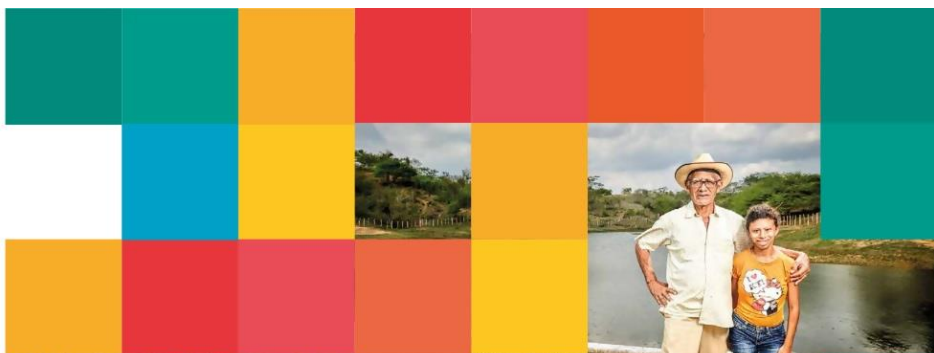




UNIDAD DE RESTITUCIÓN DE TIERRAS



UNIDAD
DE RESTITUCIÓN
DE TIERRAS



PEI

Plan Estratégico Institucional

Horizonte de la Unidad
de Restitución de Tierras
para el actual cuatrienio.



El campo
es de todos

Minagricultura

PEI

Plan Estratégico Institucional

Horizonte de la Unidad
de Restitución de Tierras
para el actual cuatrienio.



UNIDAD
DE RESTITUCIÓN
DE TIERRAS

Bogotá D.C., noviembre de 2020



CO-SC-CER575762



Presidencia de la República
IVÁN DUQUE MARQUEZ
Presidente de la República

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
RODOLFO ENRIQUE ZEA NAVARRO
Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural

Unidad Administrativa Especial de Gestión de Restitución de Tierras Despojadas

Equipo directivo

ANDRÉS AUGUSTO CASTRO FORERO
Director General

MARCELA MORALES CALDERÓN
Subdirectora General

YAIR DE JESÚS SOTO BUILES
Secretario General

MÓNICA JANNETH RODRÍGUEZ BENAVIDES
Directora Jurídica de Restitución

SERGIO FERNANDO IBARRA RIVERA
Director Social

JUAN PABLO DÍAZ LASCAR
Director Catastral y Análisis Territorial

SALLY ANDREA MAHECHA ZABALETA
Directora de Asuntos Éticos

CLAUDIA PATRICIA HERNÁNDEZ DÍAZ
Jefe Oficina Asesora de Planeación

JAIME ENRIQUE CUSBA GARCÍA
Jefe Oficina de Tecnologías de la Información

LUISA FERNANDA MOLINA UBAQUE
Jefe Oficina Asesora de Comunicaciones

WILLIAM FLORENTINO ROA QUIÑONES
Jefe Oficina de Control Interno

Directores Territoriales

ELIANA MARCELA JARAMILLO ESPINOSA
Directora Territorial Antioquia

DAYRA REINA HERNÁNDEZ
Directora Territorial Apartadó

ROSSVAN JOHAN BLANCO CASTELBLANCO
Director Territorial Bogotá

MILETH JOHANA AGÁMEZ LÓPEZ
Directora Territorial Bolívar

FERNANDO CUELLA RAMÍREZ
Director Territorial Caquetá

MARÍA DEL MAR CHÁVES CHAVARRO
Directora Territorial Cauca

CLAUDIA MIREYA MANOTAS MEJÍA
Directora Territorial Cesar

DINA LUZ MONTALVO PUENTE
Directora Territorial Córdoba

MARTÍN LEONARDO GUTIÉRREZ GUEVARA
Director Territorial Magdalena

ÁLVARO JULIÁN PRADA CAMACHO
Director Territorial Magdalena Medio

WILSON LEYTON ROLDÁN
Director Territorial Meta

MARÍA CATALINA DELGADO SANTACRUZ
Directora Territorial Nariño

EDWARD FRANCISCO ÁLVAREZ TAFUR
Director Territorial Norte de Santander

MARIO FERNANDO CORAL MEJÍA
Director Territorial Putumayo

JORGE ENRIQUE CHAVES PERDOMO
Director Territorial Tolima



SANDRA PAOLA NIÑO NIÑO
Director Territorial Valle del Cauca



CO-SC-CER575762



Contenido

INTRODUCCIÓN	7
1. CONCEPTO ESTRATÉGICO	8
1.1. Naturaleza, objetivo y funciones de la Unidad	9
1.2. Misión	10
1.3. Visión	10
1.4. Valores	10
1.5. Propósito superior	11
2. PUNTO DE PARTIDA	11
2.1. Contexto organizacional	11
2.1.1. Entorno interno	12
2.1.2. Resultados de la gestión	18
Contexto externo	32
2.2. Caracterización de las partes interesadas	38
2.3. Análisis FODA	41
2.4. Aspectos relevantes que se deben tener en cuenta en los procesos de planeación de mediano plazo de la UAEGRTD	47
3. METODOLOGÍA DE FORMULACIÓN	51
3.1. Identificación de Retos Institucionales	52
4. APUESTA	55
4.1. Alineamiento con metas del Gobierno Nacional	56
4.1.1. Metas Plan Nacional de Desarrollo	56
4.1.2. Metas Plan Estratégico Sectorial	61
4.1.3. Metas documentos CONPES	63
4.2. Definición de líneas estratégicas en la Plan Estratégico Institucional	64
4.3. Alineamiento de metas y objetivos	65
4.3.1. Línea 1: Incrementar la eficacia de las etapas administrativa y judicial de la ruta individual y del proceso RUPTA, Anexo 11	66
4.3.2. Línea 2: Enfoque étnico - Fortalecer la ruta colectiva	68

4.3.3	Línea 3: Impacto. Contribuir al desarrollo en el territorio	70
4.3.4	Línea 4: Gestión. Optimizar el desempeño y la capacidad organizacional	71
4.3.5	Línea 5: Desafíos Digitales. Apropiar la transformación digital	75
5.	RUTA ESTRATÉGICA.....	80
ANEXOS		85
Anexo 1. Normatividad aplicable a la gestión de la Unidad.....		85
Anexo 2. Caracterización de las partes interesadas de la UAEGRTD.		89
Anexo 3. Metodología para la formulación del Plan Estratégico Institucional - PEI		90
Anexo 4. Mapeo de Partes Interesadas de la UAEGRTD		105
Anexo 5. Calificación de las partes interesadas de la UAEGRTD		107
Anexo 6. Análisis OPAM Y DEBFOR.....		110
Anexo 7. Evolución de la afectación de municipios por COVID 19		111
Anexo 8. Alineamiento objetivos de instrumentos de política pública.....		112

INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico Institucional: Es el documento que contiene los elementos definidos y que marcan el horizonte estratégico de la Unidad para el cuatrienio. Es un documento que incluye los componentes del direccionamiento estratégico para la implementación, seguimiento y evaluación al ejercicio de la organización, construido de manera participativa con el personal de los diferentes procesos, vinculando los diagnósticos, retos y alternativas de solución.

El Plan Estratégico Institucional (PEI) de la Unidad Administrativa Especial de Gestión de Restitución de Tierras Despojadas -UAEGRTD tiene como fin establecer la ruta de acción a partir de la definición de las líneas estratégicas para el cumplimiento de los objetivos, indicadores y metas formulados en el Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022: “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”, y el Plan Estratégico Sectorial Agropecuario y Rural 2019 – 2022: “Campo con progreso: transformación productiva, competitividad, y desarrollo rural”, como hitos de la planeación del Gobierno Nacional y en línea con la atención a la población víctima de despojo y abandono forzado y demás partes interesadas en la gestión que adelante la entidad.

Para la construcción del PEI se utilizaron herramientas de planeación estratégica y prospectiva como Rediseño de la filosofía institucional, Método Delphi, construcción de líneas estratégicas con grupos participativos, análisis de factores críticos de éxito, análisis PESTEL, Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas – FODA, caracterización de partes interesadas y escenarios VICA.

Para este ejercicio se definió que el PEI validara la misión institucional actual, formulara el propósito superior y las líneas estratégicas con sus objetivos, metas y dimensiones, todos estos elementos se detallan más adelante en el presente documento. Como resultado del desarrollo metodológico se rediseñó la misión, visión y se construyó el propósito superior de la Unidad, se construyeron cinco líneas estratégicas y a partir de los documentos de política pública como el Plan Nacional de Desarrollo, Plan Sectorial Estratégico Agropecuario y Rural se definió una apuesta clara con objetivos y metas que demarcan el derrotero operacional de la Unidad durante la vigencia del presente Plan Estratégico Institucional, lo cual se sintetiza en el mapa estratégico definido para la Unidad.

A continuación, se describen en detalle cada uno de los elementos resultantes de los esfuerzos realizados por las áreas que conforman la UAEGRTD de cara al derrotero marcado por el Gobierno Nacional a 2022.

1. CONCEPTO ESTRATÉGICO

La Unidad Administrativa Especial de Gestión de Restitución de Tierras Despojadas y Abandonadas Forzosamente – UAEGRTD con el fin de afrontar los retos de su presente y futuro inmediato, mediante el presente documento, formula su Plan Estratégico Institucional – PEI, como un programa o ruta de actuación con proyección a 2022, el cual se convierte en una herramienta que recoge los requerimientos de la Entidad para lograr su misión y visión, ofreciendo los elementos que le permita construir su futuro, identificando el horizonte de la UAEGRTD para el actual cuatrienio.

Ilustración 1. Horizonte estratégico de la UAEGRTD



Fuente: Oficina Asesora de Planeación. UAEGRTD

Conforme se señala en la Ilustración 1, se identifica la misión institucional junto con una lectura del contexto organizacional y, con base en un diagnóstico, se definen las líneas estratégicas sobre las cuales se sustentarán las actividades tácticas y operativas que propenden por responder a los grupos de valor y alcanzar el propósito superior, como pensamiento inspirador y retador de la gestión de la Unidad.

En tal sentido, a continuación, se presentan los elementos que identifican el Concepto Estratégico de la UAEGRTD, a partir de su Naturaleza, Objetivo y Funciones:

1.1. Naturaleza, objetivo y funciones de la Unidad

Conforme a lo establecido en el artículo 103 de la Ley 1448 de 2011 "Por la cual se dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno y se dictan otras disposiciones", se creó la Unidad Administrativa Especial de Gestión de Restitución de Tierras Despojadas por el término de diez (10) años¹, como una entidad especializada de carácter temporal, adscrita al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, con autonomía administrativa, personería jurídica y patrimonio independiente.

Por su parte, el objetivo de la Unidad Administrativa Especial de Gestión de Restitución de Tierras se encuentra en el artículo 104 de la ley en mención, en los siguientes términos:

“Artículo 104. Objetivo de la Unidad Administrativa Especial de gestión de restitución de tierras despojadas. La Unidad Administrativa Especial de Gestión de Restitución de Tierras Despojadas tendrá como objetivo fundamental servir de órgano administrativo del Gobierno Nacional para la restitución de tierras de los despojados a que se refiere la presente ley.”

En lo que respecta a las funciones de la Entidad, se encuentran en el artículo 105 de la misma ley, así:

“Artículo 105. Funciones de la Unidad Administrativa Especial de gestión de restitución de tierras despojadas. Serán funciones de la Unidad Administrativa Especial de Gestión de Restitución de Tierras Despojadas las siguientes:

1. Diseñar, administrar y conservar el Registro de Tierras Despojadas y Abandonadas Forzosamente de conformidad con esta ley y el reglamento.
2. Incluir en el registro las tierras despojadas y abandonadas forzosamente, de oficio o a solicitud de parte y certificar su inscripción en el registro.
3. Acopiar las pruebas de despojos y abandonos forzados sobre los predios para presentarlas en los procesos de restitución a que se refiere el presente capítulo.
4. Identificar física y jurídicamente, los predios que no cuenten con información catastral o registral y ordenar a la Oficina de Registro de Instrumentos Públicos la consecuente apertura de folio de matrícula a nombre de la Nación y que se les asigne un número de matrícula inmobiliaria.
5. Tramitar ante las autoridades competentes los procesos de restitución de predios de los despojados o de formalización de predios abandonados en nombre de los titulares de la acción, en los casos previstos en esta ley.
6. Pagar en nombre del Estado las sumas ordenadas en las sentencias de los procesos de restitución a favor de los terceros de buena fe exenta de culpa.

¹ Conforme con lo dispuesto por la Sentencia Sentencia C-588/19, La Corte Constitucional declaró la inexecutable del artículo 208 de la Ley 1448 de 2011 exhortando al Gobierno Nacional y el Congreso de la República para que en el marco de sus competencias y antes de la expiración de la vigencia de la mencionada Ley y de los de los Decretos 4633 de 2011, 4634 de 2011 y 4635 se adopten las decisiones relacionadas para su prórroga o con la adopción de un régimen de protección de las víctimas que garantice adecuadamente sus derechos y preciso que de no hacerlo a partir del vencimiento del término se vigencia hasta el día **7 de agosto de 2030**.

7. *Pagar a los despojados y desplazados las compensaciones a que haya lugar cuando, en casos particulares, no sea posible restituirles los predios, de conformidad con el reglamento que expida el Gobierno Nacional.*
8. *Formular y ejecutar programas de alivios de pasivos asociados a los predios restituidos y formalizados.*
9. *Crear y administrar programas de subsidios a favor de los restituidos o de quienes se les formalicen los predios de conformidad con este capítulo, para la cancelación de los impuestos territoriales y nacionales relacionados directamente con los predios restituidos y el alivio de créditos asociados al predio restituido o formalizado.*
10. *Las demás funciones afines con sus objetivos y funciones que le señale la ley.”*

1.2. Misión²

Somos la entidad nacional que gestiona la restitución de tierras y territorios, y las medidas de protección de derechos territoriales de las víctimas de despojo y abandono forzado, aportando así a la construcción de la paz y al desarrollo rural en Colombia.

1.3. Visión

En 2031, habremos contribuido a la reparación integral de las víctimas de abandono y despojo, al desarrollo rural y a la construcción de la paz en Colombia, a partir de la gestión para el goce efectivo del derecho fundamental a la restitución jurídica y material de tierras y territorios.

1.4. Valores

El conjunto de valores institucionales que caracteriza la UAEGRTD, conocido como Código de Integridad, fue adoptado mediante la Resolución No. 947 de 2017, como guía, sello e ideal de cómo deben ser y obrar los servidores públicos, contratistas y pasantes, con el fin de cumplir con la misión, visión y objetivos institucionales dentro del marco de integridad y legalidad³.

El código en mención se alinea con el Código de Ética de la Unidad, así como con el Código de Integridad del Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP.

Sobre el particular, es importante destacar que el Código de Integridad de la Unidad, está fundamentado en cinco (5) valores que los integrantes de la Unidad asumen como pautas concretas del *deber ser* en su labor y que son complementarios para servir a las partes interesadas.

² Como parte de las acciones de direccionamiento estratégico para la formulación del Plan Estratégico Institucional la Misión y visión de la UAEGRTD fue actualizada como resultado de un ejercicio de interacción y participación de las dependencias y procesos que integran la entidad.

³ UAEGRTD. Resolución Número 947 de 2017 “Por medio de la cual se adopta el Código de Integridad de la Unidad Administrativa Especial de Gestión de Restitución de Tierras Despojadas y se adoptan otras disposiciones”.

A continuación, se definen los cinco (5) valores de la Unidad:

1. **HONESTIDAD:** Actúo siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo mis deberes con transparencia y rectitud, y siempre favoreciendo el interés general.
2. **RESPECTO:** Reconozco, valoro y trato de manera digna a todas las personas, con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, su procedencia, títulos o cualquier otra condición.
3. **COMPROMISO:** Soy consciente de la importancia de mi rol como servidor público y estoy en disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas con las que me relaciono en mis labores cotidianas, buscando siempre mejorar su bienestar.
4. **DILIGENCIA:** Cumpló con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas a mi cargo de la mejor manera posible, con atención, prontitud, destreza el uso de los recursos del Estado.
5. **JUSTICIA:** Actúo con imparcialidad garantizando los derechos de las personas, con equidad, igualdad y sin discriminación.

1.5. Propósito superior

El propósito superior como reto ambicioso e inspirador que genera valor, sentido y significado a las acciones de la Unidad, y proyecta conexión con las partes interesadas y produce en los colaboradores confianza, compromiso y orgullo por su trabajo, por sus equipos y por la Unidad, se define de la siguiente manera:

Restituimos tierras, transformamos vidas y cosechamos reconciliación.

2. PUNTO DE PARTIDA

2.1. Contexto organizacional

Con fundamento en el capítulo 4 de la Norma Técnica Colombiana NTC ISO 9001:2015, la UAEGRTD adelantó la caracterización de su contexto en el marco de los siguientes aspectos: Conocimiento de la organización y resultados, y comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

En los siguientes apartes se describirá cada uno de los aspectos relacionados con el funcionamiento y estructura de la Unidad:

2.1.1. Entorno interno

Tal y como se mencionó con antelación, la Unidad Administrativa Especial de Gestión de Restitución de Tierras Despojadas - UAEGRTD, fue creada como una entidad especializada de carácter temporal, adscrita al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, con autonomía administrativa, personería jurídica y patrimonio independiente, con el objeto fundamental de "servir de órgano administrativo del Gobierno Nacional para la restitución de tierras de los despojados"⁴, a que se refiere la Ley 1448 de 2011 y llevar el Registro Único de Tierras Despojadas.

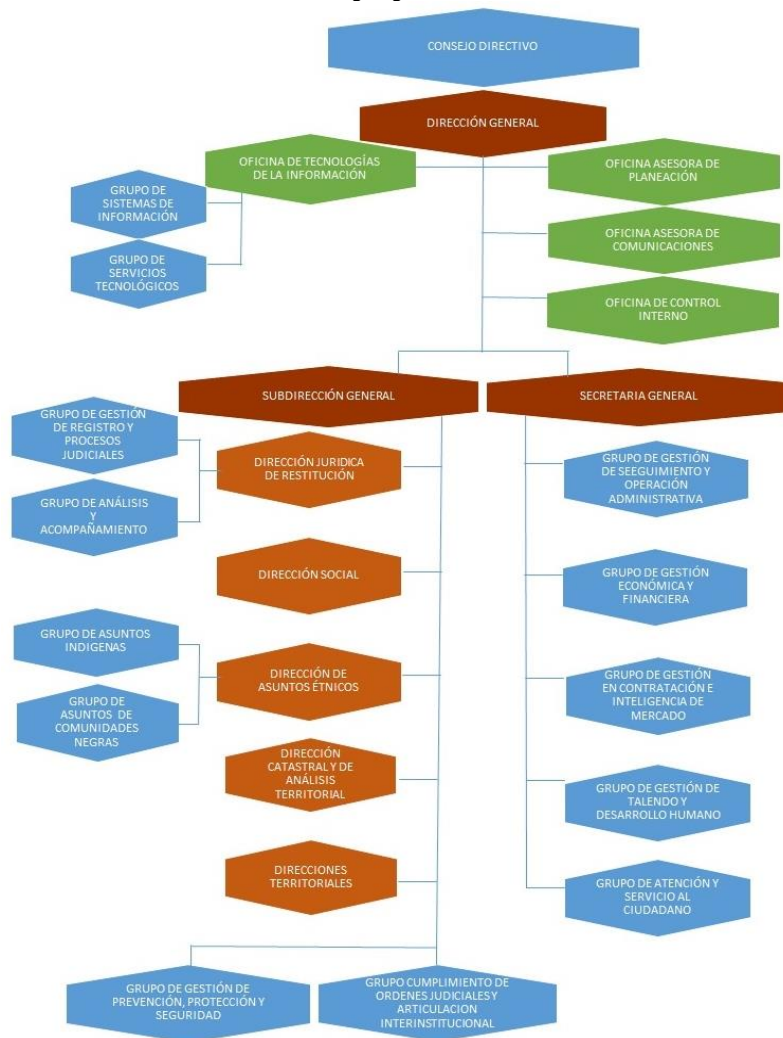
Adicional a los antecedentes normativos a los que se ha venido haciendo referencia, se identifican esfuerzos de organismos de cooperación internacional que financiaron proyectos para establecer la dinámica de desplazamiento y de abandono de territorios y que a partir de la proyección de la Ley y el ingreso de recursos provenientes del Presupuesto General de la Nación, contribuyeron al nacimiento de la Unidad, la cual logró establecer su funcionamiento administrativo y, posteriormente, la conformación de un equipo de colaboradores con calidades técnicas, idoneidad para el cumplimiento del objeto de la Unidad y funciones, así como el manejo de la temática, y con la sensibilidad necesaria para la atención de las víctimas.

Estructura organizacional

Mediante Decreto 4801 de 2011, se estableció la estructura interna de la Unidad Administrativa Especial de Gestión de Restitución de Tierras Despojadas, no obstante, mediante las resoluciones 526 de 2018, 557 de 2019, 043 y 463 de 2020 se actualizó la conformación y funciones de las dependencias, cobertura geográfica y las jurisdicciones para la operación de la UAEGRTD estableciendo la siguiente estructura organizacional.

⁴ Ley 1448 de 2011, Artículo 104

Ilustración 2. Organigrama de la UAEGRTD



Fuente: UAEGRTD, tomado de: <https://www.restituciondetierras.gov.co/organigrama>

La planta de personal de la UAEGRTD está compuesta por 480 funcionarios distribuidos y cuenta con 1623 contratistas para un total de 2103 colaboradores que soportan la operación de 16 Direcciones Territoriales, que operan en 23 oficinas.

La Unidad actualmente cuenta con 16 direcciones territoriales que operan a través de 16 oficinas territoriales y 6 adscritas como se relaciona en la siguiente tabla:

Tabla 1. Direcciones y oficinas territoriales

No.	Dirección Territorial	Oficina Territorial	Oficina Adscrita	Departamentos
1	Antioquia	Medellín		Antioquia
2	Apartadó	Apartadó		Antioquia y Chocó
3	Bogotá D.C.	Bogotá D.C.	Quibdó	Amazonas, Boyacá, Cundinamarca, Guainía, San Andrés y Providencia y Vaupés y Chocó
4	Bolívar	El Carmen de Bolívar	Sincelejo	Bolívar y Sucre
5	Caquetá	Florencia		Caquetá
6	Cauca	Popayán	Neiva	Cauca y Huila
7	Cesar	Valledupar		Cesar y La Guajira
8	Córdoba	Montería	Caucasia	Córdoba, Antioquia
9	Magdalena	Santa Marta		Atlántico y Magdalena
10	Magdalena Medio	Barrancabermeja	Bucaramanga	Antioquia, Bolívar, Boyacá, Cesar y Santander
11	Meta	Villavicencio		Casanare, Cundinamarca, Guaviare, Meta y Vichada
12	Nariño	Pasto		Nariño
13	Norte de Santander	Cúcuta		Arauca, Boyacá y Norte de Santander
14	Putumayo	Mocoa		Cauca y Putumayo
15	Tolima	Ibagué		Tolima
16	Valle del Cauca	Cali	Pereira	Valle del Cauca, Caldas, Quindío y Risaralda

Fuente: Adaptado del documento PE-ES-04 Contexto organizacional de la UAEGRTD

Gestión por procesos

Para la construcción y avance hacia la visión y objetivos de la Unidad, se ha desarrollado una estructura institucional para la ejecución de los procesos, trámites y una adecuada atención a las necesidades de las partes interesadas.

Para lograr la excelencia en la gestión, la Unidad cuenta con el Sistema Integrado de Planeación y Gestión – SIPG en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), el cual se

fundamenta, para su operación, bajo un enfoque basado en procesos, como un sistema que contribuye a su eficacia y eficiencia y, de igual forma, opera bajo un modelo de Sistema Integrado de Gestión⁵. Siendo así, la UAEGRTD cuenta con un conjunto de subsistemas, componentes y demás elementos de gestión que permiten y favorecen la integración de las orientaciones, procesos, políticas, metodologías, instancias e instrumentos orientados a garantizar un desempeño institucional articulado, armónico y la satisfacción de las necesidades de sus grupos de interés, permitiendo tener una herramienta de dirección y control.

Los procesos de la Unidad se clasifican, según su naturaleza y aporte a la generación de valor agregado a la ciudadanía y demás partes interesadas, en: Estratégicos, Misionales, de Apoyo y Evaluación. El siguiente esquema representa el mapa de procesos de la Unidad.

Ilustración 3. Mapa de procesos de la entidad



Fuente: <https://www.restituciondetierras.gov.co/mapa-de-procesos?inheritRedirect=true>

Tal y como se observa en la ilustración anterior, el mapa de procesos de la Unidad cuenta con veintitrés (23) procesos, de los cuales siete (7) son estratégicos, ocho (8) son misionales, siete (7) de apoyo y uno (1) de seguimiento y evaluación.

⁵ Sistema Integrado de Gestión (SIG) es un conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos de los sistemas de gestión (calidad, seguridad y salud en el trabajo, gestión documental, seguridad de la información, entre otros) y procesos para lograr estos objetivos.

Para la vigencia 2020, la UAEGRTD renovó la certificación en la Norma Técnica Colombiana NTC ISO 9001:2015, la cual fue otorgada por ICONTEC desde el año 2017. Esta norma aplica al sistema de gestión de calidad, la cual establece los requisitos de calidad y oportunidad para los servicios de la Unidad, define los requisitos para la implementación de un sistema de gestión de calidad para que su operación sea efectiva y permita satisfacer al cliente (usuario) mediante la mejora de la calidad de sus bienes y servicios.

Los procesos misionales se encuentran soportados sobre la normatividad que orienta la gestión (Ver Anexo 1 – Normatividad aplicable a la gestión de la UAEGRTD) y se estructuran para cumplir los siguientes objetivos:

Procesos de la ruta individual (Campesina)

- 1. Gestión de Restitución - Registro⁶:** Adelantar en el territorio la gestión administrativa para decidir la inscripción/no inscripción en el Registro de Tierras Despojadas y Abandonadas Forzosamente presentadas ante la UAEGRTD, a través de la implementación de los lineamientos, con el fin de atender lo dispuesto en la Ley 1448 de 2011 y sus decretos reglamentarios.
- 2. Gestión de Restitución - Etapa judicial⁷:** Presentar y hacer seguimiento a la solicitud de restitución a través del cumplimiento de los requisitos legales de naturaleza especial y general, el acervo probatorio y la participación en actuaciones y diligencias judiciales para apoyar la emisión de decisiones judiciales en materia de restitución.

Ruta colectiva (Étnica)

- 3. Gestión de restitución de derechos étnico territoriales – Medidas de prevención y/o protección⁸:** Gestionar las medidas de prevención y/o protección contempladas en los Decretos Ley 4633 y 4635 de 2011 para comunidades indígenas y comunidades negras, afrodescendientes, palenqueras y raizales, mediante la documentación de los casos que requieran la implementación de medidas cautelares y/o gestión de ruta étnica, con el fin de ponerlas en conocimiento de las autoridades competentes.

⁶ UAEGRTD (7 de noviembre de 2020). Caracterización del proceso Gestión de Restitución Ley 1448 – Registro. Recuperado de: <https://intranet.restituciondetierras.gov.co/web/registro>

⁷ UAEGRTD (7 de noviembre de 2020). Caracterización del proceso Gestión de Restitución Ley 1448 –Etapa Judicial. Recuperado de: <https://intranet.restituciondetierras.gov.co/web/etapa-judicial>

⁸UAEGRTD (7 de noviembre de 2020). Caracterización del proceso Gestión de restitución de derechos étnico territoriales – Medidas de prevención y/o protección. Recuperado de: <https://intranet.restituciondetierras.gov.co/web/medidas-de-prevencion>

4. **Caracterizaciones y registro⁹:** Caracterizar territorios de comunidades negras e indígenas mediante la realización y adopción de informes de caracterización de afectaciones territoriales para decidir la inscripción del territorio en el RTDAF.
5. **Gestión de restitución de derechos étnico-territoriales – etapa judicial¹⁰:** Representar judicialmente a territorios y comunidades étnicas víctimas de despojo y/o abandono inscritos en el RTDAF, mediante la interposición de demandas de restitución de derechos territoriales para que los jueces y magistrados de restitución emitan las sentencias de acuerdo con los Decretos Ley 4633 y 4635 de 2011.

Medidas de protección

6. **Registro único de predios y territorios abandonados - RUPTA¹¹:** Decidir los requerimientos de inclusión o cancelación de medidas de protección, en el Registro Único de Predios y Territorios Abandonados - RUPTA, en cumplimiento de los términos y requisitos establecidos en los lineamientos vigentes, a fin de atender lo dispuesto en la Ley 387 de 1997, el Decreto 2051 de 2016 y la Resolución 306 de 2017.
7. **Protección preventiva de derechos territoriales – RUPTA étnico¹²:** Prevenir las posibles afectaciones territoriales o, una vez consumadas, facilitar la restitución o formalización, mediante la activación y/o gestión del procedimiento administrativo y su inclusión en el sistema de Registro Único de Predios y Territorios Abandonados, para la protección de los derechos territoriales de comunidades étnicas y así evitar el despojo jurídico de las tierras de propiedad colectiva o de ocupación ancestral.

Gestión posfallo

8. **Gestión para el cumplimiento de las providencias de restitución¹³:** Dar cumplimiento a las providencias judiciales proferidas por jueces y magistrados especializados en restitución de tierras implementando las acciones necesarias para tal fin, acorde a las competencias de la Unidad.

