



Agencia para la
Reincorporación y la
Normalización - ARN



Informe de **GESTIÓN** 2025





Informe de **GESTIÓN** 2025



Agencia para la
Reincorporación y la
Normalización - ARN



TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	7
1 GESTIÓN MISIONAL	9
1.1 PROGRAMA DE REINCORPORACIÓN INTEGRAL	9
1.2 PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO A MIEMBROS ACTIVOS Y RETIRADOS DE LA FUERZA PÚBLICA QUE COMPARCEN ANTE LA JURISDICCIÓN ESPECIAL PARA LA PAZ	49
1.3 PROGRAMA DE REINTEGRACIÓN	52
1.4 PROCESO DE ATENCIÓN DIFERENCIAL	54
1.5 ACCIONES PARA LA PREVENCIÓN DEL RECLUTAMIENTO	56
1.6 APORTES A LA POLÍTICA DE PAZ TOTAL	61
1.7 IMPLEMENTACIÓN DE LA SUBCUENTA "ACCIONES Y PRÁCTICAS COMUNITARIAS Y RESTAURATIVAS - ARN" FONDO COLOMBIA EN PAZ (FCP). 62	
1.8 ACCIONES DESARROLLADAS EN EL MARCO DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL	66
2 GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DE APOYO	67
3 RESULTADOS DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL	76
3.1 PLAN MARCO DE IMPLEMENTACIÓN	77
3.2 PLAN CONPES 3931 DE 2018	79
3.3 PLAN CONPES 4040 DE 2021	80
3.4 PLAN CONPES 4080 DE 2022	81
3.5 PLAN CONPES 4143 DE 2025	82
3.6 PLAN CONPES 4147 DE 2025	82
3.7 PLAN ESTRATÉGICO SECTORIAL	83
3.8 PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	85
3.9 PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL	86
3.10 PLAN DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA	87



3.11	PROGRAMA DE TRANSPARENCIA Y ÉTICA PÚBLICA.....	88
3.12	GESTIÓN DE RIESGOS.....	91
3.12.1	RIESGOS DE GESTIÓN	91
3.12.2	RIESGOS FISCALES	93
3.12.3	RIESGOS DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN.....	95
3.12.4	RIESGOS DE CORRUPCIÓN	96
3.13	INFORMACIÓN FINANCIERA.....	97
4	CONTROL SOCIAL Y DENUNCIA DE ACTOS IRREGULARES	100

LISTA DE TABLAS

		Pág.
TABLA 1. PLANES DE SOSTENIBILIDAD FINANCIADOS PARA ORGANIZACIONES INTEGRADAS MAYORITARIAMENTE POR MUJERES.		16
TABLA 2. FORTALECIMIENTO COMPONENTE AMBIENTAL - ORGANIZACIONES PRE-SELECCIONADAS.....		19
TABLA 3. ACELERACIÓN PRODUCTIVA – ORGANIZACIONES SELECCIONADAS.....		20
TABLA 4. CANTIDAD DE INICIATIVAS PRODUCTIVAS FORTALECIDAS		27
TABLA 5. MUNICIPIOS FOCALIZADOS EN PROCESO FORMATIVO		31
TABLA 6. ESTIMACIONES DE VIVIENDA.....		33
TABLA 7. ENTREGA DE VIVIENDAS		33
TABLA 8. RECURSOS - LÍNEA ESTRATÉGICA DE LA REINCORPORACIÓN POLÍTICA.....		39
TABLA 9. CONVENIOS – REINCORPORACIÓN POLÍTICA		39
TABLA 10. PARTICIPACIÓN EN LA ESCUELA DE PARTICIPACIÓN POLÍTICA Y CIUDADANA		44
TABLA 11. PROCESOS RESTAURATIVOS 2024-2025.....		50
TABLA 12. APOYO DE SOSTENIMIENTO COMPARCIENTES DE FUERZA PÚBLICA VIGENCIA 2025		51
TABLA 13. CAPITAL SEMILLA COMPARCIENTES DE FUERZA PÚBLICA VIGENCIA 2025		52



TABLA 14. METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS AGENDAS DE NIÑEZ Y JUVENTUD	59
TABLA 15. TERRITORIOS AGENDAS DE NIÑEZ Y JUVENTUD	59
TABLA 16. ESTRUCTURA DEL PLAN – FONDO COLOMBIA EN PAZ	63
TABLA 17. PLAN DE COMPRAS – FONDO COLOMBIA EN PAZ	65
TABLA 18. NÚMERO DE RIESGOS SEGÚN TIPOLOGÍA	91
TABLA 19. MATERIALIZACIÓN RIESGOS DE GESTIÓN 2025	92
TABLA 20. MATERIALIZACIÓN RIESGOS FISCALES TERCER TRIMESTRE 2025	94
TABLA 21. APROPIACIÓN DE RECURSOS VIGENCIA 2025	97
TABLA 22. EJECUCIÓN PRESUPUESTAL VIGENCIA 2025	98
TABLA 23. EJECUCIÓN RECURSOS DE INVERSIÓN – DICIEMBRE 2025	99

LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
ILUSTRACIÓN 1. ASIGNACIÓN DE RECURSOS EN PLANES DE SOSTENIBILIDAD	14
ILUSTRACIÓN 2. MAPA: RESULTADOS Y ALCANCE PRIMERO CICLO DE FORMACIÓN	41
ILUSTRACIÓN 3. MAPA: RESULTADOS Y ALCANCE SEGUNDO CICLO DE FORMACIÓN	42
ILUSTRACIÓN 4. MAPA: RESULTADOS CONSOLIDADO PRIMER Y SEGUNDO CICLO DE FORMACIÓN	43
ILUSTRACIÓN 5. CUMPLIMIENTO DE LA PLANEACIÓN 2025	77
ILUSTRACIÓN 6. EJECUCIÓN PLAN MARCO DE IMPLEMENTACIÓN	79
ILUSTRACIÓN 7. EJECUCIÓN PLAN CONPES 3931	80
ILUSTRACIÓN 8. EJECUCIÓN PLAN CONPES 4040	81
ILUSTRACIÓN 9. EJECUCIÓN PLAN CONPES 4080	81
ILUSTRACIÓN 10. EJECUCIÓN PLAN CONPES 4143	82
ILUSTRACIÓN 11. EJECUCIÓN PLAN CONPES 4147	83
ILUSTRACIÓN 12. EJECUCIÓN PLAN ESTRATÉGICO SECTORIAL	84
ILUSTRACIÓN 13. EJECUCIÓN PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	86
ILUSTRACIÓN 14. EJECUCIÓN PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL	86
ILUSTRACIÓN 15. EJECUCIÓN PLAN DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA	87



ILUSTRACIÓN 16. EJECUCIÓN PROGRAMA DE TRANSPARENCIA Y ÉTICA PÚBLICA	88
ILUSTRACIÓN 17. RIESGOS DE GESTIÓN	92
ILUSTRACIÓN 18. RIESGOS FISCALES	94
ILUSTRACIÓN 19. RIESGOS DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	96
ILUSTRACIÓN 20. RIESGOS DE CORRUPCIÓN	96



INTRODUCCIÓN

El presente informe de gestión presenta los principales avances, logros y retos de la Agencia para la Reincorporación y la Normalización ARN durante la vigencia 2025, en el marco del cumplimiento de su misión institucional y en coherencia con las apuestas estratégicas del Plan Nacional de Desarrollo Colombia Potencia Mundial de la Vida. El documento expone de manera estructurada el desempeño de la Entidad, evidenciando cómo las acciones implementadas han contribuido a la garantía de derechos de los sujetos de atención y a la consolidación de la paz territorial, y cómo se han consolidado procesos de fortalecimiento institucional para alcanzar estos logros.

Durante el periodo de referencia, la ARN consolidó programas innovadores con un enfoque de derechos, orientados a responder de manera integral a las necesidades de las personas participantes de los distintos procesos, así como de sus familias y comunidades de acogida. Estas iniciativas no solo materializan las prioridades del Plan Nacional de Desarrollo, sino que reflejan el compromiso institucional con la construcción de procesos de reincorporación y/o reintegración sostenibles, pertinentes a los territorios y orientados al fortalecimiento de capacidades individuales y colectivas para el desarrollo de proyectos de vida dignos y el ejercicio pleno de la ciudadanía.

Un elemento clave para el logro de estos resultados ha sido la consolidación de un equipo humano conformado por lideresas y líderes comprometidos, con altos niveles de motivación y sentido de pertenencia frente al proceso de transformación institucional. El fortalecimiento de las capacidades técnicas y humanas del talento humano permitió avanzar hacia una gestión más articulada, eficiente y alineada con los enfoques diferencial, territorial y de derechos humanos que orientan la acción de la ARN.

De manera complementaria, el relacionamiento estratégico con actores del orden nacional, territorial e internacional, así como con organizaciones sociales, comunitarias y del sector privado, ha sido fundamental para el cumplimiento de la misión institucional. Estos procesos de articulación y diálogo han contribuido al posicionamiento de la entidad y de su enfoque de derechos, fortaleciendo la corresponsabilidad institucional y social en la implementación de la política de reincorporación y reintegración, y ampliando las posibilidades de incidencia y sostenibilidad de las acciones desarrolladas.

Asimismo, se consolidó una articulación permanente entre los ámbitos programático y estratégico, lo que permitió alinear la planeación, la ejecución y el seguimiento de las acciones misionales con los objetivos institucionales de largo plazo. Esta dinámica fortaleció la gestión institucional en su conjunto, promoviendo



una cultura de mejora continua orientada a la eficiencia, la transparencia y la calidad del servicio. De igual manera, se garantizó la atención oportuna de los trámites y requerimientos administrativos y misionales, así como una gestión adecuada de las vigencias futuras, asegurando la sostenibilidad financiera de los programas y la continuidad de las acciones estratégicas.

No obstante, persisten retos relevantes que deben ser abordados en el siguiente periodo. Además de seguir avanzando en la implementación de los puntos tercero y quinto del Acuerdo Final, con los programas de reincorporación integral y acompañamiento a la comparecencia ante la Jurisdicción Especial para la Paz de miembros activos y retirados de la fuerza pública, es una prioridad para el 2026 realizar los ajustes a los decretos que regulan los programas de reintegración y atención diferencial. Igualmente, es fundamental para la entidad garantizar que los procesos de transición a la vida civil de los grupos armados con los que el gobierno está dialogando en el marco de la política de paz total, mantengan el enfoque de derechos y no repetición de la guerra, que caracterizan la actuación de la Agencia actualmente.

Igualmente, entre los retos para la siguiente vigencia están la necesidad de consolidar un informe transversal y cualitativo que facilite los procesos de empalme, la actualización integral de los métodos operativos, las tablas de retención documental y el sistema de información institucional, con el fin de responder de manera más efectiva a los desafíos actuales y garantizar una gestión basada en datos oportunos y confiables. Asimismo, resulta prioritario definir una política de intercambio de información con las entidades que contribuyen a la implementación de los programas, en particular aquellas que hacen parte del Sistema Nacional de Reincorporación.

En este contexto, el presente informe se constituye en una herramienta de rendición de cuentas y de gestión del conocimiento, que permite visibilizar los avances alcanzados, reconocer los aprendizajes institucionales y orientar la toma de decisiones para el fortalecimiento de la acción de la ARN. A partir de la lectura integral de sus contenidos, se espera contribuir a la continuidad y profundización de los procesos de reincorporación, reintegración y acompañamiento que implementa la Agencia, reafirmando el compromiso de la entidad con la construcción de la paz, basada en el respeto por los derechos humanos, la corresponsabilidad institucional y la transformación positiva de los territorios.



1 GESTIÓN MISIONAL

En su misión de acompañar el tránsito a la vida civil de las personas que pertenecieron a grupos armados y deciden, de manera individual o colectiva, dejar las armas y convertirse en actores de paz, la Agencia para la Reincorporación y Normalización implementa cuatro programas: el Programa de Reincorporación Integral, incluido en el punto tercero del Acuerdo Final de Paz; el Programa de Reintegración, dirigido a personas que dejaron las armas y pertenecían a grupos armados al margen de la ley así como a la población desmovilizada y postulada a la Ley 975 de 2005; el Programa de Atención Diferencial para personas que se someten a la justicia y pertenecían a Grupos Armados Organizados o Estructuras Criminales de Alto Impacto; y el Programa de Acompañamiento a la Comparecencia ante la Jurisdicción Especial para la Paz —creada en el punto quinto del Acuerdo Final de Paz— de miembros activos o retirados de la Fuerza Pública investigados por violaciones a los derechos humanos o al derecho internacional humanitario. Adicionalmente, la Agencia desarrolla acciones de prevención del reclutamiento forzado usando la gestión del conocimiento de la experiencia acumulada en sus programas.

A continuación, se presentan los logros y retos de la implementación de estos programas y apuestas institucionales en la vigencia 2025, así como los avances y desafíos en la incorporación transversal de los enfoques diferenciales y territoriales, las estrategias de prevención del riesgo para la población atendida, y el trabajo colaborativo de cooperación y alianzas para potenciar los resultados de la Agencia.

1.1 PROGRAMA DE REINCORPORACIÓN INTEGRAL

Durante 2025, inició formalmente la implementación del Programa de Reincorporación Integral y se formularon los planes individuales de reincorporación. Con esto la Agencia avanza significativamente en el proceso de implementación del punto tercero del Acuerdo de Paz.

El programa materializa el compromiso del Estado con la transición a la vida civil, la garantía de derechos y la no repetición del conflicto armado. La reincorporación, entendida como un proceso integral, sostenible y territorialmente pertinente, contribuye a generar condiciones de estabilidad social, económica y comunitaria, indispensables para la consolidación de la paz. Asimismo, su fortalecimiento permite avanzar en la reconciliación, la confianza institucional y la legitimidad del Acuerdo en los territorios, reafirmando la centralidad de las personas y comunidades en la construcción de una paz estable y duradera.



Cumplir el acuerdo significó que, en el 2025, 11.265 personas han ingresado de manera efectiva al Programa de Reincorporación Integral¹, y de ellas, 11.053 se encuentran activas en el proceso, 105 ausentes y 107 se encuentran por fuera del proceso². Para esta vigencia 2025, los participantes en el Programa avanzaron o cumplieron con el 98,68% de los compromisos suscritos.

Para facilitar la implementación del Programa para todos los y las firmantes activos en el proceso durante esta vigencia, la Agencia formuló y/o actualizó 177 métodos operativos, los cuales garantizaron el seguimiento y evaluación del proceso. Asimismo, se implementaron en el sistema de información de la ARN dos pantallas adicionales: una para realizar el balance del progreso de las acciones priorizadas para el ciclo 2025 y otra para las evaluaciones, la cual contiene un reporte cuantitativo del avance del ciclo y del Plan de Reincorporación Individual, así como casillas cualitativas para describir el progreso de la persona en su proceso de reincorporación.

Durante el año 2025, se adelantaron las acciones necesarias para la puesta en marcha del Índice de Reincorporación Individual, el cual tiene por objetivo “Medir el avance de los sujetos del PRI, mediante la valoración de los resultados alcanzados en el desarrollo y el fortalecimiento de capacidades y condiciones que se deben cumplir para finalizar satisfactoriamente el Programa de Reincorporación Integral” (Artículo 49, Resolución 2319 de 2024). Igualmente, durante el 2025 inició el proceso de medición del mencionado índice, la cual culminará en el primer trimestre de 2026. Las principales actividades para la medición han requerido la construcción de los insumos técnicos para calcular las 21 variables definidas en la Resolución 2319 de 2024, la definición de los métodos operativos para su aplicación por parte de los equipos territoriales, y el desarrollo de módulos específicos en el sistema de información institucional, que permitirán vincular el cálculo del índice con la documentación existente sobre los firmantes del Acuerdo y sus avances en los Planes Individuales de Reincorporación. Adicionalmente se diseñó y aplicó la caracterización individual de cada firmante con Plan de Reincorporación para determinar las variables aplicables a cada persona, considerando la flexibilidad del índice frente al horizonte particular de reincorporación.

¹ Información fuente Sistema Integral Reintegración y Reincorporación. Corte a 31 de diciembre 2025, verificado una vez realizados todos los ajustes solicitados por los grupos territoriales y verificados por las instancias competentes. Esta cifra presenta variaciones frente a lo reportado en el indicador del Plan Nacional de desarrollo, debido a la fecha de dicho reporte.

² La Resolución 2319 de 2024 contempló las causales de limitantes definitivas, así que en su aplicación se declararon en 2025: 699 limitantes definitivas de las cuales; 645 se dieron por la no firma del acta para formalizar el ingreso al programa de reincorporación Integral, 11 por ausencia al Programa de Reincorporación durante seis (6) meses, 2 por exclusión o revocatoria del listado de acreditación de la OCCP, 13 por la no formulación del plan de reincorporación, 7 por la no presentación al programa una vez finalizó la Limitante Temporal, 8 por orden judicial y 13 por tener Sentencia penal ejecutoriada por delitos dolosos cometidos con posterioridad a la refrendación del Acuerdo de Paz.



Igualmente, en la vigencia 2025 se realizaron los seguimientos periódicos a los Planes Individuales y durante el último trimestre se aplicó la primera evaluación del ciclo anual y del plan de reincorporación a largo plazo de cada firmante.

De manera complementaria, se implementó una estrategia pedagógica y de comunicaciones orientada a socializar el propósito, la utilidad y los procedimientos asociados al Índice tanto a los profesionales de los Grupos Territoriales como a la población en proceso de reincorporación. Estas acciones buscaron fortalecer las capacidades institucionales y promover una comprensión integral del Índice como herramienta de seguimiento y evaluación del proceso de reincorporación.

Finalmente, es importante señalar que la información resultante de los índices calculados para toda la población en proceso de reincorporación será analizada integralmente por la ARN, con el propósito de identificar tendencias, avances y desafíos en la implementación de los planes individuales y el Programa Integral. Los principales hallazgos de este análisis serán presentados en la primera sesión del Consejo Nacional de Reincorporación (CNR) de 2026, con el objetivo de contribuir al desarrollo de los objetivos de la instancia. Igualmente, estos resultados serán insumo fundamental de las sesiones del Sistema Nacional de Reincorporación para la toma de decisiones estratégicas y al fortalecimiento de las políticas públicas orientadas a la sostenibilidad del proceso de reincorporación en el país.

Por su parte, para la medición del avance global del Programa de Reincorporación Integral, a partir de información actualizada sobre la población en proceso de reincorporación, sus familias, colectivos y comunidades, se levantó la Línea de Base con el objetivo de “obtener los valores de referencia para la implementación, el seguimiento y la evaluación del Programa de Reincorporación Integral –PRI–, y de la Estrategia de Prevención y Superación de la Estigmatización”. Este proceso se desarrolló en el marco del Convenio entre la ARN y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el consultor Infométrika, y para su desarrollo se destinaron \$1.149.585.250. Al finalizar la vigencia se habían finalizado el proceso de diseño de la propuesta metodológica y de la muestra, se había realizado la prueba piloto y se había ejecutado del trabajo de campo para la recolección de información en los territorios definidos. Al finalizar la vigencia se recibió de la consultora el primer informe de resultados que la Agencia revisará para entregar resultados definitivos en el primer trimestre del 2026.

De acuerdo con lo establecido en el diseño, para la línea de base del PRI se definió un tamaño muestral base de 2.400 firmantes con una cobertura de 43 municipios ubicados en 21 departamentos. Como resultado se obtuvo el 97% de cobertura, logrando información relevante para la medición del PRI a través de encuestas, grupos focales y entrevistas aplicadas a 2.324 firmantes, 3.758 miembros de grupos familiares y 50 actores de instituciones relacionadas con la reincorporación.



Adicionalmente, la implementación del Programa durante el 2025 tuvo avances importantes en sus cuatro líneas estratégicas: la económica, la comunitaria, la social y la política, como se presenta a continuación:

Reincorporación Económica

Durante la vigencia 2025 se destinaron recursos para la implementación de 115 proyectos productivos de carácter individual y uno (1) colectivo por valor de \$1.063.947.761 COP correspondientes al Presupuesto General de la Nación, beneficiando a 139 personas (28 mujeres y 111 hombres). Igualmente, durante esta vigencia se desembolsaron 5 apoyos económicos para proyectos de vivienda³ con una inversión total de \$40.000.000 COP. De los proyectos productivos desembolsados 29 pertenecen a grupos étnicos (18 indígenas y 11 afrodescendientes). Los proyectos productivos desembolsados los implementan en su mayoría en los departamentos de Meta (19 personas), Caquetá (17), Nariño (14), Antioquia (12), Cauca (8) y La Guajira (8).

Igualmente, durante este año, la Estrategia de sostenibilidad de proyectos productivos colectivos siguió avanzando. 52 planes de sostenibilidad y fortalecimiento fueron aprobados por un valor total de \$19.954.005.510 COP, que beneficiaron 1.545 personas en proceso de reincorporación⁴.

Las palabras de los firmantes de paz beneficiados, expresadas durante las sesiones del Comité de Sostenibilidad de la Agencia, son muestra de la importancia de la estrategia de sostenibilidad. A continuación, pueden leerse algunas de ellas:

“Bueno, pues realmente. Estoy sin palabras, estamos muy felices. Estamos muy felices de pues que se lograra la aprobación de este proyecto. Habemos muchas mujeres que, pues que hoy en día estamos pues demasiadamente pensativas en cuanto a nuestro, sustento económico y más ahora que finaliza la mayoría del PRI de cada uno de nosotros. Entonces creemos de que este proyecto va a ser muy importante para nuestra autonomía y sostenimiento del hogar. Muchas gracias de verdad y bueno, gracias a todo el equipo que hizo posible este proceso”.

³ Según lo establecido por el Decreto Ley 899 de 2017 “Por medio del cual se establecen medidas e instrumentos para la reincorporación económica y social colectiva e individual de los integrantes de las FARC-EP conforme al Acuerdo Final, suscrito entre el Gobierno Nacional y las FARC-EP el 24 de noviembre de 2016”.

⁴ Para la fecha del reporte en SAPYG, se habían aprobado 44 planes de sostenibilidad y fortalecimiento, que benefician a 1.294 personas en proceso de reincorporación (425 mujeres y 869 hombres). Sin embargo, al cierre de la vigencia se aprobaron 8 proyectos adicionales, lo que suma los 52 planes de sostenibilidad y fortalecimiento mencionados.



Palabras de la Representante del proyecto Hilos de Paz, de la forma asociativa COOPROAGROMETA, en el comité N°18 donde fue aprobado su plan de sostenibilidad.

“Para nosotros hoy estar acá, estar recibiendo de pronto este fortalecimiento es un avance, es como crecer y como mantener esa productividad en el sistema productivo agropecuario”

Palabras de Luis Alberto Peña, Líder del proyecto productivo La Guarumera, en el evento de reconocimientos de proyectos productivos aprobados en la Estrategia de Sostenibilidad en Ovejas, Sucre.

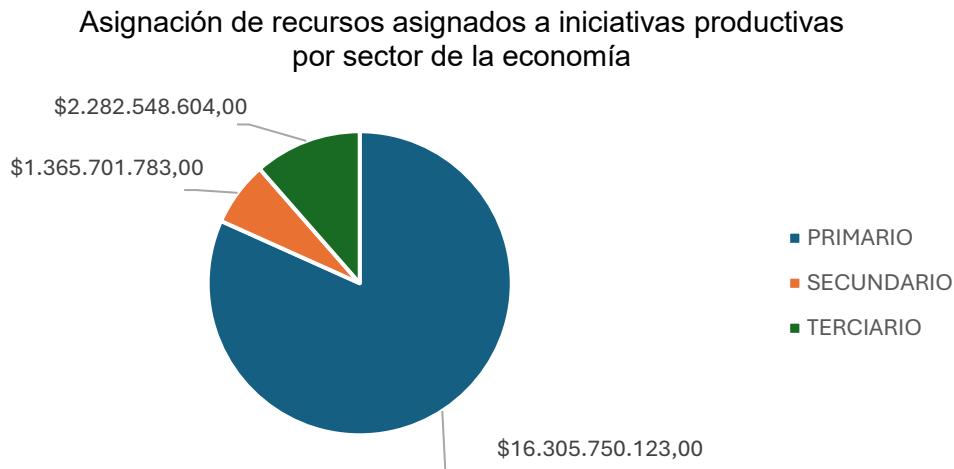
“Esto tiene un gran significado para el territorio y de lógico para la asociación, porque con esto nos impulsa, como mujeres firmantes y mujeres campesinas del territorio, es un apoyo económico porque estamos generando empleo en el trabajo de confecciones, pero en el territorio también, estamos facilitando un producto en confecciones para los pobladores en el territorio, en el municipio, incluso llegar al departamento también porque esos son los sueños, como expandirnos como empresa”.

Palabras de Omaira Fuentes, beneficiaria de la Estrategia de Sostenibilidad de la forma asociativa ANTVOZ, en el evento de reconocimientos de proyectos productivos aprobados en la Estrategia de Sostenibilidad en Ovejas, Sucre.

De los 52 planes aprobados contamos con 19 iniciativas productivas asociativas, 31 proyectos productivos colectivos y 2 proyectos productivos individuales asociativos. Entre estos, los sectores de la economía con mayor presencia son: primario, particularmente en *agricultura, ganadería, silvicultura y pesca*, que representa 41 planes. Le sigue el sector terciario con 6 planes, destacando *actividades de servicios* y, en menor medida, *alojamiento y servicios de comida y comercio al por mayor y menor*. Finalmente, el sector secundario registra 5 planes, principalmente en *industrias manufactureras* y de transformación de productos.



Ilustración 1. Asignación de recursos en Planes de Sostenibilidad



Fuente: elaboración propia con base en los datos registrados en las actas de las sesiones del Comité de Sostenibilidad de la Agencia y las bases de datos del Grupo de Sostenibilidad Económica de la ARN. Corte 31 de diciembre de 2025.

La financiación de estos planes es crucial por varias razones estratégicas, ambientales y socioeconómicas:

a) Son impulso al desarrollo económico:

Los planes aprobados para el sector primario de la producción son la base de la economía de muchas regiones, su financiamiento garantiza la producción de alimentos, la seguridad alimentaria y el abastecimiento de materias primas para otros sectores. Al impulsar el sector primario de la producción se impulsa también el sector secundario, dado que se mejoran las condiciones para la generación de valor agregado, empleo y competitividad. Los apoyos al sector terciario dinamizan la economía local y regional, generando ingresos y empleo directo.

b) Promueve la reducción de brechas y fortalecimiento territorial

La mayoría de los planes aprobados en el sector primario se encuentran ligados a zonas rurales donde la inversión es limitada. La financiación de estos planes contribuye a cerrar brechas sociales y económicas, mejorando la calidad de vida tanto de la población en reincorporación como de las comunidades aledañas. Además, permite implementar prácticas sostenibles de agricultura y ganadería, reduciendo impactos ambientales, objetivo del plan de desarrollo.



c) Garantiza la diversificación y resiliencia económica

La financiación de estos planes en los tres sectores (primario, secundario y terciario) evita la dependencia de un solo sector, fortaleciendo la resiliencia ante las crisis económicas.

d) Cumplimiento de políticas públicas y de desarrollo regional

Los planes aprobados para financiación en el marco de la estrategia de sostenibilidad están alineados con las estrategias nacionales y regionales de desarrollo, competitividad y sostenibilidad. Su financiamiento asegura que no solo se cumplan los objetivos y compromisos con la población en reincorporación, sino que también sea un dinamizador de las regiones y de las comunidades en donde esta población se asienta.

e) Promueve la sostenibilidad ambiental del proceso productivo

La reforma agraria y la construcción de la paz tienen una relación directa con la protección de la vida en todas sus formas. Es esta la razón por lo que la sostenibilidad implica también garantizar que los procesos productivos de las personas en proceso de reincorporación contribuyen a la lucha contra el cambio climático, y para ellos integran medidas para prevenir y mitigar impactos ambientales. Es más, esta apuesta de sostenibilidad ambiental, incluye el fortalecimiento de negocios cuya base de generación de ingresos es la protección y conservación del medio ambiente.

