**AGENCIA COLOMBIANA PARA LA REINTEGRACIÓN DE PERSONAS Y GRUPOS ALZADOS EN ARMAS (ACR)**

**PLAN ESTRATÉGICO**

**2015 - 2018**

**Versión Actualizada**

**Bogotá D.C. enero 30 de 2018**

**TABLA DE CONTENIDO**

**Pág.**

[1. PLATAFORMA ESTRATÉGICA 6](#_Toc943544)

[1.1. Marco Estratégico 6](#_Toc943545)

[1.2. Principios y Valores de la Gestión Institucional 7](#_Toc943546)

[1.3. Políticas del Sistema Integrado de Gestión para la Reintegración - SIGER 7](#_Toc943547)

[2. CONTEXTO ESTRATÉGICO 8](#_Toc943548)

[3. ESTRATEGIAS 14](#_Toc943549)

[4. MATRIZ DEL PLAN ESTRATÉGICO 18](#_Toc943550)

**PRESENTACIÓN**

La Agencia Colombiana para la Reintegración de Personas y Grupos Alzados en Armas – ACR, es la entidad adscrita a la Presidencia de la República, encargada de diseñar, implementar y evaluar la política de Estado dirigida a la Reintegración social y económica de las personas o grupos armados al margen de la ley que se desmovilicen voluntariamente, de manera individual o colectiva. En este marco, coordina, asesora y ejecuta -con otras entidades públicas y privadas- la Ruta de Reintegración de las personas desmovilizadas de los grupos armados al margen de la ley.

La ACR fue creada mediante Decreto No. 4138 de 2011, como Unidad Administrativa Especial del orden nacional, con personería jurídica y patrimonio propio. Su creación fue el resultado de una necesidad del país por consolidar los avances en materia de Reintegración que tras ocho años, habían sido liderados inicialmente por el Programa para la Reincorporación de la Vida Civil (PRVC) que funcionó en el Ministerio de Interior y de Justicia entre 2003 – 2006 y luego como Alta Consejería de la Presidencia.

Esta transformación institucional no solo ha permitido evolucionar en la concepción del proceso de reintegración, sino también en el alcance y forma de las acciones para favorecer el tránsito de la población hacia la superación de sus vulnerabilidades y ejercicio de su civilidad.

Así, tras doce años de implementación de la Política de Reintegración Social y Económica PRSE, la ACR ha reconocido la importancia de partir de lecciones aprendidas, de construir sobre lo construido y de seguir trabajando por la paz desde los territorios, ya que en cada contexto la reintegración se desarrolla de maneras diferentes.

Durante los próximos 4 años, la entidad seguirá impulsando la aplicación estrategias para la atención de las personas que abandonan los grupos armados ilegales, con el fin de fortalecer los avances que el gobierno ha alcanzado durante los últimos cuatro años. Logros que se observan en las 9.081 personas que a abril de 2015, culminaron su proceso de Reintegración de manera exitosa, superando su vulnerabilidad y ejerciendo una ciudadanía en la legalidad. De estas 9.081 personas, el 63,88% terminaron su bachillerato, el 76,8% se encontraban ocupadas laboralmente (2.572 en el sector formal y 4.410 en el sector informal), el 65% recibió el beneficio de inserción económica, especialmente para el montaje de su unidad productiva y 9.074 realizaron 80 horas de servicio social, en espacios de reconciliación con las comunidades que los acogieron.

Logros que se reflejan también en el avance de las 25.844 personas en proceso de reintegración PPR, atendidas por la ACR, entre mayo de 2014 y abril de 2015, de las cuales el 99,78% (25.788) accedió al servicio psicosocial, el 89,92% (19.184 personas) se encuentran afiliadas al Sistema General de Seguridad Social en Salud, 9.425 (44,18%) en el régimen contributivo y 9.759 (45,74%) en el régimen subsidiado, así como que el 18,44% (4.750) asistieron a cursos de Formación para el trabajo y el 26% (6.704) asistieron a educación.

Para la ACR es también relevante, evidenciar la importancia de la educación en el proceso de reintegración, ya que de las 21.334 personas que han asistido al servicio educativo, 9,9% (2.107) que ingresaron analfabetas al proceso, concluyeron su nivel de alfabetización y el 48.65% ya son bachilleres o se encuentran en básica secundaria, es decir, a punto de concluir; así mismo que de 1.059 personas ingresaron a nivel superior, el 81% sean tecnólogos y el 13% profesionales.

De estas 21.334, con la gestión de la entidad y los mecanismos de autogestión de las PPR, han permitido que un total de 15.667 personas se encuentren trabajando, correspondiente al 32,49%, 4.854 en el sector formal y 10.823 en el sector informal; 2.042 personas (4,23%) es población económicamente inactiva y el 7,49% (3.615) están desocupados.

Se suma que, a lo largo del Proceso, la ACR ha entregado beneficios de inserción económica a 11.656 personas: 568 (1,18%) para financiar adquisición o mejora de vivienda, 21 (0,04%) para financiar estudios universitarios y 11.067 (22,94%) para financiar la implementación de unidades de negocios. Así mismo, la promoción de espacios de reconciliación a través de la realización del servicio social, ha permitido que las 24.197 personas se hayan certificado en el desarrollo de las acciones, 9.081 personas, para poder culminar su proceso de reintegración.

Todos los resultados anteriores, se complementan con las experiencias de reconciliación en comunidades receptoras y a la vinculación de cientos de actores del sector público y privado, países aliados del proceso, la cooperación internacional, y organizaciones internacionales que han validado la PRSE academia, ONG´s, entre otros, que hoy son corresponsables del proceso de reintegración.

