégicos, ya que según lo evidenciado estos factores afectan negativamente la gestión de la DT en cuanto a que los acuerdos y compromisos adquiridos entre las direcciones territoriales y las direcciones misiones son incumplidos frecuentemente, retrasando el cumplimiento de metas en el territorio y afectando la imagen institucional y no existen lineamientos de la alta dirección que permitan brindar una asesoría de forma clara en el territorio. Falta de unificación de criterios en la toma de decisiones, por ejemplo, en los profesionales integrales, lo cual evidencia falta de coordinación en las áreas misionales.



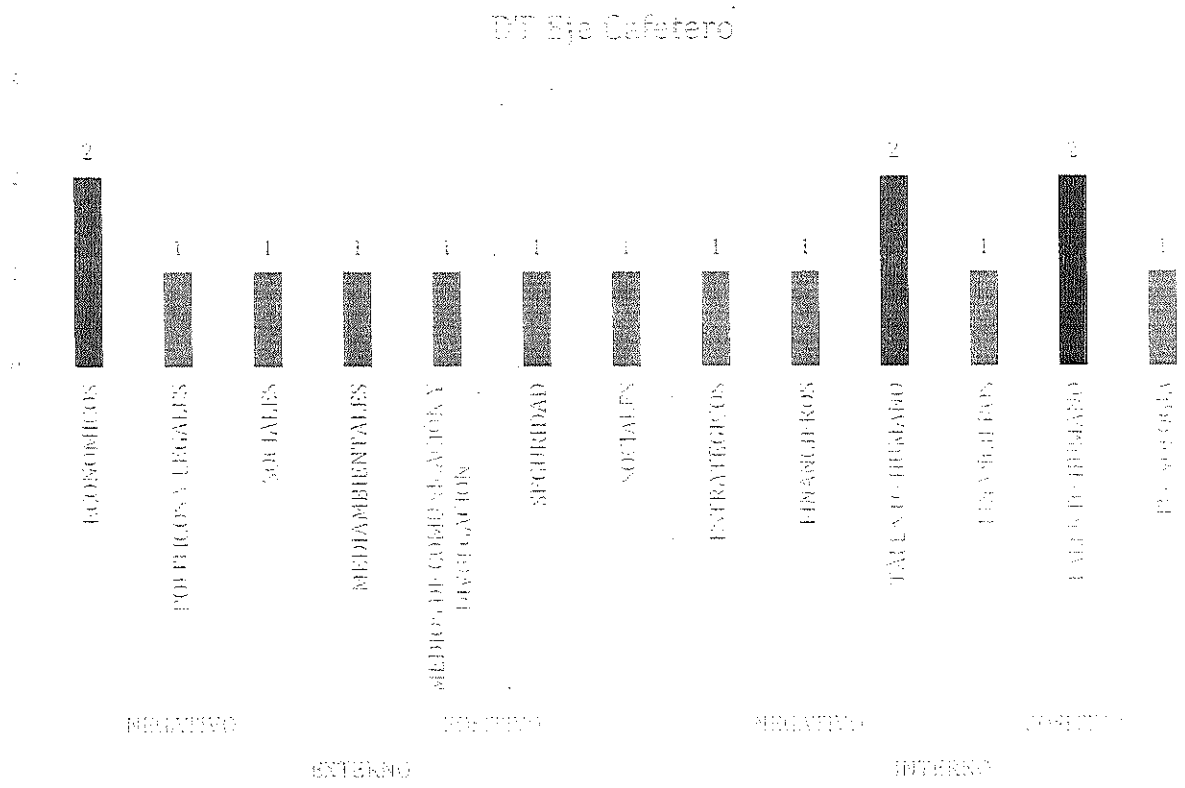
## 8.10 Dirección Territorial Eje Cafetero

Del ejercicio realizado la DT identificó 16 factores así: 4 externos negativos, 4 externos positivos, 4 internos negativos y 4 internos positivos.



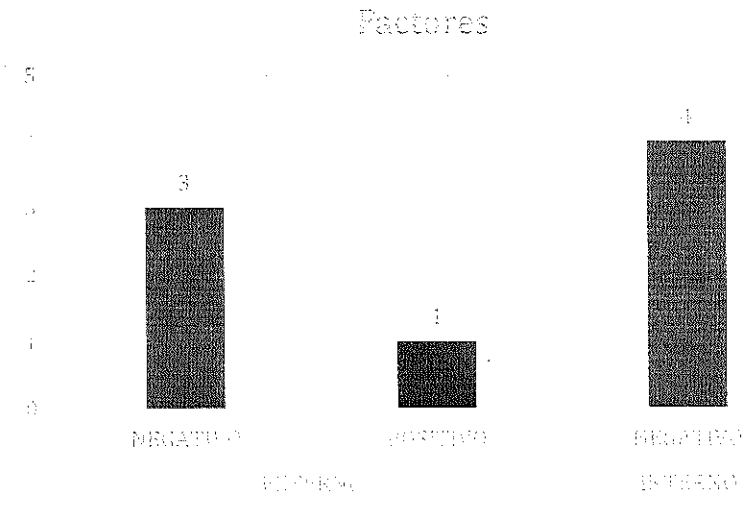

Dentro de los factores identificados se destacan principalmente los factores negativos económicos y de talento humano, ya que según lo evidenciado estos factores afectan negativamente la gestión de la DT en cuanto a que la Unidad no cuenta con los recursos para garantizar la operación, porque la asignación que hace el Ministerio de Hacienda es insuficiente, la reducción presupuestal afecta el cumplimiento de las metas misionales, poca posibilidad y motivación para recibir ascensos, la ausencia de un proceso de inducción y capacitación a funcionarios nuevos, obstaculiza la eficacia de la DT en el cumplimiento de las metas.

En cuanto a los factores positivos más relevantes identificados por la DT se pueden evidenciar el talento humano en cuanto a que se cuenta con todo el equipamiento locativo, tecnológico, y de comunicación para llevar a cabo de la mejor manera las funciones asignadas y se tiene un grupo con mucha experiencia y trabajo en equipo orientado a resultados.

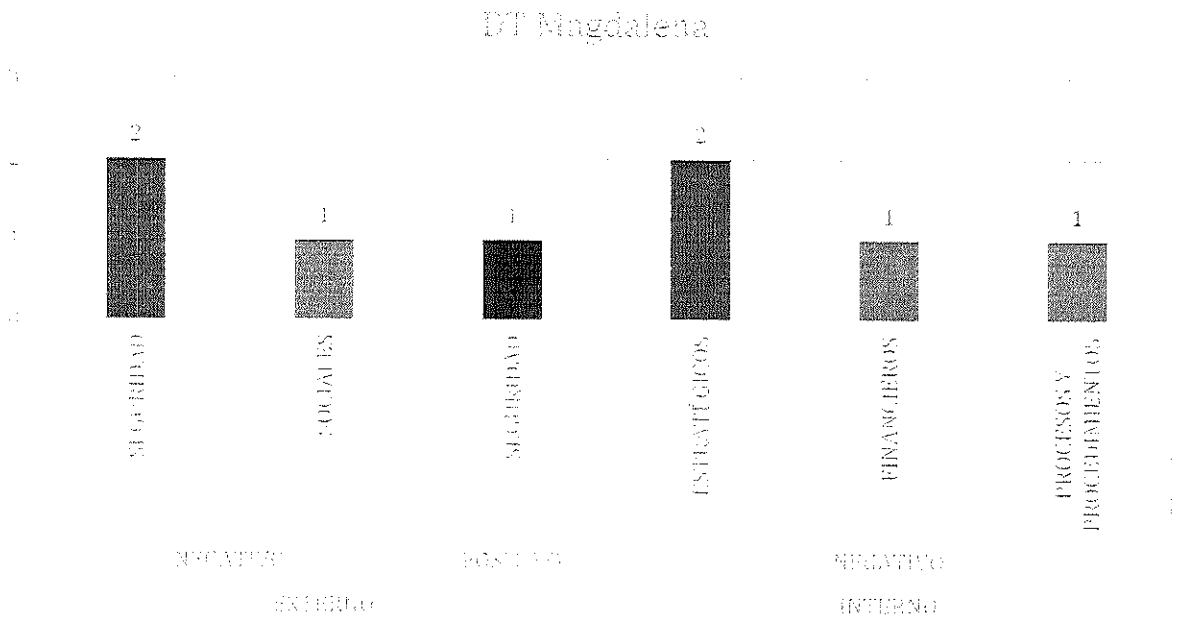



## 8.11 Dirección Territorial Magdalena

Del ejercicio realizado la DT identificó 8 factores así: 3 externos negativos, 4 internos negativos y 1 positivo externo.

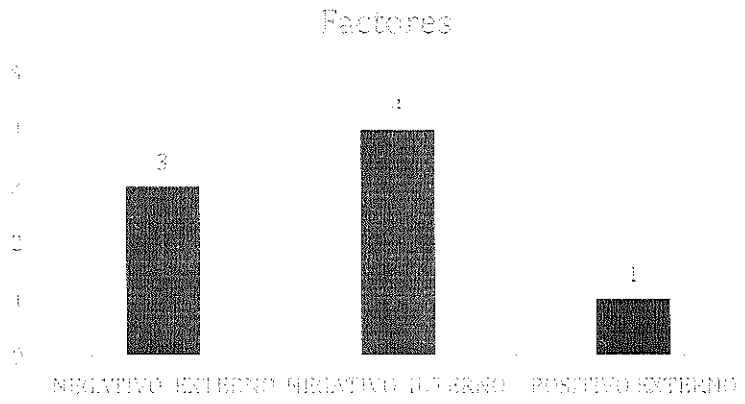


Dentro de los factores identificados se destacan principalmente los factores negativos estratégicos y de seguridad, ya que según lo evidenciado estos factores afectan negativamente la gestión de la DT en cuanto a que no existen lineamientos desde el nivel nacional dentro de la estrategia de los profesionales integrales y por consiguiente un plan de acción y perdida de identificación como funcionarios en los distintos procesos a falta de una dirección desde el nivel nacional, manifestaciones, cierres de vías en ocasiones que se van a realizar comisiones, perjudicando y poniendo en riesgo la vida del funcionario o contratista y por último en varias de las comisiones los funcionarios y contratistas les toca tomar transporte poco convencional, como mototaxis, bici taxis, mulas, canoas.
En cuanto al factor positivo evidenciando este hace referencia a seguridad referenciando en que existe un sistema de monitoreo COMR, ayuda a mitigar un poco la integridad los funcionarios o contratistas.