Desde este enfoque, el desarrollo de la Estrategia de Sostenibilidad de la Agencia ha incluido en los 52 planes de fortalecimiento aprobados inversiones por valor de \$ 753.281.240 COP, en acciones como:

- Implementación de sistemas silvopastoriles y transición hacia ganadería sostenible.
- Gestión eficiente del agua: concesión de aguas, cosecha de lluvia, filtros verdes para aguas mieles.
- Economía circular: biodigestores, lombricomposta, aprovechamiento de residuos piscícolas y porcinos.
- Reforestación y conservación: siembra de especies nativas y frutales, revegetalización de áreas de recarga hídrica.
- Turismo sostenible: diseño de rutas de senderismo con planes de manejo ambiental.
- Producción limpia: manuales de manejo ambiental en confecciones y lácteos, reducción de agroquímicos en plátano.



Además de lo anterior, ha sido una apuesta estratégica que los planes de sostenibilidad y fortalecimiento aprobados reduzcan las brechas de desigualdad que aún enfrentan las mujeres y la población de la comunidad LGTBIQ+ en el desarrollo de sus procesos productivos. Todos los 52 planes de sostenibilidad aprobados incluyeron acciones para garantizar la implementación del enfoque de género en los procesos productivos y se priorizaron para su financiación 5 planes presentados por organizaciones mayoritariamente integradas por mujeres

Tabla 1. Planes de Sostenibilidad financiados para organizaciones integradas mayoritariamente por mujeres.

Nombre de la forma asociativa	Sector	Valor aprobado	Mujeres firmantes	Mujeres comunidad
Asociación de mujeres emprendedoras por la paz – Hilos de Paz	Industria manufacturera	\$327.411.230	25	1
Asociación de mujeres nosotras tenemos voz - ANTVOZ	Industria manufacturera	\$349.123.745	4	1
Asociación de mujeres emancipadoras eternamente mujer - ASOEMANCIPADORAS	Comercialización de café	\$400.000.000	25	10
Asociaciones constructoras de libertad – ASOCOLIB	Coworking, catering y atención a la mesa	\$233.332.000	8	8
Asociación de Mujeres por la Paz con Justicia Social Las Manuelitas Cauca – ASOMANUELITAS	Producción de miel	\$398.700.000	12	12

Fuente: elaboración propia con base en las actas del Comité de Sostenibilidad de la ARN y la sistematización del Grupo de Sostenibilidad Económica de la ARN. Corte 31 de diciembre 2025.

Con el fin de garantizar la implementación efectiva del enfoque de género en los proyectos productivos colectivos, la Agencia diseñó e inició la implementación de la Estrategia de reconocimiento, redistribución y reducción de las cargas de cuidado de las mujeres que participan en los procesos productivos de la reincorporación. Para tal efecto, destinó recursos por valor de \$3.160.312.250 COP para la suscripción del Convenio No. 1571-2025 con la Corporación para el Desarrollo Integral de la Mujer del Pacífico Colombiano – CORPAMUJER, mediante el cual se acompañan 17 procesos productivos colectivos en 12 municipios, con la participación directa de 340 mujeres y 340 hombres.



La sostenibilidad de los proyectos productivos constituye un eje estratégico para la consolidación del proceso de reincorporación, en la medida en que garantiza la generación de ingresos estables, el fortalecimiento de la autonomía económica y la permanencia de las personas participantes en la legalidad. Desde esta perspectiva, la ARN ha priorizado el acompañamiento técnico, financiero y social de estas iniciativas, promoviendo su viabilidad económica, su pertinencia territorial y su articulación con cadenas de valor locales y regionales. La sostenibilidad de los proyectos no solo incide en la mejora de las condiciones de vida de las personas participantes y sus familias, sino que también aporta al desarrollo local, a la cohesión social y a la construcción de confianza en los territorios, elementos fundamentales para la paz y el ejercicio pleno de la ciudadanía.

También, en 2025, la Agencia, con el apoyo del SENA, saldó la deuda de implementar una estrategia de sostenibilidad para proyectos productivos individuales. El cual busca apoyar el fortalecimiento y la autonomía de los proyectos productivos mediante el convenio de adhesión 1555 que contempla una asesoría técnica para la creación de unidades productivas y empresas, así como el fortalecimiento de aquellas que están en etapa de crecimiento, a través de actividades de capacitación y asesoría que contribuyan al crecimiento del tejido social y empresarial, fomentando la cultura del emprendimiento y el empresariado; para financiar hasta 110 proyectos productivos, con una inversión de \$5.600.000.000 COP.

El acceso al crédito es un componente fundamental para el fortalecimiento de la autonomía económica y la sostenibilidad de los proyectos productivos, en tanto permite ampliar capacidades productivas, mejorar la competitividad y facilitar la inserción efectiva de las personas participantes en los mercados locales y regionales. Contar con instrumentos financieros adecuados, oportunos y acordes con las condiciones de los territorios contribuye a reducir brechas de exclusión financiera, a impulsar procesos de formalización y a promover una cultura de responsabilidad y planeación financiera. En este sentido, el acceso al crédito no solo potencia la viabilidad de las iniciativas productivas, sino que también fortalece la estabilidad económica de las personas y sus familias, generando condiciones favorables para la consolidación de proyectos de vida dignos y sostenibles. Por estas razones, la Agencia lanzó una estrategia para facilitar el acceso al crédito de las personas en procesos de reincorporación y sus colectivos. El convenio 1574 con el Banco Agrario para impulsar y facilitar el acceso a crédito, así como promover la inclusión financiera de las personas en proceso de reincorporación, fomentando así el desarrollo de su actividad desde la producción, transformación y comercialización de sus productos y servicios.

Este instrumento prioriza el fortalecimiento de las formas asociativas, destinando \$3.000.000.000 COP de los \$4.000.000.000 COP del convenio a créditos dirigidos



a organizaciones, con un monto máximo de hasta \$300.000.000 COP por organización, de acuerdo con sus necesidades productivas. En estos casos, la Agencia para la Reincorporación y la Normalización otorga una compensación al capital entre el 12,5% y el 13%, lo que equivale a una compensación aproximada de entre \$37.500.000 COP y \$39.000.000 COP por crédito, tomando como referencia el valor máximo.

A través de esta oferta se beneficiarán al menos a 77 organizaciones, reconociendo el nivel de consolidación de sus iniciativas productivas y facilitando su acceso a instrumentos financieros formales.

El convenio contempla también una línea de créditos individuales, con un monto máximo de hasta \$35.000.000 COP por persona. En esta modalidad, la ARN también compensa entre el 12,5% y el 13 % del capital del crédito, lo que representa una compensación aproximada de entre \$4.375.000 COP y \$4.550.000 COP por operación.

Con esta oferta se beneficiarán al menos a 220 personas activas en su proceso de reincorporación, con un aporte total estimado de \$1.000.000.000 COP en compensaciones por parte de la ARN, contribuyendo al fortalecimiento de sus iniciativas productivas y a la inclusión financiera.

Con corte al 24 de diciembre de 2025, y de acuerdo con el reporte parcial de seguimiento entregado por la Agencia por parte del Banco Agrario, se han desembolsado 25 créditos individuales por un valor total de \$469.000.000 COP, y se encuentran 60 solicitudes radicadas en proceso de revisión por un monto aproximado de \$1.016.000.000 COP. En cuanto a los créditos asociativos, a la fecha no se han registrado solicitudes radicadas en el marco del convenio.

Teniendo en cuenta que los procesos de comercialización y gestión ambiental son dos de los retos más importantes de los procesos productivos de las personas en proceso de reincorporación, la Agencia, suscribió durante esta vigencia el convenio 1537 con OIM, el cual incluye la implementación del componente de comercialización con un valor asignado de \$1.000.000.000 COP, con los cuales se busca implementar 6 líneas de acción relacionadas con el análisis de mercados; desarrollo de cadenas de proveeduría; participación en ferias; gestión de marcas, sellos y/o registros; aceleración empresarial y el fortalecimiento de Pázate. Esta implementación tiene cobertura en cinco territorios priorizados: Valle del Cauca, Cauca, Antioquia-Chocó y Cundinamarca, incluyendo Bogotá.

Adicionalmente, durante el periodo entre el 4 de junio y el 19 de diciembre del 2025, se logró facilitar la venta por más de \$61.000.000 COP en la Feria Pázate, creada por la Agencia, beneficiando a más de 34 proyectos e iniciativas



productivas en todo el territorio nacional. Para muchos de los proyectos que participan en la Feria participar en Pázate, en Bogotá, significó tener su primera experiencia comercial fuera de sus municipios de origen.

Por otra parte, se desarrolló la Estrategia de Gestión Ambiental en el marco del Contrato 1746-2024. En este contexto, se construyó una línea base ambiental a partir del diagnóstico realizado en 30 proyectos productivos, de los cuales 10 correspondieron al sector ganadero y 20 a los sectores de agricultura, comercio, industria y servicios, identificando impactos y prácticas ambientales asociadas a cada uno. Los resultados de esta línea base fueron socializados con las Formas Asociativas y permitieron definir los criterios para la selección de 8 proyectos (4 de ganadería y 4 de los demás sectores), orientados a la formulación de planes de manejo ambiental basados en los impactos identificados, la implementación de prácticas de mitigación y prevención, y el fortalecimiento de sus capacidades para avanzar hacia certificaciones ambientales aplicables.

Igualmente, en esta materia la Agencia presentó para la financiación del Fondo Multidonante (2) dos iniciativas, una para financiar el componente ambiental de los planes de sostenibilidad aprobados en la Estrategia de Sostenibilidad de la Agencia, y otra para acelerar procesos productivos con niveles altos de desarrollo y apoyarlos en la constitución de alianzas de mercado estratégicas.

De igual forma, también en el componente ambiental, se pre-seleccionaron un total de 11 proyectos los cuales serán fortalecidos en líneas como formulación de planes de manejo ambiental; procesos de reforestación; acceso a agua y saneamiento básico; y planificación predial, entre otras.

Tabla 2. Fortalecimiento componente ambiental - Organizaciones pre-seleccionadas

Organización	Línea productiva	Líneas ambientales a fortalecer
COOJAPAL	Ganadería	Formulación PMA
		Planificación Predial
		Acciones de reforestación, otros
COOMPACOL	Ganadería	Tratamiento aguas residuales
		Estudios técnicos para caracterizar aguas residuales
		Reserva forestal
COOMULPAZ	Porcicultura	Biodigestor para porcinaza líquida
		Compostaje porcinaza sólida
		Bebederos de ahorro agua, cosecha agua líquida
Héroes de Murry	Piscícola	Reducción consumo de agua (biorreactor)
		Aprovechamiento de subproductos como alimento
		Minimizar riesgo contaminación



Organización	Línea productiva	Líneas ambientales a fortalecer
ASOEMANCIPADORAS	Agricultura	Tratamiento de aguas mieles (café)
		Reforestación
		Formación comunitaria
FEDEAGROPAZ	Agricultura	Formación y certificaciones ambientales.
		Manejo de residuos
		Protección de nacimientos de agua
COAGROPAZ	Ganadería	Reforestación
		Aislamiento de áreas estratégicas
		Reconversión ganadera sostenible
		Formación comunitaria
COMUMARFU	Agricultura	Formación comunitaria
		Formulación PMA
		Acceso a agua y saneamiento básico
CAGUAN EXPEDITIONS	Turismo	Formación Comunitaria
		Monitoreo Ambiental
		Gestión de Riesgo y Turismo de Naturaleza
		Restauración Ecológica
CREA PAZ COL	Agricultura	Plan de Manejo Ambiental
		Energía Solar
		Educación Ambiental
		Prácticas Responsables Cultivos
COOMULDG	Ganadería	Elaboración técnica PMA
		Cuidado del entorno y buenas prácticas
		Mitigación Impacto Productivo
		Optimización uso del suelo
		Fortalecimiento capacidades Técnicas PMA

Fuente: elaboración propia con base a datos de la Dirección Programática de Reincorporación.

Por otra parte, en lo que respecta al proceso de aceleración productiva, se seleccionó un total de 10 organizaciones, las cuales recibirán acompañamientos diseñados a la medida de sus necesidades con el propósito de consolidar sus negocios y brindar sostenibilidad económica a los y las firmantes.

Tabla 3. Aceleración productiva – Organizaciones seleccionadas

Organización	Proceso de aceleración
La Montaña	Estrategia publicitaria para los productos/servicios. Estrategias de fidelización de clientes.

Informe de GESTIÓN 2025



Agencia para la
Reincorporación y la
Normalización - ARN

Organización	Proceso de aceleración
La Roja	Gestión de apoyos con actores públicos, privados y de cooperación territorial y nacional. Diversificación de canales de comercialización para alcanzar los mercados meta.
Hilos de Libertad	Acuerdos comerciales con clientes. Estrategia publicitaria para los productos/servicios.
Avanza	Participación y obtención de resultados de espacios comerciales (ferias, ruedas de negocios, etc.). Definición de precios de los productos/servicios con base en costos, competidores y perfil de los clientes
COOMEPE	Diversificación de canales de comercialización para alcanzar los mercados meta. Delegación y cumplimiento de funciones entre las personas que integran el proyecto
COOPERPAZCE	Estrategia publicitaria para los productos/servicios. Definición de precios de los productos/servicios con base en costos, competidores y perfil de los clientes.
COMUCCOM	Acuerdos comerciales con clientes. Gestión de apoyos con actores públicos, privados y de cooperación territorial y nacional.
COOFORTUNA	Diversificación de canales de comercialización para alcanzar los mercados meta. Delegación y cumplimiento de funciones entre las personas que integran el proyecto
COOSUMAPAZ	Diversificación de canales de comercialización para alcanzar los mercados meta. Participación y obtención de resultados de espacios comerciales (ferias, ruedas de negocios, etc.).
COOMBUVIPAC	Diversificación de cliente final (Mercados, plazas locales, supermercados, restaurantes sitios especiales para el consumo orgánicos Proceso de transformación desde la planta de despulpado generar una variedad de presentación de piña en almíbar

Fuente: elaboración propia con base a datos de la Dirección Programática de Reincorporación.

Fortalecer los procesos organizativos en la economía popular y promover la formación en economía social y solidaria es clave para transformar iniciativas productivas en empresas sostenibles y democráticas: mejora la gobernanza interna, la gestión financiera y la capacidad negociadora de grupos y asociaciones, facilita el acceso a mercados, crédito y cadenas de valor, y genera economías de escala. Además, estos procesos fomentan la cohesión social, la resiliencia frente a crisis económicas y ambientales, y contribuyen a modelos de producción más sostenibles y redistributivos que priorizan el bienestar colectivo por encima del lucro individual. Cuando pensamos en la sostenibilidad no solo debemos acompañar el desarrollo técnico de los procesos productivos sino también el



desarrollo de las capacidades humanas y comunitarias que han hecho posible dichos procesos.

En este sentido, para garantizar el fortalecimiento de las formas asociativas de la reincorporación, la Agencia diseñó la Escuela de Economía Social y Solidaria, que permitió la reflexión sobre economía solidaria, autogestión, gobernanza, gestión de fondos y proyectos productivos. Hablamos de soberanía alimentaria, memoria, género, participación y economías del cuidado.

Este viaje formativo realizado a través del Convenio 1282 de 2024 con la Corporación Universitaria Minuto de Dios con una inversión por \$5.000.000.000 COP, contó con la participación de 158 firmantes de paz que se graduaron, y quienes se sumaron a los encuentros realizados en las tres regiones del país: Cartagena, Popayán y Girardot región centro. En total, 70 mujeres y 88 hombres hicieron parte de esta experiencia transformadora, consolidando una participación diversa y representativa, con el 44% de mujeres y el 56% de hombres a lo largo de toda la Escuela.

De otro lado, el acceso a la tierra y los avances en la implementación de la reforma agraria constituyen factores determinantes para la sostenibilidad de los proyectos productivos rurales y para la consolidación de la paz territorial. Garantizar condiciones de tenencia, uso y aprovechamiento de la tierra de manera segura y adecuada permite fortalecer la productividad, promover la inversión de largo plazo y asegurar la permanencia de las personas y comunidades en los territorios. En este marco, la articulación de la política de reincorporación con los esfuerzos de reforma agraria contribuye a reducir brechas históricas de acceso, a dinamizar las economías rurales y a generar oportunidades de desarrollo incluyente. Estos avances no solo impactan positivamente la viabilidad económica de las iniciativas productivas, sino que también fortalecen la cohesión social, la confianza institucional y la construcción de condiciones estructurales para una paz estable y duradera en los territorios.

En 2025 se destinaron al proceso en reincorporación 36 predios que suman 4978 hectáreas. Con estas destinaciones alcanzamos durante el gobierno del cambio un acumulado de 97 predios y 17981 hectáreas⁵ gestionadas para la sostenibilidad económica de las personas en proceso de reincorporación y sus colectivos. Entre estas gestiones se destaca el avance significativo en el acceso a tierra para la consolidación de los Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación (ETCR)⁶, que son hoy los territorios en los que desarrollan los proyectos de vida de 1545 personas en proceso de reincorporación y sus familias. Al iniciar el gobierno había 10 ETCR con tierras que sumaban 624,83 hectáreas y

⁵ Durante gobiernos anteriores, la asignación de tierras se limitó a 16 predios, que en conjunto suman 788 hectáreas.

⁶ Colombia, Decreto 1048 de 2024, art. 2.3.2.7.2.2, Condiciones para la consolidación de los ETCR.



al finalizar el 2025 tenemos 15 ETCR con tierras que suman un total de 4453 hectáreas. Igualmente, han sido significativos los avances en materia de acceso a tierras para las formas organizativas productivas de las personas en proceso de reincorporación. Hemos pasado de 3 organizaciones con acceso a tierras que sumaban 153,17 hectáreas al inicio del gobierno a 41 organizaciones con acceso a tierras que suman 13.831 hectáreas.

La sostenibilidad económica también es posible alcanzarla a través de un empleo digno; 7.989 personas en proceso de reincorporación incluyeron en su plan individual de reincorporación las acciones de la Estrategia de inclusión laboral. Durante 2025, la Agencia suscribió el Convenio de Cooperación Internacional No. 1490 de 2025 con We Effect por un valor de \$2.857.142.857 COP con el objetivo de implementar la estrategia de empleabilidad e inclusión laboral. Adicionalmente se encuentra en implementación el convenio No. 1650 de 2021 suscrito con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, que tiene una asignación de \$2.500.000.000 COP para el mismo propósito. Los dos convenios continúan en ejecución y proyectan su cierre en la vigencia 2026. Se han vinculado a la estrategia un total de 658 personas, de las cuales 442 personas han participado en actividades realizadas en el marco del Convenio suscrito con el PNUD y otras 216 personas participaron en una actividad de caracterización realizada en el marco del convenio suscrito con We Effect.

Ahora bien, en materia de empleabilidad, pero aterrizando al enfoque de discapacidad, en septiembre de 2024 se suscribió el Memorando de Entendimiento entre la Fundación ONCE para la solidaridad con las personas ciegas de América Latina (FOAL) y la ARN, en adelante MOU-FOAL-ARN, con una vigencia de cuatro (4) años. El objetivo del MOU-FOAL-ARN es coordinar esfuerzos en el marco de las funciones y competencias de cada parte, con el fin de vincular a firmantes de paz con discapacidad visual priorizada a rutas de rehabilitación integral e inclusión laboral. En el contexto de la implementación de este memorando, fue necesario suscribir un convenio de intercambio de información entre la FOAL y la ARN. Es así como durante 2025 se realizaron las gestiones técnicas y administrativas necesarias, que dieron como resultado la suscripción y firma del convenio de intercambio de información No.1647 de 2025. Este convenio no implica erogaciones económicas para las partes.

Durante el cuarto trimestre de 2025, en el marco del convenio de intercambio de información con FOAL, se desarrolló un proceso de activación territorial de identificación de casos, mediante el cual profesionales de los Grupos Territoriales reportaron 31 personas con discapacidad visual postuladas para participar en las rutas de inclusión laboral y rehabilitación integral. Del total de casos, 12 personas (39%) presentan ceguera y 19 (61%) baja visión, 27 son hombres y 4 son mujeres, y la distribución territorial muestra una concentración importante en el departamento del Valle del Cauca, que reportó casi a la mitad de la población



identificada para postulación, esto es, en total, 15 casos. Le siguen Urabá con 7 casos, y Cesar, La Guajira con 6 casos. Finalmente, Norte de Santander reportó 2 casos y Huila 1.

Para garantizar acceso a un mínimo vital, mientras los procesos productivos se consolidan, y en estricto seguimiento de los requisitos y condiciones establecidos por la normativa interna, la Agencia reconoce para la población en reincorporación beneficios económicos condicionados a su efectiva participación en el PRI.

Para la Implementación de los beneficios económicos el Grupo de Beneficios Económicos avanzó en la implementación de un nuevo modelo de verificación de requisitos conforme a la Resolución 2319 de 2024, lo que permitió realizar en la vigencia 2025 el desembolso de 59 Asignaciones Únicas de Normalización⁷, por un valor total de \$118.000.000 COP, beneficiando a 59 personas en proceso de reincorporación (20 mujeres y 39 hombres)⁸, 1.271 desembolsos correspondientes a la Renta Básica, por un valor de \$1.603.840.711 COP, dirigidos a 136 personas exintegrantes FARC-EP (37 mujeres y 99 hombres)⁹, 2.620 desembolsos para pensión y Beneficios Económicos Periódicos (BEPSPor un valor de \$593.489.800 COP beneficiando a 381 personas exintegrantes de FARC-EP (89 mujeres y 292 hombres)¹⁰, 130.100 Asignaciones Básicas, por un valor acumulado de \$166.671.612.900 COP, beneficiando a 11.143 personas en proceso de reincorporación (2.990 mujeres y 8.153 hombres). Desde el inicio del proceso de reincorporación, se han desembolsado \$1.111.432.010.753 COP por estos conceptos.

Estos resultados evidencian una mejora sustancial en la eficiencia, cobertura y oportunidad en la entrega de beneficios económicos. Adicionalmente, se proyectó la estandarización del cronograma de desembolsos para la vigencia 2026, con el fin de optimizar la trazabilidad, el control y la transparencia en la gestión de los recursos públicos destinados a la reincorporación.

⁷ Decreto 899 de 2017. Art. 7. La Asignación Única de Normalización es el beneficio económico que se otorga a cada uno de los integrantes de las FARC-EP una vez finalizadas las Zonas Veredales Transitorias de Normalización. Este beneficio tiene como objeto principal la estabilización y la reincorporación a la vida civil, para la satisfacción de las necesidades básicas de la persona en proceso de reincorporación. Este apoyo se entrega por una sola vez y es equivalente a dos millones de pesos (\$2.000.000).

⁸ Desde el inicio del proceso de reincorporación, se tiene un acumulado de 13.475 desembolsos (3.175 mujeres y 10.300 hombres) de Asignación Única de Normalización por valor total de \$26.410.840.000 COP.

⁹ Desde el inicio del proceso de reincorporación, se tiene un acumulado de 293.571 desembolsos de Renta Básica, que han beneficiado a 13.431 personas (3.166 mujeres y 10.265 hombres) por valor total de \$210.173.970.729 COP.

¹⁰ BEPS: Son un programa diseñado para la protección de la vejez, pensando para que las personas que no cuentan con suficientes ingresos para cotizar a pensión ahorren los recursos que puedan y cuando puedan, mientras el Gobierno entrega un subsidio proporcional al ahorro. Desde el inicio del proceso de reincorporación, 13.176 personas se han beneficiado de desembolsos para pensión y BEPS (3.176 mujeres y 10.000 hombres) por valor total de \$36.494.333.400 COP.



Reincorporación Comunitaria

Durante el 2025 la dimensión comunitaria de la reincorporación tuvo avances importantes. La reincorporación comunitaria constituye un instrumento clave para la reconciliación y la reconstrucción del tejido social en los territorios, en tanto promueve procesos de integración basados en el reconocimiento mutuo, la participación y la corresponsabilidad entre las personas en proceso de reincorporación, las comunidades de acogida y las instituciones del Estado. Este enfoque trasciende la dimensión individual de la reincorporación y fortalece dinámicas colectivas orientadas a la convivencia, la resolución pacífica de conflictos y la construcción de confianza, elementos esenciales para la superación de estigmas y la no repetición de la violencia. A través de acciones comunitarias, proyectos colectivos y espacios de diálogo territorial, la reincorporación comunitaria contribuye a sentar bases sólidas para la paz, arraigada en las realidades locales y en el ejercicio pleno de la ciudadanía.

Para avanzar en procesos de diálogo restaurativo en distintos territorios del país en los que las personas en proceso de reincorporación habitan, la Agencia suscribió durante el 2025 dos (2) contratos, distribuidos en tres (3) lotes de la siguiente manera: Contrato 1633 de 2025 Lote 1 y Contrato 1634 de 2025 Lote 2 y Lote 3, que suman un total de \$11.362.577.112 COP, y garantizan la implementación de la Estrategia de Agendas territoriales de Reincorporación Comunitaria en 30 municipios del país¹¹. Esta estrategia tiene como objetivo, fortalecer el tejido social y generar condiciones de convivencia pacífica y democrática a partir de procesos de diálogo entre firmantes de paz, comunidades, instituciones y diferentes actores con incidencia en la implementación de la política de reincorporación. Este diálogo con enfoque restaurativo se encuentra en el marco de la planeación comunitaria para la reconciliación que busca materializar los acuerdos y compromisos que se acuerdan en comunidad.

En el marco de los contratos 1633 y 1634 de 2025, se avanzó en la ejecución de las actividades de las tres primeras etapas: alistamiento, despliegue territorial y diálogo social, para la definición de la Agenda Territorial con la participación de 2.055 personas en los 30 territorios donde se implementan las Agendas.

Adicionalmente, la Agencia acompañó durante el 2025 la fase de alistamiento de las 7 Agendas Territoriales que, por gestiones de la entidad, financia el Fondo Multidonante de Naciones Unidas y se implementan con organizaciones

¹¹ Pertenecientes a los departamentos de: Nariño, Cauca, Antioquia, Atlántico, La Guajira, Norte de Santander, Sucre, Santander, Arauca, Casanare, Cundinamarca, Guaviare, Meta, Huila, Tolima, Caquetá, Putumayo, Valle del Cauca y Quindío.



comunitarias y asociaciones/cooperativas de personas en proceso de reincorporación.

Asimismo, se avanzó en la inclusión de dos (2) Agendas Territoriales de Reincorporación Comunitaria en el convenio con PNUD 1650 de 2021 para la atención a la crisis humanitaria en el Catatumbo, específicamente, en Cúcuta y Honda, territorios a los cuales se ha desplazado la población firmante como resultado de la crisis humanitaria en el Catatumbo.

La dimensión comunitaria de la reconciliación incluye también el fortalecimiento de procesos comunitarios que las personas en reincorporación desarrollan en los territorios o aquellos en los que ellos y ellas participan. Los procesos comunitarios son fundamentales en la reconstrucción del tejido social lastimado por la guerra, la reconciliación y la construcción de la paz territorial. Para fortalecer estos procesos, en 2025, la Agencia para la Reincorporación creó la Estrategia de Fomento¹² y lanzó su primera convocatoria¹³, a la que se postularon 266 iniciativas. En esta primera convocatoria resultaron 51 iniciativas ganadoras, 20 individuales y 31 colectivas, y se asignaron recursos para el fomento por un total de \$5.473.570.607 COP, con los que se fortalecen organizaciones de mujeres, escuelas de formación, procesos de cuidado, tejidos comunitarios, iniciativas de memoria, proyectos para niños, niñas y jóvenes y procesos comunicativos y culturales. Dichos proyectos se implementarán en 21 departamentos del país.

Para entender la importancia de esta estrategia es necesario repasar las palabras de las y los participantes de la Asociación Nacional Agropecuaria desde el Llano-ASONALL, una de las organizaciones ganadoras en 2025 en el evento de entrega de los fomentos el 16 de diciembre de 2025:

“(...) Este acto representa la convergencia entre la voluntad institucional y el esfuerzo sostenido de los reincorporados y reincorporadas que, con determinación y responsabilidad, hemos optado por el camino de la legalidad, el trabajo colectivo y la reconciliación. Cuando el compromiso, la disciplina y la esperanza encuentran oportunidades reales, se consolida la confianza y se abren caminos de transformación para las comunidades (...), la paz no se sostiene en la dependencia, sino en la capacidad. Por ello, valoramos profundamente que el enfoque de esta Estrategia de Fomento esté orientado a entregar herramientas para construir autonomía, para salir a pescar con dignidad y responsabilidad. Estas herramientas no solo fortalecen iniciativas y procesos organizativos; son, sobre todo, el punto de partida para demostrar que cuando existen oportunidades reales, acompañamiento institucional y corresponsabilidad, la no repetición de la

¹² Creada mediante la Resolución 1358 de 2025.