A partir de estos resultados, la ACR apuesta al desarrollo de una visión integral de la reintegración, enfocada a fortalecer la regionalización para la implementación del proceso y a la búsqueda de nuevas formas de reintegrar, haciendo uso de nuevas tecnologías para la inclusión social y fortaleciendo la apropiación de la PRSE como al interior de la Entidad, y en la sociedad en general, con el fin de dar cumplimiento a su misión institucional y avanzar hacia el logro de su visión al año 2020.

La ACR apostará igualmente, a que la formulación, ejecución, seguimiento y control de las acciones que adelanta para el logro de la Política de Reintegración, estén basados en las políticas de desarrollo administrativo y por tanto pondrá en práctica los principios éticos institucionales de innovación, transparencia, austeridad y actitud de servicio.

Para el desarrollo de estas apuestas, la ACR ha reconocido en el proceso de planeación estratégica, el mecanismo para estructurar las propuestas que configuran el presente plan, buscando la alineación desde los propósitos del Plan Nacional de Desarrollo y los acuerdos del Plan Sectorial de la Presidencia y como herramienta para orientar a toda la Entidad en un mismo propósito institucional. Por tanto, este documento se constituye el instrumento fundamental de referencia, para realizar el seguimiento y evaluación de resultados del Proceso de Reintegración.

Así, en este documento se presenta el marco estratégico de la Entidad y la situación diagnóstica identificada, sobre la que se estructuraron las estrategias que se desarrollarán en cuatrienio 2015-2018 y de las que se definen en su concepto. Finalmente, presenta la matriz del Plan, en el que se registran las líneas de acción, los indicadores y metas para el cuatrienio.

# PLATAFORMA ESTRATÉGICA

# Marco Estratégico

El Marco Estratégico fue construido entre los años 2010 - 2011 y orientó las acciones de la Agencia durante los años 2012 al 2015. No obstante, se realizó una actualización orientada a incorporar un eje transversal que permite articular el marco con los lineamientos de las Políticas de Desarrollo Administrativo.

En este sentido, el Marco Estratégico de la Agencia Colombiana para la Reintegración es:

**Visión:** “*En el 2020, haber contribuido de forma efectiva a la Paz, la Seguridad y la Convivencia Ciudadana en Colombia, basándose en los principios del Buen Gobierno, y constituyéndose en un referente internacional”*.

**Misión**: *“Impulsar el retorno de la población desmovilizada a la legalidad de forma sostenible, contribuyendo a la Paz, la Seguridad y la Convivencia Ciudadana”.*

Para efecto de dar cumplimiento a lo anterior, la entidad se planteó, como

**Objetivos Estratégicos**:

* Desarrollar competencias y habilidades en la población en Proceso de Reintegración y su entorno próximo
* Propiciar espacios para la convivencia y acciones de reconciliación en los diferentes contextos receptores, según sus características
* Fomentar la corresponsabilidad de actores externos frente a la Política de Reintegración en los ámbitos nacional, departamental y municipal

**Eje transversal:**

* Fortalecer la gestión institucional para la implementación del Proceso de Reintegración.

# Principios y Valores de la Gestión Institucional

La Agencia Colombiana para la reintegración se compromete a desarrollar su gestión institucional enmarcada en los siguientes principios y valores:

* Principios: Innovación, transparencia, austeridad y Actitud de Servicio.
* Valores: Respeto, solidaridad, compromiso, responsabilidad y sentido de pertenencia.

# Políticas del Sistema Integrado de Gestión para la Reintegración - SIGER

La Agencia Colombiana para la Reintegración está comprometida con la implementación del Sistema Integrado de Gestión para la Reintegración basado en los principios de buen gobierno y orientado hacia el mejoramiento continuo, para cumplir los siguientes compromisos con los clientes y partes interesadas.

* Con las Personas en Proceso de Reintegración: Promover mediante la ruta de reintegración y acciones de corresponsabilidad, el desarrollo de habilidades y competencias, la inclusión en entornos productivos, la disminución de la estigmatización y la intervención sobre los riesgos de victimización y reincidencia.
* Con el sector presidencia y entes de control: Actuar institucional en el marco de las políticas de buen gobierno, para que se reconozca la ACR como una de las entidades de mejor gestión pública.
* Con los Colaboradores: Ofrecer un ambiente de trabajo con oportunidades de desarrollo personal y laboral generando compromiso con la entidad y vocación de servicio público.
* Con la sociedad: Contribuir a través de la reintegración de personas desmovilizadas y desvinculadas, a la paz, convivencia y seguridad ciudadana

# CONTEXTO ESTRATÉGICO

Con el fin de contar con información de contexto que permitiera la identificación de las principales condiciones y planteamiento de estrategias para la reintegración, la Agencia estructuró un análisis de contexto estratégico, basado en la metodología DOFA Para ello, realizó un proceso de recolección y análisis de información en dos fases:

* Indagación en fuentes documentales. Se recopiló, analizó y sistematizó información de investigaciones, estudios, informes de gestión nacionales y de regiones, encuestas de percepción y documentos producidos internamente. También se incorporó información aportada por las PPR, en los encuentros previos a las Jornadas de Rendición de Cuentas de 2014, sondeos internos sobre temas de investigaciones y resultados de grupos focales realizados con familias.
* Jornadas de consulta (6), con 201 actores externos de instituciones nacionales y regionales, públicos y privados, personas en proceso de reintegración y personas que culminaron su proceso, así como colaboradores de la Entidad del nivel directivo y profesional. En jornadas de trabajo, se les indagó sobre los aspectos que viene realizando bien la agencia, elementos por mejorar y qué le falta por hacer.

