**AGENCIA PARA LA REINCORPORACIÓN Y LA NORMALIZACIÓN**

**(ARN)**

**PLAN ESTRATÉGICO 2019 – 2022**

**BOGOTÁ D.C. ABRIL 2021**

**VERSIÓN 4**

**Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN)**

Andrés Felipe Stapper Segrera

Director General

Diego Fernando Florez Corso

Director Programático

Cesar Norberto Albarracin Ochoa Secretario General

Celmira Frasser Acevedo

Jefe Oficina Asesora de Planeación

Luz Marcela Ramírez Vélez

Jefe Oficina de Tecnologías y de la Información

Evelyn Suárez Elbeye

Jefe Oficina Comunicaciones

Arturo Mario Martinez Arteta

Jefe Oficina Asesora Jurídica

Natalia Salazar Espinosa

Asesora de la Dirección General

Vanessa Caicedo Sanchez

Coordinadora Grupo de Corresponsabilidad

Jorge Ignacio Álvarez Lopez

Subdirector Administrativo

Juan Carlos Herrán Vélez

Subdirector Financiero

María Paola Molina

Subdirectora Seguimiento

María Camila Pardo Reyes

Subdirector Gestión Legal

Mónica Bernal Vanegas

Asesora Talento Humano

Eduardo Antonio Sanguinetti

Asesor Grupo Control Interno de Gestión

Andrés Eduardo Echeverría Ramírez

Subdirector territorial

**Contenido**

[1. AJUSTES SOBRE EL PLAN ESTRATÉGICO 2019-2022 - JUSTIFICACIÓN 4](#_Toc69899745)

[1.1 Objetivos Estratégicos 4](#_Toc69899746)

[2. PLATAFORMA ESTRATÉGICA 8](#_Toc69899747)

[2.1. Visión: 13](#_Toc69899748)

[2.2. Misión: 13](#_Toc69899749)

[2.3. Objetivos Estratégicos 13](#_Toc69899750)

[2.4. Valores de la Gestión Institucional 21](#_Toc69899751)

[3. CONTEXTO ESTRATÉGICO 21](#_Toc69899752)

[4. PLAN ESTRATÉGICO 2019-2022 48](#_Toc69899753)

# AJUSTES SOBRE EL PLAN ESTRATÉGICO 2019-2022 - JUSTIFICACIÓN

Desde el mes de noviembre de 2019, la ARN, bajo el liderazgo de la Oficina Asesora de Planeación desarrolló jornadas de planeación institucional con la participación de empleados públicos y contratistas de la entidad del nivel técnico, asesor y directivo, cuyo objetivo se centró en la validación de los objetivos estratégicos de la entidad, las ideas estratégicas asociadas a estos y los indicadores que movilizan su desarrollo. Producto de estas jornadas, se identifica la necesidad de ajustar el Plan Estratégico de la entidad en lo que se refiere a los siguientes aspectos:

# Objetivos Estratégicos

**Objetivo**: “**Fortalecer las capacidades, tanto individuales como colectivas de la población objeto [[1]](#footnote-1)y de su entorno próximo”**, se identificó la necesidad de agregar las siguientes líneas estratégicas:

* Programa especial de armonización para la reintegración y reincorporación social y económica con enfoque diferencial étnico y de género concertado, diseñado e implementado: Inclusión de esta línea en el Plan Estratégico de la entidad, teniendo en cuenta que guarda relación con un compromiso institucional incluido el Plan Marco de Implementación del Acuerdo Final – PMI, el Plan de Acción CONPES 3931 y el Plan Nacional de Desarrollo PND.
* Culminar las personas en proceso de reintegración: Inclusión de esta línea estratégica asociada al objetivo, dada la necesidad de visibilizar la terminación exitosa del proceso de reintegración, información que solamente venia reflejándose en el Plan Nacional de Desarrollo PND.

En línea con lo anterior y dentro de este mismo objetivo estratégico, también se ve la necesidad de realizar un ajuste frente a algunos indicadores medidos en la vigencia 2019; en la siguiente tabla se detalla cada caso:

| **ESTADO ANTERIOR** | **AJUSTE REALIZADO** | **JUSTIFICACIÓN** |
| --- | --- | --- |
| **ESTRATEGIA**:Facilitar el acceso de la población objeto a la oferta social institucional.**INDICADOR**: Porcentaje de personas que acceden a la oferta social en Educación en 2019 | **ESTRATEGIA**:Facilitar el acceso de la población objeto a la oferta social institucional.**INDICADOR**: Porcentaje de personas en reincorporación que acceden a la oferta social en EducaciónPorcentaje de personas en reintegración que acceden a la oferta social en Educación | En vista de la necesidad de reflejar de manera específica los avances en la implementación de la política nacional de reincorporación, en 2020 se decide dividir el indicador planteado en 2019, de tal forma que por una parte se mida la gestión dirigida a la población en Reincorporación y por otra, se registren las gestiones desarrolladas con la población de Reintegración (ruta regular y especial)  |
| **ESTRATEGIA**:Facilitar el acceso de la población objeto a la oferta social institucional.**INDICADOR**: Porcentaje de personas vinculadas al SGSSS en 2019 | **ESTRATEGIA**:Facilitar el acceso de la población objeto a la oferta social institucional.**INDICADOR**: Porcentaje de personas en reincorporación vinculadas al SGSSSPorcentaje de personas en reintegración vinculadas al SGSSS | Dada la necesidad de la entidad de mostrar resultados de la política nacional de reincorporación, para el 2020 decide dividir el indicador planteado en 2019, midiendo de manera independiente la gestión dirigida a la población en Reincorporación y por otro, las gestiones desarrolladas con la población de Reintegración (ruta regular y especial |
| **ESTRATEGIA**:Facilitar el acceso de la población objeto a la oferta social institucional.**INDICADOR**: Porcentaje de personas en proceso de reincorporación, que acceden a programas de vivienda en 2019 | **ESTRATEGIA**:Facilitar el acceso de la población objeto a la oferta social institucional.**INDICADOR**: Número de personas en proceso de reincorporación, que acceden a programas de mejoramiento, construcción o adquisición de vivienda | Si bien la finalidad del indicador propuesto para el 2020 es la misma, al plantearlo en términos de valor absoluto y aclarar que se trata de programas de mejoramiento, construcción o adquisición de vivienda, se alinea con el compromiso adquirido por la entidad en el Plan de Estabilización 2020 definido con la Consejería presidencial para la Estabilización y la Consolidación; así las cosas, esta propuesta reemplazaría al indicador registrado en 2019  |

En lo que corresponde al objetivo estratégico **Promover capacidades productivas orientadas a la sostenibilidad económica de la población objeto de atención**, se ve la necesidad de modificar la redacción de algunos indicadores, y de la misma forma que en el objetivo anterior, se requiere separar la medición de otros, por orden del tipo de población (reintegración y reincorporación), todo esto se resume en la siguiente tabla:

| **ESTADO ANTERIOR** | **AJUSTE REALIZADO** | **JUSTIFICACIÓN** |
| --- | --- | --- |
| **ESTRATEGIA**:Gestionar y acompañar el desarrollo de proyectos productivos**INDICADOR**: Porcentaje de formas asociativas objeto de atención acompañadas para su fortalecimiento institucional | **ESTRATEGIA**:Gestionar y acompañar el desarrollo de proyectos productivos**INDICADOR**: Porcentaje de formas asociativas activas con acompañamiento en su fortalecimiento institucional | En el 2019 se presentaron algunas dificultades a la hora de definir el denominador; esto conllevó a la libre interpretación para realizar seguimiento sobre el avance del indicador; en 2020 se incluye el término "activas", con lo que se determina que el acompañamiento solamente se realiza sobre las Formas Asociativas que se encuentran en operación. |
| **ESTRATEGIA**:Gestionar y acompañar el desarrollo de proyectos productivos**INDICADOR**: Porcentaje de proyectos productivos individuales y colectivos desembolsados con seguimiento oportuno | **ESTRATEGIA**:Gestionar y acompañar el desarrollo de proyectos productivos.**INDICADOR**: Porcentaje de proyectos productivos de personas en proceso de reintegración desembolsados con seguimiento oportunoPorcentaje de proyectos productivos individuales y colectivos de personas en proceso de reincorporación desembolsados con seguimiento oportuno | Teniendo en cuenta las herramientas y los criterios de medición en cada proceso son distintas, para el 2020 se toma la determinación de dividirlo, de tal forma que por una parte se mida la gestión dirigida a la población en Reincorporación y por otro, se registren las gestiones desarrolladas con la población de Reintegración |
| **ESTRATEGIA**:Gestionar y acompañar el desarrollo de proyectos productivos**INDICADOR**: Proyectos productivos colectivos con asistencia técnica | **ESTRATEGIA**:Gestionar y acompañar el desarrollo de proyectos productivos**INDICADOR**: Porcentaje de personas en proceso de reincorporación beneficiadas con proyectos productivos colectivos o individuales desembolsados con asistencia técnica | Dados los compromisos adquiridos en otras herramientas de gestión (plan de estabilización, apoyo presupuestario), en los que se plantea medir el indicador a partir de personas y NO del número de proyectos, se toma la determinación de alinear el indicador del Plan Estratégico con los planteados en estas herramientas. |
| **ESTRATEGIA**:Gestionar y acompañar el desarrollo de proyectos productivos**INDICADORES A INCUIR EN 2020**: Número de personas en proceso de reintegración con BIE desembolsadoPersonas en Reincorporación vinculadas a las líneas de Sostenibilidad Económica | Se decide incluir dos indicadores, atendiendo la necesidad de visualizar la diligencia en términos de formulación, radicación y desembolso de Unidades de Negocio de Reintegración (BIE), así como la gestión para promover la sostenibilidad económica de las personas en proceso de reincorporación |
| **ESTRATEGIA**:Fortalecer las competencias para la inclusión productiva de la población objeto de atención**INDICADOR**: Porcentaje de la población objeto que participa en procesos de fortalecimiento de competencias para la inclusión productiva | **ESTRATEGIA**:Fortalecer las competencias para la inclusión productiva de la población objeto de atención**INDICADOR**: Porcentaje de la población objeto en reincorporación que participa en procesos de fortalecimiento de competencias para la inclusión productivaPorcentaje de la población objeto en reintegración que participa en procesos de fortalecimiento de competencias para la inclusión productiva | Dadas las dificultades presentadas en el 2019, frente a la comprensión, medición y reporte de la información relacionada con este indicador, para el 2020 se toma la determinación de dividirlo, de tal forma que por una parte se mida la gestión dirigida a la población en Reincorporación y por otro, se registren las gestiones desarrolladas con la población de Reintegración (ruta regular y especial)  |

Por otro lado, frente al objetivo estratégico de **Contribuir a la convivencia y la reconciliación en los territorios**, se requiere la inclusión de un indicador que permita determinar el nivel de avance en el desarrollo de la estrategia de seguridad y gestión del riesgo, tal y como se ilustra a continuación:

|  |  |
| --- | --- |
| **AJUSTE REALIZADO** | **JUSTIFICACIÓN** |
| **ESTRATEGIA**:Impulsar las capacidades para el ejercicio de la ciudadanía en la población objeto y su entorno.**INDICADORES A INCUIR EN 2020**: Porcentaje de avance en la implementación de la estrategia de seguridad y gestión del riesgo | Teniendo en cuenta la necesidad de visualizar el desarrollo de esta estrategia a nivel entidad, se decide incluir este indicador, con la intención de medir el nivel de avance y los resultados de su implementación. |

Finalmente, en lo relacionado con el objetivo estratégico de **Impulsar la corresponsabilidad y su gestión a nivel territorial, para el fortalecimiento de los procesos de la ARN**, en Comité Directivo de la entidad, se decide eliminar la estrategia “Nivel de avance en el diseño e implementación del Sistema Nacional de Reincorporación y Reintegración” toda vez que es se considera que es un indicador que no se debe liderar desde la ARN, no obstante, se continuará midiendo el indicador asociado a esta línea para la vigencia 2020. Así mismo, en relación con este mismo objetivo, se planteas los siguientes ajustes:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ESTADO ANTERIOR** | **AJUSTE REALIZADO** | **JUSTIFICACIÓN** |
| **ESTRATEGIA**:Coordinar la estrategia de corresponsabilidad con actores externos para el fortalecimiento de los procesos de la Entidad**INDICADOR**: Porcentaje de Escenarios de Socialización de la Política desarrollados | **ESTRATEGIA**:Coordinar la estrategia de corresponsabilidad con actores externos para el fortalecimiento de los procesos de la Entidad**INDICADOR**: Porcentaje de escenarios de Socialización de la Política realizados por los GT/PA | Dadas las dificultades presentadas en el 2019, frente a la comprensión, medición y reporte de la información relacionada con este indicador, y para diferenciarlos del indicador propuesto por el grupo de Corresponsabilidad del nivel central, para el 2020 se plantea delimitarlo a la gestión de los GT/PA, incluyéndolos en el nombre del indicador. |
| **ESTRATEGIA**:Coordinar la estrategia de corresponsabilidad con actores externos para el fortalecimiento de los procesos de la Entidad**INDICADORES A INCUIR EN 2020**: Porcentaje de municipios y departamentos que vinculan en sus planes de desarrollo territorial la política de reintegración y reincorporación | Teniendo en cuenta la necesidad de visualizar el desarrollo de esta estrategia de incidencia en políticas públicas impulsada desde el Nivel Central y con la participación activa de los GT/PA, se identifica la necesidad de incluir este indicador para la vigencia 2020. |

Teniendo en cuenta lo anterior, los ajustes fueron presentados y aprobados en los Comités Directivos del 20 diciembre de 2019, enero 13 y 30 de 2020.