¹³ Resolución 1839 de 2025 del 21 de agosto.



violencia deja de ser un anhelo y se convierte en una decisión colectiva y sostenible (...).

Igualmente, durante 2025, se fortalecieron 13 procesos comunitarios¹⁴, 5 iniciativas de pedagogía del Acuerdo de Paz¹⁵ y 22 iniciativas artísticas y culturales en las que participan personas en procesos de reincorporación. Para estos fortalecimientos se invirtieron un total de \$2.420.000.000 COP a través del convenio 1650 de 2021 que la Agencia tiene suscrito con el PNUD.

Tabla 4. Cantidad de iniciativas productivas fortalecidas

Fortalecimientos	Nº Iniciativas	Valor C/U	Valor Total
Arte y Cultura	22	\$ 40.000.000	\$ 880.000.000
Procesos Comunitarios	13	\$ 80.000.000	\$ 1.040.000.000
Iniciativas de Pedagogía del Acuerdo de Paz	5	\$ 100.000.000	\$ 500.000.000
TOTAL			\$2.420.000.000

Fuente: elaboración propia a partir de informes de ejecución del convenio 1650 del 2021 suscrito con el PNUD.

Asimismo, para promover las iniciativas culturales y artísticas de las personas en proceso de reincorporación, se desarrollaron cinco laboratorios artísticos con la participación de 136 personas; dos encuentros en la franja Café del Mundo, en los cuales se socializaron cuatro experiencias artísticas y culturales de firmantes de paz en el marco del evento “12 mil razones para creer”; y un encuentro de reconocimiento público a los ganadores de la convocatoria de Arte y Cultura, realizado en Bogotá, con la participación de representantes de las 22 iniciativas ganadoras, en el cual se socializaron los proyectos desarrollados.

En la dimensión comunitaria de la reincorporación, también se registraron avances importantes en la prevención y superación de la estigmatización y en el fortalecimiento de procesos comunitarios, mediante la realización de 124 espacios de pedagogía dirigidos a funcionarios públicos y el acompañamiento a 18 procesos comunitarios.

¹⁴ La meta para el año fue de cuatro procesos comunitarios, es decir, se logró un cumplimiento del 100%. Los procesos comunitarios son: 1) Asociación Campesina y Ambiental Somos Vida Somos Tierra (ASOCAMVITI); 2) Fundación Misericordia de Dios; 3) Asociación Juvenil Ambiental y Cultural Araucana; 4) Asociación Campesina Sumapaz Juan De La Cruz Varela – ASCAFUSA; 5) Cooperativa Multiactiva Ecomun Jaime Pardo Leal Pardo Leal; 6) Asociación Fundacional de Reincorporados de Algeciras; 7) Corporación Centro de Promoción del Desarrollo Territorial- CEPRODET; 8) Escuela de Formación Deportiva Integral para el Desarrollo del Pueblo y su área Metropolitana; 9) Colectivo La Esperanza; 10) Comité Educándonos Para El Mañana; 11) Moiras Textil; 12) Escuela para el liderazgo político de mujeres firmantes y comunidad en el municipio de Cumbal; 13) Colectivo de Estudios e Investigaciones Sociales de la Amazonía Colombiana (CEISAC).

¹⁵ 1) Asociación Nuevo Agrupamiento por la Paz Distrito Capital (ANA DC); 2) Cooperativa Multiactiva para el buen vivir y la Paz del Caquetá (COOMBUVIPAC); 3) Cooperativa Multiactiva Tejiendo Paz (COTEPAZ); 4) Federación de Economía Social y Solidaria por la Paz del Nororiente (FESOPAZ); 5) Asociación de Mujeres las Manuelitas (ASOMUMAN).



Durante 2025 también se lanzó la campaña de comunicación para la prevención y superación de la estigmatización 'Mirémonos de cerca. La estigmatización MATA', la cual fue ejecutada entre mayo y diciembre de 2025, con un impacto masivo mediante una estrategia multiplataforma que combinó 550 emisiones de códigos cívicos en televisión nacional (pública y privada). En el ecosistema digital, se alcanzó una distribución estratégica donde el 59% del impacto se concentró en zonas rurales y ciudades intermedias, superando la visibilidad en las capitales principales y garantizando que el mensaje de reconciliación llegara a las regiones más afectadas por el conflicto. Esta fase generó métricas contundentes, como las más de 42.000 visualizaciones en YouTube en solo 28 días, y se vio reforzada por el lanzamiento del podcast *Imaginarios* —una serie de 21 capítulos sobre las consecuencias del odio— y una pauta radial de 277 emisiones que balanceó el alcance de cadenas nacionales con la cercanía de emisoras comunitarias en nueve departamentos prioritarios.

En el ámbito territorial, la ejecución se materializó en una movilización pedagógica sin precedentes que impactó 19 territorios a través de talleres, conversatorios y jornadas de sensibilización dirigidas a actores críticos. Se destacan hitos como la formación de más de 300 periodistas en 'Narrativas sin estigma' en 10 talleres en Cauca, Valle del Cauca, Nariño, Santander, Medellín, Cúcuta, Bogotá, Arauca y Norte de Santander, además de la sensibilización de oficiales de la Fuerza Pública en batallones de Chocó y Antioquia, y el alcance de más de 700 personas en jornadas de teatro foro en el Meta. Esta gestión presencial, sumada a la producción orgánica de más de 700 contenidos digitales por parte de la OAC y la articulación con alcaldías locales, ha permitido segmentar el mensaje hacia funcionarios, académicos y comunidades de base. Con ello, la campaña no solo visibilizó el daño de la estigmatización, sino que sentó las bases para el sostenimiento de una cultura de integración comunitaria y protección de los firmantes del Acuerdo de Paz hacia el año 2026.

Reincorporación Social

El proceso de reincorporación consiste también en que las personas que dejaron las armas avancen en acceso a derechos sociales, como garantía del ejercicio pleno de la ciudadanía.

Es importante mencionar que, como resultado de la implementación del Programa de Reincorporación Integral en esta dimensión, según la Base de Salud con corte a 31 de diciembre, 11.039 Firmantes de Paz, el 99,83% de las personas en proceso de reincorporación se encuentran afiliados con estados habilitantes para el acceso efectivo a los servicios de salud; esto significa que por medio de las gestiones en salud desarrolladas por la ARN el 99,48% de la población se encuentra afiliada al Sistema. Igualmente, se desarrollaron 1.792 acciones



pedagógicas sobre la operación del Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS), con participación de 3.688 personas en reincorporación y 5.016 participantes, fortaleciendo el acceso informado al sistema de salud; se ejecutaron 32.469 actividades de bienestar, beneficiando a 11.166 personas; y se brindó atención psicosocial a 1.629 personas mayores de 60 años, con articulación ARN–Colpensiones para acceso al sistema pensional.

Ahora bien, en respuesta a las necesidades específicas en materia social de la población con discapacidad firmante del Acuerdo de Paz, la ARN logró sostener la articulación interinstitucional por medio de la Mesa CaPAZcidades. Durante 2025 se desarrolló este espacio en diálogo con entidades del sector salud, protección social, cooperación internacional y organizaciones poblacionales, con el fin de fortalecer las acciones con enfoque diferencial.

A través del contrato 2002 suscrito el 28 de octubre de 2024 entre Fondo Colombia en Paz y Oftalmos - Clínica Barraquer durante la vigencia se logró avanzar en la valoración de 10 firmantes de paz con discapacidad visual, de los cuales 7 recibieron intervención especializada, lo cual les permitió retomar actividades cotidianas de forma autónoma. Las intervenciones incluyeron la adaptación de prótesis oculares y procedimientos quirúrgicos como el implante de una cornea artificial (queratoprótesis tipo Boston) para restaurar la visión en un firmante con discapacidad múltiple por ceguera y amputación de ambas manos.

Estas intervenciones permitieron alcanzar resultados clínicos de gran relevancia gracias a la adaptación exitosa de prótesis oculares que han favorecido la rehabilitación estética y funcional. Los avances clínicos de los firmantes con discapacidad visual se tradujeron en impactos directos sobre su autonomía e independencia, permitiéndoles retomar actividades cotidianas con mayor seguridad y proyectar planes de vida más sólidos. La mejora en la funcionalidad visual y el alivio del dolor fortalecieron la autoestima y facilitaron la continuidad de procesos educativos y laborales, contribuyendo a una reincorporación social más efectiva y a la construcción de entornos de vida dignos.

En lo que refiere al derecho a la educación, en 2025 se ejecutaron dos convenios clave. El primero, el No. 1359 de 2025, suscrito con la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) y vinculado al Proceso Educativo Tejiendo Saberes, a través del cual se garantizó el acceso educativo a 759 personas jóvenes, adultas y mayores pertenecientes a las poblaciones sujeto de atención de la ARN, así como a sus familiares e integrantes de las comunidades aledañas, de los cuales se promovieron 498 personas y se graduaron 172 personas. El segundo, fue el Convenio No. 1374 de 2025 del Proceso Educativo Maestro Itinerante, ejecutado también por la UNAD, el cual benefició a 2.064 personas de la población sujeto de atención de la ARN, del ciclo I al VI básica y media, de los cuales se graduaron 470 personas en contextos territoriales diversos y con condiciones



socioeconómicas de alta vulnerabilidad. Adicional a ello, se hizo acompañamiento educativo a 3.235 personas en reincorporación.

En lo que a educación superior atañe, la ARN en 2025 avanzó en el desarrollo de una estrategia orientada a garantizar el acceso, la permanencia y la continuidad en la educación superior de la población en proceso de reincorporación, así como de los hijos e hijas de participantes acreditados y activos en esta ruta, mediante la administración de un fondo que financia matrículas en programas de formación técnica, tecnológica y universitaria, en articulación con el ICETEX y las instituciones de educación superior del país. En este contexto, se ejecutaron los Contratos Interadministrativos No. 1549 de 2021 y 2211 de 2023 entre la ARN e ICETEX, dando como resultado el financiamiento de matrículas para 168 beneficiarios a nivel nacional (105 personas en proceso de reincorporación y 63 hijos e hijas de participantes) vinculados a programas en diferentes Instituciones de Educación Superior.

Estas actuaciones reflejan el compromiso institucional de la ARN con el fortalecimiento de modelos educativos flexibles, inclusivos y contextualizados, orientados a responder a las trayectorias educativas, condiciones territoriales y enfoques diferenciales de la población beneficiaria, en articulación con las entidades competentes y dentro del marco de las competencias y disponibilidades presupuestales de la Entidad. De esta manera, la educación se consolida como un eje estratégico para la reducción de barreras económicas y de sostenibilidad de los procesos de reincorporación social y económica en el país.

En la vigencia 2025 inició la Estrategia de Acompañamiento Psicosocial en los 19 Grupos Territoriales de la ARN. Como parte de la implementación de la estrategia: 3982 personas participaron de campañas comunicativas, de sensibilización, divulgación y promoción del proceso de acompañamiento psicosocial; 868 personas en acompañamiento psicosocial para la construcción de sentidos de las personas en proceso de reincorporación; 896 personas en acompañamiento psicosocial a situaciones emergentes de crisis y 658 personas en fortalecimiento de redes de apoyo, vínculos significativos y entornos protectores y libres de violencia.

Como parte de la implementación de la Estrategia de Acompañamiento Psicosocial, la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN) celebró el Contrato N°1513 de 2025 con la Firma Asesoría y Gestión SAS, para prestar servicios de acompañamiento para el bienestar psicosocial enfocado en el fortalecimiento de capacidades y habilidades para la vida de personas en proceso de reincorporación. En la ejecución de la vigencia 2025 la ARN invirtió \$796.361.721 COP, estos recursos permitieron garantizar el diseño e implementación del proceso formativo, donde se matricularon y participan 230



personas en proceso de reincorporación, con una proyección de finalización a febrero de 2026.

A continuación, se presentan los municipios focalizados en este proceso formativo, correspondiente a la cohorte uno (1):

Tabla 5. Municipios focalizados en proceso formativo

Departamento	Municipio	Nº de personas matriculadas
ANTIOQUIA	ANORI	6
ANTIOQUIA	APARTADÓ	8
ANTIOQUIA	BELLO	1
ANTIOQUIA	CAREPA	1
ANTIOQUIA	CARMEN DEL DARIEN	1
ANTIOQUIA	CHIGORODO	2
ANTIOQUIA	DABEIBA	2
ANTIOQUIA	ITUANGO	1
ANTIOQUIA	MARINILLA	1
ANTIOQUIA	MEDELLIN	3
ANTIOQUIA	MUTATA	1
ARAUCA	ARAUQUITA	12
ATLANTICO	BARRANQUILLA	12
ATLANTICO	SOLEDAD	7
BOLIVAR	CANTAGALLO	1
BOLIVAR	CARMEN DE BOLIVAR	6
BOLIVAR	SANTA ROSA DEL SUR	1
BOLIVAR	SAN JACINTO	1
CALDAS	RIOSUCIO	1
CALDAS	SUPÍA	1
CAQUETA	EL PAUJIL	1
CAQUETA	FLORENCIA	4
CAQUETA	SAN VICENTE DEL CAGUAN	5
CAQUETA	SAN JOSE DEL GUAVIARE	8
CAUCA	CALDONO	2
CAUCA	MORALES	1
CAUCA	POPAYAN	3
CAUCA	SANTANDER DE QUILICHAO	3
CESAR	MANAURE	2
CESAR	VALLEDUPAR	2
CUNDINAMARCA	BOGOTÁ	12
CUNDINAMARCA	CABRERA	12
CUNDINAMARCA	VENECIA	1
GUAJIRA	FONSECA	6
GUAVIARE	RETORNO	1
HUILA	ALGECIRAS	2



Departamento	Municipio	Nº de personas matriculadas
HUILA	NEIVA	7
HUILA	RIVERA	1
HUILA	TERUEL	2
META	ACACIAS	2
META	GRANADA	4
META	LA MACARENA	1
META	PUERTO RICO	1
META	VILLAVICENCIO	6
NARIÑO	CHARCO	1
NARIÑO	CUMBAL	2
NARIÑO	LA VARIANTE	1
NARIÑO	SAN ANDRES DE TUMACO	1
NARIÑO	TUMACO	8
NORTE DE SANTANDER	CUCUTA	5
NORTE DE SANTANDER	EL TARRA	5
NORTE DE SANTANDER	LAS PATIOS	1
NORTE DE SANTANDER	OCAÑA	2
NORTE DE SANTANDER	TIBÚ	1
PUTUMAYO	MOCOA	4
PUTUMAYO	ORITO	1
PUTUMAYO	PUERTO ASIS	2
PUTUMAYO	PUERTO GUZMAN	1
PUTUMAYO	VILLA GARZÓN	1
PUTUMAYO	SANTIAGO	1
RISARALDA	PEREIRA	1
SANTANDER	BARRANCABERMEJA	3
SANTANDER	FLORIDABLANCA	2
SANTANDER	PIEDECUESTA	1
SANTANDER	SABANA DE TORRES	1
SUCRE	CHALÁN	2
SUCRE	OVEJAS	4
TOLIMA	CHAPARRAL	1
TOLIMA	COYAIMA	1
TOLIMA	ICONONZO	2
TOLIMA	PLANADAS	9
VALLE DEL CAUCA	CALI	6
VALLE DEL CAUCA	DAGUA	2

Fuente: Elaboración propia.

Otro de los derechos sociales en los que se lograron avances significativos durante 2025 fue el derecho a la vivienda. Como parte del proceso de consolidación de los ETCR, la Agencia suscribió cinco (5) convenios durante 2025, que suman un total de \$24.854.000.000 COP aportados por la ARN; esta consolidación aplicó para los ETCRs Charras, Carrizal, Caño Indio y La Fila. Asimismo, se encuentra en trámite para firma en enero de 2026 un convenio entre el FCP y Fonvivienda para el ETCR Rancho Grande, por un valor de



\$5.252.000.000 COP, y un contrato para el ETCR El Estrecho por valor de \$4.960.000.000 COP, con aporte de la ARN.

Con estos contratos y convenios se garantiza la construcción de 446 viviendas definitivas y 43 alojamientos temporales para beneficiar un número idéntico de familias en los ETCR de Caño Indio en Norte de Santander, Charras en el Guaviare, Carrizal en Antioquia, El Estrecho en el Cauca, El Doncello II en Caquetá (antes Miravalle), y la Fila en el Tolima (primera fase).

Tabla 6. Estimaciones de vivienda

SMLV2025	#SMLV (Por vivienda)	Valor vivienda 2025	Tipo de contrato	ETCR	# viviendas	Valor total del proyecto	# viviendas (Aporte ARN)	Aporte ARN
\$1.423.500	90	\$128.1150.000	Convenio (45% ARN - 55% Fonvivienda)	Charras	150	\$19.217.250.000	68	\$8.711.820.000
			Convenio Marco (70% ARN -30% Fonvivienda)	Carrizal	33	\$4.227.795.000	23	\$2.946.645.000
Total viviendas definitivas					183	Total recursos inversión ARN (vigencia 2025)	\$11.658.465.000	
\$1.423.500	90	\$128.1150.000		La Fila	45	\$5.765.175.000	32	\$4.099.680.000
			Convenio (100% ARN)	Caño indio	71	\$9.096.165.000	71	\$9.096.165.000
			Convenio (100% ARN)	Rancho Grande	41	\$5.252.715.000	41	\$5.252.715.000
Total viviendas definitivas					157	Total recursos inversión ARN (vigencia 2025)	\$18.448.560.000	

Fuente: elaboración propia a partir de los convenios suscritos con el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio durante el 2025.

Adicionalmente, durante 2025, la Agencia y el Ministerio de Vivienda entregaron 246 viviendas para los ETCR de Los Monos, en el Cauca, y Doncello I en el Caquetá.

Tabla 7. Entrega de viviendas

ETCR	Beneficiarios	Contrato	Estado
San José El Doncello – Caquetá	106	Fuente: MVCT - ARN Estado: Suscrito convenio 1125/2022 entre FONVIVIENDA y ARN por \$5.250.000.000 COP para cofinanciar el proyecto (ARN aporta \$5.000.000.000 COP). No. Contrato 030F-2022.	Se realizó entrega de las viviendas en noviembre de 2025



ETCR	Beneficiarios	Contrato	Estado
Los Monos I, en Caldono – Cauca	140	Fuente: MVCT Estado: Ejecutor contratado por el MVCT. No Contrato 019F-2022	Se realizó entrega de las viviendas en septiembre de 2025.
Total	246		

Fuente: elaboración propia a partir de las actas de entrega a satisfacción de las viviendas, compartidas por el Ministerio de Vivienda, Ciudadana y Territorio.

Igualmente, en la vigencia la Agencia desarrolló la etapa de construcción de los alojamientos temporales de los ETCR La Guajira, también conocido como “Mariana Paez”, y ETCR La Reforma, también conocido como “Georgina Ortiz”, en el Meta. Se realizaron también, las gestiones necesarias para la suscripción del contrato para desarrollar el proyecto de vivienda del ETCR de El Estrecho en el Patía, en el departamento del Cauca.

Con estos avances, la Agencia, en conjunto con el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, logró que las personas en proceso de reincorporación que viven en 11¹⁶ de los 22 ETCR tengan garantizado sus proyectos de vivienda. A estos proyectos de vivienda impulsados por el Gobierno Nacional, se suma el proyecto de vivienda del ETCR de Tierra Grata en el Cesar, desarrollado por las personas en proceso de reincorporación en la modalidad de autoconstrucción.

En paralelo al avance de la estrategia de consolidación de los ETCR, la Agencia mantuvo durante 2025 las actividades de administración de 22 ETCR existentes, garantizando con ello la presencia en sitio de administradores y campamenteros, así como de un equipo multidisciplinario del nivel central encargado de diagnosticar, gestionar y proveer los bienes y servicios necesarios para realizar la captación y procesamiento de agua cruda a tratada; la recolección de residuos y tratamiento de aguas grises, suministro de gas, adecuaciones en la infraestructura de los módulos existentes y mantenimientos a redes de media y baja tensión, entre otras actividades propias de los inmuebles administrados. Es así como se garantizó la provisión de los recursos necesarios para el funcionamiento de los Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación (ETCR), incluyendo mantenimiento, servicios públicos, saneamiento básico, arrendamiento de predios y otros servicios logísticos, así como los costos asociados a traslados concertados; para ello, se efectuaron desembolsos por un valor total de \$33.755.827.054 COP.

¹⁶ ETCR con proyecto de vivienda: 1) Llano grande en Dabeiba Antioquia, 2) Filipinas en Arauquita Arauca, 3) Rancho Grande en Doncello Caquetá, 4) el Doncello en Caquetá, 5) El Estrecho en el Patía Cauca, 6) Charras en San José del Guaviare, 7) Pondores en Fonseca La Guajira, 8) La Guajira en Acacias Meta, 9) La Reforma en San Juan de Arama Meta, 10) Caño Indio en Norte de Santander, 11) La Fila en Icononzo Tolima. A estos se suma el ETCR de Tierra Grata en el Cesar, en el que los firmantes desarrollaron el proyecto de vivienda en la modalidad de autoconstrucción.



Ahora bien, en el marco de las funciones asignadas mediante la resolución 326 modificada mediante la 2.947, ambas de 2025, se adelantó la comunicación sobre la cesación de actividades de administración del ETCR Los Monos y el traslado de Carrizal a Yalí también conocido como “Juan Carlos Castañeda”; asimismo, se culminaron las fases 1, 2 y 3 del desmonte del ETCR Llano Grande, conocido como “Jacobo Arango”, en el cual se adelanta proyecto de vivienda definitiva.

De otro lado, desde la expedición del Decreto 1048 de 2024, la Agencia avanza en el desarrollo del proceso de reconocimiento de las Áreas Especiales de Reincorporación Colectiva, fortaleciendo el acompañamiento técnico y territorial a los colectivos de Firmantes de Paz interesados en la consolidación de estos espacios. En este marco, el 18 de diciembre de 2025, se radicó de manera formal la solicitud del colectivo Munchique–Los Tigres, ubicado en el municipio de Santander de Quilichao, departamento del Cauca, constituyendo un avance estratégico y un hito en el proceso de reincorporación colectiva, al transitar de acciones de identificación y orientación preliminar hacia una primera solicitud formal realizada bajo los lineamientos establecidos en el Decreto 1048 de 2024 y la Resolución 0326 de 2025.

Adicionalmente, durante esta vigencia, la Agencia avanzó en el diseño y publicación de los cinco (5) Métodos Operativos que orientan el proceso de implementación; así como el desarrollo de jornadas de pedagogía con los 19 grupos territoriales alrededor del proceso de reconocimiento. Esto ha permitido, que desde la gestión local se extienda esta pedagogía a través de 270 espacios de socialización con la población firmante de paz para su solicitud voluntaria en conformidad al establecimiento de requisitos.

Sumado a los aspectos ya mencionados sobre la dimensión social del proceso de reincorporación, se encuentran los avances en torno al programa de reunificación familiar. Este programa materializa el reconocimiento de que la paz también se construye desde los vínculos más íntimos. Este programa no solo ha posibilitado el reencuentro con madres, padres y hermanos, sino que ha brindado un acompañamiento psicosocial y jurídico permanente, orientado a resignificar los impactos de la pérdida del vínculo familiar, tramitar duelos, reconstruir confianzas y garantizar derechos en procesos, muchas veces, complejos. Dicho acompañamiento ha permitido que los reencuentros sean procesos cuidados, conscientes y reparadores. Al mismo tiempo, el programa invita a una reflexión profunda sobre aquellos casos en los que el reencuentro no ha sido posible debido a la desaparición de seres queridos, una ausencia que sigue marcando la vida de muchas personas en reincorporación.

Para fortalecer la implementación de este programa, durante 2025, la Agencia invirtió \$1.000.000.000 COP en el marco de los Acuerdos de Cooperación Internacional Nos. 1359 de 2024 y 1553 de 2025, suscritos con la Organización



Internacional para las Migraciones. Estos recursos permitieron garantizar los apoyos técnicos, administrativos y logísticos de los casos de reunificación familiar, fortalecer técnicamente a la Corporación Humanitaria Reencuentros —conformada por firmantes de paz y dedicada a la búsqueda de personas dadas por desaparecidas— y dar continuidad a la implementación del programa. Al finalizar la vigencia 2025, 2 casos de reunificación familiar habían terminado con éxito su plan de acompañamiento, y otros 447 casos se encuentran en trámite¹⁷. De los casos que se encuentran en proceso, 403 desarrollaron la actividad de concertación y firma de plan de acompañamiento. En ese sentido, en esta vigencia la Agencia logró que el 90% de los casos aceptados en el programa tuvieran plan de acompañamiento. Adicionalmente, durante la vigencia se lograron 5 reencuentros familiares, 22 casos con apoyo para pruebas de ADN, 10 casos con apoyos para trámites administrativos y 1 caso con apoyo para el traslado de restos humanos.

Los 403 casos de reunificación familiar que cuentan con plan de acompañamiento pertenecen a 352 personas en proceso de reincorporación, de las cuales 118 son mujeres y 234 hombres, y 91 señalan pertenecer a un pueblo o comunidad étnica. Asimismo, 69 de los casos mencionados involucran al menos a una persona con discapacidad. Es de anotar que 42 personas tienen más de un caso de reunificación familiar con plan de acompañamiento.

Teniendo en cuenta que garantizar derechos implica también reconocer las brechas de desigualdad que enfrentan las mujeres, la población de la comunidad LGTBIQ+, las personas con discapacidad y las personas que pertenecen a los pueblos y comunidades étnicas. En razón a esto, la Agencia ha implementado acciones específicas para garantizar el proceso de reincorporación de estas personas.

De manera complementaria a las acciones tendientes a garantizar la reincorporación efectiva de firmantes de paz, la Agencia implementa la Estrategia para la prevención de las violencias contra las mujeres y las violencias basadas en género (VBG) que afectan a niños, niñas, adolescentes y personas OSIGD, en el marco de sus procesos misionales. En este contexto, durante la vigencia 2025 se suscribió el Convenio No. 1649-2025 con CORPAMUJER, por un valor de \$3.426.386.600 COP, orientado al desarrollo de acciones de sensibilización y pedagogía en derechos sexuales y reproductivos y prevención de VBG, acompañamiento psicosocial y asesoría jurídica a víctimas de VBG y a mujeres con enfermedades de alto costo asociadas a la salud sexual y reproductiva, así como al apoyo a iniciativas comunitarias para la prevención de estas violencias. La

¹⁷ Durante el desarrollo del Programa se han recibido 537 solicitudes de reunificación familiar. De estas 59 solicitudes no cumplieron los criterios de ingreso al Programa y otras 29 desistieron de la solicitud durante el trámite.



participación proyectada es de 1.050 personas en 15 municipios priorizados, de las cuales 450 son mujeres, 300 niñas y adolescentes y 300 hombres.

Adicionalmente, en coherencia con una postura institucional de cero tolerancia frente a las violencias contra las mujeres, y con el propósito de fortalecer los mecanismos internos de atención, la Agencia expidió las Resoluciones Nos. 2745 de 2024 y 1359 de 2025, mediante las cuales se reglamenta el funcionamiento del Comité de Valoración de Casos establecido en el artículo 56 de la Resolución 2319 de 2024. Estas disposiciones definen el objeto, alcance, funciones, conformación y funcionamiento del Comité. Durante la vigencia 2025, se realizaron dos (2) sesiones del Comité y se analizaron nueve (9) casos reportados al Grupo de Enfoque de Género de la entidad.

También como parte de la dimensión social del proceso de reincorporación, la Agencia implementa la Estrategia de Acompañamiento a los Familiares de las personas en proceso de reincorporación que han sido asesinados o desaparecidos forzadamente. Uno de los hitos más relevantes en 2025 fue la formulación, adopción e inicio de la implementación de la Estrategia, que incorpora los enfoques de género y de curso de vida, reconociendo los impactos diferenciados de estas violencias, en especial sobre las mujeres cabeza de hogar y sobre niñas, niños y adolescentes, y establece un modelo de atención integral que articula acompañamiento psicosocial, orientación jurídica e intervenciones familiares.