La información resultante se estructuró en función de cada uno de los objetivos estratégicos, estructurando una DOFA por objetivo estratégico y eje transversal. Una vez identificados los factores, se aplicó la categorización de información y se validada con Directivos, asesores y profesionales responsables en la Entidad de los temas identificados como estratégicos, dio origen a las estrategias que hoy configuran el presente Plan Estratégico.

Así, la situación diagnóstica o contexto estratégico se presenta a continuación:

**DOFA INSTITUCIONAL**

|  |
| --- |
| **OPORTUNIDADES** |
|
| * Reconocimiento al trabajo de la ACR, con el que se ha logrado concretar una política pública. * Reconocimiento de la importancia del proceso de reintegración con respecto a temas de seguridad territorial y a que, si bien aportan al mejoramiento de las condiciones de seguridad del país, no es responsabilidad de la ACR garantizar la seguridad, pues esta es un efecto secundario. * El modelo de atención de la ACR, se equipara a programas de atención a población vulnerable. * Las cifras de culminaciones exitosas del Programa, que evidencian la evolución del proceso a través de los logros alcanzados en las diferentes dimensiones por las PPR en un período mínimo de 6 años y medio. * El reconocimiento de las PPR a la labor de la ACR, en la que identifican como factores de éxito el enfoque de la oferta brindada a través de las ocho dimensiones de la ruta, el efecto en el mejoramiento de sus condiciones de vida, así como la orientación hacia la reconciliación. * El compromiso de las PPR, con el proceso de reintegración y una alta expectativa de cumplir con los logros que establecen las dimensiones de la ruta, con un énfasis en la independencia laboral. * Existe una alta valoración de la dimensión educativa y se identifican progresos significativos en esta dimensión; el servicio social ha aportado a la visibilización del PRSE * Coyuntura electoral regional 2015, para la inclusión de la PRSE en los Planes de desarrollo territoriales y la experiencia de la ACR en el trabajo de incidencia con candidatos para inclusión en Planes de Desarrollo. * El marco de postconflicto que se viene proponiendo en el país * El Plan Nacional de Desarrollo estableció en el eje de Colombia en Paz, Capítulo VIII, Objetivo 7 Estrategia 7.d. Fortalecimiento de la Política de Reintegración Social y Económica (PRSE) de excombatientes, definiendo las acciones prioritarias que el gobierno debe liderar para el cuatrienio en materia de Reintegración. * El PND estableció como eje transversal la implementación de políticas de buen gobierno, (Transparencia, vocación del servicio, Democratización de la Administración Pública, en cuyos objetivos, se inscribe la gestión de la ACR como entidad pública del orden nacional). * En la coyuntura de la definición de fondos de recursos por parte de los cooperantes para los próximos años, la ACR puede continuar fortaleciendo la gestión a nivel nacional y regional a partir de la identificación de necesidades existentes a nivel técnico y financiero. * El incremento en la vinculación (o el interés de vinculación) de actores estratégicos como el sector privado para fortalecer el proceso de reintegración a nivel nacional y territorial. |
| **AMENAZAS** |
|
| * El estudio del Índice de Pobreza Multimidensional IPM permitió evidenciar las condiciones de privación en que viven las PPR y sus familias, denotando la situación de vulnerabilidad. Las condiciones se agravan en municipios de menor tamaño. En cada una de las dimensiones que analiza el estudio, se evidencian privaciones superiores a otro tipo de poblaciones, lo que genera alta vulnerabilidad. La proporción de personas pobres multidimensionales con relación al total de población perteneciente a hogares de PPR, es del 32.9% que se sitúa 5.9 puntos porcentuales por encima de la última cifra calculada a partir de la Encuesta de Calidad de Vida del año 2012 para el total nacional, equivalente a 27%. * El perfil de las personas en proceso de reintegración PPR presenta dificultades para su inclusión en diversos contextos: educativos, laborales (no se adecúa a la oferta laboral de la región). * En las PPR, la presencia de problemáticas asociada a salud mental consecuencia de situaciones de conflicto, junto con consumo de SPA y alcohol, que no son atendidas en contexto ni cuentan con oferta institucional * La pérdida de personas en el tránsito de la desmovilización a la reintegración como etapa de estabilización inicial para las PPR * La Inestabilidad jurídica del proceso de reintegración, afecta el cumplimiento de la ruta de las PPR y ha tenido incidencia en su libertad. Falta de voluntad política para abordar el tema de la verdad en todas sus dimensiones * Se evidencia una disminución en el acceso a los beneficios otorgados por el programa, principalmente por los casos de inactivación, suspensión y expulsión en la ruta, explicados en parte por la necesidad de los PPR de trabajar o movilizarse a otras zonas, lo que les impide cumplir con los requisitos del proceso. En 9 GT la tendencia de inactivaciones fue muy alta con relación a las reactivaciones, en 2014 * En algunas regiones persisten presiones de los Grupos Armados al Margen de la Ley- GAML y contextos adversos, potenciadores de la posible reincidencia y eventos de inseguridad para las PPR. * En muchas regiones, las condiciones medio ambientales y la Infraestructura deteriorada o nula de las vías de acceso no permiten el desarrollo de las actividades de acompañamiento a las PPR que realizan los profesionales reintegradores. * En gran parte de los contextos locales, existen dificultades en la oferta de servicios que faciliten el logro de las dimensiones y la efectiva inclusión de los PPR. La población en Proceso de Reintegración no hace parte de la categorización como grupo poblacional en las entidades territoriales y por tanto no tienen en cuenta sus necesidades. Estas ofertas (salud, educación, formación para el trabajo) no cumplen con expectativas de las PPR para responder a las necesidades de la ruta; no cuentan con las coberturas geográficas o cuantitativas o son de baja calidad. * En las ciudades, existe una multiplicidad de ofertas para la integración social a la que acceden las familias, pero dado que no es articulada, terminan saturando a los beneficiarios y responden de manera individual a los intereses de cada actor institucional. Entre tanto, no existe ofertas rurales para la atención a las PPR. * Las PPR se han visto enfrentadas a diferente tipo