# PLATAFORMA ESTRATÉGICA

Durante los últimos 15 años, el país ha avanzado en la implementación de los programas asociados con la reinserción[[2]](#footnote-2), reintegración[[3]](#footnote-3) y reincorporación[[4]](#footnote-4) de las personas que se han desmovilizado de los Grupos Armados Organizados al Margen de la Ley (GAOML). Primero como Programa de Reincorporación a la Vida Civil (PRVC) del Ministerio de Interior y Justicia y posteriormente, como una Alta Consejería Presidencial. En 2011, el reto de reintegrar a las personas que habían dejado los GAOML en el marco de una lógica multidimensional supuso la necesidad de contar con una institucionalidad robusta y estable. De esta forma, se creó la Agencia Colombiana para la Reintegración de Personas y Grupos Alzados en Armas (ACR).

A partir de 2014, se fortaleció la implementación de la Política de Reintegración Social y Económica (PRSE) en los territorios, la cual se abordó con fundamento en la Ruta de Reintegración y la adopción del Enfoque de Reintegración que propende por la superación de la situación de vulnerabilidad (asociada con la pertenencia a un GAOML y posterior desmovilización) hacia el ejercicio de la ciudadanía autónoma. Al respecto, vale precisar que este abordaje se fundamentó en el Enfoque de Desarrollo Humano.

La suscripción del Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia – Ejército del Pueblo (FARC-EP), conllevó a que mediante el Decreto Ley 897 de 2017 se modificara la estructura de la ACR, dando origen a la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN). Posteriormente, con el fin de establecer una política de largo plazo que orientara la reincorporación de los exintegrantes de las FARC-EP, en junio de 2018 fue aprobado el documento CONPES 3931, que contiene la Política Nacional para la Reincorporación Social y Económica de Exintegrantes de las FARC-EP.

En el marco del nuevo contexto institucional y ante los retos que implica la gestión, implementación, coordinación y evaluación, de las políticas de reincorporación de los exintegrantes de las FARC-EP y de reintegración de personas y grupos alzados en armas, la Entidad debe repensarse y reorganizarse, mediante la construcción colectiva de la redefinición y ajuste de su marco estratégico, con fundamento en los siguientes ámbitos de actuación.

Por una parte, se requiere continuar aportando con la superación de la situación de vulnerabilidad, en el marco de procesos humanistas, que permitan el fortalecimiento de las capacidades sociales y productivas de las personas objeto de atención para ejercer su ciudadanía en la legalidad, fundamentada en la adhesión, apropiación y respeto de las normas de convivencia ciudadana.

En este mismo sentido, es importante considerar a las comunidades en los contextos receptores, en su gran mayoría afectados por la violencia y tradicionalmente excluidos de las dinámicas de desarrollo político, económico y social. De esta forma, es necesario continuar aportando desde el quehacer de la Agencia en la generación de capacidades institucionales locales, la reconstrucción del tejido social y el fomento de la reconciliación a través de la generación de confianza, en el marco del fortalecimiento de la relación Estado – ciudadanía.

No obstante, es importante precisar que las políticas que lidera la Entidad en los próximos ocho (8) años deberán estar alineadas, en primer lugar, con los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS, que “son una serie de medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar el bienestar global de las personas, son diecisiete ambiciosos objetivos, desglosados en 169 metas, que **precisan la colaboración de la sociedad civil y los sectores públicos y privados**, cuyo éxito significaría un mundo más igualitario y habitable”.



Los Objetivos de Desarrollo Sostenible abarcan diferentes facetas del **desarrollo social, la protección medioambiental y el crecimiento económico**, siendo las principales:

1. La erradicación de la pobreza y el hambre garantizando una vida sana.
2. Universalizar el acceso a servicios básicos, como agua, el saneamiento y la [energía sostenible](https://www.sostenibilidad.com/opinion/energia-sostenible-para-todos/).
3. Apoyar la generación de oportunidades de desarrollo a través de la educación inclusiva y el trabajo digno.
4. Fomentar la innovación e infraestructuras resilientes creando comunidades y ciudades capaces de producir y consumir de forma sostenible.
5. Reducir las desigualdades en el mundo, especialmente las de género.
6. Cuidar el medio ambiente combatiendo el cambio climático y protegiendo los océanos y ecosistemas terrestres.
7. Promover la **colaboración entre los diferentes agentes sociales** para crear un ambiente de paz y desarrollo sostenible

En Colombia se implementarán a través del CONPES 3918 denominado: Estrategia para la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en Colombia.

La Agencia como Líder y coordinador de las políticas en mención contribuirá de manera directa en los objetivos que se relacionan a continuación:



y en segundo lugar las bases del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2022 Pacto por Colombia, vinculados directamente en los temas de “Equidad: política pública moderna para la inclusión social y productiva” ,“Transformación y desarrollo rural” y “Biodiversidad, capital de las oportunidades: conservación, control de la deforestación y uso eficiente del capital natural para la generación de nuevas oportunidades incluyentes y sostenibles que promueve el gobierno nacional, mediante la articulación y el fomento de la corresponsabilidad con actores externos en los ámbitos nacional, departamental y municipal, con el fin de conseguir aliados que validen la implementación de las políticas de reintegración y reincorporación y que permitan apalancar la prestación de los servicios y beneficios que brinda la ARN en los territorios”.



De esta forma, la ARN ha de contribuir, por una parte, con las garantías de no repetición y la estabilización hacia el fortalecimiento del Estado Social de Derecho y; por otro lado, con la consolidación de la seguridad humana, al propender por el fortalecimiento de las capacidades y la plena realización de las libertades humanas de las personas objeto de atención y de las comunidades receptoras (al considerar a las personas como el centro de los procesos que lidera), con fundamento en la convivencia, la equidad y la legalidad.

Por su parte el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), desarrollado y adoptado para fortalecer la administración y operación integral de las entidades públicas colombianas, se constituye en el marco de operación para hacer su gestión, más eficiente y transparente. El MIPG integra los sistemas de Gestión de Calidad y de Desarrollo Administrativo y los articula con el Modelo Integrado de Control Interno (MECI). Su implementación y apropiación por parte de las entidades permite optimizar recursos y tiempos, mejorar la relación entre las actividades internas y con los actores externos, establecer propósitos claros, gestionar un talento humano íntegro capaz de definir metas a largo plazo, apropiar estrategias claras para impactar los grupos de valor y ejecutar con orden y contundencia los recursos disponibles, pensando en las necesidades de los ciudadanos.

Bajo este contexto, la ARN revisó su Marco Estratégico, contando con la percepción y opinión de diversos grupos de interés, reconociendo el entorno social, político, económico, ambiental y estratégico en el que se encuentra hoy la entidad, para definir los derroteros para los próximos años. Este Marco Estratégico se estructura bajo el esquema de cadena de valor, de tal forma que facilita el seguimiento, la alineación de proyectos y la toma de decisiones a partir de la definición de una relación secuencial en la que se establece la contribución de las actividades a las estrategias, de éstas a los objetivos y de éstos a la misión y visión institucional.

Así, bajo la lógica de construir sobre lo construido y reconociendo que la planeación es un ejercicio dinámico y de mejoramiento continuo, que parte de revisarse para mejorar y considera el contexto cambiante en el que se mueve, la ARN avanzó durante el primer semestre de 2018 en una labor de construcción colectiva para actualizar su Marco Estratégico. En este proceso se consultaron 298 personas entre empleados públicos y contratistas, beneficiarios, aliados y cooperantes de la ARN, en trece (13) ejercicios realizados en diferentes ciudades del país. Como resultado se recogieron 671 aportes, con los cuales se actualizaron la misión, la visión, los objetivos, las estrategias, las actividades y los indicadores para los próximos cuatro años, los cuales fueron presentados en jornadas de validación en el nivel central durante el segundo semestre y en los comités directivos de septiembre, octubre, el 10 de noviembre y la aprobación final en el Comité Directivo del 12 de diciembre de 2018. Los resultados de esta labor se presentan en este documento.

En el siguiente esquema, se sintetiza el marco construido:



**Fuente: Construcción Oficina Asesora de Planeación ARN**

Como resultado de este proceso se construyeron conjuntamente las siguientes misión y visión de la entidad:

## **Visión:**

En el año 2026 la ARN habrá contribuido a la convivencia, la reconciliación y el desarrollo sostenible, manteniéndose como referente internacional de los procesos de reintegración y reincorporación.

## **Misión:**

Liderar y coordinar el diseño e implementación de la política pública de reintegración y reincorporación, así como su gestión territorial, contribuyendo a la convivencia, la cultura de la legalidad, la reconciliación y el desarrollo sostenible.

## **Objetivos Estratégicos**

Para su consecución se plantearon los siguientes objetivos estratégicos:

* Fortalecer las capacidades, tanto individuales como colectivas de la población objeto y de su entorno próximo.
* Promover capacidades productivas orientadas a la sostenibilidad económica de la población objeto de atención.
* Contribuir a la convivencia y la reconciliación en los territorios
* Impulsar la corresponsabilidad y su gestión a nivel territorial, para el fortalecimiento de los procesos de la ARN.
* Optimizar los procesos institucionales para el cumplimiento de la misión

A continuación, se presenta una descripción de estos objetivos y las estrategias definidas para su cumplimiento:

* + 1. **Fortalecer las capacidades, tanto individuales como colectivas, de la población objeto y de su entorno próximo:**

Este objetivo está dirigido a caracterizar las necesidades de la población objeto de atención a fin de mejorar las capacidades que les permitan superar la situación de vulnerabilidad y construir y asumir un proyecto de vida propio en su retorno a la vida civil, a través de un acompañamiento psicosocial y de la articulación con entidades públicas y privadas para facilitar el acceso a servicios sociales. Así mismo, se incluye el trabajo que se realiza con la familia o entrono próximo de la persona como contexto protector más cercano, y que se requiere fortalecer.

**ODS asociados:**



En este sentido, la Agencia orientará esfuerzos para fortalecer las capacidades individuales y colectivas de la población objeto de atención, mediante el desarrollo de tres estrategias:

* **Facilitar el acceso de la población objeto a la oferta social institucional.**

Esta estrategia busca que la población objeto de atención acceda de manera efectiva a los beneficios definidos en la normatividad y concertados en su plan de trabajo con base en sus características y particularidades. Para ello, la ARN debe realizar la gestión para coordinar con las entidades del orden nacional y territorial los mecanismos y rutas de acceso a la oferta social institucional, con base en las condiciones y expectativas de la población objeto que se determinan en los procesos de caracterización.