Durante 2025 se destinaron \$4.600.713.550 COP a la implementación de esta estrategia y se beneficiaron a 201 mujeres y 255 niños, niñas y adolescentes. Igualmente, estos instrumentos permitieron iniciar acciones de acompañamiento en 12 departamentos del país, ampliando la cobertura institucional y fortaleciendo la capacidad de respuesta de la Agencia frente a los impactos generados por la violencia. Adicionalmente, durante 2025 la Agencia implementó un plan de búsqueda de las familias que aún no están vinculadas a la estrategia.

En este sentido, se evidencian avances en los procesos de búsqueda, vinculación y acompañamiento de los grupos familiares, destacando que entre febrero y noviembre se registró un incremento del 25 % en el número de grupos familiares vinculados a la Estrategia de Acompañamiento. En febrero se identificaron 235 grupos familiares vinculados, correspondientes a 196 personas víctimas de homicidio; mientras que, para noviembre, se encontraban vinculados 294 grupos



familiares, asociados a 247 personas víctimas, de las cuales 8 corresponden a desaparición forzada y 239 a homicidio¹⁸.

Si bien es importante la implementación, también lo es su seguimiento. Un instrumento fundamental para el seguimiento de la Estrategia es el índice de vulnerabilidad familiar que diseñó la Agencia durante 2025. Este instrumento permitirá hacer seguimiento para determinar los avances en la superación de la vulnerabilidad de los grupos familiares a partir de la medición del fortalecimiento y desarrollo de condiciones y capacidades de los componentes psicosocial, jurídico, comunitario / político y económico. El índice está compuesto por 10 variables distribuidas en cuatro componentes (comunitario, económico, psicosocial, jurídico y de acceso a derechos fundamentales), cada uno con una ponderación específica. El índice se calcula de forma anual con el fin de identificar el avance de las jefas y jefes de hogar tras su participación en la estrategia, y su cálculo se obtiene a partir de la suma ponderada de sus componentes teniendo en cuenta los escenarios proyectados para cada variable. Se considera que el Índice de Vulnerabilidad ha sido superado cuando el grupo familiar alcanza un avance igual o superior al 70%.

De manera complementaria, y como parte de las acciones de mitigación y acompañamiento frente a los hechos de violencia contra las personas en proceso de reincorporación, la Agencia cuenta con seguros funerarios en casos de muerte violenta de personas en proceso de reincorporación. Durante 2025, dicho mecanismo fue activado en 30 ocasiones, con una destinación de \$200.742.572 COP.

Reincorporación Política

La Reincorporación Política se entiende como el proceso de transición que adelantan los sujetos y colectivos en proceso de reincorporación, con el propósito de participar en la actividad política democrática e incidir en la toma de decisiones sobre asuntos públicos. Dicho proceso implica el reconocimiento efectivo del derecho a la participación, así como el desarrollo de ejercicios políticos que valoren la diversidad, la diferencia y las apuestas orientadas a la construcción de paz y la reconciliación.

Así, para la puesta en marcha de las acciones establecidas en la línea estratégica de la reincorporación política, la ARN dispuso un equipo técnico de profesionales y suscribió convenios que le permitieron orientar a las personas en proceso de reincorporación hacia el cumplimiento de las metas trazadas. Desde 2023, la

¹⁸ Es de señalar que 47 personas firmantes, específicamente víctimas de homicidio, cuentan con más de un grupo familiar participante en la Estrategia, lo cual explica la diferencia entre el número total de grupos familiares vinculados y el de personas firmantes registradas.



Dirección Programática de Reintegración, en conjunto con la Unidad Técnica de Reincorporación, han apoyado técnica, administrativa y financieramente el proceso, el cual implicó la construcción y concertación de las acciones de la línea estratégica, el desarrollo de herramientas de seguimiento, métodos operativos y seguimiento a la implementación a través de convenios. A continuación, se relacionan los recursos apropiados por la entidad y contrapartidas desde la vigencia 2023:

Tabla 8. Recursos - línea estratégica de la reincorporación política

	2023	2024	2025	2026	2027
Equipo Humano	\$ 68.235.700	\$ 203.346.519	\$ 241.530.997	\$ 157.589.382	\$ 0
Contratos / Convenios	\$ 515.310.012	\$ 2.209.493.749	\$ 1.984.361.096	\$ 1.900.000.000	\$ 1.800.000.000
TOTAL	\$ 583.545.712	\$ 2.412.840.268	\$ 2.225.892.093	\$ 2.057.589.382	\$ 1.800.000.000

Fuente: Elaboración propia, con base en la información contenida en documentación precontractual (Anexo Técnico, Estudios Previos), Anexo de Condiciones y la ejecución de los presupuestos de los convenios suscritos con la Universidad Nacional de Colombia y la Universidad de Antioquia.

Durante la vigencia se desarrollaron actividades orientadas a fortalecer el proceso de reincorporación política a través de los siguientes convenios:

Tabla 9. Convenios – Reincorporación política

CONVENIO	CONTRATISTA	OBJETO	VALOR	DURACIÓN
1442-2024	UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA	Aunar esfuerzos técnicos, financieros y humanos dirigidos a la implementación del Programa de Reincorporación Integral en las líneas estratégicas de Reincorporación Política y Reincorporación Comunitaria a partir del fortalecimiento de capacidades en participación ciudadana y política de las y los firmantes, pedagogía del Acuerdo Final de Paz y la generación de conocimiento investigativo de las experiencias generadas en el proceso reincorporación y en la construcción de paz.	ARN: \$1.809.000.000 COP (VIGENCIA 2024) Y \$900.000.000 COP (VIGENCIA 2025) UDEA: \$400.493.749 COP TOTAL: \$3.109.493.749 COP	15 meses y 25 días
1550-2025	UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA	Aunar esfuerzos técnicos, financieros y humanos para el diseño, desarrollo e implementación de acciones	ARN: \$800.000.000 COP (VIGENCIA 2025) Y	9 meses y 23 días.



CONVENIO	CONTRATISTA	OBJETO	VALOR	DURACIÓN
		formativas estratégicas en el marco de la Reincorporación Política, orientadas al fortalecimiento de las capacidades de participación ciudadana y política, ejercicio de control social mediante veedurías ciudadanas y participación electoral de las personas en proceso de reincorporación.	\$1.200.000.000 COP (VIGENCIA 2026) UDEA: \$284.361.096 COP TOTAL: \$2.284.361.096 COP	

Fuente: Elaboración propia, con base en la información contenida en los estudios previos y en los presupuestos de los convenios suscritos con la Universidad Nacional de Colombia y la Universidad de Antioquia.

A través del convenio 1442-2024, la Agencia implementó la Escuela en Participación Política. El convenio inició formalmente el 6 de septiembre de 2024 y se extendió hasta el 15 de diciembre de 2025. Esta iniciativa se orientó al fortalecimiento de los ejes de Participación Ciudadana y Participación Electoral del PRI, promoviendo el desarrollo de capacidades en liderazgo, representación política y ejercicio democrático en los territorios.

La Escuela se estructuró a partir de dos diplomados diseñados para robustecer las capacidades políticas y organizativas de las personas en proceso de reincorporación:

- Diplomado 1: Participación ciudadana, incidencia y control social.
- Diplomado 2: Sistema electoral colombiano, marketing y liderazgo político territorial.

El convenio contempló la implementación de dos ciclos formativos, cada uno con una duración aproximada de tres (3) meses y un alcance proyectado de hasta quinientas (500) personas beneficiarias.

El primer ciclo, se desarrolló entre enero y marzo de 2025 y contó con la inscripción de 411 personas en proceso de reincorporación. Se priorizaron 10 municipios para la realización de jornadas presenciales. De este total, 248 personas se matricularon formalmente y 213 culminaron satisfactoriamente su proceso formativo, obteniendo certificación en alguno de los dos diplomados. Entre las personas certificadas se destacan 62 mujeres, quienes fortalecieron sus capacidades de liderazgo y participación política, contribuyendo a la ampliación de su incidencia en espacios comunitarios, organizativos y democráticos en los territorios.

A continuación, se presenta el mapa con los territorios beneficiados durante el primer ciclo de formación.

Ilustración 2. Mapa: Resultados y alcance primero ciclo de formación



Fuente: Universidad de Antioquia, con base en los resultados del primer ciclo formativo del convenio.

Las convenciones del mapa reflejan el impacto y alcance del proceso formativo. Los puntos azules corresponden a los municipios en donde se dictó el Diplomado en Participación Ciudadana, Incidencia y Control Social, en el cual se inscribieron 119 personas y se graduaron 109, lo que representa un 8,4% de deserción. Por su parte, los puntos fucsias representan los municipios en donde se dictó el Diplomado en Sistema Electoral, Marketing y Liderazgo Político Territorial, en el cual se inscribieron 127 personas y se graduaron 104, equivalente a una deserción del 18,1%. En conjunto, para este ciclo se registró una deserción global del 13,4%, lo que evidencia una permanencia elevada y un apropiado compromiso de las personas participantes. Finalmente, los puntos negros señalan el número total de personas graduadas en cada municipio, permitiendo observar la magnitud del impacto en términos de permanencia y culminación exitosa de la formación.

Para el segundo ciclo de formación, realizado entre abril y junio de 2025, se inscribieron 735 personas en proceso de reincorporación. Debido a la alta demanda la Agencia amplió el número de cupos establecido inicialmente, lo que permitió que 301 personas accedieran al proceso formativo. En el proceso algunas personas desistieron y finalmente iniciaron el proceso un total de 290



personas. De estas, 274 culminaron exitosamente el proceso, entre ellas 80 mujeres.

A continuación, se presenta un mapa con los territorios impactados durante este primer ciclo de formación:

Ilustración 3. Mapa: Resultados y alcance segundo ciclo de formación





procesos formativos desarrollados entre enero y junio de 2025. Al superponer la información de ambos ciclos, es posible identificar no solo la expansión geográfica de la oferta formativa, sino también la consolidación de una presencia sostenida en regiones estratégicas para los procesos de reincorporación.

Ilustración 4. Mapa: Resultados consolidado primer y segundo ciclo de formación



Fuente: Universidad de Antioquia, con base en los resultados del primer ciclo formativo del convenio.

El uso conjunto de las convenciones cartográficas permite identificar la distribución territorial de los dos diplomados a nivel nacional. Como en los mapas anteriores, los puntos azules indican los municipios donde se implementó el Diplomado en Participación Ciudadana, Incidencia y Control Social, mientras que los puntos fucsias señalan aquellos en los que se desarrolló el Diplomado en Sistema Electoral, Marketing y Liderazgo Político Territorial.

Para efectos del seguimiento al indicador, se contabilizan las personas que se vincularon al proceso formativo y asistieron al menos a una de las diez sesiones de los diplomados. Bajo este criterio, en el consolidado de los dos ciclos la Escuela registró un total de 536 personas vinculadas.

De manera complementaria, y con el fin de dar cuenta de los resultados académicos del proceso, en el Diplomado en Participación Ciudadana, Incidencia y Control Social se inscribieron 261 personas, de las cuales 244 culminaron y obtuvieron certificación, lo que representa una deserción del 6,5%. Por su parte, en el Diplomado en Sistema Electoral, Marketing y Liderazgo Político Territorial se inscribieron 275 personas y 243 se graduaron, equivalente a una deserción del 11,6%. En conjunto, ambos diplomados registraron 487 personas certificadas, lo



que corresponde a una deserción global del 9,1% respecto del total de personas inscritas.

Ahora bien, de conformidad con lo reportado en el indicador del PAI, a las 549 personas vinculadas a la Escuela en Participación Política y Ciudadana se suman las 27 personas fortalecidas en el marco del proceso de fortalecimiento organizativo de CONEALEC, CORPORECONCILIACIÓN y CORPORAMAR. Estos procesos estuvieron dirigidos a integrantes de las juntas directivas de dichas organizaciones. En consecuencia, el total consolidado de personas beneficiarias en la Escuela y del componente de fortalecimiento organizativo asciende a 576 personas.

Tabla 10. Participación en la Escuela de Participación Política y Ciudadana

PERTENENCIA ÉTNICA	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL
Afrocolombiano/a	9	24	33
Indígena	13	20	33
Total general	22	44	66

Fuente: elaboración propia a partir de con base en los resultados convenio implementado con la Universidad de Antioquia.

Los municipios con mayor participación de población con pertenencia étnica fueron Santander de Quilichao y Sincelejo, con 17 participantes cada uno. En Cali participaron 10 personas, en Puerto Asís ocho (8) y en Mutatá ocho (8).

Planes de Armonización

En la vigencia 2025, en el marco del componente étnico y la implementación de los Programas Especiales de Armonización (PEA), mediante los instrumentos de planeación y gestión definidos para tal fin, denominados Planes Comunitarios de Armonización (PCA), la ARN tenía una meta inicial de llevar a cabo cuatro (4) procesos. Esta meta fue superada con la suscripción de seis (6) procesos contractuales (3 convenios y 3 contratos) por un valor total de \$4.130.653.266 COP, desagregados de la siguiente forma: Resguardo Indígena Jambaló (Convenio 1378-2025, \$658.291.457, 120 beneficiarios, 46 personas en proceso de reincorporación, 12 autoridades y 62 miembros de la comunidad que participaron en actividades del convenio); Resguardo Indígena Mayasquer (Convenio 1379-2025, \$854.271.357 COP, 130 beneficiarios: 102 personas en proceso de reincorporación, 10 autoridades y 18 miembros de la comunidad); Resguardo Indígena Cañamomo Lomaprieta (Convenio 1380-2025, \$653.266.332 COP, 110 beneficiarios: 9 personas en proceso de reincorporación, 10 autoridades y 91 miembros de la comunidad); Consejo Comunitario El Recuerdo de Nuestros Ancestros del Río Mejicano (Contrato 1381-2025,



\$658.291.457 COP, 111 beneficiarios: 52 personas en proceso de reincorporación, 12 integrantes de junta y 47 miembros de la comunidad); Consejo Comunitario Mayor de la Comunidad Negra del Río Jiguamiandó (Contrato 1382-2025, \$653.266.332 COP, 39 beneficiarios: 24 firmantes con pertenencia afro/negra, 2 autoridades y 13 miembros de la comunidad, con impacto en un territorio integrado por 12 comunidades); y Consejo Comunitario Mayor de la Asociación Campesina Integral del Atrato – COCOMACIA (Contrato 1404-2025, \$653.266.331 COP, 100 beneficiarios: 18 firmantes, 6 juntas de gobierno y 76 comunidad). En total se ha beneficiado a 251 firmantes de paz, 52 autoridades y 307 miembros de la comunidad en los diferentes procesos.

Estos contratos y convenios permitieron materializar acciones del Programa Especial de Armonización Indígena (PEAI) “Caminos para volver al origen” y la construcción/implementación de Planes Comunitarios de Armonización (PCA), con resultados orientados a: fortalecimiento de economías comunitarias (incluida compra de cabezas de ganado y dotaciones asociadas), recuperación y mejoramiento de caminos ancestrales, fortalecimiento de comunicación propia y comunitaria (dispositivos/sistemas de comunicación), procesos de formación y liderazgo, y obras/acciones comunitarias (planta de transformación de plástico, dotación y mejoras para espacios comunitarios, entre otras).

Consejo Nacional de Reincorporación y Sistema Nacional de Reincorporación

La implementación del Programa de Reincorporación Integral solo es posible con el funcionamiento del Sistema Nacional de Reincorporación; por medio de este se garantiza la disponibilidad de la oferta institucional necesaria para el desarrollo de las 211 acciones que lo constituyen el Programa. Durante 2025 el Sistema fue instalado por el Presidente de la República (el 18 de junio), e inició formalmente su funcionamiento, involucrando a más de 25 entidades nacionales. Durante la vigencia se desarrollaron 51 sesiones de trabajo técnico, fueron aprobados el Plan de Acción del Subcomité de Articulación, Planificación y Seguimiento y los reglamentos de cuatro subcomités técnicos. Igualmente, se construyeron los planes de acción de los subcomités del sistema. Gracias a este trabajo, como gobierno, se garantizó la oferta institucional necesaria, con indicadores y metas específicas, de 77 de las acciones del programa para el 2026.

Durante 2025 también se garantizó el funcionamiento del Consejo Nacional de Reincorporación (CNR). Se realizaron cuatro (4) sesiones ordinarias, una (1) sesión extraordinaria y dos (2) sesiones de trabajo, desarrolladas de manera sostenida a lo largo del año. La sesión extraordinaria N.º 153A, realizada el 28 de marzo, con la participación de 26 personas, la sesión ordinaria N.º 154, el 27 de mayo, con la participación de 89 personas, la sesión N.º 155, el 16 de julio, y la N.º 156, el 29 de septiembre, cada una con 42 personas participantes. Finalmente, en



el cuarto trimestre se llevó a cabo la sesión ordinaria N.º 157, el 28 de noviembre, con la participación de 50 personas.

Las sesiones contaron con la participación de diferentes expresiones como ECOMUN¹⁹, ASOCNELAEC, CONAMU, CORPORECONCILIACIÓN, Mesa Nacional del Café, Mesa Autónoma de Reincorporación – MAR y Peregrinos por la vida y por la Paz.

Durante este periodo, la instancia abordó temas centrales del proceso de reincorporación como el balance de rutas de acceso a tierras para la reincorporación (rutas ANT y SAE), el proceso de acompañamiento a la población en reincorporación afectada por la emergencia humanitaria en la región del Catatumbo, la reglamentación de la Estrategia para la Consolidación de los Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación (ETCR) y la formalización de las Áreas Especiales de Reincorporación Colectiva (AERC), los avances de la Estrategia de Sostenibilidad Económica, el convenio con Fondo Emprender del SENA para la sostenibilidad de proyectos productivos individuales, el acceso a línea de crédito especial para personas en proceso de reincorporación y sus colectivos creada en el convenio de la Agencia con el Banco Agrario y el balance de la implementación de la Estrategia de Empleabilidad.

Es importante destacar que durante 2025 la instancia continuó siendo un espacio de diálogo y concertación, no solo entre el Gobierno nacional y los representantes de los firmantes en proceso de reincorporación, sino también entre las distintas organizaciones de firmantes que participan de la instancia.

Equipo de trabajo y operación logística

Para la implementación del Programa de Reincorporación, la Agencia contó con, además de su personal de planta, 314 contratistas, por un valor total de \$16.707.553.928 COP. Igualmente, garantizó el funcionamiento de sus 19 sedes territoriales, así como de su sede en el nivel central. Estos contratistas realizaron apoyo a la gestión en territorio permitiendo garantizar el acompañamiento personalizado bimensual a cada una de las personas en proceso de reincorporación.

Adicionalmente, a través del operador logístico, se realizaron actividades y eventos que garantizaron la presencia de la Agencia en todos los territorios. Estos eventos han sido fundamentales para garantizar el cumplimiento integral del

¹⁹ Desde la sesión 155 del CNR, adelantada el 16 de julio de 2025, la organización ECOMUN tomó la decisión de suspender su participación en la instancia, por considerar que la selección de los dos delegados de las personas en proceso de reincorporación debe considerar la diversidad de organizaciones en las que participan los firmantes del Acuerdo de Paz y no únicamente al Partido Comunes. Las delegadas de Gobierno han insistido en que la invitación a ECOMUN a participar de la instancia sigue vigente y, en que las metodologías usadas durante las sesiones han privilegiado la construcción de consensos entre todos los participantes representantes de organizaciones de firmantes.



proceso de reincorporación, al permitir que acciones estratégicas se materialicen de manera oportuna y organizada. Espacios como “12 mil razones para continuar”, en conmemoración de los nueve años del Acuerdo de Paz, no solo fortalecen la memoria colectiva y el compromiso institucional con la implementación del acuerdo de paz, sino que también visibilizan los avances, reafirman la confianza entre el Estado, los firmantes de paz y las comunidades, y consolidan escenarios de diálogo y reconciliación. De igual manera, la adecuada gestión logística asegura que estos encuentros tengan el impacto esperado en términos de participación, cobertura territorial y articulación interinstitucional, elementos clave para sostener la legitimidad y continuidad del proceso de reincorporación.

Asimismo, la operación logística ha sido determinante para el desarrollo efectivo de hitos concretos de la reincorporación, como la entrega de viviendas en Meta, Cauca y Caquetá, los encuentros de mujeres y la entrega de cheques de la Estrategia de Sostenibilidad Económica. Estos eventos no solo representan acciones administrativas, sino momentos simbólicos de gran impacto que promueven la autonomía económica y fortalecen el tejido social de las y los firmantes de paz y sus familias. Garantizar su adecuada ejecución implica asegurar condiciones de dignidad, transparencia y accesibilidad, contribuyendo a que la reincorporación sea un proceso real, sostenible y con enfoque territorial, de género y de derechos, tal como lo establece el espíritu del Acuerdo Final.

Retos

De cara a la vigencia 2026, el programa de reincorporación integral enfrenta retos estratégicos orientados a fortalecer su capacidad de implementación, seguimiento y sostenibilidad. Uno de los principales desafíos es culminar la actualización de los métodos operativos que orientan la implementación del programa, asegurando su coherencia con los aprendizajes acumulados, los enfoques diferenciales y territoriales, y las dinámicas actuales de los territorios. De manera complementaria, resulta prioritario finalizar el diseño e implementación de la totalidad de los instrumentos del sistema de información, con el fin de contar con herramientas robustas que permitan una gestión basada en datos oportunos, confiables y articulados.

En este mismo sentido, es fundamental definir e implementar una política de intercambio de información con otras entidades del orden nacional y territorial que participan en la implementación del proceso de reincorporación. Este avance permitirá fortalecer los procesos de seguimiento y evaluación, mejorar la trazabilidad de las acciones interinstitucionales y consolidar una visión integral del impacto del programa, en particular en el marco del Sistema Nacional de Reincorporación.



En materia de sostenibilidad económica, uno de los retos centrales para 2026 es alcanzar la meta de financiación de 112 planes de sostenibilidad, garantizando criterios de transparencia, pertinencia territorial y viabilidad técnica y financiera. Estos esfuerzos serán determinantes para fortalecer los proyectos productivos individuales y colectivos, y para asegurar condiciones de estabilidad económica que contribuyan a la permanencia en la legalidad y a la consolidación de proyectos de vida dignos.

Asimismo, se debe priorizar la implementación efectiva de la totalidad de los convenios suscritos para la consolidación de los Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación (ETCR), como escenarios clave para la estabilización territorial y la reincorporación económica y comunitaria. En este marco, uno de los retos más relevantes es garantizar la compra y destinación de al menos 100 predios, de manera que la totalidad de los ETCR cuenten con acceso a tierra, fortaleciendo tanto los procesos productivos colectivos como las condiciones de arraigo, permanencia y desarrollo territorial.

Por otra parte, avanzar en la culminación de la medición del Índice de Reincorporación Individual constituirá un hito fundamental para evaluar de manera integral los avances del proceso, identificar brechas y orientar la toma de decisiones estratégicas. Este ejercicio permitirá fortalecer el enfoque de resultados del programa y mejorar la focalización de las acciones institucionales.

La realidad del Acuerdo de Paz en Colombia (Consejo de Seguridad de UN, polarización política nacional e internacional, contexto electoral, rezagos en la implementación de puntos del Acuerdo), nos convocan a reforzar el trabajo en función de lograr la mayor incidencia y gestión política, diplomática y de la sociedad civil para impulsar la implementación integral del Acuerdo y, a la vez, seguir fortaleciendo el avance sustancial del Punto 3 (VII Informe Procuraduría General de la Nación).

La seguridad, la vida y libertad para la población sujeto de atención, continúan siendo un reto clave ante la persistencia de la violencia y el posicionamiento de diversos actores armados ilegales en los territorios.

Finalmente, la elaboración de un informe de empalme robusto y transversal es un reto central para garantizar la continuidad de los procesos de reincorporación, preservar la memoria institucional y asegurar una transición ordenada entre vigencias. Este instrumento será fundamental para consolidar los aprendizajes, dar cuenta de los avances y desafíos pendientes, y fortalecer la sostenibilidad institucional del programa en el mediano y largo plazo.



1.2 PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO A MIEMBROS ACTIVOS Y RETIRADOS DE LA FUERZA PÚBLICA QUE COMPARRECEN ANTE LA JURISDICCIÓN ESPECIAL PARA LA PAZ

El artículo 17 de la Ley 2294 de 2023- Plan Nacional de Desarrollo 2022- 2026 Colombia Potencia Mundial De La Vida, modifica el artículo 4 del Decreto 4138 de 2011 y señala que la Agencia para la Reincorporación y la Normalización “tiene como objetivo gestionar, implementar, coordinar y evaluar, de forma articulada con las entidades e instancias competentes, las políticas de inclusión en la vida civil en el marco de los programas de reinserción, reintegración, reincorporación y de sometimiento o sujeción a la justicia de exintegrantes de grupos armados organizados, estructuras armadas organizadas de alto impacto, así como de las diseñadas para el acompañamiento a miembros activos y retirados de la Fuerza Pública que se encuentren sometidos y cumpliendo con las obligaciones derivadas del régimen de condicionalidad de la Jurisdicción Especial para la Paz, con el fin de promover la construcción de la paz, la seguridad humana y la reconciliación”.

Mediante el artículo 18 de la misma Ley 2294 de 2023, se materializa lo precedente con la creación del proceso de acompañamiento dirigido a los miembros activos y retirados de la Fuerza Pública que hubieran realizado conductas punibles por causa, con ocasión o en relación directa o indirecta con el conflicto armado, y le otorga la facultad a la ARN para establecer los requisitos de acceso a los beneficios económicos y definir los beneficios sociales a los que podrán acceder durante su comparecencia ante la JEP. Lo anterior, de acuerdo con las disponibilidades presupuestales del Ministerio de Hacienda.

En concordancia, la ARN emitió la Resolución 1578 del 3 de julio de 2024, la cual crea el Proceso de Acompañamiento a miembros activos y retirados de la Fuerza Pública Comparecientes ante la JEP. La dimensión socioeconómica proporciona condiciones básicas a los destinatarios del proceso con el fin que impacten de manera favorable su entorno familiar, social y su comparecencia efectiva. Esta dimensión determina como beneficios sociales: i) gestión en salud, ii) gestión en educación formal, iii) gestión en educación para el trabajo y desarrollo humano, iv) orientación jurídica y v) gestión para la empleabilidad. Los aspectos mencionados incluyen de manera transversal los enfoques diferenciales, de ciclo de vida, étnicos y de género.

Durante la vigencia 2025 se dieron importantes avances en el posicionamiento del Programa de Acompañamiento a Comparecientes de Fuerza Pública. La implementación del programa ha permitido materializar el aporte de la ARN a la justicia transicional con enfoque restaurativo, alineándose con los propósitos del Plan Nacional de Desarrollo y fortaleciendo la confianza institucional de actores como la JEP, la Procuraduría General de la Nación, el Ministerio de Defensa, la cooperación internacional y las entidades territoriales.



El Programa de acompañamiento logró generar las condiciones necesarias para que 1.013 comparecientes de Fuerza Pública participaran en el programa. Durante la vigencia se liberaron 13 cupos por renuncias, fallecimientos o decisiones jurídicas de la JEP, a lo largo del año se mantuvo el límite de 1.000 cupos establecido por disponibilidad presupuestal. Sin embargo, para el 31 de diciembre de 2025, 949 comparecientes se encontraban activos en el proceso. Este proceso ha contribuido al cumplimiento efectivo e integral con las responsabilidades derivadas de la comparecencia ante la JEP, fortaleciendo sus capacidades frente al régimen de condicionalidad.

Entre los resultados más relevantes se destaca la culminación satisfactoria de siete (7) procesos restaurativos en los grupos territoriales, con énfasis en la centralidad de las víctimas y en los criterios definidos por la sentencia interpretativa SENIT 8; así como la contribución a la resolución de la situación jurídica de algunos comparecientes, favoreciendo las garantías de no repetición. Adicionalmente, se desarrolló e implementó el 100 % de los métodos operativos del proceso para la entrega de los beneficios establecidos en la Resolución 1578 de 2024.

En palabras de una de las víctimas del Proceso Restaurativo en Tolima: “*La restauración es el gesto profundo de devolverle al alma un lugar donde descansar con dignidad*”.