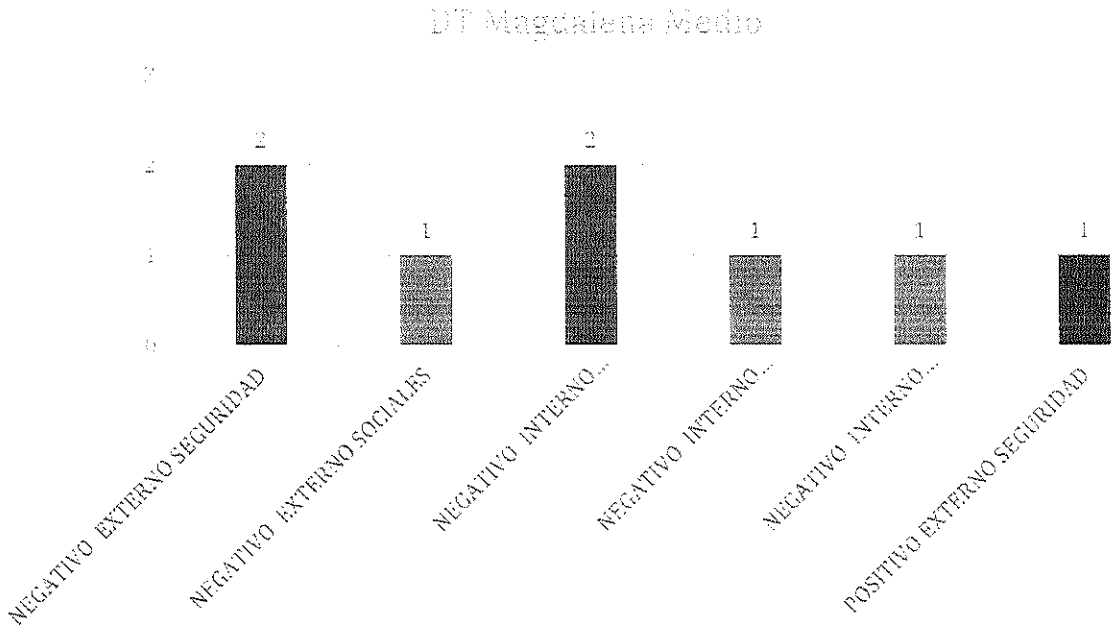



## 8.12 Dirección Territorial Magdalena Medio

Del ejercicio realizado la DT identificó 8 factores así: 3 externos negativos, 4 internos negativos y 1 positivo externo.

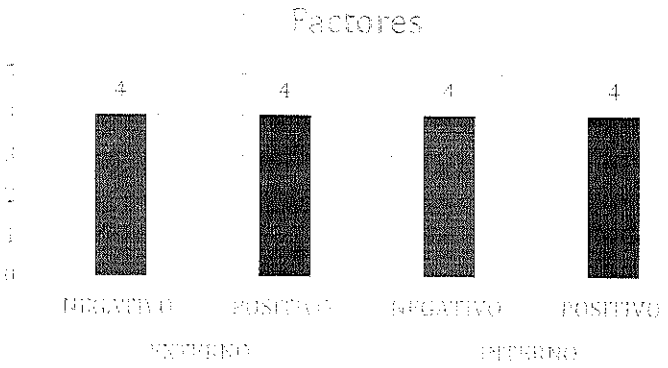



Dentro de los factores identificados se destacan principalmente los factores negativos estratégicos y de seguridad, ya que según lo evidenciado estos factores afectan negativamente la gestión de la DT en cuanto a que no existen lineamientos desde el nivel nacional dentro de la estrategia de los profesionales integrales y por consiguiente un plan de acción y perdida de identificación como funcionarios en los distintos procesos a falta de una dirección desde el nivel nacional, manifestaciones, cierres de vías en ocasiones que se van a realizar comisiones, perjudicando poniendo en riesgo la vida del funcionario o contratista y por último en varias de las comisiones los funcionarios y contratistas les toca tomar transporte poco convencional, como mototaxis, bici taxis, mulas, canoas.
En cuanto al factor positivo evidenciando este hace referencia a Seguridad referenciando en que existe un sistema de monitoreo COMR, ayuda a mitigar un poco la integridad los funcionarios o contratistas.



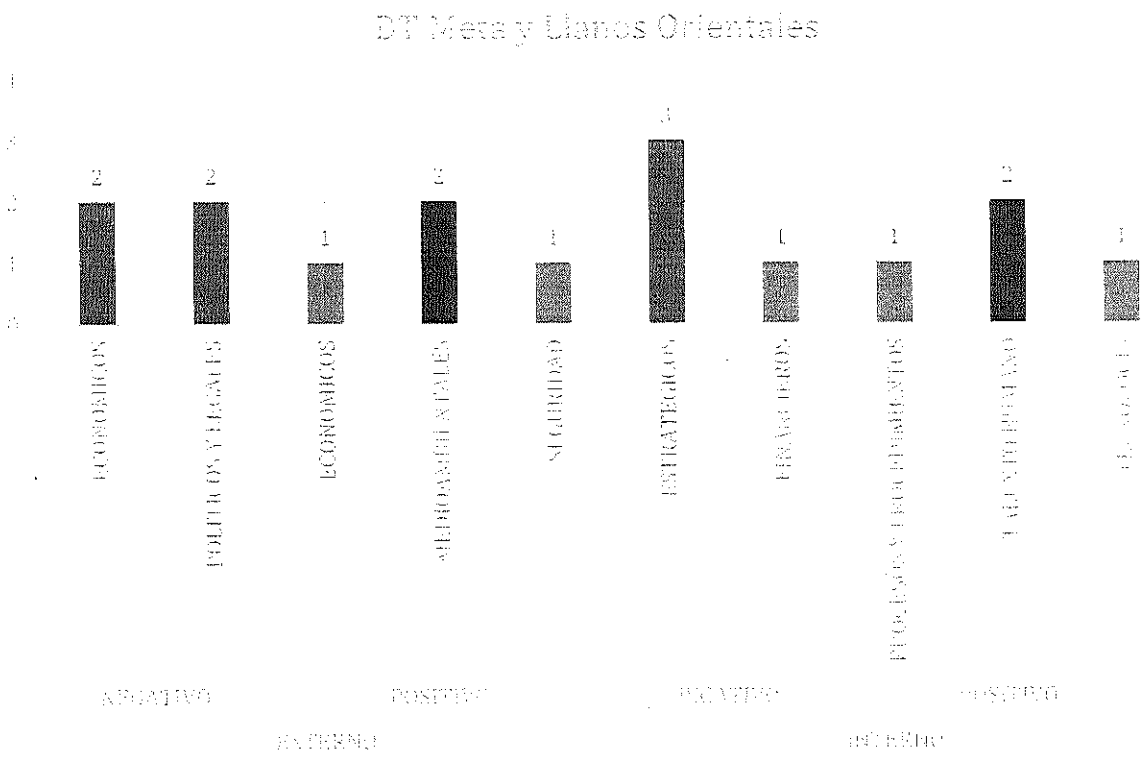
## 8.13 Dirección Territorial Meta y Llanos Orientales

Del ejercicio realizado la DT identificó 16 factores así: 4 externos negativos, 4 externos positivos, 4 internos negativos y 4 internos positivos.



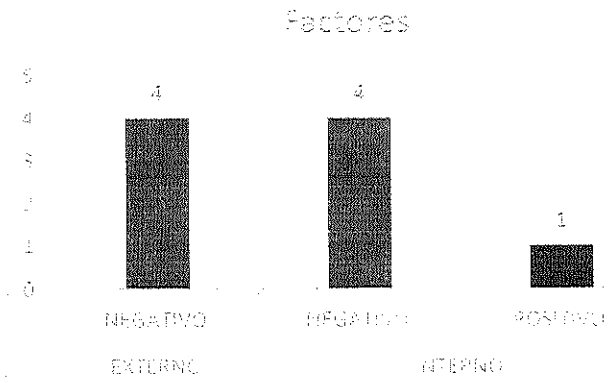

Dentro de los factores identificados se destacan principalmente los factores negativos estratégicos, económicos, políticos y legales, ya que según lo evidenciado estos factores afectan negativamente la gestión de la DT en cuanto a que los lineamientos de la Alta Dirección no son oportunos ni claros, no se ajustan a la realidad, la planeación institucional es muy débil y los alcances no son los esperados, se realiza desde el escritorio sin tener en cuenta la dinámica territorial, aprobación de recursos de la vigencia por parte de Departamento Nacional de Planeación - DNP y Departamento Prosperidad Social - DPS, reducción presupuestal, , cambian las decisiones de la alta dirección afectando la ejecución de la política pública, cambio de Gobierno: retrasa los avances de las misionalidades de la Entidad.

En cuanto a los factores positivos los más sobresalientes son los factores medioambientales y de talento humano evidenciado en el ambiente de trabajo, ya que existe un pago oportuno de la nómina y las garantías laborales, bienestar, las actividades responden a las necesidades laborales, políticas publicas favorece a los Derechos de la población víctima y por último las Entidades públicas y privadas del orden nacional y territorial mantienen buena comunicación entre ellas.