* **Acompañar integralmente a la población objeto en el desarollo de su proceso.**

Estrategia orientada a la realización de acciones a través de las rutas, metodologías y procesos de atención, en desarrollo del acompañamiento a la población objeto de atención y materialización de los beneficios definidos en la normatividad y los concertados en los planes de trabajo.

* **Fortalecer el rol de los grupos familiares como entornos protectores**

La Agencia contempla el abordaje integral de la población objeto junto con su grupo familiar, a fin de incidir en el desarrollo y/o fortalecimiento de las capacidades individuales y familiares, conducentes al ejercicio autónomo de la ciudadanía en el marco de la legalidad. Se trata entonces de vincular a la familia en el proceso de acompañamiento a las personas en los diferentes procesos de atención.

* **Programa especial de armonización para la reintegración y reincorporación social y económica con enfoque diferencial étnico y de género concertado, diseñado e implementado**

Estrategia que mide el nivel de avance en la formulación e implementación del programa especial de armonización para la reintegración y reincorporación social y económica con enfoque diferencial étnico y de género concertado, diseñado e implementado

* **Culminar las personas en proceso de reintegración**

Esta estrategia busca visibilizar la terminación exitosa del proceso de reintegración, información que solamente venia reflejándose en el Plan Nacional de Desarrollo PND.

* + 1. **Promover capacidades productivas orientadas a la sostenibilidad económica de la población objeto de atención:**

Este objetivo recoge las acciones dirigidas al desarrollo de las capacidades que permitirán una sostenibilidad económica de la población objeto de atención, bajo el entendido que éste se constituye en un elemento estructural de su proyecto de vida. En esta medida, se trabaja en la promoción de competencias para el trabajo, a través de estrategias de formación en competencias laborales y habilidades técnicas, en el acompañamiento para el desarrollo de proyectos productivos, tanto individuales como colectivos, en particular en lo relativo a su formulación y aprobación, y en desarrollo de estrategias de vinculación laboral.

Así, con el propósito de ir más allá del acceso a los beneficios económicos previstos en el marco normativo del Proceso de Reintegración y de Reincorporación, la Agencia busca profundizar en el conocimiento y comprensión tanto del contexto productivo como de las habilidades, experiencia y necesidades en torno al talento de cada una de las personas para aprovechar su potencial y optar por una alternativa productiva sostenible en el marco de la legalidad.



**ODS asociados**:

Para ello la Agencia enfoca esfuerzos orientados a dos estrategias:

* **Gestionar y acompañar el desarrollo de proyectos productivos**

Se trata de articular y coordinar la asistencia técnica integral a la población objeto con el fin de desarrollar sus unidades productivas, así como el acompañamiento a las formas asociativas que surjan en desarrollo de su proceso. Fortalecimiento al seguimiento a los proyectos productivos, unidades de negocio lideradas por organizaciones formales, cuyos miembros se han organizado con el propósito de aumentar sus ingresos, acceder a mercados formales y a recursos de cooperación mediante la realización de operaciones de producción, procesamiento, almacenamiento, distribución y comercialización de insumos, productos o servicios que son comunes para los integrantes de la organización.

* **Fortalecer las competencias para la inclusión productiva de la población objeto de atención**

Para la ARN es importante que la población objeto de atención logre desenvolverse de forma adecuada en el contexto productivo de tal manera que puedan generar ingresos en el marco de la legalidad. Para ello, es indispensable realizar una exploración y reconocimiento de las características y condiciones del contexto en el cual se encuentran, para potenciar los esfuerzos que se han venido desarrollando en el fortalecimiento de habilidades y competencias, mediante el establecimiento de sus perfiles productivos de acuerdo con los intereses y vocación, así como en la convalidación de sus competencias y conocimientos.

* + 1. **Contribuir a la convivencia y la reconciliación en los territorios:**

Los procesos de retorno a la vida civil de la población objeto, son sostenibles en la medida en que se construyan lazos de confianza entre estos y las comunidades y poblaciones de los territorios a los que llegan. Esto permite, por un parte prevenir nuevas violencias y por el otro reducir riesgos de victimización y reincidencia, mientras se consolidan las capacidades de las personas en favor de la convivencia y la participación ciudadana y mejorar la calidad de vida.

 **ODS asociados**:



Los procesos que adelanta la ARN, encuentran como reto fundamental ser base de la reconciliación, por lo tanto, la ARN busca el desarrollo de tres estrategias:

* **Fortalecer los entornos protectores de niños, niñas, adolescentes y jóvenes para la prevención del reclutamiento**

La ARN continuará enfocando esfuerzos para garantizar la no repetición de los hechos violentos y de desigualdades que se generaron con ocasión del conflicto armado, entre ellos, la vulneración de los derechos de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes NNAJ, por medio de la promoción de entornos protectores para prevenir que estos sean reclutados o utilizados por grupos armados ilegales o cualquier forma de organización delincuencial. Adicionalmente, en el marco de las garantías de no repetición, se continuará en la implementación de acciones para generar capacidades en las comunidades que faciliten la superación de las situaciones y factores adversos, promoviendo la participación, liderazgos y el fortalecimiento del capital social, afectado por los desmanes de la guerra.

* **Promover escenarios de convivencia y reconciliación en los territorios.**

La ARN buscará orientar gran parte de sus acciones, para continuar cimentando la construcción de escenarios de reconciliación y convivencia a nivel nacional y local, con el fin de evidenciar los puntos de articulación y complementariedad relacionados con la construcción de paz, ciudadanía y la reconciliación.

* **Impulsar las capacidades para el ejercicio de la ciudadanía en la población objeto y su entorno.**

Esto implica promover en la población objeto, la apropiación del rol de ciudadano activo y como actor relevante en la construcción de paz, promoviendo las relaciones colaborativas y solidarias a partir del desarrollo de nuevas ciudadanías, entendido como el ejercicio responsable y activo de la ciudadanía en el marco de la legalidad.

Se busca alentar su participación y apropiación de los escenarios de construcción de tejido social al interior de los territorios, su acercamiento las instituciones facilitando el acceso y transformación positiva del mismo, definiendo nuevos roles como ciudadanos más activos, transformadores, constructores y garantes de los procesos comunitarios y de reconciliación.

* + 1. **Impulsar la corresponsabilidad y su gestión a nivel territorial, para el fortalecimiento de los procesos de la ARN.**

El desarrollo de los procesos de reintegración y reincorporación, así como la sostenibilidad de los mismos, sólo son posibles si se construye un marco de corresponsabilidad que involucre tanto a la población objeto de atención, como a las comunidades, las instituciones públicas, las organizaciones privadas, civiles y a la sociedad en general, pues cada uno es un actor estratégico en la construcción de escenarios que contribuyan a la reconciliación y la paz nacional.

Así, este objetivo se orienta a impulsar y consolidar las relaciones de la ARN con las demás entidades del sector público, actores del sector privado, tercer sector, academia y sector internacional, en diferentes niveles de relacionamiento, para generar respaldo, visibilización y apropiación de los procesos adelantados por la Agencia.

**ODS asociados**:



De esta manera, se adelantarán acciones que fomenten la participación de actores públicos y privados, en un marco de corresponsabilidad mediante las siguientes estrategias:

* **Coordinar la estrategia de corresponsabilidad con actores externos para el fortalecimiento de los procesos de la Entidad.**

La ARN requiere fortalecer la corresponsabilidad en la atención de la población objeto mediante la gestión de espacios de encuentro y socialización con actores externos orientados en el fortalecimiento institucional. Así mismo, se orientarán esfuerzos para identificar y gestionar iniciativas y/o proyectos de fortalecimiento institucional con actores externos.

* + 1. **Optimizar los procesos institucionales para el cumplimiento de la misión.**

Para el adecuado desarrollo de la misionalidad de la Entidad, la ARN requiere fortalecer y consolidar la gestión de los procesos de apoyo de tal forma que los procesos misionales se puedan ejecutar de la una manera eficiente y oportuna. En este sentido, se recogen las estrategias relacionadas con la gestión de recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros, que se desarrollan bajo los valores definidos en el Código de Integridad adoptado por la Entidad. Así mismo, se plantean estrategias dirigidas a promover la participación ciudadana y la rendición de cuentas y la comunicación, tanto para dar a conocer lo que hace la Agencia, a nivel interno y externo, y para transformar imaginarios. Finalmente, se recoge en este objetivo como estrategia el desarrollo y fortalecimiento de los enfoques diferenciales y poblacionales, como asunto transversal que debe permear el quehacer de la entidad.

**ODS asociados:**

****

Como estrategias, se definieron las siguientes:

* **Consolidar el desarrollo del talento humano, bajo los principios de integridad y legalidad**

La ARN ha asumido el talento humano, entendiendo que todas las personas que laboran en la entidad, contribuyen con su trabajo, dedicación y esfuerzo al cumplimiento de la misión, a garantizar los derechos y a responder las demandas de los ciudadanos, en el marco de los valores del servicio público.

Para ello, se fortalecerán esfuerzos, orientados al ingreso y desarrollo de los servidores garantizando el principio de mérito en la provisión de los empleos, el desarrollo de competencias, la prestación del servicio, la aplicación de estímulos y el desempeño individual.

Para el ingreso, se implementarán acciones que fortalezcan el cumplimiento del principio del mérito, garantizando la provisión oportuna y eficaz de los empleos de la entidad con el personal idóneo, independientemente de su tipo de vinculación. Para el desarrollo, se definirán acciones relacionadas con la capacitación, el bienestar, los incentivos, la seguridad y salud en el trabajo, y en general todas aquellas que apunten al mejoramiento de la productividad y la satisfacción del servidor público con su trabajo y con la entidad. Para el retiro, la gestión estará dirigida a comprender las razones de la deserción del empleo público y así encontrar mecanismos para evitar el retiro de personal calificado. Se desarrollarán programas de preparación para el retiro del servicio o de readaptación laboral del talento humano desvinculado. La ARN debe garantizar que el conocimiento adquirido por el servidor que se retira permanezca en la entidad, teniendo en cuenta lo definido en la dimensión de Gestión del Conocimiento e Innovación.

* **Promover y afianzar la cultura de servicio de la ARN, en términos de calidad, oportunidad, pertinencia, eficiencia y eficacia**

Esta estrategia se orienta al diseño y ejecución de mecanismos para fortalecer la apropiación de la cultura de la planeación y de la gestión por procesos, con mecanismos de articulación interna ARN entre nivel central y territorio basada en estrategias para mejorar el servicio al ciudadano y apoyada en la optimización de la planeación y ejecución financiera. Así mismo, busca, la consolidación de la política de defensa jurídica de la entidad, el fortalecimiento del Sistema de Control Interno y acciones que promuevan una gestión ambiental sostenible en la entidad.

* **Consolidar la gestión del conocimiento y la información en el quehacer de la ARN**

La gestión del conocimiento fortalece de forma transversal a las dimensiones institucionales, en tanto el conocimiento que se genera o produce en una entidad es clave para su aprendizaje y su evolución. Por ello, la ARN buscará promover la apropiación de la estrategia de gestión del conocimiento, la investigación sobre temáticas misionales y de fortalecimiento institucional.

Con esta estrategia se deberá fortalecer el Sistema de Información misional, logrando certificar la operación estadística para mejorar la calidad en la producción de la información. Así mismo se deberán implementar el Programa de Gestión Documental y el plan de continuidad del negocio

* **Consolidar las TIC como herramienta para la gestión institucional**

Con la implementación de la Política de Gobierno Digital enmarcada en el MIPG, la ARN busca promover el uso y aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -TIC, como herramientas para optimizar la gestión de la entidad, interactuar de manera ágil y coordinada, trabajar conjuntamente en el diseño y desarrollo de políticas, normas, proyectos y servicios, y dar solución a problemáticas y necesidades de interés público. Para ello, se formulará e implementará el Plan Estratégico de Tecnologías de la Información PETI, a la luz de los avances y cambios normativos. Se buscará fortalecer el sistema de gestión de seguridad de la información y protección de datos personales y la gestión de calidad de la información.