Tabla 11. Procesos restaurativos 2024-2025

No.	Grupo territorial	Nombre del proceso	Número de comparecientes	# de víctimas
1	Antioquia Chocó	Memorias vivas de nuestro Territorio	12 ARN 3 no ARN	11
2	Cesar-La Guajira	Diálogos que restauran: conocer y reconocer para no repetir	15	13
3	Casanare	El camino de la memoria	20	21
4	Huila	Tejiendo líneas de memoria	20	15
5	Norte de Santander 1	Dignificación del buen nombre del Catatumbo	20	20
6	Norte de Santander 2	Catatumbo: El diálogo y la reconciliación son la ruta para la Paz	10	17
7	Tolima	Arte y memoria por la dignificación y la verdad en el Tolima	12 ARN 17 no ARN	14
TOTAL, PARTICIPANTES			109	102

Fuente: elaboración propia – Proceso de Acompañamiento a Comparecientes de Fuerza Pública - ARN



Los Procesos Restaurativos liderados por la ARN emergieron como una experiencia pionera y profundamente transformadora porque lograron integrar, en una misma ruta, el reconocimiento del daño en sus múltiples dimensiones — inmaterial, emocional, social y simbólico — con la participación significativa de quienes históricamente habían estado ubicados en orillas enfrentadas. Las metodologías dialógicas permitieron que víctimas y comparecientes expresaran lo indecible, resignificaran memorias dolorosas y reconstruyeran sentidos colectivos del pasado. Esto fortaleció la agencia de las víctimas en la toma de decisiones y posibilitó que los comparecientes asumieran una responsabilidad activa, no como un trámite jurídico, sino como un compromiso ético frente al daño causado por las ejecuciones extrajudiciales.

A partir de septiembre de 2025 y hasta junio de 2026, se desarrollarán seis procesos restaurativos adicionales en: Norte de Santander, Magdalena, Córdoba, Eje Cafetero, Antioquia y Cesar.

Relacionado con el desembolso de Apoyo de Sostenimiento para los Miembros comparecientes de las FFPP de la JEP, en 2025, se registró un total de 4.140 desembolsos, equivalentes a una inversión total de \$4.873.494.600,00 COP.

Tabla 12. Apoyo de sostenimiento Comparecientes de Fuerza Pública vigencia 2025

No.	Mes	No. De comparecientes que cumplen criterio para apoyo de sostenimiento
1	Enero 2025	318
2	Febrero 2025	362
3	Marzo 2025	343
4	Abril 2025	358
5	Mayo 2025	341
6	Junio 2025	337
7	Julio 2025	347
8	Agosto 2025	351
9	Septiembre 2025	354
10	Octubre 2025	349
11	Noviembre 2025	344
12	Diciembre 2025	336

Fuente: elaboración propia a partir de información consignada en el SIRR – 27 de diciembre de 2025

Durante la vigencia 2025 también se destinaron recursos para la implementación del beneficio de capital semilla que contempla el programa. Con corte a 31 de diciembre de 2025, los grupos territoriales radicaron 244 proyectos, lo que equivale a un 97% de lo planeado. A continuación, se presenta el detalle de capital semilla por grupo territorial.



Tabla 13. Capital semilla comparecientes de Fuerza Pública vigencia 2025

Nº.	Grupo Territorial	Meta ajustada	No. radicado	% de cumplimiento de meta
1	ANTIOQUIA - CHOCO	30	32	107%
2	ATLANTICO - MAGDALENA	14	13	93%
3	BOGOTA	26	20	77%
4	CESAR - LA GUAJIRA	34	37	109%
5	CUNDINAMARCA – BOYACA - CASANARE	32	31	97%
6	HUILA	20	18	90%
7	META - ORINOQUIA	14	15	107%
8	NORTE DE SANTANDER	12	13	108%
9	SANTANDER - MAGDALENA MEDIO	16	14	88%
10	SUCRE – BOLÍVAR - CÓRDOBA	15	15	100%
11	TOLIMA	8	10	125%
12	VALLE DEL CAUCA - EJE CAFETERO	30	26	87%
TOTAL RADICACION		251	244	97%

Fuente: Grupo de Sostenibilidad Económica – GSE – 31 de diciembre de 2025

De cara a la vigencia 2026, los desafíos estratégicos del Programa de Acompañamiento a Comparecientes de Fuerza Pública están orientados a la ampliación de la cobertura y territorialización en los 19 grupos territoriales de la ARN, en un contexto marcado por el incremento del universo de comparecientes. Asimismo, entre los retos prioritarios se encuentran el fortalecimiento de la articulación interinstitucional para el flujo seguro de información, el desarrollo de herramientas tecnológicas que garanticen la fidelidad de los registros, la actualización del marco normativo del programa, así como la visibilización de su aporte a la reconstrucción del tejido social y a la restauración del daño en el marco de la justicia.

1.3 PROGRAMA DE REINTEGRACIÓN

El proceso de Reintegración está dirigido a desmovilizados individuales certificados por el Comité Operativo para la Dejación de las Armas (CODA) y a desmovilizados colectivos del proceso de paz del proceso de dejación de armas adelantado con las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC). Por su parte, el proceso de Reintegración Especial de Justicia y Paz está dirigido a la población desmovilizada y postulada a la Ley 975 de 2005, conocida como Ley de Justicia y Paz, individuos que recobran la libertad por cumplimiento de la pena alternativa



privativa de la libertad o por efecto de la sustitución de la medida de aseguramiento.

El objetivo principal de los procesos de reintegración es que las personas desmovilizadas adquieran, desarrolle o potencien habilidades y competencias necesarias para superar su situación de vulnerabilidad y ejercer autónomamente su ciudadanía. Este proceso incluye un acompañamiento que abarca dimensiones clave como educación, salud, productividad, desarrollo personal, ciudadanía, entorno familiar y habitabilidad, entre otros. Además, quienes ingresan al proceso acceden a beneficios sociales y económicos sujetos al cumplimiento de los requisitos establecidos en la ruta de reintegración. En 2025, 1.423 personas en proceso de reintegración avanzaron en sus actividades según los planes de trabajo, 576 personas bajo el marco de Justicia y Paz cumplieron sus compromisos establecidos. Estos esfuerzos permitieron alcanzar 547 terminaciones efectivas en las rutas de reintegración.

Durante esta vigencia se destinaron recursos para la implementación de 172 Beneficios de Inserción económica bajo la modalidad de planes de negocio que beneficiaron a 179 personas en proceso de reintegración y sumaron \$1.375.000.000 COP.

Un logro transversal relevante fue la modificación del Decreto 1081 de 2015 que reglamenta el proceso de reintegración. Se realizaron ajustes en función de las lecciones aprendidas de la entidad, y de los retos propios de la atención a personas pertenecientes a grupos armados que se encuentran en mesas de diálogo, ajustando el marco normativo a las demandas de los procesos de la política de Paz Total.

Asimismo, en el marco de las acciones de mitigación y acompañamiento con las que cuenta la Agencia en relación con hechos de intento de homicidio, amenaza o desplazamiento, se encuentra la activación de un auxilio de reubicación para participantes del proceso de reintegración. Este auxilio se encuentra supeditado a una resolución de riesgo extraordinario emitida por la UNP, procedimiento que habilita a la ARN a un desembolso de \$3.558.750 COP (vigencia 2025) para el establecimiento en una nueva ubicación posterior a hechos violentos. Durante 2025, dicho mecanismo fue activado en 24 ocasiones, con una destinación de \$85.410.000 COP.

Algunos de los retos más importantes, radican en la necesidad de fortalecer la oferta institucional para la sostenibilidad económica de la población, así como los componentes de educación, formación para el trabajo y desarrollo humano. Es clave promover la adquisición y mejora de vivienda propia, la cual fortalece el arraigo en los territorios.



Por su parte, la ampliación del acompañamiento psicosocial enfocado en el cuidado de la salud mental de las personas sujetos de atención y de sus familias, implica una mayor articulación con diferentes sectores: institucionalidad pública, sector privado y academia; esto permitirá el mejor desarrollo de sus habilidades y desempeño en los ámbitos laborales y académicos, así como el restablecimiento de sus relaciones familiares y comunitarias, considerando que su desarrollo vital se encuentran en contextos de alta vulnerabilidad socioeconómica.

1.4 PROCESO DE ATENCIÓN DIFERENCIAL

El proceso de Atención Diferencial se fundamenta en el Decreto 965 de 2020 mediante el cual se regula el sometimiento individual a la justicia de los integrantes de los Grupos Armados Organizados.

En cuanto a los logros alcanzados, se destaca el incremento en los ingresos de las personas desde la expedición de la resolución, lo que ha permitido la formalización de 1.172 planes de acción. Estos planes contemplan actividades y compromisos orientados principalmente a la cultura de la legalidad, teniendo en cuenta las particularidades del proceso de sometimiento a la justicia. Este avance refleja el interés de quienes han pertenecido a Grupos Armados Organizados en adoptar prácticas legales, adquiriendo herramientas que facilitan su participación social y ciudadana.

Adicionalmente, se han implementado acciones de fortalecimiento técnico enfocadas en las particularidades del proceso, así como en las estrategias transversales que lo acompañan. Entre estas, se inició con la sensibilización y preparación para la realización de las acciones de Servicio Comunitario, las cuales se enmarcan a un acercamiento con las comunidades y el aporte de 100 horas para la reconstrucción del tejido social, en concordancia con la Resolución 0452 de 2022 expedida por dé ARN.

En el marco de la Atención Diferencial, 56 personas se han vinculado al Modelo Educativo Tejiendo Saberes y 260 a la Estrategia Maestro Itinerante, dando continuidad a sus procesos de formación y certificación en los ciclos correspondientes.

Por otra parte, con la firma del convenio 1356-2024 entre la ARN y el SENA, se han retomado las acciones para la vinculación de la población en procesos de formación, tanto en programas titulados, como en complementarios. Esto fomenta la adquisición de conocimientos clave para la inserción laboral y el desarrollo de iniciativas de emprendimiento.

En aras de poder acompañar a la población activa en el proceso de atención diferencial, desde la Agencia se ha impulsado un trabajo articulado con la fiscal



destacada para sometidos y desmovilizados de la dirección contra organizaciones criminales para validar la ubicación de los procesos seguidos en contra de las personas sometidas y determinar los delitos cometidos en razón de la pertenencia y otros delitos cometidos y así poder definir su situación jurídica, previa sensibilización de la ruta de atención diferencial.

De igual manera, se avanza con la Dirección Nacional de Defensoría Pública de la Defensoría del Pueblo, quienes tienen la competencia del acompañamiento, seguimiento y representación jurídica a las personas que se han sometido a la justicia, para lograr tener defensores destacados en sometimiento, identificar de las personas que están en atención diferencia quienes cuentan con defensores, quienes necesitan una reasignación de abogados y sobre la necesidad de hacer claridades de los beneficios sociales que tiene esta población, programando con ellos espacios de sensibilización a los defensores públicos sobre la misionalidad y trabajo de la ARN, además de las diferencias que existen frente al DDR de las personas que se desmovilizan y las que se someten a la justicia.

Durante la vigencia se destinaron recursos para la implementación de 80 Beneficios Económicos de Sometimiento en la modalidad de proyectos productivos que beneficiaron a 83 personas, por un valor total de \$664.000.000COP.

Por último, y en el marco de las acciones de mitigación y acompañamiento con las que cuenta la Agencia en relación con hechos de intento de homicidio, amenaza o desplazamiento, se encuentra la activación de un auxilio de reubicación para participantes acreditados en el marco del decreto 965 de 2020. Este auxilio se encuentra supeditado a una resolución de riesgo extraordinario emitida por la UNP, procedimiento que habilita a la ARN a un desembolso de \$3.558.750 COP (vigencia 2025) para el establecimiento en una nueva ubicación posterior a hechos violentos. Durante 2025, dicho mecanismo fue activado en 29 ocasiones, con una destinación de \$103.203.750 COP.

Ahora bien, en torno a los retos que enfrenta el programa, el principal se refiere a las condiciones de seguridad de esta población, en tanto se encuentran en un riesgo permanente debido a las constantes amenazas que enfrentan, lo que les obliga a trasladar su lugar de residencia de manera periódica. Esta situación, en muchos casos, conduce a la inactividad en el proceso y dificulta su continuidad.

El reto más importante para 2026 es la modificación del decreto 965 de 2020 que reglamente el programa. Es necesario darle a este programa un enfoque de derechos y garantizar con su implementación la no repetición de la violencia en el país. Igualmente, es un reto incluir en este programa acciones específicas para atender las conflictividades urbanas. El aumento del apoyo económico mensual, la



ampliación de la definición de grupo familiar, y el acompañamiento con enfoque de género y diferencial.

1.5 ACCIONES PARA LA PREVENCIÓN DEL RECLUTAMIENTO

La prevención del reclutamiento, uso y utilización de niños, niñas, adolescentes y jóvenes por parte de grupos armados ilegales constituye un imperativo ético, jurídico y social para el Estado colombiano, en tanto se trata de una grave vulneración de los derechos humanos y una de las principales amenazas para la construcción de una paz estable y duradera. Abordar este fenómeno de manera integral requiere acciones articuladas que incidan sobre los factores estructurales de riesgo presentes en los territorios, como la exclusión social, la pobreza, la falta de oportunidades educativas y productivas, y la persistencia de economías ilegales. En este sentido, la prevención del reclutamiento no solo protege a la niñez y la juventud, sino que contribuye a romper ciclos intergeneracionales de violencia y a fortalecer el tejido social y comunitario.

En el marco de sus competencias, la Agencia para la Reincorporación y la Normalización hace parte de la Comisión Intersectorial para la Prevención del Reclutamiento, el Uso, Utilización y la Violencia Sexual en contra de Niños, Niñas y Adolescentes (CIPRUNNA), por lo cual cumple un rol relevante en la prevención del reclutamiento, uso y utilización de niños, niñas y adolescentes por parte de grupos armados y estructuras criminales. En ese sentido, acompaña, asesora y formula acciones orientadas al fortalecimiento de entornos protectores y la promoción de proyectos de vida legales y sostenibles. A través de los procesos de reincorporación y reintegración, así como de estrategias comunitarias y territoriales, la ARN contribuye a reducir factores de riesgo y a fortalecer capacidades individuales y colectivas, orientadas a prevenir de manera temprana la vinculación de niños, niñas, adolescentes y jóvenes a dinámicas de violencia armada. Estas acciones, desarrolladas en articulación con otras entidades del Estado y actores locales, posicionan a la ARN como un actor estratégico en la construcción de condiciones de no repetición y en la consolidación de la paz en los territorios.

Con este propósito, en el marco del Programa Nacional de Jóvenes en Paz, la Agencia para la Reincorporación y la Normalización dio continuidad a la implementación de las Agendas Territoriales de Jóvenes en Paz (ATJP) como una estrategia orientada a la prevención de violencias, el fortalecimiento del liderazgo juvenil y la promoción de proyectos de vida legales y sostenibles en contextos de alta vulnerabilidad. Las acciones durante el primer semestre de 2025 se concentraron en las siguientes ciudades y territorios:



- a) Quibdó siete barrios, distribuidos así: Comuna 1: Mis Esfuerzos, Buenos Aires, Reposo I, Reposo II y 2 de Mayo. Comuna 4: San Vicente y San Martín.
- b) Buenaventura en siete comunas de la ciudad: 2, 3, 4, 6, 7, 8 y 12.
- c) Medellín en nueve barrios, distribuidos así: Comuna 1: Popular. Comuna 3: La Honda, Manrique Franja Baja y Bello Oriente. Comuna 6: Santander y 12 de Octubre. Comuna 7: Robledo. Comuna 8: Villa Hermosa. Comuna 13: San Javier.

La metodología aplicada se fundamentó en el enfoque restaurativo, el cual promueve la gestión pacífica de los conflictos, la reconciliación comunitaria y el fortalecimiento de los vínculos sociales, reconociendo a las y los jóvenes como actores estratégicos en la construcción de paz.

El proceso de implementación se desarrolló de manera organizada y participativa, logrando la vinculación directa de cerca de 1.749 jóvenes, entre los 14 y 28 años, quienes participaron en procesos de formación y fortalecimiento de capacidades. A través del enfoque restaurativo, las y los participantes reflexionaron sobre sus trayectorias personales y las dinámicas de sus comunidades, facilitando la creación de espacios seguros de diálogo, reconocimiento y construcción colectiva.

Como resultado directo de este proceso, se logró, de manera participativa entre las familias, comunidades y jóvenes, el proceso de concertación, identificación e implementación de 34 iniciativas juveniles en diferentes áreas, como:

- Culturales: iniciativas enfocadas en la preservación, resignificación y promoción de las tradiciones, prácticas artísticas y expresiones culturales locales como herramientas de construcción de identidad y de fortalecimiento del tejido social.
- Deportivas: proyectos orientados a la integración comunitaria a través del deporte, promoviendo el trabajo en equipo, la resolución pacífica de conflictos y la convivencia.
- Ambientales: propuestas dirigidas a la protección y conservación del entorno, así como a la sensibilización ambiental y el fortalecimiento del sentido de corresponsabilidad territorial entre los jóvenes.

En concreto, el trabajo realizado en las Agendas Territoriales de Jóvenes en Paz durante el primer semestre de 2025 tuvo un impacto positivo en los jóvenes de las ciudades participantes, fortaleciendo su liderazgo y su capacidad de generar cambios significativos en sus comunidades. La implementación del enfoque restaurativo ha permitido que los jóvenes no solo se involucren en procesos de paz, sino que también se conviertan en actores clave en la construcción de un futuro más justo y equitativo.



Las 34 iniciativas desarrolladas son un testimonio claro del compromiso y la creatividad de los jóvenes, quienes han demostrado una profunda disposición para aportar al bienestar de sus comunidades a través de acciones concretas en diversos campos. Además, el proceso ha logrado consolidar un modelo de trabajo que puede replicarse en otras regiones del país.

En conclusión, las Agendas Territoriales de Jóvenes en Paz continúan siendo un mecanismo eficaz para la construcción de paz, fortaleciendo a los jóvenes como agentes de cambio y contribuyendo a la consolidación de un entorno social más armonioso y pacífico en las ciudades de Quibdó, Buenaventura y Medellín.

Entre 2023 y 2025, del presupuesto asignado por el gobierno nacional a la Agencia, se destinó un total de \$5.553.773.953 COP para la implementación de las Agendas Territoriales de Jóvenes en Paz, de los cuales \$412.608.784 correspondieron a la vigencia 2025, reafirmando su compromiso con la construcción de paz y el fortalecimiento de procesos comunitarios y de juventud en los territorios.

No obstante, el desarrollo de esta estrategia le deja a la Agencia retos importantes vinculados al fortalecimiento de los procesos de formación, acompañamiento y seguimiento, con el fin de garantizar la sostenibilidad y escalabilidad de las iniciativas juveniles desarrolladas. Igualmente, se requiere promover la participación incidente de las juventudes en los espacios de toma de decisiones comunitarias, sociales y territoriales, favoreciendo su articulación con instancias locales e institucionales.

Sumado a las Agendas Territoriales de Jóvenes en Paz, durante 2025, la Agencia implementó las Agendas de Niñez y Juventud con Enfoque Restaurativo. Esta es una estrategia institucional orientada al fortalecimiento de entornos protectores para niños, niñas, adolescentes y jóvenes (NNAJ), mediante la promoción de procesos de reconciliación, convivencia pacífica y fortalecimiento del tejido social. A través de acciones integrales con enfoque restaurativo, la estrategia contribuye a la prevención del uso, la utilización y el reclutamiento, así como de otras formas de violencia, y aporta de manera significativa a la construcción de paz y a la garantía de no repetición, promoviendo la participación de la niñez y la juventud en sus territorios.

La estrategia se desarrolla a partir de una metodología con enfoque restaurativo, la cual prioriza el diálogo, la participación comunitaria, la corresponsabilidad y la reconstrucción de relaciones sociales. Este enfoque se implementa de manera progresiva a través de distintas etapas orientadas al fortalecimiento de capacidades individuales, comunitarias e institucionales, reconociendo a los NNAJ



como sujetos de derechos y actores estratégicos en la transformación de sus territorios.

Como se puede observar en la tabla siguiente, la metodología de implementación de las Agendas de Niñez y Juventud incluye 4 fases.

Tabla 14. Metodología de implementación de las Agendas de Niñez y Juventud

FASES	ETAPAS
Previa	Etapa 0 - Aprestamiento administrativo y técnico
Pre-Encuentro	Etapa 1 - Niñez, Juventud y Territorio
	Etapa 2 - Individuos, vecinos, ciudadanos
Encuentro	Etapa 3 - Redes de apoyo, familia, comunidad
	Etapa 4 - Definición e implementación de Agendas de Niñez y Juventud y sus planes de acción
Post-Encuentro	Etapa 5: Cierre del proceso

Fuente: elaboración propia a partir de Convenio de Cooperación Internacional No. 2166 de 2023 y sus documentos complementarios suscrito entre la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN) y la Organización Internacional para las Migraciones (OIM).

En agosto de 2025 se dio inicio a la estrategia y se implementará hasta julio del año 2026 en 16 municipios de 11 departamentos del país:

Tabla 15. Territorios Agendas de Niñez y Juventud

Departamentos	Municipios
Bolívar	Santa Rosa del Sur
Arauca	Arauquita
Antioquia	Ituango
Chocó	Quibdó
Norte de Santander	Cúcuta
	Villa del Rosario
Huila	La Plata
Putumayo	Puerto Asís
Guaviare	San José del Guaviare
Cauca	Caldono
	Jambaló
Caquetá	El Doncello
	Puerto Rico
Nariño	Mallama
	Roberto Payán
	Samaniego

Fuente: elaboración propia a partir del Contrato electrónico de Prestación de Servicio No. 1473 de 2025 y sus documentos complementarios celebrado con UT Merani - Compañía Pedagógica SAS.

Durante 2025, la Agencia desarrolló actividades de las Etapas 1 y 2 de la metodología con enfoque restaurativo, de acuerdo con la planeación establecida. Estos avances permitieron consolidar espacios de confianza, participación y



reconocimiento de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes (NNAJ) como actores clave en la transformación de sus territorios. Algunas de las actividades realizadas son:

- **Articulación territorial:** el trabajo conjunto con los Grupos Territoriales de la ARN permitió recopilar insumos técnicos fundamentales para el diseño e implementación de las Agendas de Niñez y Juventud, en particular en la identificación de necesidades, la priorización territorial y acompañamiento, a partir de criterios técnicamente objetivos, promoviendo una intervención más contextualizada y pertinente.
- **Escenarios de diálogo comunitario:** orientados a la reflexión colectiva, el reconocimiento del daño y la construcción de acuerdos.
- **Encuentros institucionales intersectoriales:** dirigidos a fortalecer la articulación entre actores locales y entidades del orden territorial y nacional.
- **Acciones simbólicas de cierre de carácter comunitario:** actividades de tipo social, cultural y deportivo concebidas como mecanismos de integración, convivencia y prevención de violencias.

En conjunto, estas acciones promovieron la participación de niñas, niños, adolescentes y jóvenes en dinámicas sociales constructivas, fortaleciendo los liderazgos juveniles y las capacidades comunitarias para la prevención de violencias y la promoción de la convivencia pacífica, con la vinculación aproximada de 1.000 NNAJ a los procesos restaurativos y comunitarios impulsados por la estrategia.

A través de la gestión administrativa y operativa de la ARN, la estrategia ejecutó durante la vigencia 2025 un total de \$2.907.583.894,58 COP y, para la vigencia 2026, se tiene prevista una ejecución de \$3.876.326.265,44 COP, destinada a garantizar la continuidad, ampliación y sostenibilidad de las acciones programadas.

La importancia de esta estrategia puede leerse en las palabras de Crismarli Padilla, madre de familia ubicada en el ETCR de Filipinas en Arauquita, Arauca:

“Me parece muy importante estas agendas porque nos ayuda a la sensibilización de todos los jóvenes y niños de la comunidad como principal iniciativa para lograr un cambio en la sociedad”

Crismarli Padilla – Madre de Familia I.E. Filipinas Arauquita – Arauca Agendas compromisos sociales.



1.6 APORTES A LA POLÍTICA DE PAZ TOTAL

Durante 2025, la Agencia para la Reincorporación y la Normalización consolidó un rol estratégico en la implementación de la política de Paz Total, aportando capacidades técnicas, normativas y territoriales para hacer viable el tránsito a la vida civil de personas integrantes de distintos actores armados. La acción institucional se estructuró en tres grandes ejes: i) la participación en mesas de diálogo con grupos armados con estatus político, ii) el acompañamiento a espacios de conversación socio jurídica con estructuras armadas organizadas de crimen de alto impacto (EAOCAL) y iii) el fortalecimiento de las capacidades técnicas internas de la Agencia para responder a escenarios múltiples y simultáneos de Paz Total.

En el marco de la Mesa para la Co-construcción de Paz Territorial en Nariño, la ARN cumplió un papel central en la formulación, ajuste y entrega del Programa de Reintegración Integral para la Paz y la Transformación Territorial para Comuneros del Sur, construido a partir de un proceso sostenido de diálogo con personas del grupo armado y de las comunidades aledañas. Este programa, consolidado en 2025 y entregado públicamente como parte del Acuerdo No. 9 de la Mesa, recoge un diagnóstico integral, define principios rectores, componentes y acciones del proceso de reintegración, e incorpora de manera explícita el aporte de la reintegración a las transformaciones territoriales. Su entrega pública en Pasto, con participación de instituciones nacionales, territoriales, comunidades étnicas, organismos internacionales y países garantes, permitió visibilizar el compromiso de la ARN con la Paz Total y con el cumplimiento de los acuerdos alcanzados.

La Agencia también acompañó activamente los procesos de planeación de las transformaciones territoriales, participando en diálogos interinstitucionales con los sectores de minas, agricultura y sustitución de cultivos; y tuvo una participación clave en la constitución y funcionamiento de la Zona de Ubicación Temporal (ZUT) de Comuneros del Sur en Mallama, aportando a la construcción de los protocolos de tránsito, funcionamiento y dejación de armas, e incorporando acciones de reintegración temprana dentro del protocolo de funcionamiento.

En paralelo, durante 2025 la ARN participó en la Mesa de Diálogos con la Coordinadora Nacional Ejército Bolivariano (CNEB), desarrollando ejercicios de pedagogía sobre su misionalidad, acompañando la construcción de los once protocolos de constitución y funcionamiento de las dos Zonas de Capacitación Integral y Ubicación Temporal - ZOCIUT, e incorporando acciones de reintegración temprana dentro del protocolo de funcionamiento de estas zonas. La Agencia acompañó además actos públicos de destrucción de armas y socialización de acuerdos, consolidando su rol como referente técnico del Gobierno Nacional en materia de tránsito a la vida civil.



En el marco de los procesos de Paz Total con EAOCAl, la ARN acompañó de manera prioritaria el espacio de conversación socio jurídica de Medellín y el Valle de Aburrá, identificando como principal reto el diseño de un programa específico para personas que dejan las armas en contextos urbanos y de crimen organizado.

Como respuesta, la Agencia incidió para que se incluyera en el Proyecto de Ley 002 de 2025 un artículo que permitiera el diseño de un programa de inclusión social, y avanzó en el diseño técnico preliminar de este, a partir del trabajo con voceros de las EAOCAl privados de la libertad, el comité de impulso y actores territoriales (academia, exfuncionarios/as públicos/as, organizaciones de mujeres, organizaciones étnicas y juveniles). Este proceso permitió definir componentes, acciones y alcances desde un enfoque urbano y territorial.

De manera complementaria, la ARN realizó un acercamiento al espacio de conversación socio jurídico con la participación de Shottas, Espartanos y Chiquillos. Este acercamiento permitió conocer la estrategia de Barrios de Paz que busca coordinar la intervención estatal para las transformaciones territoriales. A partir de este intercambio, se programaron espacios de trabajo orientados a que los aprendizajes del proceso de Medellín–Valle de Aburrá y los del proceso de Buenaventura se retroalimenten mutuamente, con el propósito de contribuir a la construcción de un programa de inclusión social pertinente, sensible a las particularidades de los contextos urbanos y territoriales en los que operan las EAOCAl.

Para desarrollar estas tareas, la Agencia ha conformado un equipo específico de paz total de 2 personas, además de los equipos directivos que han estado al frente de los procesos, han garantizado que se recoja la experiencia acumulada y han diseñado estrategias para fortalecer la capacidad institucional para responder a escenarios complejos y simultáneos.

1.7 IMPLEMENTACIÓN DE LA SUBCUENTA "ACCIONES Y PRÁCTICAS COMUNITARIAS Y RESTAURATIVAS - ARN" FONDO COLOMBIA EN PAZ (FCP).