de expresiones de estigmatización por su condición de PPR. Persiste el temor y la desconfianza que los desmovilizados generan en la mayoría de la población, manteniendo una percepción negativa de las PPR y, por ende, de los procesos y el trabajo que realizan algunas de las entidades directamente con las éstas. Esto también tiene incidencia en actores externos con el sector privado quien si bien es cierto ha incrementado su apoyo en algunos sectores, en muchos otros mantiene resistencia para vincularse con el proceso. * En la sociedad colombiana existe un grado importante de incomprensión sobre las implicaciones de un proceso profundo y sostenible de reintegración; no se dimensiona los retos que implica un proceso masivo de reintegración y reconciliación desde una perspectiva de fondo y a largo plazo, ni sobre lo que es una persona desmovilizada. * Si bien la ACR ha desarrollado intervenciones comunitarias, no es una práctica generalizada, que haga parte del proceso de reintegración y que logre un dinamismo en las comunidades receptoras de las PPR. La participación de actores institucionales en estas intervenciones ha sido pasiva, sin reconocer las posibilidades que tienen las diferentes instituciones de vincularse a estrategias como la de prevención del reclutamiento de niños, niñas, adolescentes y Jóvenes NNAJ. * No existe una política de Estado articulada de Reintegración; priman políticas de gobierno; las deficiencias en la articulación y gestión de la Política se evidencia en la ausencia de programas claros en materia de reintegración por parte de otras entidades del Estado distintas a la ACR y en la ausencia de un desarrollo normativo en los diferentes sectores institucionales, de manera que se transversalice la garantía de la atención a la Población en Proceso. * El reto de la reintegración desborda las capacidades y alcances de la ACR e implica un trabajo de coordinación interinstitucional, en el que se comprenda la complejidad y lo multidimensional del proceso por todas las entidades con asignación de recursos sostenidos en el tiempo. No suelen darse con frecuencia, espacios de discusión conceptual y de fondo alrededor del proceso de reintegración en el marco del trabajo interinstitucional que se adelanta con entidades aliadas al proceso, ni se evidencian prácticas de coordinación específicas e institucionalizadas entre la ACR y otras entidades. * Desconocimiento del sector justicia, respecto a la Justicia Transicional y su aplicación, especialmente en regiones. * La comunicación sobre la desmovilización y la reintegración se plantea desde la guerra, no pensada desde el post conflicto y articulada como política de DDR, en perspectiva de reconciliación, lo que implica llevar a cabo un proceso de reintegración más abierto al público y más incisivo en materia de divulgación. * No se evidencia trabajo con el país político de manera constante * Cambios en las políticas de cooperación de los actores externos e inexistencia de fondos para Programas de Post-Conflicto; ausencia de información actualizada sobre montos de cooperación internacional en Colombia. * Directrices de instituciones externas que establecen recortes presupuestales. * Cambios de la normatividad que afectan la gestión misional y de apoyo. * Incumplimiento en los tiempos establecidos para la entrega de información, por parte de las entidades con las cuales se tiene convenios de intercambio de información. * En temas de posconflicto, el 40% de los PPR encuestados, consideran que el gobierno no está preparado para un proceso masivo de desmovilización. * Las orientaciones para la implementación de las acciones de Gobierno en Línea de acuerdo al nuevo manual, no es suficientemente claro y demanda altas inversiones. |
| **FORTALEZAS** |
| * La Agencia ha avanzado en la definición del enfoque de superación de vulnerabilidad, que lo actualiza con las teorías del desarrollo humano y orienta una ruta de reintegración que da sentido a la atención desde un concepto de inclusión social y que va más allá del de seguridad. * La PRSE implementada es reconocida como una política estructurada con objetivos claros y con resultados tangibles. Es un referente de política pública a nivel nacional e internacional, que plantea un punto de terminación y establece mecanismos de monitoreo post. * Se avanza en la definición de un enfoque diferencial en el diseño, implementación y culminación de la Ruta de Reintegración, que se ajuste a las necesidades y posibilidades de la población que presenta condiciones discapacitantes propias de salud física y mental, consumo de SPA, condiciones de género, etnia y las asociadas al ciclo de vida. No obstante, aún presentan una relativa debilidad para su implementación en el proceso de reintegración. * Se ha fortalecido la caracterización de la población objeto, apoyando la estructuración de propuestas de atención individualizada y con enfoques diferenciales. * Se destaca que herramientas y metodologías implementadas para el proceso de reintegración, se han constituido en referentes para tras políticas, como:   + La definición de mecanismos que determinan y orientan la culminación exitosa de la ruta de las personas que ingresan al proceso de reintegración, con eventos que han permitido la visibilización del proceso a nivel territorial.   + La implementación del procedimiento para el monitoreo post en todo el país hace de la Política de Reintegración Social y Económica PRSE el único programa que realiza seguimiento a su población objeto, una vez concluyen el programa, para identificar efectos de mediano plazo sobre la población   + El Modelo de Educación para adultos que salen de contextos de violencia, avalado por el Ministerio de Educación, es un ejemplo de la contribución de la PRSE al diseño de políticas sociales.   + La implementación de la Estrategia para la prevención del Reclutamiento de NNAJ. * La ACR avanza en la definición de un proceso de reintegración diferenciado para los desmovilizados postulados a la Ley 975 de 2005 con el fin de dar cumplimiento a Ley 1592 de 2012 que asignó una nueva responsabilidad y competencia a la ACR en materia de reintegración de los postulados * Los convenios con operadores integrales para el apoyo a la definición de los proyectos productivos, son un soporte a la gestión de los grupos territoriales y contribuye al logro de los propósitos de la dimensión. * Se han intervenido 121 municipios receptores de desmovilizados, formando líderes comunitarios y beneficiando miembros de las comunidades en acciones de convivencia y reconciliación, mediante la implementación de intervenciones comunitarias en 141 municipios. * La ACR planteó una estrategia de corresponsabilidad con un despliegue regional que identificó actores y líneas de intervención, posibles proyectos. Se construyeron planes de corresponsabilidad por regiones. Se cuenta con un módulo de actores en el SIR, Los Profesionales de corresponsabilidad en regiones, Se cuenta con el procedimiento implementado a nivel regional. * Existe un reconocimiento a la ACR sobre la articulación que ha realizado con la empresa privada especialmente en tema productivo – generación de ingresos. * La articulación de la cooperación internacional que le da reconocimiento a la reintegración. * Algunos Grupos Territoriales inician articulación con instituciones que trabajan con víctimas. * Asistencia técnica y financiera para viabilizar proyectos. * Desarrollo de Misiones Técnicas de reconocimiento a otros países, con apoyo de Apc y el Ministerio de Relaciones Exteriores * El análisis de madurez institucional realizado en 2014, arrojó el desarrollo de 19 estrategias para la implementación de mejoras deseadas en la arquitectura organizacional en 6 ejes: Organización y Gobierno, Entrega del Servicio, Procesos, Gente y Cultura, Información y Tecnología, Comunicaciones. * La presencia regional para la adecuada implementación de la ruta con equipos multidisciplinarios, experiencia específica y compromiso con el PRSE. Se ha ampliado el No. de grupos territoriales y restructurado los equipos de trabajo * La ACR viene implementando la estrategia de Gobierno en Línea con resultados en 2014 y se fortalece su implementación para 2015 de acuerdo con el nuevo esquema. * El proceso de reintegración es un referente a nivel internacional y cuenta con aliados estratégicos en Estados Unidos, Europa, Centroamérica, África y Asía, sumado al respaldo de las organizaciones internacionales. * La experiencia técnica de la entidad ha permitido que la ACR sea oferente de cooperación técnica a países que comparten problemáticas relacionadas con conflicto y violencia. |
| **DEBILIDADES** |
| * Existe una gran debilidad en la forma de comunicar y divulgar la Política de reintegración, debilitando su posicionamiento, pues no logran transmitir a la sociedad en qué consiste realmente la desmovilización - reintegración y captar la complejidad. Los mecanismos de divulgación utilizados no logran visibilizar a la ACR, ni sensibilizar sobre la PRSE en todas las regiones del país, tanto a nivel de la ciudadanía en general como dentro del mismo entramado institucional del Estado. * De acuerdo con el Decreto de Creación, la ACR presenta debilidades en el abordaje de funciones, como: la formulación de un Plan Nacional de Acción; el Seguimiento a la Gestión de entidades responsables; la Asesoría a entidades nacionales en Prevención del Reclutamiento; Formulación de Planes y programas (La estructura de planificación no llega hasta evidenciar líneas estructuradas de programas ni para la formulación de proyectos) * La batería de indicadores que utiliza la ACR no permite avanzar hacia la medición integral del proceso y política de reintegración (eficacia, eficiencia y efectividad), sumada a una debilidad en el análisis de información e indicadores. No existe consenso sobre lo que es un proceso de reintegración exitoso en un índice de reintegración que defina que una persona este reintegrada. * La evaluación de resultados de la PRSE está centrada en indicadores numéricos no permite evidenciar otros logros cualitativos que revisen la profundidad de la política y la calidad del servicio. * Debilidad de las acciones para garantizar el tránsito entre la salida del hogar de paso y el inicio de la ruta de reintegración. * Baja incidencia de la ACR en la definición del marco jurídico para la Justicia Transicional. * La Agencia presenta una fuerte debilidad en la Gestión del Conocimiento, presentando acciones aisladas con la academia y desarticulación al interior de la Entidad respecto a acciones. * No hay sistematización de la memoria institucional, como bien intangible de la entidad; existe una pérdida continua del conocimiento tácito ante la rotación de funcionarios, ni se reconoce el valor agregado para la implementación de la política y proceso de reintegración, a partir de los procesos de generación del conocimiento. * La demora en la gestión contractual para el reemplazo de Profesionales reintegradores cuando se presentan cambios, dificultando la continuidad la continuidad en la atención a los PPR. * El talento humano de la Agencia especialmente en región, presenta débiles conocimientos en materia de DDHH, DIH, Justicia Transicional, Derecho Penal Internacional, Derecho Administrativo, Constitucional y Público * Débiles conocimientos en funcionarios ACR y otras instituciones, actores externos, en garantías de no repetición. * Las dificultades de entrenamiento de equipos de alto rendimiento, no permite consolidar elementos que promuevan la unidad de criterio en todas las dependencias y Grupos territoriales de la Agencia y con los actores externos con los cuales se desarrolla el proceso de reintegración. * En lo relacionado con los sistemas de información, se desconocen los flujos de información internos de la Agencia y existen dificultados el cruce de datos con otras entidades en niveles territoriales para contar con información de PPR. Persisten deficiencias en la conectividad con las regiones como mecanismo de comunicación directa con los Grupos Territoriales / Puntos de Atención GT/PA. * Debilidad en la definición de un único marco de referencia que permita la proyección a corto y mediano plazo e integrado con los planes del gobierno, del sector Presidencia y de la Agencia, para la gestión de tecnologías de información en la ACR. * La implementación de la Política de Transparencia, participación ciudadana, control social de la gestión institucional aún es muy incipiente. * La participación de las PPR en los procesos de gestión de la Entidad: planeación, gestión y seguimiento, es muy débil y hay un deficitario conocimiento de los PPR sobre canales virtuales y de acceso a computadores para conocer la información de la Agencia. * La Infraestructura física y de seguridad de las sedes territoriales de la ACR no cumplen en su totalidad con los estándares para la atención al ciudadano, en condiciones de accesibilidad y otras. * Existen restricciones locativas de las sedes de la ACR para la realización de capacitación y actividades con actores externos. |