* **Consolidar los enfoques poblacional y diferencial en la gestión de la entidad**

La ARN diseñará e implementará una estrategia para la aplicación de los enfoques poblacional y diferencial, definiendo los lineamientos y orientaciones técnicos necesarios para la flexibilización de la oferta institucional y el desarrollo de las políticas internas, a partir de la caracterización de usuarios y grupos de valor. La implementación se realizará de manera progresiva y estableciendo las orientaciones a partir de requerimientos que parten de los requisitos mínimos y obligatorios establecidos en la normatividad vigente.

* **Facilitar y promover la efectiva participación ciudadana en la planeación, gestión y evaluación de la Agencia**

La participación ciudadana en la gestión institucional debe facilitar el ejercicio del control social y la evaluación ciudadana, a través de procesos permanentes de rendición de cuentas que se deben garantizar durante todo el ciclo de la gestión pública.

Así, la ARN formulará e implementará el Plan de Participación Ciudadana, identificando los mecanismos para su incorporación en la gestión institucional, así como las condiciones para facilitar el acceso a la información por parte de la ciudadanía.

* **Definir un marco de comunicación que visibilice y posicione la gestión institucional.**

La comunicación tiene como propósito garantizar un adecuado flujo de información interna, es decir aquella que permite la operación interna de una entidad, así como de la información externa, esto es, aquella que le permite una interacción con los ciudadanos; para tales fines se requiere contar con canales de comunicación acordes con las capacidades organizacionales y con lo previsto en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información.

Para lo anterior, la ARN formulará e implementará el Plan estratégico de Comunicaciones, estableciendo una línea base de la comunicación interna y externa. Adicionalmente se enfocarán esfuerzos al análisis de la información que se encuentran en los medios con enfoque regional, nacional y por sectores, segmentando los públicos objetivo, midiendo el impacto de la comunicación y fortaleciendo los mecanismos de comunicación formal e informal.

## **Valores de la Gestión Institucional**

Los valores que caracterizan a los empleados públicos y contratistas de la ARN corresponden a los definidos en el Código de Integridad de la Política de Integridad del Modelo Integrado de Planeación y Gestión[[5]](#footnote-5). Así, los valores que adoptados por la Agencia son:

* **Honestidad**: actuar siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo los deberes con transparencia y rectitud, siempre favoreciendo el interés general.
* **Respeto**: reconocimiento, valoración y trato digno a todas las personas, con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, su procedencia, títulos o cualquier otra condición.
* **Compromiso**: ser consciente de la importancia del rol como servidor público y estar en disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas con las que se relaciona en las labores cotidianas, buscando siempre mejorar su bienestar.
* **Diligencia**: cumplir con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas al cargo de la mejor manera posible, con atención, prontitud, destreza y eficiencia, para así optimizar el uso de los recursos del Estado.
* **Justicia**: actuar con imparcialidad, garantizando los derechos de las personas, con equidad, igualdad y sin discriminación.

El conocimiento y apropiación de estos valores fortalece la gestión de la entidad, al hacerla más transparente y abierta al ciudadano.

# CONTEXTO ESTRATÉGICO

El Contexto Estratégico permite conocer y valorar la situación de la entidad frente a su entorno y sus capacidades internas, como base para la revisión y actualización del marco estratégico, la identificación de riesgos y la construcción de conocimiento colectivo sobre el presente y futuro de la entidad. A través de éste se identifican factores internos y externos propios de la organización que pueden incidir positiva o negativamente en el cumplimiento de la misión. Este contexto se constituye en un elemento valioso en el proceso de planeación que permite precisar y ajustar tanto objetivos como estrategias.

Así mismo, de acuerdo con la Guía para la Administración de Riesgos del Departamento Administrativo de la Función Pública (v3, 2014) la identificación de *riesgos “se realiza determinando las causas, fuentes del riesgo y los eventos con base en el análisis de contexto para la entidad y del proceso, que pueden afectar el logro de los objetivos”*. En este marco, se puede entender que la primera etapa del proceso de identificación de riesgos es la construcción del Contexto Estratégico, entendido como el conjunto de condiciones internas y externas del entorno y de los procesos que pueden impactar el desarrollo de la gestión y afectar el logro de los objetivos de la entidad.

Para definir el Marco Estratégico 2019 – 2022, la Agencia entre mayo y junio de 2018, trabajó en la actualización colectiva del Contexto Estratégico de la ARN. Para esto se desarrolló una metodología que tomó como insumo los elementos del DOFA del Marco Estratégico 2015 -2018, bajo el entendido que las *fortalezas* corresponden a las capacidades internas de la organización para el logro de los objetivos (tanto estratégicos como de procesos), las *debilidades* aquellos factores internos que obstaculizan su cumplimiento, las *oportunidades* corresponden a las condiciones externas que impactan de manera positiva y las *amenazas* aquellas que lo hacen de manera negativa. Con base en los enunciados del DOFA, clasificados en positivos (fortalezas y oportunidades) y negativos (debilidades y amenazas), se revisó si seguían estando vigentes y siendo pertinentes, así como si hacían falta nuevos elementos que obedecieran al contexto actual de la entidad y que no estuvieran formulados. Finalmente se clasificaron en categorías del Contexto Externo y del Contexto Interno que permitieran una mejor comprensión.

**Desarrollo del Contexto Estratégico**

Como resultado de la sistematización y análisis de la información obtenida en los dos (2) ejercicios, se presenta a continuación el Contexto Estratégico de la Agencia para la Reincorporación y Normalización, en primera instancia el contexto externo y luego el interno.

* 1. **Contexto Externo**

Para el Contexto Externo las categorías trabajadas fueron[[6]](#footnote-6):

* **Políticos:** Cambios de gobierno, políticas públicas.
* **Económicos:** disponibilidad de capital, liquidez, mercados financieros, indicadores macroeconómicos, finanzas públicas.
* **Sociales:** demografía, responsabilidad social, orden público, imaginarios culturales.
* **Tecnológicos:** avances en tecnología, acceso a sistemas de información externos, gobierno abierto, seguridad de la información.
* **Ambientales:** emisiones y residuos, energía, catástrofes naturales, desarrollo sostenible.
* **Marco normativo:** normas constitucionales, legales, reglamentarias y mandatos.
* **Imagen institucional:** comunicación con la ciudadanía y población interesada, políticas de comunicación y divulgación (¿cómo nos ven?).
* **Articulación interinstitucional:** relación con otras entidades del sector, entidades del gobierno, entidades territoriales, sector privado, ONGs.

|  | **OPORTUNIDADES** | **AMENAZAS** |
| --- | --- | --- |
| **Políticos** | * La reincorporación pensada como una política de Estado junto con su importancia estratégica para el gobierno nacional.
* Oportunidad de hacer parte de un engranaje más amplio, en la medida en que se asignan a la entidad nuevas competencias y poblaciones, reconociendo el aporte que tiene al proceso de reconciliación y resocialización en el país.
* Reconocimiento de la Agencia, basado en su experiencia, para que desarrolle el proceso de reincorporación en lo social y económico.
* Compromiso del gobierno para apoyar el proceso de paz.
* Participación política de los desmovilizados en las corporaciones públicas.
* Flexibilidad del modelo de reintegración para ser aplicado a otras poblaciones como pandillas, combos etc.
 | * Polarización política alrededor de la reincorporación.
* Incertidumbre generada por cambio de gobierno y los ajustes institucionales y políticos.
* Estigmatización política al proceso de reincorporación.
* Posible deserción de la población en proceso de reincorporación al desarrollar el proceso de reincorporación.
* Pilares del Nuevo Gobierno (legalidad, emprendimiento, equidad, transparencia y construyendo país), en los que no están explícitamente los retos en materia de paz.
* Presencia de cultivos ilícitos y actividades de minería ilegal, entre otras, en las zonas de ubicación de la población objeto.
* Desarticulación de la cooperación internacional.
 |
| **Económicos** | * Asignación de recursos presupuestales por parte del Ministerio de Hacienda y Crédito Público y el Departamento Nacional de Planeación.
* Apoyo económico al proceso de paz por parte de organismos nacionales e internaciones.
 | * Situación macroeconómica del país y déficit fiscal que afecta la asignación de recursos del Presupuesto General de la Nación para dar cumplimiento a las políticas.
* Inconsistencia de la información acerca de los recursos disponibles (de todas las fuentes).
 |
| **Sociales** | * Resultados visibles del proceso de reintegración en la cualificación de las PPR que han pasado por el programa (cifras y evolución).
* Personas reintegradas a la vida civil.
* Fortalecimiento de los procesos de reconciliación y convivencia ciudadana entre los desmovilizados y la comunidad.
* Desarrollo comunitario fortalecido en algunas poblaciones.
* Empoderamiento de líderes en regiones que trabajan en iniciativas de reconciliación.
 | * Debilidad en procesos pedagógicos para la paz por parte del Gobierno Nacional.
* Sociedad poco dispuesta a reconciliarse.
* Estigmatización de la población objeto de atención de la entidad.
* Dinámicas de delincuencia y violencia presentes en muchas regiones del país, que en algunos casos se han recrudecido después de la firma del Acuerdo de Paz.
* Dificultad de seguimiento a la población en proceso de reincorporación debido a su movilidad geográfica.
* Deserción y reincidencia de algunas personas de los procesos de reintegración y reincorporación.
 |
| **Tecnológicos** | * Avances en interoperabilidad e intercambio de información con algunas entidades.
 | * Continuos requerimientos y necesidades de cambio derivados de la evolución tecnológica.
* Políticas de Gobierno Digital con estándares y costos de implementación altos, que se modifican constantemente.
* Amenazas de ciber defensa y ciber seguridad.
* Infraestructura tecnológica de país desactualizada o inexistente que afecta la cobertura y oportunidad en la toma de decisiones y la atención en el territorio nacional.
 |
| **Ambientales** | * Regiones productivas destinadas para el desarrollo de los proyectos económicos de reincorporación.
 | * Ubicación de Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación (ETCR) y nuevos asentamientos en lugares de difícil acceso para la prestación de servicios sociales y públicos.
* Funcionamiento de las ETCR en suelo rural, sin la posibilidad de servicios públicos domiciliarios.
* Contaminación de fuentes hídricas aledañas a los ETCR.
 |
| **Marco normativo** | * Existencia de un marco normativo y reglamentario en materia de reintegración y reincorporación.
 | * Incertidumbre en la estabilidad jurídica de la población objeto.
* Desconocimiento por sectores de la sociedad del proceso de reintegración, reincorporación, sus logros y aportes.
 |
| **Imagen institucional** | * Nivel de satisfacción de las PPR del 87% frente a su proceso de reintegración.
* Nivel de satisfacción de call-center del 84% en 2017.
* Reconocimiento nacional e internacional de la labor y experiencia de la ARN por parte de aliados y cooperantes.
 | * Nivel de insatisfacción de las PPR del 13% frente a su proceso de reintegración.
* Desconocimiento de las acciones de la ARN por parte de actores externos.
 |
| **Articulación interinstitucional** | * Posicionamiento de la Agencia a nivel internacional derivado de los intercambios de experiencias con diferentes países.
* Posicionamiento de la ARN a nivel gobierno.
* Inclusión de la PRSE en los planes territoriales de desarrollo durante tres periodos de gobierno.
* Existencia de acuerdos para el intercambio de la información.
 | * Diversas instancias en diferentes sectores con responsabilidades que se pueden traslapar.
* Débiles mecanismos y controles para la continuidad de acuerdos de intercambio de información.
 |

* 1. **Contexto Interno**

Para el Contexto Interno se definieron las siguientes categorías[[7]](#footnote-7):