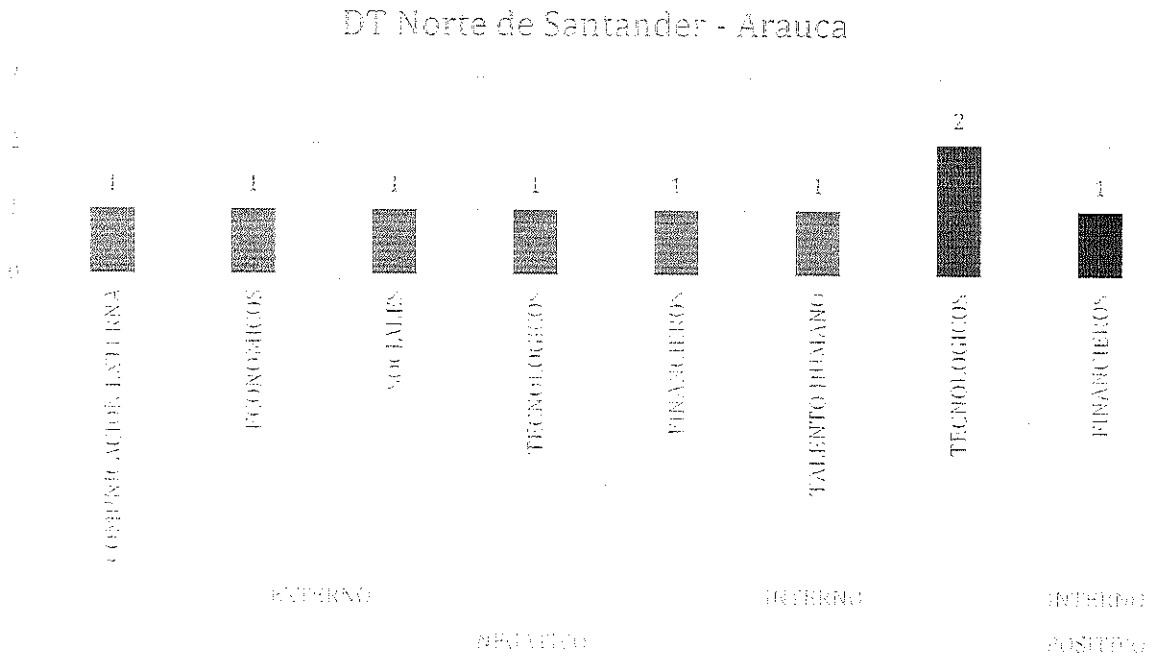

## 8.14 Dirección Territorial Norte de Santander

Del ejercicio realizado la DT identificó 9 factores así: 4 externos negativos, 4 internos negativos y 1 interno positivo.



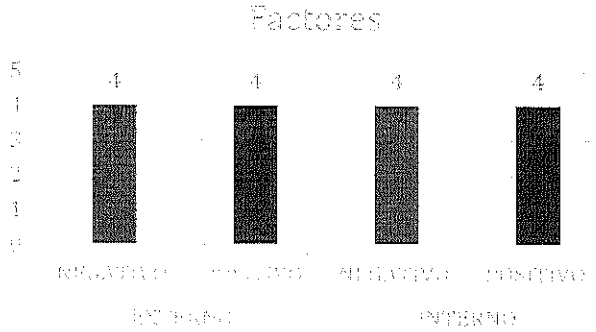

Dentro de los factores identificados se destacan principalmente los factores negativos tecnológicos, ya que según lo evidenciado estos factores afectan negativamente la gestión de la DT en cuanto a que existe un envío inadecuado de los formatos de procedimientos, manuales e instructivos desde nivel nacional, desconocimiento del uso adecuado y eficaz

de las herramientas tecnológicas por parte de los funcionarios, deficiencia en el acceso a internet en gran parte de los municipios de norte de Santander y de Arauca.
En cuanto al factor positivo identificado se referencia en la asignación de las cajas menores a las Territoriales.



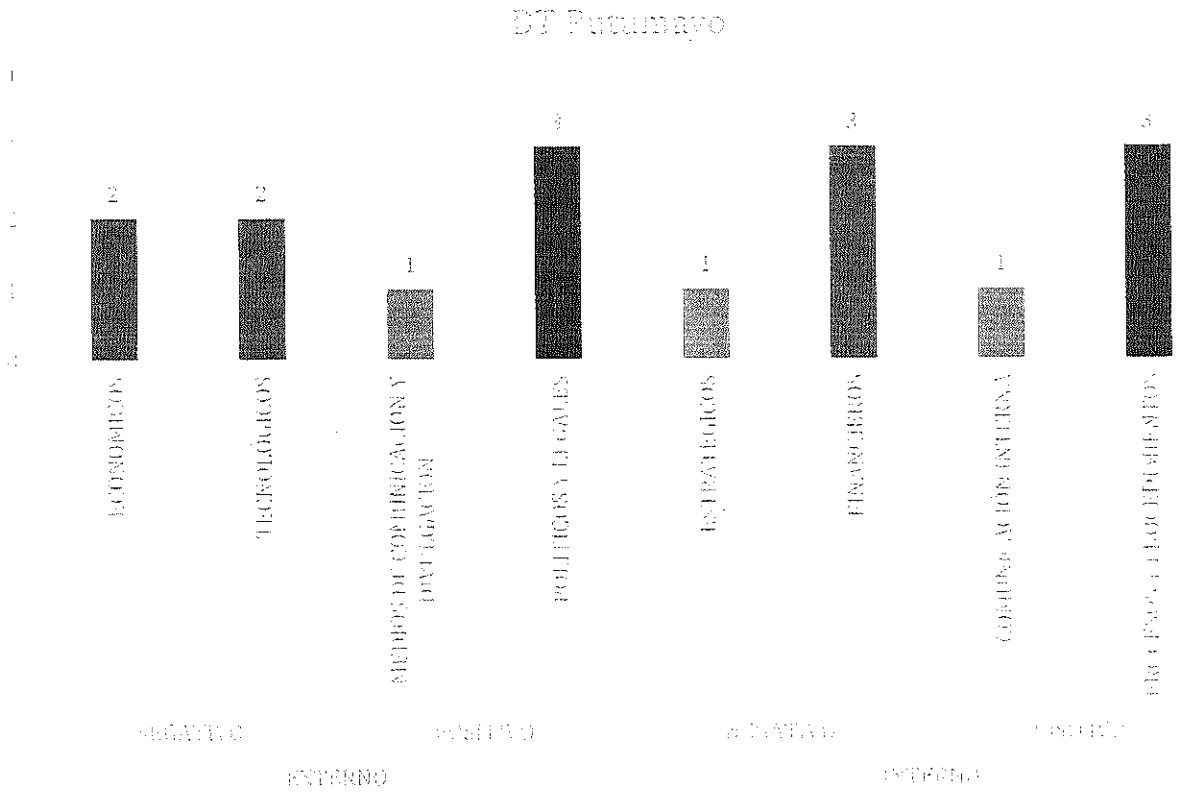

## 8.15 Dirección Territorial Putumayo

Del ejercicio realizado la DT identificó 16 factores así: 4 externos negativos, 4 externos positivos, 4 internos negativos y 4 internos positivos.



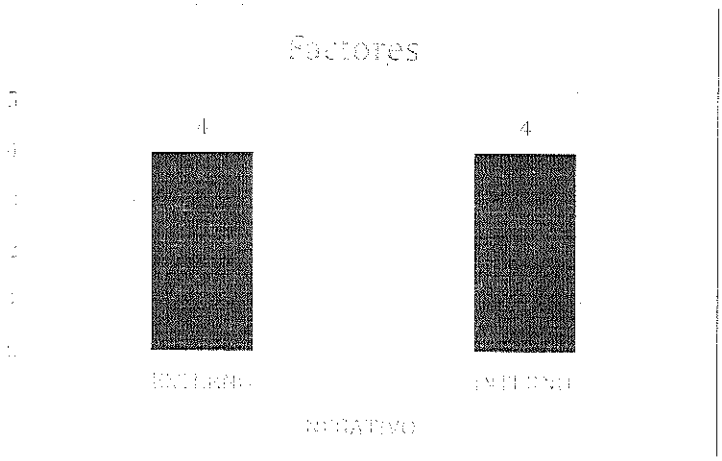
Dentro de los factores identificados se destacan principalmente factores positivos de procesos y procedimientos y políticos y legales, ya que según lo evidenciado estos factores afectan positivamente la gestión de la DT en cuanto a que el personal hace uso adecuado de las herramientas y mantiene la confidencialidad de la información, se cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias, se encuentra implementado el Sistema Integrado de Gestión en cada proceso y área misional, fuerza pública fortalecida y con presencia en el territorio, firma del acuerdo de Paz y proceso de construcción de Paz en marcha, las políticas públicas permiten dar cumplimiento a las necesidades de la población objetivo.

En cuanto a los factores negativos se encuentra referenciado principalmente los financieros en cuanto a la limitación de los recursos logísticos para el desarrollo de las actividades del Plan de Acción, incumplimiento institucional con los tiempos definidos para el pago de ayuda humanitaria, limitado presupuestos para viáticos para el cumplimiento de las acciones misionales.

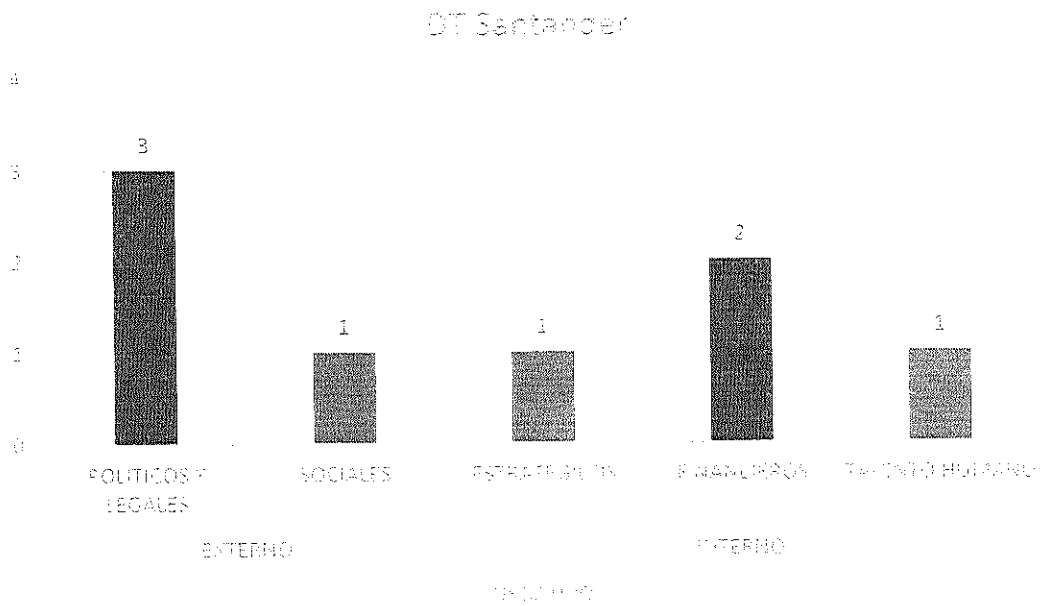


## 8.16 Dirección Territorial Santander

Del ejercicio realizado la DT identificó 8 factores negativos así: 4 internos y 4 externos. .