# ESTRATEGIAS

La Agencia definió para el cuatrienio 2015-2018, que sus esfuerzos se enfocarán a 11 estrategias, como punto de referencia para la acción. Cada una de estas estrategias cuenta con un desarrollo en términos de líneas de acción, indicadores, metas, responsables, fechas y recursos asignados, que compondrán el Plan de Acción Estratégico.

Las estrategias definidas son:

* 1. **Permanencia, culminación y acompañamiento Post**:

Orientada a la generación de mecanismos para evitar que las personas en proceso de reintegración abandonen su ruta por factores prevenibles y culminen en los tiempos y condiciones previstas de acuerdo con el Plan de Trabajo. Para ello se considera importante la apropiación del proceso de reintegración como aporte a la reconciliación y la construcción de Paz, el Fortalecimiento del rol de la familia como entorno protector de la Persona en Proceso de Reintegración y el fortalecimiento del Acompañamiento Post

* 1. **Innovación en Proceso de Reintegración**

Hace referencia a la necesidad de identificar y construir nuevas formas de reintegrar, mediante la incorporación de nuevas herramientas. Se busca fortalecer el proceso de reintegración a partir de la implementación de enfoques diferenciales y la innovación en las herramientas utilizadas en el desarrollo del proceso de reintegración.

* 1. **Reconciliación como fundamento de la Reintegración**

El proceso de reintegración encuentra como un reto fundamental ser base de la reconciliación. Por lo tanto, la ACR buscará la participación activa en acciones y escenarios locales relacionados con la construcción de paz, ciudadanía y la reconciliación, desde donde se evidencie los puntos de articulación y complementariedad. Esto implica también promover en la PPR la apropiación del rol de ciudadano activo y como actor relevante en la construcción de paz.

* 1. **Integración y fortalecimiento de la Corresponsabilidad**

Solo en la medida en que se logren generar dinámicas corresponsables con el proceso este será sostenible en el tiempo. Siendo uno de los ejes de la gestión de la entidad, se deberá impulsar el fortalecimiento de la estrategia de corresponsabilidad tanto a nivel internacional, nacional como territorial, incidiendo en las políticas a nivel regional desde la formulación de los Planes de Desarrollo Territoriales.

En esta materia actores como el sector privado son fundamentales para lograr que el proceso sea sostenible en los territorios. Es por esto que se deben fortalecer las estrategias de relacionamiento con este tipo de actores. La agencia cuenta con aprendizajes significativos en esta materia los cuales deben ser sistematizados y difundidos en los territorios.

Dadas las condiciones de inestabilidad jurídica del proceso que ha afectado el cumplimiento de la ruta de gran parte de las PPR, es importante impulsar también la incidencia en las normas del Sistema de Justicia Transicional y en la implementación de acciones de coordinación con las autoridades judiciales y administrativas, para la concesión de los beneficios jurídicos a las PPR.

* 1. **Posicionamiento y comunicación de la PRSE**

La comunicación sobre el Proceso de Reintegración se asumirá en perspectiva de reconciliación para lograr que la sociedad colombiana aumento su conocimiento y con ello lograr una mejor visibilización y posicionamiento de la PRSE y la gestión de la ACR.

* 1. **Fortalecimiento de la información cualitativa y cuantitativa del PRSE**

Para el país es de vital importancia contar con información cualitativa y cuantitativa sobre el proceso de reintegración, por lo que se buscará mantener la certificación de la operación estadística del proceso, así como fortalecer la implementación del Plan de Acción GEL.

* 1. **Democratización en la gestión Pública**

La ACR es consciente de la importancia de fortalecer los procesos de control social y mecanismos de participación ciudadana en la PRSE como parte de la apertura y democratización que exige la nueva gestión pública. Para ello se dará apertura de espacios institucionales en los que las PPR puedan participar y hacer parte de la gestión institucional.

* 1. **Gestión del Conocimiento**

Con el objetivo de trabajar para adaptarse mejor a las necesidades del entorno, y mejorar los servicios prestados a sus usuarios, la Agencia Colombiana para la Reintegración, se ha planteado la necesidad de establecer una estrategia de gestión del conocimiento. A través de esta estrategia se busca mejorar la administración y aprovechamiento del conocimiento creado y adquirido, para contribuir al cumplimiento de las metas estratégicas y generar un valor agregado a la gestión que se adelanta en la Agencia. Esta estrategia ayudará a reducir los tiempos de ejecución, mejorar los procesos internos, así como potenciar sus capacidades y aportar al conocimiento existente sobre DDR y Reintegración.