* **Estratégicos:** Planeación institucional, direccionamiento estratégico, liderazgo y estructura organizacional y responsabilidades.
* **Recursos (físicos y presupuestales):** Presupuesto de funcionamiento e inversión, infraestructura, capacidad instalada.
* **Recurso humano:** competencia del personal, disponibilidad del personal, seguridad y salud ocupacional.
* **Tecnología:** integridad de datos, disponibilidad de datos y sistemas, desarrollo, producción, mantenimiento de sistemas de información, seguridad de la información.
* **Cultura organizacional:** articulación interna, comunicación, trabajo en equipo, liderazgos.

|  | **FORTALEZAS** | **DEBILIDADES** |
| --- | --- | --- |
| **Estratégicos** | * Adecuación de la arquitectura institucional a nivel nacional y en territorios de la Agencia.
* Presencia de la ARN en los 32 departamentos del país y 826 municipios.
* Implementación de guías de sistematización de conocimiento.
* Consolidación de la estrategia de gestión del conocimiento.
* Grupo de investigación avalado por Colciencias que permite documentar conocimiento de la entidad.
* Experiencia en el diseño y desarrollo de estrategias en reintegración que facilitan el abordaje de la reincorporación.
* Valoración de las lecciones aprendidas de la reintegración y reconocimiento de la gestión regional.
* El porcentaje de personas fidelizadas, con menos de 12 meses de haber ingresado al proceso y que han permanecido en estado “activo”, pasó del 90% en 2016 al 93% en 2017.
 | * Poca divulgación y apropiación de las normas (externas e internas) que generan cambios en procesos, en políticas y en el funcionamiento de la entidad.
* Bajo conocimiento de la Política de Daño Antijurídico.
* Déficit de apropiación institucional del modelo integrado de planeación y gestión.
* Débil conocimiento de la planeación y gestión presupuestal (Plan Anual de Caja, certificados de disponibilidad presupuestal, vigencias futuras, traslados, entre otros).
* Ajuste en el equipo directivo de la ARN como consecuencia del cambio de gobierno.
* Bajo aprovechamiento de las investigaciones en la formulación y ajuste de planes, programas y proyectos de las políticas de competencia de la ARN.
* Poca integración y articulación institucional frente a los proyectos de investigación acompañados por la ARN.
 |
| **Estratégicos** | * Avance en la implementación del modelo integrado de planeación y gestión.
* Definición de políticas y metodologías dinámicas que han permitido mejorar la gestión, los controles y el seguimiento en la operación de la entidad.
* Incremento en el nivel de cumplimiento de implementación de la Ley de Transparencia, pasando del 97% al 100%.
* Visibilización del proceso y de la política de reintegración en instancias nacionales e internacionales.
* Experiencia de los equipos en territorio en la implementación de la reintegración y que hoy atienden la reincorporación.
* Fortalecimiento de los planes de manejo ambiental de la Entidad.
* Plan de Manejo ambiental para los ETCR en elaboración.
 | * Debilidad en análisis de causas raíz de situaciones que pueden afectar el logro de metas y objetivos institucionales.
* Estandarización de la ruta, los lineamientos de implementación de la ruta podrían ser inflexibles frente a particularidades del territorio
* Falta de un lineamiento que articule las acciones de rendición de cuentas y de participación ciudadana que adelanta la entidad.
* Dificultades en la apropiación de la gestión por proyectos.
* La implementación del enfoque diferencial no es transversal.
* La ruta no es suficientemente flexible frente al enfoque diferencial y territorial.
* Dificultades en el manejo de datos unificados misionales y administrativos.
 |
| **Tecnología** | * Disposición de información de los procesos misionales y de la gestión de la Entidad en Sistemas de Información.
* Infraestructura tecnológica actualizada que permite almacenamiento de información y comunicación.
* Mejoramiento en el manejo y preservación en la gestión documental, de manera física y digital.
* Sistema de Gestión de Seguridad de la Información sólido, que ha venido madurando, y se encuentra articulado con el SIGER.
* Portafolio de servicios de tecnología que garantiza disponibilidad, seguridad y oportunidad de tecnologías de la información.
* Sostenibilidad y continuidad de la operación soportada en tecnologías de la información.
* Aprovechamiento de desarrollos tecnológicos de otras entidades públicas para apoyo tecnológico de la gestión administrativa y financiera.
* Existencia de memoria institucional en la implementación y seguimiento del Plan de Conservación Documental.
* Activos de información identificados, permitiendo dar cumplimiento a la normatividad del Sistema de Seguridad de la Información, la Ley de Transparencia y Acceso a la Información y Gobierno Digital.
* Avance en la puesta en marcha de medidas para evitar posibles fugas de información sensible clasificadas como información reservada de conformidad con la Ley 1581 de 2012.
 | * Dificultad en la accesibilidad a información actualizada y confiable en la página web para consulta de la ciudadanía.
* Baja integración entre sistemas de información adquiridos (SIGOB y SIGER).
* Falta de recursos para renovación del parque tecnológico.
* Dificultades en el proceso de inducción en región por asuntos tecnológicos.
* Dificultades institucionales para adoptar la rápida evolución de la tecnología.
 |
| **Recursos** | * Red de oficinas con cobertura regional que se ha venido ajustando a las necesidades de la reintegración y ahora de la reincorporación.
* Optimización de recursos destinados a comisiones y desplazamientos.
 | * Baja previsión de requerimientos de recursos físicos, financieros y tecnológicos como resultado de ajustes institucionales, políticos o estratégicos (gestión del cambio).
* Falta de recursos para realizar inducción con mayor profundidad para grupos territoriales y puntos de atención.
 |
| **Recurso humano** | * Alto nivel de compromiso de los servidores.
* Fortalecimiento del conocimiento en región del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.
* Apropiación y uso de las políticas de equilibrio vida personal y laboral, puntos y beneficios ARN.
* Apropiación institucional del Sistema Propio de Evaluación de Desempeño del Sector Presidencia.
* Oportunidad en la gestión de viajes.
* Fortalecimiento del proceso de inducción, implementado a partir de la provisión de cargos como resultado del concurso.
 | * Bajo conocimiento del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo en el nivel central de la ARN.
* Percepción de afectación negativa del ambiente laboral por el concurso de carrera.
* No se mide la curva de aprendizaje.
* Débil aplicación de la evaluación de desempeño por parte de los jefes inmediatos.
* Pérdida de conocimiento por modificación de la planta con el personal de carrera administrativa nuevo que ingresa a la Agencia.
* No se cuenta con un dato consolidado sobre la cantidad de colaboradores de la ARN.
 |
| **Cultura Organizacional** | * Mayor receptividad y aplicación de los métodos de operación y lineamientos institucionales por parte de las oficinas del nivel territorial.
* Innovación en políticas, estrategias y metodologías.
* Recuperación de la memoria institucional a través de la sistematización de buenas prácticas.
* Repositorios de conocimiento desarrollados y apropiados para preservar la gestión en el empleo / puesto de trabajo.
* Plataforma de Gestión del Conocimiento en la intranet que permite la socialización de documentos estratégicos e investigaciones y el acceso inmediato a la información.
* Desarrollo de estrategias de lenguaje claro para la respuesta a requerimientos.
* Oportunidad de respuestas a PQRSD del 99,34% y nivel de pertinencia de respuesta PQRSD del 83%.
 | * Debilidad en la comunicación interna de la ARN.
* Dificultades en la articulación entre el componente misional y el administrativo de la ARN.
* Falencias en la apropiación de los procesos de la entidad.
* Desatención en tiempos de respuesta internos y calidad de respuestas para la atención de solicitudes externas.
* Falta de actualización, seguimiento y aplicación de las Tablas de Retención Documental.
* Débil articulación entre las dependencias para la gestión y seguimiento del apoyo a investigaciones externas.
* Hermetismo en el manejo de la información en algunos procesos misionales.
* Inadecuado manejo del sistema de información de correspondencia por parte de los servidores para la administración y control de comunicaciones oficiales.
* Lo urgente prima sobre lo importante.
* Baja socialización de conceptos jurídicos.
* Baja conciencia sobre la responsabilidad individual frente al Sistema de Seguridad de la Información y Protección de Datos Personales.
* Los instrumentos disponibles para el registro de la gestión de los servidores presentan debilidades en la recolección y sistematización de las lecciones aprendidas.
* Debilidad en la elaboración de los estudios previos por parte de los responsables de solicitar el bien o servicio a adquirir.
 |
| **Cultura Organizacional** |  | * Débil acompañamiento y criterios unificados para la elaboración de estudios previos.
* Debilidad en uso y aprovechamiento de las herramientas tecnológicas disponibles para la administración y control de la gestión institucional.
* Insuficiente conocimiento del contexto de la región y de la población objeto por parte de los colaboradores de los procesos de apoyo para facilitar la gestión en territorio.
 |

**Actualización del Contexto Estratégico:**

Con base en la metodología descrita en el mes de abril de 2020, la Agencia inició un ejercicio de actualización del Contexto Estratégico, debido a las condiciones presentadas por la emergencia sanitaria ocasionada por el COVID 19. En agosto se retoma la actividad, para esto se elaboró documento de lineamientos en Power Point “Contexto Estratégico” y Matriz en Excel que toma como base los factores de contexto vigente y los identificados en el mes de abril.

El ejercicio se realizó de manera virtual y se envió solicitud de diligenciamiento de la matriz de actualización del Contexto estratégico a toda la Entidad, por medio de correo electrónico del 07 de septiembre de 2020, con plazo máximo de diligenciamiento, hasta el 21 de septiembre de 2020. El análisis se realiza bajo el entendido que las *fortalezas* corresponden a las capacidades internas de la organización para el logro de los objetivos (tanto estratégicos como de procesos), las *debilidades* son aquellos factores internos que obstaculizan su cumplimiento, las *oportunidades* corresponden a las condiciones externas que impactan de manera positiva y las *amenazas* aquellas que lo hacen de manera negativa, se revisó si seguían estando vigentes y siendo pertinentes, así como si hacían falta nuevos elementos que obedecieran al contexto actual de la entidad y que no estuvieran formulados. Finalmente se clasificaron en categorías del Contexto Externo y del Contexto Interno que permitieran una mejor comprensión.

Se realizó acompañamiento a las Dependencias, y a los Grupos territoriales por medio de un trabajo conjunto con la Dirección Programática de Reintegración - DPR y la Oficina Asesora de Planeación - OAP, por vía Microsoft Teams, durante el tiempo del plazo para enviar la herramienta diligenciada. Se recibieron las matrices diligenciadas por parte de los empleados públicos y contratistas hasta el 22 de septiembre de 2020. En total, se recibieron 32 matrices diligenciadas por parte de las siguientes dependencias y sedes en región (Ver Tabla 1).