La Subcuenta "Acciones y Prácticas Comunitarias y Restaurativas - ARN" fue creada por el Consejo Directivo del Fondo Colombia en Paz (FCP) en su sesión ordinaria No. 57 del 20 de noviembre de 2024. Esta decisión habilitó un instrumento financiero específico para apoyar la implementación de proyectos y acciones con sentido restaurativo y reparador, vinculados al cumplimiento de sanciones propias y medidas de contribución a la reparación.

La certificación expedida por el FCP (Bogotá D.C., 22 de noviembre de 2024; radicado DE-FCP-S-2024-1303) formalizó la creación de la Subcuenta y la aprobación del Plan y Proyecto Operativo (PPO) 2025–2026, indicando además



que el Fondo realizará el monitoreo al cumplimiento de compromisos y al agotamiento de recursos del PPO, y anexó para suscripción el Acuerdo de Niveles de Servicio (ANS).

De acuerdo con la definición institucional, el objeto de la Subcuenta es diseñar, coordinar, implementar y hacer seguimiento a acciones comunitarias y restaurativas territoriales e interinstitucionales que contribuyan al cumplimiento de sanciones propias y a medidas de contribución a la reparación, aportando a la reconciliación y a la construcción de paz territorial. La Agencia actúa como entidad ejecutora y lidera la ejecución técnica, operativa y administrativa, bajo un principio de subsidiariedad respecto de la oferta institucional del Estado y criterios de complementariedad y articulación interinstitucional.

En términos de planeación financiera, la Subcuenta definió un techo presupuestal de \$316.545.350.000 COP y prioriza líneas de intervención: Acción Integral contra Minas Antipersona (AICMA); medio ambiente, naturaleza y territorio; pertinencia étnica y enfoques diferenciales e interseccionales; educación, alfabetización y capacitación; memorialización y reparación simbólica; y búsqueda de personas dadas por desaparecidas.

De manera complementaria, la certificación del Fondo Colombia en Paz sobre el PPO 2025–2026 incorpora un componente adicional de defensa judicial y extrajudicial por \$404.100.447 COP, y estructura el PPO con metas asociadas a: (i) 400 comparecientes firmantes ante la JEP, acompañados en procesos de reincorporación y que participan en intervenciones articuladas con las líneas restaurativas, por \$140.686.822.222 COP; (ii) 500 comparecientes de Fuerza Pública ante la JEP, acompañados en procesos de reincorporación y que participan en intervenciones articuladas con las líneas restaurativas, por \$175.858.527.778 COP; y (iii) atención del 100% de los gastos asociados a la defensa judicial de la Subcuenta, por \$404.100.447 COP, para un total de \$316.949.450.447 COP.

Tabla 16. Estructura del Plan – Fondo Colombia en Paz

Componente del PPO 2025–2026	Meta	Valor
Intervenciones articuladas con líneas restaurativas	400 comparecientes firmantes ante la JEP acompañados en reincorporación y participación en intervenciones	\$140.686.822.222
Intervenciones articuladas con líneas restaurativas	500 comparecientes de Fuerza Pública ante la JEP acompañados en reincorporación y participación en intervenciones	\$175.858.527.778
Defensa judicial y extrajudicial de la Subcuenta	Atender el 100% de los gastos asociados a la defensa judicial de la Subcuenta	\$404.100.447

Fuente: Oficio DE-FCP-S-2024-1303. Consejo Directivo No. 57 del FCP – Creación Subcuenta Acciones Comunitarias y Restaurativas. Aprobación PPO 2025-2026.



Es importante precisar que la asignación efectiva de recursos para compromisos en una vigencia depende de la apropiación, transferencia y habilitación por parte del Ministerio de Hacienda y Crédito Público. En ese sentido, el 29 de septiembre de 2025 se asignaron \$20.000.000.000 COP a la Subcuenta para la vigencia 2025, cifra que determina el marco real de ejecución presupuestal del periodo.

El primer logro estratégico fue consolidar el alistamiento institucional de la ARN para ejercer la ejecución técnica, operativa y administrativa de la Subcuenta. Este alistamiento se ordena en tres hitos concatenados: (i) la creación formal de la Subcuenta por el Consejo Directivo del FCP (20 de noviembre de 2024), (ii) la asignación efectiva de recursos para la vigencia 2025 (29 de septiembre de 2025, por \$20.000.000.000 COP), y (iii) la primera fase de estructuración los procesos de contratación requeridos por la Subcuenta.

En desarrollo de este alistamiento, se adelantaron trámites internos orientados a ajustar el plan de contratación de personas naturales, con el fin de consolidar la vinculación del equipo que hace parte de la Subcuenta y alinear sus perfiles a las necesidades técnicas de estructuración contractual, seguimiento y articulación interinstitucional. Este proceso busca asegurar que la capacidad instalada se corresponda con el volumen y complejidad de proyectos restaurativos y con las exigencias de ejecución bajo las reglas del FCP.

Un segundo logro fue la elaboración y consolidación del Plan de Compras preliminar (2 de diciembre de 2025), como instrumento de planeación para la ejecución de los recursos efectivamente asignados a la Subcuenta. Este ejercicio se adelantó de manera articulada con el equipo financiero de la ARN y se nutrió de diálogos técnicos con la Secretaría Ejecutiva de la JEP, particularmente en lo relacionado con la planificación de escenarios de destinación de recursos en función de prioridades del Sistema Restaurativo.

El Plan de Compras preliminar permitió ordenar metas, actividades estratégicas y objetos contractuales preliminarmente identificados en las decisiones judiciales proferidas por la JEP. En particular, consolidó como actividades estratégicas, entre otras, las siguientes orientaciones: contribuir al desarrollo de infraestructura rural y urbana con enfoques diferenciales; desarrollar proyectos orientados a la preservación y restauración del medio ambiente, la naturaleza y el fortalecimiento del territorio; viabilizar proyectos dirigidos a la memorialización y reparación simbólica; promover la vocación restaurativa de los proyectos y garantizar condiciones de los comparecientes para el cumplimiento de sanciones propias y de medidas de contribución; garantizar condiciones transversales para los comparecientes; apoyar la gestión y desarrollo de los proyectos restaurativos ordenados por la JEP; prever honorarios de apoyo a la gestión para diseño,



seguimiento, evaluación y acompañamiento técnico-financiero; y contemplar gastos asociados a la defensa judicial y extrajudicial de la Subcuenta.

De manera ilustrativa, el Plan de Compras preliminar identificó objetos contractuales asociados a proyectos priorizados y a necesidades transversales. Entre ellos se destacan los siguientes (valores estimados preliminares):

Tabla 17. Plan de Compras – Fondo Colombia en Paz

Objeto/ítem preliminar	Valor estimado
Metros lineales de vía mejorada (690 m), vía de acceso al Centro de Armonización para el Buen Vivir de las familias del Pueblo Indígena Kankuamo	\$1.204.401.000
Validación de los estudios y diseños del Centro de Armonización para el Buen Vivir de las familias del Pueblo Indígena Kankuamo -Caso 03.	\$408.476.098
Interventoría de la obra de construcción del Centro de Armonización para el Buen Vivir de las familias del Pueblo Indígena Kankuamo -Caso...	\$50.000.000
Construcción y dotación del Centro de Armonización para el Buen Vivir de las familias del Pueblo Indígena Kankuamo -Caso 03, Subcaso Costa.	\$7.362.350.611
Condiciones transversales para que los comparecientes cumplan con las sanciones propias en el marco del Caso 03, Subcaso Costa Caribe.	\$1.452.072.744
Condiciones transversales para que los comparecientes cumplan con las sanciones propias en el marco del Caso 01.	\$896.392.317
Condiciones transversales para que los comparecientes cumplan con las actividades del proyecto "Un monumento posible, 6402 razones para no olvidar"	\$1.671.620.454
16 Contratos de Prestación de Servicios Profesionales	\$2.045.233.920

Fuente: elaboración propia a partir de las sentencias P-SeRVR-RC-ST-No.001 y No. 002 de 2025 y anexo técnico a dicha sentencia de la Sección de Primera Instancia para casos de Reconocimiento de Verdad y Responsabilidad del Tribunal para la Paz de la JEP.

El Plan de Compras también incorporó la previsión de 16 contratos de prestación de servicios profesionales, orientados al soporte técnico para diseño, seguimiento, evaluación y articulación de la ejecución, así como otros componentes asociados a la adquisición de bienes y servicios.

Un tercer logro se concreta en la activación y sostenimiento de escenarios de articulación interinstitucional para la gobernanza de proyectos restaurativos y de condiciones transversales. En primer lugar, se adelantaron procesos de articulación Gobierno–JEP a través de las mesas técnicas de la Instancia de Articulación entre la JEP y el Gobierno nacional, con el fin de identificar oferta institucional disponible, delimitar responsabilidades y alinear rutas para materializar proyectos restaurativos y medidas asociadas.

En segundo lugar, se desarrollaron diálogos directos con los despachos relatores de las sentencias restaurativas proferidas por la Sección de Reconocimiento de Verdad y Responsabilidad, en particular aquellas vinculadas al Caso 01



(secuestros) y al Caso 03 – Subcaso Costa Caribe. Estos espacios permitieron trasladar observaciones técnicas y de competencia institucional de la ARN, algunas de las cuales fueron acogidas en las decisiones, contribuyendo a un mejor ajuste entre órdenes judiciales, capacidades institucionales y viabilidad de implementación.

En tercer lugar, se fortaleció la articulación con la Secretaría Ejecutiva de la JEP para planear escenarios de destinación de recursos. En este marco, se reconoce como hito el Memorando de Entendimiento suscrito entre la ARN y la JEP el 22 de abril de 2025, que define la colaboración a través de mesas técnicas periódicas para coordinar el seguimiento técnico de acciones y proyectos financiados con cargo a la Subcuenta. En la tercera sesión de la Mesa Técnica (22 de julio) se presentaron criterios de priorización para proyectos con cargo a la Subcuenta, destacando la concentración en proyectos con sentencias próximas, alto grado de estructuración técnica y consenso institucional al interior de la JEP.

De forma complementaria, y en relación con las condiciones transversales para la participación efectiva de los comparecientes, se avanzó en la Submesa de Condiciones Transversales de la Instancia de Articulación en la elaboración de un decreto reglamentario orientado a regular dichas condiciones, en coherencia con criterios preliminares establecidos por las sentencias restaurativas emitidas en el Caso 01 y en el Caso 03 – Subcaso Costa Caribe. Su aprobación se estima para el primer trimestre de 2026.

En términos de alcance financiero potencial, se tiene que con cargo a la Subcuenta se podrían financiar rubros como alimentación y elementos de higiene; asegurabilidad (póliza de seguros); transporte y movilidad; elementos de dotación; y capacitación para el desarrollo de acciones restaurativas. Para ello, resulta necesario identificar las actividades específicas que realizará cada compareciente, a fin de estructurar los contratos correspondientes.

1.8 ACCIONES DESARROLLADAS EN EL MARCO DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Para 2025, el 12% de los recursos invertidos para firmantes del acuerdo de paz de 2016 provinieron de la cooperación internacional, siendo las fuentes principales de aporte el Fondo Multidonorante de Naciones Unidas, el gobierno noruego, el gobierno sueco y gobiernos asiáticos como Corea del Sur y Japón. Esto, sin contar con proyectos autogestionados por firmantes, directamente con cooperantes con los que sostienen una relación.

Durante 2025, desde la ARN apoyamos la presentación de cerca de 40 proyectos, de los cuales 8 fueron aprobados a 31 de diciembre, y aún quedan convocatorias pendientes de anunciar sus resultados. Los proyectos aprobados son los



siguientes: 1. ASVB COMUCCOM, Trayectorias de paz y desarrollo. Cooperante: Embajada de Noruega - Fondo Flexible de Ambiente de Noruega; 2. ASVB FEMNCAFE, Trayectorias de paz y desarrollo. Cooperante: Embajada de Noruega - Fondo Flexible de Ambiente de Noruega; 3. PAZ Vías de formación, autoempleo y crecimiento socioeconómico en las cadenas agroforestales y ganaderas para la construcción de la paz en Colombia. Cooperante: Agencia Italiana de Cooperación - AICS; 4. Conectando a los no Conectados “Redes Comunitarias de Internet como vehículo para reducir las Brechas Digitales en Zonas Rurales de Colombia. Cooperante: Unión Europea – Iniciativa Global Gateway; 5. Convocatoria para la sostenibilidad económica de las iniciativas colectivas de firmantes de paz. Cooperante: Fondo Multidonante de las Naciones Unidas- MPTF; 6. Hogares de Paz: Acceso al crédito y financiación con Equidad para la Reincorporación Sostenible. Cooperante: Fondo Multidonante de las Naciones Unidas- MPTF; 7. Semillas de autonomía, mujeres que transforman territorios. Cooperante: Fondo Multidonante de las Naciones Unidas- MPTF.; 8. Electrificación de Energía Verde para el ETCR en Pondere, Colombia. Cooperante: Instituto Coreano para el Avance de la Tecnología- KIAT.

Estos proyectos (30 activos bajo el conocimiento de la ARN) benefician a cerca de 4.000 firmantes de paz directamente y a 19.000 personas de forma indirecta, en 60 municipios del país. De estos 28 proyectos, 10 están centrados en apoyo a mujeres, personas mayores y personas con discapacidad.

Los ejes centrales de los proyectos aprobados están en la producción agropecuaria (Café, cacao, ganadería), energías renovables, infraestructura comunitaria y fortalecimiento organizativo. Actualmente están en gestión proyectos sobre vivienda y fortalecimiento a proyectos productivos de mujeres.

2 GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DE APOYO

La sección anterior dio cuenta de un cúmulo de logros y acciones desarrolladas por la ARN durante 2025 en el marco del cumplimiento de su misión y sus objetivos estratégicos, así como la identificación de los retos a los que se enfrenta de cara al 2026. Sin embargo, para alcanzar estos logros, la ARN también implementó una serie de acciones orientadas a fortalecer sus capacidades institucionales, administrativas, técnicas y de soporte. El resultado de estos esfuerzos benefició de manera transversal a las diferentes dependencias, procesos y Grupos Territoriales de la Agencia.

En el marco del **Sistema Integrado de Gestión (SIG)**, durante la vigencia se realizaron cuatro (4) jornadas de inducción y reinducción, con la participación de 474 servidores públicos y contratistas de la sede central y de los grupos territoriales.



Asimismo, se adelantó la actualización de 361 métodos de operación, con el acompañamiento técnico y metodológico de la Oficina Asesora de Planeación a los diferentes procesos, como parte de las actividades permanentes de revisión y mejora de la información documentada.

En el segundo semestre, la Oficina Asesora de Planeación lideró la realización del primer ciclo de auditorías internas en la sede central y los grupos territoriales, abarcando 12 unidades auditables: GT Bogotá, GT Guaviare, GT Cundinamarca–Boyacá–Casanare, GT Huila, GT Tolima, GT Caquetá, Proceso Gestión del Talento Humano, Proceso Gestión Administrativa, Proceso Implementación, Proceso de Diseño, Proceso de Gestión Legal y Proceso Direccionamiento Estratégico.

Finalmente, como parte de las acciones de mejora continua y en cumplimiento del rol de segunda línea de defensa, la Oficina Asesora de Planeación realizó el registro del seguimiento al avance de 24 acciones incluidas en los planes de mejora, discriminadas de la siguiente manera: PM-23-00016 (1 acción), PM-25-00007 (2 acciones), PM-25-00002 (3 acciones) y PM-25-00019 (18 acciones).

En materia de **gestión del talento humano y bienestar**, la Entidad alcanzó un 95,29% de cumplimiento del Plan Estratégico de Talento Humano, resultado del avance de los planes que lo componen: Capacitación (95,48%), Seguridad y Salud en el Trabajo (98,25%), Bienestar e Incentivos (99,42%) y Provisión de Planta de Personal (88%), evidenciando altos niveles de desempeño y satisfacción institucional. Se registró una percepción favorable del 97,89% en las actividades de bienestar, capacitación y seguridad y salud en el trabajo, así como un 95,25% de cumplimiento de los cuatro objetivos del SG-SST. También se trabajó por la incorporación del enfoque diferencial. En este sentido, se logró un 97,78% de cumplimiento en actividades de género, etnia y discapacidad, con la participación de 186 personas, y se implementaron 42 actividades del Plan de Acción de la Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género – Policarpa 2025, destacando la transversalización del enfoque de género en la Rendición de Cuentas 2024, acciones de empoderamiento, prevención de violencias basadas en género, acceso a formación y beneficios laborales, y actividades de sensibilización y cuidado que contaron con 1.737 participaciones (73% mujeres y 27% hombres).

Estos avances en la gestión del talento humano, el bienestar institucional y la incorporación del enfoque de género no son resultados aislados, sino que se inscriben en una apuesta estructural de la Entidad por transformar sus prácticas organizacionales y fortalecer una cultura institucional basada en la igualdad, el cuidado y el respeto por la mujer. En este contexto, la Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género (Policarpa) se constituye en el marco orientador que articula y potencia los esfuerzos realizados, permitiendo que los logros en



capacitación, bienestar, seguridad y salud en el trabajo, y enfoque diferencial trasciendan el cumplimiento de metas operativas y se consoliden como procesos sostenidos de cambio cultural, fortalecimiento de capacidades y garantía de derechos al interior de la Agencia.

La Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género (2024–2030) constituye una de las transformaciones culturales, administrativas y humanas más importantes en la historia reciente de la Agencia. Su adopción mediante la Resolución 2696 de 2024 representó el paso de un compromiso conceptual hacia un marco de acción institucional concreto, articulado y transversal, orientado a promover la igualdad sustantiva, el ejercicio pleno de los derechos y la eliminación de todas las formas de violencia contra las mujeres y basadas en género, en coherencia con los mandatos constitucionales, la Directiva Presidencial 001 de 2023, la Ley 1257 de 2008, la Ley 823 de 2003 y los compromisos internacionales del Estado colombiano frente a los derechos humanos de las mujeres y las personas con orientación sexuales, identidades y/o expresiones de género diversas.

Durante su primer año de implementación (noviembre 2024-noviembre 2025), Policarpa se consolidó como una herramienta innovadora en la gestión pública para fortalecer las capacidades institucionales y territoriales en materia de género, transformar prácticas culturales históricas de discriminación al interior de la entidad y posicionar el enfoque de género como elemento indispensable para garantizar ambientes laborales seguros, respetuosos, inclusivos y libres de violencias. Esto se evidencia en la implementación del 53% de las acciones contenidas en la Política y del protocolo institucional para la prevención y atención de violencias de género en el entorno laboral, ratificando que la transformación cultural, no es solo un propósito discursivo, sino una apuesta política y ética que permea la planeación, la distribución de recursos, la gestión del talento humano y la toma de decisiones.

Asimismo, es de destacar que desde 2023 la ARN, ha cumplido de forma permanente y superado el 50% de la Ley de Paridad, lo cual evidencia el compromiso de la actual administración por brindar oportunidades a las mujeres que cuentan con la formación y capacidades para asumir cargos de toma de decisión: En 2025, los cargos de dirección y/o toma de decisión estuvieron ocupados por mujeres, distribuidos así: cargos de mayor decisión (100% mujeres), otros cargos de mayor decisión (50% mujeres), cargos de nivel asesor (75% por mujeres), coordinaciones del nivel central (58% por mujeres) y coordinaciones grupos territoriales (79% por mujeres).

Entre los principales logros, se destacan:



- En la Mesa para la Institucionalización y la Transversalización del Enfoque de Género en la ARN – MAITEG, en la cual participan con voz y voto dos organizaciones sindicales (SINTRAPAZ y SPC) y una representante de trabajadoras(es), se efectuó la validación del balance de implementación de la Política y la planeación conjunta de fechas conmemorativas (10 en total).
- Se han realizado 62 actividades de sensibilización, pedagogía y de cuidado, que suman en total 1.737 participaciones de las cuales 73% son de mujeres y 27% de hombres.
- Escuela de empoderamiento ¡Una Pola para todas!: 17 mujeres trabajadoras de aseo y cafetería fueron formadas y certificadas en un proceso de aprendizaje alrededor de temas transversales en la vida de las mujeres, relacionados con los derechos humanos de las mujeres.
- Conformada y fortalecida la Red de Puntos Focales de Género -PFG), conformada por 58 personas (28 personas de planta y 30 contratistas) que se han convertido en multiplicadores (as) del enfoque de género y en canal para la apropiación práctica de la Política.
- Desde la activación del Canal en 2023 y hasta la fecha, se ha brindado orientación psicosocial y jurídica a 80 casos (73 corresponden a casos de mujeres y 7 de hombres), de los cuales se encuentran abiertos 31. En el 2025 se registraron 28 nuevos casos, de los cuales permanecen abiertos 21. Las atenciones corresponden a situaciones de bienestar en el ámbito laboral, derechos laborales, sexuales y reproductivos, teletrabajo y trasladados por situaciones de cuidado o de salud, riesgos de violencias en el entorno familiar, orientación jurídica, espacios colectivos, asesorías y violencias contra las mujeres y basadas en género.
- Participación de aproximadamente 250 personas en la cátedra abierta “A nuestro ritmo: sexualidad acompañada”, impartida por profesionales de la salud con amplia experiencia en enfoques diferenciales e interseccional.
- Desde la activación del Canal de Escucha Segura en 2023 y hasta la fecha, se ha brindado orientación psicosocial y jurídica a 80 casos (73 corresponden a casos de mujeres y 7 de hombres), de los cuales se encuentran abiertos 31. En el 2025 se registraron 28 nuevos casos, de los cuales permanecen abiertos 21. Las atenciones corresponden a situaciones de bienestar en el ámbito laboral, derechos laborales, sexuales y reproductivos, teletrabajo y trasladados por situaciones de cuidado o de salud, riesgos de violencias en el entorno familiar, orientación jurídica, espacios colectivos, asesorías y violencias contra las mujeres y basadas en género.
- Tres cátedras virtuales sobre masculinidades cuidadoras, corresponsables y no violentas, y 5 talleres formativos para fortalecer las competencias de trabajadores en torno a una comprensión crítica y situada del enfoque de género y la importancia de la deconstrucción de las masculinidades tradicionales y heteronormativas.



De igual forma, se garantizó la gestión eficiente de la planta de personal, con la ocupación de 374 cargos de un total de 426, lo que representa un 87,3% de ocupación, mientras que 54 cargos quedaron vacantes, equivalentes al 12,6% del total de la planta. Es importante señalar que, de los cargos ocupados, 219 corresponden al nivel central y 153 a territorios. Ahora bien, desagregando los datos por niveles de los cargos ocupados, en el nivel Directivo se logró una ocupación del 100%, dado que la totalidad de los cargos existentes (9) fueron provistos, sin registrarse vacantes. De los 20 cargos de nivel Asesor, 19 de ellos fueron provistos alcanzando un 95% de ocupación. En el nivel Profesional, que concentra la mayor proporción de la planta con 237 cargos, se registró un total de 205 cargos ocupados y 32 vacantes, lo que equivale a un nivel de ocupación cercano al 86,5 %. Por su parte, el nivel Técnico con 149 cargos, de los cuales 129 fueron ocupados y 20 vacantes, alcanzando una ocupación aproximada del 86,6 %. Finalmente, el nivel Asistencial con una planta de 11 cargos, con 10 ocupados y 1 vacante, reflejando una ocupación del 90,9%.

Para finalizar, se logró el 93,76% en la gestión de 21.203 solicitudes de comisiones y desplazamientos (1.482 empleados/as públicos/as y 19.721 contratistas), lo que evidencia una gestión oportuna y eficiente del proceso administrativo asociado a la movilidad institucional.

En materia disciplinaria, se logró una descongestión significativa de los procesos en etapa de instrucción, reduciendo de manera sustancial el número de expedientes activos, lo cual evidencia una mejora en la eficiencia y oportunidad del proceso disciplinario. Asimismo, se profirieron autos de pliego de cargos de alta relevancia institucional, reflejando el compromiso de la entidad con la transparencia, la integridad pública y la lucha contra la corrupción.

Adicionalmente, se actualizó y publicó el procedimiento disciplinario en la etapa de instrucción, fortaleciendo el rigor técnico, la seguridad jurídica y el cumplimiento normativo vigente. Como resultado de la gestión adelantada, se alcanzó el cumplimiento del 100% en la atención de 40 actuaciones disciplinarias durante la vigencia.

Con respecto a la **negociación sindical en la vigencia 2025**, esta se desarrolló como un ejercicio institucional de diálogo social, en el marco del procedimiento aplicable al empleo público, garantizando condiciones de buena fe, publicidad y trazabilidad. La Mesa de Negociación se instaló el 8 de abril de 2025 y, conforme al cronograma concertado, se realizaron sesiones periódicas que completaron 32 reuniones entre el 28 de abril y el 9 de julio de 2025; al requerirse la continuidad del proceso, las partes acudieron de manera unánime a la figura de la prórroga del término, asegurando el desarrollo ordenado de los debates. Para fortalecer la



transparencia, las sesiones fueron transmitidas por Teams, se proyectaron y suscribieron actas en cada jornada y se dispuso un repositorio institucional para su consulta por la comunidad interna.

Como resultado del proceso, de los 53 artículos presentados en el pliego, se alcanzó acuerdo en 47, equivalentes al 88,67%, consolidando un cierre mayoritario de los puntos sometidos a discusión e identificando los asuntos no concertados. La formalización del acuerdo se materializó mediante acto administrativo de adopción, acompañado por una estrategia de comunicaciones internas que permitió socializar el desarrollo de la mesa y los contenidos acordados, así como la publicación de soportes en un micrositio institucional. Este enfoque combinó gestión documental, comunicación y acceso a la información como pilares para asegurar legitimidad, control y continuidad administrativa del acuerdo.

Para el seguimiento a su cumplimiento, la Administración y las organizaciones sindicales implementaron una metodología basada en matriz de control, repositorio de evidencias y verificación en el Comité Bipartito, en el cual se realizaron (3) tres sesiones durante la vigencia 2025 (24 de septiembre, 2 de octubre y 6 de noviembre), revisando artículo por artículo con las observaciones de las partes. A 31 de diciembre, se registran avances como la publicación del acuerdo, la expedición de actos administrativos asociados, el reconocimiento de comisiones de servicio, la entrega de espacio físico sindical y la ejecución de acciones logísticas y de fortalecimiento institucional, mientras que otros compromisos, por su temporalidad, continúan en ejecución o han sido programados para 2026, manteniéndose su seguimiento dentro del ciclo de verificación correspondiente.

En cuanto a **gestión administrativa y contractual**, la Entidad evidenció una operación eficiente y oportuna, reflejada en la ejecución de 151 procesos contractuales incluidos en el Plan Anual de Adquisiciones, así como en la programación de 155 procesos de contratación, de los cuales 121 fueron publicados dentro de los tiempos estimados, conforme a la modalidad correspondiente. De igual manera, se adelantó la gestión oportuna y radicación de 136 liquidaciones contractuales, de las cuales 72 se realizaron en un plazo inferior a cuatro meses, fortaleciendo el cierre oportuno de los compromisos contractuales.

Por otra parte, para la atención de las funciones y competencias asignadas a la ARN, durante el 2025 se suscribió un total de 1.450 contratos de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión, con 1.360 contratistas, por un valor total de \$80.799.335.433 COP. Para la atención de las necesidades de la Dirección Programática, como dependencia que concentra la mayoría de las



actividades misionales, se suscribieron 1.124 contratos, con 1.095 contratistas, por un valor total de \$64.061.815.234 COP.

Adicionalmente, la gestión administrativa, se complementó con la realización de 1.331 inventarios individualizados en las dependencias y Grupos Territoriales, la atención y cierre de 42 solicitudes de servicios administrativos y la gestión y cierre de 517 solicitudes de almacén e inventarios, garantizando una atención integral a las necesidades administrativas y el soporte continuo a la operación institucional.

De otro lado, **en materia de gestión ambiental**, se logró el cumplimiento del 100% de las acciones previstas para la implementación del Sistema de Gestión Ambiental (SGA) y del Plan Institucional de Gestión Ambiental (PIGA), mediante estrategias de sensibilización y divulgación de 69 piezas gráficas institucionales, la realización de 11 charlas de sensibilización ambiental con la participación de 368 personas, la revisión de 30 acuerdos mutuos de reciclaje y la socialización de los aspectos ambientales significativos con directivos y servidores de la Entidad.