Así mismo, fortalecerá el apoyo a los procesos investigativos en torno a la PRSE, como fuente de información para el proceso.

* 1. **Gestión del Talento Humano**

El PRSE se basa en las capacidades y fortalezas de un equipo humano dispuesto a lo largo del país para apoyar a las PPR en el desarrollo de su ruta. Por eso, en el marco del diseño institucional diseñado, la Agencia promoverá el desarrollo de políticas de equilibrio entre la vida personal y laboral para su equipo de trabajo y a implementación de un Modelo de evaluación del desempeño que favorezca la gestión del talento humano vinculado.

Adicionalmente y como parte de los compromisos como unidad Administrativa del orden nacional, implementará la Carrera Administrativa de la planta de personal asignada a la Agencia.

* 1. **Optimización de Recursos**

En el marco de las políticas de desarrollo administrativo y en tanto compromiso del sistema de calidad, se orientará hacia una gestión transparente en el manejo de los recursos, por lo que se diseñará e implementará el Plan de Gestión Ambiental y al efectivo cumplimiento del Acuerdo de Desempeño realizado con el Departamento Administrativo de la Presidencia para la ejecución presupuestal. Así mismo fortalecerá la automatización de los procesos de pagos de los beneficios de inserción económica otorgados a las personas en proceso de reintegración e implementación de estos pagos vía web services.

# MATRIZ DEL PLAN ESTRATÉGICO

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **VIGENCIA** | | | **2015 – 2018** | | | | | | | | | |
| **MISIÓN** | | | **Impulsar el retorno de la población desmovilizada a la legalidad de forma sostenible, contribuyendo a la paz, la seguridad y la convivencia ciudadana.** | | | | | | | | | |
| **VISIÓN** | | | **En el año 2020, haber contribuido a la paz, la seguridad y la convivencia ciudadana en Colombia, basándose en los principios del buen gobierno y constituyéndose en un referente internacional.** | | | | | | | | | |
| **FECHA DE APROBACIÓN** | | | **Noviembre 5 de 2015** | | **FECHA DE AJUSTE** | | | | | **Enero 30 de 2018** | | |
|  |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |

| **Objetivo Estratégico** | **Estrategias** | **Política de Desarrollo Administrativo** | **Línea de Acción** | **Indicador** | **Metas anuales** | | | | **Meta Cuatrienio** | **Responsable** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **2015** | **2016** | **2017** | **2018** |
| **Objetivo 1. Promover el desarrollo de habilidades y competencias de PPR con su entorno próximo** | **1. Permanencia, culminación y acompañamiento post** | Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional | Fortalecimiento del rol de la familia como entorno protector de la Persona en Proceso de Reintegración | Porcentaje de PPR que vinculan por lo menos un familiar a actividades de la ruta de integración | 0% | 10% | 15% | 5% | 20% | Dirección Programática de Reintegración |
| Apropiación del proceso de reintegración como aporte a la reconciliación y la construcción de Paz | Personas acompañadas en el proceso de reintegración para el cumplimiento de su ruta | 25.370 | 28.789 | 22.000 | 19.000 | 19.000 | Dirección Programática de Reintegración |
| Porcentaje de Personas que ingresan al proceso de reintegración, fidelizadas | 90% | 90% | 90% | 90% | 90% | Dirección Programática de Reintegración |
| Consolidación de la permanencia de los PPR en su ruta de reintegración | Personas que culminan su proceso de reintegración de manera exitosa | 4.000 | 2.500 | 4.500 | 4.500 | 15.500 | Dirección Programática de Reintegración |
| Beneficios de inserción económica otorgados a las personas en proceso de reintegración | 1.920 | 1.886 | 2.480 | 3.000 | 9.286 | Dirección Programática de Reintegración |
| Fortalecimiento del Acompañamiento Post | Porcentaje de personas que culminan su proceso de reintegración, vinculadas a la estrategia de acompañamiento post | 75% | 75% | 80% | 80% | 80% | Dirección Programática de Reintegración  Dirección Programática de Reintegración |
| **2. Innovación en el Proceso de Reintegración** | Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional | Implementación de enfoques diferenciales | Enfoques diferenciales implementados a nivel nacional según necesidades | 0 | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Innovación en los métodos para el desarrollo del proceso de reintegración | Herramienta para el mejoramiento del registro de atención psicosocial de las Personas en Proceso de Reintegración - PPR - Mediante el uso de TI, desarrollada | 100% | 0% | 0% | 0% | 100% | Oficina de Tecnologías de la Información |
| Herramienta para el mejoramiento del registro de atención psicosocial de las Personas en Proceso de Reintegración - PPR - Mediante el uso de TI, implementada | 0% | 50% | 50% | 0 | 100% | Oficina de Tecnologías de la Información |
| **Objetivo 2. Propiciar espacios para la convivencia y acciones de reconciliación en los diferentes contextos receptores según sus características** | **3. Reconciliación como fundamento de la Reintegración** | Participación Ciudadana en la Gestión Pública | Participación activa en acciones y escenarios locales relacionados con la construcción de paz, ciudadanía y la reconciliación. | Acciones o escenarios en los que se participa a nivel local, relacionados con construcción de paz, ciudadanía y reconciliación | 0 | 250 | 146 | 110 | 506 | Dirección Programática de Reintegración |
| Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional | Promover mecanismos de reintegración comunitaria y prevención para la construcción de Paz | Intervenciones de reintegración comunitaria implementadas | 0 | 15 | 10 | 10 | 35 | Dirección Programática de Reintegración |
| Intervenciones de prevención del reclutamiento de NNAJ implementadas | 0 | 38 | 0 | 30 | 68 | Dirección Programática de Reintegración |
| **Objetivo 3. Fomentar la corresponsabilidad de actores externos frente a la Política de Reintegración en los ámbitos nacional departamental y municipal** | **4. Integración y fortalecimiento de la Corresponsabilidad** | Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional | Fortalecimiento de la estrategia de Corresponsabilidad | Porcentaje de PPR beneficiadas de la gestión de corresponsabilidad como complemento de su ruta de reintegración | 0 | 0 | 10% | 10% | 20% | Dirección Programática de Reintegración |
| Fortalecimiento de la Incidencia política a nivel regional | Planes de desarrollo departamentales y municipales que incluyen la PRSE | 0 | 130 | 0 | 0 | 130 | Dirección Programática de Reintegración |
| Porcentaje de acciones para la materialización de la PRSE realizadas por los GT/PA | 0 | 0 | 100% | 100% | 100% | Dirección Programática de Reintegración |
| Implementar acciones de coordinación con las autoridades judiciales y administrativas, para la concesión de los beneficios jurídicos a las PPR | Iniciativas de coordinación implementadas con autoridades judiciales y administrativas | 2 | 1 | 1 | 1 | 5 | Dirección Programática de Reintegración |
| Incidencia en las normas del Sistema de Justicia Transicional | Porcentaje de propuestas normativas gestionadas | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | Oficina Asesora Jurídica |
| **5. Posicionamiento y comunicación de la PRSE** | Participación Ciudadana en la Gestión Pública | Fortalecimiento de la Estrategia de Comunicaciones en perspectiva de reconciliación | Iniciativas de comunicación con perspectiva de reconciliación en territorio | 0 | 6 | 6 | 1 | 13 | Oficina Asesora De Comunicaciones |
| Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional | Visibilización y posicionamiento de la PRSE y la gestión de la ARN | Número de Casos de Éxito y lecciones aprendidas sistematizados | 0 | 5 | 2 | 0 | 7 | Grupo De Corresponsabilidad |
| Número de Actores vinculados a la PRSE | 0 | 10 | 10 | 10 | 30.00 | Grupo De Corresponsabilidad |
| **Fortalecer la gestión institucional para la implementación del Proceso de Reintegración**    **sd** | **6. Fortalecimiento de la información cualitativa y cuantitativa del PRSE** | Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos | Mantener y Certificar la operación estadística | Certificar la operación estadística | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 | Dirección Programática de Reintegración |
| Gobierno Digital | Implementación del Plan de Acción GEL | Porcentaje de cumplimiento de acciones de GEL - TIC para el Gobierno Abierto | 90% | 10% | 0 | 100% | 100% | Oficina de Tecnologías de la Información  Oficina de Tecnologías de la Información |
| Porcentaje de cumplimiento de acciones de GEL - TIC para la Gestión | 25% | 25% | 30% | 20% | 100% |
| Porcentaje de cumplimiento de acciones de GEL - TIC para los servicios | 90% | 10% | 0% | 100% | 100% | Oficina de Tecnologías de la Información |
| Seguridad Digital | Implementación del Plan de Acción GEL | Porcentaje de cumplimiento de acciones de GEL -Seguridad y privacidad de la Información | 40% | 20% | 20% | 20% | 100% | Oficina de Tecnologías de la Información |
| **7. Democratización en la gestión Pública** | Participación Ciudadana en la Gestión Pública | Desarrollo de procesos de control social y mecanismos de participación ciudadana en la PRSE | Porcentaje de cumplimiento de acciones del Proyecto Reintegratic | 25% | 25% | 0% | 0% | 50% | Atención al Ciudadano |
| Porcentaje de implementación de espacios Institucionales de Participación para la incidencia en la planeación y gestión de la ARN | 0% | 0% | 100% | 100% | 100% | Atención al Ciudadano |
| **8. Gestión del Conocimiento** | Gestión del Conocimiento y la Innovación | Implementación del modelo de gestión del conocimiento del PRSE - Procesos investigativos en torno a la PRSE | Estrategia de Gestión del conocimiento implementada | 10% | 20,81% | 35,22% | 33,97% | 100% | Oficina Asesora de Planeación |
| **9. Gestión del Talento Humano** | Gestión Estratégica del Talento Humano | Desarrollo de políticas de equilibrio entre la vida personal y laboral | Porcentaje de implementación de Políticas de equilibrio entre vida laboral y personal | 25% | 25% | 25% | 25% | 100% | Talento Humano  Talento Humano |
| Implementación de la Carrera Administrativa | Porcentaje de implementación de la Carrera Administrativa | 0 | 0 | 50% | 50% | 100% |
| Modelo de evaluación del desempeño | Porcentaje de implementación del Modelo de evaluación del desempeño presentado a la Comisión Nacional del Servicio Civil | 50% | 25% | 25% | 0 | 100% | Talento Humano |
| **10. Optimización de Recursos** | Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos | Implementación del módulo liquidador automático para los desembolsos de apoyo económico para la reintegración | Pagos sistematizados por el módulo liquidador automático para los desembolsos de apoyo económico para la reintegración | 0 | 0 | 95% | 100% | 100% | Subdirección Financiera |
| Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público | Acuerdo de Desempeño para la ejecución presupuestal | Porcentaje de ejecución de Acuerdos de Desempeño | 95,90% | 96,00% | 96,34% | 96,36% | 96,36% | Subdirección Financiera |
| Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional | Diseño e implementación del Plan de Gestión Ambiental | Porcentaje de implementación del Plan de gestión Ambiental 2017 | 5% | 35,32% | 30,05% | 29,63% | 100.00 | Subdirección Administrativa |