

MIRÉMONOS DE CERCA

La estigmatización MATA



Guía institucional

**para la prevención de la estigmatización
hacia firmantes de Paz, sus familias
y comunidades de acogida**

Con el apoyo de:



Agencia para la
Reincorporación y la
Normalización - ARN





Agencia para la Reincorporación y la Normalización - ARN

Alejandra Miller Restrepo
Directora General

Tania Rodríguez Triana

Directora Programática

Martha Martínez Escobar

Jefe de la Oficina Asesora de Comunicaciones de la

Ayda María Martínez Ipus

Contratista - Oficina de Comunicaciones

Lina Moreno Rodríguez

Profesional, Dirección Programática de Reintegración

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD

Camilo Rojas Álvarez

Jefe de Proyectos en Reincorporación y Construcción de Paz

Carlos Alberto Rivera Carrillo

Coordinador de Comunicaciones

Juan S. Trillos Urrea

Especialista en Comunicaciones Paz, Justicia y Respuesta a Crisis

Creatividad, diseño y producción

Agencia: Contrapunto Group

Bogotá – Colombia

www.produccionescontrapunto.com

Redes sociales:

@contrapuntogroup

John González Mahecha

Gerente

Cristina López Parra

Productora ejecutiva

Rocío Gutiérrez Araujo

Directora creativa

Luis Felipe Morales Aristizábal

Productor de contenidos narrativos

Sandra Rendón Pulido

Coordinadora de producción

María Andrea López Guzmán

Corrección de estilo

Paola Restrepo Portilla

Diseñadora Gráfica

MIRÉMONOS DE CERCA



La estigmatización MATA

Presentación >>>

Este documento existe porque la reincorporación no termina en la firma del Acuerdo. Termina (si es que termina) cuando una persona puede acceder a sus derechos sin que su historia le cierre puertas. Y muchas de esas puertas las abren, o las cierran, funcionarias y funcionarios públicos.

No es un manual de procedimientos, sino una guía para entender qué pasa cuando una institución, de manera involuntaria, convierte su propio funcionamiento en un obstáculo para quienes ya decidieron dejar atrás la guerra. Está pensada para quienes atienden al público, diseñan procesos y toman decisiones sobre otras personas, en cualquier entidad del Estado colombiano que tenga algún punto de contacto con personas firmantes de Paz, sus familias o las comunidades que las han recibido.

La estigmatización es una barrera real, documentada, que impide que personas concretas accedan a salud, educación, vivienda, trabajo y justicia. Cuando una institución estigmatiza (por el lenguaje que usa, por los trámites que diseña, por las preguntas que hace o por las que omite) está incumpliendo obligaciones legales concretas, no solo principios éticos abstractos.

El Acuerdo Final de Paz no es solo el fin de un conflicto, es también un mandato de transformación institucional que le dice al Estado colombiano que no basta con que las personas dejen las armas, que el Estado mismo tiene que cambiar para que esa decisión tenga sentido. La estigmatización institucional es exactamente lo contrario de ese mandato: es el Estado que, con sus propias manos, vuelve a construir los muros que el Acuerdo ordenó derribar. Este documento tiene tres propósitos que se complementan:

1. Entender: ofrecer el soporte conceptual necesario para que la institución pueda nombrar con precisión lo que está pasando y por qué importa.

2. Diagnosticar: proveer herramientas para que cada entidad identifique sus propios puntos ciegos: los momentos, los procesos y las prácticas donde la estigmatización ocurre aunque nadie lo haya decidido así.

3. Sostener: acompañar la construcción de compromisos medibles, conectados con los mecanismos de seguimiento que ya existen en el Sistema Nacional de Reincorporación.

Este documento sigue una lógica de capas: se puede leer de manera continua o se puede ir directo a la sección que sea de utilidad. Cada parte tiene sentido sola, pero gana más cuando se lee de manera integral.

Nota: a lo largo de esta guía, cuando hablamos de firmantes de Paz, hablamos de personas que tomaron una decisión concreta, que están viviendo hoy en sus comunidades, que trabajan, que crían hijos, que enferman, que tienen deudas y que, además, deben lidiar con el peso de un estigma que las precede. No hablamos de excombatientes, hablamos de personas en presente.





Lo que necesitamos entender primero

01

1.1 ¿Qué es la estigmatización?

La palabra estigmatización viene del griego stigma: la marca que se hacía con hierro caliente para señalar a alguien como diferente, peligroso o inferior. Hoy, esa marca no es física, es un conjunto de creencias, palabras y conductas que etiquetan a una persona por algo que se asume de ella, antes de que abra la boca, presente un documento o pida algo.

En el contexto de esta guía, estigmatizar significa asignarle a una persona firmante de Paz (o a su familia, o a su comunidad) una identidad reducida, fija y negativa, que luego se convierte en el filtro a través del cual se le trata en todos los ámbitos de la vida. No es insultar a alguien, sino algo más silencioso y más duradero: es decidir, antes de conocer a la persona, quién es y qué merece.

La estigmatización opera en tres dimensiones que se refuerzan entre sí:

- **Lo que se dice:** etiquetas, términos inadecuados, narrativas de criminalización o de supuestos privilegios que circulan en medios, reuniones y comunicaciones oficiales.
- **Lo que se hace:** procedimientos discriminatorios, convocatorias excluyentes, controles de seguridad que exponen a personas protegidas, trámites que dilatan sin razón documentada.
- **Lo que no se ve:** la persona que no volvió, el emprendimiento que no arrancó, el niño que cambió de colegio. Estas formas solo aparecen si alguien las busca.

Ahora bien, la distinción entre estigma social y conducta institucional estigmatizante es fundamental.

- El estigma social es lo que existe en las percepciones de la comunidad: los vecinos que desconfían, los empleadores que no contratan, las familias que se alejan.
- La conducta institucional estigmatizante se presenta cuando ese estigma social es amplificado, reproducido o producido por el funcionamiento del Estado. Y, a diferencia del estigma social, que depende de muchas variables fuera del control de las instituciones, la conducta institucional sí puede cambiarse.

Una institución puede estigmatizar sin que ninguno de sus funcionarios lo haya decidido; pero es importante saber que eso no la exime de responsabilidad. Al contrario, significa que la solución no es solo cambiar actitudes individuales, sino revisar estructuras, procesos y lenguajes que están produciendo un efecto que nadie eligió pero que alguien está padeciendo.

1.2 ¿Por qué le importa al Estado?

La estigmatización hacia firmantes de Paz no es un problema de convivencia que el Estado observa desde afuera. El Estado colombiano asumió compromisos jurídicos específicos para garantizar las condiciones necesarias para que la reincorporación sea posible, y esos compromisos incluyen el comportamiento de sus propias instituciones.

La reincorporación no es solo un programa de gobierno, es un derecho que el Estado se obligó a garantizar ante la comunidad internacional, ante la Jurisdicción Especial para la Paz (JEP) y ante las personas firmantes.

La Ley 1820 de 2016 y el Decreto 899 de 2017 desarrollaron los instrumentos de la reincorporación y definieron las responsabilidades institucionales que la sostienen. El Decreto 1444 de 2022 del Ministerio del Interior incorporó expresamente la no estigmatización como un componente de la convivencia y la paz territorial. Estos no son documentos programáticos, son normas vinculantes con efectos jurídicos sobre el comportamiento de las entidades del Estado.

El Auto SAR-AI-019 de 2025 del Tribunal para la Paz da un paso adicional: ordena al Ministerio de Defensa Nacional que, en coordinación con el Ministerio de Educación, el Ministerio del Interior y la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN), diseñe e implemente una estrategia de sensibilización sobre el Acuerdo Final centrada en la prevención de la estigmatización con enfoque diferencial, integrada en los procesos de inducción y reinducción de los servidores públicos. No es una recomendación: es una orden judicial.

El documento CONPES (Consejo Nacional de Política Económica y Social) 3931 de 2018 fijó la política de reincorporación y estableció la Mesa Técnica del Sistema Nacional de Reincorporación (SNR) como mecanismo de coordinación interinstitucional. El Decreto 0846 de 2024 actualizó su funcionamiento. Hoy, 38 entidades del Estado hacen parte de ese sistema. Cuando una de esas entidades actúa de manera estigmatizante, no está fallando solo en términos éticos o de imagen, está incumpliendo los compromisos que ella misma asumió ante ese sistema.

Todo esto quiere decir una cosa concreta: si su entidad tiene algún punto de contacto con personas firmantes de Paz, la prevención de la estigmatización no es una iniciativa voluntaria de buena voluntad, es una obligación jurídica con mecanismos de seguimiento activos, con una JEP que puede preguntar, con una Mesa Técnica que registra compromisos y con una ARN que acompaña. La pregunta no es si su entidad debe hacerlo, la pregunta es si lo está haciendo bien.

1.3 ¿Cómo opera la estigmatización en las instituciones?

Hay tres formas en que una institución estigmatiza. Las tres son igualmente importantes, aunque no igualmente visibles:

- **La omisión** es la más común y la menos visible. Ocurre cuando un funcionario presencia una situación de discriminación y no actúa. Cuando un trámite se complica de manera desproporcionada y nadie lo revisa. Cuando alguien reporta haber sido tratado de manera diferente y la institución archiva el caso sin respuesta. La omisión no es neutralidad: es tomar partido por el statu quo. En el contexto de la reincorporación, el statu quo es el estigma.

Para ilustrarlo: una persona firmante de Paz llega a la Secretaría de Salud de un municipio a pedir información sobre cómo afiliarse al régimen subsidiado. El funcionario de ventanilla le explica los requisitos y, cuando la persona menciona que hace parte del proceso de reincorporación, el tono cambia. La atención se vuelve más fría. Los requisitos de pronto parecen más complicados. La persona sale sin afiliarse. Nadie hizo nada ilegal. Nadie le negó nada formalmente. Pero la persona se fue sin lo que necesitaba. Eso es la omisión: la suma de pequeñas decisiones de no actuar que producen una exclusión real.

- **La acción directa es más fácil de identificar:** el funcionario que usa el término equivocado en una reunión, que hace una pregunta innecesaria sobre el pasado de la persona, que cambia el trato cuando descubre que es firmante de Paz, que comenta el caso con colegas sin necesidad, que hace una broma sobre los beneficios del Acuerdo Final de Paz.

Para ilustrarlo: un hospital requiere que los pacientes diligencien su historia de vida en un formulario. Una de las preguntas es si han pertenecido a algún grupo armado. La persona responde que sí. El médico que la atiende después le pregunta, sin que sea pertinente para el diagnóstico, detalles sobre esa experiencia. La persona se siente expuesta, juzgada. No vuelve a buscar atención médica aunque la necesite.

- **La normalización** es la más estructural y la más difícil de desmontar. Es cuando los procesos mismos están diseñados de manera que excluyen o señalan, sin que nadie lo haya decidido deliberadamente.

Para ilustrarlo: una secretaría de educación tiene un sistema de matrícula en línea que requiere certificados de años escolares anteriores. Una persona firmante de Paz que quiere volver a estudiar no tiene esos certificados porque su trayectoria educativa fue interrumpida. El sistema no tiene una opción para esa situación. No hay un número al que llamar para preguntar. No hay una ventanilla de excepciones. La persona no se matricula. Nadie la rechazó. El sistema simplemente no la contempló.

Los tres tipos de estigmatización pueden coexistir en la misma entidad y en la misma interacción. Eso es lo que hace tan importante tener herramientas para identificarlos: porque lo que se ve solo en la superficie (un funcionario que usó un término inadecuado) puede ser la expresión visible de algo mucho más profundo (un sistema que está produciendo exclusión de manera sistemática).