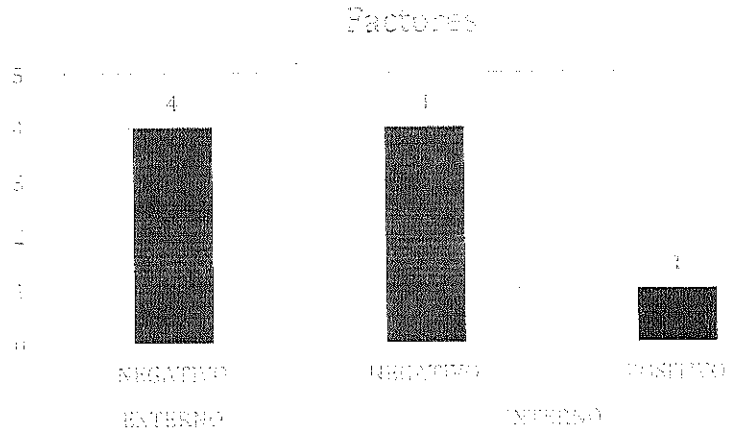



Dentro de los factores identificados se destacan principalmente factores negativos financieros y políticos y legales, ya que según lo evidenciado estos factores afectan negativamente la gestión de la DT en cuanto a que no se cuenta con el mecanismo del manejo de caja menor desde el Nivel Nacional el cual fue anunciado desde el año pasado como apoyo al Nivel Territorial para mejorar las condiciones de pago y de esta manera poder realizar los respectivos desplazamientos requeridos en cada proceso, falta de presupuesto para cubrir el tema de viáticos lo cual genera incumplimiento en los compromisos adquiridos por cada área en el Nivel Territorial, dificultad en el avance de los procesos, debido al cambio de Gobierno, falta de voluntad política para agendar a tiempo las reuniones de los espacios de intervención de Política Publica de víctimas en los Municipios a cargo de la Dirección Territorial Santander
Y dificultad en el desplazamiento a los Municipios por mal estado en las vías.




## 8.17 Dirección Territorial Sucre

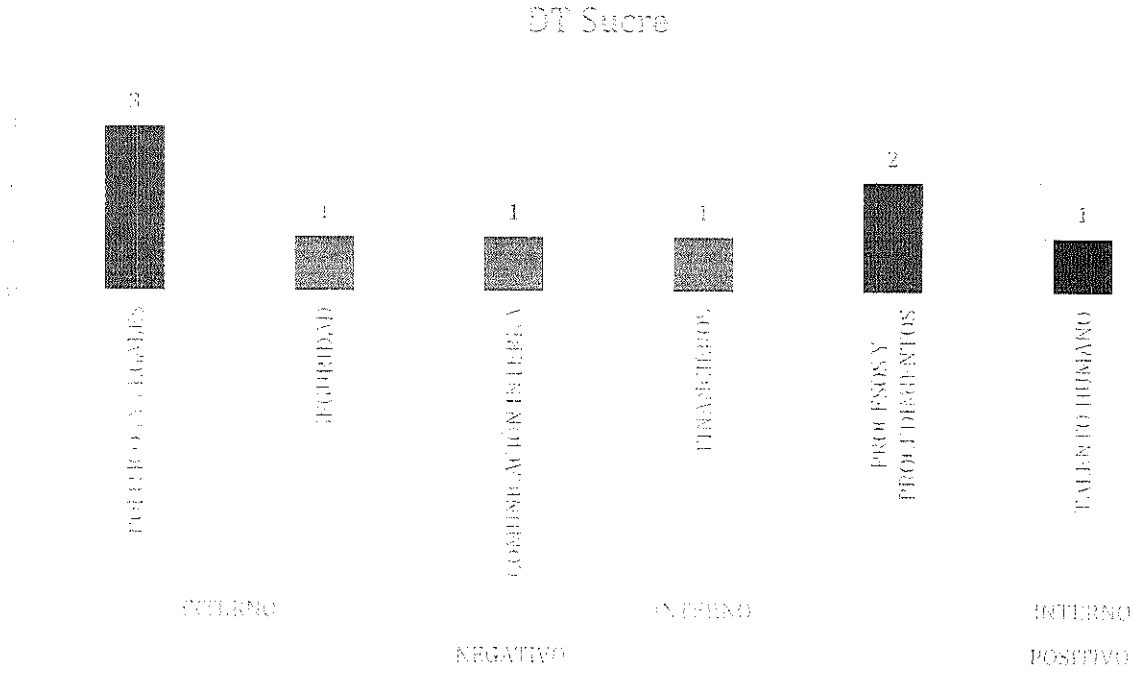
Del ejercicio realizado la DT identificó 9 factores así: 4 externos negativos, 4 internos negativos y 1 interno positivo.




Dentro de los factores identificados se destacan principalmente factores negativos políticos y legales y de procesos y procedimientos, ya que según lo evidenciado estos factores afectan negativamente la gestión de la DT en cuanto a que los procesos licitatorios y contractual de operadores para las funciones de atención con orientadores y enlaces en el Centro Regional, no responde de manera efectiva para garantizar una atención con calidad, calidez y oportunidad, desde el nivel nacional de la unidad, citan

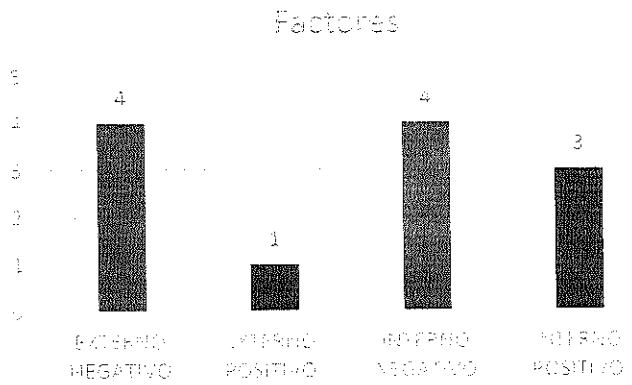
personas para notificación en los procesos de registro y valoración de la declaración pero NO dan claridades sobre el sitio donde recibirá la notificación y el tipo de información a recibir, además citan personas desde municipios distantes obligando a la víctima a incurrir en gastos de transporte de hasta 200 mil pesos y algunas veces gastos para pernoctar, agravando aún más esta situación el hecho de que se presentan duplicidad en las citas a personas que ya fueron notificadas y les vuelven a citar para que se presenten a ser notificados, esta situación es una clara acción con daño hacia la población en cuanto a tiempo y recursos innecesarios, además del disgusto y las molestias que causa esta situación a la víctima, falta de articulación y compromiso por parte del SNARIV en la aplicación, ejecución y cumplimiento de la política publica de atención a víctimas, a falta del proceso contractual, no se contrató el personal para la puesta en marcha la estrategia entrelazando, afectando a la población víctima de las comunidades donde se encuentra avanzado el proceso de la estrategia, generando reprocesos y perdida de la confianza hacia la institucionalidad, en el Departamento de Sucre, a Gobernación y el 80% de los municipios no ha formulado su Plan de Contingencia para atender situaciones de emergencias en el marco del conflicto armado, vulnerando las garantías y derechos de la población afectada por los hechos de violencia que puedan ocurrir en el marco del conflicto armado interno.

El factor positivo identificado es de talento humano y hace referencia a que La Dirección Territorial Sucre, cuenta con un equipo interdisciplinario idóneo, comprometido y con experiencia, para abordar las acciones que se generan en territorio, lo que permite dar respuesta efectiva a las solicitudes y metas misionales.

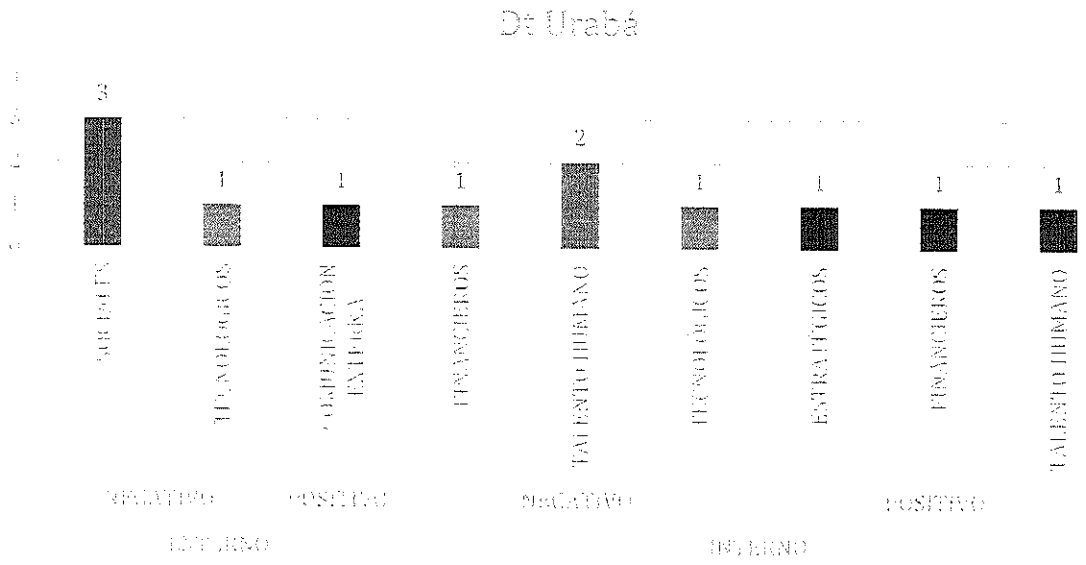


## 8.18 Dirección Territorial Urabá

Del ejercicio realizado la DT identificó 12 factores así: 4 externos negativos, 4 internos negativos, 1 externo positivo y 3 internos positivos.