⁹ UAEGRTD (7 de noviembre de 2020). Caracterización del proceso Caracterizaciones y Registro. Recuperado de: <https://intranet.restituciondetierras.gov.co/web/caracterizaciones-y-registro>

¹⁰UAEGRTD (7 de noviembre de 2020). Caracterización del proceso Gestión de restitución de derechos étnico-territoriales – etapa judicial. Recuperado de: <https://intranet.restituciondetierras.gov.co/web/etapa-judicial-rd>

¹¹UAEGRTD (7 de noviembre de 2020). Caracterización del proceso Registro único de predios y territorios abandonados – RUPTA. Recuperado de: <https://intranet.restituciondetierras.gov.co/web/rupta>

¹²UAEGRTD (7 de noviembre de 2020). Caracterización del proceso Protección preventiva de derechos territoriales – RUPTA étnico. Recuperado de: <https://intranet.restituciondetierras.gov.co/web/rupta-etnico>

¹³UAEGRTD (7 de noviembre de 2020). Caracterización del proceso Gestión para el cumplimiento de las providencias de restitución. Recuperado de: <https://intranet.restituciondetierras.gov.co/web/cumplimiento-de-ordenes-urt>

2.1.2. Resultados de la gestión

De acuerdo con lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”, y en consonancia con lo dispuesto en el artículo 208 de la Ley 1448 de 2011, el Gobierno Nacional debe presentar al Congreso de la República y especialmente a las víctimas de Colombia, el Balance de la Implementación de la Ley de Víctimas y Restitución de Tierras durante el periodo 2012 – 2019.

A continuación, se exponen los aspectos centrales de la evaluación realizada a la implementación de la Ley 1448 de 2011, en lo que respecta a la Política de Restitución de Tierras¹⁴.

Avances de la Gestión Institucional

Desde la implementación de la Ley 1448 de 2011, la evolución de la microfocalización ha sido favorable, destacándose que el 70% de las microzonas se abrieron entre 2015 y 2018. Siendo importante resaltar que, de **659** microzonas abiertas hasta 2016, se pasó a **975** microzonas en 2017, lo que representó un aumento del 48% en la microfocalización.

Lo anterior significa que, entre 2016 y 2018, hubo un aumento del 52% en la intervención territorial de la Unidad. En este sentido, es importante destacar que, de enero a junio de 2020, se crearon **41** nuevas microzonas, para un total de **1.093** microzonas.

Adicionalmente, en el marco de la Política de Paz con Legalidad expedida por el actual Gobierno Nacional, la Unidad de Restitución de Tierras se ha vinculado activamente en la ejecución de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial –PDET, estrategia que se ha convertido en un importante dinamizador de la microfocalización, pues garantiza la presencia estatal para la intervención unificada y articulada del Estado en esos territorios priorizados, lo que permite mejorar las condiciones de seguridad existentes.

En conclusión, la totalidad del territorio nacional se encuentra macrofocalizado, mientras que en materia de microfocalización se cuenta con **1.112** zonas ubicadas en **1.006** municipios. En ellas se concentra un total de **100.287** solicitudes, de las **127.071** recibidas por la Unidad de Restitución de Tierras, a corte 31 de octubre de 2020.

¹⁴ Desde mayo de 2019 la Unidad para las Víctimas solicitó a todas las entidades (Ministerio del Interior, DNP, CNMH, y URT) un documento que diera cuenta de: i) avances, metas (documentos CONPES 3712 de 2011 y 3726 de 2012, y Plan Nacional de Desarrollo) y recursos invertidos, ii) retos, iii) avances respecto al Estado de Cosas Inconstitucional declarado por la Corte Constitucional, iv) argumentos que determinan continuidad o no, v) vacíos jurídicos y alternativas de solución de los mismos frente a la continuidad o no de la política de tierras. Dicho documento, se remitió en noviembre y se actualizó en febrero 2020. La UARIV consolidó el documento de balance de la política de víctimas y restitución de tierras en junio, fue revisado y concertado por las entidades mencionadas anteriormente para su radicación en el Congreso el pasado mes de julio de 2020.

Avances etapa administrativa

Con corte a 31 de octubre de 2020, la Unidad de Restitución de Tierras ha obtenido los siguientes resultados:

- **Solicitudes Recibidas:** 127.071
- **Solicitudes Habilitadas:** 107.398 (84%)
- **Solicitudes con trámite finalizado:** 85.399 (67%)
- **Solicitudes Inscritas:** 29.517
- **Solicitudes no Inscritas:** 55.882

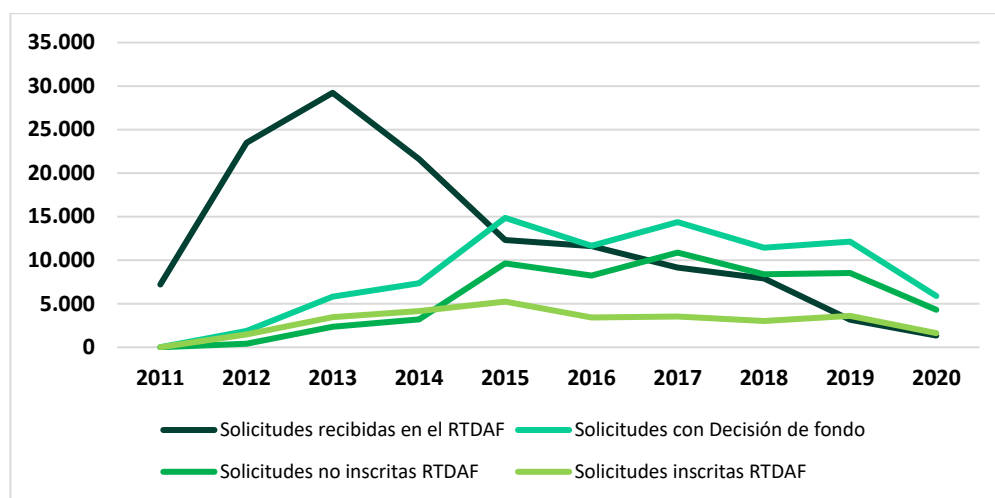
Tabla 2. Balance etapa administrativa

Año	Solicitudes recibidas en el RTDAF	Solicitudes con Decisión de fondo	Solicitudes no inscritas RTDAF	Solicitudes inscritas RTDAF
2011	7.219	2	1,00	1
2012	23.505	1.867	406	1.461
2013	29.228	5.824	2.349,00	3.475
2014	21.605	7.339	3196	4.143
2015	12.298	14.860	9.618,00	5.242
2016	11.633	11.644	8232	3.412
2017	9.165	14.390	10.873,00	3.517
2018	7.898	11.418	8389	3.029
2019	3.179	12.125	8.522,00	3.603
2020	1.341	5.891	4290	1.601
Sin fecha	-	39	6,00	33
TOTAL	127.071	85.399	55.882	29.517

Fuente: UAEGRTD. Matriz intermisional OTI. Corte: 31 de octubre de 2020

El comportamiento y tendencia de las solicitudes según su gestión se presentan en el siguiente gráfico:

Gráfico 1. Comparativo Histórico Solicitudes



Fuente: UAEGRTD. Matriz intermisional OTI. Corte: 31 de octubre de 2020

Como se observa en el Gráfico 1, en los nueve (9) años de implementación de la política, el avance en materia de etapa administrativa ha sido significativo. No obstante, las cifras permiten establecer que, el número de solicitudes presentadas ante la Unidad, ha venido disminuyendo desde el año 2015, de manera sostenida y, en particular, en el año 2019 se presenta una disminución importante con relación al año anterior.

Avances Anexo 11

La UAEGRTD ha recibido **61.915** casos de posibles abandonos forzados o despojos de tierras informados por la UARIV a través del Anexo 11 del Formato Único de Declaración, de los cuales **12.717** han sido convertidos en solicitudes de restitución de tierras, por contar con los requisitos dispuestos por el artículo 2.15.1.3.1 del Decreto 1071 de 2015. Adicionalmente, **19** casos se han transformado en solicitudes del Rupta y **8.199** cuentan con pronunciamiento de desistimiento o de oficio de respuesta explicando a los petitionarios los elementos de los que adolece la información remitida para acceder al proceso restitutivo.

Lo anterior, evidencia que se ha gestionado el **33.8%** del universo recibido y que, de la totalidad de casos, el **20.5%** se ha convertido efectivamente en solicitud de restitución de tierras.

Avances en el Registro Único de Predios y Territorios Abandonados

La UAEGRTD cuenta con universo de gestión de **30.876** solicitudes de inscripción o cancelación de medidas de protección del Rupta, de las cuales **23.786** cuentan con decisión de fondo y **793** se

convirtieron en solicitudes de restitución de tierras por encontrarse en zonas microfocalizadas en vigencia del Decreto 2051 de 2016.

Lo expuesto anteriormente, evidencia que se ha atendido el **79.6%** del universo de gestión del Rupta.

Avances etapa judicial

Tabla 3. Porcentaje de solicitudes inscritas en el RTDAF presentadas ante jueces de restitución de tierras *

Línea Base 2018	Meta 2019	Cumplimiento 2019	Meta 2020	Meta 2021	Meta Cuatrienio Acumulada	Avance de la Meta Cuatrienio Corte: 31 de octubre
85,00%	86,00%	88,00%	88,00%	90,00%	90,00%	90,51%

**Este indicador varía mes a mes, de acuerdo con el número de solicitudes inscritas en el RTDAF sobre las cuales los solicitantes otorgan poder de representación judicial a la UAEGRTD.

Fuente: UAEGRTD. Matriz intermisional OTI. Corte: 31 de octubre de 2020

Avances cumplimiento de órdenes judiciales

El Derecho Fundamental a la Restitución de Tierras se materializa cuando efectivamente se entrega o se compensa el predio, convirtiendo a nuestros restituidos en productores del campo, indicador que se estableció en el Plan Nacional de Desarrollo, en los siguientes términos:

Tabla 4. Predios entregados y compensados en cumplimiento de fallos judiciales de restitución de tierras

Línea base 2018	Meta 2019	Cumplimiento Meta 2019	Meta 2020	Avance 2020 Corte: 30 de septiembre	Meta 2021	Meta cuatrienio acumulada	Avance de la meta cuatrienio Corte: 31 de octubre
4.835	1.085	813	1.085	462	1.085	8.090	6.149

Fuente: UAEGRTD. Corte: 31 de octubre de 2020

La dinámica del proceso de restitución y el avance que se tiene de la etapa administrativa, muestran hoy en día que la mayor atención se encuentra en las etapas judicial y de cumplimiento de órdenes judiciales.

Si bien en los documentos CONPES 3712 de 2011 y 3726 de 2012, se costeo el proceso de restitución de tierras, principalmente las etapas administrativas, judicial y de entrega o compensación de predios, en los referidos documentos no se hace mención, sobre las demás medidas que hacen parte de los fallos de los jueces de restitución de tierra y que están impactando no solo a la Unidad, sino también a las demás entidades gubernamentales.

Así entonces, uno de los retos en la implementación de la Política Pública de Restitución de Tierras es el cumplimiento integral, progresivo, gradual y sostenible en acatamiento de los principios fiscales de la Ley de Víctimas y Restitución de Tierras.

Como aporte al proceso de reactivación económica de los predios restituidos, la Unidad ha diseñado el Programa de Proyectos Productivos, reglamentado por el Acuerdo No. 46 de 2019 expedido por el Consejo Directivo, con el fin de dar cumplimiento a las órdenes de las providencias judiciales de restitución de tierras y derechos territoriales.

Tabla 5. Proyectos productivos ejecutados en el marco de la restitución de tierras

Línea Base 2018	Meta 2019	Cumplimiento Meta 2019	Meta 2020	Avance 2020 Corte: 30 de septiembre	Meta 2021	Meta Cuatrienio Acumulada	Avance de la meta Cuatrienio Corte: 31 de octubre
3.815	510	539	510	314	510	5.345	4.739

Fuente: UAEGRTD. Corte: 31 de octubre de 2020

En los 9 años de implementación de la política se han invertido cerca de **\$129.700 millones**.

La capacidad económica de los campesinos víctimas de la violencia que regresaron a sus tierras ha mejorado, a través de la implementación de los proyectos productivos y la alineación con la Estrategia de Agricultura por Contrato, en sus dos líneas “Coseche y Venda a la Fija” y “el Campo a un Clic”.

Durante estos dos años, 1.241 proyectos productivos han beneficiado a igual número de familias, en 20 departamentos, para proyectos de ganadería, apicultura, avicultura, piscicultura, porcicultura y cultivos de hortalizas, plátano, yuca, pimienta, ají y teca, entre otros. Con estas familias se ha logrado la firma de 1.186 acuerdos de comercialización.

Ahora bien, en cuanto a los resultados y avances históricos se resalta el cumplimiento de más de 24.073 órdenes a cargo de la Unidad, relacionadas con la implementación de proyectos productivos, la priorización al subsidio de vivienda, compensación a víctimas y terceros de buena fe, atención a segundos ocupantes y el alivio de pasivos, contribuyendo a la reconstrucción y/o mejoramiento de los proyectos de vida de las familias y del tejido social de las comunidades, y a su vez aportando a la reactivación económica del campo.

- En materia de proyectos productivos, se han atendido 8.590 órdenes lo que ha permitido la implementación de **4.739** proyectos familiares en **22** departamentos, registrando una inversión superior a **\$129.700** millones. Las principales líneas productivas de estos proyectos son: ganadería, café, porcicultura, hortalizas y frutales.
- Respecto a la priorización al subsidio de vivienda, desde el 2012 a 30 de octubre de 2020, la Unidad ha gestionado la priorización de **6.417** subsidios de vivienda en **24** departamentos.

- **2.086** viviendas terminadas de las cuales **2.067** corresponden al Banco Agrario y **19** al Ministerio de Agricultura
- En materia de compensación a víctimas, se ha dado cumplimiento a **782** órdenes, de las cuales, el 57% fueron atendidas mediante pago en dinero, el 17% con *predio equivalente*¹⁵, el 16% estuvo representado mediante la *compra de predio*¹⁶ y el 10% corresponde a órdenes *moduladas o modificadas*.¹⁷
- Se ha dado cumplimiento a **225** órdenes de compensación a beneficiarios reconocidos como terceros de buena fe exenta de culpa, de las cuales el 98% fueron atendidas mediante pago en dinero y el 2% estuvieron representadas en órdenes moduladas.
- Para el caso de segundos ocupantes, se han cumplido **194** órdenes que han otorgado el reconocimiento de segundos ocupantes, en **16** departamentos; en este sentido, el **48%** de las órdenes cumplidas de este rubro fue mediante la decisión judicial de dejar en el predio al segundo ocupante, el **22%** estuvo representado bajo el pago en dinero, el **19%** correspondió a la entrega de un predio equivalente a una Unidad Agrícola Familiar (UAF), mientras que el **11%** estuvo representado en la implementación de un proyecto productivo.
- En lo que respecta a las medidas de alivio de pasivos, se han atendido **3.806** órdenes de alivio de pasivo financiero y **3.475** órdenes de alivio de pasivo de servicios públicos domiciliarios en **19** departamentos.
- La Unidad ha cumplido **39** órdenes de proyectos agroindustriales, de las cuales 10 se encuentran aún en administración por parte del fondo de la Unidad.
- Se ha dado cumplimiento a **545** órdenes correspondientes a costas judiciales.

Ahora bien, durante el Gobierno Duque se resalta el cumplimiento de más de **7.192** órdenes a cargo de la Unidad, discriminadas de la siguiente manera:

- En materia de proyectos productivos, se han implementado **1.241** proyectos familiares en **160** municipios, registrando una inversión superior a **\$39.900** millones.

¹⁵ **Compensación con predio equivalente:** Es aquella realizada con un predio del Fondo de la Unidad efectuando previamente el cálculo de la equivalencia en términos medioambientales y socioeconómicos.

¹⁶ **Compensación con compra de predio:** Es aquella que se materializa con la compra de un predio seleccionado por el beneficiario, teniendo en cuenta un valor de referencia; predio sobre el cual se efectúa la caracterización ambiental y análisis de aptitud y vocación en términos productivos.

¹⁷ **Órdenes Moduladas o modificadas:** es aquella orden que en primera instancia fue emitida por el juzgado para ser atendida mediante compensación, pero posteriormente fue cambiada dentro del proceso a restitución.

- Respecto a la priorización al subsidio de vivienda, la Unidad ha gestionado la priorización de **2.471** subsidios de vivienda en **231** municipios.
- En materia de compensación a víctimas, se ha dado cumplimiento a **408** órdenes ubicadas en 119 municipios.
- Se ha dado cumplimiento a **141** órdenes de compensación a terceros de buena fe exenta de culpa, en 41 municipios.
- Para el caso de segundos ocupantes, se han atendido **97** órdenes que han otorgado el reconocimiento de segundos ocupantes, en **49** municipios. Las medidas cumplidas se desagregan en: 41 dejar en el predio al segundo ocupante, 28 compra de predio, 15 pagos en dinero y 13 medidas de atención con proyectos productivos.
- En lo que respecta a las medidas de alivio de pasivos, se han atendido **1.438** órdenes de alivio de pasivo financiero y **1.254** órdenes de alivio de pasivo de servicios públicos domiciliarios.
- La Unidad ha cumplido **4** órdenes de proyectos agroindustriales.
- Se ha dado cumplimiento a **138** órdenes correspondientes a costas judiciales

Programa de Acceso Especial para las Mujeres

La Unidad de Restitución es parte del Pacto por la Equidad de la Mujer Rural y en 2019 se aprobó la fase III del Programa de Acceso Especial para las Mujeres. Durante los dos años del actual Gobierno se fortalecieron las acciones afirmativas, los núcleos de exigibilidad de derechos contribuyendo a reducir las barreras que enfrentan las mujeres rurales en el proceso de restitución, facilitando su acceso y garantía sobre la tierra como un derecho patrimonial, logrando recuperar **4.235** hectáreas para **13.828** mujeres campesinas y con una participación del **37,9 %** sobre el total de proyectos productivos.

Avances en la restitución de derechos territoriales de las comunidades étnicas

A continuación, se señalan los resultados más importantes en cada uno de los componentes de la gestión de restitución étnica en el país desde el año 2012, con corte a 31 de octubre de 2020:

- La restitución de derechos territoriales étnicos actualmente comprende gestiones sobre un total de 548 territorios, de los cuales **426** (78%) recaen sobre comunidades y/o pueblos indígenas mientras que 122 (22%), en comunidades Negras, Afrocolombianas, Raizales y Palenqueras.

- El número de familias étnicas que se encuentran en proceso de restitución de derechos territoriales es de **164.109** de las cuales **99.206** (60%) pertenecen a comunidades y/o pueblos indígenas y **64.903** (40%) pertenecen a comunidades Negras, Afrocolombianas, Raizales y Palenqueras.
- El número total de hectáreas inscritas en el Registro de Tierras Despojadas y Abandonadas Forzosamente (con trámite administrativo finalizado) es de **3.088.735**, de las cuales **1.605.424** (51%) pertenecen a territorios de comunidades y/o pueblos indígenas, mientras que **1.483.311** (49%), son de territorios de comunidades Negras, Afrocolombianas, Raizales y Palenqueras.
- En la etapa judicial del proceso de restitución de derechos territoriales étnicos, se han puesto en conocimiento de los jueces competentes, **94** territorios (63 de Comunidades Indígenas y 31 de Comunidades Negras) en **86** demandas de restitución de derechos territoriales, las cuales buscan proteger los derechos de **41.304** familias étnicas sobre un total de **2.684.925** hectáreas.

Ejecución presupuestal

Desde el 2012 hasta el 31 de octubre de 2020, la Unidad de Restitución de Tierras ha ejecutado **\$1.440.769.945.124**. A continuación, se detalla la apropiación y ejecución por vigencias, así:

Tabla 6. Ejecución presupuestal de la UAEGRTD por vigencia

Vigencias	Total Apropiación final	Total Obligación	Porcentaje obligado
2012	\$ 62.100.000.000	\$ 38.163.306.450	61%
2013	\$ 149.870.281.530	\$ 104.217.953.533	70%
2014	\$ 162.021.850.478	\$ 147.756.883.875	91%
2015	\$ 196.857.071.977	\$ 165.372.316.945	84%
2016	\$ 222.208.111.560	\$ 183.528.870.142	83%
2017	\$ 216.160.018.469	\$ 193.057.072.849	89%
2018	\$ 220.938.712.976	\$ 210.246.776.396	95%
2019	\$ 244.862.362.383	\$ 229.616.597.395	94%
2020	\$ 256.406.696.730	\$ 168.810.167.539	65,83%*
Total general	\$ 1.731.425.106.103	\$ 1.440.769.945.124	83%

Fuente: SIIF Nación – Fecha consulta: 31 de octubre de 2020.

*Fecha de corte: 31 de octubre de 2020

Es importante tener en cuenta que, en los primeros años de la Unidad, su ejecución no fue muy alta, dada la dinámica propia de las entidades en su creación y estabilización, siendo preciso indicar que durante el Gobierno actual la ejecución de la Unidad ha estado entre el 93% y 95%.

En el proyecto de la Ley de Presupuesto para 2021, radicado en el Congreso, se observa que no hay recortes para la Unidad y, por el contrario, se mantiene el incremento que se ha venido garantizando a la política de víctimas y restitución de tierras, pasando de \$256.406.696.730 que se asignaron en la

Ley 2008 de 2019 (Ley de Presupuesto para la vigencia 2020) a \$268.313.961.942 que se señalan en el proyecto de ley para la vigencia 2021.

Evaluación restitución de tierras

La Unidad, en conjunto con el DNP, diseñó las evaluaciones: i) institucional y ii) de resultados del proceso de restitución de tierras, el 14 de octubre de 2020 se publicó el proceso CM 009-20 en SECOP II para contratar al consultor que adelante la evaluación de la Política de Restitución de Tierras.

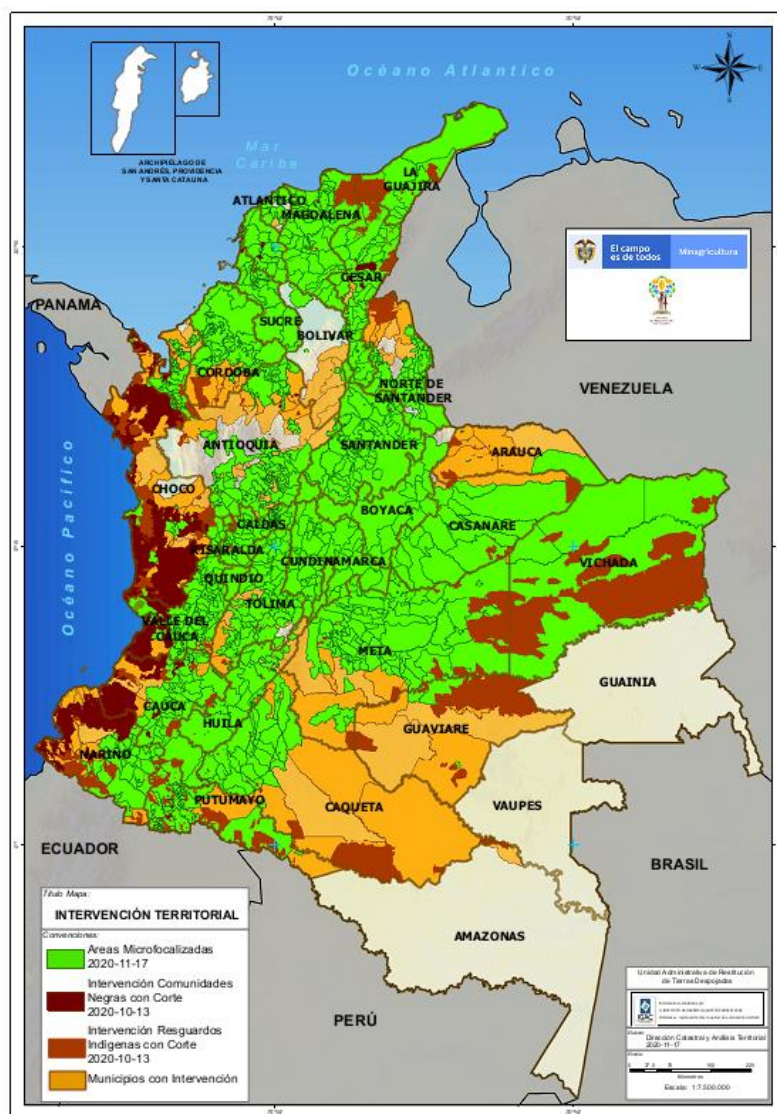
Es importante tener en cuenta que las evaluaciones son realizadas por un tercero con lo que se garantiza la independencia e imparcialidad en los resultados, el cual se estará ejecutando durante la vigencia 2021. Con los resultados de la evaluación se espera contar con mayores elementos para reforzar el seguimiento en la etapa de cumplimiento de órdenes, vislumbrando roles y competencias, y potenciando las acciones de la Unidad en el relacionamiento con los temas de ordenamiento territorial y productividad.

La Ilustración 4 - Intervención territorial, presenta las zonas del país en las cuales la UAEGRTD, a través de sus 16 direcciones territoriales, opera actualmente (municipios con intervención), gestiona solicitudes individuales de inscripción en el RTDAF (áreas microfocalizadas), impulsa y acompaña la gestión de restitución de derechos étnico – territoriales (intervención comunidades negras y resguardos indígenas) y da cumplimiento a las órdenes emitidas por los jueces y magistrados de restitución dirigidas a la entidad. En la actualidad, la Unidad avanza con su gestión en 1006 municipios, que representan cerca del 88% de la geografía nacional.

Ilustración 4. Intervención territorial de la UAEGRTD



UNIDAD DE RESTITUCIÓN DE TIERRAS



Fuente: https://www.restituciondetierras.gov.co/documents/20124/298087/2020_11_03_Mapa_Microzonas.pdf/c56e145d-80b7-c472-dc30-955065177f80?t=1604417102149



CO-SC-CER575762



Modelo Integrado de Planeación y Gestión

El MIPG como instrumento de referencia para la gestión de las entidades y organismos públicos es una herramienta que integra los sistemas de desarrollo administrativo y gestión de calidad y los articula con el sistema de control interno para hacer procesos más sencillos y eficientes, lo cual redundará en uso racional de tiempos, facilitando la apropiación y ejecución de procedimientos y guiando la toma de decisiones hacia metas estratégicas, con el propósito de dirigir la gestión pública hacia la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos.¹⁸

Este modelo opera en siete dimensiones: 1. Talento humano, 2. Direccionamiento estratégico, 3. Gestión con valores para resultados, 4. Evaluación de resultados, 5. Información y comunicación, 6. Gestión del conocimiento y 7. Control interno, que interactúan entre sí a fin de generar resultados que se evidencien en valor público.

A su vez, las dimensiones que agrupan las políticas¹⁹ establecen un esquema de medición para evaluar el grado de orientación de la gestión y el desempeño institucional de las organizaciones públicas hacia la satisfacción efectiva de las necesidades y problemas de los ciudadanos.

Este modelo constituye un referente para la planeación estratégica institucional, en el entendido que sus dimensiones, políticas y el autodiagnóstico, se han convertido en referentes de base para el planteamiento de los objetivos, metas e iniciativas del PEI que se presentan más adelante en este documento.

Para ello, adelanta la evaluación de la implementación del MIPG, midiendo el nivel de avance de las dimensiones para generar resultados conforme a los planes institucionales y que atiendan los requerimientos legales de las víctimas, los mandatos normativos y las necesidades y expectativas de las demás partes interesadas, con integridad y calidad en el servicio.

El esquema de seguimiento se compone de dos instrumentos: el Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión - FURAG y una herramienta de autodiagnóstico que permite a cada entidad pública

¹⁸ Departamento Administrativo de la Función Pública (7 de noviembre de 2020). Micrositio del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Recuperado de: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/inicio>

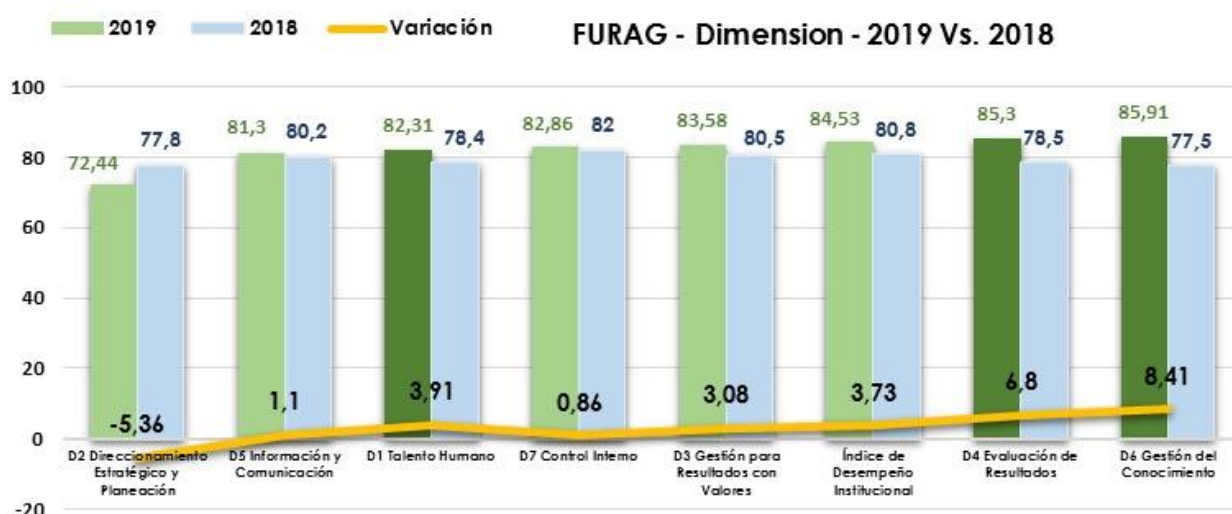
¹⁹ Políticas del MIPG: 1. Planeación Institucional 2. Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público 3. Talento humano 4. Integridad 5. Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción 6. Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos 7. Servicio al ciudadano 8. Participación ciudadana en la gestión pública 9. Racionalización de trámites 10. Gestión documental 11. Gobierno Digital, antes Gobierno en Línea 12. Seguridad Digital 13. Defensa jurídica 14. Gestión del conocimiento y la innovación 15. Control interno 16. Seguimiento y evaluación del desempeño institucional. Para más información sobre estructura y operación, consultar el Manual Operativo del MIPG https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/0/1508252644_ace62198c2ac686891d7127d86f84937.pdf/2933fa15-c259-b5b0-86a8-17fb4ce59a08

desarrollar su propio ejercicio de valoración del estado de cada una de las dimensiones en las cuales se estructura MIPG²⁰.