1.4 Interseccionalidad y doble estigmatización

Hay personas que cargan simultáneamente más de un estigma. Una persona firmante de Paz que además es LGBTQ+ enfrenta dos conjuntos de prejuicios que se refuerzan entre sí: el que viene de su historia en el conflicto y el que viene de su identidad de género u orientación sexual. Una mujer firmante carga el estigma del conflicto más el de ser mujer en contextos donde la participación femenina en organizaciones armadas fue vista como una transgresión adicional. Una persona firmante que pertenece a un pueblo indígena enfrenta las tensiones entre la justicia ordinaria y los sistemas propios de armonización de su comunidad. Una persona firmante con discapacidad (y el 32% de los firmantes tiene alguna discapacidad) enfrenta barreras de acceso que se multiplican cuando a ellas se suma el estigma asociado al conflicto.

La interseccionalidad describe lo que le pasa a una persona real cuando varios sistemas de discriminación la afectan al mismo tiempo. No se trata de sumar estigmas sino de entender que cuando se cruzan, se potencian. La institución que responde a uno sin ver el otro no está respondiendo a la persona real que tiene enfrente.

En el caso de las personas indígenas que además hacen parte de quienes firmaron el Acuerdo, existe un marco específico que define cómo debe ser la atención: el Programa Especial de Armonización Indígena (PEAI), protocolizado en noviembre de 2023 con 45 entidades del Estado, el cual establece, entre otras cosas, que el término correcto para referirse a estas personas es “participante y/o comunero o comunera indígena”. Usar el término equivocado en un acto administrativo no es solo un error de lenguaje: es el incumplimiento de un protocolo jurídicamente vinculante.

En el caso de las personas LGBTQ+ firmantes, la doble estigmatización tiene un efecto particular: la institución que no actúa ante la discriminación por identidad de género o por orientación sexual, simultáneamente refuerza la estigmatización asociada al conflicto. Son dos frentes que se alimentan, y la omisión en uno agrava el otro. El programa “Mirémonos de Cerca” ha documentado que las personas LGBTQ+ firmantes de Paz enfrentan rechazo tanto de parte de quienes estigmatizan a los firmantes en general, como de parte de comunidades LGBTQ+ que no se identifican con la experiencia del conflicto.

Lo que esto implica para una institución es concreto: una respuesta genérica no es suficiente. Atender a alguien que carga múltiples estigmas como si solo cargara uno es también una forma de no verla. Por ello, esta guía dedica una sección a las rutas diferenciadas por población diferencial.

1.5 Datos del contexto colombiano

Los datos sobre estigmatización hacia firmantes de Paz en Colombia no son fáciles de consolidar, entre otras razones porque muchas personas no reportan lo que les pasa: saben, por experiencia, que reportar tiene costos y que los resultados son inciertos. Ese subregistro es, en sí mismo, un dato.

La ARN ha documentado patrones sistemáticos de estigmatización en el acceso a los servicios públicos, al mercado laboral, a la oferta educativa y a la vida comunitaria en la mayoría de los territorios donde hay presencia de firmantes. Las cuatro narrativas estigmatizantes más frecuentes identificadas en el diagnóstico territorial son: la criminalización (“son delincuentes que no merecen beneficios”), los mitos de privilegio económico (“les dieron más que a nosotros”), la deslegitimación política (“están infiltrados en la política local”) y los estigmas interseccionales (que se activan cuando la condición de firmante se cruza con la identidad de género, la pertenencia étnica o la discapacidad).

El 32% de los firmantes de Paz tiene alguna discapacidad, lo que hace de este grupo uno de los más vulnerables a la doble estigmatización. La Misión de Verificación de las Naciones Unidas (ONU) en Colombia ha señalado de manera reiterada, en sus informes trimestrales al Consejo de Seguridad, que el estigma social y la falta de garantías institucionales son dos de los principales obstáculos para la reincorporación sostenible.

La ARN ha recibido testimonios sobre cómo el trato institucional reproduce y amplifica el estigma social. El diagnóstico de la campaña “Mirémonos de Cerca” ha documentado situaciones en las que la estigmatización por parte de funcionarios públicos fue el detonante de abandono del proceso de reincorporación. Ese abandono no es solo un fracaso individual: es el fracaso del Estado en cumplir los compromisos que asumió.

En la Fase 1 de la campaña “Mirémonos de Cerca”, lanzada en mayo de 2025, se produjeron más de dos millones de impactos en medios nacionales y territoriales. Ese alcance evidencia el interés y la disposición de la sociedad a escuchar. Pero también muestra que la sensibilización sin cambio institucional se queda a mitad de camino. El cambio cultural y el cambio institucional no son la misma cosa. Este documento se ocupa del segundo.

1.6 El costo institucional de no actuar

Hasta aquí se ha explicado por qué la estigmatización es un problema y quién la padece. Esta sección cambia el ángulo: ¿qué le pasa a la institución cuando no actúa? La pregunta no es retórica. Tiene respuestas concretas, con consecuencias reales para el funcionamiento institucional, para las personas que dirigen las entidades y para la credibilidad del Estado ante los mecanismos de seguimiento del Acuerdo Final.

Las implicaciones ante la Jurisdicción Especial para la Paz

El Auto SAR-AI-019 de 2025 de la Sección de Ausencia de Reconocimiento de Verdad y de Responsabilidad (SAR) del Tribunal para la Paz ordena al Ministerio de Defensa Nacional que, en coordinación con el Ministerio de Educación, el Ministerio del Interior y la ARN, diseñe e implemente una estrategia de sensibilización sobre el Acuerdo Final centrada en la prevención y superación de la estigmatización, con enfoque diferencial, integrada en los procesos de inducción y reinducción de los servidores públicos. Esta orden se fundamenta en el Decreto 1444 de 2022, el Decreto Ley 885 de 2017 y la Línea Estratégica 1 del Plan Estratégico de Seguridad y Protección (PESP), que establecen la obligación de las entidades del Estado de adoptar medidas de formación dirigidas a sus colaboradores para prevenir la estigmatización.

Las entidades del Sistema Nacional de Reincorporación están en el radar de la JEP de manera estructural. No como sujetos pasivos de una verificación lejana, sino como actores cuya conducta institucional tiene efectos directos sobre los compromisos que el Estado colombiano adquirió ante la comunidad internacional. Una entidad que no puede demostrar acciones concretas en materia de prevención de la estigmatización está en una posición vulnerable frente a esa verificación.

El riesgo no es solo jurídico en sentido estricto. Es de credibilidad institucional en un proceso que tiene observación internacional permanente. La Misión de Verificación de la ONU registra en sus informes al Consejo de Seguridad los patrones de conducta institucional que facilitan o dificultan la reincorporación. Esos informes son públicos, son leídos y tienen peso político real.

La Mesa Técnica del Sistema Nacional de Reincorporación: compromisos con seguimiento

Los compromisos que se registran en la Mesa Técnica del Sistema Nacional de Reincorporación tienen seguimiento trimestral. Eso no es un dato menor: significa que una entidad que registra un compromiso y luego no lo ejecuta genera una brecha visible en el sistema. Esa brecha queda documentada, es revisada por las 38 entidades del Sistema y puede ser señalada en el informe de avance que alimenta los reportes de implementación del Acuerdo.

La ausencia también es visible. Una entidad que no tiene compromisos registrados en la Mesa Técnica en relación con la prevención de la estigmatización no está en posición neutra: está en posición de incumplimiento de una expectativa que el Sistema tiene de todas sus entidades. Esa ausencia se registra y se reporta.

Lo que sostiene el Sistema no es la voluntad de cada entidad en cada período de gobierno. Es la consistencia de los compromisos en el tiempo, la verificabilidad de las acciones y la articulación entre entidades. Una institución que entra y sale del Sistema según las prioridades del momento no contribuye a la coherencia que el proceso de reincorporación necesita.

El costo operativo que nadie registra

Hay un costo que rara vez aparece en los análisis: el costo de la ineficiencia que produce la estigmatización. Cuando una persona firmante de Paz tiene que visitar tres veces una entidad para hacer un trámite que debería resolverse en una, el costo de esas visitas adicionales lo asume tanto la persona (tiempo, transporte, energía) como la institución (tiempo de los funcionarios, uso de recursos). Ese costo no aparece en ningún presupuesto, pero existe.

Cuando una situación de estigmatización escala hasta convertirse en una queja formal, en una tutela o en un reporte ante la Defensoría del Pueblo, el costo institucional se multiplica. Se activan procesos disciplinarios, se generan documentos, se consumen horas de trabajo de personas que podrían estar haciendo otra cosa. Todo eso es evitable si la prevención funciona.

Una institución que invierte en prevenir la estigmatización no solo está cumpliendo una obligación legal: está operando de manera más eficiente. Ese argumento, traducido al lenguaje de la gestión institucional, es tan válido como cualquier otro argumento de mejora de procesos. Y es un argumento que puede hacerse sin necesidad de invocar principios éticos ante audiencias que no los comparten.

La responsabilidad personal de quien dirige

Los directivos de las entidades del Estado tienen responsabilidades personales sobre el cumplimiento de las obligaciones institucionales. Eso incluye las obligaciones que se derivan del marco normativo de la reincorporación. Un director o directora que conocía la existencia del protocolo, que fue informado de situaciones de estigmatización en su entidad y no actuó, está en una posición de responsabilidad que va más allá de la institucional.

Esto no es un llamado al miedo sino a la claridad. La prevención de la estigmatización no es un área de gestión de bajo riesgo que puede delegarse indefinidamente. Es un área con marco normativo específico, con mecanismos de seguimiento activos y con la JEP como actor de verificación. Entender eso cambia la naturaleza de la decisión de no actuar: ya no es una omisión pasiva. Es una decisión activa con consecuencias documentables.





Diagnóstico: lo que su entidad no siempre ve de sí misma

02

Antes de actuar, hay que saber desde dónde se parte. Esta sección ofrece herramientas concretas para que cada entidad pueda mirarse a sí misma: identificar en qué momentos de su funcionamiento puede estar produciendo estigmatización, qué señales deben activar una respuesta, y qué instrumentos existen para documentar y reportar lo que ocurre.

El diagnóstico no es una evaluación de desempeño. No hay un puntaje que acredite a una entidad como libre de estigmatización. Es un ejercicio de honestidad institucional que, bien hecho, revela oportunidades de mejora concretas y accionables.

2.1 ¿Qué tan preparada está su entidad?

Las siguientes preguntas están organizadas en tres dimensiones. Para cada una, la respuesta honesta es más valiosa que la respuesta favorable. El objetivo no es aprobar, es saber.

Dimensión A: Lenguaje y comunicación

1. ¿Los funcionarios que atienden al público conocen los términos correctos para referirse a personas firmantes de Paz?
2. ¿Los documentos oficiales que produce su entidad (actas, oficios, resoluciones, formularios) evitan términos como “excombatiente”, “ex-FARC” o “desmovilizado” cuando se refieren a estas personas?
3. ¿Las comunicaciones institucionales (correos, carteleras, comunicados) reflejan un trato digno hacia esta población?
4. ¿Existe algún protocolo o lineamiento interno que defina cómo referirse a personas firmantes en documentos y comunicaciones?
5. ¿Se revisan periódicamente los formatos y formularios que produce la entidad para verificar que su lenguaje sea apropiado?