En relación con la **gestión documental y archivística**, se registraron avances sustanciales a partir del cumplimiento del Plan Institucional de Archivos (PINAR) y del Programa de Gestión Documental (PGD), mediante la actualización de los instrumentos archivísticos, la modernización de archivos de gestión, la implementación efectiva de las tablas de retención documental (TRD) y Tablas de Valoración Documental (TVD), la actualización del Sistema Integrado de Conservación y el avance en el proyecto de adquisición del Sistema de Gestión de Documentos Electrónicos de Archivo. Estos esfuerzos se reflejaron en una gestión operativa eficiente, evidenciada en el 100% de cumplimiento en la atención de 4.171 solicitudes de consulta y préstamo documental, así como en el 100% de eficacia en las transferencias documentales, correspondientes a 55 transferencias legalizadas, garantizando el acceso oportuno a la información y la adecuada preservación documental institucional.

Por otra parte, **la gestión financiera y contable** aseguró la razonabilidad, calidad y confiabilidad de la información financiera para la toma de decisiones, mediante el cumplimiento oportuno de los cierres contables mensuales, en observancia de los lineamientos de la Contaduría General de la Nación y el logro de un 99,9% de calidad en los registros financieros. De un total de 404.266 operaciones ejecutadas, 404.174 cumplieron los criterios de calidad y operatividad, evidenciando el fortalecimiento de los controles y consistencia de la información contable institucional.

En materia de **gestión del conocimiento y articulación interinstitucional**, se consolidaron alianzas estratégicas clave, destacándose la articulación con la *Folke*



Bernadotte Academy (FBA) del Gobierno de Suecia para el fortalecimiento de capacidades institucionales, así como el desarrollo del proyecto “Trayectorias exitosas de reincorporación” con las universidades de Essex y Jorge Tadeo Lozano, orientado a la generación, apropiación y transferencia de conocimiento mediante espacios de socialización y formación especializada.

Asimismo, en el componente de **gestión jurídica**, se garantizó una atención eficaz y oportuna de las actuaciones judiciales y administrativas, alcanzando un 100% de eficacia mediante la intervención oportuna en 284 actuaciones. De manera articulada, se fortaleció la prevención del daño antijurídico a través de la adopción de decisiones en 31 casos por parte del Comité de Conciliación, que incluyeron solicitudes de conciliación judicial y extrajudicial, análisis de procedencia de llamamiento en garantía y evaluaciones de viabilidad conciliatoria. Adicionalmente, se dio trámite oportuno a 253 actos administrativos (86 de pérdida o suspensión de beneficios, 138 del área de Talento Humano, 28 de otras dependencias y un (1) proyecto de decreto), se emitieron 14 conceptos jurídicos sobre temas misionales estratégicos – entre ellos, reincorporación, comparecencia institucional, gestión de usuarios transgénero y participación de comparecientes de Fuerza Pública ante la JEP-, se atendieron 22 consultas jurídicas en materias como afiliaciones a EPS, antecedentes judiciales, asignaciones económicas, conflicto de intereses, tierras en el Programa de Reincorporación Integral, acoso laboral y devolución de beneficio y se revisaron 6 proyectos de ley relacionados con reincorporación, reparación a víctimas y fortalecimiento institucional para la paz total, así como 2 proyectos de acto administrativo con fines de incidencia normativa.

Sumado a lo anterior, en materia de **atención a la ciudadanía**, se evidenció la apropiación de los protocolos de atención, alcanzando un 90,33%, resultado del promedio obtenido en los distintos períodos de medición (primer semestre 92,59%, tercer trimestre 94,31% y cuarto trimestre 84,09%). Asimismo, se registró un 85,29% de satisfacción frente a la respuesta a peticiones y un 95,63% de satisfacción respecto a los canales de atención de la Agencia, lo que refleja la efectividad de los mecanismos de atención y relacionamiento con la ciudadanía.

De igual forma, en el componente de **relacionamiento con la ciudadanía**, se lograron avances sustanciales con el diseño e implementación de la Política de Relacionamiento con la Ciudadanía, el posicionamiento del “Festival Alcompaz de lo Público” como un espacio de interacción y pedagogía institucional, y el desarrollo de acciones con enfoque diferencial. Adicionalmente, se avanzó en el diseño y aprobación de la Estrategia de Participación Ciudadana, fortaleciendo los canales de diálogo, corresponsabilidad y participación incidente de la ciudadanía en la gestión institucional.

También en la **gestión de las comunicaciones** se destacan logros durante la vigencia. Se ejecutó de manera integral el Plan Estratégico de Comunicaciones,



con la publicación de 8.896 contenidos en redes sociales, con un alcance de 36,5 millones de cuentas y 3,8 millones de interacciones; la emisión de 364 comunicados de prensa. En cuanto al fortalecimiento de la comunicación interna, se gestionaron más de 1.900 mensajes y boletines; y el cumplimiento del 100% en la atención de solicitudes de servicios de comunicación institucional. De las solicitudes recibidas, 363 correspondieron a publicaciones en la página web, 235 a servicios de comunicaciones generales, 253 a difusión de boletines informativos, 174 a sensibilización sobre servicios y herramientas, 49 a actualizaciones o publicaciones en la intranet, y 43 a diseños y campañas gráficas.

De otro lado, en torno a **tecnologías de la información y sistemas**, se fortaleció el sistema de información misional SIRR mediante la implementación del 100% de los requerimientos de alto impacto definidos para la vigencia, la democratización del acceso a los datos a través del nuevo modelo de información y el avance sostenido en la ejecución del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información (PETI 2023–2026). De manera complementaria, se registraron avances relevantes en la Política de Gobierno Digital y en la implementación del Plan de Privacidad y Seguridad de la Información, con la ejecución de 30 actividades, que incluyeron la actualización del Manual del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI) y del Modelo de Seguridad y Privacidad de la Información (MSPI), la creación e implementación del modelo institucional de ciberseguridad, la gestión de activos de información, el manejo de incidentes de seguridad, la remediación de hallazgos derivados de ejercicios de Ethical Hacking y avances parciales hacia la adopción de la norma ISO 27001:2022.

Estos avances se reflejaron en la calificación en la prestación de los servicios TIC, alcanzando un 95,51% de satisfacción en los servicios de tecnología de la información, con 4.485 usuarios satisfechos de un total de 4.683 encuestados, así como un 97,28% de oportunidad en la atención de solicitudes, al atenderse 26.171 de 26.924 solicitudes dentro de los tiempos definidos en el Acuerdo de Nivel de Servicio.

Finalmente, la **gestión del control interno y aseguramiento** evidenció resultados sólidos, reflejados en un 91,3% en el Índice de Control Interno (ICI). Durante la vigencia se ejecutó el Plan Anual de Auditorías, que incluyó la realización de 6 auditorías de aseguramiento y la elaboración y publicación de 32 informes de ley. De manera complementaria, se adelantó el seguimiento sistemático a los planes de mejoramiento derivados de evaluaciones internas, externas y de la Contraloría General de la República, mediante la realización de dos (2) reportes en el aplicativo SIRECI; de un total de 14 acciones evaluadas, seis (6) fueron calificadas como eficaces y ocho (8) como no eficaces, alcanzando un nivel de eficacia del 43%. Asimismo, se efectuó el seguimiento y cierre de los planes de mejoramiento derivados de evaluaciones independientes a través de cuatro (4) reportes que



permitieron gestionar 454 acciones, distribuidas en 218 provenientes de auditorías internas, 144 de revisiones internas de proceso y 92 de auditorías externas.

3 RESULTADOS DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

Las secciones precedentes presentaron los principales logros asociados, por una parte, al cumplimiento de la misión institucional y, por otra, a la habilitación de las condiciones operativas y administrativas necesarias para alcanzarlos. Estos logros y retos se traducen en el nivel de cumplimiento de la entidad frente a cada uno de los planes que integraron la planeación institucional durante la vigencia 2025. En este apartado se presenta el recuento del nivel de cumplimiento alcanzado.

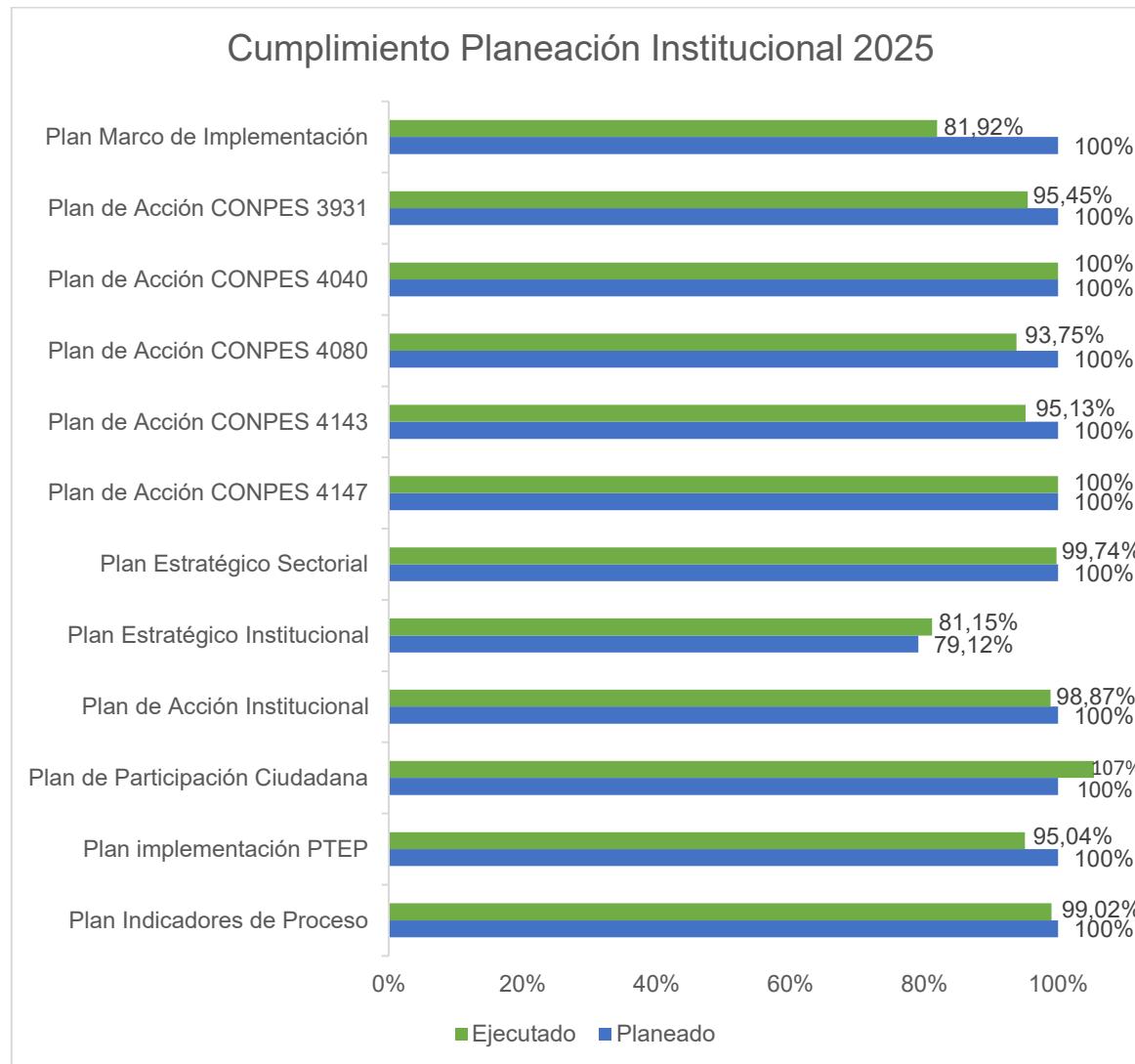
Para tal efecto, es necesario reconocer que la gestión institucional se concreta en planes, programas y proyectos que se ejecutan a través de los diversos instrumentos de planificación, tanto internos como externos. Estos permiten avanzar en el cumplimiento de la plataforma estratégica de la entidad, la cual está disponible para consulta en el siguiente enlace:
<https://www.reincorporacion.gov.co/es/agencia>

Con el fin de ofrecer una visión integral y comparativa del desempeño institucional, a continuación, se presenta la gráfica que consolida el nivel de cumplimiento de las metas definidas en cada uno de los instrumentos de planeación al cierre de la vigencia 2025: Plan Marco de Implementación (PMI), Plan Estratégico Sectorial (PES), Plan CONPES 3931, Plan CONPES 4040, Plan CONPES 4080, Plan CONPES 4143; Plan CONPES 4147 Plan de Acción Institucional (PAI), Plan de Participación Ciudadana (PPC), Programa de Transparencia y Ética Pública (PTEP)²⁰ y Plan de Indicadores de Proceso (PIP). Esta representación permite identificar de manera sintética los avances alcanzados, el grado de ejecución de los compromisos institucionales y la coherencia entre la planeación estratégica y la gestión operativa, constituyéndose en un insumo clave para el análisis de resultados y la toma de decisiones.

²⁰ El PTEP es una nueva estrategia institucional implementada en 2025, orientada a fortalecer la cultura de la legalidad y la gestión de riesgos para la integridad. Durante el primer trimestre, estuvo en fase de formulación, y su ejecución comenzó a partir del segundo trimestre. Por esta razón, el PTEP tiene una duración de nueve meses en su primer año de implementación.



Ilustración 5. Cumplimiento de la planeación 2025



Fuente: elaboración propia a partir de software SAPYG.

3.1 PLAN MARCO DE IMPLEMENTACIÓN

El Plan Marco de Implementación es el instrumento creado para orientar y dar seguimiento a la implementación del Acuerdo Final de Paz. Tras la firma del Acuerdo Final de Paz, y con el propósito de garantizar su implementación integral, se formuló el Plan Marco de Implementación, administrado por el Departamento Nacional de Planeación. Este plan articula los propósitos, objetivos, metas, prioridades e indicadores establecidos para dar cumplimiento a lo pactado, en el marco del documento CONPES 3932 de 2018.



En tanto la ARN desarrolla acciones concretas que contribuyen a la construcción de paz en Colombia y particularmente al cumplimiento de lo pactado en 2016; la Agencia contribuye con el reporte de acciones orientadas a la implementación del Punto 3: Fin del conflicto, y el Punto 6: Implementación, verificación y refrendación.

El Plan Marco de Implementación cuenta con 14 indicadores a cargo de la Entidad, sin embargo 5 de estos indicadores presentan novedad debido a que se encuentran en proceso de cierre y serán reemplazados por nuevos indicadores, por parte del Departamento Nacional de Planeación-DNP. Estos indicadores son: C.457 Planes y programas de reincorporación social y económica implementados, C.E.3 Programa especial de armonización para la reintegración y reincorporación social y económica con enfoque diferencial étnico y de género concertado, diseñado e implementado, C.E.4 Mujeres excombatientes pertenecientes a pueblos étnicos beneficiarias del programa especial de armonización para la reintegración y la reincorporación, C.MT.1 Porcentaje de miembros de las FARC-EP acreditados y que voluntariamente acceden a la ruta reincorporación con todas las medidas de la reincorporación económica y social sostenible y C.MT.2 Programa de atención especial para discapacitados del conflicto con incapacidad permanente y adultos mayores, que gestione recursos de cooperación no reembolsable internacional y de instituciones no gubernamentales para su realización, creado.

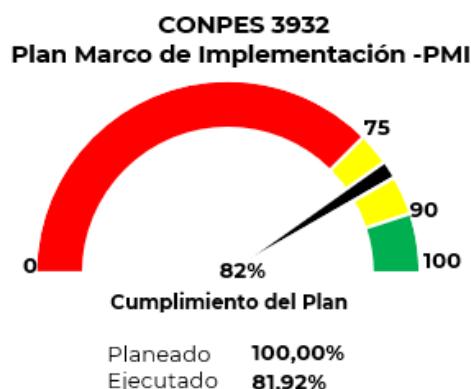
Para la vigencia 2025, el DNP aprobó la creación de 10 nuevos indicadores a cargo de ARN, los cuales se encuentran en trámite para su reporte en el sistema SI IPO, permitiendo una medición actualizada, pertinente y alineada con la estructura vigente del PMI. Los nuevos indicadores son los siguientes:

- C.205.N Formas asociativas que fortalecen sus capacidades y condiciones asociativas y organizativas
- C.206.N - Fortalecimiento de las instancias territoriales de reincorporación en funcionamiento
- C.207.N Sujetos y colectivos que han recibido en su totalidad el Plan de Acompañamiento y Asistencia Técnica Integral (PAATI)
- C.208.N Avance en los planes de reincorporación individuales y colectivos
- C.210.N Programa de Reunificación Familiar, implementado
- C.211.N - Finalización por cumplimiento del proceso de reincorporación
- C.212.N Sistema Nacional de Reincorporación en funcionamiento
- C.E.11.N Planes Comunitarios de Armonización ejecutados en la vigencia
- C.MT.6 N ETCR consolidados como áreas de reincorporación colectiva
- C.MT.8 N Avance de planes de reincorporación individual de las personas con discapacidad, personas mayores y personas con enfermedades de alto costo.



Al cierre de la vigencia, el Plan Marco de Implementación presenta un cumplimiento del 81.92% del avance planeado.

Ilustración 6. Ejecución Plan Marco de Implementación



Fuente: elaboración propia a partir de software SAPYG.

3.2 PLAN CONPES 3931 DE 2018

La Política Nacional para la Reincorporación Social y Económica de Exintegrantes de las FARC-EP tiene como objetivo garantizar la reincorporación integral de los exintegrantes de las FARC-EP y sus familias a la vida civil, conforme a sus intereses y en el marco de lo establecido en el Acuerdo Final de Paz.

El Plan de Acción CONPES 3931 para la vigencia 2025, está compuesto por 4 objetivos específicos:

- OE 1. Fortalecer la articulación y planificación entre los actores involucrados en el proceso de reincorporación integral de los exintegrantes de las FARC-EP y sus familias.
- OE 2. Promover la reincorporación comunitaria en el territorio, orientada al fortalecimiento del tejido social, la convivencia y la reconciliación.
- OE 3. Generar condiciones para el acceso a programas, mecanismos y recursos necesarios para la estabilización y proyección económica de ex integrantes de las FARC – EP y sus familias de acuerdo con sus intereses, necesidades y potencialidades.
- OE 4. Generar condiciones para el acceso y la atención de los derechos fundamentales e integrales de exintegrantes de las FARC - EP y sus familias.



Cada objetivo se compone de acciones e indicadores, para la vigencia 2025 se implementaron 44 acciones y representan un cumplimiento del 95,45% del avance planeado.

Ilustración 7. Ejecución Plan CONPES 3931



Fuente: elaboración propia a partir de SAPYG.

3.3 PLAN CONPES 4040 DE 2021

El CONPES 4040, Pacto Colombia con las Juventudes: Estrategia Para Fortalecer el Desarrollo Integral de la Juventud, tiene como propósito promover el desarrollo integral de la población joven, tanto urbana como rural, y fortalecer la construcción de sus proyectos de vida, contribuyendo a su vinculación como agentes de desarrollo político, económico, social y cultural del país.

En este marco, la Agencia tiene a cargo la acción 2.37, orientada a incluir en los informes de gestión trimestrales el avance en la asignación básica mensual otorgada a jóvenes entre 18 y 28 años en proceso de reincorporación. Durante la vigencia 1.669 jóvenes en proceso de reincorporación recibieron este beneficio. En total la ARN realizó 9.206 desembolsos, por un valor acumulado de \$11.794.044.600 COP, cumpliendo el 100% de la meta programada para la vigencia.



Ilustración 8. Ejecución Plan CONPES 4040



Fuente: elaboración propia a partir de SAPYG.

3.4 PLAN CONPES 4080 DE 2022

La Política Pública de Equidad de Género para las Mujeres: Hacia el Desarrollo Sostenible del País busca generar las condiciones que le permitan al país avanzar hacia la equidad de género y a la garantía de los derechos económicos, sociales, culturales, de participación y de salud de las mujeres, así como la posibilidad de vivir una vida libre de violencias de género, contemplando un horizonte hasta el 2030.

La ARN tiene a cargo dos acciones: i). 5.6 Promover el acceso y permanencia de las mujeres en proceso de reincorporación a formación académica y/o formación para el trabajo y ii). 5.9 Implementar estrategias para el fortalecimiento de capacidades institucionales en materia de género en entidades del Estado involucradas en el Proceso de Reincorporación. Para el cierre de la vigencia 2025, se logra un cumplimiento del 93,75%.

Ilustración 9. Ejecución Plan CONPES 4080



Fuente: elaboración propia a partir de SAPYG.

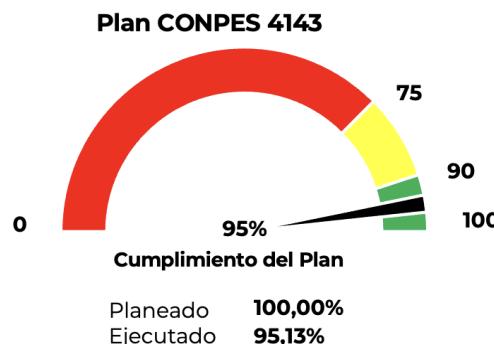


3.5 PLAN CONPES 4143 DE 2025

La Política Nacional de Cuidado busca contribuir al desarrollo de una sociedad cuidadora como nuevo paradigma ético-político en el que el cuidado de la vida sea la base de su construcción. La ARN tiene a cargo 3 acciones: i). 1.5 la cual consiste en impulsar el desarrollo de procesos comunitarios de cuidado, liderados por mujeres, personas mayores y personas con discapacidad, para la reconciliación y la construcción de Paz territorial, ii). 2.21 tiene a cargo los procesos de diseñar e implementar una estrategia de reconocimiento, redistribución y reducción de las cargas de cuidado de las mujeres firmantes que participan en los procesos productivos de la reincorporación y iii). 2.23 la cual se encarga de realizar acompañamiento psicosocial para el fortalecimiento de las redes de apoyo de las personas firmantes cuidadoras de personas mayores, con discapacidad o con enfermedades de alto costo, o familiares cuidadores de personas firmantes mayores, con discapacidad o con enfermedades de alto costo.

Para el cierre de la vigencia 2025, se logra un cumplimiento del 95,13% de esta acción.

Ilustración 10. Ejecución Plan CONPES 4143



Fuente: elaboración propia a partir de SAPYG.

3.6 PLAN CONPES 4147 DE 2025

La política Nacional para la Garantía de los Derechos de la Población LGBTIQ+ presenta la hoja de ruta a seguir para lograr transformaciones que permitan construir una sociedad inclusiva, libre de estereotipos y estigmas, que supera las discriminaciones basadas en género, en identidad y en orientación sexual, y que promueve la diversidad como fuente de desarrollo sostenible y no de exclusión.

La ARN tiene a su cargo la acción 3.24, orientada a integrar el enfoque de género Orientaciones Sexuales e Identidades de Género Diversas (OSIGD) en las



campañas de comunicación públicas y comunitarias para la prevención y superación de la estigmatización contra firmantes de paz, sus familias y comunidades, en el marco del Programa de Reincorporación Integral. Al cierre de la vigencia se cumple el 100% de la meta programada.

Ilustración 11. Ejecución Plan CONPES 4147



Fuente: elaboración propia a partir de SAPYG.

3.7 PLAN ESTRATÉGICO SECTORIAL

El Plan Estratégico Sectorial es un instrumento de seguimiento a los compromisos resultados definidos por el Sector Presidencia de la República. Su monitoreo se realiza mediante el seguimiento a los objetivos estratégicos sectoriales, los cuales se articulan con las siete (7) dimensiones del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y sus 19 políticas asociadas.

Este plan finaliza la vigencia con siete (7) indicadores, teniendo en cuenta que el indicador PES_01 Cumplimiento de las metas de Gobierno a cargo de la ARN (Indicadores PND e Indicadores PMI) 2025 fue eliminado del plan de la ARN, asumiendo el Departamento Administrativo de Presidencia el reporte correspondiente a nivel sectorial. Al cierre de la vigencia 2025, se logró un cumplimiento del 99,74%, resultado del cual se destacan los siguientes avances:



Ilustración 12. Ejecución plan Estratégico Sectorial



Fuente: elaboración propia a partir de SAPYG.

Política de servicio al ciudadano

- Se alcanzó un cumplimiento del 99,04%, en la atención oportuna de las Peticiones, Sugerencias, Quejas, Reclamos y Denuncias (PQRSD). De un total de 10.602 PQRSD recibidas, se respondieron oportunamente 10.502, mientras que 100 fueron resueltas de forma extemporánea.

Política de gestión presupuestal y eficiencia del gasto público

- Cumplimiento del 98,52%, en la ejecución del Programa Anual de Caja (PAC), frente a una meta establecida del 96,73%. Esto se traduce en la ejecución de recursos por valor de \$334.172.496.771,23 COP, de un total aprobado de \$339.178.941.418,37 COP.
- Cumplimiento de las 5 metas establecidas en el plan de austeridad, asociadas a horas extras y vacaciones, mantenimiento de bienes, viáticos, papelería y telefonía, y sostenibilidad ambiental. Como resultado, la ejecución presupuestal pasó de \$17.004 COP en 2024 a \$7.814 COP en 2025, generando una disminución del 54,05%.

Política de seguimiento y evaluación de la gestión institucional

- Cumplimiento del 100% en la oportunidad del registro de la información de los indicadores del Plan Nacional de Desarrollo en el sistema SINERGIA de enero a diciembre y del Plan Marco de Implementación en el sistema SIIPO de enero a septiembre.
- Se obtuvo una calificación de 86,81% en el Índice de Desempeño Institucional, que corresponde al cumplimiento de las políticas del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).



Política de transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción

- Se avanzó en la implementación del Programa de Transparencia y Ética Pública, cumpliendo el 100% de la meta sectorial programada mediante la realización de: diagnóstico de cumplimiento de requisitos del Programa, formulación y aprobación del Plan de Implementación del PTEP 2025, capacitación y sensibilización a servidores y contratistas orientadas a fortaleciendo las capacidades institucionales en materia de ética, integridad y lucha contra la corrupción. El PTEP (eje transversal y eje programático) se encuentran disponibles para consulta en la sede electrónica de la Entidad.

3.8 PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Este Plan es un instrumento de seguimiento a los resultados de la Entidad definidos para el periodo 2023-2026, dicho plan se estructura con base en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y se compone de cuatro (4) objetivos estratégicos (OE) y 28 indicadores.

Objetivo 1: Diseñar e implementar las políticas y programas para la reinserción, reintegración y reincorporación de los excombatientes de grupos armados legales, organizados o de los comparecientes de la fuerza pública

Objetivo 2: Desarrollar procesos institucionales e impulsar iniciativas comunitarias que favorezcan la convivencia, la reconciliación, la reconstrucción del tejido social y la prevención de la estigmatización.

Objetivo 3: Gestionar la corresponsabilidad de instancias y grupos de interés para el fortalecimiento de los procesos de la ARN del nivel central y territorial.

Objetivo 4: Adecuar y sostener los procesos institucionales para el desarrollo de la misión y el cumplimiento de la visión de la entidad.

Al cierre de la vigencia 2025, este Plan registró un avance del 81,15%, como se presenta a continuación:



Ilustración 13. Ejecución Plan Estratégico Institucional



Fuente: elaboración propia a partir de SAPYG.

Los logros asociados al Plan Estratégico Institucional se presentan de manera detallada a lo largo del documento.

3.9 PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL

El Plan de Acción Institucional constituye una herramienta fundamental de la planeación institucional, orientada a facilitar el seguimiento y monitoreo de la gestión, mediante la organización, orientación e implementación del conjunto de acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos y metas de la Entidad.

Al cierre de la vigencia 2025, el Plan de Acción Institucional registró un nivel de cumplimiento del 98,87%, reflejando avances significativos en la ejecución de las acciones programadas. En los capítulos anteriores se detallan los logros de este plan.

Ilustración 14. Ejecución Plan de Acción Institucional



Fuente: elaboración propia a partir de SAPYG.



3.10 PLAN DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA

El Plan de Participación Ciudadana es un instrumento de gestión orientado a promover la vinculación activa de la ciudadanía en los procesos de toma de decisiones y en la gestión pública, como mecanismo para fortalecer la transparencia, la rendición de cuentas y el acceso a la información. A través de este plan se desarrollan espacios y mecanismos que permiten a la ciudadanía incidir de manera efectiva en la formulación, implementación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas a cargo de la Entidad.

