**AGENCIA PARA LA REINCORPORACIÓN Y LA NORMALIZACIÓN**

**(ARN)**

**PLAN ESTRATÉGICO 2019 – 2022**

**BOGOTÁ D.C. OCTUBRE 2019**

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

|  |  |
| --- | --- |
| Andrés Felipe Stapper  Director General  Nelson Velandia  Director Programático de Reintegración  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  Javier Augusto Sarmiento Olarte  Jefe Oficina Asesora Jurídica  Natalia Salazar Espinosa  Asesora de la Dirección General y Coordinadora Grupo de Corresponsabilidad  Jorge Ignacio Álvarez Lopez  Subdirector Administrativo | Juan Carlos Herrán Vélez  Subdirector Financiero  María Paola Molina  Subdirectora Seguimiento  Diego Flórez Corso  Subdirector Gestión Legal  Mónica Bernal Vanegas  Asesora Talento Humano  Eduardo Antonio Sanguinetti  Asesor Grupo Control Interno de Gestión  María Paola Molina  Subdirectora Seguimiento  Diego Flórez Corso  Subdirector Gestión Legal  Mónica Bernal Vanegas  Asesora Talento Humano  Eduardo Antonio Sanguinetti  Asesor Grupo Control Interno de Gestión |

**AGENCIA PARA LA REINCORPORACIÓN Y LA NORMALIZACIÓN**

**MARCO ESTRATÉGICO 2019 – 2022**

# PLATAFORMA ESTRATÉGICA

Durante los últimos 15 años, el país ha avanzado en la implementación de los programas asociados con la reinserción[[1]](#footnote-1), reintegración[[2]](#footnote-2) y reincorporación[[3]](#footnote-3) 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 Agencia de Reintegración y Reincorporación 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 colaboradores, 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.

# PLATAFORMA ESTRATÉGICA

Durante el primer semestre de 2018, la ARN realizó un proceso de ajuste del marco estratégico, en el cual participaron 298 personas, entre funcionarios y colaboradores de la entidad del nivel técnico, asesor y directivo, beneficiarios del proceso de reintegración, exintegrantes FARC en proceso de reincorporación y aliados y cooperantes de la Agencia. Se realizaron en total 13 ejercicios tanto en Bogotá, Barrancabermeja, Medellín y Villavicencio y se recogieron insumos de información que permitieron ajustar el Marco estratégico, el Contexto Estratégico y el Plan Estratégico de la entidad.

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 desarrollo 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.

* + 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:

* **Diseñar e implementar el Sistema Nacional de Reincorporación y Reintegración**

La ARN impulsará el diseño e implementación del Sistema Nacional de Reintegración y Reincorporación – SNRR, con el fin de establecer los mecanismos de articulación interinstitucional, así como la creación y puesta en marcha de un manual operativo con los lineamientos generales del sistema, a partir de la identificación de sus subsistemas. El Sistema debe establecer también las políticas y lineamientos necesarios de interacción de gobiernos para la cooperación internacional, junto con la definición de los niveles de intervención enmarcados en el Comité de Gobernanza Pública – Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (PGC-OCDE), orientados al fortalecimiento de los procesos de la ARN.

* **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 apro1|1|vechamiento 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 servidores de la ARN corresponden a los definidos en el Código de Integridad de la Política de Integridad del Modelo Integrado de Planeación y Gestión[[4]](#footnote-4). 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[[5]](#footnote-5):

* **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[[6]](#footnote-6):