Dimensión B: Procesos y trámites

1. ¿Los funcionarios de atención al público saben qué hacer cuando atienden a una persona firmante de Paz con una necesidad específica?
2. ¿Existe algún protocolo diferenciado para situaciones en las que la condición de firmante es relevante para el trámite que se solicita?
3. ¿Los sistemas de información de la entidad permiten registrar adecuadamente las situaciones propias de personas en proceso de reincorporación, sin reducirlas a categorías que no corresponden?
4. ¿Se han revisado los requisitos documentales de los principales trámites para verificar que no generan barreras desproporcionadas para personas en reincorporación?
5. ¿Existe un mecanismo interno para que los funcionarios reporten situaciones de posible discriminación o estigmatización que ocurren en el ejercicio de sus funciones?

Dimensión C: Cultura organizacional

1. ¿Los directivos de la entidad han comunicado explícitamente la importancia de tratar con dignidad a las personas firmantes de Paz?
2. ¿Se han realizado en el último año espacios de formación o sensibilización sobre reincorporación y estigmatización dirigidos al equipo?
3. ¿Los funcionarios saben a quién acudir dentro de la entidad si tienen una duda o una situación difícil relacionada con la atención a esta población?
4. ¿Existe algún mecanismo para que las personas atendidas reporten si se sintieron discriminadas o mal tratadas?
5. ¿La entidad ha articulado acciones relacionadas con este tema con la ARN o con alguna entidad del Sistema Nacional de Reincorporación?



Cómo leer los resultados:

Dimensión	Mayoría SÍ	Mayoría INCIERTO	Mayoría NO
A. Lenguaje y comunicación	Avanzado	En proceso	Prioridad inmediata
B. Procesos y trámites	Avanzado	En proceso	Prioridad inmediata
C. Cultura organizacional	Avanzado	En proceso	Prioridad inmediata

Una entidad con los tres frentes en prioridad inmediata no está en peor posición moral que una que solo tiene uno: está en mejor posición para saber exactamente qué necesita hacer. El semáforo no es una sentencia; es un mapa de trabajo.

Cuando una dimensión está en prioridad inmediata, el primer paso es definir una acción concreta y verificable que pueda completarse en los próximos 60 días. Algo pequeño, real y medible es más útil que un plan ambicioso que nadie va a ejecutar.

Cuando una dimensión está en proceso, la tarea es identificar qué falta para que las respuestas inciertas se conviertan en respuestas positivas. Generalmente es documentación (no hay un protocolo escrito aunque la práctica exista), formación (no todo el equipo tiene el mismo nivel) o visibilidad directiva (las prácticas positivas no están siendo impulsadas desde arriba).

Cuando una dimensión está en avanzado, la tarea es sostenerlo: registrar qué está funcionando, asegurarse de que no depende de una sola persona, y conectarlo con los mecanismos de seguimiento de la Mesa Técnica del Sistema Nacional de Reincorporación.

2.2 El mapa de los momentos críticos

La estigmatización no ocurre en abstracto. Ocurre en momentos concretos de la relación entre la institución y la persona. Identificar esos momentos es el primer paso para intervenir. En cada uno se describe qué suele fallar y qué debería pasar.

El primer contacto: ventanilla, recepción o línea telefónica

Es el momento de mayor riesgo y, también, de mayor oportunidad. El trato inicial establece un tono que condiciona todo lo que sigue. Una persona que llega con desconfianza (y muchas personas firmantes llegan con razones acumuladas

para desconfiar de las instituciones) necesita señales tempranas de que esta vez será diferente. Cuando esas señales no aparecen, muchas simplemente no vuelven.

- **Qué suele fallar:** la pregunta innecesaria sobre el pasado de la persona, el tono que cambia cuando se menciona la condición de firmante, la derivación a una ventanilla diferente sin justificación clara, la demora inexplicada que no ocurre con otras personas, el gesto o la expresión facial que comunica incomodidad o juicio. Ninguna de estas cosas es necesariamente intencional. Todas tienen un efecto real.
- **Qué debería pasar:** un trato igual al de cualquier ciudadano que solicita un servicio, sin preguntas adicionales que no sean necesarias para el trámite, con una disposición genuina a resolver. Si la persona comparte voluntariamente que hace parte del proceso de reincorporación, esa información se recibe con normalidad y se usa solo en lo que sea relevante para el servicio que solicita.
- **Una señal específica a la que estar atentos:** si una persona llega por segunda o tercera vez para un trámite que debería haberse resuelto en la primera visita, sin que haya una razón objetiva para esas visitas adicionales, es probable que algo en el primer contacto no funcionó. Vale la pena preguntar, con respeto y sin cargar la pregunta de suposiciones, qué dificultades ha encontrado.

La solicitud de documentación

Los requisitos documentales son uno de los lugares donde la estigmatización estructural se esconde con más facilidad. Pedir documentos que la persona no tiene porque su trayectoria vital no los generó, exigir constancias que no existen para su situación particular, o no saber qué hacer cuando los documentos que presenta no encajan en el formato esperado: todo esto produce exclusión sin que nadie lo haya decidido.

- **Qué suele fallar:** formularios que preguntan por historia laboral continua sin contemplar trayectorias interrumpidas, requisitos de domicilio fijo para personas que están en proceso de asentamiento, solicitudes de documentos que la persona firmante nunca tuvo porque durante años vivió en contextos donde esos documentos no existían. En el caso de personas indígenas firmantes, se suma la complejidad de acreditar identidades y pertenencias comunitarias que los sistemas institucionales convencionales no siempre reconocen.
- **Qué debería pasar:** el funcionario conoce cuáles son los documentos alternativos que puede aceptar cuando los estándares no están disponibles. Si no lo sabe, tiene claro a quién preguntar dentro de la entidad o cómo contactar a la ARN para orientación. El trámite no se frena en la solicitud de documentación sino que avanza, con flexibilidad y dentro de los márgenes que la norma permite, hacia una solución.

- **Una consideración especial:** en el caso de personas indígenas firmantes, el PEAI establece que el Equipo Étnico de la ARN es el primer punto de contacto para situaciones donde la documentación o los requisitos generan barreras relacionadas con la identidad étnica. Derivar directamente al Equipo Étnico es parte del protocolo, no una excepción.

El diligenciamiento de sistemas de información

Los sistemas de información registran a las personas en categorías. Cuando esas categorías no contemplan la realidad de la reincorporación, el sistema produce automáticamente un registro que distorsiona, que reduce o que señala. Una persona firmante registrada únicamente como “desmovilizada” o “excombatiente” en un sistema de salud, educación o empleo lleva esa etiqueta consigo en cada consulta futura, en cada reporte institucional, en cada cruce de bases de datos.

- **Qué suele fallar:** campos obligatorios que no tienen opciones adecuadas para la situación de la persona, categorizaciones que usan terminología de marcos anteriores o incorrectos, sistemas que no permiten registrar la condición de “persona en proceso de reincorporación” como una categoría propia con sus especificidades.
- **Qué debería pasar:** la entidad ha revisado sus sistemas de información y ha identificado cuáles campos pueden generar problemas. Donde no hay margen para modificar el Sistema (porque es un sistema nacional o porque requiere un proceso técnico largo), hay un protocolo interno para que el funcionario registre la información de la manera más adecuada posible y notifique a quien corresponda que el campo necesita ser actualizado.

Revisar las categorías de los sistemas de información no es un asunto técnico menor, es una decisión sobre cómo la institución decide ver a las personas. Esa decisión tiene consecuencias reales.

La redacción de actos administrativos

Las resoluciones, certificados, oficios y actas que produce una entidad son documentos oficiales con efectos jurídicos. El lenguaje que usan tiene peso legal y simbólico. Una resolución que se refiere a alguien como “excombatiente” cuando existen denominaciones jurídicamente correctas y más dignas no es solo imprecisa: puede tener consecuencias para la persona que la carga en su historia documental y que la presenta ante otras instituciones.

- **Qué suele fallar:** el uso de terminología de marcos anteriores por inercia o por desconocimiento, la ausencia de revisión de los modelos de documentos institucionales, la falta de un criterio claro sobre qué denominación usar en qué contexto.

- **Qué debería pasar:** los modelos de documentos más frecuentes (certificados de atención, actas de reunión, resoluciones de beneficios, oficios de derivación) han sido revisados y usan terminología adecuada. Existe un criterio claro para el funcionario que redacta: la guía de términos del sección 3.1 de este documento es el referente.

En el caso de personas indígenas firmantes, el error de denominación en un acto administrativo no es solo un descuido lingüístico. Es el incumplimiento de lo acordado en el PEAI con 45 entidades del Estado. La corrección, en ese caso, no es opcional.

La comunicación oficial entre entidades

Cuando una institución se comunica con otra sobre una persona (en derivaciones, en cruces de información, en coordinaciones interinstitucionales), el lenguaje que usa viaja. Un oficio con terminología inadecuada reproduce el estigma en otra institución, en otro funcionario, en otro momento de la vida de esa persona. La cadena de estigmatización institucional a veces se sostiene no por decisiones deliberadas sino por formularios que se copian, modelos que se reutilizan y correos que se reenvían sin revisión.

- **Qué suele fallar:** el funcionario que redacta la comunicación usa el modelo que ya existía, sin revisarlo. Ese modelo fue redactado años atrás, en otro marco normativo, con otra terminología. El problema se propaga.
- **Qué debería pasar:** las comunicaciones interinstitucionales que involucran a personas firmantes de Paz son revisadas antes de enviarse. El lenguaje que usan es el correcto, la información que se comparte es la estrictamente necesaria para el propósito de la comunicación y quien firma la comunicación sabe qué está firmando y por qué.

2.3 Cómo registrar y reportar una situación de estigmatización

El registro y el reporte de las situaciones de estigmatización son parte de la respuesta institucional. Cuando un servidor público identifica o recibe el reporte de una de estas situaciones, no basta con atenderla en el momento: debe quedar registrada y comunicarse a la ARN para que active su ruta de acompañamiento. El canal disponible en cualquier entidad es la radicación de una PQRS (petición, queja, reclamo o sugerencia), que puede dirigirse a la propia entidad y a la ARN a través de su Grupo Territorial.

- **¿Qué se registra?** El tipo de situación, el contexto en que ocurrió, los actores involucrados y el efecto sobre la persona o la comunidad afectada. No se exige que la situación esté completamente documentada ni que exista una queja formal previa: basta con registrar lo que se identificó.

- **¿Cuándo se reporta?** Cuando un funcionario identifica o recibe el reporte de una situación de estigmatización que involucra a una persona firmante de Paz, su familia o su comunidad de acogida. No se necesita certeza absoluta: si hay indicios razonables de que ocurrió una situación de este tipo, debe reportarse.
- **¿Quién lo hace?** El funcionario que identifica la situación o que recibe el reporte. En entidades con equipos de atención psicosocial o de derechos humanos, puede ser ese equipo. Lo importante es que la situación no quede sin registro.

El siguiente esquema muestra cómo fluye el proceso desde que se identifica una situación hasta que se activa la respuesta.



Una nota importante: este canal existe, pero su uso no está extendido. Muchas entidades no saben que una situación de estigmatización puede y debe reportarse. Una de las funciones de este documento es precisamente esa: hacer visible que la vía existe y que usarla es parte de las responsabilidades de cualquier servidor público que se encuentre con una situación de este tipo. Reportar no es un buzón sin salida: es el inicio de una ruta de respuesta institucional con seguimiento.

2.4 Señales que no se pueden ignorar

Hay situaciones que deben activar una respuesta institucional inmediata, aunque no haya una denuncia formal, aunque la persona afectada no haya pedido que se haga nada, aunque parezca un asunto menor. Las siguientes son las más frecuentes, organizadas por el rol desde el que se pueden identificar.