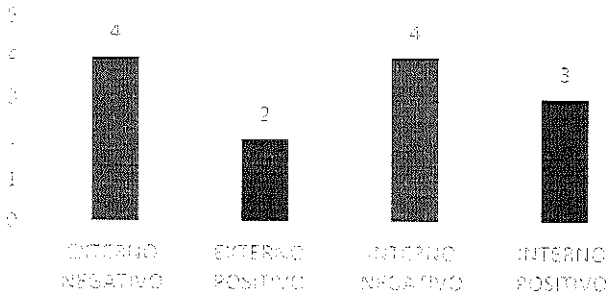



Dentro de los factores identificados se destacan principalmente factores negativos sociales y de talento humano, ya que según lo evidenciado estos factores afectan negativamente la gestión de la DT en cuanto a que existen tramitadores en los diferentes puntos de atención, presencia de grupos al margen de la Ley en el territorio, comunidades disgustadas por el incumplimiento de la Entidad con los compromisos adquiridos por Nivel Nacional, infraestructura inadecuada en los puestos de trabajo, falta de implementos de visibilización e imagen para los funcionarios y contratistas en la DT, falta de realización de actividades de bienestar en la DT.
En cuanto a los positivos existen factores identificados de comunicación interna, estratégicos, financieros y de talento humano.



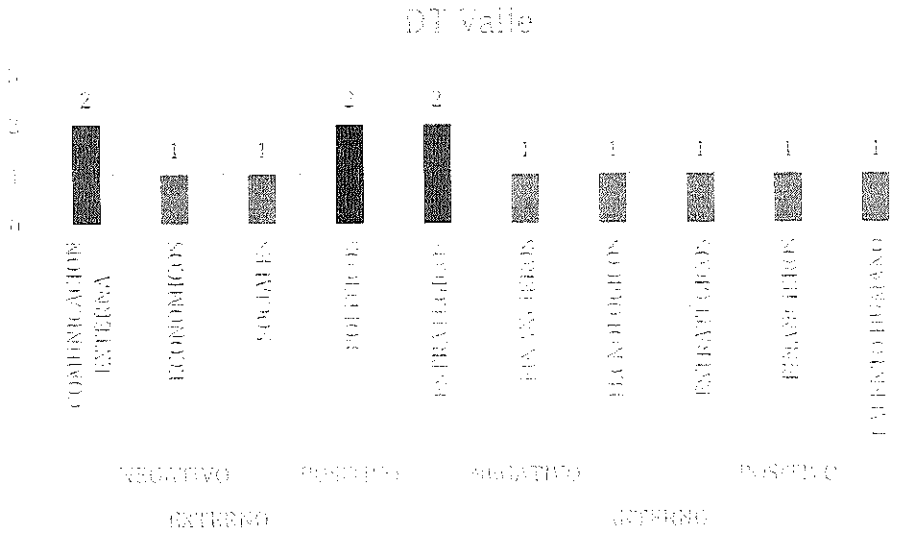

## 8.19 Dirección Territorial Valle

Del ejercicio realizado la DT identificó 13 factores así: 4 externos negativos, 4 internos negativos, 2 externo positivo y 3 internos positivos.




Dentro de los factores identificados se destacan principalmente factores negativos de comunicación externa y estratégicos, ya que según lo evidenciado estos factores afectan negativamente la gestión de la DT en cuanto a que existe una falta de articulación con el nivel nacional para los lineamientos institucionales, la planeación institucional desfasada con respecto a los calendarios institucionales, mala imagen de la Unidad en los medios

de comunicación, desconocimiento de nuestra misión y de la norma por parte de Entidades públicas y privadas (SNARIV).
En cuanto a los factores positivos se identificaron en políticos y legales en articulación con Entidades públicas como la Gobernación para el logro de metas misionales (reparación colectiva), coordinación y gestión con la Alcaldía de Cali para logros de procesos en el centro regional.



## 9. Alternativas de Mejora

En el marco de la construcción del contexto estratégico se le solicito a los procesos y Direcciones Territoriales establecer estrategias que les permitieran fortalecer los factores positivos encontrados y mitigar los negativos. Este trabajo fue realizado por todos los procesos y direcciones territoriales a excepción de la Dirección Territorial Sucre y la Dirección Territorial Cauca quienes no entregaron esta actividad.

En total se generaron 122 alternativas de mejora, 61 para factores externos y 61 para factores internos las, cuales se mencionan a continuación.

**Direccionamiento Estratégico**

**Factores Externos**

- Documentar el procedimiento de Participación ciudadana con el fin de establecer mecanismos claros de cara a la ciudadanía y las partes interesadas de la Unidad
- Diseñar estrategias para fomentar el conocimiento y la cultura referente al Sistema Integrado de Gestión

**Factores internos**

Analizar la posibilidad de mejorar la ruta para la entrega de la documentación y el trámite al interior de los procesos de apoyo de la Unidad, (pago a contratistas, pago a proveedores, pago de comisiones etc.)

Diseñar una estrategia para socializar el Sistema Integrado de Gestión y MIPG teniendo en cuenta los procesos y procedimientos tanto para el nivel nacional como el territorial

**Gestión Interinstitucional**

**Factores Externos**

Realizar un análisis de las repercusiones que tendrá el cambio de gobierno para la entidad, definiendo un plan concreto de acciones, especialmente en términos jurídicos, que le permitan a la entidad continuar desarrollando su labor misional. Teniendo en cuenta que la política pública de víctimas es una de las políticas de estado, que debe ser superior y permanente, incluso a los cambios de administración e intervención de organismos internacionales.

**Factores Internos**

Realizar una actualización de los procedimientos, e identificar los productos y los responsables de otros procesos misionales y que sus líderes adquieran los compromisos respectivos para entregar la información de manera oportuna, en cada uno de los casos.

Por el lado operativo, es necesario realizar una labor de seguimiento a los compromisos adquiridos con las entidades que conforman el SNARIV para dar cierre, antes de adquirir nuevos compromisos. Para el caso de los gobiernos locales, realizar un análisis del alcance real que actualmente se tiene para realizar un apoyo técnico eficiente, especialmente, en el diligenciamiento de los instrumentos que dan cuenta de la implementación de la política pública en el territorio.

## Comunicación estratégica

**Factores externos**
El debido seguimiento de los procedimientos de comunicación con todas las partes interesadas debe ser la clave para establecer y mitigar el impacto generado tanto en orden público como frente a los aspectos políticos y legales que afectan a la Unidad.
**Factores Internos**
Los canales de comunicación interna deben en adelante divulgar con mayor énfasis y periodicidad los lineamientos estratégicos de la unidad, así como las políticas y directrices que se dispongan desde a Dirección General, y deben cubrir la totalidad de funcionarios y contratistas.
La comunicación entre los procesos debe fluir con el fin de evitar demoras, esfuerzos duplicados y cargas laborales que no corresponden.

## Gestión de la Información

**Factores Externos**
Gestionar con entidades como MinTIC, DNP, DPS, ESAP, DAFP, Colombia compra eficiente, organismos de cooperación internacional , apoyo para realizar capacitaciones, sensibilizaciones, asesorías, y acompañamiento tanto para el personal técnico como administrativo, frente a temas como la implementación del IT4+ y sus seis dominios: Estrategia TI, información, sistemas de información, gobierno TI, uso y apropiación, servicios tecnológicos y seguridad de la información; el sistema integrado de gestión, establecimiento de indicadores, evaluación y seguimiento; proyecto de inversión, contrataciones estándar, contrataciones AMP, metodologías de administración, mejores prácticas, con el fin de cumplir con la implementación del IT4+ según los compromisos establecidos por ley, fortalecer la gestión de tecnologías de la información, el procesos de planeación institucional en temas tecnológicos y el seguimiento y control, con apoyo de las dependencias de talento Humano, cooperación y OAP según sea el caso y los enlaces establecidos por OTI (líder GEL OTI, enlaces SIG, PA, PAA, PI, jurídico-legal) quienes transmitirían la información a todo el equipo OTI
Formular y aprobar un plan estratégico de tecnologías de la información PETI 2019-2021, que plasme la estrategia TI y que haga parte integral de la planeación de la Unidad, posicionando a la OTI como socio estratégico de los procesos a través de la generación de valor desde las TI, con el fin de sustentar ante un cambio de gobierno o de directivos TI o frente a un cambio en el plan de adquisiciones y/o en las proyecciones de capacidad, la planeación estratégica de tecnologías de la información para el trienio, soportada en el plan maestro o mapa de ruta por cada uno de los dominios del IT4+, un portafolio de planes, programas y proyectos, la proyección del presupuesto de TI, proyecto de inversión, planes de intervención de sistemas de información y de proyectos de servicios tecnológicos, entre otros, como parte integral del PETI, labor liderada por el responsable asignado por la OTI, lo que a su vez implicará un contacto permanente con MinTIC y el establecimiento de canales de comunicación de la Unidad hacia esta entidad.

"Creación o desarrollo de una línea de gobierno TI que integre e institucionalice las mejores prácticas de planificación, adquisición e implementación y entrega de servicios y recursos tecnológicos, que asegure que las mismas soportan la consecución de los objetivos de la unidad, cuyo responsable (Líder gobierno TI), aprovechando el rol de proceso estratégico, realizará la gestión para el establecimiento, implementación y seguimiento a las políticas, lineamientos, procedimientos, directrices requeridas para cada dominio del IT4+, gestionará el apoyo de MinTIC y al interior para la aprobación de las mismas, todo lo anterior con el fin de obtener como resultado de esta gestión el esquema de gobierno TI, marco legal y normativo TI al interior de la Unidad, alineación con la planeación estratégica (MIPG), gestión integral de proyectos TI en la Unidad y gestión de la operación tecnológica.