* **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. |

# PLAN ESTRATÉGICO 2019 – 2022

Plan Estratégico 2019 – 2022. Fecha de actualización 01/08/2019 v2

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **OBJETIVO ESTRATÉGICO** | **ESTRATEGIAS** | **DIMENSIONES MIPG** | **INDICADORES** | **DEPENDENCIA RESPONSABLE** | **UNIDAD DE MEDIDA** | **Metas** | | | | |
| **Cuatrienio** | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** |
| 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 | Nivel de Avance en el Proceso de Caracterización | DIRECCIÓN PROGRAMATICA DE REINTEGRACIÓN / | Porcentaje | Rango 75% - 95% | 75% - 95% | 75% - 95% | 75% - 95% | 75% - 95% |
| Porcentaje de personas que acceden a la oferta social en Educación | DIRECCIÓN PROGRAMATICA DE REINTEGRACIÓN / | Porcentaje | 35% | 5% | 35% | 35% | 35% |
| Porcentaje de personas vinculadas al SGSSS | DIRECCIÓN PROGRAMATICA DE REINTEGRACIÓN / | Porcentaje | Rango 90% - 100% | 90% - 100% | 90% - 100% | 90% - 100% | 90% - 100% |
| 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 | DIRECCIÓN PROGRAMATICA DE REINTEGRACIÓN / | Porcentaje | 80% | 70% | 70% | 80% | 80% |
| 1.3 Fortalecer el rol de los grupos familiares como entornos protectores | Evaluación de Resultados | Porcentaje de grupos familiares acompañados | DIRECCIÓN PROGRAMATICA DE REINTEGRACIÓN / | Porcentaje | 30% | 20% | 25% | 30% | 30% |
| 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 | Porcentaje de formas asociativas objeto de atención acompañadas para su fortalecimiento institucional | DIRECCIÓN PROGRAMATICA DE REINTEGRACIÓN / | Porcentaje | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% |
| Porcentaje de proyectos productivos individuales y colectivos desembolsados con seguimiento oportuno | DIRECCIÓN PROGRAMATICA DE REINTEGRACIÓN / | Porcentaje | 90% | 90% | 90% | 90% | 90% |
| Proyectos productivos colectivos con asistencia técnica | DIRECCIÓN PROGRAMATICA DE REINTEGRACIÓN / | Porcentaje | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Proyectos productivos individuales con asistencia técnica | DIRECCIÓN PROGRAMATICA DE REINTEGRACIÓN / | Número | 2000 | 500 | 500 | 500 | 500 |
| 2.2 Fortalecer las competencias para la inclusión productiva de la población objeto de atención. | Evaluación de Resultados | Porcentaje de la población objeto que participa en procesos de fortalecimiento de competencias para la inclusión productiva | DIRECCIÓN PROGRAMATICA DE REINTEGRACIÓN / | Porcentaje | Rango 25% - 40% | 25% - 40% | 25% - 40% | 25% - 40% | 25% - 40% |
| 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 | DIRECCIÓN PROGRAMATICA DE REINTEGRACIÓN / | Porcentaje | 100% | 35% | NA | 35% | NA |
| Porcentaje de iniciativas territoriales implementados para el fortalecimiento de entornos protectores de niños niñas adolescentes y jóvenes | DIRECCIÓN PROGRAMATICA DE REINTEGRACIÓN / | Porcentaje | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% |
| 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. | DIRECCIÓN PROGRAMATICA DE REINTEGRACIÓN / | Número | 200 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| Porcentaje de iniciativas de construcción de paz, convivencia y reconciliación fortalecidas | DIRECCIÓN PROGRAMATICA DE REINTEGRACIÓN / | Porcentaje | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% |
| 3.3 Impulsar las capacidades para el ejercicio de la ciudadanía en la población objeto y su entorno. | Evaluación de resultados | Porcentaje de la población objeto que participa anualmente en escenarios de fortalecimiento de capacidades para el ejercicio de la ciudadanía | DIRECCIÓN PROGRAMATICA DE REINTEGRACIÓN / | Porcentaje | 50% | 50% | 50% | 50% | 50% |
| 4. Impulsar la corresponsabilidad y su gestión a nivel territorial para el fortalecimiento de los procesos de la ARN | 4.1. Diseñar e implementar el Sistema Nacional de Reincorporación y Reintegración | Evaluación de Resultados | Nivel de avance en el diseño e implementación del Sistema Nacional de Reincorporación y Reintegración | DIRECCIÓN PROGRAMATICA DE REINTEGRACIÓN / | Porcentaje | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| 4.2. Coordinar la estrategia de corresponsabilidad con actores externos para el fortalecimiento de los procesos de la Entidad. | Evaluación de resultados | Porcentaje de Escenarios de Socialización de la Política desarrollados | DIRECCIÓN PROGRAMATICA DE REINTEGRACIÓN / | Porcentaje | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Porcentaje de gestiones de coordinación con autoridades judiciales y administrativas realizadas | SUBDIRECCIÓN DE GESTIÓN LEGAL, ACCESO Y PERMANENCIA EN EL PROCESO DE REINTEGRACIÓN / | Porcentaje | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Porcentaje de Iniciativas y/o proyectos de fortalecimiento de los procesos de la ARN gestionados | GRUPO DE CORRESPONSABILIDAD / | Porcentaje | 100% | 34% | 100% | 100% | 100% |