Desde los cargos directivos

- Quejas o comentarios informales de personas firmantes sobre el trato recibido en la entidad, aunque no estén formalizadas por escrito. Si alguien comenta algo, hay que tomarlo en serio.
- Indicadores de atención diferenciada: tiempos de respuesta más largos, tasas de resolución más bajas, derivaciones injustificadas en trámites solicitados por esta población.
- Resistencia del equipo a capacitarse o a ajustar procesos relacionados con la atención a personas en reincorporación. Esa resistencia no desaparece sola y necesita ser gestionada activamente.
- Uso sistemático de terminología incorrecta en documentos oficiales de la entidad, especialmente en documentos que se han generado recientemente.
- Ausencia de compromisos propios de la entidad ante la Mesa Técnica del Sistema Nacional de Reincorporación en los últimos dos períodos de seguimiento.

Desde los profesionales de atención

- Una persona que llega con una actitud muy defensiva o con expectativas muy bajas del trato que va a recibir. Eso no es un rasgo de su personalidad: dice algo sobre experiencias previas con instituciones.
- Comentarios de colegas que revelan prejuicios sobre esta población, aunque sean expresados como bromas o comentarios informales.
- Situaciones en las que una persona fue atendida de manera diferente sin que hubiera razón objetiva para ello.
- Solicitudes o trámites que se complican de manera desproporcionada cuando la persona menciona su condición de firmante, sin que haya una justificación normativa para esa complicación adicional.
- Una persona que abandona el trámite sin completarlo y sin una razón aparente. Vale la pena preguntar qué pasó.

Desde el personal administrativo

- Formularios o sistemas que no permiten registrar adecuadamente la situación de una persona en reincorporación, obligando al funcionario a usar categorías incorrectas o a dejar campos en blanco.
- Solicitudes de documentos que la persona no puede proveer por razones relacionadas con su trayectoria, y para los que no hay una alternativa prevista en el protocolo.
- Comentarios en pasillos o en conversaciones informales que revelan actitudes de discriminación hacia esta población.

En todos los casos, la regla es la misma: si se ve algo, se hace algo. No porque la institución tenga la obligación de resolver todos los problemas sola, sino porque ignorarlo es también una decisión, y tiene consecuencias.





Cómo actuar: guía práctica para el día a día

03

Saber qué es la estigmatización y poder identificarla en los procesos propios es necesario, pero no es suficiente. Esta sección responde una pregunta más concreta: ¿qué hace usted, funcionaria o funcionario, cuando se encuentra con una de estas situaciones? Las respuestas están organizadas por tipo de situación, no por perfil de usuario, porque en la práctica lo primero que se tiene claro es lo que está pasando, no quién es exactamente la persona que está al frente.

3.1 El lenguaje importa: guía de términos

El lenguaje no es un detalle. Nombrar a alguien desde su pasado armado, en lugar de desde su presente, reproduce el estigma aunque la intención sea neutra. La siguiente tabla es el referente para cualquier comunicación, ya sea verbal o escrita, interna o externa.

Evitar	Usar	¿Por qué importa la diferencia?
Excombatiente	Firmante de Paz / Firmante del Acuerdo Final	Nombra a la persona desde lo que hizo, no desde lo que es hoy. El término correcto reconoce la decisión de paz como el hecho definitorio de su situación actual.
Ex-FARC / ex-guerrillero	Firmante de Paz / Firmante del Acuerdo Final	Ancla la identidad en la organización armada y en el pasado. Cuando se usa este término en un documento oficial, le dice a quien lo lee dónde ubicar a esa persona en la escala social.
Desmovilizado / reinsertado	Persona en proceso de reincorporación	Son términos de marcos anteriores (paramilitares, Autodefensas Unidas de Colombia, AUC) con historia propia. Usarlos para referirse a quienes firmaron el Acuerdo de 2016 es impreciso y confunde marcos jurídicos distintos.

Evitar	Usar	¿Por qué importa la diferencia?
Segunda oportunidad	Ejercicio pleno de derechos	La reincorporación no es una concesión del Estado ni una segunda oportunidad que alguien otorga. Es el ejercicio de derechos reconocidos por el Acuerdo Final y garantizados por la Constitución.
Los de las FARC / esa gente	Personas firmantes / personas en proceso de reincorporación	Cualquier referencia colectiva que homogeneiza o despersonaliza refuerza el estigma. Estas expresiones construyen una categoría fija que precede a la persona y la define sin conocerla.
Excombatiente indígena / ex-FARC indígena	Participante y/o comunero o comunera indígena	En el marco del PEAI, esta es la denominación jurídicamente correcta y obligatoria. Su uso no es una preferencia estilística: es el cumplimiento de un protocolo suscrito por 45 entidades del Estado en noviembre de 2023.
Familia de excombatiente	Familia de persona firmante de Paz o del Acuerdo	Los familiares no son definidos por la condición de la persona firmante. Tienen su propia identidad, sus propios derechos y sus propias necesidades que el Estado debe garantizar de manera independiente.
Comunidad receptora	Comunidad de acogida	El término "receptora" implica pasividad. "De acogida" reconoce el rol activo y los esfuerzos reales que hacen las comunidades en el proceso de reincorporación.
Proceso de paz / proceso de reintegración	Reincorporación	Reintegración es el término del marco anterior. El Acuerdo Final habla de reincorporación: un proceso más amplio que contempla la dimensión económica, social y política, y que tiene compromisos jurídicos específicos.

Lenguaje en documentos oficiales frente a comunicación verbal

Hay una distinción importante entre el lenguaje que se usa en documentos oficiales y el que se usa en conversaciones cotidianas. En los documentos oficiales (resoluciones, actas, certificados, oficios, registros en sistemas de información) no hay margen: el término correcto es obligatorio y su uso está respaldado por normativa específica. Un documento oficial con terminología inadecuada tiene efectos jurídicos y puede ser cuestionado.

En la comunicación verbal cotidiana (una conversación en ventanilla, una reunión de equipo, una llamada telefónica), el estándar es el mismo pero el proceso de cambio es diferente. El lenguaje verbal se transforma con práctica y con corrección oportuna, no con imposición. Cuando un colega usa un término inadecuado en una conversación informal, la corrección más efectiva es simple y directa: “creo que el término que usamos ahora es firmante de Paz”. Eso es suficiente.

El objetivo no es la vigilancia lingüística sino la construcción de un hábito colectivo. Los equipos que trabajan este tema de manera regular reportan que el cambio de lenguaje ocurre de manera natural después de algunas semanas de práctica. Lo que se necesita es constancia, no perfeccionismo.

Una nota sobre el lenguaje en sistemas de información: cuando los sistemas no permiten usar los términos correctos porque los campos están predefinidos con categorías inadecuadas, el funcionario no es responsable del campo pero sí de reportar el problema a quien tenga la capacidad de solicitar el ajuste técnico. Ese reporte debe quedar documentado.

3.2 Protocolos de atención por tipo de situación

Situación 1: La persona reporta haber sido discriminada en otra entidad

Esto ocurre con más frecuencia de lo que se registra. Una persona llega a pedir un trámite y, en el camino, menciona que en otro lugar la trataron mal por ser firmante de Paz. Puede decirlo directamente o puede mencionarlo como contexto, casi de pasada.

El primer paso es escuchar sin minimizar. “Eso no debería pasar” es una respuesta honesta y suficiente como punto de partida. No se necesita hacer un juicio sobre la otra entidad ni prometer que el problema será resuelto. Lo que sí se puede hacer es informar a la persona sobre el mecanismo de reporte (la radicación de una PQRS ante la ARN) y ofrecerle acompañamiento para activarlo si lo desea. El funcionario puede explicar brevemente en qué consiste, para qué sirve y qué pasa después.

El segundo paso es garantizar que el trámite que la persona vino a hacer en esta entidad sí se resuelva. La situación que vivió en otro lugar no puede convertirse en un obstáculo adicional aquí. El objetivo de esta interacción es que la persona salga con su trámite resuelto y, si lo desea, con información sobre cómo reportar lo que le pasó.

Lo que no se hace: cuestionar el relato de la persona, relativizar lo que le pasó (“quizás fue un malentendido”, “a veces la gente lo entiende diferente”), asumir que si no presentó una queja formal es porque no fue tan grave, o convertir el reporte en un problema adicional que la persona tiene que resolver. La persona ya está cargando con suficiente.

Consideración diferencial: si la persona es LGBTIQ+, puede ser que la discriminación que sufrió involucre simultáneamente su condición de firmante y su identidad de género u orientación sexual. No se asume que la persona quiere visibilizar su identidad más allá de lo que ella misma comparte. Si la persona pertenece a un pueblo indígena, la ruta de reporte puede involucrar también a las autoridades propias de su comunidad, y el Equipo Étnico de la ARN es el punto de contacto para orientar esos casos.

Situación 2: El funcionario presencia una situación en su propia entidad

A veces el problema no viene de afuera. Un colega usa un término inadecuado. Un proceso que el funcionario conoce bien está generando barreras para personas en reincorporación. Un directivo hace un comentario que revela un prejuicio. Una persona está siendo atendida de manera diferente sin razón objetiva.

La intervención directa en el momento no siempre es la única ni la primera opción, pero la omisión tampoco es neutral. Quien ve algo y no hace nada está tomando una decisión, aunque no lo parezca.

Cuando el problema es de lenguaje verbal: la corrección en contexto es suficiente y generalmente efectiva. “Creo que el término que usamos es firmante de Paz” dicho con calma, sin señalar ni acusar, suele funcionar. No requiere explicaciones adicionales ni una conversación larga.

Cuando el problema es estructural (un formulario, un proceso, un sistema): la vía adecuada es documentarlo con evidencia concreta y llevarlo a quien tiene la capacidad de modificarlo. No como denuncia sino como identificación de un problema que la entidad tiene interés en resolver. “Identifiqué que este formulario está generando una barrera para personas en reincorporación porque no contempla su situación. ¿Hay una manera de ajustarlo?”

Cuando la situación involucra una posible vulneración de derechos: se reporta la situación a la ARN mediante una PQRS, independientemente de si la persona afectada está presente o ha hecho un reporte formal. Este mecanismo permite registrar situaciones observadas por terceros.

Situación 3: Hay un acto administrativo que necesita corrección

Se descubre que un documento oficial (una resolución, un acta, un certificado, un oficio) usa terminología inadecuada o contiene información incorrecta sobre una persona firmante de Paz.

El primer paso es identificar cuál es la instancia competente para la corrección. En la mayoría de las entidades, el área jurídica o la secretaría general tiene un procedimiento para la corrección de actos administrativos. Si no está claro quién

puede hacer la corrección, esa pregunta debe hacerse antes de actuar para no generar más documentos incorrectos.

El segundo paso es hacer la corrección con la justificación adecuada. No “porque queremos usar otro lenguaje” sino “porque existe normativa específica que establece la denominación correcta”. Esa justificación hace que la corrección sea sostenible: no depende de la voluntad de quien la propone sino de una obligación normativa.

El tercer paso, si el documento ya fue notificado a la persona o enviado a otras entidades, es hacer llegar la versión corregida a quienes recibieron la incorrecta. Un error que circula sin corrección sigue produciendo efectos. Este paso se documenta.

En el caso de personas indígenas firmantes, la corrección de la denominación en un acto administrativo no es opcional. El PEAI la establece como obligatoria. La entidad que produce el acto y la que lo corrige deben dejar constancia de que la corrección se realizó.

Situación 4: Hay resistencia interna al protocolo

No todos los funcionarios van a recibir de la misma manera la necesidad de cambiar prácticas establecidas. Puede haber resistencia explícita (“yo no veo por qué tenemos que hacer esto diferente”, “estos son mis derechos también”) o implícita (los cambios acordados en reunión no se aplican en la práctica, el protocolo existe en papel pero nadie lo usa).