**Factores Internos**

Gestionar con el proceso de gestión de talento humano y a través de ellos apoyo del DAFP, para la realización de un estudio de cargas laborales en los diferentes equipos de trabajo al interior de la OTI, con el fin de redistribuir tareas del personal líder de las diferentes líneas de servicio y sus equipos, estableciendo roles, responsabilidades, labor a cago del enlace SIG – OTI.

Formular e implementar un plan de comunicación al interior de la OTI donde se definan: las partes interesadas con las cuales se establece la comunicación, la identificación de los flujos de comunicación interna (entre la jefatura, líderes y equipo OTI) y externa (con las partes interesadas: otros procesos, entidades o según el contexto de cada líder), la comunicación formal e informal, vertical, horizontal, oficial, etc., definiendo roles y responsabilidades, escenarios y mecanismos de divulgación y socialización, espacios de trabajo a nivel interno y su periodicidad, con el fin de articular e informar a todos los líderes y equipos de trabajo sobre los diferentes contextos en que se desenvuelve la OTI (PA,PAA,PAC, GEL), labor a cargo del responsable designado por la jefatura de la OTI.

**Prevención de Hechos Victimizantes**

**Factores Externos**

Prever los recursos necesarios para dar cumplimiento en los componentes de la Ayuda y Atención Humanitaria en los hechos victimizantes que se presenten en el territorio nacional.

Fortalecer el equipo humanitario para garantizar la atención del posible aumento de desplazamientos de orden masivo.

**Factores Internos**

Fortalecer las líneas de trabajo de Talento Humano en las cuales se definen los criterios para llevar a cabo los procesos de selección de los colaboradores de la Unidad, buscando mejorar el bienestar de todos los funcionarios.

Dinamizar la comunicación entre las Direcciones Territoriales y las Directivas del Nivel Nacional para establecer planes, programas y proyectos que conlleven a la mejora continua de los procesos misionales.

**Registro y Valoración**

**Factores Externos**
Planear las jornadas de notificación de acuerdo con la reducción presupuestal y los apoyos de cooperantes
Tomar las acciones y planear, teniendo en cuenta los factores externos como: la aprobación de recursos y/o cambios de gobierno.

**Factores Internos**
Utilizar los medios efectivos de divulgación (SUMA, correo), para fortalecer la comunicación interna (funcionarios y otros procesos) y comunicación externa (Ministerio Público, Cooperantes).
Capacitar al Ministerio Público en alertas de fraude, con el fin de reducir la probabilidad de ocurrencia

**Servicio al Ciudadano**

**Factores Externos**

Mejoras en la interacción con los aplicativos de la Unidad, terminar las modificaciones en el aplicativo Lex.
El área asignada debe tener un stop de papel para impresión de acuerdo con las proyecciones del Grupo de Respuesta Escrita

**Factores Internos**

Solicitar las vigencias futuras dentro de los plazos establecidos por el DNP

Mejorar la captura de datos de los usuarios en los aplicativos de gestión.

**Gestión para la asistencia**

**Factores Externos**

Generar las alertas necesarias a las DT para que se incida en el fortalecimiento de conectividad en los puntos de atención y centros regionales donde se brinda atención a las víctimas
Ejecutar de manera transparente y acorde a los lineamientos definidos por la alta dirección los recursos asignados para la entrega de la asistencia humanitaria

**Factores Internos**

Definir acciones para que se gestione el conocimiento al interior de las líneas de trabajo aportando a la capacidad de los colaboradores de la SAAH.
Generar ante los responsables de las herramientas tecnológicas incidencia para el efectivo funcionamiento de estas.

## Reparación Integral

### Factores Externos

Formular mesas de trabajo con los actores donde se concerten los recursos operativos, técnicos y económicos adicionales que contribuyan a la construcción del tejido social y mejoramiento en la calidad de vida de la población víctima de los municipios del postconflicto.
Implementar las estrategias de Convivencia y Paz y Respuesta rápida, donde se articulen las medidas de reparación Individual en la construcción del tejido social tales como: indemnización administrativa, rehabilitación emocional, programa de acompañamiento a la adecuada inversión de los recursos, medidas de satisfacción y garantías de no repetición cumpliendo los criterios de priorización en los municipios del postconflicto, esto alineado, con los recursos asignados en el proyecto de inversión y costos de atención.

### Factores Internos

Buscar elementos de armonización y consolidación de la información de las medidas de Reparación en los aplicativos y/o herramientas tecnológicas del proceso de Reparación Integral, para la toma de decisiones y la planeación estratégica.
Realizar la revisión y ajuste del Programa de Retornos y Reubicaciones y la implementación del programa de reparación colectiva teniendo en cuenta la capacidad operativa y los recursos asignados, que contribuyen a la reparación integral y la implementación del acuerdo de Paz."
Realizar la planeación de manera anticipada (abril) del proyecto de inversión vigencia 2019 con base en los productos de la cadena de valor y en cumplimiento de las medidas de reparación.

## Participación y Visibilización de Víctimas

### Factores Externos

Sería más eficiente que la contratación de los operadores fuera más ágil y de esta manera el pago a algunos proveedores sea más efectiva
Si entre las diferentes áreas se conoce la planeación de las actividades, se lograría mayor articulación entre los procesos de la entidad

### Factores Internos

Ajustar el costo de las actividades conforme al presupuesto asignado
Fortalecer a las víctimas organizadas y no organizadas, a través de estrategias de formación para que sus propuestas sean lo suficientemente impactantes y así estas sean tenidas en cuenta en la agenda del congreso

## Gestión Jurídica

### Factores Externos

Realizar vigilancia judicial de procesos contra la entidad y participar en jornadas de atención para con las charlas " ojo contra el fraude" para dar a conocer los procesos que realiza la entidad sin necesidad de tramitadores y pagos.

**Factores Internos**
Generar lineamientos claros para darlos a conocer al nivel territorio en cuanto a los procedimientos de la oficina asesora jurídica

**Gestión Financiera**

**Factores Externos**

Se debería proponer canales de comunicación entre entidades públicas para tener la actualización diaria en materia de normatividad, regulaciones, solicitud de conceptos, acompañamientos, entre otros.
Se debería implementar medidas para evidenciar situaciones de corrupción.

**Factores Internos**

Además de mejorar el recurso humano, se deben implementar capacitaciones aplicables a funciones laborales y actualizaciones constantes. Así mismo se debe tener en cuenta los roles de cada servidor para establecer tareas claras desde las áreas
Se deber mejorar el un gran porcentaje la Gestión Documental y dotar de personal profesional o técnico, con el conocimiento respectivo para dichas tareas.

**Gestión Contractual**

**Factores Externos**

El GGC considera que con el fin de poder tener un manejo adecuado de los factores externos tecnológicos se deben generar procesos y procedimientos que aseguren que los mismos no afecten la gestión contractual, como planes de contingencia para garantizar la conectividad y el funcionamiento de las herramientas informáticas empleadas por el GGC. en los Relacionase con los cambios de gobierno, se hace necesario tener planes de trabajo que garanticen la armonía en los cambios de administración lo que garantizaría que el GGC continúe en su proceso de apoyo a la atención a las víctimas.
Frente a los factores sociales como los actores corruptos, es necesario generar actividades de trabajo tanto con las áreas misionales de la Unidad, como con los funcionarios del GGC con el fin de construir una cultura de no tolerancia a la corrupción.

**Factores Internos**

Para mejorar los factores negativos identificados en el factor de talento humano, esto es necesario que se generen procesos de capacitación del personal seleccionado, en los

cuales se les explique el funcionamiento de cada área misional de la Unidad y sepan claramente que deben hacer para construir un mejor proceso y llegar a tener mejores procesos contractuales los cuales en la actividad son revisados desde lo técnico de cada área misional, pasando por lo presupuestal y así poder construir el proceso financiero.
Para mejorar los factores negativos identificados en el factor financiero, es necesario que se efectúe un mejor proceso de planeación para el plan de adquisiciones, el cual debe partir de valores de precios históricos de la Unidad y así se tenga un proceso presupuestal más real, del mismo modo es necesario que las áreas misionales entiendan la misionalidad de sus procesos para que puedan construir sus documentos precontractuales (fichas técnicas, obligaciones y productos esperados de los procesos que se van a realizar ) lo anterior con el fin de garantizar una mejor ejecución contractual.

**Gestión Administrativa**

**Factores Externos**
Revisar en conjunto con los procesos la información publicada en la página web.
Fortalecer capacitaciones a nivel central y Direcciones Territoriales referente a la cultura ambiental en la entidad.

**Factores Internos**
Fortalecer estrategias de comunicación y presenciales con las Direcciones Territoriales para identificar las necesidades administrativas
Estructurar la planeación de recursos con antelación para la siguiente vigencia, teniendo en cuenta el presupuesto ejecutado en vigencias anteriores de cada servicio prestado por el proceso.

**Gestión Documental**

**Factores Externos**

Mayor socialización de seguridad en la Información para los integrantes del proceso de Gestión Documental, quienes manejan constantemente información y expedientes de información confidencial.
Mayor comunicación referente a los cambios estratégicos a realizarse para que los procesos desarrollen planes de trabajo previendo los atrasos en el desarrollo de las actividades por cambios en la administración.

**Factores Internos**

Reinducción por parte del proceso de Gestión de Talento Humano para los colaboradores del proceso de Gestión Documental.
Análisis de las herramientas tecnológicas con que cuenta el proceso de Gestión Documental en la Entidad.