| 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 / | Porcentaje | 96% | 96% | 96% | 96% | 96% |
| 5.2 Promover y afianzar la cultura de servicio de la ARN, en términos de calidad, oportunidad, pertinencia, eficiencia y eficacia | Control Interno | Cumplimiento de las acciones de Mejora | GRUPO DE CONTROL INTERNO DE GESTIÓN / | Porcentaje | 90% | 90% | 90% | 90% | 90% |
| Evaluación de Resultados | Nivel de avance en el desempeño institucional | OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN / | Porcentaje | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Direccionamiento Estratégico y planeación | Cumplimiento del Plan de Adquisiciones Anual | GRUPO GESTIÓN CONTRACTUAL / | Porcentaje | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Nivel de avance en la ejecución de recursos en encargo fiduciario | SUBDIRECCIÓN FINANCIERA / | Porcentaje | Rango 90% - 100% | 90% - 100% | 90% - 100% | 90% - 100% | 90% - 100% |
| Nivel de avance en la ejecución del PAC | SUBDIRECCIÓN FINANCIERA / | Porcentaje | Rango 96.73% - 100% | 96.73% - 100% | 96.73% - 100% | 96.73% - 100% | 96.73% - 100% |
| Nivel de avance en la ejecución presupuestal | SUBDIRECCIÓN FINANCIERA / | Porcentaje | 97.9% | 97.9% | 97.9% | 97.9% | 97.9% |
| Razonabilidad de la información financiera | SUBDIRECCIÓN FINANCIERA / | Porcentaje | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Gestión con valores para el resultado | Nivel de avance en la implementación del Plan de Gestión Ambiental | SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA / | Porcentaje | 100% | 5.00 | 20% | 20% | 20% |
| Nivel de satisfacción de los usuarios frente a la atención, en términos de oportunidad y pertinencia | GRUPO DE ATENCIÓN AL CIUDADANO / | Porcentaje | Rango 85% - 100% | 85% - 100% | 85% - 100% | 85% - 100% | 85% - 100% |
| Porcentaje de actuaciones judiciales y administrativas, en las cuales la ARN es vinculada | OFICINA ASESORA JURÍDICA / | Porcentaje | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| 5.3 Consolidar la gestión del conocimiento y la información en el quehacer de la ARN | Gestión del Conocimiento | Nivel de avance en la implementación de la estrategia de Gestión del Conocimiento | OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN / | Porcentaje | 100% | 5% | 26% | 27% | 27% |
| Número de evaluaciones del proceso realizadas | SUBDIRECCIÓN DE SEGUIMIENTO / | Número | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 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 / | Porcentaje | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Nivel de avance en la implementación del Programa de Gestión Documental | GRUPO DE GESTION DOCUMENTAL / | Porcentaje | 100% | 10% | 20% | 20% | 20% |
| Porcentaje de implementación de la estrategia para el mantenimiento de las operaciones estadisticas certificadas | SUBDIRECCIÓN DE SEGUIMIENTO / | Porcentaje | 100% | 30% | 100% | 100% | 100% |
| Gestión con valores para el resultado | Nivel de avance en la implementación del plan de continuidad de negocio | GRUPO DE GESTION ADMINISTRATIVA / | Porcentaje | 40% | 10% | 20% | 20% | 20% |
| 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 / | Porcentaje | 100% | 10% | 35% | 35% | 20% |
| 5.5 Consolidar los enfoques poblacional y diferencial en la gestión de la entidad | Evaluación de Resultados | Nivel de avance en el diseño e implementación de la estrategia para el desarrollo del enfoque diferencial | DIRECCIÓN PROGRAMATICA DE REINTEGRACIÓN / | Porcentaje | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| 5.6 Facilitar y promover la efectiva participación ciudadana en la planeación, gestión y evaluación de la Agencia | Gestión con valores para el resultado | Nivel de cumplimiento plan de participación ciudadana de la ARN | GRUPO DE ATENCIÓN AL CIUDADANO / | Porcentaje | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| 5.7. Definir un marco de comunicación que visibilice y posicione la gestión institucional | Información y Comunicación | Nivel de avance en la formulación e implementación del Plan Estratégico de Comunicaciones | OFICINA ASESORA DE COMUNICACIONES / | Porcentaje | 100% | 5% | 25% | 30% | 25% |

Fuente: SIGER

1. 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-1)
2. 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-2)
3. 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-3)
4. 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-4)
5. 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-5)
6. Basado en las categorías recomendadas por el DAFP. [↑](#footnote-ref-6)