La resistencia interna es un dato, no un obstáculo insuperable. Ignorarla no la hace desaparecer: la vuelve más difícil de manejar.

- **Lo que funciona:** anclar los cambios en obligaciones normativas concretas (no en preferencias o en valores), hacer que el cumplimiento sea visible y medible (qué se espera de quién y cuándo), asegurarse de que los cargos directivos comuniquen su respaldo de manera explícita y consistente, y crear espacios donde las preguntas y las dudas puedan expresarse sin que eso sea interpretado como oposición. La persona que pregunta es más fácil de acompañar que la que calla y no cambia.
- **Lo que no funciona:** ignorar la resistencia esperando que desaparezca, tratar el tema como si fuera una iniciativa adicional y voluntaria en lugar de una responsabilidad institucional, o reducir el cambio a un mensaje en un correo que nadie va a leer.
- **Una consideración especial:** si la resistencia proviene de un cargo directivo, la situación requiere otro tipo de intervención. La ARN puede acompañar procesos de sensibilización con equipos directivos cuando hay disposición institucional para ello.

3.3 Rutas diferenciadas por población

Cada uno de los grupos que se menciona en esta sección tiene particularidades que afectan tanto la forma en que experimentan la estigmatización como la manera en que la institución debe responder. Lo que tienen en común es que una respuesta genérica no es suficiente.

Personas LGBTIQ+ firmantes del Acuerdo

Ser firmante de Paz y ser una persona LGBTIQ+ significa cargar dos estigmas. El estigma asociado al conflicto y el que viene de la identidad de género u orientación sexual se refuerzan mutuamente. Una institución que no actúa ante la discriminación en un frente, refuerza la del otro.

- **Consideraciones específicas:** estas personas pueden enfrentar rechazo simultáneo desde dos frentes: de quienes estigmatizan a los firmantes de Paz en general, y de quienes discriminan por identidad de género u orientación sexual. Esa doble presión tiene efectos sobre la salud mental, sobre la disposición a buscar atención y sobre la confianza en las instituciones.
- **Lenguaje apropiado:** usar el nombre y los pronombres que la persona indique, independientemente de lo que aparezca en sus documentos. No hacer preguntas sobre la identidad de género o la orientación sexual a menos que sean directamente relevantes para el trámite. No usar términos que expresen juicio sobre la identidad de la persona.
- **Ruta de contacto diferenciada:** la ARN (para lo relacionado con la reincorporación), la Defensoría del Pueblo (para situaciones de vulneración de derechos relacionadas con la identidad LGBTIQ+) y las organizaciones de la sociedad civil con presencia en el territorio que acompañan a esta población. La ARN puede orientar sobre cuáles organizaciones están activas en cada zona.
- **Qué NO hacer:** revelar la identidad de género u orientación sexual de la persona a otras áreas, otras entidades o colegas sin su consentimiento explícito. Hacer preguntas sobre su vida privada que no son necesarias para el trámite. Asumir que la persona quiere que su condición LGBTIQ+ sea tenida en cuenta en todas las interacciones: puede ser que en ciertos momentos prefiera que se la atienda simplemente como firmante de Paz. Seguir su criterio.

Comunidades y participantes indígenas (marco PEAI)

El Programa Especial de Armonización Indígena establece un marco diferenciado que no es opcional. Fue el resultado de un proceso de consulta previa con pueblos indígenas y fue protocolizado con 45 entidades del Estado en noviembre de 2023. Su incumplimiento no es solo un error administrativo: es la violación de un

proceso de concertación que involucró a los pueblos indígenas como titulares de derechos colectivos.

- **Consideraciones específicas:** en muchos contextos indígenas, el proceso de armonización no es solo un trámite administrativo sino un proceso comunitario y espiritual con lógicas propias. La institución que actúa sin conocer esas lógicas puede interferir en procesos que ya están en curso dentro de la comunidad, generando tensiones que son difíciles de reparar.
- **Lenguaje apropiado:** el término correcto es “participante y/o comunero o comunera indígena”. Este término aplica en documentos oficiales, en registros de sistemas de información, en actas de reunión y en cualquier comunicación oral o escrita. No hay contexto en el que “excombatiente indígena” o “ex-FARC indígena” sea aceptable. La denominación correcta es una obligación normativa, no una preferencia.
- **Ruta de contacto diferenciada:** el primer punto de contacto no es el Grupo Territorial de la ARN genérico sino el Equipo Étnico de la ARN, que coordina con las autoridades indígenas correspondientes, maneja protocolos de confidencialidad específicos y acompaña los procesos de autorreconocimiento étnico. Cualquier derivación o coordinación interinstitucional que involucre a una persona indígena firmante debe pasar por el Equipo Étnico.
- **Qué NO hacer:** iniciar cualquier acción institucional sobre una persona indígena firmante sin antes consultar al Equipo Étnico de la ARN, usar la denominación incorrecta en documentos oficiales, asumir que los procesos de armonización propios de la comunidad son equivalentes a los trámites institucionales convencionales, y tomar decisiones administrativas que afecten a una persona indígena firmante sin contemplar el marco del PEAL.

Comunidades afrodescendientes

Las personas afrodescendientes firmantes de Paz enfrentan una combinación de estigmatización por su participación en el conflicto y discriminación racial sistemática que preexiste al conflicto y lo atraviesa. En muchos territorios con presencia afrodescendiente (el Pacífico, el Caribe, el Magdalena Medio), el conflicto tuvo efectos desproporcionados sobre estas comunidades precisamente por su condición étnica: el territorio, la economía y la cultura afrodescendiente fueron el escenario y el objeto de la disputa armada.

- **Consideraciones específicas:** la atención diferenciada parte de reconocer esa historia. Los procesos organizativos propios de las comunidades afrodescendientes (consejos comunitarios, organizaciones de base, liderazgos comunitarios) son actores relevantes en el proceso de reincorporación y deben ser reconocidos como tales por las instituciones.
- **Lenguaje apropiado:** evitar cualquier referencia que combine el estigma

del conflicto con estereotipos raciales. Reconocer la pertenencia étnica de la persona cuando ella la menciona, sin hacer de esa pertenencia un marcador adicional de diferencia o de sospecha.

- **Ruta de contacto diferenciada:** el Ministerio del Interior tiene una dirección de comunidades negras, afrocolombianas, raizales y palenqueras que puede orientar en situaciones donde la pertenencia étnica es relevante para el trámite. La ARN tiene equipos con capacidad de articulación con estas comunidades. La Defensoría del Pueblo tiene grupos especializados en enfoque étnico.
- **Qué NO hacer:** asumir que la pertenencia a una comunidad afrodescendiente homogeniza las experiencias o las necesidades. Tratar la identidad étnica de la persona como un dato administrativo sin reconocer su significado cultural y político. Ignorar el rol de los consejos comunitarios y las organizaciones de base, cuando son actores relevantes para la situación que se está atendiendo.

Mujeres firmantes de Paz

Las mujeres que firmaron el Acuerdo enfrentan una forma específica de estigmatización que combina el estigma del conflicto con los prejuicios sobre el papel de la mujer en la guerra. En muchos contextos sociales, su participación en una organización armada es vista como una transgresión adicional, lo que hace que la carga del estigma sea más pesada y que la reincorporación a la vida comunitaria sea más difícil.

- **Consideraciones específicas:** muchas son jefas de hogar, con hijos a cargo, con trayectorias interrumpidas de educación y trabajo, y con necesidades que van más allá de lo que cualquier entidad puede resolver sola. Algunas tienen experiencias de violencia basada en género tanto dentro del conflicto como después de él. La atención institucional efectiva reconoce esa complejidad sin convertirla en un pretexto para la compasión condescendiente.
- **Lenguaje apropiado:** no hacer preguntas sobre su historia en el conflicto que no sean necesarias para el trámite. No asumir que su participación en la organización armada fue involuntaria o forzada: esa suposición, aunque bien intencionada, también les niega agencia. Tratar su decisión de paz con el mismo respeto con el que se trata cualquier otra decisión de vida adulta.
- **Ruta de contacto diferenciada:** además de la ARN, las secretarías de la mujer a nivel municipal y departamental, las comisarías de familia y las organizaciones de mujeres con presencia territorial son puntos de articulación relevantes, especialmente en situaciones que involucran violencia basada en género.
- **Qué NO hacer:** asumir que las mujeres firmantes son principalmente víctimas y no sujetos de derechos con agencia propia. Hacer preguntas sobre su vida

sentimental o familiar que no son necesarias para el trámite. Ignorar señales de violencia basada en género en el entorno de la persona. Reducir su situación a la condición de firmante sin ver las otras dimensiones de su vida.

Familias de personas firmantes de Paz y comunidades de acogida

Las familias de personas firmantes de Paz cargan con el estigma de manera indirecta pero igualmente real. Los hijos de firmantes pueden enfrentar discriminación en el colegio. Los cónyuges o compañeros pueden encontrar barreras en el trabajo o en el acceso a servicios. Los padres y hermanos pueden vivir situaciones de señalamiento en sus comunidades. Ese estigma secundario afecta los procesos de reincorporación porque hace más difícil construir el entorno de apoyo que esos procesos necesitan.

Las comunidades que reciben a personas firmantes también experimentan tensiones que, si no se manejan bien, pueden generar nuevas formas de estigmatización. El miedo, la desconfianza y los rumores son parte del contexto en el que ocurre la reincorporación en muchos territorios. La institución que trabaja en o con estas comunidades tiene la responsabilidad de no alimentar esas tensiones.

- **Qué NO hacer con familias:** tratar a los familiares de firmantes como sospechosos o como personas de segunda categoría. Compartir información sobre la condición de firmante de su familiar sin el consentimiento de la persona firmante. Ignorar las necesidades propias de los familiares reduciéndolas a “consecuencias de la situación del familiar”.
- **Qué NO hacer con comunidades de acogida:** tratar la llegada de personas firmantes como un problema de seguridad por defecto. Compartir información sobre las personas firmantes que viven en la comunidad sin que sea necesario. Ignorar las necesidades y preocupaciones legítimas de la comunidad, que también merece atención y acompañamiento.

3.4 Las diez preguntas que más se hacen los funcionarios

1. **¿Cómo sé si la persona que estoy atendiendo es firmante de Paz?**
En la mayoría de los casos, no necesita saberlo para hacer su trabajo. Si el trámite no requiere esa información, no la pida. En caso de que la requiera, pregunte de manera directa: “¿Está usted vinculada al proceso de reincorporación?”.
2. **¿Estoy obligado a atender de manera diferente a una persona firmante?**
No diferente en el sentido de mejor o peor. Diferente en el sentido de adecuado: con el lenguaje correcto, con conocimiento de las rutas que aplican, con sensibilidad ante situaciones que pueden ser distintas a las de otras personas. La diferencia no es un privilegio: es una respuesta proporcional a una situación específica.