**Gestión del Talento Humano**

**Factores Externos**

Fortalecer las competencias del personal en la planeación institucional para mejorar la ejecución presupuestal, la incidencia en las políticas nacionales y el impacto de la gestión

**Factores Internos**

Adelantar estudio técnico de medición de cargas para la actualización de manual de funciones y/o ampliación de la planta de personal
Fortalecer el Sistema Integrado de Gestión para orientar de forma eficiente los recursos humanos dedicados a la atención oportuna y adecuada a las víctimas

**Evaluación Independiente**

**Factores Externos**

En el proceso de Evaluación Independiente, la Oficina de Control Interno, hará seguimiento al marco normativo propio de las funciones de evaluación de los sistemas de control interno. Lo anterior mediante, entre otras formas alianzas estratégicas con oficinas de control interno de entidades del orden nacional o territorial que suministren información relevante sobre la aplicación normativa a las metodologías de evaluación del sistema de control interno.
El proceso de Evaluación Independiente, la Oficina de Control Interno, asistirá a todas y cada una de las capacitaciones que en materia de TIC's realicen las entidades que son reguladoras o controladoras del proceso de evaluación del sistema de control interno de la Unidad.

**Factores Internos**

En el proceso de Evaluación Independiente, la Oficina de Control interno con el apoyo de la Secretaría General, pretende obtener recursos financieros que garanticen la vinculación de personal calificado, para ejecutar las funciones de evaluación del Sistema de Control Interno.
En el proceso de Evaluación Independiente, la Oficina de Control Interno con el apoyo de la Secretaría General pretende que todo su personal esté capacitado en las mejores prácticas asociadas a la función de evaluación del sistema de control interno. Además, tener la disponibilidad de una cobertura universal en la Unidad para los temas de evaluación del Sistema de Control Interno.

**Control Interno Disciplinario**

**Factores Internos**

Mejora en el trámite y procedimiento al momento de hacer solicitudes para viáticos. Implementación e instalación de la herramienta tecnológica de sistema de información de procesos disciplinarios. Solicitar apoyo de la OTI sobre requisitos y condiciones para hacer backups

**DT Antioquia**

**Factores Externos**
Que todas las entidades del SNARIV se alineen a la política pública de atención a víctimas y así dar cumplimiento al mandato legal, para que de manera oportuna se haga una reparación integral a la población víctima.
Asignar el presupuesto requerido para la atención a la victimas del país que el cambio de Gobierno siga dando prioridad a este tema e inyecte el presupuesto requerido
**Factores Internos**
Asignar recursos mínimos para una caja menor que permitan resolver urgencias de tipo administrativo.
Mejorar los canales de comunicación entre el nivel nacional y nivel territorial para la construcción y seguimiento a los indicadores del plan de acción

**DT Atlántico**

**Factores Externos**
Programar actividades en terreno teniendo en cuenta la situación de orden público, analizando factores de riesgo, bitácoras, etc.
Implementar medidas preventivas que mejoren las condiciones de seguridad en Puntos de Atención y Centros Regionales: mayor seguridad a la entrada, solicitud de rondas policiales, etc.
**Factores Internos**
Solicitar oportunamente a las áreas misionales de la Unidad claridad sobre los panes, programas y proyectos a desarrollar en la vigencia.
Ejercer un mayor control sobre las actividades a desarrollar en territorio.

**DT Bolívar y San Andrés**

**Factores Externos**

A la Oficina Asesora de Planeación se le debe reiterar que los planes de acción deberían estar acordados a finales del año inmediatamente anterior a su vigencia, y este proceso debe tratar de ser consensuado entre las distintas áreas del nivel nacional y la dirección territorial, en lo posible mediante reuniones de trabajo presenciales o por videoconferencias. Se hará comunicación a la Oficina Asesora de Planeación en el mes de agosto para este efecto con su seguimiento respectivo

La Dirección Territorial Bolívar y San Andrés hará uso de los mecanismos que establece el sistema integrado de gestión y de los distintos espacios de coordinación del trabajo territorial para contribuir a dar respuestas articuladas entre los procesos a las víctimas.
La Dirección Territorial Bolívar y San Andrés identificó la necesidad de designar una profesional de planta para el área de talento humano que haga seguimiento a la implementación de la política de bienestar en la dirección territorial.
La Dirección Territorial Bolívar y San Andrés, por intermedio de su directora territorial, profesionales de punto y de ruta integral, hace remisión constante de informes a los supervisores de los operadores sobre la calidad de los servicios y productos contratados por la Unidad para las Víctimas para los puntos de atención
Reiterar la necesidad de formación en gestión documental a la Secretaría General, se hará seguimiento a finales de junio de solicitud enviada en marzo por la Dirección Territorial.

**Factores Internos**

Continuar con el diligenciamiento del plan de viaje ante el COMR y seguir las recomendaciones de seguridad de forma estricta que emanan de esta dependencia.
Continuar con las siguientes acciones y buenas prácticas:
-El profesional de prevención y emergencias de la DT coordina y lidera el funcionamiento del comité de crisis de la dirección territorial. De este funcionamiento queda como evidencia un informe, acta y soportes de operación del comité de crisis.
-Los profesionales de punto participan en los comités de punto de atención y de justicia transicional territorial, donde se reúnen las entidades del SNARIV territorial que tienen las responsabilidades de garantizar el óptimo estado de la infraestructura y del servicio de los puntos de atención, en estos ámbitos se toman decisiones obligatorias que cuentan con el seguimiento para su cumplimiento por parte de Ministerio de Público. De estos espacios se generan actas y listados de asistencia.
-La profesional de ruta coordina los comités de ruta de integral territoriales, donde el equipo de la dirección territorial Bolívar y el profesional zonal del operador toman decisiones sobre la custodia documental de los soportes generados en los procesos de atención; se la hace seguimiento a las decisiones y al total de la operación en el territorio, y se planean acciones de mejoras con sus respectivos mecanismos de monitoreo por parte del nivel territorial. Además, se informa al nivel nacional de la ruta integral sobre las decisiones y acciones de este espacio. De estos espacios se genera un acta y listado de asistencia.
Continuar con los procesos de coordinación y trabajo conjunto con las entidades del SNARIV para promover espacios de información permanente sobre cambios legales que afecten la política pública de víctimas en el territorio. En desarrollo de esta experiencia, la Dirección Territorial Bolívar y San Andrés enviará en el mes de junio al área de cooperación internacional una solicitud para revisar la posibilidad de trabajar en escenarios de intercambio de experiencias, lecciones aprendidas y buenas prácticas con las Entidades del SNARIV locales y regionales, ya que esto se ha identificado como una estrategia para mejorar el proceso de coordinación interinstitucional.

**DT Caquetá Huila**

**Factores Externos**

Tener en cuenta la información que las DT tienen para desvirtuar las pretensiones de las falsas victimas que solicitan ingresar al RUV.
Solicitar a la corte constitucional la revisión del acuerdo de paz en lo referente a los recursos que entraran al fondo de reparación a víctimas, teniendo en cuenta que en el solamente se especifica que, a dicho fondo, ingresan solo los bienes que entregue las FARC, quedando por fuera todos aquellos que la justicia ordinaria en su ejercicio pueda incautar o hacer extinción de dominio. Además, se requiere de manera prioritaria que el Congreso de la República, realice un ajuste a la Ley 1448, en cuanto a la asignación de un nuevo CONPES que modifique la financiación de la ley.

**Factores Internos**

La DT Caquetá Huila solicita al nivel central se tomen en cuenta las opiniones entregadas por el equipo de trabajo, al momento de tomar decisiones.
Se propone que el proceso de planeación se realice durante los meses de octubre y noviembre de cada año, con el fin de dar una participación efectiva a las DT en la retroalimentación del plan.

**DT Central**

**Factores Externos**

Potencializar las medidas de antifraude al interior de los puntos de atención que hacen parte de la DT Central por medio de lineamientos impartidos por el DT y los diferentes líderes de procesos, involucrando también a los líderes de víctimas como veedores de las buenas prácticas en el desarrollo de la política pública
Diseñar un plan de capacitación, de la mano con Talento Humano, dirigido a los funcionarios de la DT Central que busque el fortalecimiento de conocimientos y buenas prácticas de frente a la atención de vías de hecho recurrentes en esta DT. El plan puede contener temas como resolución de conflictos, estrategias de contención psicológica, primeros auxilios psicológicos y psiquiátricos y rutas de seguridad encaminados a proteger la vida y la integridad de los funcionarios.

**Factores Internos**

Solicitar acompañamiento y articulación permanente con el área de cooperación internacional de la entidad que puedan colaborar en la consecución de recursos para implementación de acciones de impacto en los territorios que componen la DT Central.

Continuar implementando la estrategia de acompañamiento y asistencia técnica por provincias, dado que la DT Central contiene en su jurisdicción 287 municipios y requiere llegar, de alguna manera, a ellos. Se puede mejorar permanentemente, en la medida en que las áreas misionales del Nivel Nacional se involucren en el ejercicio.

**DT Cesar Guajira**

**Factores Externos**

Fortalecer los espacios creados por la ley para garantizar que las entidades del SNARIV prioricen sus recursos en la implementación y sostenibilidad de los procesos de reparación colectiva y retornos de acuerdo con sus competencias.
Fortalecer y realizar seguimiento a los acuerdos de servicios con las entidades del SNARIV y operativizar los comités de ruta y operativo de los centros y puntos de atención.

**Factores Internos**

Se requiere una ruta que permita el manejo adecuado de la documentación y mejorar la capacidad operativa de las herramientas tecnológicas
Se hace necesario que la alta dirección garantice los recursos que permita la presencia institucional en el territorio que permita recuperar la credibilidad en la institución.

**DT Chocó**

**Factores Externos**

Realizar sensibilización a los alcaldes de los entes territoriales para que consideren la permanencia de los enlaces que sean designados para que se les permita por lo menos continuidad durante el periodo de elección de cada gobierno

**Factores Internos**

Gestionar ante Nivel Nacional para que se preste los mantenimientos de los equipos de cómputos en todos los conceptos tanto en mantenimiento preventivo como correcto, además se elevaran las inquietudes para que se busque mejorar los pagos de las comisiones, se haga realidad la caja menor en las Direcciones territoriales.