El Plan está conformado por seis (6) indicadores y, durante la vigencia 2025, alcanzó un cumplimiento del 107%, de conformidad con los resultados detallados a continuación.

Ilustración 15. Ejecución Plan de Participación Ciudadana



Fuente: elaboración propia a partir de SAPYG.

Durante la vigencia se publicaron 11 instrumentos de planeación, gestión y rendición de cuentas en la sede electrónica de la Entidad, dirigidos a la ciudadanía y a los grupos de valor. Estos instrumentos fueron puestos a disposición para su consulta y retroalimentación, habilitando el canal institucional planeacion@reincorporacion.gov.co, en cumplimiento de la Ley Estatutaria 1757 de 2015 de Participación Ciudadana y de los lineamientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) en materia de participación, transparencia y control social.

Los resultados de la participación ciudadana y el cumplimiento de los demás indicadores que conforman el Plan se encuentran desarrollados a lo largo del documento.



3.11 PROGRAMA DE TRANSPARENCIA Y ÉTICA PÚBLICA

El Programa de Transparencia y Ética Pública es un instrumento de cumplimiento orientado a fortalecer las estrategias institucionales de prevención y lucha contra la corrupción y la impunidad, mediante la promoción de una cultura de la legalidad, la integridad y la ética pública. A través de este programa, la Entidad define y ejecuta acciones estratégicas para identificar, prevenir, controlar y monitorear los riesgos asociados a la integridad en el desarrollo de su gestión misional.

El programa está conformado por 27 indicadores, los cuales permiten evaluar de manera sistemática el avance y cumplimiento de las acciones estratégicas orientadas a consolidar una gestión pública íntegra, transparente y enfocada en la prevención de riesgos de corrupción.

En la vigencia 2025, el PTEP registró un cumplimiento del 95,04%, se destacan los siguientes avances por temática:

Ilustración 16. Ejecución Programa de Transparencia y Ética Pública



Fuente: elaboración propia a partir de SAPYG.

Gestión del riesgo

Esta temática del Programa de Transparencia y Ética Pública (PTEP) integra las acciones estratégicas relacionadas con canales de denuncia, debida diligencia y gestión de riesgos (integridad pública y LAFT/FPADM), a las cuales se encuentran asociados 10 indicadores. Durante la vigencia, se alcanzaron los siguientes logros relevantes:

- Elaboración y publicación de seis (6) informes, correspondientes a tres (3) informes del Registro Público de Derechos de Petición y tres (3) informes trimestrales de Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias y Denuncias (PQRSD).



- Establecimiento del canal de denuncia y definición de los lineamientos para la gestión de presuntos actos de corrupción, mediante el procedimiento Control Disciplinario Primera Instancia – Etapa de Instrucción (TH-P-26). Durante la vigencia no se registraron denuncias por presuntos actos de corrupción.
- Publicación de nueve (9) informes de ejecución contractual en el enlace de transparencia de la Entidad.
- Revisión y verificación de los lineamientos de debida diligencia en los métodos de operación de los procesos de gestión contractual, gestión financiera y gestión del talento humano, concluyendo su alineación con la normatividad vigente.
- Elaboración del Mapa de Riesgos de Integridad 2026 de la ARN.
- Actualización del Manual de Gestión del Riesgo (DE-M-02).

Redes y articulación

Esta temática del PTEP agrupa las acciones estratégicas orientadas al fortalecimiento de las redes internas y externas. En su cumplimiento, se elaboró el Mapa de Redes y Articulación Institucional, como componente del eje transversal del PTEP, en el cual se identificaron y caracterizaron las redes de relacionamiento institucional —tanto internas como externas— que apoyan la gestión de la integridad, la transparencia y la lucha contra la corrupción.

Cultura de legalidad y estado abierto

Esta temática del PTEP integra las acciones estratégicas relacionadas con accesibilidad, instrumentos de gestión de la información, integridad en el servicio público, participación ciudadana y rendición de cuentas, transparencia activa y transparencia pasiva. A esta línea estratégica se encuentran vinculados 14 indicadores, dentro de los cuales se destacan los siguientes logros:

- Definición de los lineamientos institucionales para la producción de documentos accesibles.
- Realización de dos (2) evaluaciones de accesibilidad en la sede electrónica de la Entidad, con la remediación de 210 hallazgos de un total de 472 identificados; los 262 restantes corresponden a limitaciones inherentes a la plataforma, fuera del alcance de solución de la Entidad.
- Definición de los lineamientos institucionales para la producción de documentos accesibles.
- Realización de dos (2) evaluaciones de accesibilidad en la sede electrónica de la Entidad, con la remediación de 210 hallazgos de un total de 472 identificados; los 262 restantes corresponden a limitaciones inherentes a la plataforma, fuera del alcance de solución de la Entidad.
- Actualización de 21 conjuntos de datos abiertos, discriminados así:



- Tres (3) conjuntos asociados a la Ley de Transparencia (Esquema de Publicación de Información, Índice de Información Clasificada y Reservada y Registro de Activos de Información).
- 18 conjuntos correspondientes a información misional.
- Ejecución del 100% de la Estrategia de Conflicto de Interés, mediante la realización de 15 actividades, con un total de 4.610 participaciones (1.357 funcionarios/as y 3.253 contratistas).
- Cumplimiento del 95,48% del Plan Institucional de Capacitación.
- Cumplimiento del 100% de la Estrategia de Rendición de Cuentas, destacando:
 - La realización de la Audiencia Pública Nacional de Rendición de Cuentas – vigencia 2024, con la participación de 194 asistentes presenciales y 1.865 personas conectadas virtualmente.
 - La realización de 19 ejercicios territoriales de diálogo (uno por cada Grupo Territorial), con una participación total de 1.948 personas, fortaleciendo la transparencia, el control social y la lucha contra la corrupción.
 - La publicación permanente de información a través del menú “Participa” y de los informes de gestión y resultados, como mecanismos de consulta y retroalimentación ciudadana.
 - La implementación de la agenda institucional de actividades en la sede electrónica de la ARN, con la publicación de 169 eventos realizados a nivel nacional.
 - Elaboración y presentación de dos (2) informes de seguimiento a las solicitudes de acceso a la información pública; durante la vigencia se atendieron 10.019 solicitudes, contribuyendo al fortalecimiento de la cultura de la legalidad y el Estado Abierto.

Iniciativas adicionales

- Esta temática del PTEP integra las acciones estratégicas relacionadas con la racionalización de trámites. En este marco, se alcanzó un avance acumulado del 55% en la implementación de la Estrategia de Racionalización de Trámites, en desarrollo del Proyecto PETI SIS 13 – Automatización de trámites, servicios y otros procedimientos administrativos, destacándose:
 - El registro de la Estrategia de Racionalización de Trámites en el SUIT para dos trámites priorizados, fortaleciendo la fase de planeación y asegurando la alineación normativa del proyecto.
 - El inicio del contrato de apalancamiento del PETI (CM-ARN-1117-2025) y el desarrollo del servicio de certificaciones de participantes.
 - La finalización del desarrollo de cinco (5) casos de uso, disponibles en el ambiente de pruebas.



3.12 GESTIÓN DE RIESGOS

En cumplimiento de la Política de Gestión de Riesgos Institucional, se definieron y gestionaron en la vigencia 2025 un total de 57 riesgos (en las tipologías de gestión, corrupción, fiscales y seguridad de la información) 87 controles y 91 acciones de tratamiento.

Cabe destacar que, para la vigencia 2025, se incorporaron al Mapa de Riesgos Institucional los riesgos de tipo fiscal, cuya identificación, valoración y tratamiento se realizó conforme a los lineamientos de la Guía para la Administración del Riesgo y el Diseño de Controles en Entidades Públicas (versión 6) del DAFFP, así como lo definido por la ARN en la versión 10 del Manual de Gestión del Riesgo (DE-M-02).

Tabla 18. Número de riesgos según tipología

Gestión de riesgos ARN 2025	Número de riesgos	Número de controles	Número de acciones
Riesgos de Gestión	27	43	44
Riesgos Fiscales	5	5	6
Riesgos de Corrupción	5	5	5
Riesgos de Seguridad de la Información	20	34	36
Total	57	87	91

Fuente: elaboración propia a partir de software SAPYG

Durante la vigencia 2025, los responsables de las acciones de tratamiento y los líderes de proceso, como primera línea de defensa, realizaron el monitoreo y seguimiento a la gestión de riesgos asociada al proceso.

La Oficina Asesora de Planeación, por su parte, en el rol de segunda línea de defensa, realizó el seguimiento a la gestión de los riesgos institucionales tomando como insumo la información reportada por la primera línea de defensa. El presente informe contiene el resultado de este seguimiento, presentando recomendaciones a los líderes de los procesos y sus equipos de trabajo, orientadas a fortalecer y mejorar la gestión de riesgos de la Entidad.

3.12.1 RIESGOS DE GESTIÓN

De los 27 riesgos de gestión definidos para la vigencia, uno (1) se encuentra ubicado en zona extrema. Este riesgo corresponde al proceso de Gestión de Tecnologías de la Información y se describe así: *“Posibilidad de impacto económico por insuficiencia en la disponibilidad de recursos, debido a la*



inadecuada identificación de las necesidades por parte de las dependencias, lo cual afecta la planeación de los recursos necesarios para la atención de los servicios de TI.”

La permanencia de este riesgo en zona extrema evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de identificación y consolidación de requerimientos tecnológicos, así como el proceso de planeación presupuestal y técnica asociada a la gestión de TI.

Ilustración 17. Riesgos de Gestión



Fuente: elaboración propia a partir de software SAPYG

Al cierre de la vigencia 2025, los líderes de proceso manifestaron que los controles definidos para cada riesgo, la frecuencia y su aplicación, resultaron eficaces para prevenir la materialización del riesgo. Sin embargo, se identifican oportunidades de mejora en:

- Aplicación de los lineamientos señalados en el Manual de seguimiento a la planeación y la gestión (DE-M-03), en relación con las evidencias.
- Claridad en la redacción del reporte, así como en el registro de seguimiento que no corresponden con la acción de tratamiento definida.

Durante la vigencia se materializó un (1) riesgo de gestión en el Proceso Atención al Ciudadano, el cual se describe en la siguiente tabla:

Tabla 19. Materialización riesgos de gestión 2025

Proceso	Riesgo	Síntesis de la materialización	Causas identificadas y acciones realizadas
Atención al ciudadano	Posibilidad de pérdida	Durante 2025 se presentaron respuestas extemporáneas a	Las principales razones que llevaron a que el riesgo se materializara



Proceso	Riesgo	Síntesis de la materialización	Causas identificadas y acciones realizadas
	reputacional de la Entidad por la respuesta inoportuna en el sistema de las PQRSD, debido a la falta de apropiación de los lineamientos para gestión de PQRSD por parte de los (as) empleados (as) públicos(as) y/o contratistas de la institución.	<p>las PQRSD durante los cuatro trimestres así:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Primer trimestre: 22 casos. - Segundo trimestre: 27 casos. - Tercer trimestre: 22 casos. - El cuarto trimestre evidenció el punto crítico del año, con un incremento a 29 casos que suman 100 PQRSD extemporáneas en la vigencia de un total de 10.602 PQRSD registradas en el sistema. <p>En conjunto, la información evidencia una recurrencia del riesgo de incumplimiento en los tiempos de respuesta, con especial impacto en el último trimestre del año y una participación amplia de dependencias centrales y territoriales.</p>	<p>están relacionadas con el desconocimiento en los lineamientos para la gestión de las PQRSD y el mal uso del plazo de gestión, lo cual incide en que no se hagan las notificaciones de las respuestas al peticionario dentro del plazo establecido por la Ley. Durante la vigencia, por parte del Proceso Atención al Ciudadano se llevaron a cabo las siguientes acciones: 1) Se enviaron 51 reportes por correo electrónico con una periodicidad semanal a los enlaces, Coordinadores de Grupos Territoriales y Dependencias. 2) Se realizaron 43 reuniones con los enlaces de las PQRSD para revisar las PQRSD con 5 días próximos a vencerse según cada reporte enviado, con el fin de aclarar dudas e inquietudes frente al gestión de dichas PQRSD. 3) La Secretaría General remitió memorandos a las dependencias que presentaron las PQRSD extemporáneas.</p>

Fuente: elaboración propia a partir de software SAPYG

3.12.2 RIESGOS FISCALES

Los cinco (5) riesgos fiscales establecidos en la Entidad, clasificados en zona moderada y alta se encuentran ubicados en los siguientes procesos: Gestión financiera (2), Talento humano (1), Gestión de adquisición de bienes y servicios (1) y Gestión administrativa (1).



Ilustración 18. Riesgos Fiscales

		Riesgos fiscales						
Probabilidad	Impacto					Zona de riesgo		
	Muy Alta 100%					Extrema	0	
	Alta 80%					Alta	0	
	Media 60%	1	1	1		Moderada *	5	
	Baja 40%		2			Baja	0	
	Muy Baja 20%					Total	5	
	Leve 20%	Menor 40%	Moderado 60%	Mayor 80%	Catastrófico 100%			

Fuente: elaboración propia a partir de software SAPYG

Al cierre de la vigencia 2025, los líderes de proceso manifestaron que los controles diseñados para cada riesgo, la frecuencia y su aplicación, resultaron eficaces para prevenir la materialización del riesgo. No obstante, durante el primero, tercero y cuarto trimestre se materializó un (1) riesgo fiscal, el cual se describe en la siguiente tabla:

Tabla 20. Materialización riesgos fiscales tercer trimestre 2025

Proceso	Riesgo	Síntesis de la materialización	Causas identificadas y acciones realizadas
Gestión financiera	Posibilidad de afectación económica y/o reputacional a la ejecución incorrecta en la cadena presupuestal (CDP, RP, CxP, OB y OP) por errores operativos en la aplicación de los métodos de operación vigentes o desactualización de los mismos.	Durante 2025 se materializó el riesgo en el primero, tercero y cuarto trimestre, principalmente asociado a fallas en el proceso de nómina, errores operativos y deficiencias en la aplicación de controles internos, por parte de los procesos que remiten la información al proceso Gestión Financiera. En el primer trimestre se registraron 11 casos, todos vinculados al proceso de nómina, ocasionados por incumplimientos de controles internos o por información errada suministrada por grupos externos a la Subdirección Financiera. En el tercer trimestre se presentaron 76 casos, concentrados en un	Durante la vigencia del 2025 se realizaron varias reuniones donde se analizaban los casos que llevaron a pagos errados entre los Coordinadores de los Grupos, la Subdirectora Financiera y los Grupos de trabajo externos a la Subdirección involucrados en los hechos de los pagos no debidos, para validar si se constitúan pagos errados inducidos o pagos errados por faltas de controles en los procesos, donde se evidencia que la mayoría de los casos son por errores inducidos por otras áreas, se realizaron mesas de trabajo con los involucrados y se analizaron las causas raíces de estos hechos donde también se tomaron decisiones lo cual



Proceso	Riesgo	Síntesis de la materialización	Causas identificadas y acciones realizadas
		<p>error en la constitución de acreedores varios y, principalmente, en 75 pagos de honorarios con retenciones aplicadas de manera incorrecta, frente a los cuales se iniciaron procesos de reintegro, descuentos posteriores y análisis contables para su corrección.</p> <p>En el cuarto trimestre se reportaron 3 casos adicionales, relacionados con omisiones de alertas, errores en la marcación de cumplimiento de actividades y pagos efectivamente consignados de manera indebida, frente a los cuales se adelantaron acciones de recuperación mediante cruces, devoluciones y descuentos autorizados. En conjunto, los hechos evidencian una recurrencia del riesgo asociada a fallas de control, validación de información y coordinación interdependencias.</p>	<p>se puede evidenciar en el análisis realizado que los hechos que generaron pagos no debidos, así mismo se generaron las alertas tempranas de los puntos de control, por otro lado las materializaciones de los riesgos sirvieron para evaluar el proceso y poner planes de mejora y así implementar más puntos de control para mitigar dichos errores, a los procesos externos a la Subdirección Financiera se les socializaba en su momento la generación de la materialización del riesgo y sus consecuencias así concientizando a las demás áreas.</p>

Fuente: elaboración propia a partir de software SAPYG

3.12.3 RIESGOS DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

La Entidad definió un total de 20 riesgos de Seguridad de la Información. De estos, seis (6) se encuentran en zona de riesgo extrema y pertenecen a los procesos de Seguimiento, Gestión Legal y Gestión de Tecnologías de la Información; tres (3) se ubican en zona alta; ocho (8) en zona moderada; y tres (3) en zona baja.



Ilustración 19. Riesgos de Seguridad de la Información

		Impacto					Zona de riesgo
Probabilidad	Muy Alta 100%						Extrema *
	Alta 80%						Alta
	Media 60%					1	Moderada
	Baja 40%	2	1	4	2	1	Baja
	Muy Baja 20%		1	3	1	4	Total
	Leve 20%	Menor 40%	Moderado 60%	Mayor 80%	Catastrófico 100%		20

Fuente: elaboración propia a partir de software SAPYG

Al cierre de la vigencia 2025, en el registro del análisis del riesgo realizado por los líderes de proceso se manifiesta que los controles diseñados e implementados fueron eficaces para prevenir la materialización de los riesgos, así como para salvaguardar la disponibilidad, confidencialidad e integridad de los activos de tipo información de cada proceso.

3.12.4 RIESGOS DE CORRUPCIÓN

La Entidad cuenta con un total de cinco (5) riesgos asociados a corrupción. De estos, dos (2) se encuentran en zona de riesgo final extrema y corresponden a los procesos de Evaluación, Control y Mejoramiento y Gestión Documental; y tres (3) se ubican en zona alta.

Ilustración 20. Riesgos de Corrupción

		Impacto					Zona de riesgo
Probabilidad	Muy Alta 100%						Extrema *
	Alta 80%						Alta
	Media 60%					1	Moderada
	Baja 40%						Baja
	Muy Baja 20%				3	1	Total
	Leve 20%	Menor 40%	Moderado 60%	Mayor 80%	Catastrófico 100%		5

Fuente: elaboración propia a partir de software SAPYG



Al cierre de la vigencia 2025, en el registro del análisis del riesgo realizado por los líderes de proceso se manifiesta que los controles diseñados e implementados fueron eficaces para prevenir la materialización de los posibles riesgos de corrupción en la Entidad.

3.13 INFORMACIÓN FINANCIERA

Conforme al Decreto 1621 del 30 de diciembre de 2024, por el cual se liquida el Presupuesto General de la Nación para la vigencia fiscal de 2025, la Agencia para la Reincorporación y la Normalización recibió una apropación inicial de \$91.059.084.174 COP. Posteriormente, mediante la Resolución 094 del 20 de enero de 2025 del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, dicha apropación fue modificada, ascendiendo a \$356.804.084.174 COP.

Adicionalmente, en el marco de la declaratoria del estado de conmoción interior en la región del Catatumbo, el área metropolitana de Cúcuta y los municipios de Río de Oro y González (Cesar), la ARN recibió una asignación complementaria por valor de \$26.212.000.000 COP, a través del Decreto 0274 del 11 de marzo de 2025.

El 30 de diciembre de 2025, mediante Circular Externa 039, le fueron bloqueados a la ARN \$5.954.806.679 por parte del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, pero este bloqueo no disminuyó la apropación vigente de la entidad con corte al 31 de diciembre de 2025, quedando la misma en \$383.016.084.174 COP, conforme se detalla a continuación:

Tabla 21. Apropación de recursos vigencia 2025

Descripción	Apropación Inicial	Distribución Res 094 MHCP del 20Ene2025 y Adición Decreto 274 del 11Mar2025	BLOQUEO Circular Externa 039 reducción MHCP 30Dic25	Apropación Vigente
Gastos de Personal	\$54.599.000.000,00	\$-	\$4.644.000.000,00	\$54.599.000.000,00
Adquisición de Bienes y Servicios	\$9.286.000.000,00	\$-	\$741.200.576,00	\$9.224.600.000,00
Transferencias	\$24.210.084.174,00	\$291.957.000.000,00	\$-	\$316.167.084.174,00
Fondo de Programas Especiales para la Paz: Programa de Reincorporación Social y Económica	\$24.010.084.174,00	\$291.957.000.000,00	\$-	\$315.860.513.363,00
Sentencias	\$-	\$-	\$-	\$106.570.811,00
Prestaciones para Cubrir Riesgos Sociales	\$200.000.000,00	\$-	\$-	\$200.000.000,00
Gastos por Tributos	\$764.000.000,00	\$-	\$569.606.103,00	\$825.400.000,00
FUNCIONAMIENTO	\$88.859.084.174,00	\$291.957.000.000,00	\$5.954.806.679,00	\$380.816.084.174,00
INVERSIÓN	\$2.200.000.000,00	\$-	\$-	\$2.200.000.000,00
TOTAL ARN	\$91.059.084.174,00	\$291.957.000.000,00	\$5.954.806.679,00	\$383.016.084.174,00

Fuente: Informe de apropación vigente del año 2025. Subdirección Financiera. Cifras en pesos colombianos.



Con corte al 31 de diciembre de 2025, y una vez finalizado el periodo de transición presupuestal, la ejecución de la entidad es la siguiente:

Tabla 22. Ejecución presupuestal vigencia 2025

CTA PROG	SUBC SUBP	CONCEPTO	APROPIACIÓN VIGENTE	COMPROMISOS	% EJEC	OBLIGACIONES	% EJEC
01		GASTOS DE PERSONAL	\$54.599.000.000,00	\$49.285.943.934,17	90,27%	\$49.035.346.477,17	89,81%
02		ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS	\$9.224.600.000,00	\$8.072.644.996,20	87,51%	\$7.568.072.125,87	82,04%
03		TRANSFERENCIAS CORRIENTES	\$316.167.084.174,00	\$312.484.552.268,19	98,84%	\$229.071.888.646,34	72,45%
03	03	A ENTIDADES DEL GOBIERNO	\$315.860.513.363,00	\$312.334.878.096,19		\$229.028.785.285,34	
03	04	PRESTACIONES SOCIALES	\$200.000.000,00	\$43.103.361,00		\$43.103.361,00	
03	10	SENTENCIAS Y CONCILIACIONES	\$106.570.811,00	\$106.570.811,00		\$-	
08		GASTOS POR TRIBUTOS, MULTAS, SANCIONES E INTERESES DE MORA	\$82.000.000,00	\$52.071.791,94	63,50%	\$52.071.791,94	63,50%
08	01	IMPUESTOS	\$82.000.000,00	\$52.071.791,94		\$52.071.791,94	
08		GASTOS POR TRIBUTOS, MULTAS, SANCIONES E INTERESES DE MORA	\$742.000.000,00	\$172.393.897,00	23,23%	\$172.393.897,00	23,23%
08	04	CONTRIBUCIONES	\$742.000.000,00	\$172.393.897,00		\$172.393.897,00	
08		GASTOS POR TRIBUTOS, MULTAS, SANCIONES E INTERESES DE MORA	\$1.400.000,00	\$988.797,74	70,63%	\$988.797,74	70,63%
08	05	MULTAS, SANCIONES E INTERESES DE MORA	\$1.400.000,00	\$988.797,74		\$988.797,74	
TOTAL PRESUPUESTO DE FUNCIONAMIENTO			\$380.816.084.174,00	\$370.068.595.685,24	97,18%	\$285.900.761.736,06	75,08%
0211	1000	C-0211-1000-3 PREVENCIÓN RIESGOS DE VICTIMIZACIÓN Y REINCIDENCIA EN POBLACIÓN EN PROCESO DE REINTEGRACIÓN Y EN REINCORPORACIÓN	\$990.000.000,00	\$990.000.000,00		\$990.000.000,00	
0211	1000	C-0211-1000-4 FORTALECIMIENTO DE LA REINCORPORACIÓN DE LOS EXINTEGRANTES DE LAS FARC-EP NACIONAL	\$1.210.000.000,00	\$1.210.000.000,00		\$1.210.000.000,00	
TOTAL PRESUPUESTO DE INVERSIÓN			\$2.200.000.000,00	\$2.200.000.000,00	100,00%	\$2.200.000.000,00	100,00%
TOTAL PRESUPUESTO ARN			\$383.016.084.174,00	\$372.268.595.685,24	97,19%	\$288.100.761.736,06	75,22%

Fuente: Informe de ejecución presupuestal. Subdirección Financiera ARN. Cifras en pesos colombianos.



Con respecto a los recursos de inversión, durante la vigencia 2025, la Agencia para la Reincorporación y la Normalización ejecutó dos (2) proyectos de inversión, los cuales se encuentran alineados con los objetivos estratégicos institucionales y contribuyen a:

- Disminuir la vulnerabilidad de la población en proceso de reintegración y reincorporación frente a riesgos de victimización y reincidencia.
- Fortalecer la reincorporación de la población exintegrante de las FARC-EP en sus contextos sociales y económicos, con especial atención a los compromisos étnicos establecidos con los Pueblos Indígenas y las Comunidades Negras, Afrodescendientes, Raizales y Palenqueras (NARP).

Al cierre de la vigencia 2025, los proyectos de inversión registraron una ejecución del 100% tanto en compromisos como en obligaciones presupuestales, evidenciando una adecuada programación, gestión y ejecución de los recursos asignados.

Tabla 23. Ejecución recursos de inversión – Diciembre 2025

Proyecto de inversión	Apropiación vigente	Ejecución (valor)	Ejecución (%)
Prevención riesgos de victimización y reincidencia en población en proceso de reintegración y en reincorporación	\$990.000.000	\$990.000.000	100%
Fortalecimiento de la reincorporación de los exintegrantes de las FARC-EP	\$1.210.000.000	\$1.210.000.000	100%
TOTALES	\$2.200.000.000	\$2.200.000.000	100%

Fuente: Ejecución recursos de. Subdirección Financiera. Cifras en pesos colombianos.



4 CONTROL SOCIAL Y DENUNCIA DE ACTOS IRREGULARES

Lo invitamos a hacer control social a las actuaciones de la entidad y la de los servidores públicos. A continuación, encontrará información útil para ejercer este derecho:

1.

La Contraloría General de la República privilegia la participación ciudadana en el control fiscal como una estrategia decisiva para el buen uso de los recursos públicos. Usted podrá denunciar hechos o conductas por un posible manejo irregular de los bienes o fondos públicos ante este ente de Control Fiscal. Si desea hacerlo, podrá contactarse al PBX 518 7000 Ext. 21014 – 21015 en Bogotá o escribir al correo cgr@contraloria.gov.co. Para más información lo invitamos a visitar la siguiente página: <http://www.contraloria.gov.co/web/guest/ataencion-al-ciudadano/denuncias-y-otras-solicitudes-pqrds>

3.

La Fiscalía, es el ente investigador de actos de corrupción que pueden resultar en una sentencia proferida por el juez relativo a conductas penales. Si conoce de algún acto irregular denúncielo a: Centro de contacto de la Fiscalía General de la Nación llamando a los números 5702000 opción 7 en Bogotá, 018000919748 o 122 para el resto del país y a través de la denuncia virtual en la página web de la Fiscalía General de la Nación y de la Policía Nacional

2.

La Procuraduría General de la Nación, salvaguarda el ordenamiento jurídico, vigila la garantía de los derechos y el cumplimiento de los deberes y el desempeño integro de los servidores públicos que pueden terminar en sanciones disciplinarias. Si conoce de algún acto irregular de un servidor público denúncielo en el siguiente enlace: <https://www.procuraduria.gov.co/portal/index.jsp?option=co.gov.pgn.portal.frontend.component.pagefactory.DenuncialImplAcuerdoPazComponentPageFactory> o escriba al siguiente correo electrónico: quejas@procuraduria.gov.co o Línea gratuita nacional: 01 8000 940 808

4.

Mecanismos de la entidad para ponerse en contacto: Atencion@reincorporacion.gov.co PBX: 4430020

Elaboró:

Tania Esperanza Rodríguez – Directora Programática
Carolina Vergara – Secretaria General

Revisó y aprobó:

Mariluz Ramírez Ramírez – Jefe Oficina Asesora de Planeación
Comité Institucional de Gestión y Desempeño



**Agencia para la
Reincorporación y la
Normalización - ARN**



reincorporacion.gov.co