3. **¿Qué hago si la persona me dice que fue amenazada o que tiene miedo?**
Escuche sin minimizar. No le pida detalles que no son necesarios. Infórmele sobre las rutas de protección existentes (Unidad Nacional de Protección, Defensoría del Pueblo, ARN) y ofrezca acompañamiento para activarlas si lo desea. No asuma que la amenaza no es real porque la persona está calmada o porque no tiene pruebas formales.
4. **¿Qué pasa si cometo un error de lenguaje?**
Se corrige y se sigue. Un error de buena fe, corregido oportunamente, no tiene las mismas consecuencias que el uso sistemático y deliberado de términos inadecuados. El objetivo no es la perfección individual sino el cambio colectivo de prácticas.
5. **¿La persona tiene más derechos que otras por ser firmante?**
Tiene los mismos derechos que cualquier ciudadano, más los que el Acuerdo Final le reconoció específicamente en el marco del proceso de reincorporación. Ninguno de esos derechos adicionales implica que otra persona tenga menos.
6. **¿Qué hago si la persona no quiere que nadie sepa que es firmante?**
Respete esa decisión sin cuestionarla. La confidencialidad es la regla, no la excepción. La información sobre la condición de firmante no se comparte sin su consentimiento, salvo en casos donde exista una obligación legal específica y debidamente justificada.
7. **¿Qué hago si el problema está dentro de mi entidad y no sé a quién decirle?**
Documente lo que vio o lo que le reportaron. Si hay una instancia de control interno o una oficina de atención al ciudadano, esa es una vía. Si no hay claridad sobre a quién acudir internamente, la ARN puede ser el punto de contacto externo para orientar la situación.
8. **¿Qué pasa si hay resistencia de mis colegas a aplicar estos protocolos?**
Eso no lo resuelve usted solo, pero tampoco lo ignora. Documente la situación, busque el respaldo de quien tiene autoridad para exigir el cumplimiento, y use los espacios de formación para poner el tema sobre la mesa de manera colectiva.
9. **¿Puedo negarme a aplicar el protocolo si va en contra de mis convicciones personales?**
No. Los protocolos institucionales no son opcionales en función de las convicciones personales de los funcionarios. El trato digno a las personas que atiende es una obligación de su cargo, no una elección. Si tiene dudas sobre cómo aplicar el protocolo en una situación específica, consulte con su superior o con la ARN. Pero aplicarlo no es opcional.
10. **¿Dónde consigo más información o apoyo cuando lo necesito?**
La ARN tiene Grupos Territoriales en todo el país y un Equipo Étnico para casos con enfoque diferencial indígena. La Defensoría del Pueblo tiene grupos especializados. Al final de este documento hay un directorio con contactos concretos.

3.5 Fichas rápidas por cargo: qué hace cada quien

El protocolo general aplica a toda la entidad, pero en la práctica, cada cargo enfrenta situaciones distintas y necesita respuestas distintas. Estas fichas condensan lo esencial para cada perfil. Están pensadas para ser consultadas rápido, sin tener que releer el documento completo.

> DIRECTIVO O DIRECTIVA DE LA ENTIDAD

Su rol específico

Usted define el tono. Si la dirección no comunica explícitamente que la prevención de la estigmatización es una prioridad institucional, el equipo no va a asumirla como tal. Su función no es implementar cada protocolo: es garantizar que existan, que se cumplan y que el incumplimiento tenga consecuencias.

Lo que le toca hacer

Comunicar el respaldo institucional al protocolo de manera explícita y por escrito, al menos una vez por semestre. Designar un responsable de seguimiento con nombre, cargo y autoridad real para actuar. Incluir el tema en los informes de gestión internos. Revisar los compromisos registrados en la Mesa Técnica del Sistema Nacional de Reincorporación y asegurarse de que alguien en la entidad los está ejecutando.

Lo que no puede ignorar

Una queja de discriminación, aunque sea informal, necesita respuesta. Una resistencia del equipo a aplicar el protocolo necesita gestión activa, no espera. La ausencia de compromisos de su entidad en la Mesa Técnica del Sistema Nacional de Reincorporación es visible para el Sistema y para la JEP.

A quién acude

Punto focal de la ARN asignado a su entidad. Mesa Técnica del Sistema Nacional de Reincorporación (subcomité de Reconciliación y Construcción de Paz). Defensoría del Pueblo si hay una situación con implicaciones para derechos fundamentales.

> PROFESIONAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO O AL PÚBLICO

Su rol específico

Usted es el primer punto de contacto. Lo que ocurre en esa interacción inicial determina, en muchos casos, si la persona va a poder acceder a lo que necesita o no. No tiene que saber todo: tiene que saber qué hacer cuando no sabe.

Lo que le toca hacer

Usar el lenguaje correcto: firmante de Paz, persona en proceso de reincorporación. No hacer preguntas sobre el pasado de la persona que no sean necesarias para el trámite. Si la persona menciona dificultades relacionadas con su condición de firmante, escuchar sin minimizar y ofrecer información sobre las rutas disponibles. Si identifica una situación de estigmatización, reportarla internamente y, si corresponde, radicarla como PQRS ante la ARN.

Lo que no puede ignorar

Una persona que abandona el trámite sin completarlo, sin razón aparente, probablemente encontró una barrera que no está diciendo en voz alta. Una mirada, un tono, un comentario de colega que revela prejuicio: si lo ve, lo reporta. No minimizar situaciones que parecen pequeñas: los patrones se construyen de pequeñeces acumuladas.

A quién acude

Responsable de seguimiento designado en su entidad. Si no sabe quién es, pregúntelo hoy. Si la situación involucra una posible amenaza o situación de riesgo para la persona: ARN (Grupo Territorial) y Defensoría del Pueblo de manera inmediata.

> EQUIPO JURÍDICO

Su rol específico

Usted tiene la capacidad de convertir buenas intenciones en obligaciones verificables, y de convertir incumplimientos en consecuencias reales. Su rol no es solo asesorar sobre riesgos: es construir el andamiaje normativo interno que hace que el protocolo se sostenga cuando cambia el gobierno o cuando cambia el equipo.

Lo que le toca hacer

Revisar que los actos administrativos relevantes usen la denominación correcta para personas firmantes de Paz. Identificar cuáles normas internas (manuales, protocolos, resoluciones de procedimiento) necesitan actualización para alinearse con el marco normativo de la reincorporación. Asesorar sobre las implicaciones del Auto SAR-AI-019 de 2025 y del PEAI para la operación de la entidad. Si hay una situación con implicaciones jurídicas relacionadas con estigmatización, no esperar a que escale.

Lo que no puede ignorar

Un acto administrativo con denominación incorrecta que ya fue notificado tiene que ser corregido: el error no desaparece solo. La referencia al PEAI en el caso de personas indígenas firmantes no es opcional: es una obligación que 45 entidades del Estado suscribieron formalmente. La JEP puede verificar el cumplimiento de las obligaciones jurídicas de la entidad en materia de reincorporación.

A quién acude

ARN para orientación sobre el marco normativo específico de la reincorporación y el PEAI. Defensoría del Pueblo para situaciones con implicaciones para derechos fundamentales. JEP si la situación tiene implicaciones en el marco del Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y No Repetición.



Sostenerlo: cómo saber si algo está cambiando

04

Cambiar prácticas institucionales sin medir si el cambio está ocurriendo es una apuesta a ciegas. Esta sección propone herramientas concretas para que cada entidad pueda hacer seguimiento a sus propios avances, conectar ese seguimiento con los mecanismos que ya existen en el Sistema Nacional de Reincorporación, y sostener los compromisos en el tiempo sin depender de la voluntad individual de una persona o de un equipo.

La coherencia institucional no es un estado que se alcanza una vez. Es el resultado de revisiones periódicas, ajustes continuos y una disposición colectiva a mirar lo que está pasando sin ponerse a la defensiva.

4.1 De los compromisos a los indicadores

El problema más frecuente con los compromisos institucionales en materia de reincorporación y estigmatización no es que no existan: es que existen en un documento de política o en un acta de reunión y luego no se traducen en acciones verificables. La distancia entre “nos comprometemos a mejorar la atención a personas firmantes de Paz” y “en el primer trimestre, revisamos los formularios de las áreas de atención al ciudadano y eliminamos los términos inadecuados” es la distancia entre una intención y un indicador.

Un indicador sirve para algo cuando es específico (describe exactamente qué se está midiendo), verificable (existe evidencia que permite confirmar si se cumplió) y accionable (depende de decisiones que la entidad puede tomar, no de factores externos que no controla).

La siguiente tabla organiza los indicadores mínimos sugeridos por tipo de entidad. No son exhaustivos: cada institución puede ampliarlos o ajustarlos según su realidad. Son el punto de partida.



Indicador	Entidades de salud	Entidades de educación	Entidades de justicia y servicios sociales
Terminología en documentos oficiales	Verificación semestral de historias clínicas, certificados médicos y actos administrativos	Revisión de matrículas, actas de grado, certificados académicos y comunicaciones con familias	Revisión de resoluciones, actas, oficios y registros en sistemas de información
Formación del equipo de atención	Número de funcionarios de admisiones, urgencias y trabajo social capacitados en el año	Número de docentes, orientadores y personal administrativo capacitados en el año	Número de defensores de familia, jueces de paz y personal de ventanilla capacitados en el año
Situaciones reportadas (PQRS)	Número de reportes generados desde el área de atención al usuario o trabajo social	Número de reportes generados desde orientación escolar o rectoría	Número de reportes generados desde atención al ciudadano o trabajo social
Barreras de acceso identificadas y corregidas	Requisitos de documentación para afiliación, atención y medicamentos revisados y ajustados	Requisitos de matrícula, transferencia y certificación revisados y ajustados	Requisitos documentales de trámites clave revisados y ajustados para personas en reincorporación
Articulación con ARN	Número de coordinaciones realizadas con Grupos Territoriales ARN para casos específicos	Número de coordinaciones con ARN para situaciones de discriminación en entorno escolar	Número de coordinaciones con ARN o Defensoría para casos de vulneración de derechos
Compromiso directivo visible	Comunicación oficial de la dirección o gerencia que respalde el protocolo, con fecha y firma	Comunicación oficial del rector o secretaria de educación que respalde el protocolo	Comunicación oficial de la dirección que respalde el protocolo, con fecha y firma

Una advertencia: los indicadores que se miden pero no generan decisiones son decoración. Si la revisión semestral de documentos muestra que el 80% sigue usando terminología inadecuada y eso no activa ninguna corrección, el indicador sirvió para registrar un problema que se dejó seguir. El punto del seguimiento es que lo que se mide, se gestiona.

Estos indicadores no son para reportarle a nadie externamente, al menos no en primera instancia. Son para que la entidad sepa, internamente, si está avanzando. Cuando hay claridad interna, el reporte externo es consecuencia natural y mucho más sencillo de elaborar.

4.2 Ficha de compromisos institucionales

Esta ficha es el instrumento básico para que cada entidad organice sus compromisos en materia de prevención de la estigmatización. Está diseñada para conectar con los registros de la Mesa Técnica del Sistema Nacional de Reincorporación, pero puede usarse de manera independiente. Es un documento vivo: se actualiza cada vez que hay una revisión, no solo una vez al año.

Ficha de compromisos institucionales: Prevención de la estigmatización hacia personas firmantes de Paz			
Entidad			
Área o dependencia responsable			
Responsable de seguimiento			
Período			

Acción comprometida	Responsable	Plazo y verificación	Estado

Notas y observaciones:
Próxima revisión programada:

Orientaciones para usarla sin que se convierta en un ejercicio burocrático: las acciones deben describir qué se va a hacer, no qué se quiere lograr. El responsable directo debe ser una persona con nombre y cargo, no un área, el plazo debe ser realista y el medio de verificación responde a la pregunta ¿cómo sabe usted que esto se hizo? Un acta, un registro de asistencia, una versión corregida de un formulario: algo concreto que pueda mostrarse.

4.3 La Mesa Técnica del Sistema Nacional de Reincorporación: cómo conectarse

El Sistema Nacional de Reincorporación no es una estructura paralela que opera de manera independiente de las instituciones del Estado. Es el mecanismo a través del cual 38 entidades coordinan sus acciones para garantizar las condiciones de la reincorporación y su instancia técnica principal es la Mesa Técnica, que opera bajo cuatro líneas estratégicas y se reúne de manera periódica para revisar avances, identificar obstáculos y generar compromisos con seguimiento.