Tabla 1. Dependencias, Procesos y Regiones participantes de la Actividad del Contexto Estratégico Institucional

|  |  |
| --- | --- |
| Procesos y Dependencias de Nivel Central | Regiones |
| * Oficina Asesora de Planeación
* Unidad Técnica de Reincorporación - UTR
* Oficina Tecnologías de la Información - OTI
* Grupo de Corresponsabilidad
* Oficina Asesora Jurídica - OAJ
* Grupo de Atención al Ciudadano
* Subdirección Administrativa
* Grupo de Control Interno de Gestión
* Grupo de Gestión Documental
* Subdirección Financiera
* Grupo de Gestión Contractual
* Dirección Programática de Reintegración (Despacho-Subdirección Territorial – Subdirección de Seguimiento - Subdirección de Gestión Legal).
* Talento Humano
* Oficina Asesora de Comunicaciones - OAC
 | * Bajo Magdalena Medio
* Putumayo
* Cauca
* Eje Cafetero
* Santander - Arauca
* Bogotá - Kennedy
* Cesar - La Guajira
* Nariño
* Urabá
* Bolívar - Sucre
* Huila
* Córdoba
* Cauca
* Valle del Cauca
* Atlántico - Magdalena
* Cundinamarca - Boyacá - Casanare
* Antioquia – Chocó
* Meta – Orinoquía
 |

A continuación, se presenta la Matriz DOFA, a partir de los resultados de la actualización del Contexto Estratégico Institucional:

**Contexto Externo**

| CONTEXTO ESTRATÉGICO - EXTERNO |
| --- |
|  | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| Políticos | * La reincorporación pensada como una política de Estado construida de manera participativa con la población excombatiente, y su importancia estratégica para el Gobierno Nacional.
* Posibilidad de hacer parte de un engranaje más amplio, en la medida en que se asignan a la entidad nuevas competencias y poblaciones, reconociendo el aporte técnico al proceso de reconciliación y resocialización en el país.
* Compromiso del Gobierno Nacional para implementar los Acuerdos en el marco del proceso de Paz.
* Apoyo económico a los Acuerdos de Paz por parte de organismos nacionales e internacionales.
* Desarrollo de mecanismos de confianza con comunidades aledañas y con la fuerza pública para la optimización de condiciones de seguridad rural.
* Inclusión de la PRSE en 276 Planes de Desarrollo Municipales y 31 Planes de Desarrollo Departamentales, durante tres periodos de gobierno.
 | * Estigmatización política respecto de los procesos que se implementan en la misionalidad, por parte de todos los actores incluida la población objeto de los procesos de la Entidad.

  |
| Económicos | * Desarrollo de proyectos productivos que permiten la consolidación de asentamientos sostenibles, a partir de una lógica de arraigo socioeconómico a la legalidad; así como la generación de ideas de negocio de tipo individual que mejoren la calidad de vida de la población que hace parte del proceso y contribuya con el impulso económico de las comunidades receptoras.
* Zonas productivas destinadas para el desarrollo de los proyectos económicos de reincorporación.
* Asignación de recursos presupuestales por parte del Ministerio de Hacienda y Crédito Público y el Departamento Nacional de Planeación.
 | * Situación macroeconómica del país y déficit fiscal que afecta la asignación de recursos del Presupuesto General de la Nación para dar cumplimiento a las políticas.
* Inconsistencia de la información acerca de los recursos disponibles (de todas las fuentes externas).
* Baja previsión de requerimientos de recursos físicos, financieros y tecnológicos a Nivel Central y regional, como resultado de ajustes institucionales, políticos o estratégicos (gestión del cambio).
* Insuficientes recursos para dar respuesta a la operación institucional ocasionada por diferentes contingencias (desastres naturales, ambientales, sanitarias etc.).
 |
| Sociales | * El reconocimiento de los procesos liderados por la ARN, facilita la apertura a la participación política por parte de la población objeto de los procesos misionales.
* Implementación de estrategias comunitarias propias de la Entidad (MFC - Mambrú) e iniciativas territoriales comunitarias en diferentes regiones del país que fortalecen los lazos confianza, convivencia y generación de entornos protectores.
* Población objeto de atención de la Entidad activa en espacios de participación ciudadana.

  | * Bajas tasas de consumo de los bienes y servicios generados por excombatientes, por parte de la comunidad en función de su pasado.
* Presencia de grupos armados ilegales, tráfico y microtráfico de estupefacientes, cultivos ilícitos y actividades de minería ilegal, entre otras actividades delincuenciales, en las zonas de ubicación de la población objeto de los procesos misionales de la Entidad.
* Sociedad poco dispuesta a reconciliarse.
* Desconocimiento por sectores de la sociedad y actores externos, del proceso de reintegración, reincorporación, sus logros y aportes.
* Dinámicas de delincuencia y violencia presentes en muchas regiones del país, que en algunos casos se han recrudecido después de la firma del Acuerdo de Paz.
* Se presentan hechos de violencia en el país, como consecuencia de los efectos por la cuarentena del COVID 19, u otras situaciones de emergencia que se presenten.
* Transformación de Antiguos Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación - AETCR, teniendo en cuenta que no se pueden realizar desplazamientos a terreno para evaluar las condiciones y diferentes aspectos.
* Altos niveles de analfabetismo tecnológico en la población objeto de los procesos misionales, que limita su acceso a servicios como, por ejemplo, la Página Web de la Entidad.
* Afectación del componente ambiental en los espacios administrados por la ARN por aspectos de orden público (Incendios, Bombas, entre otros).
* Dificultades para el desarrollo de mecanismos de confianza con comunidades aledañas y con la fuerza pública para la optimización de condiciones de seguridad rural.
* Dinámicas territoriales referidas a la reactivación económica que afectan las metas de la Entidad relacionadas con proyectos productivos, ya que se dificulta la formulación, asesoramiento y desembolso de los mismos.
 |
| Tecnológicos | * Se cuenta con el Sistema Integrado de Información Financiera - SIIF NACIÓN, herramienta que integra la gestión de la información financiera de la Entidad, así como con todos los otros sistemas que permiten entre Entidades, el registro y reporte de información que da cuenta del cumplimiento de la gestión en las diferentes políticas.
 | * Continuos requerimientos y necesidades de la política de Gobierno Digital, derivados de la evaluación tecnológica, que afectan el cumplimiento de estándares, costos de implementación y la estabilidad de la operación.
* Amenazas de ciber defensa y ciber seguridad.
* Infraestructura tecnológica del país insuficiente, frente a los requerimientos de la operación de los procesos de la Entidad a Nivel Central y Territorial, que demanda la emergencia sanitaria del COVID-19 u otras emergencias que se presenten.
* Brechas tecnológicas de cobertura y capacidad digital en el contexto rural disperso.
* Posibles inconvenientes de acceso a los sistemas externos para el registro del avance a la gestión y demás herramientas de seguimiento de otras Entidades.
* Potencial pérdida de información por robo, fallas o virus en los equipos de cómputo.
 |
| Ambientales | * Socialización con la población afectada los aspectos para eliminar o mitigar el impacto ambiental generado.
* Implementación de criterios ambientales en procesos contractuales que permiten la corresponsabilidad ambiental en la cadena de adquisición de bienes y servicios.
 | * Reorganización de las prioridades del Gobierno, debido a las situaciones que se deben atender por la pandemia COVID 19, y por otras emergencias que se presenten, que afecten los recursos y metas relacionadas con los procesos que enmarcan la operación de la Entidad.
* Intervención de territorios por parte de comunidades, organizaciones internacionales o agencias de cooperación sin permiso y sin consideración de preceptos y normas de gestión ambiental.
* Se presentan demoras para la entrega o remisión de documentos teniendo en cuenta la emergencia sanitaria.
* Dificultades para el desarrollo e implementación de los programas y proyectos, como consecuencia de la emergencia sanitaria ocasionada por el COVID-19, u otras situaciones que puedan presentarse.
* Antiguos Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación - AETCR y nuevos asentamientos ubicados en lugares de difícil acceso para la prestación de servicios sociales y públicos.
 |
|  |
| Imagen institucional | * Reconocimiento de la experiencia adquirida por la Agencia, para la implementación de procesos de resocialización de población excombatiente.
* Reconocimiento nacional e internacional de la labor y experiencia de la ARN, por parte de aliados y cooperantes.
* Posicionamiento de la Agencia a nivel internacional derivado de los intercambios de experiencias con diferentes países.
* Valoración de las lecciones aprendidas de la reintegración y reconocimiento de la gestión regional.
 |   |
| Marco Normativo | * Existencia de un marco normativo y reglamentario respecto de los procesos misionales que adelanta la entidad.
 | * Incertidumbre en la estabilidad jurídica de la población objeto.
 |
| Articulación interinstitucional | * Avances en la interoperabilidad con algunas entidades.
* Existencia de acuerdos para el intercambio de la información.
* Aprovechamiento de desarrollos tecnológicos de otras entidades públicas para apoyo tecnológico de la gestión administrativa y financiera de la Entidad.
* Convenios y alianzas estratégicas de la entidad con actores estratégicos que dinamizan y fortalecen el desarrollo de las rutas de reintegración y reincorporación (FNA, Bancamía, SENA, UNAD, Universidades, etc).
 | * Desconocimiento por parte de excombatientes, agencias de cooperación y organizaciones internacionales de los aspectos regulatorios asociados a la propiedad, compra y ocupación de tierras que puede provocar reprocesos administrativos, acciones irregulares y acción con daño.
* Desarticulación institucional que ocasiona duplicidad de acciones y/o dispersión de esfuerzos.
* No contar con la información oportuna por parte de las autoridades judiciales y administrativas.
* Demora en el proceso de convalidación por parte del Archivo General de la Nación y/o actualización de las Tablas de Retención Documental - TRD
 |