A continuación, se presenta un análisis comparativo de los resultados medidos en el FURAG para las vigencias 2018 y 2019. Como se puede observar en la siguiente gráfica, el índice de desempeño institucional de la Unidad presentó una variación de 3,7 puntos entre los períodos comparados incrementándose de 80,8 puntos en 2018 a 84,5 en 2019. Esto se explica específicamente por la mejor calificación obtenida para las dimensiones de Gestión del Conocimiento, Evaluación de Resultados y Talento Humano.

Otro aspecto destacable tiene que ver con los resultados de la medición de satisfacción y percepción de la ciudadanía y partes interesadas, cuya finalidad se orientó a valorar los niveles de *satisfacción del ciudadano en lo concerniente con los trámites y servicios que presta la entidad e identificar necesidades, expectativas e intereses del ciudadano para gestionar la atención adecuada y oportuna*.

Gráfico 2. Calificación Dimensiones del FURAG 2019 Vs 2018



Fuente: UAEGRTD - Oficina Asesora de Planeación

Para el año 2019, en una escala de 1 a 10, la Unidad obtuvo un índice de 7,9, lo cual da cuenta de un nivel de satisfacción moderado de sus usuarios internos y externos. El índice en los últimos cuatro años ha tenido un comportamiento estable, en el año 2018 la Unidad presentó un índice de 7,8.

²⁰ Departamento Administrativo de la Función Pública (10 de noviembre de 2020). Guía para el uso de la Herramienta de Autodiagnóstico de las Dimensiones Operativas. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/28587917/Guia+de+Uso+Herramienta+de+Autodiagn%C3%B3stico+Enero+2018.pdf/29e3c127-a9d3-2a6f-42c0-ff0c82110b45>

Factores Críticos de Éxito de la UAEGRTD²¹

En el estado actual de la Unidad se identifican Factores Críticos de Éxito - FCE, entendidos estos como factores, componentes o elementos constitutivos claves de una organización, transformados en variables donde sus valores en ciertos momentos son considerados o inaceptables, en cuyo caso afectan lo que se considera como exitoso o aceptable²² o áreas y factores cuyo funcionamiento permitirán la implantación de una estrategia determinada, como actividades dentro de la empresa que se deben realizar con especial control y áreas de la organización cuyo funcionamiento deben situarse a un nivel competitivo²³, como los siguientes clasificados en:

FCE Misionales

1. **Generación oportuna de lineamientos conforme a las dinámicas jurídicas del proceso de restitución:** Permite dar orientaciones a las Direcciones Territoriales para facilitar su operación.
2. **Disponibilidad de equipos y elementos de medición:** Elementos para realizar las actividades en campo del proceso de restitución, como equipos de alta precisión, GPS (Global Positioning System) y drones; con los cuales los profesionales catastrales y topográficos, junto con los lineamientos que la Dirección Catastral define, pueden desarrollar las actividades con altos estándares y así generar insumos que coadyuven al trámite administrativo y judicial con criterios de calidad.
3. **Capital humano con competencias y conocimientos en el trámite de restitución:** Nivel de conocimiento en los temas de restitución, por parte de los profesionales vinculados a la entidad.
4. **Articulación eficiente de los equipos interdisciplinarios:** Capacidad de coordinación existente entre los distintos profesionales, con el objetivo de adelantar eficientemente los casos de restitución.

²¹ En el Anexo 3. Metodología para la formulación del Plan Estratégico Institucional – PEI se explica la aplicación del Método Delphi bajo el cual, a partir del concepto de expertos conocedores de la operación misional de la Unidad, se caracterizaron:

1. Factores Críticos de Éxito
2. Relacionamiento con partes interesadas
3. Contexto basado en análisis PESTEL
4. Matriz FODA

Teniendo en cuenta lo anterior, en el documento se mencionará de manera recurrente “el concepto de los expertos” o “análisis de los expertos”

²² Murillo, (s.f.). En: Pérez, U.:2018. p.101.

²³ Citado por Carreto: 2008. En: Pérez, U.:2018. p.101.

5. **Intercambio de información institucional en temas catastrales:** Suministro de información de las entidades: Instituto Geográfico Agustín Codazzi, Catastros y la Superintendencia de Notariado y Registro, de tal manera que los registros prediales y catastrales cuenten con información actualizada y oficial.
6. **Garantía de la participación efectiva de las comunidades étnicas en cada una de las fases del trámite administrativo de restitución:** Se presenta un alto nivel de participación de las autoridades étnicas en la toma de decisiones en cada etapa del proceso de restitución.
7. **Calidad probatoria de los productos del trámite de restitución:** Veracidad en los documentos, productos del trámite, garantizando una correcta triangulación de la información.
8. **Adecuación institucional con enfoque diferencial para la materialización de la restitución:** Capacidad técnica y financiera de las entidades que conforman el SNARIV para el cumplimiento de los fallos y los autos admisorios.
9. **Alianzas estratégicas para el cumplimiento de órdenes:** Alianzas comerciales a nivel territorial para fortalecer los proyectos productivos de los beneficiarios para generar productos con calidad de exportación.
10. **Lineamientos para la atención y acompañamiento a terceros:** Reduce los potenciales conflictos entre terceros, solicitantes y la UAEGRTD, favorece la acción sin daño y el debido proceso a los intervinientes.
11. **Estrategias de Diálogo Social y acción sin daño:** Favorece la relación entre actores y minimiza los conflictos. Apoya la reconstrucción del tejido social y el cumplimiento de órdenes.
12. **Estrategia de complemento generacional:** Contribuye a la sostenibilidad del proceso de restitución y a la inclusión del enfoque diferencial.
13. **Estrategia de organizaciones sociales:** Contribuye con el fortalecimiento de las organizaciones sociales para garantizar la participación ciudadana, como lo indica la Ley 1448 de 2011.

Factores transversales al proceso de restitución

1. **Planeación operativa de metas para cada vigencia:** Se articula entre el nivel central y las Direcciones Territoriales la programación de las rutas de intervención con el presupuesto de la entidad, para maximizar los beneficios de la operación de la Unidad.

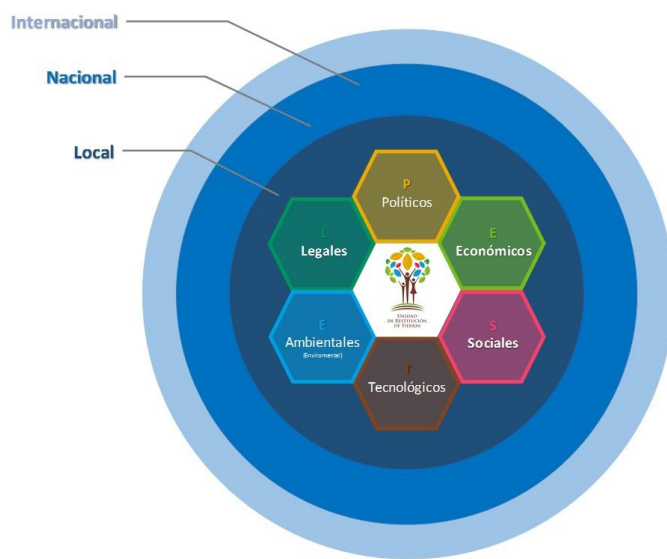
2. **Generar estrategias de operación y gestión con las Direcciones Territoriales:** Permite acordar estrategias de planeación enfocada a resultados de operación y gestión en los procesos misionales y de apoyo.
3. **Realizar seguimiento integral y permanente a los planes de trabajo:** Monitorear e impulsar la gestión de las direcciones territoriales para lograr el cumplimiento de metas.
4. **Articulación de la UAEGRTD con la Fuerza Pública:** Permite el análisis de los riesgos y condiciones de seguridad que favorezcan la intervención de la Unidad o que puedan afectar el cumplimiento de su misión institucional. Dicha información es importante para la toma de decisiones.
5. **Intercambio de información de la Unidad con otras instituciones en materia de seguridad:** Intercambio de información sobre los riesgos y condiciones en materia de seguridad con distintas autoridades e instancias de carácter nacional y regional.
6. **Implementación y ejecución del Programa de Mujeres:** Garantiza los derechos de las mujeres al proceso de restitución y acciones complementarias en la etapa posfallo.
7. **Relación con agencias de cooperación:** Permite el fortalecimiento de recursos y el acompañamiento técnico dando garantías a los beneficiarios.
8. **Transparencia en las actuaciones que realiza la UAEGRTD:** Capacidad que tiene la entidad de realizar sus actuaciones en el marco de la legalidad, la imparcialidad y la garantía de los derechos étnicos territoriales.
9. **Confianza de la comunidad étnica en el accionar de la UAEGRTD:** Nivel de confianza que tienen las comunidades étnicas hacia la UAEGRTD para adelantar los procesos de restitución de derechos territoriales.

2.1.3 Contexto externo

El contexto externo de la UAEGRTD identifica las fuerzas y hechos que afectan o que potencialmente incidirán en el cumplimiento de su misión. Este contexto se definió fundamentado en el análisis PESTEL²⁴ en tres niveles: Local, Nacional e Internacional. Bajo estas categorías se identificaron los siguientes aspectos relevantes:

²⁴ Técnica administrativa que permite describir el entorno de una empresa, identificando los factores externos a través de la consideración de factores categorizados en: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales (*Enviromental*) y Legales. Algunos autores identifican también los factores Industriales (PESTELI), Éticos (PESTALE) o demográficos (PESTALD). La descripción de este análisis se presenta en el Anexo 3 del presente documento.

Ilustración 5. Esquema de Análisis PESTEL



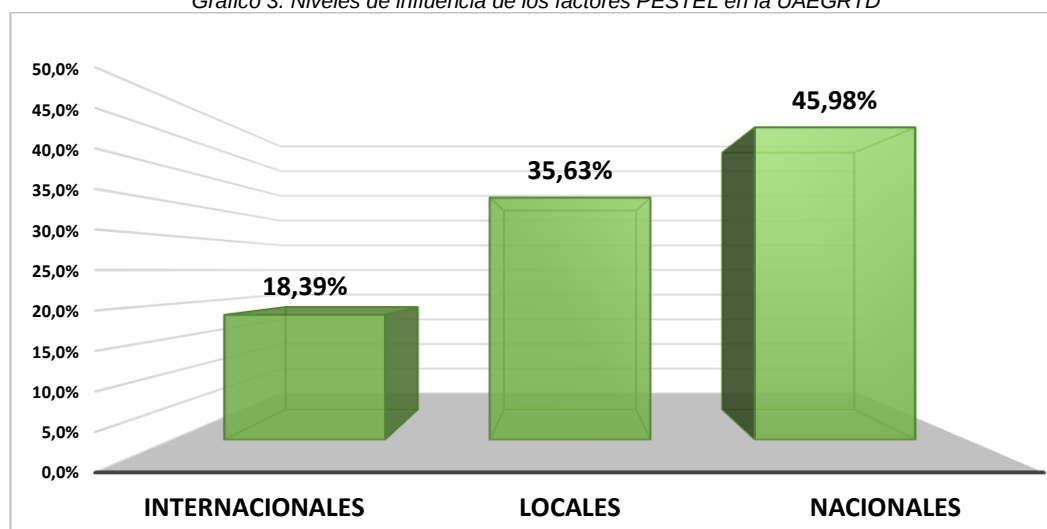
Fuente: Subdirección General – UAEGRTD

El resultado del análisis PESTEL, a partir de las respuestas remitidas por los colaboradores que participaron en la construcción del contexto, con base en esta herramienta, indica que de acuerdo con la identificación de los hechos o fuerzas externas que afectan o inciden de manera positiva en el accionar de las empresas (oportunidades) y sobre aquellos hechos o variables que la perjudican (amenazas), la UAEGRTD se caracteriza en general por:

Nivel de influencia de los factores

Los factores externos que inciden en la Unidad, cerca del 46%, se identifican en el ámbito nacional, lo cual indicaría que la gestión de la Unidad podría verse afectada por los aspectos que impactan el contexto económico, social, cultural y legal del país, por lo cual es necesario mantener el monitoreo de la realidad nacional en estas variables macro, como se presenta en el siguiente gráfico:

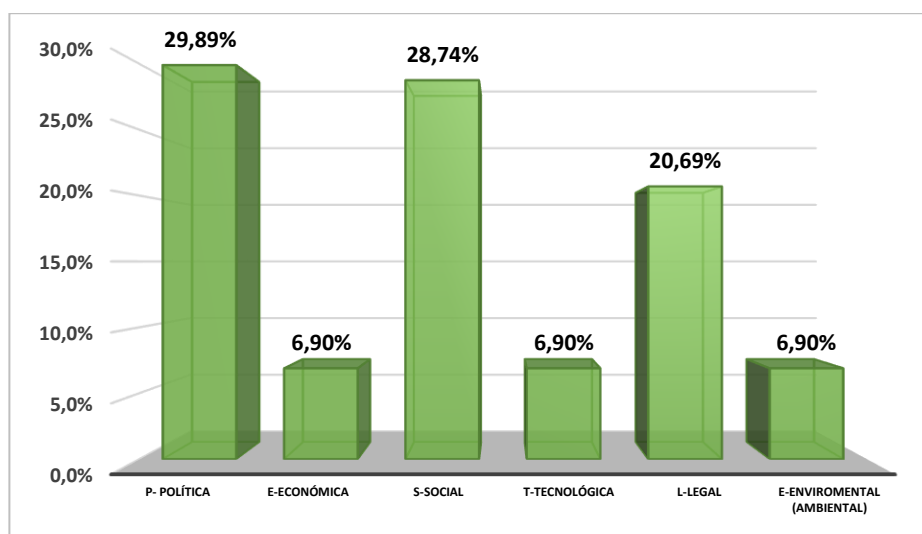
Gráfico 3. Niveles de influencia de los factores PESTEL en la UAEGRTD



Fuente: UAEGRTD – Subdirección General

De otra parte, en una menor medida, los factores locales determinan el contexto cercano de la Unidad (35,63%). Un análisis detallado de los factores por clasificación indica que, de los factores identificados, el contexto de la Unidad se describe por la influencia de aspectos (hechos o fuerzas) políticos (29,89%), sociales (28,74%) y legales (20,69%) como se presenta en el siguiente gráfico:

Gráfico 4. Clasificación de los factores PESTEL en la UAEGRTD



Fuente: UAEGRTD – Subdirección General

Los resultados clasificados por tipología de factores guardan relación con la dinámica que históricamente se ha gestionado en la implementación de la Política Pública de Restitución de Tierras, como parte de las acciones del Gobierno Nacional para garantizar las medidas de reparación y no repetición como compromiso con las víctimas, frente a la implementación del Acuerdo de Paz²⁵ y la ejecución de las políticas definidas en el Plan Nacional de Desarrollo 2020 -2022, se destacan:

1. Articulación interinstitucional con la Fuerza Pública, con el fin de garantizar la sostenibilidad de las condiciones de seguridad.
2. El trámite de prórroga a la Ley 1448 de 2011 que actualmente cursa en el Congreso de la República.
3. La efectiva participación de los actores del proceso de restitución de tierras y territorios.
4. Intercambio de información con la Unidad Nacional de Protección relacionada con el trámite de solicitudes de protección y reportes de incidentes de amenaza efectuados por reclamantes de tierras, otros intervinientes en la restitución o servidores de la Unidad de Restitución de Tierras.
5. La articulación de las metas de la Unidad en las políticas estructurales del Gobierno Nacional.
6. La promoción de la coordinación entre Entidades para el cumplimiento de las órdenes proferidas por jueces y magistrados en el marco del proceso de Restitución de Derechos Territoriales Étnicos.

²⁵ Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera.

7. Fortalecimiento con entidades territoriales para que en el marco de sus planes de desarrollo puedan incorporar líneas de restitución de tierras y de esta manera obtener presupuesto para el cumplimiento de órdenes judiciales
8. La atención estatal de los terceros intervinientes en el proceso de restitución.
9. Tendencias políticas y sectores no afines a la política de restitución de tierras.

Otro factor que se destaca en el ambiente operativo de la Entidad es el componente social que se evidencia en la incidencia de las condiciones sociales, hechos de violencia y diálogo social con las personas y comunidades que son la población objetivo de la política de restitución de tierras.

1. Condiciones socio-económicas desfavorables de los reclamantes de restitución para los acompañamientos en terreno.
2. Afectaciones al uso y goce del territorio.
3. Visibilización de la Unidad en espacios Departamentales o Subregionales como los PDETS, CIPRAT, Consejo Territorial de Paz, entre otros, a través de la asistencia y participación de manera permanente por parte de colaboradores de la Unidad.
4. Falta de voluntad de retorno de los beneficiarios a los predios lo cual imposibilita la implementación de medidas para el cumplimiento de las órdenes.
5. Aplicación del enfoque diferencial y de género de manera articulada con otras entidades para garantizar los derechos de los solicitantes y/o beneficiarios
6. Conflictos sociales asociados a fenómenos de restitución y al despojo y abandono forzado.

Los aspectos legales están orientados a la seguridad jurídica sobre los mecanismos para ejecutar la política y el accionar de la Unidad, al igual que contar con los lineamientos normativos para la articulación interinstitucional, la gestión judicial para la restitución y las garantías jurídicas para que las víctimas gocen los derechos que por cuenta del conflicto perdieron sobre sus tierras y territorios.

1. Lineamientos específicos en Fuerza Pública y demás autoridades en aras de articular sus actividades con la Política de Restitución de Tierras.
2. La informalidad y titularidad de la tierra dificulta los procesos de compra de predios.
3. Deficiencias en la ejecución de órdenes judiciales, a favor de los beneficiarios, que se encuentran en cabeza de otras entidades.

4. El marco legal vigente identifica los roles y competencias de las entidades en materia de prevención, protección y seguridad.
5. Filtración y/o pérdida de información en materia de medidas de prevención y protección para los intervinientes del proceso de restitución de tierras, desconociendo o vulnerando los protocolos establecidos para el intercambio de dicha información con las entidades competentes.
6. Capacidad limitada de las instancias judiciales relacionadas con la especialidad en restitución de tierras, lo que genera demoras en proferir sentencias.

En cuanto a los factores económicos tiene que ver con la política económica y presupuestal del Gobierno Nacional para el financiamiento de la operación de la Unidad y la obtención de recursos por cuenta de la articulación con la cooperación internacional, que ha participado permanentemente y ha acompañado la Unidad en el desarrollo de su intervención.

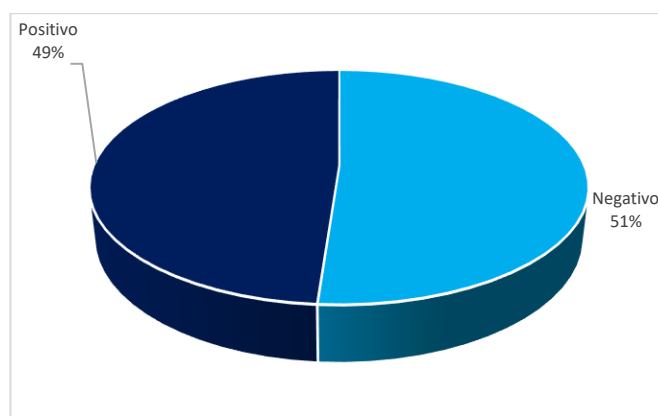
1. Inconvenientes en la implementación o cumplimiento de la totalidad de las órdenes de restitución por recursos presupuestales limitados.
2. Respaldo de cooperantes internacionales para apoyar el cumplimiento de los acuerdos de paz y apoyos financieros de organismos multilaterales.
3. Contexto económico afectado por la pandemia.

En lo concerniente a los factores ambientales se destacan aspectos relacionados con condiciones de ubicación de los predios y territorios que se gestionan en el proceso de restitución y las afectaciones a la salud por cuenta de la pandemia generada por la COVID 19.

1. Afectaciones por condiciones climáticas para la intervención en terreno.
2. Afectaciones a la salud pública por la pandemia (COVID-19) y la posible aparición de nuevos virus y/o enfermedades.
3. Dispersión geográfica de los predios, objeto del trámite reconstitutivo.

El impacto de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales caracterizadas en el análisis del contexto de la Unidad indica que su operación se ve afectada por fuerzas y hechos positivos y negativos de manera similar (49% Vs. 51% respectivamente).

Gráfico 5. Clasificación de los factores PESTEL en la UAEGRTD



Fuente: UAEGRTD – Subdirección General

2.2. Caracterización de las partes interesadas

De acuerdo con el análisis de partes interesadas y según la interacción que la Unidad tiene con distintas clasificaciones de personas y organizaciones, se estructuró una categorización inicial identificándose 77 partes interesadas, clasificados en 13 grupos de interés que se presentan en el Anexo 2 - Caracterización de las partes interesadas de la UAEGRTD.

La categorización de las partes interesadas se genera de la interacción y los procesos de articulación interinstitucional y acercamiento con las comunidades y grupos de interés en el desempeño de la Unidad. Las partes interesadas ejercen dos tipos de acción sobre la entidad, estas son:

- **Poder:** Nivel de autoridad o posibilidad que posee la parte interesada para tomar decisiones que cambien la planificación, beneficien o perjudiquen la gestión institucional. Estos niveles se miden en niveles alto, medio y bajo.
- **Interés:** Periodicidad con la cual la parte interesada solicita información específica sobre la gestión institucional para control legal o toma de decisiones y participa en la gestión institucional para la mejora. Estos niveles se miden en niveles alto, medio y bajo.

Teniendo en cuenta estas dos acciones que se operativizaron como variables, se realizó su valoración a partir de la aplicación del Método Delphi para establecer las acciones de relacionamiento para interactuar de forma efectiva y satisfacer los intereses, necesidades y expectativas frente al desempeño institucional.

La valoración combinada de la medición de las variables (Poder por interés) establece el nivel de relacionamiento con cada parte interesada, partiendo de la premisa que la interacción de la Unidad con cada parte interesada es particular y requiere acciones concretas y específicas, se cuantificó el nivel de relacionamiento permitiendo identificar la priorización de articulación y/o satisfacción:

- **PRIORIDAD ALTA** "Administrar de cerca"
- **ATENCIÓN** 'Mantener Satisfecho'
- **MITIGANTE** 'Mantener Informado'
- **SIN PROBLEMA** 'Monitorear'

Resultado de este análisis y cuantificación del poder e interés para cada una de las partes interesadas, se ponderó el nivel de relacionamiento y se construyó el Mapa de Partes Interesadas de la UAEGRTD, el cual se presenta en el gráfico del Anexo 4 - Mapeo de Partes Interesadas de la UAEGRTD.

El mapeo de las partes interesadas parte de puntuar entre 1 (bajo) y 3 (alto) y la puntuación del relacionamiento se obtiene al multiplicar el valor del poder y el interés, variando entre 1 y 9, siendo 1 el más bajo nivel de relacionamiento y 9 el máximo nivel. Un primer análisis a partir del gráfico permite identificar que aproximadamente el 48% de las partes interesadas se encuentran localizadas en el cuadrante 1 (PRIORIDAD ALTA "Administrar de cerca"), lo cual sugiere la alta interacción que ha tenido y debe mantener la UAEGRTD para conocer las expectativas y requerimientos y así responder a las decisiones y necesidades de información que incidan en la operación de la Unidad.

A partir de los análisis cuantitativos, se establece que los grupos de interés que requieren acciones de "Administrar Cerca" son: Catastro (7 puntos), personal institucional (6.5 puntos), y solicitantes y beneficiarios (6 puntos), resultados que son consecuentes con la ubicación de las ponderaciones dadas a estos grupos (zona 1 o cuadrante rojo). Seguidos de estos principales grupos se encuentran la Rama Judicial (5.9 puntos), los terceros (5.3) y la Rama Ejecutiva (5.0).

Estos resultados se explican teniendo en cuenta la importancia que reviste la información catastral para el correcto trámite de las solicitudes de inscripción en el Registro de Tierras Despojadas y Abandonadas Forzosamente – RTDAF, así como en las solicitudes de restitución, por el impacto que tiene la correcta ubicación de los predios y territorios para el cumplimiento de las órdenes contenidas en las providencias de los despachos judiciales especializados. De igual forma, este tema cobra mayor importancia con el impulso de políticas del Gobierno tales como, el Catastro Multipropósito, herramienta que ayudará a las entidades territoriales a diseñar políticas públicas en pro de la equidad; permitirá la titulación y formalización de predios rurales y urbanos; fortalecerá las finanzas de las regiones y unificará en un solo sistema la información de las entidades que participan del proceso de actualización y legalización de tierras²⁶.

Los solicitantes y beneficiarios de la Política Pública de Restitución de Tierras, en su calidad de destinatarios de la Ley de Víctimas (Ley 1448 de 2011) interactúan permanentemente con los colaboradores de la UAEGRTD en distintos espacios (V.g. atención en oficinas, PQRS, D,

²⁶ Instituto Colombiano Agustín Codazzi – IGAC (Consultado el 7 de noviembre de 2020) Catastro Multipropósito. Recuperado de <https://www.igac.gov.co/es/subsitio/politicas#:~:text=El%20Gobierno%20Nacional%2C%20con%20el,fortalecer%C3%A1%20las%20finanzas%20de%20las>

capacitaciones, entre otros) a través de los cuales se logra un acercamiento a sus necesidades, requerimientos y expectativas frente a la operación de los procesos de restitución y la articulación con las entidades que permitan la ejecución de la política a la que se ha venido haciendo referencia. Así mismo, la estructura organizacional y de su sistema de gestión se fundamenta en la atención de los requerimientos y mandatos de la ley para adelantar acciones que conduzcan a la restitución material y jurídica de los predios y territorios.

El personal de la Unidad, Alta Dirección y colaboradores, son actores que inciden directamente en su operación, teniendo en cuenta que poseen el conocimiento del proceso de restitución al ser la entidad que administra el Registro de Tierras, presenta e impulsa las solicitudes de restitución y ejecuta las órdenes que son de su competencia, así mismo garantizan la presencia y acción de la Unidad en el territorio nacional.

La Rama Judicial, a través del Consejo Superior de la Judicatura y los despachos judiciales especializados en restitución de tierras, es un socio estratégico para la oportuna ejecución de la Política Pública de Restitución de Tierras en la medida que administran el sistema judicial y les corresponde adelantar la etapa judicial que finaliza en las providencias que reconocen (o no) el Derecho Fundamental a la Restitución Tierras y Territorios.

Los terceros como categoría de los grupos afectados por los procesos de restitución requieren una atención especial para que gocen de la garantía de sus derechos sobre los predios y por ello la Unidad adelanta las gestiones de acuerdo con la normativa y la jurisprudencia, como la Sentencia C-330 de 2016 y el Acuerdo No. 33 de 2016, expedido por el Consejo Directivo de la UAEGRTD.

Estos análisis permiten evidenciar que la UAEGRTD tiene una importante interacción con sus partes interesadas en la medida en que la orientación estratégica de atención es “Administrar de cerca” esto es, mantener relaciones cercanas y permanentes para la intervención de la Unidad en las zonas donde hace presencia. Estas partes interesadas resultan ser “socios estratégicos” y será clave la articulación e interacción para que el relacionamiento sea positivo y contribuya a la consolidación de la política de restitución en lo que compete a la Unidad.

La valoración de cada parte interesada se detalla en el Anexo 5. Calificación de las partes interesadas de la UAEGRTD.

El análisis detallado por cada parte interesada permite establecer que la UAEGRTD tiene fuerte relacionamiento (9 puntos - Cuadrante derecho superior – gráfico del Anexo 4) con:

1. Alta dirección
2. Direcciones territoriales
3. Colaboradores

4. Presidencia de la República
5. Consejería presidencial para la Estabilización y la Consolidación
6. Ministerio de Defensa Nacional, Fuerza Pública
7. Unidad Administrativa Especial para la Reparación Integral de las Víctimas
8. Ministerio de Hacienda y Crédito Público
9. Departamento Nacional de Planeación

10. Congreso de la República

11. Consejo Superior de la Judicatura
12. Tribunales especializados en restitución de tierras
13. Juzgados especializados en restitución de tierras
14. Fiscalía General de la Nación
15. Procuraduría General de la Nación
16. Contraloría General de la República

La UAEGRTD tiene medio relacionamiento (obtuvieron una puntuación de 6 puntos - Cuadrante derecho superior – gráfico del Anexo 4) con:

1. Solicitantes campesinos
2. Solicitantes Mujeres, Solicitantes - adulto mayor, Solicitantes -NNA, Solicitantes – LGBTIQ
3. Solicitantes de medidas de protección – RUPTA
4. Solicitantes con demanda presentada ante despachos especializados
5. Solicitantes con solicitud de inscripción en el RTDAF no favorable
6. Comunidades afrodescendientes, raizales y palenqueras
7. Comunidades indígenas
8. Terceros de buena fe
9. Terceros de buena fe exenta de culpa

2.3. Análisis FODA

Los resultados de la caracterización de las partes interesadas y el análisis PESTEL sugieren que la Unidad es una entidad que interactúa permanentemente con su entorno lo que predispone su operación a verse afectada de manera positiva o negativa por el comportamiento de este, lo cual debe ser objeto de análisis para que los factores negativos sean compensados por las fortalezas de la Entidad.

La aplicación de los instrumentos para análisis FODA, permiten cruzar y establecer la manera en que la Unidad puede afrontar los retos de su entorno y definir las estrategias que le permitan establecer su

orientación estratégica: Ofensiva, Defensiva, Adaptativa o Supervivencia. A continuación, se presenta la posición estratégica de la Unidad.

Análisis Externo – OPAM (OPortunidades – AMenazas)

Mediante el análisis de los factores externos que afectan la operación de la Unidad, se identificaron aquellos que tienen un mayor impacto positivo y negativo. Estos se categorizaron en Oportunidades y Amenazas para la entidad y se valoraron de acuerdo con el concepto de los expertos consultados, teniendo en cuenta los mayores niveles de Probabilidad de Ocurrencia (PO) que se presentan o se podrían presentar en un futuro próximo y el Efecto Potencial en el Negocio (EPN), a partir de su criticidad para afectar de manera positiva (oportunidades) o negativa (amenazas) el cumplimiento de la misión de la Unidad. De manera combinada, PO x EPN miden el Impacto (IMP) en su desempeño²⁷ y se cuantifican en el gráfico del Anexo 6 – Análisis OPAM y DEBFOR.