**DT Córdoba**

**Factores Externos**

Realizar gestiones con los entes territoriales donde se cuenta con puntos de atención para mejorar el servicio de internet.
Realizar jornadas de socialización con la población victima el decreto tan pronto sea firmado, explicando el nuevo procedimiento para priorización de indemnizaciones

**Factores Internos**

Realizar gestiones para la adecuación de los espacios de la sede administrativa

Solicitar a nivel nacional la contratación de acogedores que apoyen el proceso de atención en el Centro Regional de la ciudad de Montería.

**DT Eje Cafetero**

**Factores Externos**

Asignar turno directo por medio telefónico antes de ir al punto de atención con el objeto de eliminar las acciones del tramitador
Realizar seguimiento oportuno a los operadores y a los colaboradores de estos, para que cumplan con los objetos contractuales sin perjudicar las actividades la atención al usuario y al buen nombre de la unidad

**Factores Internos**

Mejorar los canales de comunicación entre el nivel nacional y nivel territorial, de manera tal que la información llegue de manera oportuna a los territorios
Talento humano deberá realizar mediciones de las cargas laborales con el fin de equilibrar las actividades realizadas por los funcionarios al interior de la DT

**DT Magdalena**

**Factores Externos**

No basta con tener un monitoreo vía telefónicas necesario que se establezcan mecanismos para proteger la integridad del funcionario y contratista ya sea en lugares de alto riesgos con un acompañamiento policial, también la unidad debe mirar la posibilidad de tener vehículos propios o alquilados para el personal de las direcciones territoriales porque muchas veces el transporte que tomamos (bus, motos, bicicletas) están en mal estado o pueden sufrir cualquier accidente por falta de mantenimiento. en estos momentos solo hay un vehículo por DT y es asignado al director (a) territorial.
Que se realicen cartillas fáciles d entender para la población víctima, y mensa técnica para que ellos entiendan la misionalidad de la unida di lo UE se está haciendo desde cada uno de los procesos.

**Factores Internos**

Tener en cuenta y aplicar los resultados de las diferentes en cuentas o mediciones que nos hacen en la dirección territorial referente a la comunicación, el clima organizacional, porque pasan los años y no pasa nada está igual o peor la comunicación desde el nivel nacional y el territorio.
Se está casi a mitad de año y aun no hay procesos definidos, es por ellos que ene l nivel nacional realicen jornadas de planeación concretas que vayan al grano y nos den lineamientos desde el mes de diciembre o en su defecto en enero para saber cómo se va a trabajar ene l año. ala fecha hay procesos que no se saben cómo van a funcionar.

**DT Magdalena Medio**

**Factores Externos**

No basta con tener un monitoreo vía telefónicas necesario que se establezcan mecanismos para proteger la integridad del funcionario y contratista ya sea en lugares de alto riesgos con un acompañamiento policial, también la unidad debe mirar la posibilidad de tener vehículos propios o alquilados para el personal de las direcciones territoriales porque muchas veces el transporte que tomamos (bus, motos, bicicletas) están en mal estado o pueden sufrir cualquier accidente por falta de mantenimiento. en estos momentos solo hay un vehículo por DT y es asignado al director (a) territorial.
Que se realicen cartillas fáciles d entender para la población víctima, y mesa técnica para que ellos entiendan la misionalidad de la Unidad y lo que se está haciendo desde cada uno de los procesos.

**Factores Internos**

Tener en cuenta y aplicar los resultados de las diferentes encuestas o mediciones que nos hacen en la Direccion territorial referente a la comunicación, el clima organizacional, porque pasan los años y no pasa nada está igual o peor la comunicación desde el nivel nacional y el territorio.
Se está casi a mitad de año y aun no hay procesos definidos, es por ellos que ene l nivel nacional realicen jornadas de planeación concretas que vayan al grano y nos den lineamientos desde el mes de diciembre o en su defecto en enero para saber cómo se va a trabajar ene l año. ala fecha hay procesos que no se saben cómo van a funcionar.

**DT Meta y Llanos Orientales**

**Factores Externos**
ECONOMICOS: respecto de las alternativas de mejora a plantear por esta Dirección Territorial, frente a los factores externos negativos priorizados por el instrumento, consideramos que las acciones adelantar no están en cabeza de la Dirección territorial, por no ser de su competencia, si se tiene presente lo contemplado en el artículo 29 del decreto 4802/2011, pero además administrativamente no existen los mecanismos para que una Dirección Territorial solicite al DNP y DPS mejore la apropiación de los recursos de cada vigencia para la Unidad o no tenga reducciones presupuestales que termine afectando el presupuesto de la UNIDAD.
POLITICOS Y LEGALES: Socializar por parte del Director Territorial en el primer comité directivo posterior al cambio de Gobierno, ante la alta dirección, los avances de los procesos en el territorio, las dificultades y experiencias exitosas, de tal manera que las decisiones que se tomen por la alta dirección se hagan teniendo en cuenta lo expuesto.

**Factores Internos**

Solicitar al a OAP y a los procesos misionales, se tenga en cuenta al momento de la construcción del Plan de Acción anual, las condiciones de los territorios y sus dinámicas, de tal manera que se logre una planeación más efectiva.
Solicitar a la Secretaria General, la alta dirección y a las subdirecciones, en espacios de comité directivo, la asignación de los recursos suficientes para el cumplimiento de las actividades misionales en el territorio.

**DT Norte de Santander**

**Factores Externos**

Asignación de recursos económicos por parte de la unidad para que las noticias de la unidad lleguen a todos los medios de comunicación y así mejorar la imagen institucional

**Factores Internos**
Solicitar a la Oficina de Talento Humano realizar una medición de carga laboral con el fin de equilibrar las actividades realizadas por los funcionarios al interior de la DT
Incrementar el presupuesto para capacitar a los funcionarios acerca de los procesos y procedimientos, manuales y formatos para lograr la moderación de los profesionales en su proceso y así obtener una mejora continua.

**DT Putumayo**

**Factores Externos**

Asignaciones presupuestales regionales para fortalecer la política pública de víctimas
Montaje de un sistema riguroso de control y auditoria a los acuerdos de confidencialidad otorgados.

**Factores Internos**

Que la institución formalice un cronograma anual de jornadas de planeación ex ante, durante y ex post.
Incorporar un proceso de pre-valoración territorial que ayuden a concluir una valoración acorde a los hechos declarados.

**DT Santander**

**Factores Externos**

Riesgo de Subjetividad: prestar asistencia técnica en el tema de caracterización, ajuste al Tablero PAT y actualización de la información de bases de datos de beneficiarios de anteriores proyectos y cargue de información en la herramienta SIGO que permita a la Entidad no duplicar acciones.

Falta de Voluntad Política: Generar correos electrónicos a los Entes Territoriales recordándoles la importancia de realizar una Planeación adecuada que permita agendar los espacios de coordinación y concertación para la atención de las victimas con el tiempo suficiente para poder cumplir con cada uno de ellos y asignación de recursos para la implementación de la Política Pública de Víctimas.

**Factores Internos**

Para el tema de Planeación: Realizar socialización de las instrucciones dirigidas al territorio, antes de ser consolidadas para detectar su aporte funcional y evitar choques y contradicciones en las áreas de trabajo.
Para el tema de Presupuesto y caja menor: Teniendo en cuenta el presupuesto dado en el Nivel Nacional, realizar la planeación de las metas, sin exceder la totalidad de estas y de esta manera poder ser cumplidas, ordenar el gasto de la caja menor en territorio de acuerdo con los lineamientos establecidos por el Nivel Nacional.

**DT Urabá**

**Factores Externos**

Revisar los compromisos de la Unidad para las Víctimas Nivel Nacional en el territorio y viabilizar los que se puedan cumplir, con el fin de que las comunidades retomen la confianza en la Entidad

**Factores Internos**

Mejorar los canales de comunicación entre el nivel nacional y nivel territorial para la construcción y seguimiento a los indicadores en el Territorio.

**DT Valle**

**Factores Externos**

Ajuste a la normatividad y la ley según panorama actual de la entidad y el alcance de los procesos
Mejorar asignación de presupuesto a la entidad para 2019.

**Factores Internos**

Realizar capacitación en gestión documental haciendo claridad sobre procedimientos de archivo en las territoriales, las cuales no tienen trd
Revisar articulación nación - territorio, pero con metodologías efectivas que se sean conocidas evaluadas en espacios donde participen los directores territoriales, directores de procesos y directora nacional.

## 10. Conclusiones

- Dentro de todos los factores identificados, se evidencia que tanto al nivel nacional como el territorial lo que más le afecta negativamente son los factores estratégicos referenciados en falta de lineamientos y no inclusión del nivel territorial en la toma de decisiones
- Los factores positivos que más se repiten son los de talento humano a nivel territorial en cuanto a que existe un personal comprometido con la misionalidad de la Unidad
- Existen aspectos negativos identificados que afectan la Entidad tanto en el nivel nacional como territorial, sin embargo, al ser factores externos tales como cambios políticos, asignación de recursos por parte del Ministerio de Hacienda no se pueden controlar; sin embargo, la Entidad creará estrategias de mejora con el fin de mitigar el impacto que se pueda generar
- La realización de esta metodología fue una apuesta innovadora por parte de la Oficina Asesora de Planeación para la construcción del contexto estratégico de la Unidad.
- La creación de las estrategias internas y externas sirvieron como insumo para generar oportunidades de mejora al interior de cada proceso y velar por el mejoramiento continuo de la Entidad.
- El resultado de cada contexto es un insumo fundamental para la constricción de los mapas de riesgos
- Compromiso de los enlaces en la construcción del contexto y creación de estrategias.
- Se identificó la necesidad de mejorar la planeación estratégica de la entidad, lo cual se tendrá en cuenta para la formulación del plan de acción para la vigencia 2019.
- Las estrategias definidas en los contextos serán insumos para la definición de los controles y planes de respuesta de los mapas de riesgos.
- De acuerdo a lo establecido en el contexto estratégico durante la vigencia 2018 se actualizó la política y los objetivos del SIG con el fin de articular y tener en cuenta las observaciones realizadas en todos los procesos.

**MANUEL EDUARDO CASTILLO G.**
Jefe Oficina Asesora De Planeación