**Contexto Interno**

| CONTEXTO ESTRATÉGICO – INTERNO |
| --- |
|  | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| Estratégicos  | * Flexibilidad del modelo que da marco a los procesos misionales de la Agencia, que permiten su réplica para la atención a otro tipo de poblaciones que deben ser resocializados, como, por ejemplo, pandillas, bandas delincuenciales, etc.
* Resultados visibles de los procesos liderados por la ARN en la cualificación de la población objeto de los procesos misionales, que han culminado exitosamente.
* Nivel de insatisfacción de la población objeto de los procesos misionales de la Entidad, del 5% frente a la atención que reciben (Estudios de percepción del 2019).
* Empoderamiento de líderes en regiones que trabajan en iniciativas de reconciliación.
* Configuración y puesta en marcha de la estrategia de Transformación de los Territorios, donde se adelanten procesos de reincorporación colectiva reconocidos por el Gobierno Nacional.
* Fortalecimiento del tejido social y comunitario como resultado de los procesos que lidera la Entidad.
* Nivel de satisfacción de los grupos de valor del 89% frente a su proceso (2019).
* Desarrollo comunitario que fortalezca los vínculos entre los diferentes grupos poblacionales y sus comunidades receptoras, atendiendo siempre a un enfoque de diversidad étnica, cultural y de género.
* Nivel de satisfacción por el Call-Center del 94,10% en el segundo trimestre de 2020.
* Actualización del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG de acuerdo con lo requerido por el Decreto 1499 de 2017 y demás normas que lo modifiquen.
* Presencia de la ARN en 21 sedes en región.
* Experiencia en el diseño y desarrollo de estrategias en reintegración que facilitan el abordaje de los demás procesos misionales de la Entidad.
* El porcentaje de personas fidelizadas, con menos de 12 meses de haber ingresado al proceso y que han permanecido en estado “activo”, corresponde al 97% con corte del mes de octubre de 2020.
* Implementación de políticas y metodologías que permiten una gestión más eficiente, elementos de mejora, implementación de controles y seguimiento a la gestión de la Entidad.
* Definición de políticas y metodologías dinámicas que han permitido mejorar la gestión, los controles y el seguimiento en la operación de la Entidad.
* Visibilización del proceso y de la política de reintegración en instancias nacionales e internacionales.
* Existencia de memoria institucional en la implementación y seguimiento del Plan de Conservación Documental.
* Activos de información identificados, permitiendo dar cumplimiento a la normatividad del Sistema de Seguridad de la Información, la Ley de Transparencia y Acceso a la Información y Gobierno Digital.
* Identificación y documentación de los flujos de información de la Entidad de acuerdo con los criterios establecidos por: el Modelo Estándar de Control Interno - MECI, Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, y las normas técnicas ISO que conforman el Sistema Integrado de Gestión – SIG establecidos, de acuerdo a la implementación del MIPG.
* Avance en la puesta en marcha de medidas para evitar posibles fugas de información sensible clasificadas como información reservada de conformidad con la Ley 1581 de 2012.
* Políticas de operación de protección de datos, establecida.
* Fortalecimiento de la implementación de la política de Talento Humano en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG.
* Fortalecimiento de la implementación de la política de Gestión del Conocimiento y la Innovación, de acuerdo con lo requerido por el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG.
* Proceso de actualización del Sistema Integrado de Gestión - SIG (ISO 14001:2015, 27001:2013, 45001:2018, 9001:2015 y NTC PE 1000:2017).
* Se cuenta con un grupo de profesionales con conocimientos interdisciplinarios para la implementación del Sistema Integrado de Gestión - SIG.
* Definición e implementación de planes de mejora, que contribuyen a la excelencia.
* Nuevos canales flexibles que permiten mejorar la cobertura en la atención a la población objeto de los procesos misionales.
* Canales flexibles que facilitan la vinculación y la permanencia a la formación académica y para el trabajo de la población objeto de los procesos misionales.
* Implementación de metodologías para atención de la población objeto, con el uso de las TIC en los procesos misionales de la Entidad.
* Preservación de la memoria institucional a través de la sistematización de buenas prácticas.
* Repositorios de conocimiento desarrollados y apropiados para preservar la gestión en el empleo y la memoria Institucional/puesto de trabajo.
* Plataforma de Gestión del Conocimiento en la intranet que permite la socialización de documentos estratégicos e investigaciones y el acceso inmediato a la información.
* Acciones para avanzar en la implementación de la estrategia de prevención de estigmatización de la población objeto.
* Planeación de las actividades que requieren apoyo logístico, facilitando la visibilización de la misión de la Entidad en las regiones.
* Compromiso de la Alta Dirección con la implementación del Sistema Integrado de Gestión - SIG.
* Fortalecimiento de la implementación de las políticas de Gobierno Digital y Seguridad Digital en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG.
* Existencia de lineamientos para el uso del lenguaje claro en la operación de la ARN (Atención, Oficios, memorandos, documentos del Sistema Integrado de Gestión).
* Oportunidad de respuestas a PQRSD del 100% en el segundo semestre del 2020.
* Nivel de pertinencia de respuesta al PQRSD del 92.12% en el segundo semestre del 2020.
 | * Débil conocimiento de la planeación y gestión presupuestal (Programa Anual Mensualizado de Caja, certificados de disponibilidad presupuestal, vigencias futuras, traslados, entre otros).
* Bajo aprovechamiento de las investigaciones en la formulación y ajuste de planes, programas y proyectos de las políticas de competencia de la ARN.
* Poca integración y articulación institucional frente a los proyectos de investigación acompañados por la ARN.
* Modificación de las metas institucionales como consecuencia de casos de emergencia nacional o calamidad pública, como, por ejemplo, el cumplimiento de la cuarentena por el COVID 19.
* Debilidad en análisis de causas raíz de situaciones que pueden afectar el logro de metas y objetivos institucionales.
* Dificultades en la apropiación de la gestión por proyectos.
* La implementación del enfoque diferencial no es transversal.
* No se mide la curva de aprendizaje.
* Los instrumentos disponibles para el registro de la gestión de los servidores presentan debilidades en la recolección y sistematización de las lecciones aprendidas.
* Debilidad en el apoyo psicosocial efectivo a la población objeto de los procesos misionales de la Entidad.
* Falta de recursos para la definición y adecuación de la arquitectura empresarial.
* Pocas acciones para la mitigación de riesgos de seguridad digital.
* Falta de implementación y adopción de la gestión del cambio organizacional.
* Dificultades en la concertación de las herramientas e instrumentos asociados al proceso de reincorporación (Hojas de Ruta).
* Los mecanismos actuales de atención y registro no se adaptan a las formas de atención relacionadas con la emergencia sanitaria.
* Desajuste en los formatos y sus registros propios, a la nueva situación del país en el marco del COVID-19, para la radicación de procesos misionales y administrativos (actas de terminación, documentos BIE, Informes de honorarios, etc).
* Falta de guías de sistematización de la Gestión del Conocimiento.
* Debilidad en la incorporación de componente ambiental en los procesos misionales de la Entidad, de manera integral.
 |
|  |
| Tecnología | * Información disponible, de los procesos de la Entidad soportada en diferentes Sistemas de Información.
* Infraestructura tecnológica actualizada que permite almacenamiento de información y comunicación.
* Portafolio de servicios de tecnología que garantiza disponibilidad, seguridad y oportunidad de tecnologías de la información.
* Operación soportada en métodos de operación y estándares nacionales e internacionales para la gestión de los procesos.
* Sostenibilidad y continuidad de la operación soportada en tecnologías de la información.
* Adquisición de nuevas tecnologías que fortalecen las capacidades de la Entidad.
* Fortalecimiento del uso y apropiación de herramientas tecnológicas en los empleados públicos y contratistas, debido a la contingencia y la necesidad de realizar trabajo en casa.
* Adecuación de la arquitectura institucional de la Agencial a nivel nacional y en regiones.
 | * Débiles mecanismos y controles para la continuidad de acuerdos de intercambio de información.
* Dificultades en el manejo de datos unificados misionales y administrativos.
* Debilidad en uso y aprovechamiento de las herramientas tecnológicas disponibles para la administración y control de la gestión institucional.
 |
|  |
| Recursos (Físicos, y presupuestales, y humano) | * Red de oficinas con cobertura regional que se ha venido ajustando a las necesidades de los procesos y políticas que implementa y coordina la Agencia.
* Mejoramiento en el manejo y preservación en la gestión documental, de manera física y digital.
* Optimización de recursos destinados a comisiones y desplazamientos.
* Se cuenta con un Protocolo de Bioseguridad para la prevención de contagio por COVID-19.
* Compromiso de los empleados públicos y/o contratistas.
* Conocimiento en región, del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.
* Apropiación institucional del Sistema Propio de Evaluación de Desempeño del Sector Presidencia.
* Proceso de inducción institucional fortalecido.
* Proceso de inducción institucional fortalecido.
* Preservación de la memoria institucional a través de la sistematización de buenas prácticas.
* Repositorios de conocimiento desarrollados y apropiados para preservar la gestión en el empleo y la memoria Institucional/puesto de trabajo.
* Existencia de lineamientos para el uso del lenguaje claro en la operación de la ARN (Atención, Oficios, memorandos, documentos del Sistema Integrado de Gestión).
* Se cuenta con un equipo de trabajo que verifica las condiciones del sistema eléctrico e implementa acciones, entre ellas sustitución de equipos de baja eficiencia energética.
* Se cuenta con profesionales encargados de velar por el buen funcionamiento de la infraestructura física de la Entidad, garantizando el seguimiento y acciones correctivas.
* Infraestructura física de las instalaciones, que permite un adecuado desarrollo de las actividades misionales a nivel nacional, acorde con la normativa.
* Adecuado aseguramiento para un manejo responsable de los bienes de la entidad asignados a los Empleados públicos y/o contratistas, con el objeto que no se presenten afectaciones y pérdidas.
* Mantenimiento y/o adecuaciones locativas menores de la infraestructura física de las oficinas de la ARN, incluye suministro de elementos de ferretería.
* Instalaciones de las sedes en región y en el Nivel Central con accesos a servicios públicos, evitando suspensiones y/o cortes en el servicio.
* Sedes de la Entidad con servicios de aseo, cafetería y mantenimiento, ofreciendo espacios limpios y confortables para un óptimo desarrollo de las funciones y actividades por parte de empleados públicos y/o contratistas.
* Proceso de Gestión Documental que cumple con la normativa vigente aplicable, en la materia.
* Se cuenta con empleados públicos y contratistas encargados de velar por el cumplimiento de la ejecución del Programa Anual Mensualizado - PAC, asignado por el Ministerio de Hacienda.
* Se cuenta con el Manual de Políticas Contables de la Entidad.
* Se da cumplimiento a los desembolsos de los apoyos económicos en oportunidad, coadyuvando a la fidelización de la población objeto de los procesos de la Entidad.
* Se inicia con el proceso de verificación para ocupar vacantes, mediante derecho preferencial a encargo impulsando el desarrollo laboral de los empleados públicos.
* Fortalecimiento de los planes de manejo ambiental de la Entidad.
* Apropiación y uso de las políticas de equilibrio vida personal y laboral, puntos y beneficios ARN.
* Mayor receptividad, apropiación y aplicación de los métodos de operación y lineamientos institucionales por parte del Nivel Central y de las Sedes en Región.
 | * Cambios en el equipo directivo de la Entidad, como consecuencia de aspectos externos como, por ejemplo, la afectación de la salud por el COVID 19, factores políticos, factores de sanidad en general o decisiones personales.
* Posibilidad de incumplimiento de metas por inconvenientes operativos (aún después de modificadas).
* Falta de recursos para renovación del parque tecnológico, así como recursos relacionados con la infraestructura de seguridad.
* Fuga de conocimiento, ocasionada por rotación del personal tanto de empleados públicos como contratistas.
* No existen medidas sancionatorias y económicas en el manual de procedimientos sobre daños y hurtos de bienes y elementos de la Entidad.
* Afectación de la vida familiar por reuniones por fuera de los horarios laborales, así como el exceso de cargas laborales.
* Falta fortalecer la gestión de viajes en términos de oportunidad.
* Posible contagio por COVID-19 en los empleados y/o contratistas de la Entidad.
* Dificultad en el control y seguimiento de actividades en la tercerización de procesos de subcontratados y convenios.
 |
|  |
|  |
| Cultura Organizacional | * Divulgación de buenas prácticas ambientales por medio de guardianes ambientales, Ecotips Boletines y notas en la intranet.
* Fortalecimiento del componente ambiental de la Entidad en todos los procesos, de manera integral.
* Implementación de criterios ambientales en procesos contractuales que permiten la corresponsabilidad ambiental en la cadena de adquisición de bienes y servicios.
* Implementación de buenas prácticas ambientales que optimicen el uso del agua, la energía, el papel y demás recursos de la Entidad en cumplimiento de los lineamientos institucionales.
 | * Poca divulgación y apropiación de las normas (externas e internas) que generan cambios en procesos, en políticas y en el funcionamiento de la entidad.
* Bajo conocimiento de la Política de Daño Antijurídico.
* Bajo conocimiento del Sistema Integrado de Gestión - SIG (Sistema de Gestión de Calidad - SGC, Sistema de Gestión Ambiental - SGA, Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo - SG-SST, Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI, y Sistema de Control Interno - SCI).
* Debilidad en la comunicación interna de la ARN.
* Dificultades en la articulación entre el componente misional y el administrativo de la ARN.
* Débil articulación entre las dependencias para la gestión y seguimiento del apoyo a investigaciones externas.
* Lo urgente prima sobre lo importante.
* Baja socialización de conceptos jurídicos y normatividad interna.
* Baja conciencia sobre la responsabilidad individual frente al Sistema de Seguridad de la Información y Protección de Datos Personales.
* Insuficiente conocimiento del contexto de la región y de la población objeto por parte de los empleados públicos y contratistas de los procesos de apoyo desde nivel central para facilitar la gestión en territorio.
* Dificultad en la adopción de herramientas tecnológicas, debido a la cultura de uso del papel en la Entidad.
* Falta de actualización constante de los datos de ubicación y/o contacto de la población objeto de los procesos misionales de la Entidad.
 |
|  |
| Ambiental | * Tomar medidas de prevención, mitigación y recuperación de entornos, conforme al plan de emergencias y plan de contingencias ambientales que aplique al caso específico.
* Implementación de controles operacionales que garanticen el seguimiento y cumplimiento a la legislación ambiental aplicables.
* Realizar oportunamente trámites ambientales como es el registro de generación de residuos peligrosos en la Plataforma IDEAM, conforme la medida móvil de las Sedes.
 |  |