Oportunidades

De acuerdo con los resultados obtenidos, se enfatizan las siguientes **Oportunidades** en tres (3) categorías principales, que obtuvieron un puntaje de impacto alto (entre 80 y 100 puntos de un máximo de 100):

- **Oportunidades de tipo legal y normativo:** Oportunidades que pueden aprovecharse para fortalecer el componente jurídico de las acciones de la Unidad, identificándose entre otras:
 1. **O26:** Ampliación de la vigencia de la ley.
 2. **O5:** Marco legal vigente que identifica los roles y competencias de las entidades en materia de prevención, protección y seguridad.
 3. **O6:** Lineamientos específicos en Fuerza Pública y demás autoridades en aras de articular sus actividades con la Política de Restitución de Tierras.
 4. **O23:** Estrategias que propendan por sistematizar el trámite judicial */E Justice*.

Oportunidades de articulación – seguridad: Oportunidades que pueden aprovecharse para fortalecer la seguridad del proceso de restitución y de las personas que intervienen en este. Se mencionan las siguientes:

1. **O7:** Articulación interinstitucional con la Fuerza Pública, con el fin de garantizar la sostenibilidad de las condiciones de seguridad.
2. **O9:** Intercambio de información con la Unidad Nacional de Protección relacionada con el trámite de solicitudes de protección y reportes de incidentes de amenaza efectuados por reclamantes

²⁷ La descripción detallada de los criterios para la valoración de la Probabilidad de ocurrencia y el Efecto Potencial en el Negocio se presentan en el Anexo 3. Metodología.

de tierras, otros intervinientes en la restitución o servidores de la Unidad de Restitución de Tierras.

Oportunidades de articulación - optimización de la misionalidad: Oportunidades que pueden aprovecharse para fortalecer las acciones misionales de la Unidad en la medida que se optimiza la articulación con otras entidades nacionales o internacionales, lo cual genera sinergias de cara a la consolidación de la restitución, destacándose las siguientes:

1. **O1:** Catastro Multipropósito
2. **O2:** Intercambio de información institucional
3. **O3:** Nuevas tecnologías para la identificación predial
4. **O21:** Comunicación permanente y asertiva con los jueces y magistrados
5. **O20:** Promover la coordinación entre Entidades para el cumplimiento de las órdenes proferidas por Jueces y Magistrados en el marco del Proceso de Restitución de Derechos étnico-territoriales
6. **O24:** Respaldo de cooperantes internacionales en apoyar el cumplimiento de los acuerdos de paz

Estas oportunidades pueden incidir en aspectos relevantes de la operación de la Unidad, como las que se señalan a continuación:

1. En la estructura y fuentes de financiamiento que garanticen la continuidad del proceso de restitución.
2. Disponibilidad de información para el trámite de las solicitudes en etapa administrativa, judicial y cumplimiento de órdenes dirigidas a la Unidad.
3. Modernización de los procesos de atención, para mejorar la calidad con la cual la Unidad responde a sus usuarios y grupos de interés.
4. Fortalecer los escenarios y la interacción con la fuerza pública para proteger a los solicitantes y los colaboradores de la Unidad en la gestión del proceso y que redunde en la estabilización del retorno a los predios.
5. Generar impacto e impulsar la transformación del territorio a través del proceso de restitución en lo que concierne a la materialización de las órdenes, para mejorar la calidad de vida de los beneficiarios de las sentencias de restitución.

Amenazas

Frente a las **Amenazas** identificadas en el contexto de la Unidad, las más relevantes de acuerdo con el resultado de las ponderaciones son:

- Ambientales

A2: Medidas restrictivas por el COVID-19.

A15: Conflicto armado interno.

- A4:** Condiciones de seguridad adversas.
- A13:** Discriminación a personas y comunidades.
- A11:** Afectación al gobierno propio.
- A14:** Estigmatización a las víctimas.
- A15:** Manifestaciones violentas que puedan afectar el orden público.

- **Operativas**

- A9:** Afectaciones medioambientales de los predios y territorios.
- A1:** Dinámica del mercado laboral que dificulta la consecución de colaboradores en algunas áreas.
- A10:** Afectaciones al uso y goce del territorio.
- A12:** Dispersión geográfica de los predios y territorios.

Estas amenazas son un número pequeño con un nivel de impacto alto (entre 80 y 100 puntos de un máximo de 100) y potencialmente pueden afectar negativamente el desarrollo de la gestión que adelanta la UAEGRTD, las cuales se constituyen en retos a superar y oportunidades para impulsar acciones que permitan la adaptabilidad para la consecución de resultados óptimos que contribuyan a que las víctimas obtengan acciones afirmativas que conduzcan a la reparación integral aún en los escenarios dinámicos, inciertos y volátiles que ha caracterizado la implementación de la Política Pública de Restitución de Tierras.

Análisis Interno – DEBFOR (DEBilidades – FORTalezas)

El análisis de los factores internos que caracterizan la operación de la Unidad permitió identificar aquellos que tienen un mayor poder para afectar la efectividad de la Entidad, sea este positivo o negativo, como se observa en el gráfico del Anexo 6 – Análisis OPAM y DEBFOR.

Estos se categorizaron en Debilidades y Oportunidades para la Entidad y se valoraron de acuerdo con el concepto de los expertos consultados, presentando los mayores niveles de Magnitud (MAG), teniendo en cuenta que se desarrollan en la operación de la Unidad e Importancia para el Negocio (IPN) a partir de su criticidad para afectar de manera positiva (fortalezas) o negativa (debilidades) el cumplimiento de la misión de la Unidad, y de manera combinada (MAG x IPN) miden el Potencial Efecto (POEF) en su desempeño²⁸.

Fortalezas

El análisis del entorno interno de acuerdo con los aspectos identificados en la matriz FODA permite destacar que la UAEGRTD es una Entidad que cuenta con un importante número de fortalezas, consecuencia de los esfuerzos institucionales dirigidos a consolidar sus procesos y modelo de gestión

²⁸ La descripción detallada de los criterios para la valoración de la Probabilidad de ocurrencia y el Efecto Potencial en el Negocio se presentan en el Anexo 3. Metodología para la formulación del Plan Estratégico Institucional – PEI.

de cara al cumplimiento de sus funciones y responder con efectividad y oportunidad a los solicitantes, el Gobierno Nacional y demás partes interesadas. A continuación, se presentan las fortalezas identificadas para la UAEGRTD que presentaron un nivel potencial alto (entre 80 y 100 puntos de un máximo de 100).

Fortalezas en lineamientos e instrucciones: Hace referencia a la definición de las orientaciones y directrices que permiten el desarrollo de la misionalidad con eficiencia y eficacia. Las más relevantes según su nivel de potencial efecto son:

- F3:** Lineamientos y herramientas en materia de calidad de los productos técnicos.
- F4:** Implementación de procedimientos, formatos e instructivos pertinentes en materia de prevención, protección y seguridad.
- F12:** Calidad probatoria de los productos del trámite de restitución.
- F2:** Metodologías de georreferenciación e individualización implementadas por la Unidad.
- F19:** Implementación y consolidación de la demanda electrónica para agilizar la etapa judicial del proceso de restitución.
- F14:** Se han fortalecido los procesos para el seguimiento y control en la asistencia técnica a proyectos productivos familiares.
- F26:** Capacidad de los equipos misionales para aportar a la toma de decisiones de fondo.
- F15:** Se generan espacios de concertación con los beneficiarios para iniciar las rutas de cumplimiento de órdenes judiciales.
- F7:** Confianza de la comunidad étnica en el accionar de la Unidad.
- F11:** Garantía de la participación efectiva de las comunidades étnicas en cada una de las fases del trámite administrativo de restitución.
- F5:** Inducción, reinducción y seguimiento a la aplicación de los lineamientos en materia de prevención, protección y seguridad.
- F23:** La restitución es un proceso técnico en el cual intervienen varias instituciones y quien toma la decisión es una autoridad judicial, hay articulación entre entidades.
- F21:** Programa de mujeres consolidado y en ejecución.

Planeación y organización: Se identifica cómo la estructura organizacional contribuye a impulsar la gestión de la Entidad. Las más relevantes según su nivel de potencial efecto son:

- F20:** Equipos comprometidos e integrados para el desarrollo de la misionalidad.
- F1:** Experticia de los profesionales.
- F8:** Transparencia en las actuaciones que realiza la Unidad.
- F17:** Se generan estrategias de operación y gestión de manera articulada entre el nivel central y las direcciones territoriales.
- F16:** Se realiza seguimiento integral y permanente a los planes de trabajo.
- F6:** Gestiones oportunas ante situaciones de riesgo.

Estas fortalezas se potencializan para ser rasgos distintivos de la Unidad, que le permiten el reconocimiento y la consolidación de las acciones de la UAEGRTD.

Debilidades

Las debilidades que se identificaron en la operación de la Unidad son aspectos de su gestión que deberán ser asumidos como opciones para la mejora del desempeño, con el fin de incrementar la eficiencia y eficacia. A continuación, se presentan las debilidades identificadas para la UAEGRTD, no obstante, en comparación a las Oportunidades, Amenazas y Fortalezas, estas tienen nivel potencial medio (entre 60 y 80 puntos de un máximo de 100).

Operativas: Relacionadas con la ejecución de las actividades relacionadas con los procesos misionales, esto teniendo en cuenta el criterio de las áreas técnicas:

D2: Equipos de medición de alta precisión insuficientes.

D17: Baja apropiación de los lineamientos del enfoque diferencial y de género por parte de los colaboradores.

D14: Desactualización de los insumos y material probatorio insuficiente para la presentación de la demanda ante el juez.

D19: Baja capacidad para la atención de casos con altas conflictividades sociales.

D16: Desconocimiento de la ruta de atención a terceros en el proceso de restitución.

D18: Baja articulación con otras entidades para el cumplimiento de órdenes.

Administrativas: Relacionadas con el apoyo que se brinda a los procesos misionales

D3: Alta rotación de personal.

D4: Discontinuidad en la curva de aprendizaje.

D11: Recursos financieros limitados para viáticos

D1: Dificultades en procesos de contratación de personal (demoras y acceso a profesionales en regiones).

D12: Baja articulación de las herramientas tecnológicas para el manejo de información y el seguimiento al cumplimiento de las órdenes.

Estas debilidades se plantean para efectos de redireccionar los recursos y esfuerzos institucionales que permitan desarrollar e impulsar los ajustes internos orientados a optimizar los resultados y así contribuyan al cumplimiento de la misión institucional, desde luego teniendo en cuenta la ortodoxia estratégica que señala el aprovechamiento de las fortalezas para mitigar las debilidades organizacionales.

Como resultado de los análisis OPAM y DEBFOTR se definieron una serie de estrategias que contribuyan al cumplimiento de los objetivos formulados para las líneas estratégicas. Estas estrategias se presentan en la definición de las líneas estratégicas misionales.

2.4. Aspectos relevantes que se deben tener en cuenta en los procesos de planeación de mediano plazo de la UAEGRTD

Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica por la Pandemia por COVID 19

La infección por SARS-CoV-2, el virus que causa el COVID-19, se considera uno de los eventos más perturbadores que el mundo ha enfrentado en la historia reciente (Morales, F. et al: 2020). Desde el 6 de marzo de 2020, fecha en la cual se reportó el primer caso positivo de COVID 19 en el país, a la fecha, se han confirmado 1.149.063 personas contagiadas (2,49% de la población colombiana), de los cuales 1.047.017 (91.1%) se han recuperado, hay 66.496 casos activos (5.8%) y han fallecido 32.974 (2,9%). Además de las pérdidas humanas en el país y en el mundo que ya supera un millón los efectos sobre la economía y la vida de la población colombiana, esto por cuenta de la misma dinámica de la enfermedad y por las medidas de aislamiento preventivo para preservar la vida de las personas (durante los primeros meses de la pandemia), que redujeron la movilidad de las personas y la producción de las empresas y desde luego de las entidades del Estado (Morales, L.; et al: 2020).

La UAEGRTD no ha estado exenta de la dinámica que la pandemia ha impuesto en el país y por ello ha adelantado las gestiones propias para mantener su operación, no obstante, de las restricciones de movilidad y atención in situ, implementando los lineamientos dispuestos por el Gobierno Nacional, entre otros, los que se relaciona a continuación:

- **Decreto Legislativo 491 de 2020**, Por el cual se adoptan medidas de urgencia para garantizar la atención y la prestación de los servicios por parte de las autoridades públicas y los particulares que cumplan funciones públicas y se toman medidas para la protección laboral y de los contratistas de prestación de servicios de las entidades públicas, en el marco del Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica.
- **Resolución 666 del 24 de abril de 2020**, mediante la cual se adoptan medidas como el protocolo general de bioseguridad para mitigar, controlar y realizar el adecuado manejo de la pandemia del Coronavirus COVID-19.
- **Resolución 796 del 20 de mayo de 2020**, del Ministerio de Salud y Protección Social, mediante la cual se adoptó el protocolo de bioseguridad para la prevención del Coronavirus COVID 19 en el sector agrícola, en el que se incluyen medidas de bioseguridad para el ingreso a predios agrícolas.
- **Circular Externa 100-009 de 2020**, expedida por los Ministerios de Trabajo, Salud y Protección Social y por el Departamento Administrativo de la Función Pública en la cual se establecen las acciones para la adopción de las directrices desarrolladas en los Decretos Legislativos 491 y 539 de 2020.

Lo anterior, hizo necesario adoptar al interior de la Unidad el Protocolo General de Bioseguridad para la Prevención y Contención del COVID-19 socializado por la Secretaría General mediante Circular 0016 del 2 de julio de 2020, con el fin de orientar las medidas de bioseguridad en el marco de la pandemia por coronavirus COVID-19 en la UAEGRTD, con el fin de mitigar, controlar y realizar el adecuado manejo de la pandemia durante el desarrollo de sus actividades según se establece en el Protocolo General de Bioseguridad para la Prevención y Contención del COVID-19 de la Unidad.

Como resultado de la adopción de las medidas contempladas en el Decreto 1168 de 2020²⁹, la UAEGRTD opera actualmente en las 22 oficinas aplicando estrictamente las medidas de bioseguridad, en atención al usuario y la realización de las diligencias propias de los procesos misionales para la inscripción en el SRTDAF, acompañamiento y trámite de las solicitudes de restitución y cumplimiento de las órdenes de restitución. No obstante, la pandemia es un factor con consecuencias epidemiológicas, sociales y económicas de mediano plazo, es decir, a partir de los análisis y conceptos de las autoridades de salud nacionales e internacionales, los efectos que se evidencian en el país, como consecuencia de la disminución de las actividades productivas y las restricciones a la movilidad para contener la expansión del virus, han generado desempleo y cambiado la dinámica de la operación del sector privado y las entidades públicas (presencial-virtual).

De acuerdo con la información del Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Salud, reporta la presencia del virus COVID 19 en el 98% del territorio nacional, con mayor incidencia en las zonas urbanas y cabeceras municipales. En la ilustración del Anexo 7 se observa el estado de afectación de la pandemia en el territorio identificado por municipio.

En el contexto de la planeación táctica y operativa, el factor de la pandemia deberá contemplarse, durante al menos los próximos dos años de acuerdo con los estudios y análisis que el Ministerio de Salud y Protección Social ha dado a conocer a la opinión pública, como un factor crítico de éxito en la operación de la Unidad en las siguientes actividades:

1. Planeación operativa: Definición de la ruta de intervención anual para cada dirección territorial, en la medida que esto condiciona los desplazamientos para las visitas de terreno en términos de bioseguridad para los colaboradores de la Unidad.
2. Cumplimiento de órdenes, en lo que concierne a las entregas materiales, implementación y seguimiento a proyectos productivos.
3. Contactibilidad con los solicitantes y atención a los usuarios de la Unidad, teniendo en cuenta que un importante número los solicitantes y víctimas que requieran presentar su solicitud de inscripción en el SRTDAF carecen de acceso a las tecnologías de la información y las comunicaciones lo que

²⁹ Por el cual se imparten instrucciones en virtud de la emergencia sanitaria generada por la pandemia del Coronavirus COVID - 19, y el mantenimiento del orden público y se decreta el aislamiento selectivo con distanciamiento individual responsable

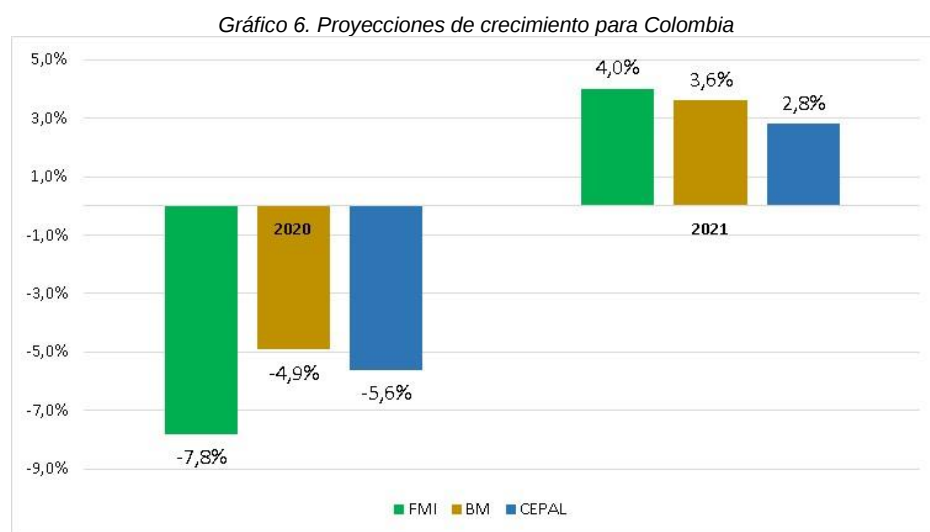
les implicará desplazarse hasta las oficinas territoriales para adelantar los trámites, según el portafolio de servicios de la Entidad.

4. El impacto que puede generar el contexto económico de mediano plazo, probablemente hasta el 2022.

A partir de estas eventuales consecuencias de las variables económicas en la operatividad de la Unidad en el mediano plazo, a continuación, se presentan una serie de aspectos que deberán ser tenidos en cuenta en los procesos de planeación táctica y operativa de la Entidad.

Contexto económico de mediano plazo

Según las proyecciones realizadas por organismos económicos multilaterales, como el Fondo Monetario Internacional, para Colombia se pronostica una contracción del PIB en cerca de 7,8 puntos porcentuales para la vigencia 2020, situación que no se presentaba en el país desde 1999 (-4,2%)³⁰ no obstante, condiciones como el dinamismo que presentaba la economía previo y las respuestas que el Gobierno Nacional tomó para atender oportunamente a la pandemia permiten prever que este panorama sea menos desfavorable que en otros países de la región (-9,4% promedio regional).



Fuente: UAEGRTD a partir de los datos disponibles en PROCOLOMBIA

³⁰ Los datos económicos presentados en este acápite fueron consultados en El sitio oficial de PROCOLOMBIA (Consultado el 10 de noviembre de 2020) Recuperado de <https://procolombia.co/noticias/covid-19/coronavirus-y-su-impacto-en-la-economia-colombiana>

Teniendo en cuenta las cifras de decrecimiento económico, el FMI proyecta que, en la medida de un control adecuado de la pandemia, la dinámica de la economía colombiana para 2021 puede crecer a una tasa de 4,0%, tres puntos porcentuales superior al promedio proyectado para la región (3,7%),

En la misma línea el Banco Mundial prevé un comportamiento similar proyectado (-4,9%) y una recuperación de 3.6% para 2021, entretanto, para la región estima una contracción de -7.2% en 2020 y un crecimiento promedio de 2,8% para 2021³¹.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL proyectó una contracción de -5.6% para el presente año y un crecimiento cercano a 2,8% para el próximo.

El Banco de la República proyecta un rango de contracción entre -2,0% y -7,0% en 2020 mientras que pronostica el inicio de la recuperación gradual durante el segundo semestre de 2020 y que continúe en 2021. En cuanto al mercado laboral se esperan tasas de desempleo en el rango de 18,5% al 22,5%, según los cálculos de ANIF³².

Por otra parte, en cuanto al comportamiento de la oferta, los estudios de la ANIF indican que se presentará una contracción del consumo de los hogares cercana al 2,8% y la formación bruta de capital caerá cerca de un 8,5%, sin embargo, uno de los sectores que impulsará el consumo será el Gobierno que registrará un crecimiento positivo de 2,8%.

Por su parte, el centro de estudios económicos de Fedesarrollo presenta un pronóstico económico a mediano plazo que destaca un rango de crecimiento entre -5,0% y -7,9%, una tasa de desempleo en un rango entre 18,2% y 20,5%. En cuanto a la demanda se pronostica una contracción del consumo privado cercano a -5,1%, incremento en la tasa de desempleo y un menor ingreso nacional. En lo que se refiere a sectores económicos, Fedesarrollo estima un crecimiento en espera, crecimiento en los sectores de administración pública y defensa (5,9%), información y comunicaciones (3,1%), agropecuario (2,4%) y actividades profesionales, científicas y técnicas (0,3%), empero se prevé contracción en los sectores relacionados con actividades artísticas, entretenimiento y servicios domésticos (-20,6%), seguido de comercio, transporte, alojamiento y restaurantes (-16,1%), actividades inmobiliarias (-12,1%), minería (-10,8%) y construcción (-10,2%). Esto explicado directamente por las medidas de restricción y confinamiento.

Para las vigencias 2020 y 2021, el Ministerio de Hacienda presentó su Marco Fiscal de Mediano Plazo ampliando la meta de déficit del Gobierno Nacional Central hasta 8,2% del PIB en 2020 y de 5,1% del PIB y proyecta una deuda bruta que asciende al 65,6% del PIB en 2020 y 60,5% para 2021³³.

³¹ Ibidem

³² Ibidem

³³ Ibidem

En cuanto la tasa de inflación, el Banco Central pronosticó para 2020 en un intervalo de 1% a 3%, explicada por los recursos requeridos para financiar los costos económicos de la pandemia. En el comportamiento al tipo de cambio, según la encuesta de analistas locales del Banco de la República³⁴ se estima que esta variable macroeconómica ascienda hasta \$3.843 por dólar (USD) a finales de 2020 y de \$6.656 por USD en 2021, lo que representa una apreciación del peso colombiano (COP) de 4,9%.

Este panorama económico resulta fundamental para que la UAEGRTD pueda desarrollar las proyecciones en los siguientes aspectos:

1. Proyección de los gastos de funcionamiento de la entidad, toda vez que la Unidad debe ajustarse al Marco Fiscal de Mediano Plazo y con arreglo a las políticas definidos en el Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022.
2. Definición de los anteproyectos/proyectos de inversión: Bajo los supuestos macroeconómicos definidos por el Ministerio de Hacienda y el Departamento Nacional de Planeación, se proyectan los recursos incorporados en esquema financiero en los componentes financiados con recursos del Presupuesto General de la Nación (PGN).
3. Proyección de la financiación de las órdenes emitidas por los jueces y magistrados especializados en restitución de tierras, para cumplimiento de la Unidad.

3. METODOLOGÍA DE FORMULACIÓN

La metodología diseñada para la formulación del Plan Estratégico Institucional de la Unidad de Restitución de Tierras, se basa en desarrollar momentos y espacios que garanticen la participación de la mayor cantidad de personas de la organización, con el fin de que el marco estratégico se defina escuchando, comprendiendo y acordando las diferentes perspectivas que se tienen desde las dependencias y procesos de la Entidad y que, basados en estos acuerdos, se construya una visión compartida del horizonte estratégico.

De esta manera, se espera responder efectivamente al sentir organizacional y lograr un marco estratégico co-creado y no impuesto, el cual permita que su apropiación y despliegue sea ágil y eficiente.

La metodología define tres momentos esenciales:

1. Identificación del Reto
2. Definición de la Apuesta

³⁴ Encuesta Mensual de Expectativas de Analistas Económicos (EME) Disponible en <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/encuesta-mensual-expectativas-analistas-economicos>.

3. Formulación del Plan Estratégico Institucional

Estos momentos metodológicos se detallan a continuación.

El Reto: A partir de un análisis del contexto organizacional y de los propósitos institucionales es preciso concretar ámbitos de acción, es decir, retos que, de superarse, contribuyen a alcanzar esos propósitos. Para poder identificar ese reto de manera adecuada se deben tener presentes las siguientes preguntas: ¿Qué caracteriza el entorno? ¿Cuáles intereses globales y territoriales están presentes? ¿Cómo incide el entorno global en los propósitos institucionales? Y, al identificar el reto, se debe asegurar que este debe ser presente, urgente y vital para la entidad. Adicionalmente, se deben identificar claramente los actores intervinientes y sus intereses en torno al reto, y se debe validar la contribución del reto cumplido frente al cumplimiento de los propósitos institucionales.

La Apuesta: Es la estrategia, el camino que se elige para enfrentar y superar el reto. Es el corazón de la gestión en tanto tiene el potencial de crear nuevas realidades. La apuesta es una decisión, debe ser viable y representar la base para nuevos retos. Es indispensable para su definición, que precise de forma concreta un alcance, que apunte claramente a la creación de una nueva realidad, y que caracterice la situación que se tendrá cuando, gracias a ella, se supere el reto.

El Plan Estratégico Institucional: Es el documento que contiene los elementos definidos y que marcan el horizonte estratégico de la Unidad para el cuatrienio. Es un documento que incluye los componentes del direccionamiento estratégico para la implementación, seguimiento y evaluación al ejercicio de la organización, construido de manera participativa con el personal de los diferentes procesos, vinculando los diagnósticos, retos y alternativas de solución.

3.1. Identificación de Retos Institucionales

Para la definición de las líneas y objetivos estratégicos del PEI es indispensable la identificación de los retos institucionales que la Unidad deberá asumir.

En este sentido, iniciando la formulación del PEI se realizaron mesas de trabajo con los colaboradores de las dependencias del nivel central y las direcciones territoriales, en las cuales los participantes plantearon los retos que consideran debe asumir la Unidad en cada una de las etapas del proceso de restitución de tierras (administrativa, judicial y cumplimiento de órdenes) en las rutas individual y colectiva, así como frente a la administración del Registro Único de Predios y Territorios Abandonados -RUPTA.

En la metodología utilizada, los participantes entregaron aportes frente a lo que consideran la Unidad debe Conservar (tenemos y queremos), Alcanzar (no tenemos y queremos), Cambiar (tenemos y no

queremos) y Evitar (no tenemos y no queremos), los cuales se clasificaron en cuatro perspectivas: i) humana, ii) arquitectura institucional, iii) partes interesadas y iv) estratégica³⁵.

3.2. Priorización de Retos Institucionales (Encuesta)

Partiendo de los elementos identificados y con el apoyo de las dependencias del nivel central se definieron los siguientes ocho retos:

Tabla 7- Definición de Retos Institucionales

No	Retos Institucionales
1	Aplicar la tecnología de forma efectiva, de manera que los solicitantes puedan recibir sus predios, compensaciones, proyectos productivos y demás mecanismos de restitución, en el menor tiempo posible.
2	Garantizar la correcta implementación de los enfoques diferenciales para dar cumplimiento a los derechos de las víctimas y los sujetos de especial protección en el proceso de restitución de tierras.
3	Garantizar la correcta participación de las víctimas, sus líderes y lideresas y organizaciones que los representan en el proceso de restitución.
4	Lograr el efectivo, adecuado y eficiente grado de coordinación interinstitucional para garantizar la oferta pública nacional, regional y local, al servicio de la sostenibilidad de la población restituida.
5	Gestionar lo necesario, para garantizar la protección de los derechos de la ciudadanía que tiene interés en los servicios de la entidad, mediante el fortalecimiento de la comunicación entre dependencias internas, entidades externas y ciudadanía, de forma tal que posibilite, mediante un lenguaje claro, llegar de forma efectiva a los grupos de valor de la UAEGRTD, con respuestas oportunas, orientaciones precisas y actitudes positivas para una adecuada prestación del servicio en aplicación de la política institucional establecida.
6	Conseguir recursos de cooperación y nuevas fuentes nacionales e internacionales para fortalecer la gestión de la Unidad de Restitución de Tierras.
7	Llegar a más zonas para comunicar e impulsar la presentación de solicitudes de aquellos que consideren son sujetos de restitución de tierras por ser víctimas despojo y abandono forzado a causa del conflicto.
8	Priorizar las medidas de bioseguridad de los colaboradores de la Unidad, que mitiguen el riesgo de las comunidades aledañas al predio en proceso de restitución.

Fuente: Oficina Asesora de Planeación

³⁵ Ver documento: PE-ES-04 CONTEXTO ORGANIZACIONAL JUN 2020.

En búsqueda de la participación de los grupos de valor y partes interesadas de la Unidad en el proceso de formulación del PEI, se llevó a cabo una encuesta de priorización de estos retos institucionales por parte de beneficiarios de proyectos productivos, representantes de las entidades que conforman el Subcomité Técnico Nacional de Restitución del Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral a las Víctimas - SNARIV, líderes y jóvenes involucrados en el proceso reconstitutivo, titulares de solicitudes inscritas en el RTDAF y solicitantes atendidos por los diferentes canales de la Unidad.

Luego de revisar 91 respuestas válidas a la encuesta, se identificó que los dos retos de la Unidad más importantes para los grupos de valor y partes interesadas son:

Tabla 8- Priorización de Retos Institucionales (más importantes)

No	Retos Institucionales
1	Aplicar la tecnología de forma efectiva, de manera que los solicitantes puedan recibir sus predios, compensaciones, proyectos productivos y demás mecanismos de restitución, en el menor tiempo posible.
2	Garantizar la correcta implementación de los enfoques diferenciales para dar cumplimiento a los derechos de las víctimas y los sujetos de especial protección en el proceso de restitución de tierras.

Fuente: Oficina Asesora de Planeación

Asimismo, se encontró que los dos retos de la Unidad menos importantes para los grupos de valor y partes interesadas son:

Tabla 9- Priorización de Retos Institucionales (menos importantes)

No	Retos Institucionales
1	Lograr el efectivo, adecuado y eficiente grado de coordinación interinstitucional para garantizar la oferta pública nacional, regional y local, al servicio de la sostenibilidad de la población restituida.
2	Conseguir recursos de cooperación y nuevas fuentes nacionales e internacionales para fortalecer la gestión de la Unidad de Restitución de Tierras.

Fuente: Oficina Asesora de Planeación

Adicionalmente, con base en los ejercicios de identificación de partes interesadas y el análisis de Pestel utilizado en el contexto externo, los cuales sugieren que la Unidad es una entidad que interactúa permanentemente con su entorno lo que predispone su operación a verse afectada de manera positiva o negativa; se hace necesario el análisis para que los factores negativos sean compensados por las fortalezas de la Entidad.

En este sentido, la aplicación de los instrumentos para análisis FODA, permiten cruzar y establecer la manera en que la Unidad puede afrontar los retos de su entorno y definir las estrategias que le permitan establecer su orientación estratégica: Ofensiva, Defensiva, Adaptativa o Supervivencia.

4. APUESTA

Bajo el enfoque que define el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, la UAEGRTD plantea la armonización de su PEI con las estrategias, políticas y planes para atender y dar cumplimiento a su misión y está alineada con los objetivos y prioridades del Gobierno Nacional (González, S y Parra, L.:2018). En el marco del Sistema Nacional de Planeación, la Unidad define alinear sus metas institucionales con los programas, inversiones y metas del Gobierno establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022 y el despliegue estratégico que se realiza para el sector mediante el Plan Estratégico Sectorial Agropecuario y rural 2019-2022, como se presenta en la Ilustración 6.

A continuación, se presentan los elementos clave de cada uno de estos instrumentos estratégicos conducentes a cumplir la finalidad social del Estado, a través de la acción misional de la Unidad:

Ilustración 6. Alineamiento de políticas en el contexto de la Planeación Institucional



Fuente: Adaptado de González, S. y Parra, L. (2018)

4.1 Alineamiento con metas del Gobierno Nacional

4.1.1 Metas Plan Nacional de Desarrollo

El Plan Nacional de Desarrollo “Pacto por Colombia, pacto por la equidad” es la hoja de ruta que establece los objetivos de gobierno, fijando programas, inversiones y metas para el cuatrienio³⁶, aprobado mediante la Ley 1955 de 2019. Este plan estableció estrategias para la UAEGRTD en el **Pacto estructural XI** denominado **Pacto por la construcción de paz: cultura de la legalidad, convivencia, estabilización, víctimas**.

El Pacto XI desarrolla la Línea D. Reparación: Colombia atiende y repara a las víctimas, la cual se fija el propósito de priorizar el funcionamiento del Sistema Integral de Víctimas en el marco de la restricción presupuestal, mediante la gestión de los esfuerzos para la reparación y la atención integral, y para esto, se tendrá que conseguir la mayor cantidad de recursos que sean posibles obtener y realizar los ajustes que se requieran para invertirlos con eficiencia³⁷.

Para la línea anteriormente mencionada, se planteó el objetivo 5:

Objetivo 5. Promover el acceso a la justicia de las personas y comunidades que han sido víctimas del despojo de sus tierras y territorios, apoyando la reparación integral en un marco de reconciliación, promoción de los derechos de la mujer, formalización de la propiedad rural y proyección productiva de la ruralidad.

Este objetivo contempla la Estrategia 11 - Restitución de Tierras, que propone el desarrollo y cumplimiento de las siguientes acciones:

1. La definición de políticas y lineamientos institucionales para optimizar el intercambio de información en tiempo real del “Nodo de Tierras”, liderado por la UAEGRTD y que se incorporen nuevos trámites que optimicen y faciliten la atención a las víctimas.
2. La presentación de las solicitudes judiciales (solicitudes de restitución - demandas) de las solicitudes inscritas en el **Registro de Tierras Despojadas y Abandonadas Forzosamente (RTDAF)**, para los reclamantes que así lo dispongan (otorgamiento de un poder para la representación judicial por parte de la Unidad), ante los jueces y magistrados especializados en restitución de tierras, con el fin de obtener la restitución jurídica y material del predio o del derecho territorial.
3. Generación de capacidades para que las víctimas puedan subsistir de manera digna y por sus propios medios y que se integren activa y satisfactoriamente a la comunidad. Esto a través del

³⁶Recuperado de: <https://www.dnp.gov.co/DNPN/Paginas/Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx>

³⁷Recuperado de: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/PND-Pacto-por-Colombia-pacto-por-la-equidad-2018-2022.pdf>

diseño e implementación de la oferta institucional coordinada y oportuna, necesaria para lograr la reparación integral de las víctimas de abandono y despojo, y del acompañamiento a la Unidad de Restitución de Tierras durante todas las etapas del proceso.

- Facilitar el acceso a información para orientar las decisiones productivas de las familias beneficiarias; y prestar servicios especializados de asesoría para la formulación de los proyectos productivos, así como servicios de acompañamiento integral, mediante el desarrollo de las capacidades productivas y socio-empresariales, a través del Programa Proyectos Productivos de la UAEGRTD.
- El desarrollo de una reglamentación que permitirá armonizar el RUPTA y el RTDAF, para que permita aumentar la eficiencia en la atención de usuarios de protección y cancelaciones de medidas de protección.

Estas acciones se materializarán con el cumplimiento de los siguientes tres (3) indicadores de producto:

Tabla 10. Indicadores de la UAEGRTD definidos en el PND 2020 – 2022. Estrategia 11 Restitución de Tierras

Sector	Programa	INDICADOR	Línea Base	Meta del cuetrenio	ODS asociado (Primario)	ODS asociado (Secundario)
Agricultura y Desarrollo Rural	Restitución de tierras a víctimas del conflicto armado	Proyectos productivos ejecutados en el marco de la restitución de tierras	3.815	5.345		
Agricultura y Desarrollo Rural	Restitución de tierras a víctimas del conflicto armado	Predios entregados y compensados en cumplimiento de fallos judiciales de restitución de tierras	4.835	8.090		
Agricultura y Desarrollo Rural	Por definir	Porcentaje de solicitudes inscritas en el RTDAF presentadas ante jueces	85%	90%		

Fuente: Elaborado por UAEGRTD a partir de Departamento Nacional de Planeación (2019)

Así mismo, dentro del PND la UAEGRTD participa en las acciones encaminadas a la convivencia estabilización y construcción de paz y bajo el liderazgo de la Consejería Presidencial para la

Estabilización y la Consolidación y la Agencia de Renovación del Territorio en la ejecución y cumplimiento de las acciones definidas en los Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial – PDET.

Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET)

Como parte de las acciones establecidas en el pacto **XI. Pacto por la Construcción de Paz: Cultura de la legalidad, convivencia, estabilización y víctimas** del Plan Nacional de Desarrollo, particularmente en las acciones efectivas para la política de estabilización, se determinó la intervención coordinada en zonas estratégicas con seguridad, justicia y equidad, a través de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial – PDET, instrumentos especiales de planificación a 15 años, para implementar la Reforma Rural Integral (RRI) en 16 subregiones que reúnen 170 municipios priorizados (que reúnen cerca de 11.000 veredas), que se caracterizan por sus altos niveles de pobreza, la violencia, la debilidad institucional y las economías ilícitas, en donde residen cerca de seis millones de habitantes y más de la mitad de las víctimas de Colombia³⁸.

En este sentido, vale la pena destacar que la base legal y normativa para el cumplimiento de los PDET se incluye en el Plan Nacional de Desarrollo 2018- 2022, a partir de lo que establece el Decreto 893 de 2017 y estos planes se construyen como mecanismos para lograr la estabilización del país y se financian a través de la afluencia de recursos de diferentes actores en los territorios con una proyección de largo plazo, esto es, 15 años.

En lo que respecta al sector agropecuario y rural se convoca a las entidades del sector para la definición de los aspectos pendientes del desarrollo rural, lo cual es un reto teniendo en cuenta que estos territorios se caracterizan por la heterogeneidad en sus condiciones de infraestructura, desarrollo social y económico, sostenibilidad ambiental y condiciones de seguridad. No obstante, coinciden en presentar los desempeños más bajos en estas y se requiere que el Gobierno Nacional contribuya con los gobiernos locales para gestionar su desarrollo y disminuir su vulnerabilidad a nuevas formas de violencia.

Sobre el particular, es importante señalar que los PDET, están compuestos por ocho (8) pilares, los cuales se relacionan a continuación:

³⁸Agencia de Renovación del Territorio. (10 de noviembre de 2020) Recuperado de: https://www.renovacionterritorio.gov.co/especiales/especial_PDET/



Fuente: UAEGRTD – Subdirección General

La UAEGRTD tiene a su cargo 135 de las 3.304 iniciativas PDET (4%) que contempla el Pilar 1 “Ordenamiento social de la propiedad rural y uso del suelo”, el cual se orienta a cuatro acciones incluidas la restitución de tierras.

En lo que concierne a las etapas administrativa y judicial del proceso de restitución se plantean las siguientes acciones y metas:

Tabla 7. Metas Etapas administrativa y judicial – ruta individual para municipios PDET

¿Qué?	Solicitudes decididas en etapa administrativa e inscritas en el RTDAF para ser presentadas ante los jueces		¿Cuánto?	¿Dónde?	¿Quiénes?	¿Con quién?
			META A 2021			
¿Cómo?	Etapas administrativa - Registro	Decidir las solicitudes que se encuentren en trámite habilitadas de inscripción de predios en el RTDAF	16.372	Municipios PDET zonas microfocalizadas	Direcciones territoriales con jurisdicción en municipios PDET	IGAC, SNR, Alcaldías, Fuerza pública (acompañamiento a salidas de campo)
	Etapas Judicial	Presentar las demandas ante los jueces de restitución de tierras, respecto de las cuales se hayan otorgado poder por parte del solicitante.	2.214			Consejo Superior de la Judicatura

Fuente: UAEGRTD – Subdirección General

En lo referente al cumplimiento de órdenes, la UAEGRTD proyecta para atender los municipios PDET las siguientes acciones y metas:

Tabla 8. Metas cumplimiento de órdenes judiciales a cargo de la UAEGRTD para municipios PDET

¿Qué?	Órdenes judiciales a cargo de la UAEGRTD cumplidas		¿Cuánto? META A 2021	¿Dónde?	¿Quiénes?	¿Con quién?
¿Cómo?	Proyectos productivos	Formular, implementar y acompañar los proyectos productivos en cumplimiento de fallos judiciales de restitución de tierras	524	Municipios PDET zonas microfocalizadas	Grupo de cumplimiento de órdenes judiciales y articulación institucional – COJAI	Entidades territoriales, ANT, CARs, y entidades que hacen parte del SNARIV y otras, de acuerdo con las órdenes del juez competente
	Entrega o compensación de predios	Entregar o compensar los predios en cumplimiento de fallos judiciales de restitución de tierras	1.100			Rama Judicial – despachos judiciales especializados en restitución de tierras y juzgados promiscuos municipales

Fuente: UAEGRTD – Subdirección General

Frente a las comunidades étnicas (indígenas, negras, afrodescendientes, raizales y palenqueras) se establecen las siguientes acciones y metas:

Tabla 9. Metas derechos territoriales – Ruta étnica a cargo de la UAEGRTD para municipios PDET

¿Qué?	Demandas de restitución de derechos territoriales de los grupos étnicos presentadas ante jueces especializados		¿Cuánto? META A 2021	¿Dónde?	¿Quiénes?	¿Con quién?
¿Cómo?	Etapas administrativa étnica	Decidir administrativamente las solicitudes de comunidades étnicas	44	Territorios étnicos (pueblos indígenas y comunidades negras, afrodescendientes, palenqueras y raizales)	UAEGRTD Direcciones territoriales Dirección de Asuntos Étnicos	Direcciones territoriales
	Etapas judicial étnica	Presentar las demandas de restitución de derechos territoriales de los grupos étnicos ante los jueces de restitución de tierras	31			

Fuente: UAEGRTD – Subdirección General

Finalmente, frente al trámite de solicitudes de protección de predios – RUPTA se estiman las siguientes acciones y metas:

Tabla 10. Metas derechos territoriales – Ruta étnica a cargo de la UAEGRTD para municipios PDET

¿Qué?	Solicitudes de protección o cancelación de protección de predios - RUPTA		¿Cuánto? META A 2021	¿Dónde?	¿Quiénes?	¿Con quién?
¿Cómo?	RUPTA - Ruta individual	Decidir las solicitudes de protección o levantamiento de protección ruta individual -RUPTA	3.133	Municipios con solicitudes medidas de protección	UAEGRTD - Direcciones territoriales - Dirección Jurídica de Restitución	Dirección Jurídica de Restitución
	RUPTA - Ruta étnica	Decidir las solicitudes de protección o levantamiento de protección ruta étnica - RUPTA	96		UAEGRTD - Direcciones territoriales - Dirección de Asuntos Étnicos	Direcciones territoriales

Fuente: UAEGRTD – Subdirección General

La Unidad prioriza sus acciones de intervención territorial, mediante la contribución al desarrollo de estos municipios, toda vez que los compromisos y metas resultan estratégicos para mejorar parte de los indicadores que miden aspectos económicos, sociales, ambientales, institucionales y de seguridad, teniendo en cuenta que para las entidades territoriales presentan resultados por debajo del promedio nacional, y así lograr la superación de la pobreza rural y mejorar la calidad de vida de las y los habitantes de las zonas objetivo, apuntando también a contribuir a lo establecido en el Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera³⁹.

4.1.2 Metas Plan Estratégico Sectorial

Mediante el Plan Estratégico Sectorial Agropecuario y Rural 2019-2022 – PES denominado **Campo con progreso: transformación productiva, competitividad, y desarrollo rural**, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, como cabeza del sector de sus entidades adscritas y vinculadas, da lineamientos para la promoción y la transformación productiva agropecuaria mediante el ordenamiento de la producción, el desarrollo de clústeres y cadenas de valor agroindustriales, que integren la producción industrial con la de pequeños y medianos productores, a través de esquemas de Agricultura por Contrato, para un mejor aprovechamiento de los mercados nacionales e internacionales y así lograr la inclusión productiva y social de la población campesina, focalizándose en los pequeños productores, y de esta manera reducir las brechas entre el campo y la ciudad⁴⁰.

El mencionado Plan estructura los lineamientos estratégicos para el desarrollo agropecuario y rural en cuatro pilares de política, definidos por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural⁴¹:

- i) Productividad + Rentabilidad = Competitividad;
- ii) Desarrollo agropecuario y agroindustrial;

³⁹ Decreto 893 de 2017 "Por el cual se crean los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial-:PDET"

⁴⁰ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (5 de noviembre de 2020). Plan Estratégico Sectorial Agropecuario y Rural 2019-2022 denominado Productividad + Rentabilidad = Competitividad - Desarrollo Agropecuario y Agroindustrial. Recuperado de: https://www.minagricultura.gov.co/planeacion-control-gestion/Gestin/PLANEACION/Planes_Estrategicos_Sectoriales_Institucionales/Planes%20Estrategicos%202019%20-%202022/PLAN_ESTRATEGICO_SECTORIAL_AGROPECUARIO_Y_RURAL_2019_2022.pdf

⁴¹ Ibidem.

- iii) Desarrollo Rural y con emprendimiento y equidad y,
- iv) Institucionalidad Moderna y Tecnificada.

El PES define la contribución de la UAEGRTD en el cuarto pilar “Institucionalidad Moderna y Tecnificada”, en dos objetivos estratégicos establecidos para el mismo, los cuales son:

1. Objetivo 1. Mejorar ingresos de la población rural.
2. Objetivo 3 “: Fortalecer la gestión de información para el ordenamiento social de la propiedad en la totalidad del territorio rural”.

Para que, a través de una serie de acciones, la Entidad contribuya con el desarrollo rural, el emprendimiento y equidad, las cuales se describen en las siguientes líneas:

1. **Mejorar los ingresos de la población rural:** Mediante intervenciones asociadas a generación de ingresos focalizadas e identificando capacidades organizacionales, con vocación de formalización y orientación de mercados, para lo cual es necesario:
 - La definición de rutas para la generación de ingresos que posibiliten mejores condiciones y mayor formalidad en la remuneración del trabajo rural.
 - Identificar potenciales núcleos de emprendimiento rural que consideren entre otras actividades distintas a las agrícolas y pecuarias: turismo, conversación ambiental y servicios para la ruralidad.
 - La promoción de procesos e intervenciones que fomenten y fortalezcan la asociatividad como herramienta funcional a procesos de acceso a factores de producción, inclusión financiera, gestión y administración de bienes públicos rurales y solución a esquemas de comercialización, incluyendo agricultura por contrato.
2. **Fortalecer la gestión de información para el ordenamiento social de la propiedad en la totalidad del territorio rural:** Para articular el proceso de restitución de tierras con los procesos de ordenamiento de la propiedad rural y de inclusión productiva y así se espera que⁴²:
 - Durante las vigencias 2019, 2020 y 2021 sean presentadas por la UAEGRTD, ante los jueces y magistrados de restitución de tierras, 10.494 demandas.
 - Así mismo la UAEGRTD adelante la entrega o compensación de 2.170 predios en cumplimiento de los fallos judiciales de restitución de tierras.

⁴² Ibidem, p. 67.

- La Unidad también brinde acompañamiento integral y complementario a 1.530 familias con fallos de restitución de tierras, que incluye un subsidio para la implementación de sistemas productivos para su estabilización económica.

Para cumplir con estos objetivos, el PES contempla los siguientes indicadores:

Tabla 11. Indicadores y Metas – Plan Estratégico Sectorial Agropecuario y Rural 2019-2022

INDICADOR	METAS LARGO PLAZO		
	2020	2021	TOTAL
Demandas presentadas ante los jueces y magistrados en restitución	5.247	5.247	10.494
Demandas de restitución de derechos territoriales de los grupos étnicos presentadas ante jueces especializados	16	27	43
Predios entregados y compensados en cumplimiento de los fallos judiciales de restitución de tierras	1.085	1.085	2.170
Familias beneficiadas con acompañamiento integral	510	510	1.530
Proyectos productivos ejecutados en el marco de la Restitución de Tierras	4.835	5.345	5.345

Fuente: Oficina de Planeación y Prospectiva – Ministerio de Agricultura.

4.1.3 Metas documentos CONPES

La Unidad hace parte de los siguientes documentos de política CONPES:

- **CONPES 3726 de 2012:** Lineamientos, Plan de Ejecución de Metas, Presupuesto y Mecanismo de Seguimiento para el Plan Nacional de Atención y Reparación Integral a Víctimas en el cual se caracteriza la UAEGRTD, en lo concerniente del trámite de restitución para las solicitudes de inscripción en el Registro de Tierras Despojadas y Abandonadas Forzosamente – RTDAF en zonas.
- **CONPES 3784 de 2013:** Lineamientos de política pública para la prevención de riesgos, la protección y garantía de los derechos de las mujeres víctimas del conflicto armado. Aun cuando actualmente se encuentra cerrado, la Unidad sigue desarrollando acciones en pro del empoderamiento de la mujer, acciones que han sido propuestas al Departamento Nacional de Planeación para que sean tenidas en cuenta en el documento Conpes que actualmente se encuentra en construcción y del que se hizo referencia en antelación.

- **CONPES 3739 de 2013:** Estrategia de Desarrollo Integral de la Región del Catatumbo, la Unidad contribuye con el objetivo para el crecimiento y la generación de empleo, particularmente con la acción de atender al menos el 100% de las solicitudes de restitución cuyos predios estén ubicados en la macrozona del Catatumbo.

Para el seguimiento de las acciones definidas en estos CONPES, los indicadores a cargo de la Unidad son los siguientes:

Tabla 12. Indicadores y Metas – Documentos CONPES

INDICADORES CONPES UNIDAD DE RESTITUCIÓN DE TIERRAS			Metas Capacidad - Acumulado				
CONPES	INDICADOR	LÍNEA BASE	2019	2020	2021	2022	Cuatrenio
3726 de 2012	Porcentaje de solicitudes en trámite administrativo de restitución de tierras inscritas o no en el RTDAF	57%	60%	75%	80%	NA	80%
3726 de 2012	Porcentaje de solicitudes en trámite administrativo de restitución de tierras inscritas o no en el RTDAF en zonas microfocalizadas.	77%	80%	85%	90%	NA	90%
3726 de 2012	Porcentaje anual de mujeres inscritas en el RTDAF	78%	78%	78%	78%	NA	78%
3739 de 2013	Porcentaje de solicitudes de restitución atendidas.	0%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: UAEGRTD - Oficina Asesora de Planeación

4.2 Definición de líneas estratégicas en el Plan Estratégico Institucional

Durante el proceso de consolidación de la visión compartida y después de la aplicación de los lineamientos metodológicos⁴³ se definieron cinco (5) líneas estratégicas, las cuales se conciben y articulan como un modelo que se centra en responder a los requerimientos legales, las necesidades, expectativas y características de las partes interesadas y grupos de interés, fortalecer el Talento Humano y consolidar la cultura organizacional de la Unidad, como la estructura estratégica para lograr los propósitos institucionales.

Las líneas estratégicas establecidas para la operativización del Plan Estratégico Institucional de la UAEGRTD son:

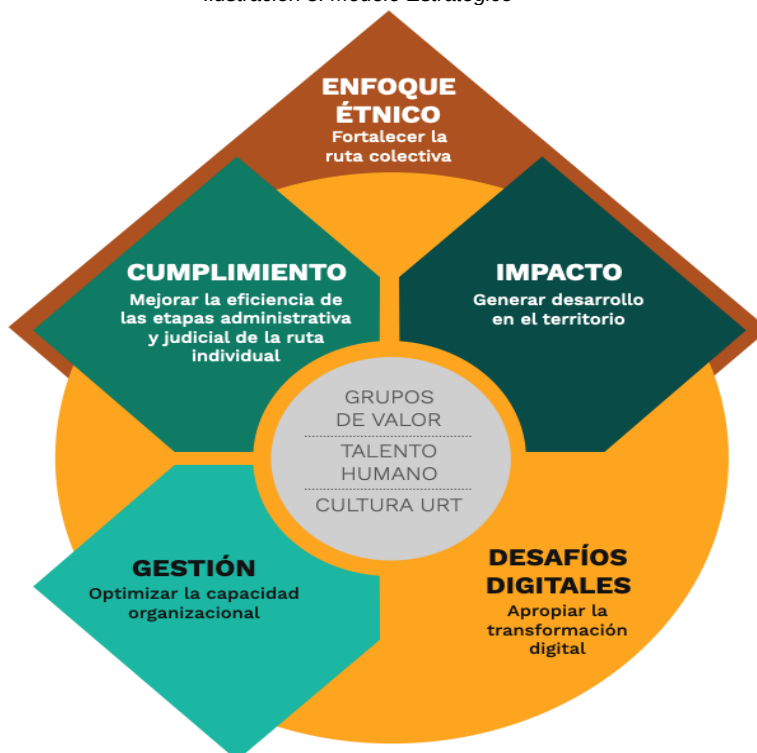
1. **Cumplimiento:** Mejorar la eficiencia de las etapas administrativa y judicial de la ruta individual y del proceso de Rupta.

⁴³ Ver Anexo 3. Metodología para la formulación del Plan Estratégico Institucional – PEI.

2. **Enfoque étnico:** Fortalecer la ruta colectiva.
3. **Impacto:** Contribuir al desarrollo en el territorio.
4. **Gestión:** Optimizar el desempeño y la capacidad organizacional.
5. **Desafíos Digitales:** Apropiar la transformación digital.

Y su interrelación se presenta en la siguiente ilustración:

Ilustración 8. Modelo Estratégico



Fuente: Oficina Asesora de Planeación

4.3 Alineamiento de metas y objetivos

La articulación de los compromisos definidos para la Unidad en los documentos orientadores de política pública se presenta en las ilustraciones del Anexo 8, esta alineación de los objetivos y metas estratégicas con los proyectos de inversión, Plan Estratégico Sectorial, Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial y Plan Nacional de Desarrollo, orientarán la gestión durante la ejecución del PEI.

Estos objetivos fueron definidos como se mencionó anteriormente en los documentos de política pública (PND, PES, proyectos de inversión) y con base en la definición de estos objetivos y en línea con las metas establecidas en los documentos orientadores, se establecen las siguientes metas estratégicas para la UAEGRTD identificadas en el Anexo 8.

Estas metas serán establecidas e incorporadas para cada una de las líneas estratégicas que se explican a continuación:

4.3.1 Línea 1: Incrementar la eficacia de las etapas administrativa y judicial de la ruta individual y del proceso RUPTA, Anexo 11

4.3.1.1 Objetivos

Teniendo en cuenta el alineamiento de objetivos con procesos de la UAEGRTD, se plantean los siguientes objetivos estratégicos:

- 1. Gestión de restitución Ley 1448 – Registro (Etapa administrativa):** Decidir las solicitudes que se encuentren en trámite habilitadas de inscripción de predios en el RTDAF.
- 2. Gestión de restitución Ley 1448 – Etapa Judicial:** Presentar las demandas ante los jueces de restitución de tierras, respecto de las cuales se haya otorgado poder a la Unidad para la representación judicial por parte del solicitante.
- 3. Registro Único de Predios y Territorios Abandonados:** Decidir las solicitudes de protección o levantamiento de protección ruta individual -RUPTA.

4.3.1.2 Indicadores y metas

Los indicadores con las respectivas metas establecidas para estos objetivos se presentan a continuación:

Tabla 13. Indicadores y metas de la línea estratégica 1

OBJETIVO ESTRATÉGICO	NOMBRE DEL INDICADOR	META 2020-2022
Decidir las solicitudes que se encuentren en trámite habilitadas de inscripción de predios en el RTDAF	Solicitudes decididas que se encuentren habilitadas de inscripción de predios en el RTDAF.	39.637
Presentar las demandas antes los jueces de restitución de tierras, respecto de las cuales se haya otorgado poder por parte del solicitante.	Porcentaje de solicitudes inscritas en el RTDAF presentadas ante jueces.	90%
Decidir las solicitudes de protección o levantamiento de protección ruta individual RUPTA.	Solicitudes de protección o levantamiento de protección ruta individual RUPTA.	10.847

Fuente: UAEGRTD – Subdirección General y Oficina Asesora de Planeación

Estos indicadores con sus metas responden a la integración con las metas de proyectos de inversión, Plan Nacional de Desarrollo y los PDET.

4.3.1.3 Estrategias

- Socializaciones periódicas, actualización y retroalimentación frente a los procesos de ruta individual (Registro, Etapa Judicial, RUPTA).
- Adaptación de los procesos y procedimientos, además de la atención a las víctimas con medios virtuales y TICs, que complementen la intervención actual de la Unidad.
- Ajuste de los procedimientos establecidos por la Unidad, de acuerdo con la Política de Catastro Multipropósito.
- Implementación de nuevas metodologías con equipos RTK, NTRIP⁴⁴, apoyo a la identificación con Drones.
- Procesos de adquisiciones orientados a la adquisición de nuevas tecnologías para la identificación predial.
- Implementación de la estrategia de diálogo social para la reconstrucción del tejido social y la mitigación de conflictividades.
- Mapeo de canales de oferta y demanda frente a recursos que permitan el financiamiento de proyectos y programas exitosos de la UAEGRTD.
- Jornadas de socialización de lineamientos para la atención de terceros en el proceso de restitución con otras entidades.
- Dar a conocer y comunicar los resultados del proceso de restitución y los avances del mismo en los territorios.

⁴⁴ Metodologías de para toma de datos por GPS:

RTK: Real Time Kinematic

NTRIP: Networked Transport of RTCM via Internet Protocol

- Implementación de la Fase III del Programa de Mujeres como una iniciativa exitosa de la UAEGRTD.
- Implementación de estrategias de trabajo con grupos poblacionales diferenciales (diferentes a mujeres) replicando la experiencia del programa.

4.3.2 Línea 2: Enfoque étnico - Fortalecer la ruta colectiva

4.3.2.1 Objetivos

A partir del alineamiento de los objetivos con los procesos de la UAEGRTD, se plantean los siguientes objetivos estratégicos:

1. **Gestión de restitución de derechos étnico- territoriales / caracterizaciones y registro:** Decidir administrativamente las solicitudes de comunidades étnicas.
2. **Restitución de Derechos étnico-territoriales - Etapa Judicial:** Presentar las demandas de restitución de derechos territoriales de los grupos étnicos ante los jueces de restitución de tierras.
3. **Protección preventiva de derechos territoriales – RUPTA ÉTNICA:** Decidir las solicitudes de protección o levantamiento de protección ruta étnica – RUPTA.

4.3.2.2 Indicadores y Metas

Las metas establecidas para estos objetivos se presentan a continuación:

Tabla 11. Indicadores y metas de la línea estratégica 2

OBJETIVO ESTRATÉGICO	NOMBRE DEL INDICADOR	META 2020-2022
Decidir administrativamente las solicitudes de comunidades étnicas.	Solicitudes de comunidades étnicas decididas.	260
Presentar las demandas de restitución de derechos territoriales de los grupos étnicos ante los jueces de restitución de tierras.	Demandas de restitución de derechos territoriales de los grupos étnicos presentadas ante jueces especializados.	249
Decidir las solicitudes de protección o levantamiento de protección ruta étnica RUPTA.	Solicitudes de protección o levantamiento de protección ruta étnica RUPTA.	186

Fuente: UAEGRTD – Subdirección General y Oficina Asesora de Planeación

4.3.2.3 Estrategias

- Realizar jornadas de capacitación a los colaboradores de la UAEGRTD en relación con el manejo de afectaciones medioambientales que pueden influir negativamente en el proceso de restitución de derechos territoriales.
- Generar espacios de rendición de cuentas de cara a las comunidades orientado al acceso efectivo a la información sobre la gestión de restitución adelantada por la UAEGRTD.
- Profundizar las relaciones con las comunidades étnicas con el objetivo de fortalecer la confianza depositada en la Unidad y la Dirección de Asuntos Étnicos que permite adelantar el proceso abordando los conflictos interétnicos.
- Realizar jornadas de socialización de los Decretos Ley 4633 y 4635 de 2011, con el objetivo de incluir en el proceso de restitución a las comunidades como víctimas, dándoles a conocer sus derechos frente a las normas anteriormente, así como: difundir y apropiar los conocimientos que las comunidades tienen en relación con el proceso de restitución de los derechos étnicos territoriales.

Para tal, se deben tener en cuenta las siguientes normas para fortalecer el enfoque étnico:

- Decreto Ley 4635 de 2011.
- Decreto Ley 4633 de 2011.
- Convenio 169 de la OIT.
- Auto 005 de 2009: “Protección de los derechos fundamentales de la población afrodescendiente víctima del desplazamiento forzado, en el marco del estado de cosas inconstitucional declarado en la sentencia T-025 de 2004”.
- Acuerdo No.3 de 2018 del Consejo para la Gestión y el Desempeño Institucional: “Por el cual se adoptan criterios diferenciales para la implementación y evaluación de las Políticas de Gestión y Desempeño del Modelo Integrado de Planeación y Gestión”.

Para una mejor comprensión de lo relacionado con la ruta colectiva, es necesario definir algunos conceptos del enfoque étnico en el momento de elaborar el documento PEI, a fin de que se vean reflejadas las particularidades propias del proceso:

Territorio: Es uno de los derechos fundamentales de las comunidades étnicas, el desconocimiento de este pone en riesgo la pervivencia física y cultural de estos pueblos y comunidades. De igual forma, la garantía a la propiedad del territorio es presupuesto para el ejercicio de otros derechos fundamentales como la identidad cultural, autodeterminación, autoridades propias y pervivencia de usos, manejos, costumbres y tradiciones sostenibles. Este derecho también incluye el uso y disfrute de sus derechos naturales.

Abandono (étnico): Entendido como la pérdida de acceso o disfrute de los lugares y espacios de uso y aprovechamiento colectivo y aquellos de uso individual por parte de la comunidad. Se entiende por abandono forzado de tierras la situación temporal o permanente a la que se ve abocada una persona o comunidad forzada a desplazarse de su territorio.

Daño al territorio: El territorio entendido como integridad viviente y sustento de la identidad y armonía, de acuerdo con la cosmovisión propia de las comunidades y grupos étnicos y en virtud del lazo especial y colectivo que sostienen con el mismo, sufre un daño cuando es violado o profanado por el conflicto armado interno y sus factores subyacentes y vinculados. Son daños al territorio aquellos que vulneren el equilibrio, la armonía, la salud y la soberanía alimentaria.

Territorio caracterizado para restitución: Todas aquellas áreas de territorios étnicos (formalizados, en trámite o sin formalizar a nombre de las comunidades) en las cuales se hayan presentado afectaciones territoriales al sujeto colectivo, ocasionadas por el conflicto armado y en el marco temporal establecido por la Ley.

4.3.3 Línea 3: Impacto. Contribuir al desarrollo en el territorio

4.3.3.1 Objetivos

Los objetivos propuestos para esta línea están asociados al proceso interno de gestión para el cumplimiento de las providencias de restitución:

1. **Línea de Proyectos Productivos:** Formular, implementar y acompañar los proyectos productivos en cumplimiento de fallos judiciales de restitución de tierras.
2. **Compensaciones:** Entregar o compensar los predios en cumplimiento de fallos judiciales de restitución de tierras.
3. **Acompañamiento a familias beneficiarias:** Entregar o compensar los predios en cumplimiento de fallos judiciales de restitución de tierras.

4.3.3.2 Indicadores y Metas

Las metas establecidas para estos objetivos se presentan a continuación:

Tabla 15. Indicadores y metas de la línea estratégica 3

OBJETIVO ESTRATÉGICO	NOMBRE DEL INDICADOR	META 2020-2022
Formular, implementar y acompañar los proyectos productivos en cumplimiento de fallos judiciales de restitución de tierras.	Proyectos productivos ejecutados en el marco de la restitución de tierras.	1.530

Entregar o compensar los predios en cumplimiento de fallos judiciales de restitución de tierras.	Predios entregados y/o compensados en cumplimiento de fallos judiciales de restitución de tierras.	3.255
Brindar acompañamiento a familias con fallos de restitución de tierras que incluye subsidio para implementación de proyectos productivos.	Familias beneficiadas con acompañamiento integral.	1.530

Fuente: UAEGRTD – Subdirección General y Oficina Asesora de Planeación

4.3.3.3 Estrategias

- Dar continuidad a los ejercicios de fortalecimiento a las entidades territoriales para lograr la materialización de las líneas de restitución de tierras que fueron incorporadas en los planes de desarrollo.
- Generar espacios de diálogo con los jueces, magistrados y entidades del SNARIV, para dar claridad a las competencias, oferta institucional y dificultades para el cumplimiento de órdenes.
- Dar continuidad a los acercamientos tanto con jueces y magistrados, como con las entidades involucradas en las sentencias de restitución de tierras.
- Impulsar el monitoreo y seguimiento al cumplimiento de las órdenes judiciales emitidas en las providencias de restitución de tierras: Continuar con el análisis de manera periódica del avance en el cumplimiento de órdenes judiciales, detectando causales de retraso para generar mecanismos que permitan el efectivo cumplimiento de las órdenes judiciales por parte de la Unidad y las demás entidades destinatarias de las mismas.

Lo anterior, con el fin de hacer más eficiente el proceso de cumplimiento de providencias de restitución y de esta manera, reducir posibles incidentes de desacato o inconformidades por parte de los beneficiarios de restitución.

4.3.4 Línea 4: Gestión. Optimizar el desempeño y la capacidad organizacional

4.3.4.1 Objetivo estratégico

Optimizar la capacidad y el desempeño organizacional, desde el despliegue estratégico, el diseño organizacional, el talento humano y el relacionamiento con las partes interesadas.

4.3.4.2 Meta estratégica

Mejorar el índice del desempeño institucional en el marco del FURAG, para alcanzar una calificación de 90,8 puntos.

El Plan Nacional de Desarrollo 2018- 2022 establece para las entidades del orden nacional un incremento en este indicador de 10 puntos la calificación obtenida en el FURAG. Para cumplir con esta meta, la Unidad se propone obtener un aumento de 3.33 en la calificación en este índice de desempeño institucional del FURAG, para los años 2019, 2020 y 2021 logrando pasar de 84.5 a 90.8 puntos.

Para lograr este resultado, se liderarán acciones encaminadas a la elaboración de instrumentos de seguimiento y a la ejecución de los lineamientos y estructura del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, como responsabilidad a cargo de los líderes de políticas, según lo establecido en la Resolución 639 de 2019.

4.3.4.3 Elementos

Estrategia: Fortalecer la implementación del MIPG, a partir de las brechas identificadas en los autodiagnósticos y en las recomendaciones del FURAG.

En este sentido se realizará el seguimiento y control de los planes institucionales como mecanismos que aportan a asegurar el resultado esperado en este Plan Estratégico Institucional.

Diseño organizacional: Optimizar el diseño de la estructura organizacional y de los procesos de la Unidad.

La optimización de procesos en la Unidad parte del resultado de un diagnóstico de su estado actual en el cual se prioricen los procesos más relevantes para el desarrollo de su misionalidad, esto acompañado de una permanente revisión y actualización de su estructura en los lineamientos y en su definición documental.

Con la ejecución de estas actividades, se podrán definir las líneas de acción y establecer planes de trabajo con los líderes de proceso, de tal forma que coadyuven a la identificación de oportunidades, acciones de mejora e incremento de la eficiencia y eficacia, la implementación de herramientas tecnológicas que permitan automatizar actividades de estos procesos, así como la obtención de datos relevantes e información útil para el control y la toma de decisiones, el seguimiento oportuno y la mejora continua.

Frente al diseño organizacional, será necesario revisar los modelos de operación que actualmente se ejecutan a nivel territorial, para medir la eficiencia, cobertura, alcance y efectividad de las Direcciones Territoriales, lo cual como resultado permitirá la formulación e implementación de acciones que contribuyan a optimizar su intervención, teniendo en cuenta las dinámicas y particularidades de cada territorio.

Talento humano y cultura: Afianzar el modelo de cultura organizacional de la Unidad.

De acuerdo a los lineamientos establecidos por el MIPG, la dimensión Talento Humano tiene como propósito brindar las herramientas que permitan gestionar efectivamente el talento humano mediante el ciclo de vida del servidor público (ingreso, desarrollo y retiro), orientando las acciones a vincular funcionarios que cumplan con el perfil definido en el manual de funciones y que cuenten con las competencias necesarias para el desarrollo de sus funciones, alineadas con las estrategias de la Entidad.

A partir de lo dispuesto en el presente documento, y con el fin de asumir los nuevos retos enmarcados en los factores externos que afectan el desempeño y operación de la Unidad (V.g. pandemia por la COVID 19), la Unidad requiere fortalecer una cultura organizacional a partir de los factores que inciden en la formación de hábitos, costumbres, actitudes, percepciones, creencias, conocimientos y comportamientos de los colaboradores de la Entidad y que estén alineados con el Código de Integridad, la Constitución y la Ley, toda vez que los comportamientos individuales inciden permanentemente en la gestión institucional y el cumplimiento de metas.

Es importante continuar trabajando, además de la interiorización de los valores de integridad, en la reducción del riesgo psicosocial, en la salud mental y emocional, fortalecer las actividades de bienestar que propendan por mejorar la calidad de vida de los colaboradores y sus familias, y la consolidación de las actividades encaminadas a la promoción de la salud y prevención de accidentes y enfermedades laborales en la Unidad, con el concurso de las áreas responsables y mediante programas y herramientas que promuevan el autocuidado en los colaboradores.

Así mismo, será necesario generar procesos de gestión del cambio en las formas de operación, teniendo en cuenta las dinámicas del contexto actual, dentro del cual se incluyan estrategias para la creación de grupos de agentes de cambio, creación de una visión del cambio e identificación de barreras existentes o potenciales que limiten o eviten estos procesos. En esta nueva perspectiva se trabajará con tecnologías blandas que brinden posibilidades de acercamiento de una manera diferente, en el desarrollo de competencias, habilidades, que crean valor para la Entidad y los colaboradores.

En concordancia con las disposiciones del Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP- para afianzar el modelo de cultura organizacional de la Unidad, se desarrollarán las siguientes actividades:

- Implementar estrategias enfocadas en el desarrollo de los servidores públicos, identificando de manera individual y transversal, las competencias laborales necesarias para mejorar la calidad del rol y sus funciones, en pro de la mejora de los productos y/o servicios que tiene por naturaleza la Entidad.
- Diseñar programas y acciones enfocadas en las recomendaciones de los ejes del Programa Nacional de Bienestar 2020-2022, como son el equilibrio psicosocial, la salud mental, la

convivencia social y las alianzas interinstitucionales, todo ello, utilizando las herramientas tecnológicas y la transformación digital, como aliado estratégico.

- Adelantar procesos de formación y capacitación enfocados en la mejora continua del desempeño individual e institucional, la consolidación de una cultura organizacional basada en la productividad, en la gestión del conocimiento y la innovación, mediante el desarrollo de competencias laborales que propendan por la transformación del Servidor Público.
- Diseñar mecanismos y estrategias que fortalezcan la cultura organizacional enmarcada en los ejes que refiere el Código de Integridad y que contribuyan al buen ambiente laboral, la salud integral del servidor público y el equilibrio en su vida laboral, fortaleciendo las competencias como la comunicación asertiva, la escucha activa, la inteligencia emocional y el respeto colectivo.

Este elemento propone formular un Modelo de Cultura Organizacional que defina la cultura esperada por los colaboradores para cumplir con los propósitos institucionales de la Unidad, el estado actual de los criterios definidos en el modelo, identificar las brechas entre la cultura actual y la ideal, y el desarrollo del plan de fortalecimiento y cierre de brechas en esta materia.

Finalmente, en el Plan Estratégico Institucional de Talento Humano que formule el Grupo de Talento y Desarrollo Humano se desarrollarán acciones y mecanismos que permitan el desarrollo de las mejores prácticas de gestión, respondiendo a la visión que se propone la Unidad, las características de los colaboradores e identificando retos y necesidades para el cumplimiento de esta.

Relacionamiento con las partes interesadas: Mejorar el relacionamiento con las partes interesadas de la Unidad.

El relacionamiento con las partes interesadas es entendido como la atención y/o interacción que se brinda a estas mediante los diferentes canales de atención establecidos, enfocados a una prestación de servicio conforme a la normatividad y lineamientos del Gobierno Nacional, con el fin de obtener una gestión oportuna a todas las peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias PQRSD presentadas ante la entidad y demás requerimientos de personas o grupos interesados en la operación la Unidad.

Como punto de partida para las diferentes acciones que adelanta la Entidad, se cuenta con una Política de Servicio a la Ciudadanía que tiene como objetivo brindar a la ciudadanía y/o grupos de interés, la prestación de servicios de competencia de la Entidad, de una manera eficiente, oportuna, de calidad y bajo los principios de transparencia, dignidad, respeto y corresponsabilidad, con el fin de garantizar el cumplimiento de los fines misionales de la Entidad en los términos de que trata la Ley 1448 de 2011. Esta política permitirá el desarrollo de acciones y mecanismos que contribuyan a optimizar el relacionamiento con las partes interesadas de la Unidad.

Para el relacionamiento con los grupos de interés de la Unidad, se trabajará el fortalecimiento de los medios de accesibilidad para la ciudadanía y/o grupos de valor que así lo requieran, la optimización de los lineamientos del proceso de Articulación Interinstitucional, mediante estrategias de incorporación de recursos físicos y tecnológicos, cualificación del talento humano dispuesto para la atención y mantener una permanente interacción para la identificación y entendimiento de sus requerimientos necesidades y expectativas, con el fin de proporcionar los productos y servicios que satisfagan sus requisitos.

4.3.5 Línea 5: Desafíos Digitales. Apropiar la transformación digital

4.3.5.1 Objetivo estratégico

Fortalecer el uso y aprovechamiento de las tecnologías y la información, como insumos esenciales en el logro de los objetivos estratégicos de la Unidad.

4.3.5.2 Meta estratégica

Cumplir con el 100% de las metas del Plan Estratégico de Tecnología e Información - PETI.

Las metas en términos de Transformación Digital serán materializadas en el Plan de Transformación Digital y el Plan Estratégico de Tecnologías de la Información. Estas metas deberán estar alineadas con los objetivos y metas que se establezcan en las líneas estratégicas mencionadas, definiendo para esto los indicadores de resultado.

4.3.5.3 Elementos transversales

Cultura digital: Formar y apropiar el uso de la tecnología en colaboradores y Grupos de Valor.

En el marco de esta dimensión se buscará la generación de habilidades en los colaboradores de la Unidad, de tal manera que les permita comprender y aplicar la dinámica del entorno tecnológico y el potencial de los medios digitales en las organizaciones, en especial las del sector público.

Igualmente, con el fortalecimiento de la cultura digital se busca el desarrollo de estrategias que permitan disminuir las barreras para la adopción de tecnología y el fortalecimiento de habilidades y capacidades para que cada colaborador mejore el aprovechamiento de la tecnología para generar valor en la operación diaria de la Unidad, contribuyendo así a la transformación de los procesos y servicios de la Unidad y al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Desde esta perspectiva, se fomentará la cultura digital lo cual implica la visión de la organización centrada en la transformación digital, la comunicación y la gestión tecnológica. Así mismo, esta incluye

la creación de ecosistemas de innovación y colaboración en donde haya participación de los colaboradores de la Unidad, en sus diferentes niveles, y los grupos de interés.

Adicionalmente, una cultura digital requerirá el desarrollo de habilidades técnicas y blandas en los colaboradores de la Unidad. Frente a las primeras, es importante potenciar el entendimiento y uso de tecnologías y modelos emergentes como la analítica, la inteligencia artificial, el Big Data, la automatización y robotización, la ciberseguridad, entre otros. Frente a las habilidades blandas se requiere fortalecer la innovación, la colaboración, el agilismo, la gestión del cambio y el liderazgo.

Finalmente, una cultura digital requiere una renovación metodológica y organizacional, es decir, nuevas formas de trabajo, nuevos marcos y modelos organizativos, por ejemplo, las tareas repetitivas y mecánicas con escasa capacidad de innovación, que no aportan valor al usuario, deben transformarse y ser automatizadas por las tecnologías que resuelven el problema reduciendo tiempos y costos.

Información: Generar información veraz, relevante y oportuna.

Uno de los principales objetivos de la transformación digital en la Unidad es mejorar los procesos de toma de decisiones. Esto significa un fuerte énfasis en la inteligencia del dato. Se requiere transformar el énfasis de incorporar aplicaciones o en los documentos de “archivo” que se emplean. El dato pertenece a cada aplicación y su recopilación y consolidación se realiza con funciones de archivo y no de tratamiento. Esta diferencia es clave para el éxito o no de la Transformación Digital.

Así las cosas, las iniciativas y proyectos en esta dimensión deben estar orientados a las siguientes acciones:

- Integración de fuentes de información para el proceso misional y para los procesos de apoyo.
- Depuración, actualización y corrección de datos.
- Construcción de tableros y herramientas de monitoreo y seguimiento para que las direcciones territoriales y el nivel central puedan planear y ejecutar sus tareas de mejor manera.
- Generación en tiempo real de estadísticas, de acuerdo con las necesidades de la Unidad y de los actores externos.
- Analítica predictiva y prescriptiva para la toma de decisiones.
- Automatización de tareas a partir de los datos.
- Realización de estudios de impacto.
- Intercambio de información co-actores externos.

Proceso y Servicios: Consolidar los servicios de Tecnologías de Información flexibles, modernos y de calidad.

Desde el punto de vista de los servicios de la Unidad, su diseño e implementación debe hacerse a partir de principios como la omnicanalidad, actuar en función de las necesidades y operación de los usuarios vinculándolos en el desarrollo y prueba de las funcionalidades de uso. Por esto, una de las primeras tareas debe ser la de profundizar el conocimiento de los solicitantes en términos de sus necesidades y aspiraciones, y el acceso a tecnología.

Un segundo aspecto deberá estar dirigido a la mejora de los puntos de acceso y contacto digital, procurando una coherencia de la información e implementando servicios digitales de valor alrededor del proceso que deben hacer ante la Unidad. Esto implicará la implementación de una sede electrónica donde se encuentre toda la oferta de servicios y su acceso en condiciones seguras, el diseño de servicios móviles y la adopción de mecanismos de autenticación digital. Finalmente, con base en la información se podría hacer predicción de las necesidades y comportamientos de los usuarios y con base en ello, desarrollar nuevos servicios y optimizar los existentes.

Desde el punto de vista de los procesos de la Unidad, uno de los objetivos será la optimización en materia de tecnología, la optimización de los procesos misionales en las rutas individual y étnica, lo cual implicará optimizar los tiempos en las diferentes etapas y actividades que lo componen.

Igualmente, se identificarán los cuellos de botella, reprocesos e ineficiencias y a partir de esto se hará un rediseño a través del paso de lo físico a lo digital (Digital de principio a fin), la medición y mejoramiento continuo de tiempos y el desarrollo de proceso.

Para materializar esta iniciativa, se requerirá revisar el funcionamiento del Sistema de Registro de Tierras Despojadas y Abandonadas Forzosamente - SRTDAF en aspectos como su arquitectura, para identificar mejoras que permitan optimizar su rendimiento y que se adapte a las necesidades y dinámicas en el funcionamiento de la Unidad de los próximos años. Otro aspecto para evaluar será la pertinencia y factibilidad del desarrollo y ajuste de módulos, incorporando herramientas automáticas, inteligentes, flexibles y predictivas, migrando tareas manuales y repetitivas, teniendo en cuenta que se requiere avanzar en un esquema de documento electrónico, la incorporación de firmas digitales y la eliminación de archivos físicos y fortaleciendo los servicios de intercambio de información con el Nodo de Tierras.

La Demanda Electrónica continuará su evolución y usabilidad, evaluando su implementación en la ruta étnica e integrando nuevos servicios de intercambio de información con el Consejo Superior de la Judicatura e incorporando el uso de Inteligencia Artificial para su elaboración. Así mismo, el proceso de seguimiento al cumplimiento de órdenes debe optimizarse a través de la automatización y sistematización de órdenes, el seguimiento, la analítica y la evaluación de impacto.

Para cumplir con lo anteriormente mencionado desde los servicios tecnológicos se requiere contar con plataformas ágiles y flexibles, una arquitectura tecnológica centrada en datos, desarrollos con base en microservicios y el uso de modelos en la nube.

Seguridad: Garantizar la seguridad y privacidad de la información de las personas vinculadas al proceso de restitución de tierras.

La gestión de la seguridad de la información continuará fortaleciéndose para garantizar la confidencialidad y la protección de los derechos de los solicitantes. Para ello se requiere optimizar los controles y la gestión de riesgos en todo su ciclo, es decir, durante la captura, almacenamiento, procesamiento, análisis e intercambio.

De otra parte, para la seguridad de la información deberá realizarse un nuevo mapeo de riesgos para identificar nuevos que surgen permanentemente con el uso de tecnologías emergentes, la incorporación de algoritmos, los modelos de *cloud* (nube), el intercambio de información, entre otros. En este propósito es importante la adopción de nuevas herramientas tecnológicas junto con la generación de capacidades blandas de los colaboradores para incorporar la seguridad de la información como parte de los fundamentos de la cultura organizacional.

Enfoque diferencial y de género: Integrar indicadores que fortalezcan el enfoque diferencial y de género en las fases y procesos de la restitución de tierras.

El enfoque diferencial y de género en la Política Pública de Restitución de Tierras se implementa a través de diferentes acciones afirmativas que se materializan en guías, protocolos, circulares y demás documentos oficiales que incorporan el enfoque de manera transversal en el proceso de restitución para cumplir con lo establecido en la Ley 1448 de 2011 y lo definido en la jurisprudencia de la Corte Constitucional en lo referente a la atención a sujetos de especial protección constitucional.

Así mismo, el enfoque de género se implementa, principalmente, mediante el Programa de Mujeres de la Unidad de Restitución de Tierras, señalado en el Acuerdo No. 47 de 2019 del Consejo Directivo y la Resolución No. 600 de 2020 *“Por medio de la cual se adopta el manual de Implementación del Programa de Acceso Especial para las mujeres al proceso de Restitución de Tierras”*, el cual tiene como finalidad facilitar el acceso y garantía de las mujeres sobre la tierra como un derecho patrimonial importante mediante el cual impulsan sus proyectos de vida, contribuyendo a romper las barreras existentes y garantizando el Derecho Fundamental a la Restitución de Tierras.

A continuación, se relacionan los impactos del Programa que se ven reflejados en el:

- Incremento en la cantidad de sentencias en las que se identifica que se reconoce a una mujer como titular del derecho de restitución.
- Incremento en la cantidad de mujeres beneficiarias de sentencias de restitución que hacen parte de los núcleos familiares de los y las personas restituidas.
- Incremento en la cantidad de proyectos productivos que son representados por mujeres, de manera individual o conjunta.

Es de señalar que el artículo 13 de la Ley 1448 de 2011, además de las mujeres, señala la importancia de diseñar e implementar estrategias dirigidas a grupos poblacionales con un mayor grado de vulnerabilidad en el marco de la violencia como, por ejemplo, personas mayores, niños, niñas, adolescentes, personas en condición de discapacidad, líderes sociales, sindicalistas y defensores de derechos humano. Teniendo en cuenta lo expuesto, la Unidad ha venido diseñando estrategias de intervención diferenciada que permitan dar cumplimiento a lo establecido y lograr un mayor impacto en el proceso reconstitutivo.

Actualmente, además del Programa de Acceso Especial para Mujeres, la Unidad ha venido trabajando la estrategia de complemento generacional (que involucra personas mayores y jóvenes) y la de líderes y lideresas del proceso de restitución de tierras.

Comunicación: Mejorar la divulgación de las políticas y la respuesta efectiva a las solicitudes del proceso de restitución de tierras.

El elemento de comunicación estará encaminado a realizar acciones de divulgación y socialización que permitan posicionar a la Unidad con sus grupos de valor internos y externos. Así mismo, comunicar los avances y resultados de la política pública a través de la implementación de estrategias que faciliten el flujo de información. La comunicación es un proceso transversal y estratégico que aporta al cumplimiento de los objetivos misionales y de apoyo de la organización.

Satisfacción: Mejorar la percepción de atención y servicio de nuestras partes interesadas.

La Unidad realiza la medición de la percepción de la atención y servicio que se presta a la ciudadanía y/o partes interesadas.

Para cada vigencia se realiza una encuesta para medición del nivel de percepción y satisfacción, la cual es contratada con un tercero mediante la cual se evidencia la valoración por parte de las víctimas del despojo, solicitantes y ciudadanos que han interactuado con La Unidad, utilizando diferentes variables tales como:

- Tiempo de espera, atributos del buen servicio, lenguaje claro y comprensible, cobertura y oportunidad, utilidad y preferencia de los canales de atención para enviar y recibir información.
- Identificación y tipificación de las necesidades, identificación de aspectos organizacionales de mejora por Dependencia, Direcciones y Sedes Territoriales que permitan fortalecer la relación entidad-ciudadano.

Al terminar el ejercicio, se realiza una consolidación de resultados y análisis por dependencias, Direcciones y Sedes Territoriales que sirven de insumo para la toma de acciones y decisiones que

permiten la construcción y formulación de estrategias y planes de mejoramiento con el fin de contribuir al mejoramiento continuo de servicios y procesos con cobertura, calidad y oportunidad, lo cual propende para el desarrollo y reconocimiento institucional.

Articulación institucional e interinstitucional: Fortalecer la coordinación, alianzas y sinergias al interior y con las demás entidades.

La entidad cuenta con este proceso estratégico el cual, en cumplimiento de su objetivo, busca generar acercamientos con otras entidades para fortalecer la gestión de la Unidad y propender por la sostenibilidad de la Política Pública de Restitución de Tierras y Territorios, mediante la formulación e implementación de estrategias y mecanismos de articulación.

Como punto de partida, es importante revisar el enfoque actual del proceso Articulación Interinstitucional y realizar los ajustes necesarios, con el propósito de que se gestione de manera integral en cada una de las etapas del proceso de restitución de tierras y tenga en cuenta las necesidades de la Entidad en cada una de las mismas.

En lo que respecta a la articulación institucional para el cumplimiento de órdenes judiciales, los despachos judiciales han expedido órdenes en las cuales vinculan la intervención de la Unidad de manera conjunta con una o más entidades adscritas al Sistema Nacional para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas –SNARIV-, implicando ello acciones de gestión interinstitucional a fin de promover el cumplimiento de las órdenes propias de las competencias de otras institucionales, lo cual implica una movilización de esfuerzos coordinados.

Para tal efecto, desde la Unidad se han identificado de manera consolidada un total de 1.754 órdenes de articulación interinstitucional para ruta individual y colectiva, para cuyo cumplimiento se ha avanzado en dos estrategias de actuación conjunta con entidades del orden nacional y territorial:

- Mecanismos bilaterales, a través de los cuales se implementan convenios interadministrativos con diferentes entidades.
Escenarios reglamentados por la Ley 1448 de 2011, dentro de los cuales se ejerce la Secretaría Técnica del Subcomité Técnico de Restitución de Tierras del nivel nacional y de manera compartida con Gobernaciones en 19 espacios departamentales de Restitución de Tierras.

5. RUTA ESTRATÉGICA

La Taxonomía estratégica es un diagrama que contiene y permite visualizar los elementos formulados en el Plan Estratégico Institucional. En primera línea encontramos el Propósito Superior como el reto ambicioso e inspirador que genera valor, sentido y significado a las acciones de la entidad. Luego la Misión Institucional validada y la Visión de la Unidad formulada a 2021, las cuales sustentan el

Propósito Superior. Debajo de ellas aparecen las cinco líneas estratégicas como la concreción de los desafíos institucionales, y las apuestas estratégicas de la Entidad. Estas Líneas Estratégicas contemplan cada una un objetivo estratégico, una meta estratégica y unos elementos que dan claridad y guían las acciones para poder cumplir con lo formulado en la Línea. Al final encontramos los elementos transversales los cuales son comunes a las cinco Líneas Estratégicas.

Gráfica 7. Modelo de Planeación Estratégica



UNIDAD DE RESTITUCIÓN DE TIERRAS

PROPÓSITO SUPERIOR Restituimos tierras, transformamos vidas y cosechamos reconciliación

MISIÓN Somos la entidad nacional que gestiona la restitución de tierras y territorios, y las medidas de protección de derechos territoriales de las víctimas de despojo y abandono forzado, aportando así a la construcción de la paz y al desarrollo rural en Colombia.

VISIÓN En 2030, habremos contribuido a la reparación integral de las víctimas de abandono y despojo, al desarrollo rural y a la construcción de la paz en Colombia, a partir de la gestión para el goce efectivo del derecho fundamental a la restitución jurídica y material de tierras y territorios.

LÍNEA ESTRATÉGICA UNO

CUMPLIMIENTO

Incrementar la eficacia de las etapas administrativa y judicial de las ruta individual y del proceso RUPTA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Gestión de restitución Ley 1448 – Registro: Decidir las solicitudes que se encuentren en trámite habilitadas de inscripción de predios en el RTDAF.

Gestión de restitución Ley 1448 – Etapa Judicial: Presentar las demandas ante los jueces de restitución de tierras, respecto de las cuales se haya otorgado poder a la Unidad para la representación judicial por parte del solicitante.

Registro Único de Predios y Territorios Abandonados: Decidir las solicitudes de protección o levantamiento de protección ruta individual –RUPTA.

METAS ESTRATÉGICAS

39.637 solicitudes decididas que se encuentren habilitadas de inscripción de predios en el RTDAF.

90% de solicitudes inscritas en el RTDAF presentadas ante jueces.

10.847 solicitudes de protección o levantamiento de protección ruta individual RUPTA.

ELEMENTOS

Eficiencia
Priorización

Fortalecimiento de las Direcciones Territoriales

LÍNEA ESTRATÉGICA DOS

ENFOQUE ÉTNICO

Fortalecer la ruta colectiva

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Gestión de restitución de derechos étnico- territoriales / caracterizaciones y registro: Decidir administrativamente las solicitudes de comunidades étnicas.

Restitución de Derechos étnico-territoriales - Etapa Judicial: Presentar las demandas de restitución de derechos territoriales de los grupos étnicos ante los jueces de restitución de tierras.

Protección preventiva de derechos territoriales – RUPTA ÉTNICA: Decidir las solicitudes de protección o levantamiento de protección ruta étnica – RUPTA.

METAS ESTRATÉGICAS

260 solicitudes de comunidades étnicas decididas.

249 demandas de restitución de derechos territoriales de los grupos étnicos presentadas ante jueces especializados.

186 solicitudes de protección o levantamiento de protección ruta étnica RUPTA.

ELEMENTOS

Diálogo y concertación
Optimización
Posicionar la ruta colectiva

LÍNEA ESTRATÉGICA TRES

IMPACTO

Contribuir al desarrollo en el territorio

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Línea de Proyectos Productivos: Formular, implementar y acompañar los proyectos productivos en cumplimiento de fallos judiciales de restitución de tierras.

Compensaciones: Entregar o compensar los predios en cumplimiento de fallos judiciales de restitución de tierras.

Acompañamiento a Familias Beneficiarias: Entregar o compensar los predios en cumplimiento de fallos judiciales de restitución de tierras.

METAS ESTRATÉGICAS

1.530 proyectos productivos ejecutados en el marco de la restitución de tierras.

3.255 predios entregados y/o compensados en cumplimiento de fallos judiciales de restitución de tierras.

1530 familias beneficiadas con acompañamiento integral.

ELEMENTOS

Cumplimiento de órdenes y gestión territorial
Autogestión y desarrollo
Tejido social

LÍNEA ESTRATÉGICA CUATRO

GESTIÓN

Optimizar el desempeño y la capacidad organizacional

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Optimizar la capacidad y el desempeño organizacional, desde el despliegue estratégico, el diseño organizacional, el talento humano y el relacionamiento con las partes interesadas.

META ESTRATÉGICA

Mejorar el índice del desempeño institucional en el marco del FURAG, alcanzando una calificación de 90,8 puntos.

ELEMENTOS

Estrategia
Diseño organizacional
Talento humano y cultura Unidad
Relacionamiento con las partes interesadas

LÍNEA ESTRATÉGICA CINCO

DESAFÍOS DIGITALES

Apropiar la transformación digital

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Fortalecer el uso y aprovechamiento de las tecnologías y la información, como insumos esenciales en el logro de los objetivos estratégicos de la Unidad

META ESTRATÉGICA

Cumplir con el 100% de las metas del Plan Estratégico de Tecnología e Información - PETI.

ELEMENTOS

Cultura digital
Información
Proceso y servicios
Seguridad

ELEMENTOS TRANSVERSALES

Enfoque diferencial
y de género

Comunicación

Satisfacción

Articulación institucional
e interinstitucional

Fuente: Oficina Asesora de Planeación



CO-SC-CER575762



Para la ejecución de los mencionados objetivos es necesario tener en cuenta que:

1. Los objetivos y metas trazados en este Plan Estratégico deben alinearse con la planeación anual en el marco de los planes de acción.
2. Los compromisos PDET requieren una priorización en los procesos de planeación institucional, teniendo en cuenta la relevancia que el Gobierno Nacional brinda a estos proyectos. En primera instancia las metas PDET son menores a las metas generales de PND y los municipios intervenidos se localizan en zonas donde la UAEGRTD opera, por tanto, esto favorece a la oportuna atención de las metas definidas.
3. Las metas del PEI son referentes a tener en cuenta en la planificación de las rutas de intervención que realicen anualmente las direcciones territoriales y su articulación con la Dirección General, la Oficina Asesora de Planeación, la Subdirección General, las direcciones misionales, la Oficina de Tecnologías de la Información y la Secretaría General en lo que les corresponda desde sus funciones.
4. Los indicadores de proceso deberán alinearse con los indicadores del PEI para que las actividades diarias de la Unidad contribuyan al cumplimiento de la misión y los compromisos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo, Plan Estratégico Sectorial y los Proyectos de Inversión.

BIBLIOGRAFÍA

Agencia para la Renovación del Territorio (2020). Documentos corporativos. Recuperado de: https://www.renovacionterritorio.gov.co/Documentos/planes_estrategicos/planes_de_accion_para_la_transformacion_regional_patr

Departamento Nacional de Planeación (2019). Plan Nacional de Desarrollo: Pacto por Colombia, pacto por la equidad. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/PND-Pacto-por-Colombia-pacto-por-la-equidad-2018-2022.pdf>

González, S. y Parra, L. (2017). *Gerencia Pública Integral. Gestión Estratégica con calidad*. (1ª ed.). Bogotá D.C.: ECOE Ediciones – Universidad Libre.

Cuervo, A. (1975). La planificación en el proceso de decisión de la empresa. *Revista de Economía Política*. 71. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2494710.pdf>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2019). Plan Estratégico Sectorial 2019 – 2022: campo con progreso: transformación productiva, competitividad, y desarrollo rural. Recuperado de: https://www.minagricultura.gov.co/planeacion-control-gestion/Gestin/PLANEACION/Planes_Estrategicos_Sectoriales_Institucionales/Planes%20Estrategicos%202019%20-%202022/PLAN_ESTRATEGICO_SECTORIAL_AGROPECUARIO_Y_RURAL_2019_2022.pdf.

Morales, L.; Bonilla Mejía, L.; Pulido, J.; Flórez, L.; Hermida, D.; Pulido-Mahecha, K. y Lasso-Valderrama, F. (2020) Effects of the Covid-19 Pandemic on the Colombian Labor Market: Disentangling the Effect of Sector-Specific Mobility Restrictions. *Borradores de Economía* – Banco de la República. Recuperado de: https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/9900/be_1129.pdf?sequence=14&isAllowed=y

Pérez U, R. (2018). *Gerencia Estratégica Corporativa* (1ª ed.). Bogotá D.C.: ECOE Ediciones.

Serna, H. (2014). *Gerencia Estratégica. Teoría- Metodología – Alineamiento – Implementación y mapas estratégicos*. (11ª ed.). Bogotá D.C.: 3R Ediciones.

Unidad Administrativa Especial de Gestión de Restitución de Tierras Despojadas -UAEGRTD (2020). Protocolo general de bioseguridad para la prevención y contención del COVID-19. Recuperado de: <https://intranet.restituciondetierras.gov.co/web/gestion-de-talento-humano>

ANEXOS

Anexo 1. Normatividad aplicable a la gestión de la Unidad.

Norma	Contenido
Ley 200 de 1936	Sobre régimen de tierras.
Ley 2 de 1959	Por el cual se dictan normas sobre economía forestal de la Nación y conservación de recursos naturales renovables.
Ley 21 de 1991	Por medio de la cual se aprueba el Convenio número 169 sobre pueblos indígenas y tribales en países independientes, adoptado por la 76a. reunión de la Conferencia General de la O.I.T.
Ley 70 de 1993	Ley de comunidades negras.
Ley 99 de 1993	Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA, y se dictan otras disposiciones, a efectos de acudir a la web oficial del Congreso de la República que tiene las notas de vigencia actualizadas en relación con esa normativa.
Ley 160 de 1994	Por la cual se crea el Sistema Nacional de Reforma Agraria y Desarrollo Rural Campesino, se establece un subsidio para la adquisición de tierras, se reforma el Instituto Colombiano de la Reforma Agraria y se dictan otras disposiciones.
Ley 387 de 1997	Por la cual se adoptan medidas para la prevención del desplazamiento forzado; la atención, protección, consolidación y estabilización socioeconómica de los desplazados internos por la violencia en la República de Colombia.
Ley 975 de 2005	Por la cual se dictan disposiciones para la reincorporación de miembros de grupos armados organizados al margen de la ley, que contribuyan de manera efectiva a la consecución de la paz nacional y se dictan otras disposiciones para acuerdos humanitarios.
Ley 1448 de 2011	Por la cual se dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno y se dictan otras disposiciones.
Ley 731 de 2012	Por la cual se dictan normas para favorecer a las mujeres rurales.
Ley 1592 de 2012	"Por medio de la cual se introducen modificaciones a la Ley 975 de 2005" Por la cual se dictan disposiciones para la reincorporación de miembros de grupos armados organizados al margen de la ley, que contribuyan de manera efectiva a la consecución de la paz nacional y se dictan otras disposiciones para acuerdo humanitarios" y se dictan otras disposiciones."

Norma			Contenido
Ley 685 de 2001			Por la cual se expide el Código de Minas y se dictan otras disposiciones.
Decreto	2811	de	Por el cual se dicta el Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente, a efectos de acudir a la web oficial del Congreso de la República que tiene las notas de vigencia actualizadas en relación con esa normativa.
Decreto	2663	de	Por el cual se reglamentan los Capítulos X y XIV de la Ley 160 de 1994, en lo relativo a los procedimientos de clarificación de la situación de las tierras desde el punto de vista de la propiedad, de delimitación o deslinde de las tierras del dominio de la Nación y los relacionados con los resguardos indígenas y las tierras de las comunidades negras.
Decreto	2664	de	Por el cual se reglamenta el Capítulo XII de la Ley 160 de 1994 y se dictan los procedimientos para la adjudicación de terrenos baldíos y su recuperación.
Decreto	1745	de	Por el cual se reglamenta el Capítulo III de la Ley 70 de 1993, se adopta el procedimiento para el reconocimiento del derecho a la propiedad colectiva de las "Tierras de las Comunidades Negras" y se dictan otras disposiciones
Decreto Reglamentario de 1995	2164		Por el cual se reglamenta parcialmente el Capítulo XIV de la Ley 160 de 1994 en lo relacionado con la dotación y titulación de tierras a las comunidades indígenas para la constitución, reestructuración, ampliación y saneamiento de los resguardos Indígenas en el territorio nacional.
Decreto	2007	de	Por el cual se reglamentan parcialmente los Artículos 7º, 17 y 19 de la Ley 387 de 1997, en lo relativo a la oportuna atención a la población rural desplazada por la violencia, en el marco del retorno voluntario a su lugar de origen o de su reasentamiento en otro lugar y se adoptan medidas tendientes a prevenir esta situación.
Decreto 250 de 2005			Por el cual se expide el Plan Nacional para la Atención Integral a la Población Desplazada por la Violencia y se dictan otras disposiciones.
Decreto	3770	de	Por el cual se reglamenta la Comisión Consultiva de Alto Nivel de Comunidades Negras, Afrocolombianas, Raizales y Palenqueras; se establecen los requisitos para el Registro de Consejos Comunitarios y Organizaciones de dichas comunidades y otras disposiciones
Decreto	4800	de	Por el cual se reglamenta la Ley 1448 de 2011 y se dictan otras disposiciones
Decreto	4801	de	Por el cual se establece la estructura interna de la Unidad Administrativa Especial de Gestión de Restitución de Tierras Despojadas.
Decreto	4633	de	Por medio del cual se dictan medidas de asistencia, atención, reparación integral y de restitución de derechos territoriales a las víctimas pertenecientes a los Pueblos y Comunidades indígenas"

Norma			Contenido
Decreto 2011	4634	de	Decreto por el cual se dictan medidas de Asistencia, Atención, Reparación Integral y Restitución de Tierras a las víctimas pertenecientes al pueblo Rrom o Gitano.
Decreto 2011	4635	de	Por el cual se dictan medidas de asistencia, atención, reparación integral y de restitución de tierras a las víctimas pertenecientes a comunidades negras, afrocolombianas, raizales y palenqueras.
Decreto 2011	4912	de	Por el cual se organiza el Programa de Prevención y Protección de los derechos a la vida, la libertad, la integridad y la seguridad de personas, grupos y comunidades del Ministerio del Interior y de la Unidad Nacional de Protección (UNP), y que comprende como beneficiarios a víctimas que intervienen en procesos de restitución de tierras.
Decreto 2012	1225	de	Por el cual se modifica y adiciona parcialmente el Decreto 4912 del 26 de diciembre de 2011, y que contiene normas sobre solicitantes de restitución de tierras.
Decreto 2012	1725	de	Por el cual se adopta el Plan Nacional de Atención y Reparación Integral a las Víctimas de que trata la Ley 1448 de 2011.
Decreto 790 de 2012			Por el cual se trasladan las funciones del Sistema Nacional de Atención Integral a la Población Desplazada por la Violencia – SNAIPD, al Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral a las Víctimas y del Consejo Nacional de Atención Integral a la Población Desplazada – CNAIPD, al Comité Ejecutivo para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas.
Decreto 698 de 2013			Por el cual se reglamenta la transferencia de bienes inmuebles con declaratoria de extinción del derecho del dominio a la Unidad Administrativa Especial de Gestión de Restitución de Tierras Despojadas
Decreto 2013	2444	de	Por el cual se reglamentan los artículos 9 y 17 de la Ley 56 de 1981 y se adoptan otras disposiciones. Regula, entre otros aspectos, lo referente al numeral 2.1.10 del artículo 2o, sobre certificación de la Unidad de Restitución de Tierras para efectos del trámite de solicitud de declaratoria de utilidad pública e interés social prevista en el artículo 17 del citado decreto ante el Ministerio de Minas.
Decreto 2013	3011	de	Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 975 de 2005, incluidos algunos aspectos que se articulan con la política de restitución de tierras. Para consultar esta norma, ir a la siguiente página web:
Decreto 783 de 2015			Por el cual se establece que el trámite de licencia ambiental no exige certificación de Unidad de Restitución de Tierras.

Norma	Contenido
Decreto 1071 de 2015	El Decreto 1071 expedido por el señor Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) el 26 de mayo de 2015 es un Decreto compilatorio de varios decretos reglamentarios del sector agropecuario y de Desarrollo Rural, del cual se destacan las siguientes dos (2) normas determinantes para los procesos de restitución de tierras: (i.) Decreto 4829 de 2011, reglamentario del Capítulo III del Título IV de la Ley 1448 de 2011 en relación con la restitución de tierras provenientes del nombrado ministerio; y (ii.) Decreto 599 de 2012, por el cual se regula la instancia de coordinación local para la micro focalización e implementación gradual y progresiva del Registro de Tierras Despojadas y Abandonadas Forzosamente. Igualmente, el numeral 3 del artículo 1.2.1.1. del Decreto 1071 (compilatorio del art 1, numeral 1 del Dec 1985 de 2013) establece que la Unidad de Restitución de Tierras es una entidad con personería jurídica adscrita a la referida cartera ministerial. Para consultar esta norma, ir a la página web del MADR:
Decreto 440 de 2016	Por el cual se modifica el Decreto 1071 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural, en lo relacionado con la Parte 15, Unidad Administrativa Especial de Gestión de Restitución de Tierras Despojadas.
Decreto 1167 de 2018	"Por el cual se modifica el artículo 2. 15. 1. 1. 16 del Decreto 1071 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural, relacionado con las zonas microfocalizadas"
Decreto 640 de 2020	"Por el cual se adiciona el Título 6 a la Parte 15 del Decreto 1071 de 2015, en lo relacionado con el Registro Único de Predios y Territorios Abandonados Rupta"

Fuente: UAEGRTD – Subdirección General

Anexo 2. Caracterización de las partes interesadas de la UAEGRTD.

Alta dirección Directores territoriales Funcionarios Contratistas de Prestación de Servicios	Personal institucional	Rama ejecutiva	Presidencia de la República Consejería presidencial para la Estabilización y la Consolidación Ministerio de Defensa Nacional Fuerzas militares Policía Nacional de Colombia Ministerio del Interior Ministerio de Relaciones Exteriores Ministerio de Vivienda, ciudad y territorio Ministerio de Ambiente y Desarrollo sostenible Ministerio de Hacienda y Crédito Público Departamento Nacional de Planeación Departamento Administrativo de la Función Pública Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural Agencia Nacional de Tierras Agencia de Desarrollo Rural Agencia Nacional Minera Agencia Nacional de Hidrocarburos Agencia Nacional de Licencias Ambientales Gobernaciones Secretarías departamentales Alcaldías municipales Secretarías municipales Oficina del Alto Comisionado para la Paz Unidad Administrativa Especial para la Atención y Reparación de Víctimas - UARIV
Proveedores Contratistas y/o subcontratistas Arrendadores	Proveedores		Congreso de la República Asambleas departamentales Consejos municipales
IGAC Supernotariado y Registro Oficinas de Registro de Instrumentos Públicos Catastro multipropósito - gestores catastrales	Catastro		Corte Constitucional Corte Suprema de Justicia Consejo de Estado Consejo Superior de la Judicatura Jurisdicciones especiales - Justicia Especial para la Paz Tribunales especializados en restitución de tierras Juzgados especializados en restitución de tierras Fiscalía General de la Nación
Procuraduría General de la Nación Defensoría del Pueblo Personerías distritales y municipales	Ministerio Público		Comunidad cercana a los predios objeto de restitución Veedurías ciudadanas Organizaciones sociales Medios de comunicación Corporaciones Autónomas Regionales
Contraloría General de la Nación Contralorías territoriales Auditoría General de la República	Organismos de control	Rama Legislativa	
Solicitantes campesinos Solicitantes - Mujeres Solicitantes - adulto mayor Solicitantes - NNA Solicitantes - LGBTIQ Solicitantes de medidas de protección - RUPTA Solicitantes con demanda presentada ante despachos especializados Solicitantes con solicitud de inscripción en el RTDAF no favorable Comunidades afrodescendientes, raizales y palenqueras Comunidades indígenas Líderes y organizaciones de víctimas Beneficiarios de proyectos productivos Beneficiarios de compensaciones	Solicitantes y beneficiarios	Rama Judicial	
Terceros de buena fe Terceros de buena fe exenta de culpa Segundos ocupantes	Terceros	Otros	
Cooperantes	Cooperación internacional		
Instituciones públicas (Empresas comerciales del Estado) Organizaciones privadas	Sector Productivo		



Fuente: UAEGRTD – Subdirección General

Anexo 3. Metodología para la formulación del Plan Estratégico Institucional - PEI

1. Concepto Estratégico.

La Misión Institucional define la razón de ser de la entidad en términos de: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Dónde y para quién lo hacemos? y ¿Para qué lo hacemos? teniendo en cuenta la pertinencia y el alcance para el cuatrienio.

En este ejercicio de validación, se tomó como punto de partida la Misión Institucional actual:

Conducir a las víctimas de abandono y despojo, a través de la gestión administrativa para la restitución de sus tierras y territorios, a la realización de sus derechos sobre los mismos, y con esto aportar a la construcción de la paz en Colombia.

Posteriormente, por medio de un formato digital se consultó a las dependencias y Direcciones Territoriales de la Unidad, acerca de distintos elementos importantes para validar y de ser necesario reformular la Misión Institucional. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

¿Consideran que la misión actual de la Unidad debe modificarse? Para esta pregunta se obtuvieron 32 respuestas de diferentes dependencias y Direcciones Territoriales. El 59,4% respondieron que se debía modificar y el 40,6% que no debería hacerse.

Para la modificación de la Misión se analizaron 83 aportes de las dependencias y Direcciones Territoriales en seis elementos principales:

- Verbo rector
- ¿Qué hacemos?
- Objeto de aplicación
- ¿Para quienes?
- ¿Para qué lo hacemos?
- Impacto de lo que hacemos

Finalmente, la Misión Institucional definida luego de realizar mesas de concertación con la participación de las dependencias de nivel central y las direcciones Territoriales la cual se incorpora en el acápite 1. Concepto Estratégico.

2. Punto de Partida

Para el desarrollo de estos aspectos se empleó la técnica de prospectiva denominada Método Delphi, inspirado en el oráculo de Delphos de la mitología griega y se usa como instrumento para obtener información sobre el futuro. También es utilizado como un método de estructuración de un proceso de

comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo.

Un análisis Delphi consiste en la selección de un grupo de expertos a los que se les pregunta su opinión sobre cuestiones referidas a acontecimientos del futuro y se basa en la utilización sistemática de un juicio intuitivo emitido por este grupo. La formulación teórica del método Delphi propiamente dicho comprende varias etapas sucesivas de envíos de cuestionarios, de vaciado y de explotación

Fase 1: formulación del problema: Establecer el contexto y la ruta estratégica de la UAEGRTD para el periodo 2020-2022.

Fase 2: elección de expertos: El grupo de expertos para el desarrollo de esta técnica fueron los jefes de las dependencias:

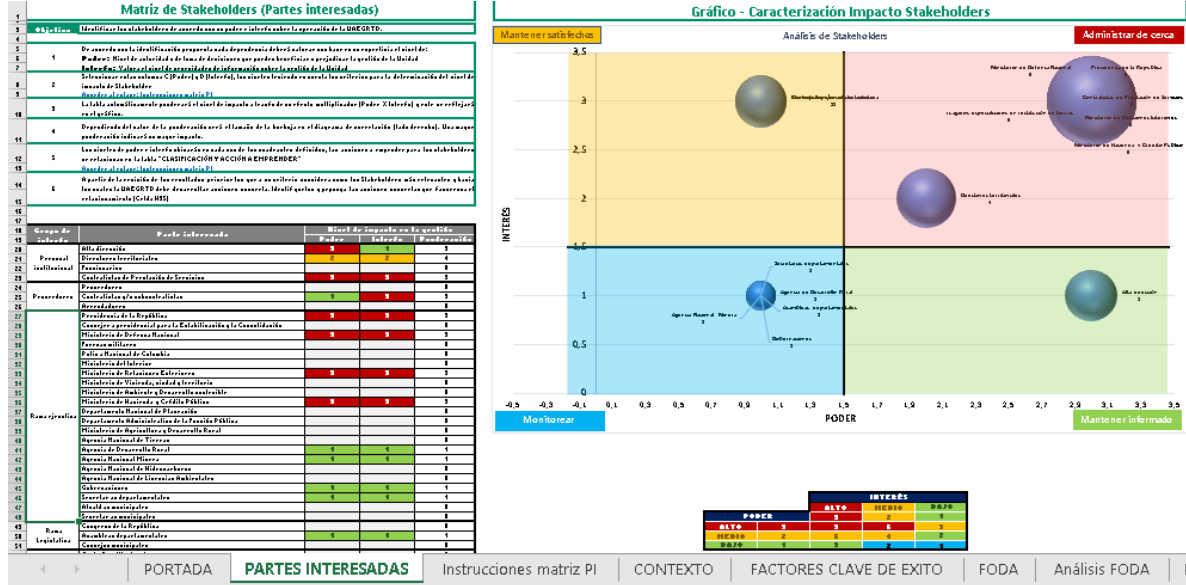
- 1- Dirección Catastral
- 2- Dirección Jurídica de restitución
- 3- Dirección Social
- 4- Dirección de Asuntos Étnicos
- 5- Grupo de Gestión de Prevención Protección y Seguridad
- 6- Grupo de Cumplimiento de órdenes judiciales y articulación institucional

Fase 3: Elaboración y lanzamiento de los cuestionarios (en paralelo con la fase 2): El cuestionario se desarrolló en un formato Excel, en la cual se estructuraron las siguientes herramientas:

 UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE GESTIÓN DE RESTITUCIÓN DE TIERRAS DESPOJADAS Y ABANDONADAS PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2020 -2022	
INSTRUMENTOS DE DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	
Subdirección General Bogotá D.C. octubre de 2020	
En el siguiente instrumento encontrará las siguientes herramientas de diagnóstico	
1. Caracterización de partes interesadas 2. Identificación de aspectos que influyen en la operación de la Unidad (Contexto) 3. Factores Críticos de Éxito	4. Análisis FODA 5. Metas estratégicas

1. Caracterización de los Stakeholders: A partir de una matriz de medición de poder e interés se solicitó a los expertos que midieran el nivel de relacionamiento de cada parte interesada a partir de los criterios de poder e interés.

Instrumento de caracterización de Stakeholders



Para ello se emplearon los siguientes criterios de medición:

Criterios para el Análisis de stakeholders

CRITERIOS PARA LA DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE IMPACTO DE STAKEHOLDER			
PODER	INTERÉS	VALORACIÓN	PUNTUACIÓN
El stakeholder tiene autoridad, puede tomar decisiones que cambien la planificación, beneficien o perjudiquen la gestión institucional.	-El stakeholder solicita periódicamente información específica sobre la gestión institucional para control legal o toma de decisiones. - Es de interés incluir al stakeholder en la gestión institucional para la mejora.	ALTO	3
El stakeholder puede influenciar cambios de la gestión institucional.	-El stakeholder ha solicitado eventualmente información específica sobre la gestión institucional. - Se puede incluir al stakeholder en la gestión institucional para la mejora.	MEDIO	2
El stakeholder no tiene ningún tipo de autoridad o influencia en las decisiones de la gestión institucional.	- El stakeholder nunca ha solicitado información sobre la gestión institucional. - Es indiferente si se incluye al stakeholder en la gestión institucional.	BAJO	1

Criterios adaptados de <https://sig.unad.edu.co/documentos/sig/matriz-stakeholders/>

Fuente: UAEGTRD- Subdirección General a partir de los criterios adaptados de <https://sig.unad.edu.co/documentos/sig/matriz-stakeholders/>

PODER		INTERÉS		CLASIFICACIÓN Y ACCIÓN A EMPRENDER	
Nivel	Valoración	Nivel	Valoración	Valoración	Calificación
ALTO	3	ALTO	3	9	PRIORIDAD ALTA "Administrar de cerca"
ALTO	3	MEDIO	2	6	PRIORIDAD ALTA "Administrar de cerca"
ALTO	3	BAJO	1	3	ATENCIÓN 'Mantener Satisfecho'
MEDIO	2	ALTO	3	6	ATENCIÓN 'Mantener Satisfecho'
MEDIO	2	MEDIO	2	4	ATENCIÓN 'Mantener Satisfecho'
MEDIO	2	BAJO	1	2	MITIGANTE 'Mantener Informado'
BAJO	1	ALTO	3	3	MITIGANTE 'Mantener Informado'
BAJO	1	MEDIO	2	2	SIN PROBLEMA 'Monitorear'
BAJO	1	BAJO	1	1	SIN PROBLEMA 'Monitorear'

Fuente: Subdirección General a partir de los criterios adaptados de <https://sig.unad.edu.co/documentos/sig/matriz-stakeholders/>

2. Análisis de Factores Críticos de Éxito: Matriz elaborada para indagar los competencias y habilidades organizacionales que influyen en la correcta operación de los procesos misionales, toda vez que estos son los encargados de genera valor agregado a la ciudadanía y a un importante grupo de partes interesadas.

Instrumento identificación Factores Críticos de Éxito

Factores Críticos de Éxito

Factores, componentes o elementos constitutivos clave de una organización, transformados en variables dadas sus valores en cierto momento o en ciertos momentos, en cuyo caso afectan lo que se considera como exitoso o aceptable (Murillo, c.f.). En: Pérez, U. 2018, p.101

Áreas y factores cuyo funcionamiento permitirán la implementación de una estrategia determinada como actividad dentro de la empresa que se debe realizar con especial control y áreas de la organización cuyo funcionamiento debe situarse en nivel competitivo (Citado por Carroto: 2008, En: Pérez, U. 2018, p.101)

Instrucciones	
1	Identificar las áreas o factores que de acuerdo con su criterio técnico se consideran críticas para la consecución de los resultados de la UAEGRTD.
2	Describir cada FCE en la columna G
3	Ponderar el impacto del FCE en cada proceso misional

Dependencia / Proceso	Sec	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO FCE	DESCRIPCIÓN / DEFINICIÓN FCE	Reto individual		RUPTA	Reto étnica		ETAPA JUDICIAL	RUPTA ÉTNICA	SUMA LÍNEA	VALORACIÓN FCE
				REGISTRO	E. JUDICIAL		MEASURAS DE PREVENCIÓN	EXACTITUDES Y ZONAS Y				
Dirección Jurídica de Restitución	FCE1			7	8	8	8	7	8	7	8	7,7
	FCE2			5	6	3	3	5	3	5	3	7,2
	FCE3			6	8	6	6	6	6	6	6	6,3
	FCE4											5,0
	FCE5											5,0
	FCE6											5,0
	FCE7											5,0
	FCE8											5,0
	FCE9											5,0
	FCE10											5,0

Criterios para ponderar los FCE

Ponderación	Rango de ponderación	Descripción
3	Muy importante	9 a 10
2	Importante	8 a 8,9
1	Poco importante	1 a 7,9

Fuente: UAEGRTD- Subdirección General

- Contexto: Instrumento elaborado para indagar los hechos o fuerzas (actuales o futuras) externas a la Unidad que pueden afectar el desarrollo de la misionalidad de la Unidad. Se estructuró el análisis bajo la metodología PESTEL (

El análisis PESTEL es una técnica administrativa que permite describir el entorno de una empresa sobre el cual se diseñará el futuro proyecto empresarial, de una forma ordenada y esquemática., identificando los factores externos a través de la consideración de factores categorizados en: **Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales (Enviromental) y Legales**. Algunos autores identifican también los factores **Industriales (PESTELI), Éticos (PESTALE) o demográficos (PESTALD)**.

La matriz se diseñó para identificar hechos o fuerzas en cada una de estas categorías y el efecto potencial sobre la operación de la Unidad.



Instrumento de análisis PESTEL

ANÁLISIS EXTERNO DE LA UAEGTRD				
Objetivo				
Identificar los hechos o fuerzas externas que afectan de manera positiva el accionar de las empresas (oportunidades) y sobre aquellos hechos o variables que la perjudican (amenazas)				
Nivel	No.	Hecho o fuerza	Clasificación	Efecto
Locales	L1			
	L2			
	L3			
	L4			
	L5			
	L6			
	L7			
	L8			
	L9			
	L10			
Nacionales	N1			
	N2			
	N3			
	N4			
	N5			
	N6			
	N7			
	N8			
	N9			
	N10			
Internacional	I1			
	I2			
	I3			
	I4			
	I5			
	I6			
	I7			
	I8			
	I9			
	I10			

Fuente: UAEGTRD- Subdirección General

4. **Matriz FODA:** Instrumento estratégico en el cual se caracterizaron las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas identificadas a partir del Análisis PESTEL y de los FCE y sobre estas, la construcción de las Estrategias Ofensivas (FO), Defensivas (DO), Adaptativas (FA) y de supervivencia (DA) para esto se construyó una matriz con ocho cuadrantes (cuatro para las variables y cuatro para las estrategias)



CO-SC-CER575762



La matriz presenta la siguiente estructura:



UNIDAD
DE RESTITUCIÓN
DE TIERRAS

Análisis

FODA

FORTALEZAS					DEBILIDADES				
No	Descripción	MAG	IPN	POEF	No	Descripción	MAG	IPN	POEF
F1	a	10	10	100	D1	h	4	7	28
F2	b	6	7	42	D2	i	6	5	30
F3	c	6	8	48	D3	j	6	6	36
F4	d	4	10	40	D4	k	3	5	15
F5	e	10	8	80	D5	l	5	8	40
F6	f	10	6	60	D6	m	8	8	64
F7	g	5	7	35	D7	o	8	8	64

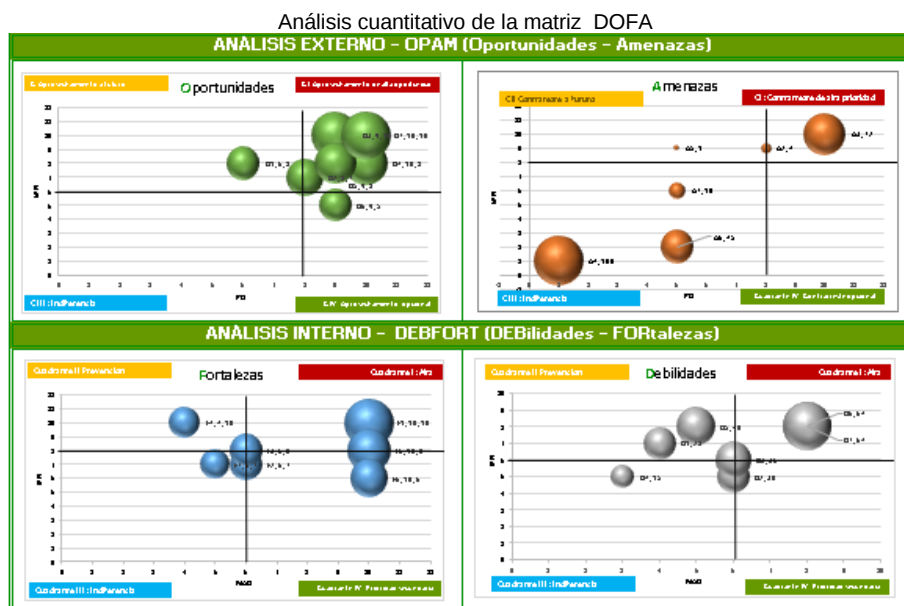
OPORTUNIDADES					ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO)					ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (DO)				
No	Descripción	PO	EPN	IMP	No	Descripción	No	Descripción	No	Descripción	No	Descripción		
O1	p	6	8	48	FO1				FA1					
O2	q	8	7	56	FO2				FA2					
O3	rwe	3	10	30	FO3				FA3					
O4	s	10	8	80	FO4				FA4					
O5	t	9	8	72	FO5				FA5					
O6	u	9	5	45	FO6				FA6					
O7	v	10	10	100	FO7				FA7					

AMENAZAS					ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS (FA)					ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (DA)				
No	Descripción	PO	EPN	IMP	No	Descripción	No	Descripción	No	Descripción	No	Descripción		
A1	w	4	1	4	DA1				DA1					
A2	x	8	9	72	DA2				DA2					
A3	y	10	10	100	DA3				DA3					
A4	z	1	1	1	DA4				DA4					
A5	aa	5	9	45	DA5				DA5					
A6	ab	5	2	10	DA6				DA6					
A7	ac	5	6	30	DA7				DA7					

Fue

Fuente: UAEGTRD- Subdirección General

Estos componentes se parametrizaron para que a partir de su ponderación se presentaran en cuatro gráficos de dispersión para medir su magnitud e impacto:



Fuente: UAEGTRD- Subdirección General

Para cada componente se midió el impacto de las oportunidades y amenaza en términos de los siguientes criterios:

Criterios para el Análisis OPAM

Probabilidad o posibilidad de ocurrencia (P.O) para **OP**portunidades y **AM**enazas (OPAM)

Criterios para analizar la probabilidad de ocurrencia para OPAM		
NIVEL	CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
Muy Alto	(10.0-8.0)	Existe actualmente
Alto	(7.9 - 6.0)	Podría presentarse en un futuro inmediato (de una semana a un mes. Este lapso de tiempo dependerá de cada sector económico).
Medio	(5.9 - 3.0)	Podría ocurrir en un futuro (de un mes a seis meses). Este lapso de tiempo dependerá de lo definido en el criterio alto)
Bajo	(2.9 - 1.0)	Es remoto que ocurra. Podría presentarse de seis meses en adelante (Este lapso de tiempo dependerá de lo definido en el criterio muy alto o alto)

Medición del Efecto Potencial en el Negocio EPN

Criterios análisis AMenazas		
NIVEL	CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
Catastrófico	(10.0-8.0)	Afecta críticamente de manera negativa el cumplimiento de la misión.
Severo	(7.9 - 6.0)	Afecta considerablemente de manera negativa el cumplimiento de la misión.
Moderado	(5.9 - 3.0)	Afecta en algo de manera negativa el cumplimiento de la misión.
Ligero	(2.9 - 1.0)	Afecta muy poco el cumplimiento de la misión.

Criterios análisis OPportunidades		
NIVEL	CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
Excelente	(10.0-8.0)	Afecta de manera contundente y positiva el cumplimiento de la misión.
Positivo	(7.9 - 6.0)	Afecta considerablemente a la empresa en el cumplimiento de la misión.
Moderado	(5.9 - 3.0)	Afecta en algo de manera positiva el cumplimiento de la misión.
Ligero	(2.9 - 1.0)	Afecta muy poco el cumplimiento de la misión.

Fuente: UAEGRTD – Subdirección General

Para las fortalezas y oportunidades se emplearon los siguientes criterios:

Criterios para el Análisis DEBFOR

Criterios para el análisis DEBFOR (DEbilidades - FORTalezas)

Criterios para calificar magnitud de Debilidades - MAG		
NIVEL	CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
Muy Alto	(80.0 - 10.0)	Es permanente. Es una debilidad con la que se convive en el día a día del trabajo.
Alto	(6.0 - 7.9)	Se repite con frecuencia. Depende del tipo de organización, este nivel podría ser semanal o mensual.
Medio	(3.0 - 5.9)	Se presenta algunas veces. Si el nivel anterior de alto es semanal, este nivel sería semestral.
Bajo	(1.0 - 2.9)	Se presenta rara vez. Dependiendo de los niveles anteriores, podría ser cada año.

Criterios para determinar la importancia de la Debilidad para el negocio - IPN		
NIVEL	CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
Muy Alto	(80.0 - 10.0)	Afecta en extremo negativamente, y de manera directa el cumplimiento de la misión.
Alto	(6.0 - 7.9)	Afecta considerablemente de manera negativa el cumplimiento de la misión.
Medio	(3.0 - 5.9)	Afecta en algo negativamente el cumplimiento de la misión.
Bajo	(1.0 - 2.9)	Afecta negativamente muy poco el cumplimiento de la misión.

Criterios para calificar magnitud de Fortalezas - MAG		
NIVEL	CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
Muy Alto	(80.0 - 10.0)	Es permanente. Es una fortaleza con la que se desarrolla en el día a día del trabajo.
Alto	(6.0 - 7.9)	Se desarrolla o ejecuta con frecuencia. Depende del tipo de organización, este nivel podría ejecutarse semanal o mensual.
Medio	(3.0 - 5.9)	No se presenta frecuentemente. Si el nivel anterior de alto es semanal, este nivel sería semestral.
Bajo	(1.0 - 2.9)	Se presenta rara vez. Dependiendo de los niveles anteriores, podría ser cada año.

Criterios para determinar la importancia de la Fortaleza para el negocio - IPN		
NIVEL	CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
Muy Alto	(80.0 - 10.0)	Afecta en extremo positivamente, y de manera directa el cumplimiento de la misión.
Alto	(6.0 - 7.9)	Afecta considerablemente de manera positiva en el cumplimiento de la misión.
Medio	(3.0 - 5.9)	Afecta en algo positivamente el cumplimiento de la misión.
Bajo	(1.0 - 2.9)	Afecta positivamente muy poco el cumplimiento de la misión.

Fuente: UAEGRTD – Subdirección General

3. Definición de la apuesta

La noción del concepto de VICA (VUCA en inglés) fue introducido por el Colegio de Guerra de los Estados Unidos para describir lo volátil, ambiguo y complejo del entorno y como estas condiciones configuraron una mayor incertidumbre en el mundo multilateral, consecuencia del fin de la guerra fría. VICA fue creado como acrónimo a finales de 1990 y tras el ataque de las torres gemelas de Nueva York el 11 de septiembre del 2001, este concepto se afianzó en los líderes de negocios para describir el caótico, turbulento y rápidamente cambiante entorno organizacional.

En este escenario debemos plantear al menos dos preguntas: ¿Cuánto conozco de la situación? y ¿Qué tan bien puedo predecir el resultado de mis acciones?

El acrónimo contempla cuatro conceptos: Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo, los cuales se definen a continuación:

Volátil: *Gran velocidad en cambios de las variables.* Significa que la naturaleza, velocidad, volumen y magnitud del cambio no vienen dados por un patrón predecible. La volatilidad es turbulencia. En la volatilidad, el reto es inesperado e inestable y puede tener una duración desconocida, pero no necesariamente es difícil de entender.

Incierto: *Existe una posibilidad, pero no una seguridad que ocurran los cambios.* Es la imposibilidad de predecir la ocurrencia exacta de los hechos o eventos que pueden o de hecho ocurren. La información acerca del pasado y el presente y permite anticiparse a posibles hechos del futuro. Es preciso recordar que cada evento de la vida es inédito, único e irreplicable. Se sabe que las cosas van a cambiar, pero no podemos determinar con seguridad hacia dónde.

Complejo: *Muchas partes y variables interconectadas.* A menudo son numerosos los factores que inciden en las dinámicas relacionadas con un problema o situación. Cada hecho tiene muchas partes y variables interconectadas. Toda situación actúa como un sistema, cuyas partes, interrelacionando de manera permanente, procuran un propósito común. Aunque se puede disponer de información, sus volúmenes y dinámicas hacen difícil predeterminar el comportamiento del sistema, impidiendo predecir con precisión la respuesta del sistema frente a estímulos similares.

Ambiguo: *Falta de claridad en el significado y efecto de los eventos.* La ambigüedad es la falta de claridad sobre el significado de un evento y sus implicaciones. En este escenario, las relaciones causales no están nada claras.

Entorno VICA



Fuente: UAEGRTD - Oficina Asesora de Planeación

Sentido Estratégico

Partiendo del entorno VICA, es posible concluir que organizacionalmente la Unidad debe responder a esas consideraciones, por lo tanto, es necesario fortalecer la capacidad para leer e interpretar el entorno y los sucesos, con el propósito de determinar oportunidades y riesgos, visualizando el futuro, aprendiendo del pasado y actuando en el presente, a esa capacidad se le denomina Sentido Estratégico.

El sentido estratégico se traduce en contemplar cuatro elementos esenciales: el entorno, las posiciones, las condiciones y las acciones, y estas deben configurar cuatro acciones principales: La lectura del entorno, el acuerdo de propósitos, la administración de recursos y la definición de acciones.

La adecuada armonización de estas acciones nos permite definir un marco estratégico que sea pertinente en el contexto, deseable por los grupos de valor, viable organizacionalmente y factible tecnológicamente.

Sentido estratégico



Fuente: Oficina Asesora de Planeación

El Sentido Estratégico es una capacidad que se puede y debe reforzar en los miembros de una organización, por lo tanto la principal fortaleza en cuanto a estrategia se refiere, no está en los planes que se definan sino en la capacidad de las personas de la entidad para estar atentas al contexto, comprender y empatizar con las partes interesadas, co-crear y generar sinergias con las mismas, y ser flexibles y adaptarse ágilmente a las condiciones que el entorno VICA configure.

Explicado de otra manera y para mayor comprensión, se encuentra el ejemplo presentado por la mitología griega y el barco de Teseo. Este barco fue construido tabla por tabla mientras se encontraba navegando, y durante el viaje todas sus tablas fueron cambiadas.

Era una estructura viva que se creaba y recreaba pieza por pieza. Entonces, un buen estratega a medida que navega va rectificando el rumbo según las condiciones del viento y del mar, reconoce que el camino no es lineal y, por el contrario, sabe que encontrará tormentas y esto lo obligará a derivar en alerta y encontrar otros caminos alternativos para llegar a su puerto.

4. Definición de líneas estratégicas

Las líneas estratégicas sustentan las acciones de la Entidad, aquellas grandes perspectivas en la que se ejecuta la estrategia para el cumplimiento de los objetivos trazados.

Para el proceso de construcción colaborativa de estas líneas, se adelantaron seis (6) ejercicios relacionados con la identificación de los retos institucionales, la valoración y priorización de estos por parte de las partes interesadas de la Unidad, la propuesta de las líneas, la construcción de un modelo que las agrupe y ayude a comprender su interacción y la definición de los elementos que las conforman: objetivos, metas y elementos, los ejercicios desarrollados fueron:

- Talleres de identificación y priorización de retos institucionales con los enlaces de planeación del nivel central y territorial.

Estas jornadas se realizaron de manera presencial en el nivel central y se entregó una metodología y acompañamiento a los enlaces de planeación a nivel territorial. Los talleres tenían como propósito identificar los retos institucionales de la Unidad, en las tres fases de la ruta individual: Administrativa, Judicial y de Cumplimiento.

Metodológicamente el ejercicio propuso un primer momento de explicación del contexto y la metodología del ejercicio. Un segundo momento en el cual los participantes generaban aporte acerca de lo que deberíamos Conservar (tenemos y queremos), Alcanzar (no tenemos y queremos), Cambiar (Tenemos y no queremos) y Evitar (no tenemos y no queremos) en cada una de las fases anteriormente mencionadas. El tercer momento invitaba a los participantes a realizar una agrupación y alineación temática de los aportes y definir ideas fuerza por cada una de las categorías definidas, y por último se divulgaban los aportes en una plenaria por parte de cada grupo.

Resultado de este taller se recibieron 676 aportes de los espacios realizados en Bogotá, y en las territoriales de Antioquia, Caquetá, Cauca, Cesar, Córdoba, Magdalena Medio, Meta, Norte de Santander, Nariño, Putumayo, Valle del cauca, Apartadó y Magdalena teniendo en cuenta la designación realizada por la Subdirección General para el acompañamiento de las actividades de formulación del PEI.

- Propuesta de Líneas estratégicas por parte de las dependencias.

En este ejercicio que utilizó como documento de contexto la cartilla de contexto organizacional y un formulario digital para preguntar a las dependencias acerca de cuáles deberían ser las Líneas Estratégicas de la Entidad, resultado del ejercicio se recibieron 93 aportes, siendo las temáticas más abordadas: el fortalecimiento del proceso de restitución de tierras con 36 aportes, la etapa de cumplimiento con 21 aportes, el fortalecimiento institucionales con 13 aportes y la tecnología e información con 13 aportes.

- Mesas de formulación de los elementos de las Líneas Estratégicas.

Tomando como insumo los aportes anteriormente mencionados, se definieron cinco Líneas Estratégicas, y para cada una de ellas se realizó al menos una mesa en la que se definió el objetivo, alcance y los elementos que comprenden cada una de las líneas.

- Reuniones de validación y aportes.

Luego de generarse las mesas por cada Línea Estratégica, se realizaron reuniones con dependencias puntuales en los temas tratados con el objetivo de validar, ajustar y puntualizar los elementos de las Líneas. Además, se realizaron espacios de validación con un grupo de asesores con el objetivo de garantizar el acuerdo y la coherencia del ejercicio.

Las Líneas Estratégicas contiene un objetivo estratégico, indicadores y metas, estrategias y unos elementos que ayudan a guiar su intencionalidad. A continuación, se presentan las definiciones para cada uno de los mismos:

Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos proyectan la materialización de los logros, son los resultados que se desean obtener en un determinado tiempo, en función de las líneas estratégicas definidas.

Indicadores

Corresponde a una expresión cuantitativa verificable que se realiza a través de la medición de una variable o una relación entre variables.

Estrategias

Corresponde a la identificación de acción concretas que buscan el logro de los objetivos estratégicos

Elementos

Los elementos guían y ayudan en la comprensión del propósito de las Líneas Estratégicas, sirviendo como apoyo para la alineación de los planes de acción de las dependencias con el Plan Estratégico Institucional.

Elementos Transversales

Los elementos transversales comparten el mismo espíritu de los elementos de las Líneas Estratégicas, se definieron como transversales por haberse presentado como comunes en la mayoría o todas las Líneas Estratégicas formulad





Fuente: UAEGRTD – Subdirección General



CO-SC-CER575782



Unidad Administrativa Especial de Gestión de Restitución de Tierras Despojadas - Sede Central

Av. Calle 26 N° 85b - 09 (Piso 3, Piso 4, Piso 5.) - Teléfonos (571) 3770300, 4279299 – Línea Gratuita Nacional: 01 8000 124212
Bogotá, D.C., - Colombia
www.restituciondetierras.gov.co | Síguenos en: @URestitucion

**GD-FO-14
V.7**

Anexo 5. Calificación de las partes interesadas de la UAEGRTD

GRUPO DE INTERÉS	PARTE INTERESADA	PODER	INTERÉS	RELACIONAMIENTO
Institucionales	Alta dirección	3	3	9
	Directores territoriales	3	3	9
	Funcionarios	2	2	4
	Contratistas de Prestación de Servicios	2	2	4
Proveedores	Proveedores	2	2	4
	Contratistas y/o subcontratistas	1	2	2
	Arrendadores	2	1	2
Rama ejecutiva	Presidencia de la República	3	3	9
	Consejería presidencial para la Estabilización y la Consolidación	3	3	9
	Ministerio de Defensa Nacional	3	3	9
	Fuerzas militares	2	3	6
	Policía Nacional de Colombia	2	2	4
	Ministerio del Interior	2	2	4
	Ministerio de Relaciones Exteriores	1	1	1
	Ministerio de Vivienda, ciudad y territorio	2	2	4
	Ministerio de Ambiente y Desarrollo sostenible	2	2	4
	Ministerio de Hacienda y Crédito Público	3	2	6
	Departamento Nacional de Planeación	3	3	9
	Departamento Administrativo de la Función Pública	2	2	4
	Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE	1	1	1
	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	3	3	9
	Agencia Nacional de Tierras	2	3	6
	Agencia de Desarrollo Rural	2	3	6
	Agencia Nacional Minera	2	2	4
	Agencia Nacional de Hidrocarburos	2	2	4
	Agencia Nacional de Licencias Ambientales	2	2	4
	Gobernaciones	2	2	4
	Secretarías departamentales	2	2	4
	Alcaldías municipales	2	2	4



UNIDAD DE RESTITUCIÓN DE TIERRAS

GRUPO DE INTERÉS	PARTE INTERESADA	PODER	INTERÉS	RELACIONAMIENTO
	Secretarías municipales	2	2	4
	Oficina del Alto Comisionado para la Paz	1	2	2
	Unidad Administrativa Especial para la Atención y Reparación de Víctimas – UARIV	2	2	4
Rama Legislativa	Congreso de la República	3	2	6
	Asambleas departamentales	1	2	2
	Consejos municipales	1	2	2
Rama Judicial	Corte Constitucional	2	2	4
	Corte Suprema de Justicia	2	2	4
	Consejo de Estado	2	2	4
	Consejo Superior de la Judicatura	2	2	4
	Jurisdicciones especiales - Justicia Especial para la Paz	2	2	4
	Tribunales especializados en restitución de tierras	3	3	9
	Juzgados especializados en restitución de tierras	3	3	9
	Fiscalía General de la Nación	3	3	9
Catastro	IGAC	2	3	6
	Supernotariado y Registro	3	3	9
	Oficinas de Registro de Instrumentos Públicos	3	3	9
	Catastro multipropósito - gestores catastrales	2	2	4
Ministerio Público	Procuraduría General de la Nación	2	3	6
	Defensoría del Pueblo	2	2	4
	Personerías distritales y municipales	1	2	2
Organismos de control	Contraloría General de la Nación	2	2	4
	Contralorías territoriales	2	2	4
	Auditoría General de la República	2	2	4
Cooperación internacional	Cooperantes	2	2	4
Sector Productivo	Instituciones públicas (Empresas comerciales del Estado)	2	2	4
	Organizaciones privadas	1	1	1
Solicitantes y beneficiarios	Solicitantes campesinos	2	3	6
	Solicitantes Mujeres	2	3	6
	Solicitantes - adulto mayor	2	3	6
	Solicitantes -NNA	2	3	6



CO-SC-CER575762





UNIDAD DE RESTITUCIÓN DE TIERRAS

GRUPO DE INTERÉS	PARTE INTERESADA	PODER	INTERÉS	RELACIONAMIENTO
	Solicitantes – LGBTIQ	2	3	6
	Solicitantes de medidas de protección - RUPTA	2	3	6
	Solicitantes con demanda presentada ante despachos especializados	2	3	6
	Solicitantes con solicitud de inscripción en el RTDAF no favorable	2	3	6
	Comunidades afrodescendientes, raizales y palenqueras	2	3	6
	Comunidades indígenas	2	3	6
	Líderes y organizaciones de víctimas	2	3	6
	Beneficiarios de proyectos productivos	2	3	6
	Beneficiarios de compensaciones	2	3	6
Terceros	Terceros de buena fe	2	3	6
	Terceros de buena fe exenta de culpa	2	3	6
	Segundos ocupantes	2	2	4
Otros	Comunidad cercana a los predios objeto de restitución	2	2	4
	Veedurías ciudadanas	2	2	4
	Organizaciones sociales	2	3	6
	Medios de comunicación	2	2	4
	Corporaciones Autónomas Regionales	2	3	6

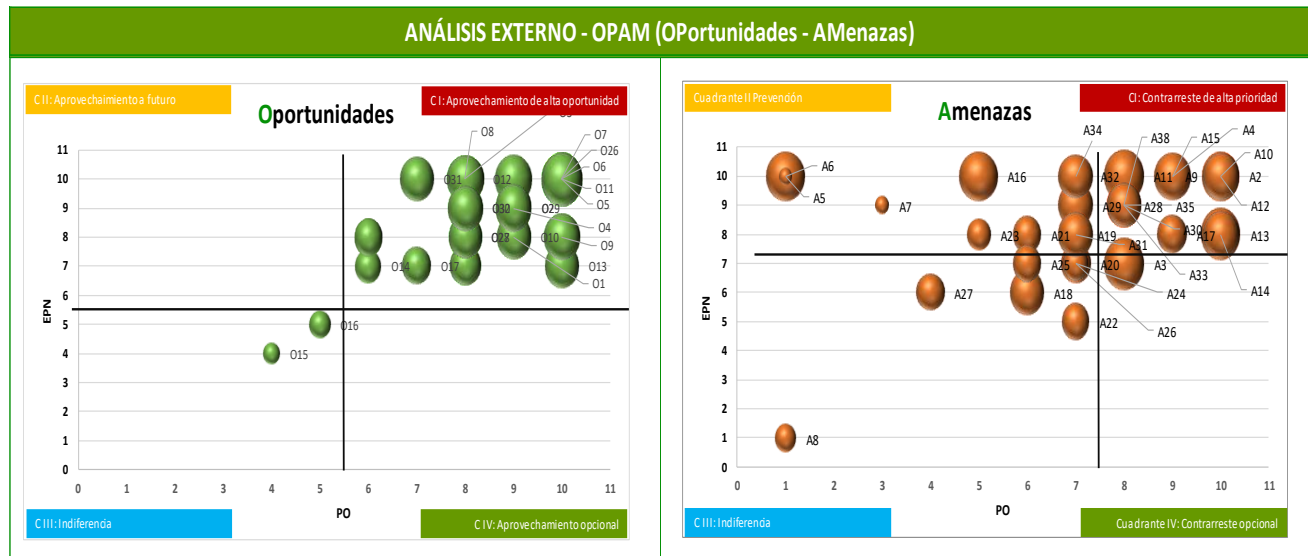


CO-SC-CER575762

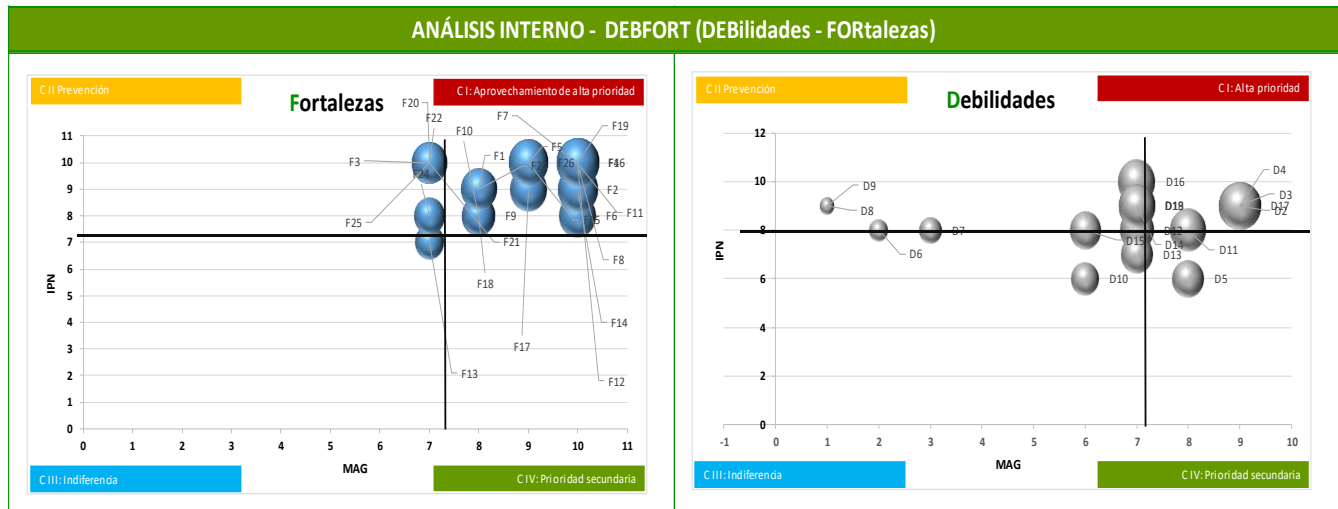




Anexo 6. Análisis OPAM Y DEBFOR



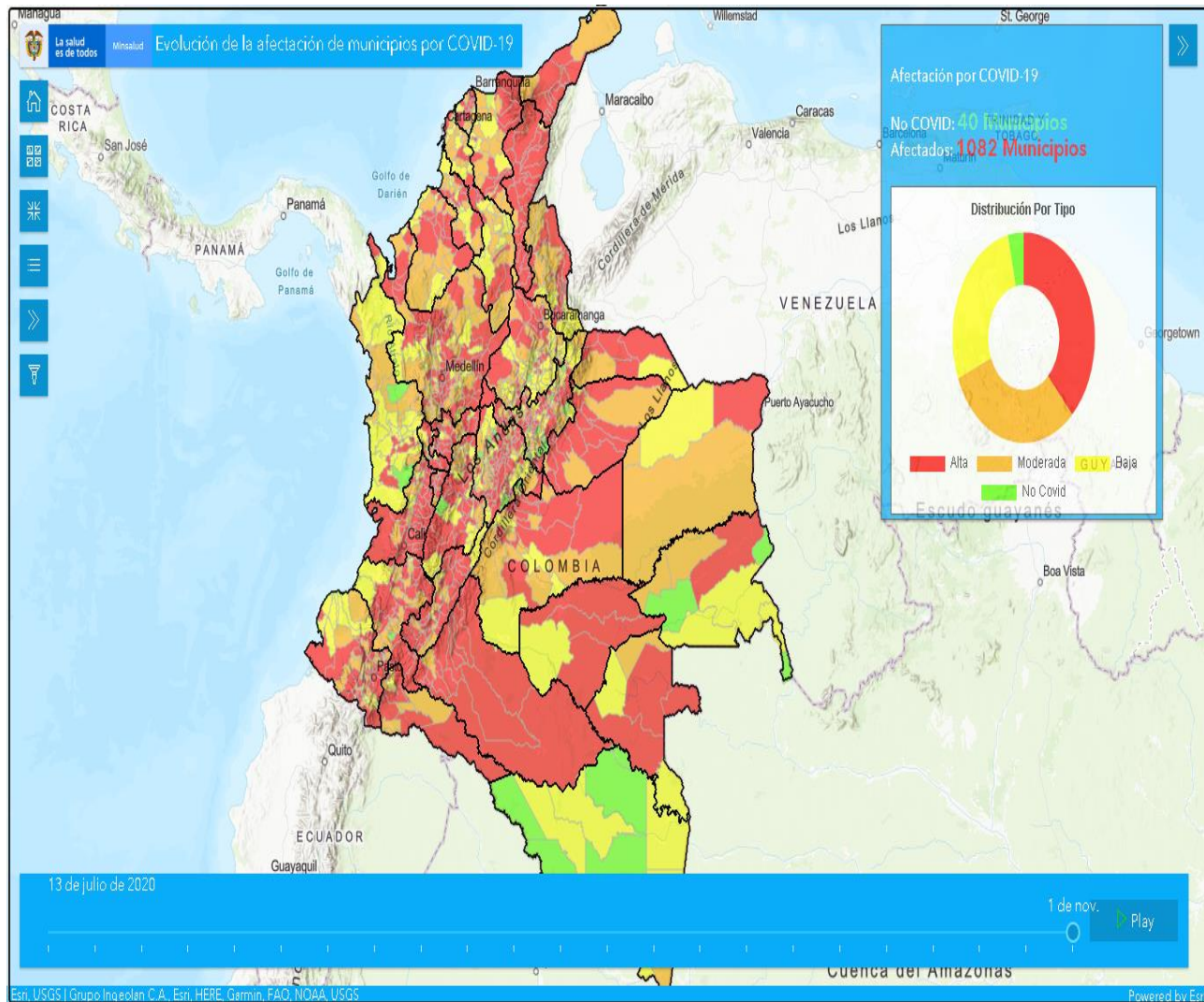
Fuente: UAEGRTD – Subdirección General



Fuente: UAEGRTD – Subdirección General



Anexo 7. Evolución de la afectación de municipios por COVID 19



Fuente: Minsalud (2020). Corte: 1 de noviembre. Recuperado de <https://sig.sispro.gov.co/afectacionCovid/>