Los compromisos que se adquieren en la Mesa tienen seguimiento trimestral. Eso significa que una entidad que registra un compromiso no puede ignorarlo cuatro meses después sin que eso sea visible. Ese mecanismo de rendición de cuentas es uno de los pocos que existe en este campo con efectos reales sobre el comportamiento institucional.

Para conectarse, el camino más directo es a través del punto focal que la ARN tiene asignado a cada entidad del Sistema. Ahora, si la entidad no sabe quién es ese punto focal o si no tiene certeza de estar vinculada al Sistema, la ARN puede orientar ese proceso a través de sus Grupos Territoriales o de su sede central.

El subcomité de la Mesa más directamente vinculado con los temas de este documento es el Subcomité de Reconciliación y Construcción de Paz. Es allí donde se discuten y se hace seguimiento a las acciones relacionadas con estigmatización, convivencia y transformación de narrativas. La participación activa de una entidad en ese subcomité tiene efectos concretos: hace visible el compromiso institucional, abre canales de coordinación con otras entidades, y permite aprender de lo que otras instituciones están haciendo.

Los compromisos que se registran en la Mesa deben cumplir los mismos criterios que se describieron antes: específicos, verificables y accionables. La Mesa no es un espacio para declaraciones de intención: es un espacio para compromisos con nombre, fecha y evidencia.

4.4 Modelo de reporte trimestral interno

El reporte trimestral es el instrumento básico para que cada entidad documente su avance de manera que pueda ser revisada internamente, compartida con la Mesa Técnica si corresponde, y usada como insumo para la planificación del período siguiente. No está pensado para ser extenso: una página es suficiente si tiene la información correcta.

**Reporte trimestral de avance:
Prevención de la estigmatización hacia personas firmantes de Paz**

Entidad	
Período reportado	
Fecha de elaboración	
Responsable	

1. Compromisos del período y estado de avance
(cumplida / en proceso / sin avance, con una línea de justificación cuando corresponda)

--

2. Situaciones identificadas y reportadas
(número de situaciones identificadas, número reportadas mediante PQRS, descripción del tipo de situaciones sin datos personales)

--

3. Lo que no funcionó
(qué obstáculo impidió el avance de algún compromiso; qué situación no se supo manejar bien)

--

4. Compromisos para el siguiente período
(mínimo dos acciones concretas, con responsable y plazo)

--

Nota: su valor no está en el documento sino en la conversación que genera. Si se llena y se archiva sin que nadie lo lea ni lo discuta, es papel. Si se revisa en una reunión de equipo, si sus hallazgos informan decisiones, si sus obstáculos se convierten en puntos de agenda: ahí está el valor real. El campo “lo que no funcionó” es el más importante y el que más frecuentemente se deja vacío. Ese campo es, justamente, el que hace útil al reporte.

4.5 Cómo organizar una sesión de sensibilización interna

Muchas entidades saben que deben hacer formación interna pero no saben cómo empezar. Esta sección responde esa pregunta de manera concreta: qué funciona, qué no funciona y cómo estructurar un espacio que realmente mueva algo en el equipo, sin convertirse en un taller más que la gente olvidó al día siguiente.

Antes de empezar: cuatro preguntas que hay que responder

¿Quiénes van a estar en el espacio?

Un espacio con directivos, profesionales de atención y personal administrativo mezclados sin una estructura clara tiende a producir dinámicas donde los más junior no hablan por miedo a lo que el jefe va a pensar. Considerar si conviene hacer grupos separados según perfil de cargo, o si la mezcla es intencional y hay una metodología que la sostenga.

¿Hay alguien que pueda facilitar sin ser juez?

El facilitador o facilitadora ideal para este tipo de espacio es alguien que conoce el tema, que no tiene poder evaluativo sobre las personas del grupo y que puede manejar la incomodidad sin cortarla. Si no hay esa persona internamente, la ARN puede acompañar procesos de sensibilización con equipos institucionales.

¿La dirección va a estar presente?

Si la dirección asiste solo a la apertura y luego se va, el mensaje implícito es que el tema importa para el discurso pero no para el trabajo cotidiano. Si la dirección participa de principio a fin con disposición real, eso cambia la dinámica del grupo. Definir esto antes, no durante.

¿Qué va a pasar después del espacio?

Si la sesión no produce compromisos concretos con responsable y fecha, el efecto se diluye en una semana. Antes de la sesión, definir cuál es el resultado mínimo esperado: una ficha de compromisos, una revisión de un proceso específico, la designación de un responsable de seguimiento. Algo concreto que no dependa de que todos hayan “cambiado de actitud”.



Agenda sugerida para una sesión de dos horas

Tiempo	Contenido	Formato
0 – 10 min	Apertura y encuadre. Quién convocó, para qué, qué se espera de la sesión y qué no se espera (no es un juicio, no es una evaluación). Mención del respaldo directivo.	Exposición breve del directivo o facilitador
10 – 30 min	¿Qué entendemos por estigmatización? Trabajo en grupos pequeños: cada grupo recibe una situación hipotética (las del sección 1.3 de este documento) y responde: ¿qué pasó aquí?, ¿quién fue responsable?, ¿qué debería haber pasado?	Trabajo grupal con plenaria
30 – 50 min	¿Dónde ocurre en nuestra entidad? Revisión colectiva del autodiagnóstico del sección 2.1. Cada área responde las preguntas de su dimensión. No se comparte en plenaria lo que cada área respondió: solo se identifican patrones generales.	Trabajo por áreas con síntesis colectiva
50 – 70 min	¿Qué hacemos? Revisión de los protocolos del sección 3.2 más relevantes para esta entidad. El facilitador selecciona previamente los dos o tres más pertinentes según el perfil de la institución.	Exposición dialogada
70 – 90 min	¿A qué nos comprometemos? Cada área propone dos compromisos concretos con responsable y plazo. Se diligencian en la ficha del sección 4.2 durante la sesión.	Trabajo individual / por área con puesta en común
90 – 120 min	Cierre y preguntas. Qué se lleva cada quien, cuándo se revisa el avance, quién es el responsable de seguimiento. Si hay preguntas que no se pudieron responder en el espacio, quién las investiga y en qué plazo.	Plenaria

Lo que funciona

- Empezar con situaciones concretas, no con definiciones. La abstracción produce distancia. Un caso hipotético que se parece a algo que ocurre en la entidad produce reconocimiento y conversación real.
- Dar espacio al silencio. En este tipo de espacios, las personas necesitan tiempo para procesar antes de hablar. Un facilitador que llena todos los silencios no está facilitando: está impidiendo que pase algo.
- Nombrar la incomodidad cuando aparece. “Sé que esto no es fácil de hablar” dicho con calma reduce la tensión y abre más espacio que ignorarla.
- Cerrar con algo concreto. El momento de los compromisos es el más importante de la sesión. Si se hace bien, la sesión tiene efecto. Si se omite, la sesión fue interesante pero no transformadora.
- Hacer una sesión de seguimiento a las cuatro semanas. No para evaluar sino para revisar: ¿qué se pudo hacer?, ¿qué encontraron en el camino?, ¿qué necesitan para seguir?

Lo que no funciona

- Empezar pidiendo que la gente se presente diciendo algo sobre sí misma que tiene que ver con el estigma (“cuenten un caso de discriminación que hayan vivido”). Ese encuadre expone a las personas antes de que haya confianza en el grupo.
- Usar el espacio para señalar a funcionarios específicos que han cometido errores. Eso convierte la sensibilización en un proceso disciplinario encubierto, y el grupo lo percibe inmediatamente.
- Hacer la sesión sin el aval explícito de la dirección. Si el equipo percibe que el directivo no respalda el espacio, nadie va a comprometerse con nada que implique cambiar algo.
- Depender de que las personas “cambien de actitud” para que el protocolo funcione. Las actitudes cambian lentamente. Los procesos pueden cambiar más rápido. Enfocar la sesión en cambios de proceso, no en cambios de corazón.
- Terminar sin definir quién hace el seguimiento. Si ese rol no tiene nombre y cargo al final de la sesión, nadie lo va a asumir.



Lo que se ve cuando funciona

05

Este documento ha descrito en detalle qué pasa cuando las instituciones estigmatizan. Esta sección mira el otro lado: qué ha pasado en entidades que avanzaron de manera real. No son ejemplos perfectos ni modelos ideales. Son situaciones documentadas por la ARN en las que algo cambió de manera concreta y sostenible. El objetivo no es celebrar: es identificar qué tienen en común para que pueda repetirse.

5.1 Tres casos de referencia institucional

Una secretaría municipal que revisó sus formularios

En un municipio del Tolima con presencia activa de personas firmantes de Paz, la secretaría de salud identificó que sus formularios de afiliación al régimen subsidiado contenían una pregunta sobre “afiliación a grupos al margen de la ley” que, aunque tenía un propósito estadístico original, estaba siendo interpretada por los funcionarios de ventanilla como un marcador de riesgo. La pregunta no tenía efectos jurídicos sobre la afiliación, pero sí efectos prácticos: los funcionarios que la encontraban marcada tardaban más en procesar la solicitud, pedían documentos adicionales y, en algunos casos, derivaban el caso a otras áreas sin justificación clara.

La secretaría tomó tres decisiones concretas. Primero, eliminó la pregunta del formulario de afiliación y la trasladó a un instrumento interno de caracterización que no era visto por el funcionario de ventanilla. Segundo, rediseñó el flujo de atención para que la categorización de la persona (cualquiera que fuera) no llegara al funcionario hasta después de que el trámite estuviera resuelto. Tercero, hizo una sesión de dos horas con el equipo de ventanilla para explicar el cambio, no como una imposición sino como el resultado de haber identificado un problema de proceso que estaba afectando la eficiencia de la atención.

Seis meses después, el tiempo promedio de resolución de solicitudes de afiliación bajó un 30%. No porque hubiera más funcionarios ni más presupuesto, sino porque el proceso ya no producía derivaciones innecesarias. La ARN registró una reducción significativa en las quejas relacionadas con el acceso a salud en ese municipio durante el mismo período.

Lo que sostuvo el cambio: el rediseño del formulario (algo estructural) y no solo la sensibilización del equipo. Si solo se hubiera hecho la sesión sin cambiar el proceso, el efecto habría sido parcial y dependiente de la actitud de cada funcionario.

Un hospital que formó a su equipo de urgencias

En una ciudad intermedia del Caribe, el hospital regional identificó que los pacientes firmantes de Paz que llegaban a urgencias recibían tiempos de espera sistemáticamente más largos que el promedio, sin que hubiera ninguna razón médica que lo justificara. El dato apareció de manera casual en una revisión de tiempos de atención para otro propósito. Nadie había denunciado nada. El patrón era invisible porque nunca se había buscado.

El hospital tomó la decisión de hacer formación específica para el equipo de urgencias (médicos, enfermeras y personal de triaje) sobre dos cosas: el uso correcto de la terminología y la identificación de sesgos inconscientes en la asignación de prioridades de atención. No fue un taller de sensibilización genérico: fue una sesión de dos horas diseñada específicamente para el contexto de urgencias, con casos que se parecían a lo que el equipo enfrentaba todos los días.

La formación no resolvió todo. Hubo resistencia de algunos médicos, que argumentaron que las decisiones de triaje eran clínicas y no debían ser cuestionadas. La dirección del hospital respondió con claridad: las decisiones de triaje son clínicas, pero los tiempos de atención son gestionables y los patrones identificados no eran clínicamente justificables. Esa distinción fue clave: separar la decisión médica (que no se cuestionaba) del patrón de comportamiento institucional (que sí se cuestionaba).