# PLAN ESTRATÉGICO 2019-2022

Plan Estratégico 2019 – 2022. Fecha de actualización enero de 2020 V3

| **OBJETIVO ESTRATÉGICO** | **ESTRATEGIAS** | **DIMENSIONES MIPG** | **INDICADORES** | **DEPENDENCIA RESPONSABLE** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|
|  |
| 1. Fortalecer las capacidades, tanto individuales como colectivas, de la población objeto y de su entorno próximo | 1.1 Facilitar el acceso de la población objeto a la oferta social institucional. | Evaluación de Resultados | Número de personas en proceso de reincorporación, que acceden a programas de mejoramiento, construcción o adquisición de vivienda  | SUBDIRECCIÓN TERRITORIAL |
| Porcentaje de personas en reincorporación que acceden a la oferta social en Educación  | SUBDIRECCIÓN TERRITORIAL |
| Porcentaje de personas en reincorporación vinculadas al SGSSS  | SUBDIRECCIÓN TERRITORIAL |
| Porcentaje de personas en reintegración que acceden a la oferta social en Educación  | SUBDIRECCIÓN TERRITORIAL |
| Porcentaje de personas en reintegración vinculadas al SGSSS  | SUBDIRECCIÓN TERRITORIAL |
| 1.2 Acompañar integralmente a la población objeto en el desarrollo de su proceso. | Evaluación de Resultados | Porcentaje de personas atendidas en los procesos liderados por la ARN  | SUBDIRECCIÓN DE SEGUIMIENTO  |
| 1.3 Fortalecer el rol de los grupos familiares como entornos protectores | Evaluación de Resultados | Porcentaje de grupos familiares acompañados  | SUBDIRECCIÓN TERRITORIAL  |
| 1.4 Programa especial de armonización para la reintegración y reincorporación social y económica con enfoque diferencial étnico y de género concertado, diseñado e implementado | Evaluación de Resultados | Nivel de avance en la formulación e implementación del programa especial de armonización para la reintegración y reincorporación social y económica con enfoque diferencial étnico y de género concertado, diseñado e implementado  | DIRECCIÓN PROGRAMATICA DE REINTEGRACIÓN  |
| 1.5 Culminar las personas en proceso de reintegración | Evaluación de Resultados | Personas que Culminan el proceso de reintegración  | DIRECCIÓN PROGRAMATICA DE REINTEGRACIÓN  |
| 2. Promover las capacidades productivas orientadas a la sostenibilidad económica de la población objeto de atención | 2.1 Gestionar y acompañar el desarrollo de proyectos productivos | Evaluación de Resultados | Número de personas en proceso de reintegración con BIE desembolsado  | SUBDIRECCIÓN TERRITORIAL  |
| Personas en Reincorporación vinculadas a las líneas de Sostenibilidad Económica  | DIRECCIÓN PROGRAMATICA DE REINTEGRACIÓN  |
| Porcentaje de formas asociativas activas con acompañamiento en su fortalecimiento institucional  | DIRECCIÓN PROGRAMATICA DE REINTEGRACIÓN  |
| Porcentaje de personas en proceso de reincorporación beneficiadas con proyectos productivos colectivos o individuales desembolsados con asistencia técnica  | DIRECCIÓN PROGRAMATICA DE REINTEGRACIÓN  |
| Porcentaje de proyectos productivos de personas en proceso de reintegración desembolsados con seguimiento oportuno  | DIRECCIÓN PROGRAMATICA DE REINTEGRACIÓN  |
| Porcentaje de proyectos productivos individuales y colectivos de personas en proceso de reincorporación desembolsados con seguimiento oportuno  | DIRECCIÓN PROGRAMATICA DE REINTEGRACIÓN  |
| 2.2 Fortalecer las competencias para la inclusión productiva de la población objeto de atención. | Evaluación de Resultados | Porcentaje de la población objeto en reincorporación que participa en procesos de fortalecimiento de competencias para la inclusión productiva  | SUBDIRECCIÓN TERRITORIAL  |
| Porcentaje de la población objeto en reintegración que participa en procesos de fortalecimiento de competencias para la inclusión productiva  | SUBDIRECCIÓN TERRITORIAL  |
| 3. Contribuir a la convivencia y la reconciliación en los territorios | 3.1 Fortalecer los entornos protectores de niños, niñas, adolescentes y jóvenes para la prevención del reclutamiento | Evaluación de Resultados | Porcentaje de avance en la implementación de la Estrategia de Fortalecimiento de Entornos Protectores y Prevención de Reclutamiento de NNAJ  | SUBDIRECCIÓN TERRITORIAL  |
| Porcentaje de iniciativas territoriales implementados para el fortalecimiento de entornos protectores de niños niñas adolescentes y jóvenes  | SUBDIRECCIÓN TERRITORIAL  |
| 3.2 Promover escenarios de convivencia y reconciliación en los territorios | Evaluación de Resultados | Número Modelos Comunitarios de construcción de paz, convivencia, reconciliación, fortalecimiento de la participación y el liderazgo.  | SUBDIRECCIÓN TERRITORIAL  |
| Porcentaje de iniciativas de construcción de paz, convivencia y reconciliación fortalecidas en los territorios  | SUBDIRECCIÓN TERRITORIAL  |
| 3.3 Impulsar las capacidades para el ejercicio de la ciudadanía en la población objeto y su entorno. | Evaluación de resultados | Porcentaje de avance en la implementación de la estrategia de seguridad y gestión del riesgo  | SUBDIRECCIÓN TERRITORIAL  |
| Porcentaje de la población objeto que participa anualmente en escenarios de fortalecimiento de capacidades para el ejercicio de la ciudadanía  | SUBDIRECCIÓN TERRITORIAL  |
|  | 4.2. Coordinar la estrategia de corresponsabilidad con actores externos para el fortalecimiento de los procesos de la Entidad. | Evaluación de resultados | Número de escenarios de socialización nacionales e internacionales realizados  | GRUPO DE CORRESPONSABILIDAD  |
| Porcentaje de escenarios de Socialización de la Política realizados por los GT/PA  | SUBDIRECCIÓN TERRITORIAL  |
| Porcentaje de gestiones de coordinación con autoridades judiciales y administrativas realizadas  | SUBDIRECCIÓN DE GESTIÓN LEGAL, ACCESO Y PERMANENCIA EN EL PROCESO DE REINTEGRACIÓN  |
| Porcentaje de municipios y departamentos que vinculan en sus planes de desarrollo territorial la política de reintegración y reincorporación  | SUBDIRECCIÓN TERRITORIAL  |
| 5. Optimizar los procesos institucionales para el cumplimiento de la misión | 5.1 Consolidar el desarrollo del talento humano, bajo los principios de integridad y legalidad | Talento Humano | Porcentaje de avance en la implementación del Plan Estratégico de Talento Humano  | TALENTO HUMANO  |
| 5.2 Promover y afianzar la cultura de servicio de la ARN, en términos de calidad, oportunidad, pertinencia, eficiencia y eficacia | Gestión con valores para el resultado | Nivel de satisfacción de los usuarios frente a la atención, en términos de oportunidad y pertinencia  | GRUPO DE ATENCIÓN AL CIUDADANO  |
| Porcentaje de actuaciones judiciales y administrativas, en las cuales la ARN es vinculada  | OFICINA ASESORA JURÍDICA  |
| Certificar el Sistema de Gestión Ambiental, bajo la Norma NTC - ISO -14001:2015  | SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA  |
| Nivel de avance en la implementación del Plan Institucional de Gestión Ambiental  | SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA  |
| Direccionamiento Estratégico y planeación | Cumplimiento del Plan de Adquisiciones Anual  | GRUPO GESTIÓN CONTRACTUAL  |
| Ejecución de recursos del encargo fiduciario  | SUBDIRECCIÓN FINANCIERA  |
| Ejecución del PAC  | SUBDIRECCIÓN FINANCIERA  |
| Nivel de avance en la Dimensión de Direccionamiento Estratégico de MIPG  | OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN  |
| Nivel de avance en la ejecución presupuestal  | SUBDIRECCIÓN FINANCIERA  |
| Razonabilidad de la información financiera  | SUBDIRECCIÓN FINANCIERA  |
| Control Interno | Acciones de mejora eficaces | GRUPO DE CONTROL INTERNO DE GESTIÓN  |
| Acciones correctivas y de mejora ejecutadas | GRUPO DE CONTROL INTERNO DE GESTIÓN  |
| 5.3 Consolidar la gestión del conocimiento y la información en el quehacer de la ARN | Información y Comunicación | Nivel de avance en el fortalecimiento del Sistema de Información sobre el proceso de atención de la población objeto  | SUBDIRECCIÓN DE SEGUIMIENTO  |
| Nivel de avance en la implementación del plan de continuidad de negocio  | SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA  |
| Nivel de avance en la implementación del Plan Institucional de Archivos (PINAR)  | SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA  |
| Nivel de avance en la implementación del Programa de Gestión Documental (PGD)  | SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA  |
| Número de evaluaciones del proceso realizadas  | SUBDIRECCIÓN DE SEGUIMIENTO  |
| Porcentaje de implementación de la estrategia para el mantenimiento de las operaciones estadísticas certificadas  | SUBDIRECCIÓN DE SEGUIMIENTO  |
| Gestión del Conocimiento | Nivel de avance en la implementación de la estrategia de Gestión del Conocimiento  | OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN  |
| 5.4 Consolidar las TIC como herramienta para la gestión institucional | Gestión con valores para el resultado | Nivel de avance en la implementación del PETI  | OFICINA DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION |
| 5.5 Consolidar los enfoques poblacional y diferencial en la gestión de la entidad | Evaluación de Resultados | Nivel de avance en implementación de los planes de acción de los enfoques diferenciales y de Genero  | GRUPO DE DISEÑO |
| 5.6 Facilitar y promover la efectiva participación ciudadana en la planeación, gestión y evaluación de la Agencia | Gestión con valores para el resultado | Cumplimiento del Plan de Participación Ciudadana de la ARN  | GRUPO DE ATENCIÓN AL CIUDADANO |
| 5.7. Definir un marco de comunicación que visibilice y posicione la gestión institucional | Información y Comunicación | Nivel de avance en la implementación del Plan Estratégico de Comunicaciones  | OFICINA ASESORA DE COMUNICACIONES |

\*Para conocer el detalle de las metas por vigencias, consulte la matriz en el link: https://cutt.ly/LykRx8w

1. Se entiendo como a la población a objetos aquellas personas que cumplen las condiciones o requisitos para la aplicación de las políticas de educación, salud, vivienda, entre otras. [↑](#footnote-ref-1)
2. Etapa justo después de la desmovilización previa a la reintegración. Comprende una asistencia transitoria para ayudar a cubrir necesidades básicas del desmovilizado y su grupo familiar luego de la desmovilización y puede incluir prestaciones transitorias de comida, vestuario, alojamiento, servicios médicos, educación a corto plazo, entrenamiento, empleo e instrumentos de trabajo. Mientras la reintegración hace referencia a un proceso a largo plazo que incluye procesos sociales y económicos de desarrollo, la reinserción se concentra en cubrir las necesidades inmediatas y algunos de sus componentes pueden durar hasta un año. [↑](#footnote-ref-2)
3. Proceso mediante el cual los desmovilizados adquieren un estatus civil. La reintegración es esencialmente un proceso sin límite de tiempo, que se lleva a cabo primordialmente a nivel local. Hace parte del desarrollo general de un país y constituye una responsabilidad nacional que puede ser complementada con apoyo internacional. [↑](#footnote-ref-3)
4. El Programa de Reincorporación es la implementación de medidas co-construidas de corto, mediano y largo plazo, que les permitirá a las FARC incorporarse a la vida civil para ser ciudadanos con derechos y obligaciones. Según lo establece el acuerdo de paz y lo acordado en el Consejo Nacional de Reincorporación, este se trabajará en dos fases: la primera se ha denominado reincorporación temprana y la segunda fase, reincorporación a largo plazo. [↑](#footnote-ref-4)
5. Este instrumento, que tiene como propósito establecer elementos para incidir en las formas de pensar, sentir y actuar de aquellas personas que trabajan en las entidades públicas de la rama ejecutiva del Estado colombiano para mejorar los resultados de la gestión, resultó de una consulta realizada a 25.000 ciudadanos y servidores públicos quienes eligieron los principios y valores que guían el actuar de quienes trabajan en el sector público colombiano. [↑](#footnote-ref-5)
6. Las categorías de trabajo propuestas provienen del instrumento de planeación estratégica denominado PESTAL, por su sigla. Las dos últimas categorías fueron incluidas por a partir del análisis de los elementos identificados en el Marco Estratégico 2015 – 2108. [↑](#footnote-ref-6)
7. Basado en las categorías recomendadas por el DAFP. [↑](#footnote-ref-7)