Lo que sostuvo el cambio: la decisión directiva de nombrar el problema sin buscar culpables individuales, y la distinción clara entre lo que era una decisión profesional y lo que era un patrón institucional. Esa claridad redujo la actitud defensiva del equipo y abrió espacio para la conversación.

Una entidad del Sistema Nacional de Reincorporación que articuló con la comunidad

En un municipio de Norte de Santander, una entidad del Sistema Nacional de Reincorporación detectó que los comentarios negativos de funcionarios sobre personas firmantes de Paz estaban llegando a la comunidad y reforzando el estigma social en lugar de reducirlo. Los comentarios no eran insultos directos: eran referencias al “proceso de reintegración” cuando debían decir “reincorporación”, menciones al pasado de las personas en conversaciones con vecinos, y un tono condescendiente en las reuniones comunitarias que la gente percibía y reproducía.

La entidad tomó una decisión que en principio parece contraintuitiva: en lugar de hacer solo formación interna, invitó a líderes comunitarios a participar en una sesión conjunta con el equipo de funcionarios. El objetivo no era poner a los funcionarios en evidencia ante la comunidad, sino crear un espacio donde ambos grupos pudieran escucharse sobre cómo se estaban viviendo las interacciones. Eso implicó un riesgo real de que la sesión se convirtiera en un espacio de confrontación.

No se convirtió en confrontación porque el facilitador estableció desde el principio que el objetivo no era identificar culpables sino construir acuerdos sobre cómo iba a funcionar la relación entre la entidad y la comunidad en adelante. Salieron tres acuerdos concretos: el equipo de funcionarios se comprometió a usar el lenguaje correcto en todas las comunicaciones con la comunidad, la comunidad se comprometió a reportar cuando escuchara terminología inadecuada (no como denuncia sino como retroalimentación), y la entidad se comprometió a hacer una reunión trimestral de seguimiento abierta a los líderes comunitarios.

Lo que sostuvo el cambio: el mecanismo de seguimiento trimestral, que creó una rendición de cuentas mutua. Cuando la entidad sabía que iba a tener que rendir cuentas ante la comunidad cada tres meses, el incentivo para mantener el compromiso fue mucho más fuerte que si hubiera dependido solo de la voluntad interna.

5.2 Los patrones que se repiten

Los tres casos son distintos en contexto, en entidad y en población. Pero tienen cosas en común que vale la pena nombrar, porque son esas cosas las que hacen que el cambio se sostenga.

El cambio fue estructural antes de ser cultural. En los tres casos, algo del proceso cambió de manera concreta: un formulario, un flujo de atención, un mecanismo de seguimiento. Eso anclaba el cambio en algo que no dependía de la actitud individual de cada funcionario. La formación completó el cambio, pero no lo inició.

La dirección nombró el problema sin buscar culpables. En los tres casos, la dirección tomó la decisión de nombrar lo que estaba pasando con claridad y sin señalar a personas específicas. Eso redujo la defensividad y abrió espacio para la conversación. Cuando el problema se nombra como un asunto de proceso (y no de mala voluntad de alguien en particular), el equipo puede participar en la solución sin sentirse acusado.

El seguimiento tuvo un mecanismo real. En los tres casos, hubo alguien (o algún mecanismo) que verificó el avance después de la intervención inicial. Eso es lo que distingue un taller de sensibilización de un proceso de cambio. Sin seguimiento, los compromisos se diluyen. Con seguimiento, se convierten en práctica.

El resultado se midió en algo concreto. Tiempo de resolución de solicitudes, número de quejas, tipo de lenguaje en las actas de reunión. Eso no solo sirvió para verificar el avance: sirvió para sostener la motivación del equipo, porque el cambio se volvió visible en datos, no solo en percepciones.

La institución que quiere cambiar no necesita hacer todo a la vez. Necesita elegir un punto de entrada concreto, asegurarse de tener respaldo directivo, producir una evidencia de cambio en un plazo razonable, y usarla para sostener el siguiente paso. Así es como se construye la coherencia institucional: no de una sola vez, sino de manera acumulativa, con paciencia y con datos.

Anexos >>

Anexo 1: Glosario normativo

Los siguientes términos son los más relevantes para el trabajo cotidiano de las entidades que atienden a personas firmantes de Paz. Las definiciones son operativas y en cada caso se indica la fuente normativa que las sustenta.

TÉRMINO	DEFINICIÓN Y FUENTE
Acuerdo Final de Paz	Acuerdo para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera, suscrito el 24 de noviembre de 2016. Fuente: Oficina del Alto Comisionado para la Paz.
Agencia para la Reincorporación y la Normalización	Agencia para la Reincorporación y la Normalización. Entidad del Gobierno Nacional responsable de coordinar, articular y ejecutar la política de reincorporación. Creada mediante Decreto 897 de 2017.
Arraigo a la vida civil	Proceso de vinculación sostenida de una persona firmante de Paz a la vida en comunidad, con acceso pleno a derechos, en perspectiva de no repetición. Fuente: lineamientos ARN.
Auto SAR-AI-019 de 2025	Providencia de la JEP que establece la obligación de sensibilizar a funcionarios públicos sobre la estigmatización como condición para el cumplimiento de las medidas de reincorporación.
CONPES 3931 de 2018	Documento de política que fijó el marco de reincorporación y creó el Sistema Nacional de Reincorporación (SNR). Fuente: Departamento Nacional de Planeación (DNP).
Comunero/a indígena	Denominación correcta para referirse a personas indígenas firmantes del Acuerdo Final en el marco del PEAI. Reconoce la pertenencia comunitaria y el proceso de armonización propio.
Decreto 0846 de 2024	Norma que actualizó el funcionamiento de la Mesa Técnica del Sistema Nacional de Reincorporación y sus mecanismos de seguimiento.
Decreto 899 de 2017	Norma que establece las medidas e instrumentos para la reincorporación económica y social de los firmantes de Paz.
Decreto 1444 de 2022	Decreto del Ministerio del Interior que incorpora la no estigmatización como componente de la convivencia y la paz territorial.

TÉRMINO	DEFINICIÓN Y FUENTE
Equipo Étnico de la ARN	Dependencia especializada de la ARN que coordina la atención a personas firmantes con pertenencia étnica, articula con autoridades indígenas y maneja protocolos de confidencialidad específicos.
Estigmatización institucional	Producción de discriminación o exclusión mediante procesos, lenguajes o conductas institucionales, con independencia de la intención de quienes los ejecutan.
Firmante de Paz	Denominación correcta para referirse a personas que suscribieron el Acuerdo Final de Paz de 2016 y se encuentran en proceso de reincorporación. Fuente: normativa del SNR.
PQRS (petición, queja, reclamo o sugerencia)	Canal institucional para registrar y reportar situaciones de estigmatización ante la entidad y ante la ARN. Activa la ruta de respuesta institucional.
Interseccionalidad	Condición en la que una persona es afectada simultáneamente por múltiples sistemas de discriminación (por ejemplo: ser firmante de Paz y ser LGBTIQ+, o ser firmante y tener una discapacidad).
Ley 1820 de 2016	Ley de Amnistía, Indulto y Tratamientos Penales Especiales. Establece disposiciones para facilitar la reincorporación y define responsabilidades institucionales.
Mesa Técnica del Sistema Nacional de Reincorporación	Instancia de coordinación de 38 entidades del Estado. Se reúne periódicamente y hace seguimiento trimestral a los compromisos adquiridos.
PEAI	Programa Especial de Armonización Indígena. Marco diferenciado para personas indígenas firmantes, protocolizado el 24 de noviembre de 2023 con 45 entidades del Estado.
Participante indígena	Denominación alternativa correcta en el marco del PEA. Puede usarse en combinación con "comunero/a indígena".
Reincorporación	Proceso integral mediante el cual una persona firmante de Paz se integra a la vida civil con acceso a derechos económicos, sociales y políticos. No es sinónimo de desmovilización ni de reinserción.
SNR	Sistema Nacional de Reincorporación. 38 entidades del Estado colombiano que coordinan acciones para garantizar las condiciones de la reincorporación.

Anexo 2: Directorio de rutas institucionales

Las siguientes entidades y equipos son los puntos de contacto más relevantes para situaciones relacionadas con la atención a personas firmantes de Paz y la prevención de la estigmatización.

ENTIDAD / EQUIPO	PARA QUÉ Y CÓMO CONTACTAR
ARN (Equipo Étnico)	Primer punto de contacto para situaciones que involucren a personas indígenas firmantes. Coordina con autoridades indígenas y maneja protocolos diferenciados. Contacto a través de la sede central de la ARN o del Grupo Territorial correspondiente.
ARN (Grupos Territoriales)	Presencia en los principales territorios del país. Orientación general sobre rutas de atención, apoyo en el reporte de situaciones de estigmatización (PQRS), articulación interinstitucional.
ARN (Sede central)	Línea de atención y orientación institucional. Para entidades que no saben cuál es su punto focal en el SNR o cómo vincularse a la Mesa Técnica.
Defensoría del Pueblo	Atención a situaciones de vulneración de derechos, incluidas las relacionadas con estigmatización. Grupos especializados en enfoque étnico y en derechos de personas en proceso de reincorporación. Presencia en todo el país.
Jurisdicción Especial para la Paz (Secretaría Ejecutiva)	Para situaciones que puedan tener implicaciones en el marco del Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y No Repetición. Relevante cuando la estigmatización afecta el cumplimiento de compromisos del proceso de paz.
Unidad Nacional de Protección (UNP)	Activación de rutas de protección para personas firmantes que hayan recibido amenazas o que se encuentren en situación de riesgo.
Ministerio del Interior (Dirección de comunidades negras, afrocolombianas, raizales y palenqueras)	Coordinación para situaciones que involucren a comunidades negras, afrocolombianas, raizales y palenqueras (NARP) en el marco del Decreto 1444 de 2022.
Misión de Verificación ONU en Colombia	Monitoreo de la implementación del Acuerdo Final. Punto de referencia para situaciones que involucren amenazas sistemáticas a la integridad de firmantes.

Anexo 3: Para seguir aprendiendo

Los siguientes documentos amplían el contenido de cada sección de esta guía. Todos son de acceso público.

- **Acuerdo Final de Paz (2016).** Punto 3: Fin del Conflicto. Disponible en el sitio web de la Oficina del Alto Comisionado para la Paz.
- **Agencia para la Reincorporación y la Normalización (2023).** Programa Especial de Armonización Indígena (PEAI). Marco diferenciado para personas indígenas firmantes del Acuerdo Final.
- **CONPES 3931 de 2018.** Política Nacional para la Reincorporación Social y Económica. Disponible en el sitio del DNP.
- **Defensoría del Pueblo (informes anuales).** Informes sobre la situación de derechos humanos de personas en proceso de reincorporación.
- **Jurisdicción Especial para la Paz. Auto SAR-AI-019 de 2025.** Providencia sobre sensibilización de funcionarios públicos en materia de estigmatización.
- **Misión de Verificación de las Naciones Unidas (ONU) en Colombia.** Informes trimestrales al Consejo de Seguridad sobre implementación del Acuerdo de Paz.
- **Decreto 1444 de 2022 (Ministerio del Interior).** Marco normativo sobre convivencia y no estigmatización en territorios de paz.

MIRÉMONOS DE CERCA

La estigmatización MATA



Agencia para la
Reincorporación y la
Normalización - ARN

Con el apoyo de:

