

**AGENCIA PARA LA REINCORPORACIÓN Y LA NORMALIZACIÓN  
ARN**

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ARN 2023-2026**

**15 de mayo de 2024**

**Versión 3**



## Tabla de contenido

PRESENTACIÓN .....	5
GLOSARIO.....	6
REVISIÓN DEL MARCO ESTRATÉGICO ACTUAL (2019-2022).....	8
1.1. METODOLOGÍA DE REVISIÓN DEL MARCO ESTRATÉGICO DE LA ARN (2019-2022) .....	8
1.2. REVISIÓN Y ANÁLISIS DEL MARCO ESTRATÉGICO DE LA ARN (2019- 2022) 10	
1.2.1. Análisis del componente de planeación .....	11
1.2.2. Análisis del componente de diseño y ejecución.....	15
1.2.3. Análisis del componente de monitoreo y evaluación .....	17
2. VALORES INSTITUCIONALES .....	21
Honestidad.....	21
Respeto.....	21
Compromiso.....	21
Diligencia .....	22
Justicia .....	22
3. DIAGNÓSTICO DE CAPACIDADES.....	23
3.1. COMPONENTE TEMÁTICO .....	23
3.1.1 Adaptabilidad de la ARN a los contextos .....	23
3.1.2 Relacionamiento interinstitucional y multiactor .....	25
3.1.3 Factores de riesgos para la misionalidad.....	27
3.1.4 Innovación, apropiación y prospectiva orientada a lo misional .....	28
3.1.5 Misionalidad de la ARN orientada al proyecto de país.....	29
3.1.6 Conclusiones del componente temático.....	30
4. PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA ARN 2023 - 2026.....	40
4.1. VISIÓN, MISIÓN Y APUESTA DE FUTURO .....	43
4.1.1. Visión ARN 2026 .....	45
4.1.2. Misión ARN 2023-2026 .....	50
4.1.3. Apuesta de futuro a 2030 .....	57
4.2. MEGA.....	58
4.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, PRODUCTOS INSTITUCIONALES Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS .....	61
4.3.1. Objetivos tácticos (OTc) .....	62
4.3.1.1. OTc1. Diseñar e implementar las políticas y programas para la reinserción, reintegración y reincorporación de los excombatientes de grupos armados legales, organizados o de los comparecientes de la fuerza pública .....	62



Productos asociados al OTc1 .....	64
4.3.1.2. OTc2. Desarrollar procesos institucionales e impulsar iniciativas comunitarias que favorezcan la convivencia, la reconciliación, la reconstrucción del tejido social y la prevención de la estigmatización. ....	64
Productos asociados al OTc2 .....	66
4.3.2. Objetivos operativos (OOp) .....	67
4.3.2.1. OOp1. Gestionar la corresponsabilidad con los grupos de interés para el fortalecimiento de los procesos de la ARN del nivel central y territorial. ....	67
Productos asociados al OOp1 .....	68
Producto OOp1.P1. Alianzas estratégicas con cooperación internacional, privados y sector público, y acciones de corresponsabilidad con participantes .....	69
Producto OOp1.P2. Relaciones estratégicas con academia y centros de pensamiento para la gestión del conocimiento .....	69
4.3.2.2. OOp2. Adecuar y sostener los procesos institucionales para el desarrollo de la misión y el cumplimiento de la visión de la Entidad.....	70
Productos asociados al OOp2 .....	72
Producto OOp2.P1: Operaciones de planeación, gestión y evaluación acordes al contexto territorial .....	72
Producto OOp2.P2: Gerencia oportuna de la información y las comunicaciones institucionales .....	73
Producto OOp2.P3: Talento humano y cultura organizacional orientada al aprendizaje (gestión del cambio), cuidado y reconciliación con enfoques diferencial y de género en la gestión de la entidad.....	74
Producto OOp2.P4: Gestión oportuna del riesgo interno.....	75
BIBLIOGRAFÍA .....	77



## Índice de tablas y figuras

Tabla 1. Descripción de la calificación .....	10
Tabla 2 Componente de Análisis de Planeación .....	11
Tabla 3 Componente de Análisis de Diseño y Ejecución .....	15
Tabla 4 Componente de Análisis de Monitoreo y Evaluación.....	17
Tabla 5. DOFA .....	30
Figura 1 Esquema lógico del Direccionamiento Estratégico de la ARN 2023 – 2026 .	42
Figura 2 Enfoque de cadena de valor del Direccionamiento Estratégico de la ARN 2023 – 2026 .....	43



## **PRESENTACIÓN**

El presente documento expone los elementos técnicos que se utilizaron como insumo para la definición del Direccionamiento Estratégico de la ARN 2023 – 2026. Para ello fue empleada la Metodología Aplicada para el Direccionamiento Estratégico de la ARN 2023 – 2026, diseñada por el equipo asesor del Direccionamiento Estratégico y posteriormente validada por el director de la ARN y la jefe de la Oficina Asesora de Planeación.

Este documento parte de la revisión del Marco Estratégico de la ARN definido para el periodo 2019 – 2022. Para ello se tomó como referente el ciclo de gestión pública siendo definidas como categorías de análisis i) la planificación, ii) el diseño y ejecución de programas y proyectos, y iii) el monitoreo y evaluación. Bajo dichas categorías fueron revisados los diferentes componentes del marco estratégico, entre estos, la visión, misión, objetivos estratégicos y valores institucionales, así como el plan estratégico 2019-2022 y aspectos presupuestales asociados.

Por su parte, los elementos técnicos para el desarrollo del Direccionamiento Estratégico de la ARN 2023 – 2026 partieron del análisis de los valores institucionales que guiaron su actuación, asunto para el cual se tomaron los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP)<sup>1</sup> y las reflexiones hechas por empleados públicos y contratistas de la Entidad al respecto.

Posteriormente se presenta la plataforma estratégica que está integrada por el planteamiento de la misión 2023 – 2026, la visión a 2026 y la apuesta de futuro a 2030 de la ARN. Así mismo, con base en los aspectos planteados, se fija la mega y los objetivos estratégicos clasificados como tácticos y operativos. La mega se entiende como la aspiración o el logro máximo que una organización se propone obtener o desarrollar; esta se puede considerar como una gran meta, el logro mayor, algo grande y superior, retador y audaz, que supera por mucho los propósitos cotidianos de realización, progreso o desarrollo de una organización (Planning Consultores , 2016).

Por su parte, los objetivos estratégicos se clasifican como tácticos y operativos. Respecto a los primeros -tácticos- corresponden a propósitos que se espera lograr primordialmente desde el ámbito de las áreas misionales de la organización; los segundo, operativos, se asocian a actividades regulares de soporte esenciales para el desarrollo de la misión de la entidad (ESAN, 2016).

---

<sup>1</sup> Valores del Servicio Público – Código de Integridad



## GLOSARIO

**Direccionamiento Estratégico:** Definición del rumbo hacia el cual se encaminan todos los esfuerzos de una organización.

**Escala Likert:** Instrumento para “medir” opiniones y actitudes y consiste en respuestas cerradas y prellenadas, provistas de opciones numéricas o verbales.

**Marco Estratégico:** visión, misión, objetivos estratégicos (que incluye estrategias), los valores institucionales y plan estratégico

**Misión:** Propósito exclusivo y fundamental que distingue a una entidad de otra e identifica el alcance de sus operaciones con respecto a los productos y servicios que ofrece y a los grupos de interés que sirve.

**Multiactor:** Articulación con otras instituciones, desde el locales, hasta internacionales.

**Multinivel:** Interlocución con actores diversos en diferentes niveles, desde el local, hasta el internacional.

**Objetivos Estratégicos:** Fines desarrollados a nivel estratégico que una organización pretende alcanzar a largo plazo.

**Objetivos Tácticos:** Fines que corresponden a propósitos que se espera lograr primordialmente desde el ámbito de las áreas misionales de la organización.

**Objetivos Operativos:** Fines asociados a actividades regulares de soporte esenciales para el desarrollo de la misión de la entidad.

**Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):** Conjunto integrado de objetivos globales, voluntarios y de aplicación universal que buscan un equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental del desarrollo sostenible, con el propósito de alcanzar mayores niveles de bienestar en el mundo, orientados por el lema de “No dejar a nadie atrás”.

**Valores institucionales:** Plataforma de las motivaciones, actitudes y expectativas de los empleados públicos y contratistas.

**Visión:** Hace referencia a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra.



## **SIGLAS**

ART: Agencia de Renovación del Territorio

DDR Desarme, Desmovilización y Reintegración

PDET: Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial

OACP: Oficina del Alto Comisionado para la Paz

OIM: Organización Internacional para las Migraciones

DANE: Departamento Administrativo Nacional de Estadística

UNDDR: Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres

UNSDG: Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (UNSDG).

SIRR: Sistema de Información para la Reintegración y la Reincorporación

ARPA: Sistema de apoyo a la reintegración y procesos de atención

SARA: Sistema de Apoyo para la Reincorporación

Power BI: Plataforma unificada y escalable de inteligencia empresarial

AFP: Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera



## **REVISIÓN DEL MARCO ESTRATÉGICO ACTUAL (2019-2022)**

El marco estratégico de la ARN está integrado por la visión, la misión, los objetivos estratégicos, los valores institucionales y el plan estratégico; en este último se incluyen los indicadores y responsables de cada estrategia. La revisión del marco estratégico 2019-2022 tuvo como propósito validar la existencia, cumplimiento o desempeño de un conjunto de variables asociadas a temas de análisis o categorías del ciclo de gestión pública para el desarrollo, según García & García (2010).

Esta sección del documento contiene la metodología para la revisión del marco estratégico de la ARN en el período 2019-2022 con la descripción de los temas de análisis o categoría del ciclo de gestión pública para el desarrollo (planificación, diseño y ejecución de programas y proyectos y monitoreo y evaluación) y sus correspondientes variables. Posteriormente, se expone la calificación de cada variable (escala likert)<sup>2</sup> con su respectiva justificación, soportado en la revisión del marco estratégico y diferentes documentos que dan cuenta de planes institucionales, planes conexos e informes o consultas realizadas por la Agencia. En seguida, se presenta el análisis que destaca el resultado promedio y la síntesis de los hallazgos.

### **1.1. METODOLOGÍA DE REVISIÓN DEL MARCO ESTRATÉGICO DE LA ARN (2019-2022)**

Como se hizo referencia anteriormente, para hacer la revisión del marco estratégico anterior de la ARN se toma como referente el ciclo de gestión pública para el desarrollo. Para ello es importante partir de la misma definición de la gestión pública para el desarrollo, la cual “implica: planificar, movilizar, desplegar, organizar y transformar recursos financieros, humanos, materiales, tecnológicos y metodológicos para proveer, asignar y distribuir bienes y servicios públicos tangibles e intangibles, solucionando problemas o satisfaciendo necesidades, originando resultados significativos para la sociedad y el país, consistentes con los objetivos gubernamentales, en forma eficiente, eficaz y equitativa, creando valor público para la sociedad como un colectivo” (CEPAL)

A partir de este enfoque, la revisión del marco estratégico de la ARN (2019-2022), usa como categorías o temáticas de análisis las etapas del ciclo de gestión pública para el desarrollo (García & García, 2010). Estas son:

1. Planeación: es la etapa en la que se “establecen las directrices estratégicas para guiar la gestión del desarrollo integral” (DNP).

---

<sup>2</sup> Instrumento para “medir” opiniones y actitudes y consiste en respuestas cerradas y prellenadas, provistas de opciones numéricas o verbales



2. Diseño y ejecución de programas y proyectos: es la etapa en la que “se ponen en marcha las decisiones y acuerdos establecidos en los distintos planes (...) los cuales se concretan en políticas, programas y proyectos. Es aquí donde se emprenden las acciones y se disponen eficientemente recursos para lograr los objetivos y las metas establecidas en los planes” (DNP).
3. Monitoreo y evaluación: es la etapa en la cual se analizan “los logros y avances que se han dado en la ejecución de la gestión (...) La información de seguimiento y evaluación debe servir para que se hagan ajustes y se reorienten políticas donde sea necesario y con la oportunidad requerida” (DNP).

Estos componentes que ayudan a organizar analíticamente la información también permiten adentrarse en los diferentes elementos que hacen parte del marco estratégico de la ARN. En ese sentido, para efectuar el presente análisis se toma la plataforma estratégica que ha guiado la labor entre 2019 y 2022, es decir, su visión, misión, objetivos estratégicos y valores institucionales, así como el plan estratégico 2019-2022, aspectos presupuestales asociados a este, los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el Plan Estratégico Sectorial.

Cada uno de estos insumos es analizado a la luz de las categorías propuestas previamente, teniendo en cuenta las siguientes variables, propuestas de acuerdo con los elementos que componen o que son centrales para la construcción y puesta en marcha del marco estratégico.

#### *Planeación*

- Claridad de la misión, visión y objetivos estratégicos.
- Definición de la temporalidad en el marco estratégico.
- Definición presupuestal del marco estratégico.
- Alineación de los objetivos estratégicos y demás elementos del marco estratégico con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Alineación de los objetivos estratégicos y demás elementos del marco estratégico con el plan estratégico sectorial (sector presidencia).

#### *Diseño y Ejecución*

- Coherencia entre los planes, programas y proyectos con los objetivos y demás elementos del marco estratégico.
- Consistencia en el diseño del sistema de seguimiento y evaluación del marco estratégico con la visión de los participantes en torno a la atención.
- Adecuada estructura organizacional para la materialización de los objetivos estratégicos y demás elementos del marco estratégico.



### *Monitoreo y Evaluación*

- Existencia y correcto funcionamiento de metodología de seguimiento y evaluación al marco estratégico.
- Claridad en los indicadores y metas, y definición de responsables.
- Difusión y uso de la información (tanto interno como externo) generada por el seguimiento de las estrategias e indicadores.
- Comunicación de los resultados de la ARN (espacios de rendición de cuentas) – canales para presentar información a los participantes.

## **1.2. REVISIÓN Y ANÁLISIS DEL MARCO ESTRATÉGICO DE LA ARN (2019-2022)**

A continuación, se plantean las variables contenidas en cada una de las etapas de análisis, las cuales son calificadas en una escala de 1 a 5, en donde 1 es muy bajo y 5 muy alto. Posteriormente y con base en la calificación otorgada, producto de la revisión de la información disponible, se presenta el análisis sobre cada uno de los elementos que conforman el marco estratégico de la ARN.

Los parámetros de calificación expuestos en la siguiente tabla detallan los criterios de revisión del marco estratégico.

Tabla 1. Descripción de la calificación

<b>Descripción</b>	<b>Calificación</b>	
La variable analizada se ve reflejada y contribuye con la formulación, ejecución o evaluación del marco estratégico de la ARN y cuenta con procesos, procedimientos y prácticas adecuadas y apropiadas.	5	Muy alto
La variable analizada se ve reflejada y contribuye con la formulación, ejecución o evaluación del marco estratégico de la ARN. Presentan oportunidades de mejora o de incremento de los resultados obtenidos.	4	Alto
La variable analizada se ve reflejada y contribuye con la formulación, ejecución o evaluación del marco estratégico de la ARN, pero no se implementa o su implementación presenta problemas de desconocimiento, comprensión, articulación o resultados.	3	Medio
La variable analizada no cuenta con procedimientos formales para su aplicación en el marco estratégico de la ARN y, por tanto, se implementa a través de actividades no formales.	2	Bajo



<b>Descripción</b>	<b>Calificación</b>	
La variable no se ve reflejada ni contribuye con la formulación, ejecución o evaluación del marco estratégico de la ARN.	1	Muy bajo

Fuente: elaboración propia con base en (ARN, 2022)

Con base en los parámetros anteriores, a continuación, se presenta la calificación y justificación de cada componente y variable asociada.

### 1.2.1. Análisis del componente de planeación

Tabla 2 Componente de Análisis de Planeación

<b>Variable</b>	<b>Calificación</b>	<b>Justificación de la calificación</b>
<b>Claridad de la misión, visión y objetivos estratégicos</b>	4 - Alto	<p>El Marco Estratégico contiene los elementos clave como visión, misión, objetivos y estrategias.</p> <p>La misión expresa, claramente, el propósito de la Entidad y su responsabilidad como entidad pública (diseño e implementación de política pública) del Estado colombiano. También indica las rutas de atención claves para la entidad y su impacto esperado. Sin embargo, el alcance de la gestión territorial y desarrollo sostenible son amplios y, por tanto, dejan abierta la posibilidad de asumir responsabilidades que estén por fuera de la competencia de la entidad.</p> <p>Los objetivos estratégicos de la entidad expresan el quehacer en función de sus competencias. Los dos primeros objetivos se refieren a los servicios que presta la entidad y la contribución a su población participante; el tercero está en función de la promoción de la convivencia en los territorios, y el cuarto y quinto plantean aspectos que facilitan la operación de la Agencia, como la corresponsabilidad y el desarrollo de capacidades institucionales.</p>



Variable	Calificación	Justificación de la calificación
		<p>Uno de los retos que tiene la formulación de la misión de la entidad es dejar espacio a futuros procesos de atención misionales (rutas de atención) que permita a la entidad integrar nuevas competencias. Asimismo, lo es construir una misión que evidencie el alcance de las competencias de la entidad frente a procesos que integran acciones interinstitucionales.</p>
<b>Definición de la temporalidad en el marco estratégico</b>	4 - Alto	<p>La temporalidad de la visión del marco estratégico es de dos (2) periodos presidenciales (8 años). El marco estratégico establece la visión de la ARN al 2026.</p> <p>Sin embargo, la visión de la entidad no fue construida con metodología prospectiva y, por tanto, no cuenta con un escenario apuesta de largo plazo que permita evidenciar los hitos a lograr a través de los planes estratégicos de la entidad.</p> <p>En 2021, la entidad avanzó en el diseño de la metodología de prospectiva y se realizó un ejercicio piloto en torno a la ruta de reincorporación social y económica. En 2022, la metodología establecida para la formulación del marco estratégico incluye el diseño de una visión compartida de futuro a 2030, así como la identificación de las transformaciones y principales retos de futuro.</p>
<b>Definición presupuestal del marco estratégico</b>	3 - Medio	<p>La ARN cuenta con recursos asignados anualmente desde el Presupuesto General de la Nación.</p> <p>La Oficina Asesora de Planeación cuenta con una matriz de asignación presupuestal del Plan</p>



<b>Variable</b>	<b>Calificación</b>	<b>Justificación de la calificación</b>
		<p>de Acción, con lo que establece la relación del presupuesto aprobado con los indicadores.</p> <p>Esta matriz incluye los objetivos estratégicos con sus correspondientes estrategias, productos e indicadores y metas por trimestre. Sobre esta matriz se realiza una identificación de recursos para cada uno de los productos y es desagregado por indicador asociado al producto. De esta manera, se asegura que las acciones de la entidad cuenten con presupuesto para su implementación, ejecución, logro y resultado. Sin embargo, no todos los indicadores cuentan con presupuesto, dado que algunos de estos tienen asignaciones por otras dependencias. De igual manera, se cuenta con una desagregación de presupuesto asignado a cada área de la ARN.</p> <p>No se logró identificar el seguimiento a la ejecución del presupuesto en función del Plan Estratégico sin que se pueda evidenciar la vigencia completa (4 años), lo cual podría dificultar el establecimiento de metas concretas y realistas a ser alcanzadas en los cuatro años del Plan Estratégico y, por tanto, el cumplimiento de la misión y visión de la ARN.</p>
<b>Alineación de los objetivos estratégicos y demás elementos del marco estratégico con los ODS</b>	5 - Muy Alto	Cada objetivo estratégico del marco estratégico está relacionado con diferentes Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En tal sentido, los objetivos aportan a la consecución de tales logros por parte del país.
<b>Alineación de los objetivos</b>	4 - Alto	La ARN es responsable de 27 indicadores del Plan Sectorial 2022.



<b>Variable</b>	<b>Calificación</b>	<b>Justificación de la calificación</b>
<b>estratégicos y demás elementos del marco estratégico con el plan sectorial (sector presidencia)</b>		<p>Con base en la revisión de las estrategias y los indicadores del plan sectorial, se considera que existe alineación de estos elementos con el marco estratégico de la ARN, toda vez que una parte de los indicadores está relacionada con la gestión administrativa y de la calidad de la entidad, los cuales están contemplados en el objetivo 5 del marco estratégico de la ARN, y otra parte de los indicadores están relacionados con la misionalidad de la ARN los cuales están contemplados como parte de los objetivos 1, 2 y 3 de la entidad.</p> <p>Por otra parte, cada estrategia e indicador del Plan Sectorial tiene un área y el empleado público responsable por su cumplimiento y seguimiento.</p>

Fuente: elaboración propia con base en (ARN, 2022)

El componente de planeación cuenta con cinco variables, descritas en el numeral 1.1, las cuales, tras ser revisadas a la luz de la información disponible, presentan un promedio de resultado alto. Los elementos que constituyen esta dimensión se encuentran visibles y contribuyen con la formulación, ejecución o evaluación del marco estratégico de la ARN. Se destaca que el marco estratégico de la entidad cuenta con los elementos estructurales clave como lo son, la misión, la visión y los objetivos estratégicos. Así mismo, se cuenta con los instrumentos de planificación del marco estratégico, es decir, los planes estratégicos y los planes de acción, y en estos últimos se integra la asignación presupuestal para dar cumplimiento a los productos y metas anuales.

Por otra parte, se demuestra alineación del marco estratégico de la ARN con los ODS, toda vez que cada objetivo estratégico de la entidad está relacionado directamente con algún ODS específico de manera explícita. Así mismo, se encuentra alineación entre el marco estratégico de la ARN y las estrategias e indicadores considerados en el plan sectorial 2022, dado que, los objetivos estratégicos de la ARN apuntan a los planteamientos establecidos en el plan sectorial.

Sin embargo, se consideran algunos aspectos de mejora, entre los cuales están los siguientes: a) definición de los alcances de la misión; b) seguimiento a la ejecución presupuestal; c) diseño del presupuesto general del Plan Estratégico Institucional; d)



espacio para integrar nuevas rutas de atención, según el contexto cambiante; e) definición de retos y transformaciones institucionales de largo plazo, y; f) análisis para la integración o eliminación de indicadores.

### 1.2.2. Análisis del componente de diseño y ejecución

Tabla 3 Componente de Análisis de Diseño y Ejecución

<b>Variable</b>	<b>Calificación</b>	<b>Justificación de la ponderación</b>
<b>Coherencia entre los planes, programas y proyectos con los objetivos y demás elementos del marco estratégico</b>	5 – Muy Alto	<p>El marco estratégico de la ARN brinda los insumos clave para la formulación de tres instrumentos de planificación de la entidad: a) plan estratégico; b) planes de acción y; c) planes de acción territoriales.</p> <p>El plan estratégico tiene una vigencia de cuatro años e incluye los objetivos, estrategias, metas e indicadores. Los planes de acción incluyen, además de lo indicado, productos. Se puede considerar que estos dos instrumentos son el despliegue del marco estratégico de la ARN.</p> <p>Todas las acciones de la ARN (planes, programas y proyectos) están relacionados con el cumplimiento de los objetivos.</p>
<b>Consistencia en el diseño del sistema de seguimiento y evaluación del marco estratégico con la visión de los participantes en torno a la atención.</b>	3 – Medio	<p>No se logró evidenciar la existencia de un instrumento o proceso que permitan analizar la coherencia del sistema de seguimiento del marco estratégico con la percepción o visión que tienen los participantes sobre la atención. Sin embargo, la Agencia podría ajustar instrumentos existentes, como lo es el estudio de percepción y satisfacción del cliente externo en 2019 y 2021, y de esta manera incluir un bloque que esté orientado al sistema de seguimiento y evaluación del marco estratégico.</p> <p>El estudio aplicado en 2021 arrojó resultados importantes sobre la percepción</p>



<b>Variable</b>	<b>Calificación</b>	<b>Justificación de la ponderación</b>
		<p>que tienen los participantes en relación con la atención de la ARN. Entre los resultados se destacan, los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Se mantiene en un 90% la probabilidad de hablar bien entre la población participante.</li><li>• El 87% de la población participante está satisfecha con el proceso. Sin embargo, disminuyó frente a 2019 (disminuyó 2 puntos porcentuales).</li><li>• El 95% de los participantes está comprometido con el proceso. Este indicador mantuvo el mismo nivel que en 2019.</li><li>• El 91% de los participantes recomendaría a otros actores dejar las armas. Sin embargo, este indicador disminuyó 3 puntos porcentuales frente a 2019.</li></ul>
<b>Adecuada estructura organizacional para la materialización de los objetivos estratégicos y demás elementos del marco estratégico</b>	3 – Medio	<p>Todos los objetivos estratégicos con sus correspondientes estrategias están a cargo de áreas específicas de la ARN. Esto asegura que todo el marco estratégico y sus instrumentos (plan estratégico y plan de acción) cuenten con responsables y ejecutores.</p> <p>Sin embargo, la Agencia asume nuevos retos que demandan recursos y capacidades de la entidad que, a su vez, generan exigencias adicionales a las áreas. Esto implica que la estructura organizacional maximice su capacidad y con</p>



Variable	Calificación	Justificación de la ponderación
		ello, trate de responder a los retos encomendados.  Se requieren estudios de cargas y de ajustes a la estructura organizacional para responder a los objetivos estratégicos.

Fuente: elaboración propia con base en (ARN, 2022)

El componente de diseño y ejecución cuenta con tres variables, las cuales son descritas en el numeral 1.1, en las cuales se evidencia un esfuerzo institucional importante en el relacionamiento y alineación de los planes que genera y gestiona la entidad. Esto permite establecer relaciones de causalidad entre los aportes que cada acción genera al logro de los objetivos estratégicos, así como a la misión y la visión de la ARN.

Por otra parte, la estructura administrativa requiere estudios y análisis para soportar las estrategias de la ARN dispuestas en su marco estratégico. Sin embargo, se comprende que por su carácter de entidad pública los ajustes a la estructura son complejos y requiere de tiempos más extensos.

Otro aspecto por mejorar está relacionado con la creación o ajuste de instrumentos que permitan alinear y validar los resultados del seguimiento del marco estratégico con la percepción de los participantes. Esto apunta a validar la calidad de los servicios y los impactos sobre la población participante.

### 1.2.3. Análisis del componente de monitoreo y evaluación

Tabla 4 Componente de Análisis de Monitoreo y Evaluación

Variable	Calificación	Justificación de la ponderación
<b>Existencia y correcto funcionamiento de metodología de seguimiento y evaluación al marco estratégico</b>	4 – Alto	El seguimiento del marco estratégico se estructura a partir del planteamiento de objetivos estratégicos, productos, indicadores y metas. Este seguimiento se realiza de manera trimestral por parte de la OAP. Además, cada año se presenta la rendición de cuentas de la entidad, en la cual se incluye el seguimiento a las metas establecidas, tanto en el plan estratégico como en el plan de acción de cada año.



<b>Variable</b>	<b>Calificación</b>	<b>Justificación de la ponderación</b>
		<p>La ARN responde a un gran volumen de indicadores, lo cual evidencia que su gestión es de alto impacto y su responsabilidad es clave en el sector. En total, cuenta con los siguientes indicadores: 52 de Plan Estratégico Institucional – 72 de Plan de Acción Institucional – 37 de Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano – 45 de Planes de Indicadores por proceso. Este alto volumen de indicadores conlleva a que se recargue su sistema de seguimiento.</p>
<b>Claridad en los indicadores y metas y definición de responsables</b>	3 – Medio	<p>El plan estratégico y el plan de acción definen los indicadores y metas correspondientes con sus respectivos responsables. La Agencia realiza el levantamiento de la información para medir los indicadores y evaluar el alcance de las metas.</p> <p>A pesar de este esfuerzo, el conocimiento y la comprensión de los indicadores y metas por parte de los grupos territoriales es bajo, toda vez que, estas áreas de la entidad tienen escaso conocimiento del indicador, el responsable y la forma de medición.</p>
<b>Difusión y uso de la información (tanto interno como externo) generada por el seguimiento de las estrategias e indicadores</b>	4 – Alto	<p>La ARN cuenta con el Software para la Administración de la Planeación y la Gestión en adelante (SAPYG), en donde se sistematiza el seguimiento de los indicadores de la planeación estratégica.</p> <p>Por otra parte, la ARN posee una serie de sistemas de información (entre ellos: SIRR, ARPA, SARA) en los cuales se almacena la información de la operación de las rutas de atención de la entidad.</p>



<b>Variable</b>	<b>Calificación</b>	<b>Justificación de la ponderación</b>
		<p>La Oficina de Tecnologías de la Información (OTI) de la ARN tiene a su disposición una herramienta en Excel donde está establecido el directorio de los diferentes sistemas de información de la entidad, que apoyan la toma de decisiones de esta.</p> <p>Así mismo, la ARN cuenta con la identificación de los actores internos y externos (mapeo de ecosistema de actores) y el rol de cada uno de ellos sobre la interacción con la información que genera.</p> <p>Sin embargo, el manejo de la información relacionada con la misionalidad de la entidad es realizada a través del SIRR y en su mayoría a través de matrices de Excel, por lo cual es recomendable migrar a software especializados que garanticen seguridad, colaboración, actualización, mantenimiento y organización de la información. De igual manera, se pueden incluir servicios en la nube que garanticen confiabilidad, seguridad y soporte.</p> <p>El proceso de gobierno de datos y la estrategia de analítica de datos que está implementado la ARN contribuirán a este propósito.</p>
<b>Comunicación de los resultados de la ARN</b>	5 - Muy Alto	La ARN cuenta con varios medios y canales, tanto internos como externos, para presentar los avances, resultados y logros de la entidad. En tal sentido, para los grupos de interés internos se cuenta con los boletines ARN que permiten que los



Variable	Calificación	Justificación de la ponderación
		<p>empleados públicos y contratistas conozcan las novedades, información y noticias sobre la entidad.</p> <p>En relación con los actores externos, la ARN construye, presenta y difunde el informe de rendición de cuentas<sup>3</sup> (anual), el cual tiene como propósito compartir los avances, logros y retos de sus procesos.</p> <p>En el informe de rendición de cuentas se exponen los resultados (porcentajes de cumplimiento) de los siguientes planes: a) Plan Estratégico Institucional; b) Plan de Acción Institucional; c) Plan Anticorrupción de Atención al Ciudadano; d) Plan de Participación Ciudadana; e) Plan de Adquisiciones; f) Planes de Mejoramiento; g) Plan de Comunicaciones; h) Plan Estratégico de Talento Humano e; i) Gestión Presupuestal; entre otros.</p> <p>Se aclara que la expresión del porcentaje de cumplimiento de cada plan es general para cada año, sin indicar el logro específico de cada objetivo, estrategia e indicador.</p>

Fuente: elaboración propia con base en (ARN, 2022)

El componente de monitoreo y evaluación cuenta con cuatro variables descritas en el numeral 1.1 que, según la información analizada, se encuentran en un nivel alto. Esto indica que la ARN implementa el seguimiento, monitoreo y evaluación a su marco estratégico de manera correcta. Lo anterior demuestra que la institución cuenta con procedimientos establecidos e implementados, así como con responsabilidades debidamente asignadas e instrumentos adecuados para realizar el monitoreo y evaluación del marco estratégico.

<sup>3</sup> Disponible en <https://www.reincorporacion.gov.co/es/sala-de-prensa/rendicion-de-cuentas-2022>



Se presentan oportunidades de mejora en relación con el elevado volumen de indicadores que tiene a su cargo la Agencia, lo que genera recargos en su sistema de seguimiento. Por otro lado, aspectos como el gobierno de datos y la migración a software para la gestión de la información sobresalen como aspectos a mejorar en este componente.

## **2. VALORES INSTITUCIONALES**

El Direccionamiento Estratégico de la ARN 2023-2026 toma como referente el Código de Integridad del Servicio del Departamento Administrativo de la Función Pública, para definir los valores institucionales que orientan, desde un enfoque preventivo, las actuaciones de los empleados públicos y contratistas que la conforman. Es de señalar que el código de integridad “guía a los servidores públicos, cuyos comportamientos están dentro de la legalidad, pero se ven enfrentados a situaciones o dilemas complejos en el día a día” (DAFP, 2019, pág. 29).

La importancia que tiene la incorporación de estos valores en la plataforma estratégica de la Agencia se enmarca en tanto estos se pueden entender como los principios que rigen la actuación de empleados públicos y contratistas de una entidad, orientados siempre a garantizar la prestación de servicios de manera íntegra, lo que implica el “constante alineamiento y apropiación de valores éticos, principios y normas compartidas, para proteger y priorizar el interés público sobre los intereses privados en el sector público” (OECD, 2017, pág. 3).

Según la Guía de Integridad, Transparencia y Lucha contra la Corrupción, del Departamento Administrativo de la Función Pública, las entidades que hacen parte del Estado colombiano se deben guiar por los siguientes valores:

### **Honestidad**

“Actúo siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo mis deberes con transparencia y rectitud, y siempre favoreciendo el interés general” (DAFP, 2019, pág. 32)

### **Respeto**

“Reconozco, valoro y trato de manera digna a todas las personas, con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, su procedencia, títulos o cualquier otra condición” (DAFP, 2019, pág. 32)

### **Compromiso**

“Soy consciente de la importancia de mi rol como servidor público y estoy en disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas con las que me relaciono en mis labores cotidianas, buscando siempre mejorar su bienestar” (DAFP, 2019, pág. 32)



#### Diligencia

“Cumpló con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas a mi cargo de la mejor manera posible, con atención, prontitud, destreza y eficiencia, para así optimizar el uso de los recursos del Estado” (DAFP, 2019, pág. 32)

#### Justicia

“Actúo con imparcialidad garantizando los derechos de las personas, con equidad, igualdad y sin discriminación” (DAFP, 2019, pág. 32)

Con base en la selección y definición de estos valores, el ejercicio de construcción del Direccionamiento Estratégico de la ARN 2023-2026 contempló, en la aplicación de su metodología, la realización de un grupo focal con miembros de los equipos de la Oficina Asesora de Planeación y del Grupo de Talento Humano de la ARN, llevado a cabo el 8 de junio de 2022, cuyo propósito fue el de revisar y validar los valores que deben regir la actuación de empleados públicos y contratistas de la ARN de cara al Direccionamiento Estratégico de la ARN 2023-2026.

Así, a partir de las observaciones hechas por servidores de la Agencia, se evidenció cómo se expresan los principios institucionales en el quehacer de la entidad, en todos los niveles y dependencias, además del reconocimiento por la constante divulgación de estos por medio de los canales virtuales de los que dispone la Agencia. No obstante, en procura de una actuación más alineada con los valores institucionales, se sugiere revisar estos últimos a la luz de la cultura organizacional de la entidad, en tanto, según las opiniones de algunos de los empleados públicos y contratistas consultados, la cultura organizacional de la ARN en ciertas circunstancias llega a generar comportamientos contrarios a los valores aquí definidos.

Otro de los aspectos mencionados durante el grupo focal hace referencia a las potenciales situaciones que ponen en riesgo el cumplimiento de los mencionados valores. En este ámbito se señalaron la incertidumbre frente a la estabilidad laboral debido al alto porcentaje de contratistas en la Agencia. También se resaltó cómo los contextos de cambio de gobierno pueden afectar la apropiación de los valores institucionales en tanto las directrices cambian. Así mismo, la comunicación entre áreas se calificó como deficiente a causa de la falta de claridad en responsabilidades o falta de compromiso para asumirlas.

Finalmente, en el marco del cumplimiento de la misión, los valores institucionales son considerados clave, sin embargo, se mencionó la necesidad de trabajar en visibilizar las acciones en las cuales los líderes de la Entidad apropian los valores con el fin de, a partir del ejemplo, impactar la cultura organizacional y hacerla más favorable a comportamientos alineados con la honestidad, el respeto, el compromiso, la diligencia y la justicia.



En tanto las reflexiones en torno al conocimiento y apropiación de los valores institucionales definidos por parte de miembros de los equipos hizo especial énfasis en la cultura organizacional, se hace necesario volver sobre su definición. Según Bratton y Gold, esta se refiere a las normas de trabajo y actividades de ocio que definen las relaciones de poder en la organización, es decir, la estructura invisible que soporta el desarrollo del trabajo dentro de una entidad, las normas, símbolos, acciones y pensamientos que caracterizan el conjunto de personas que hacen parte de una misma organización (Bratton & Gold, 2012).

### **3. DIAGNÓSTICO DE CAPACIDADES**

#### **3.1. COMPONENTE TEMÁTICO**

##### **3.1.1 Adaptabilidad de la ARN a los contextos**

La adaptabilidad organizacional, según Simsek se refiere a la capacidad de reconfigurar las actividades propias de la organización de manera rápida con el objetivo de satisfacer las demandas y contextos cambiantes (Simsek, 2009).

La Agencia para la Reincorporación y la Normalización condensa el desarrollo institucional en torno a procesos de Desarme, Desmovilización y Reintegración de grupos armados en el país. Este desarrollo ha sido el resultado de contextos sociales, políticos y del conflicto armado particulares que han determinado puntos clave en la misionalidad de la entidad y en la conformación de las cuatro rutas de atención que en la actualidad tiene la ARN a su cargo: reintegración, reintegración especial de Justicia y Paz, reincorporación social y económica, y atención diferencial. A través del recorrido por los contextos y su relación con la misionalidad de la entidad y sus transformaciones, se evidencia su alta adaptabilidad a los mismos, además de su rápida respuesta a las necesidades y retos que esto le supone.

A pesar de los múltiples esfuerzos de paz enmarcados en procesos de desmovilización en la década de los 80 y 90 del siglo pasado, los cimientos de la entidad se remontan al año 2003, con el Programa para la Reintegración a la Vida Civil, en cabeza del Ministerio del Interior y Justicia. Con la desmovilización colectiva que supuso la negociación con las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC), el programa se transformó en la Alta Consejería Presidencial para la Reintegración (2006). Esta transición respondió a un cambio de enfoque y al aumento acelerado de la población objeto, por las desmovilizaciones colectivas (Herrera & González, 2013). “Este giro sirvió para cambiar de enfoque y pasar de una perspectiva asistencialista y de corto plazo (reinserción) a una que centrará sus esfuerzos en la sostenibilidad y el desarrollo de competencias de aquellos que le apostarán a un proceso de reintegración a la vida civil” (Herrera & González, 2013, pág. 279).



Esta transformación resulta en la consolidación de la primera de las rutas de atención de la entidad, la reintegración, la cual cobija a personas que hicieron parte de cualquier Grupo Armado al Margen de la Ley (GAML), que de manera individual y voluntaria dejaron las armas, y todos aquellos excombatientes que hicieron parte de las desmovilizaciones colectivas de las AUC. La ruta de reintegración, además de otorgar beneficios económicos, se constituye en un proceso de atención integral que incorpora la perspectiva de seguridad humana e integra el componente comunitario en ocho dimensiones de atención para la población objeto y su familia: personal, productiva, familiar, hábitat, salud, educación, ciudadana y seguridad. Hoy la entidad tiene 4.022 personas en proceso de reintegración y entre 2014 y 2020, 25.910 personas han culminado el proceso (ARN, 2021).

En 2011, con el Decreto 4138, la entidad pasa a ser la Agencia Colombiana para la Reintegración de Personas y Grupos Alzados en Armas – ACR, adscrita al DAPRE, pero con independencia administrativa, financiera y de contratación (Presidencia de la República, 2011). En 2012, como respuesta a la necesidad de ofrecer a la población postulada a la Ley de Justicia y Paz un proceso integral de reintegración, la Ley 1592 ordenó a la entonces ACR diseñar e implementar “un proceso de Reintegración particular y diferenciado con enfoque de reconciliación para las personas desmovilizadas y postuladas a la Ley de Justicia y Paz que recobren su libertad, en virtud de la sustitución de la medida de aseguramiento de detención preventiva o por cumplimiento de la pena alternativa” (Agencia Colombiana para la Reintegración de Personas y Grupos Alzados en Armas, 2014). En este marco nace la segunda ruta de atención, reintegración particular y diferenciado de Justicia y Paz, una ruta similar a la de reintegración, pero que omite el Beneficio de Inserción Económica (BIE), orientado a la formulación e implementación de proyectos productivos. Hoy la entidad tiene 1.114 personas en esta ruta (ARN, 2021).

En el marco la implementación del Acuerdo Final de Paz (AFP), firmado entre el gobierno nacional y la antigua guerrilla de las FARC-EP, con el Decreto 897 de 2017, la ACR se transformó en Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN) (Presidencia de la República, 2017). Esta transformación a su vez dio paso a la tercera ruta de atención, la reincorporación social y económica. Actualmente el proceso de reincorporación es el que mayor concentra la atención de la entidad, con 13.098 personas en él (ARN, 2021).

La ruta de reincorporación capitalizó muchos de los aprendizajes de los procesos de reintegración, como la integralidad del proceso, el cual para este caso se denota en los siete componentes de la reincorporación: educativo, sostenibilidad económica, habitabilidad y vivienda, bienestar psicosocial, salud, comunitario y familia. Esta ruta está soportada por la Política Nacional para la Reincorporación Social y Económica de Exintegrantes de las FARC-EP, la cual fue formulada de manera participativa.



Sumado al proceso de dejación de armas y reincorporación de los ex integrantes de las FARC-EP, el Acuerdo Final Para La Terminación Del Conflicto y La Construcción De Una Paz Estable y Duradera (AFP) establece como compromiso del Estado colombiano, la búsqueda del sometimiento o acogimiento a la justicia de organizaciones criminales vigentes en país. De igual forma, el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 en su pilar Pacto por la Legalidad, también incorporan la necesidad de desarticular organizaciones criminales. En este contexto, mediante el Decreto 965 de 2020, reglamentado en la resolución 2175 de 2020, se abre nueva ruta de atención de la ARN, denominada Atención Diferencial. Esta está dirigida a personas que hicieron parte de Grupos Armados Organizados (GAO) y que voluntariamente se sometían a la justicia.

Además de las transformaciones que ha tenido la entidad debido a los cambios normativos que han resultado de contextos sociales, políticos y de conflicto armado, evidenciando la adaptabilidad de la ARN a nuevos contextos y necesidades, la Agencia también ha respondido a los cambios en las agendas y políticas de paz de los gobiernos de turno. Ejemplo de ello es la posición del gobierno frente a la temporalidad de la entrega y puesta en marcha de los proyectos productivos en la fase de reincorporación de largo plazo, mientras el concepto técnico de la entidad, basado en la experiencia alcanzada, dice que es mejor otorgar estos proyectos en una etapa más avanzada del proceso con el fin de garantizar el desarrollo y fortalecimiento de capacidades de la población objeto, la posición del gobierno nacional, a través de la Consejería para la Estabilización indica que este proceso se debe surtir antes para garantizar la fidelización y compromiso de la población con el proceso.

### **3.1.2 Relacionamiento interinstitucional y multiactor**

La misionalidad de la entidad ha requerido de la constante articulación con otras instituciones y de la interlocución con actores diversos en diferentes niveles, desde el local, hasta el internacional.

Si bien cada ruta de atención tiene particularidades que se evidencian en el relacionamiento de la entidad hacia afuera, hay aspectos clave que son transversales a la misionalidad de la entidad en términos de relacionamiento estratégico.

Uno de estos aspectos transversales es la certificación de la población para el ingreso a las rutas de atención de la ARN. En esta fase el rol del Ministerio de Defensa y de la Oficina del Alto Comisionado para la Paz es central. Adicionalmente, para el caso específico de la ruta de reincorporación, el Consejo Nacional de Reincorporación (CNR), creado por el AFP e integrado por miembros de partido Comunes y delegados del gobierno nacional, juega un papel fundamental, no solo en la certificación de la



población, sino también en todas las decisiones, micro y macro, en torno a la implementación de la ruta. La alta incidencia de este Consejo, el cual también tiene expresiones territoriales, y del componente Comunes (antes Farc) como tal, resulta perjudicial en términos de la celeridad en el desarrollo del proceso, según conversaciones con empleados públicos y contratistas de la entidad.

En términos locales también es relevante destacar la importancia del relacionamiento con los entes territoriales, particularmente en el marco de la ruta de reincorporación, dada la concentración geográfica de la población que hace parte de esta. En esta vía, la apuesta de la ARN para lograr mayores garantías de sostenibilidad ha sido anclar sus procesos misionales a estrategias de transformación territorial dispuestas en los planes de desarrollo de 276 municipios y de 31 departamentos (ARN, 2021), así como articularse con la Agencia de Renovación del Territorio (ART) en los 170 municipios PDET, donde se encuentra 55% de la población en proceso de reincorporación y el 26% de la población en proceso de reintegración. Adicionalmente, todos los antiguos ETCR, con excepción de uno, están ubicados en municipios PDET (ARN, 2020).

Asimismo, la ARN ha entendido el relacionamiento con las comunidades receptoras y con el sector privado como ejes fundamentales para garantizar el éxito y la sostenibilidad en sus procesos misionales. Por ello, todas las rutas de atención incorporan un enfoque comunitario que implica el desarrollo de acciones por parte de la población en proceso de reintegración y reincorporación tendientes a reconstruir el tejido social, además de articular la oferta institucional para beneficiar a las comunidades receptoras en el marco de la implementación de las fases de reintegración y reincorporación.

Por su parte, desde 2006 con la Alta Consejería para la Reintegración, la entidad ha posicionado al sector privado como estratégico, principalmente para la reintegración y reincorporación económica, lo que lleva a que hoy la ARN tenga 650 empresas aliadas (ARN, 2021). Así, el relacionamiento estratégico como factor de consolidación y sostenibilidad de los procesos misionales de la ARN ha estado presente en la entidad desde hace cerca de 15 años y se condensa principalmente en la estrategia de corresponsabilidad (Iglesias, 2017).

De otro lado, el relacionamiento con organismos multilaterales y diversas agencias de cooperación internacional ha trascendido a la búsqueda de financiación. De hecho, en esta materia cabe resaltar que el modelo de Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR) colombiano se diferencia de experiencias similares en otros países, por ser un proceso propio que, si bien cuenta con el acompañamiento de organismos multilaterales, no depende financiera ni operativamente de estos (ARN, 2014). Ahora bien, la ARN ha elevado la relación con la comunidad internacional como una de alto valor estratégico en el posicionamiento del modelo de DDR colombiano a nivel internacional, posicionamiento que también resulta clave en



perspectiva de futuro para la entidad. En este marco, las giras de cooperación técnica sur-sur han sido de gran importancia; con estas, desde 2009, se ha promovido “el intercambio técnico y conocimientos para socializar y posicionar las Políticas Públicas de Reintegración y Reincorporación, además de divulgar la estrategia de corresponsabilidad que permita la vinculación de nuevos aliados que aporten desde sus conocimientos a la población excombatiente en Colombia” (ARN, 2019).

Si bien la Agencia ha avanzado en la articulación logrando construir alianzas estratégicas, es importante resaltar el reto que puede suponer la articulación interinstitucional, teniendo en cuenta la amplitud de los procesos misionales, que además de tener múltiples fases, debe generar acciones entorno a una diversidad de dimensiones y componentes para lograr su integralidad.

### **3.1.3 Factores de riesgos para la misionalidad**

Los procesos misionales de la ARN tienen múltiples factores que afectan negativamente su desarrollo y ponen en riesgo su culminación con éxito. No obstante, es importante tener en cuenta que la mayoría de estos responden a asuntos estructurales que superan las competencias de la entidad y requieren de esfuerzos interinstitucionales para su control.

De igual forma, los factores de riesgo pueden variar según el territorio, sin embargo, es posible rastrear algunos transversales, como la seguridad de la población en proceso de reintegración, reincorporación y atención diferencial. Este sigue siendo uno de los factores que más preocupa, particularmente en el proceso de reincorporación porque es considerado un factor de riesgo para la implementación del AFP en su conjunto. A diciembre de 2020, “en total, desde la firma del Acuerdo, la misión [de verificación de Naciones Unidas] contabiliza 355 excombatientes asesinados” (Organización de Naciones Unidas, 2023)

La seguridad de la población objeto a su vez se relaciona con otro factor de riesgo, la reincidencia. En algunos casos, es la percepción de inseguridad lo que lleva a la población desmovilizada y en proceso de reintegración a armarse nuevamente, con el fin de garantizar su vida e integridad física (Velasco, 2020).

Tanto la seguridad como la reincidencia son factores asociados a las dinámicas del conflicto territoriales, la presencia de grupos armados organizados y de economías ilegales, variables sobre las cuales la ARN puede tener un control mínimo. Sin embargo, el manejo de la información sobre estos factores es fundamental para mejorar la planeación de los procesos misionales. En la actualidad, tras más de 15 años de desarrollo, el Sistema de Información de Reintegración y Reincorporación (SIRR), ha integrado variables de análisis que permiten monitorear cada vez mejor estos fenómenos. Ahora bien, tanto la consecución de la información como su



análisis, depende de la actualización de los convenios con las entidades que la producen.

Otro factor de riesgo para la misionalidad de la entidad es la estigmatización que recibe la población objeto, no solo por parte de las comunidades receptoras y la institucionalidad formal, también dentro de la misma población atendida. Este factor fue incluido en el Conpes 3931 como uno de los componentes de las acciones necesarias para “fortalecer el tejido social en perspectiva de convivencia y reconciliación” (DNP, 2018, pág. 79). El Conpes, que cobija únicamente la ruta de reincorporación, señala el desarrollo de “acciones de pedagogía, superación de la estigmatización y protección”, las cuales se deben realizar de manera articulada con la Oficina del Alto Comisionado para la Paz (OACP), el CNR, el Ministerio del Interior y la Defensoría del Pueblo. En este marco, el equipo de Diseño de la ARN ha trabajado en el diagnóstico de la situación de estigmatización de los y las excombatientes de Farc y sus familias (ARN, 2019), no obstante, con base en las entrevistas se evidencia un bajo interés en ahondar en este factor de riesgo y su incorporación en la mejora de los procesos misionales, debido al tamaño reducido del equipo encargado de esta tarea y la baja financiación que tiene.

### **3.1.4 Innovación, apropiación y prospectiva orientada a lo misional**

Según el plan de gestión del conocimiento e innovación de la ARN, innovación pública se entiende como “un enfoque que orienta transversalmente los procesos de generación, apropiación, transferencia y aseguramiento del conocimiento. Su propósito consiste en elevar como meta la transformación social y la generación de valor público, optimizando procesos, metodologías, prácticas y relatos” (ARN, 2020, pág. 7). Dentro del mismo plan se define la apropiación social del conocimiento como “el reconocimiento, inclusión, comprensión y movilización de prácticas sociales y culturales dentro de los procesos de generación y transferencia del conocimiento” (ARN, 2020, pág. 6).

La ARN ha desarrollado procesos sólidos de gestión de conocimiento y sistematización de buenas prácticas, acompañados de acciones de apropiación, no obstante, la urgencia de la atención y del quehacer cotidiano de la entidad, han dificultado la incorporación de estos procesos en lógicas de innovación y de preparación de la institución ante escenarios futuros.

La ARN, desde la Oficina Asesora de Planeación, ha impulsado un plan de gestión del conocimiento e innovación que tiene por objeto la generación, apropiación, transferencia y aseguramiento del conocimiento para “generar valor público agregado, fortalecer el desempeño institucional, contribuir a la toma de decisiones” (ARN, 2020, pág. 8). Con la implementación de este plan, además de generar las condiciones para que la toma de decisiones esté cada vez más soportada en evidencia, canaliza los



proyectos de investigación relacionados principalmente con la misionalidad de la entidad. Sin embargo, es importante destacar la dificultad de llamar a la academia a responder a las necesidades y problemáticas más cercanas a la realidad social y de interés de la ARN para su desarrollo misional y el bienestar de su población objeto. Esto se evidencia en la multiplicidad de temas abordados y apoyados desde la entidad, muchas veces no se hace clara la relación de estos con la planeación estratégica y la visión a futuro de la entidad.

Asimismo, la ARN ha incentivado la innovación entre sus equipos de trabajo por medio del premio de buenas prácticas, el cual incorporó en su sexta edición (2020) la categoría de prospectiva en reincorporación. Esta se refirió a “propuestas que permitan captar acciones que a lo largo de la experiencia en el proceso de reincorporación se han implementado o se están realizando, así como de iniciativas estructuradas y coherentes, formuladas con base en evidencias y con rigurosidad conceptual y metodológica, que se proponen como alternativas a lo hasta ahora avanzado y construido” (ARN, 2020, pág. 7). Si bien la definición de la categoría no profundiza ni detalla su carácter prospectivo, se destaca la reflexión suscitada en torno a propuestas para abordar escenarios futuros, aprovechando la experiencia y lecciones aprendidas de los diferentes equipos, territoriales y nacionales, de la entidad.

### **3.1.5 Misionalidad de la ARN orientada al proyecto de país**

El éxito en los procesos de DDR incide amplia y positivamente en la transición hacia la consolidación de la paz. Responder adecuadamente a los retos que imponen contextos como el colombiano de alta criminalidad en medio de un periodo de post acuerdo, requiere de apuestas novedosas y de la ampliación de la comprensión de estos procesos. Para el director general de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), “esto incluye atención no solo a las necesidades materiales de las comunidades afectadas, sino una mayor atención a las dimensiones sociales de la reintegración, incluyendo la reconciliación y una mayor responsabilidad de lo local en las soluciones. La continua innovación en el campo del DDR es esencial para romper los ciclos de marginación y violencia, y para conectar, de manera más efectiva, con una paz sostenible y con los esfuerzos de desarrollo” (OIM, 2019, pág. 3).

Siendo la ARN una entidad de gobierno transicional, se ha mantenido estable y vigente por más de 16 años ante los cambios de mandato presidencial, sin desconocer los retos que ha supuesto responder a las variaciones en las agendas de paz de cada momento. Esta consolidación del tema de DDR en el país responde a su vez a la persistencia del conflicto armado y la importancia de esta en la agenda pública, además del carácter de mediano y largo plazo de estos procesos. Lo anterior a su vez, ha incidido en que los procesos de DDR se conciben como “elementos estratégicos para la construcción de la paz en Colombia. De ahí que dicha la



construcción, y de manera específica, los procesos de DDR, no sean más vistos desde ese momento como fines, sino como medios para lograr una paz estable y duradera” (ARN, 2014, pág. 4).

Más recientemente, sumado a lo anterior, en un intento por hacer de los procesos unos cada vez más exitosos, la ARN se ha concentrado en fortalecer las dimensiones y componentes sociales de sus rutas de atención y por blindar los procesos destacando su importancia en el marco, no solamente de la implementación del AFP, sino de todas las políticas de transición y estabilización del país.

Evidentemente, el AFP integra la reincorporación y demás procesos misionales de la entidad a la construcción de la visión de futuro de país que este plantea. Por ser la ARN una de las entidades responsable de la implementación del AFP, ha sumado en su proceso de planeación estratégica indicadores del Plan Marco de Implementación, pero más allá de esta inclusión, ha hecho un esfuerzo por articular su planeación misional con la Oficina del Alto Comisionado para la Paz, mediante el Plan de Acción para la Estabilización para incorporar las acciones de la Agencia con las metas de gobierno en clave de la transición.

Adicionalmente, hoy las rutas de reintegración y, particularmente, la de reincorporación, se encuentran enmarcadas en la Ley 418 de la Paz Total, la cual define la política de Estado, preservando y garantizando la seguridad humana, a través de la solución definitiva del conflicto armado en Colombia. En este marco surgen estrategias de la ARN como la de transformación, “una estrategia especializada de transformación y gestión territorial a través de una ruta crítica que gestiona la adquisición de predios para personas en proceso de reincorporación y sus familias, la construcción de vivienda y proyectos.

### **3.1.6 Conclusiones del componente temático**

A continuación, se presenta a manera de conclusión del componente temático la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (DOFA). Tal instrumento ha sido generado con base en la información recabada, analizada y expuesta previamente; posteriormente a la matriz DOFA se plantean aspectos derivados del análisis en términos de potencialidades, desafíos, riesgos y limitaciones.

Tabla 5. DOFA

A continuación, se presenta la tabla.



	<b>FORTALEZAS (Internas)</b>	<b>DEBILIDADES (Internas)</b>
<b>ESTRATÉGICOS</b>	<p>Adecuación de la arquitectura institucional</p> <p>Presencia de la ARN en 19 grupos territoriales con 33 sedes en el país, más una sede central ubicada en Bogotá.</p> <p>Implementación de guías de sistematización y consolidación de la estrategia de gestión del conocimiento.</p> <p>Grupo de investigación avalado por Colciencias que permite documentar conocimiento de la entidad.</p> <p>Avance en la implementación y fortalecimiento del modelo integrado de planeación y gestión MIPG.</p> <p>Políticas y metodologías que permiten una gestión más eficiente, elementos de mejora, implementación de controles y seguimiento a la gestión.</p> <p>Visibilización del proceso y de las políticas misionales de la Entidad en instancias nacionales e internacionales.</p> <p>Sistema Integrado de Gestión SIG implementado, flexible, en permanente análisis y mejora, que responde a las necesidades de la Entidad.</p> <p>Grupo de profesionales con conocimientos interdisciplinarios para la implementación y mejora del Sistema Integrado de Gestión - SIG.</p> <p>Canales y mecanismos de comunicación y participación, para mayor cobertura en la atención a la población beneficiaria de los procesos misionales.</p> <p>Cumplimiento con calidad y oportunidad de los desembolsos de los apoyos económicos en el marco de los procesos misionales.</p> <p>Proyectos productivos que fortalecen la consolidación de asentamientos sostenibles.</p> <p>Ideas de negocio de la población beneficiaria que contribuyen con el impulso económico de las comunidades receptoras.</p> <p>Resultados visibles de la ARN en la cualificación de la población beneficiaria de los procesos misionales, al culminar exitosamente.</p> <p>Empoderamiento de líderes en regiones que trabajan en iniciativas de reconciliación.</p> <p>Acciones de transformación de los Territorios, donde se adelantan procesos de reincorporación colectiva.</p> <p>Existencia de memoria institucional en la implementación y seguimiento del Plan de Conservación Documental.</p>	<p>Poca divulgación y apropiación de las normas vigentes y lineamientos de las políticas que puedan afectar el funcionamiento de la Entidad</p> <p>Bajo conocimiento de la Política de Daño Antijurídico.</p> <p>Falta apropiación institucional del modelo integrado de planeación y gestión.</p> <p>Débil conocimiento de la planeación y gestión presupuestal (Plan Anual de Caja, certificados de disponibilidad presupuestal, vigencias futuras, traslados, entre otros).</p> <p>Débil aprovechamiento de las investigaciones en la formulación y ajuste de planes, programas y proyectos de las políticas de competencia de la ARN.</p> <p>Poca integración y articulación institucional frente a los proyectos de investigación acompañados por la ARN.</p> <p>Debilidad en análisis de causas raíz de situaciones que pueden afectar el logro de metas y objetivos institucionales.</p> <p>Dificultades en la apropiación de la gestión por proyectos.</p> <p>La implementación del enfoque diferencial no es transversal.</p> <p>Dificultades en el manejo de datos unificados misionales y administrativos.</p> <p>Debilidad en el apoyo psicosocial efectivo a la población beneficiaria de los procesos misionales de la Entidad.</p> <p>Falta apropiación 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).</p> <p>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.</p> <p>Debilidad en la participación y socialización en los cambios organizacionales, estratégicos y estructurales que puedan afectar el SIG.</p> <p>Dificultades en la concertación de las herramientas e instrumentos asociados al proceso de reincorporación (Hojas de Ruta).</p> <p>Deficiencia frente a una metodología para la evaluación y seguimiento a los proveedores.</p> <p>Fuga de conocimiento, ocasionada por rotación del personal tanto de empleados públicos como contratistas.</p> <p>Debilidad en el fortalecimiento de la política de Gestión del Conocimiento y la Innovación, de acuerdo con lo requerido por el MIPG.</p>



	FORTALEZAS (Internas)	DEBILIDADES (Internas)
<b>ESTRATÉGICOS</b>	<p>Avance en la puesta en marcha de medidas para evitar posibles fugas de información sensible clasificadas como información reservada de conformidad con la normativa vigente aplicable.</p> <p>Preservación de la memoria institucional a través de la sistematización de buenas prácticas.</p> <p>Compromiso de la Alta Dirección con la implementación del Sistema Integrado de Gestión - SIG.</p> <p>Proceso de Gestión Documental que cumple con la normativa vigente aplicable.</p>	
<b>TECNOLOGÍA /SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN</b>	<p>Disponibilidad de información de los procesos misionales y de la gestión de la Entidad en Sistemas de Información.</p> <p>Infraestructura tecnológica actualizada que permite almacenamiento de información y comunicación.</p> <p>Mejoramiento en el manejo y preservación en la gestión documental, de manera física y digital.</p> <p>Sistema de Gestión de Seguridad de la Información sólido, que ha venido madurando, y se encuentra articulado con el SIG.</p> <p>Portafolio de servicios de tecnología que garantiza disponibilidad, seguridad y oportunidad de tecnologías de la información.</p> <p>Sostenibilidad y continuidad de los procesos de la Entidad que son soportados por las tecnologías de la información.</p> <p>Aprovechamiento de desarrollos tecnológicos de otras entidades públicas para apoyo tecnológico de la gestión administrativa y financiera.</p> <p>Existencia de memoria institucional en la implementación y seguimiento del Plan de Conservación Documental.</p> <p>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.</p> <p>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 y en cumplimiento con los controles del Anexo A de la norma ISO 27001:2013 y posteriores versiones.</p> <p>Fortalecimiento del uso y apropiación de herramientas tecnológicas en los empleados públicos y contratistas, con el fin de facilitar el trabajo en casa.</p> <p>Existencia de acuerdos para el intercambio de la información.</p>	<p>Dificultad en la accesibilidad a información actualizada y confiable en la página web para consulta de la ciudadanía.</p> <p>Limitaciones en la integración entre sistemas de información adquiridos.</p> <p>Dificultades en el manejo de datos unificados misionales y administrativos.</p> <p>Debilidad en uso y aprovechamiento de las herramientas tecnológicas disponibles para la administración y control de la gestión institucional.</p> <p>Falta de recursos para renovación del parque tecnológico, así como recursos relacionados con la infraestructura de seguridad.</p> <p>Dificultades institucionales para adoptar la rápida evolución de la tecnología.</p> <p>Insuficiente identificación de los riesgos de seguridad de la información y de las acciones para el tratamiento y mitigación en los procesos de la Entidad.</p> <p>Débiles mecanismos y controles administrativos para la continuidad de acuerdos de intercambio de información.</p> <p>Falta del compromiso de todos los actores para la implementación de los requisitos del SGSI.</p> <p>Debilidad en la interoperabilidad con Entidades utilizando la plataforma XROAD.</p> <p>Pocos avances en la implementación del proceso de etiquetado de la información y continuidad del negocio.</p> <p>Debilidad en el manejo, conservación y preservación en la gestión documental de manera digital.</p>



	<b>FORTALEZAS (Internas)</b>	<b>DEBILIDADES (Internas)</b>
<b>TECNOLOGÍA /SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN</b>	<p>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.</p> <p>Implementación de metodologías para atención de la población objeto, con el uso de las TIC en los procesos misionales de la Entidad.</p> <p>Fortalecimiento de la implementación de las políticas de Gobierno Digital y Seguridad Digital en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG.</p> <p>Adquisición de nuevas tecnologías que fortalecen las capacidades de la Entidad.</p> <p>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.</p> <p>Se cuenta con la sede electrónica de la Entidad en cumplimiento de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.</p> <p>Adopción de herramientas tecnológicas para uso adecuado del papel en la Entidad.</p>	
<b>RECURSOS FÍSICOS Y PRESUPUESTALES</b>	<p>Red de oficinas con cobertura regional que se ha venido ajustando a las necesidades institucionales.</p> <p>Optimización de recursos destinados a comisiones y desplazamientos.</p> <p>Buena infraestructura física de la Entidad, con enfoque de mejoramiento en las condiciones y ambiente de trabajo.</p> <p>Administración responsable de los bienes de la entidad asignados a los Empleados públicos y contratistas.</p> <p>Mantenimiento y/o adecuaciones locativas menores de la infraestructura física de las oficinas de la ARN.</p> <p>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.</p>	<p>Debilidad en la previsión de requerimientos de recursos físicos, financieros y tecnológicos como resultado de ajustes institucionales, políticos o estratégicos (gestión del cambio).</p> <p>No existen medidas sancionatorias y económicas en el Manual de procedimientos sobre daños y hurtos de bienes y elementos de la Entidad.</p> <p>Insuficientes recursos para dar respuesta a la operación institucional ocasionada por diferentes contingencias (desastres naturales, ambientales, sanitarias etc.)</p> <p>Debilidad en la implementación y adopción de la gestión del cambio organizacional.</p> <p>Recursos humanos y financieros en la Entidad insuficientes para implementar los nuevos lineamientos impartidos por las diferentes entidades.</p>
<b>TALENTO HUMANO/SEGURIDAD</b>	<p>Compromiso de los empleados públicos y contratistas con sus funciones y con sus responsabilidades.</p> <p>Conocimiento en región del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.</p> <p>Apropiación y uso de las políticas de equilibrio vida personal y laboral, puntos y beneficios ARN.</p> <p>Apropiación institucional del Sistema Propio de Evaluación de Desempeño del Sector Presidencia.</p> <p>Oportunidad en la gestión de viajes.</p>	<p>Falta apropiación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.</p> <p>No se mide la curva de aprendizaje.</p> <p>Débil aplicación de la evaluación de desempeño por parte de los jefes inmediatos.</p> <p>Posible fuga de conocimiento por rotación del personal en la Agencia.</p> <p>No se cuenta con un dato consolidado sobre la cantidad de Empleados públicos y contratistas de la ARN.</p>



	<b>FORTALEZAS (Internas)</b>	<b>DEBILIDADES (Internas)</b>
<b>TALENTO HUMANO/SEGURIDAD</b>	<p>Compromiso de los empleados públicos y/o contratistas, para la apropiación y cumplimiento de los estándares de seguridad y salud en el trabajo.</p> <p>Estrategias metodológicas y pedagógicas fortalecidas y enfocadas en lograr el conocimiento e interiorización de los procesos durante la inducción o reinducción institucional.</p> <p>Protocolos de bioseguridad para la prevención y contención de enfermedades respiratorias (incluye COVID-19).</p>	<p>Programa de bienestar posiblemente no alineado a las necesidades y expectativas de las partes interesadas y de los requerimientos normativos y regulatorios, debido al cambio de sede.</p> <p>Debilidad en el enfoque diferencial transversal, al interior de la Entidad.</p> <p>No se cuenta con información documentada de las lecciones aprendidas de la gestión institucional referente al desempeño de funciones y actividades de empleados públicos y contratistas.</p> <p>Afectación de la vida familiar por reuniones por fuera de los horarios laborales, así como el exceso de carga laboral.</p> <p>Debilidad en la información consolidada de empleados públicos y contratistas y partes interesadas externas (proveedores). Programa de bienestar posiblemente no alineado a las necesidades y expectativas de las partes interesadas y de los requerimientos normativos y regulatorios, debido al cambio de sede.</p> <p>Debilidad en el enfoque diferencial transversal, al interior de la Entidad.</p> <p>No se cuenta con información documentada de las lecciones aprendidas de la gestión institucional referente al desempeño de funciones y actividades de empleados públicos y contratistas.</p> <p>Afectación de la vida familiar por reuniones por fuera de los horarios laborales, así como el exceso de carga laboral.</p> <p>Debilidad en la información consolidada de empleados públicos y contratistas y partes interesadas externas (proveedores).</p>
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<p>Mayor receptividad y aplicación de los métodos de operación y lineamientos institucionales por parte de los grupos territoriales.</p> <p>Innovación en políticas, estrategias y metodologías.</p> <p>Recuperación de la memoria institucional a través de la sistematización de buenas prácticas.</p> <p>Plataforma de Gestión del Conocimiento en la intranet que permite la socialización de documentos estratégicos e investigaciones y el acceso inmediato a la información.</p> <p>Lineamientos para la aplicación de lenguaje claro en la operación de la Entidad.</p> <p>Fortalecimiento del Sistema Integrado de Gestión en la Entidad.</p>	<p>Dificultades en la articulación entre el componente misional y el administrativo de la ARN.</p> <p>Falencias en la apropiación del enfoque por procesos de la entidad.</p> <p>Desatención en tiempos de respuesta internos y calidad de respuestas para la atención de solicitudes externas.</p> <p>Falta de actualización, seguimiento y aplicación de las Tablas de Retención Documental.</p> <p>Débil articulación entre las dependencias para la gestión y seguimiento del apoyo a investigaciones externas.</p> <p>Hermetismo en el manejo de la información en algunos procesos misionales.</p> <p>Inadecuado manejo del sistema de información de correspondencia por parte de los servidores para la administración y control de comunicaciones oficiales.</p> <p>Lo urgente prima sobre lo importante.</p> <p>Baja socialización de conceptos jurídicos.</p>



	<b>FORTALEZAS (Internas)</b>	<b>DEBILIDADES (Internas)</b>
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>		<p>Baja conciencia sobre la responsabilidad individual frente al Sistema de Seguridad de la Información y Protección de Datos Personales.</p> <p>Debilidad en la elaboración de los estudios previos por parte de la dependencia responsable de la solicitud.</p> <p>Insuficiente conocimiento del contexto de la región y de la población beneficiaria por parte de los empleados públicos y contratistas de los procesos de apoyo para facilitar la gestión en territorio.</p> <p>Desarticulación institucional que ocasiona duplicidad de acciones y/o dispersión de esfuerzos.</p> <p>Poca divulgación y apropiación de las normas (externas e internas) que generan cambios en procesos, en políticas y en el funcionamiento de la entidad.</p> <p>Bajo conocimiento de la Política de Daño Antijurídico.</p> <p>Debilidad en la implementación y seguimiento del Plan de Conservación Documental, para definir una memoria del abordaje de SST, frente a procesos productivos y sociales, para la protección de la seguridad y salud de los funcionarios y contratistas.</p>
<b>AMBIENTAL</b>	<p>Fortalecimiento de los planes de manejo ambiental de la Entidad.</p> <p>Divulgación y socialización de buenas prácticas ambientales y eco tips, con el fin de sensibilizar al personal de la ARN.</p> <p>Buenas prácticas ambientales sobre el ahorro y uso eficiente de los recursos (agua, energía, papel, combustible y demás recursos) de la Entidad en cumplimiento de los lineamientos y programas ambientales.</p> <p>Divulgación y sensibilización a los empleados públicos, contratistas y demás partes interesadas de la ARN sobre los aspectos ambientales para minimizar y mitigar el impacto ambiental generado.</p> <p>Se cuenta con un equipo de trabajo que verifica las condiciones del sistema eléctrico e implementa acciones, entre ellas sustitución de equipos de alta eficiencia energética.</p> <p>Medidas de prevención, mitigación y recuperación de entornos, conforme al plan de emergencias y plan de contingencias ambientales que aplique al caso específico.</p> <p>Controles operacionales que garanticen el seguimiento y cumplimiento a la legislación ambiental aplicables.</p> <p>Trámites ambientales realizados oportunamente en cumplimiento de la normativa vigente, como el registro de generación de residuos peligrosos en la Plataforma IDEAM, conforme la media móvil generada en cada una de las Sedes.</p>	<p>Debilidad en la incorporación de componente ambiental, de manera integral.</p> <p>Fortalecer la implementación de criterios ambientales en procesos contractuales que permiten la corresponsabilidad ambiental en la cadena de adquisición de bienes y servicios.</p> <p>Gestión ambiental de la entidad que se debe robustecer, en todos los procesos.</p> <p>No se cuenta con un inventario de condiciones ambientales en cada sede, el porcentaje de sistemas lumínicos e hidrosanitarios de tipo ahorrador; así como la cantidad de los contenedores, bici parqueaderos, balanzas, residuos peligrosos.</p> <p>No se realiza la gestión de residuos generados en la Entidad.</p> <p>Dificultad en la disposición final de los residuos peligrosos de las sedes a nivel nacional, teniendo en cuenta el presupuesto proceso contractual y generación de residuos.</p> <p>Debilidad en la apropiación de buenas prácticas ambientales asociadas al Sistema de Gestión Ambiental.</p> <p>Fortalecer la estructuración del PIGA, incluyendo la estructura ecológica, fenómenos naturales y otros factores externos.</p> <p>Contar con un inventario de condiciones ambientales, estableciendo porcentaje de sistemas lumínicos e hidrosanitarios, balanzas, residuos peligrosos, kit de emergencia ambiental.</p> <p>Dificultad en la disposición final de los residuos peligrosos de las sedes a nivel nacional, teniendo en cuenta el presupuesto proceso contractual y generación de residuos.</p> <p>Baja conciencia en la implementación de buenas prácticas ambientales asociadas al Sistema de Gestión Ambiental.</p>



	<b>OPORTUNIDADES (Externas)</b>	<b>AMENAZAS (Externas)</b>
<b>POLÍTICOS</b>	<p>La reincorporación pensada como una política de Estado junto con su importancia estratégica para el gobierno nacional.</p> <p>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.</p> <p>Posicionamiento de la Agencia, basado en su experiencia en la implementación de procesos de reintegración y reincorporación.</p> <p>Compromiso del gobierno para apoyar el proceso de paz.</p> <p>Medidas de prevención, mitigación, riesgos, atención y recuperación de personas y entornos conforme al Plan de emergencias y contingencias según aplique.</p> <p>Población beneficiaria de los procesos misionales de la Entidad activa en espacios de participación ciudadana.</p>	<p>Polarización política alrededor de la reincorporación.</p> <p>Estigmatización política al proceso de reincorporación.</p> <p>Posible deserción de la población en proceso de reincorporación en desarrollo del proceso de reincorporación.</p> <p>Desarticulación de la cooperación internacional.</p> <p>Transformación de Antiguos Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación - AETCR, teniendo en cuenta el desplazamiento de la población en Reincorporación.</p> <p>Posible no materialización de la política de paz total.</p>
<b>ECONÓMICOS</b>	<p>Asignación de recursos presupuestales por parte del Ministerio de Hacienda y Crédito Público y el Departamento Nacional de Planeación.</p> <p>Se cuenta con el Sistema Integrado de Información Financiera - SIIF NACIÓN, que integra la gestión de la información financiera de la Entidad, el registro y reporte de información que da cuenta del cumplimiento de la gestión en las diferentes políticas a cargo de la ARN.</p>	<p>Situación macroeconómica del país que puede afectar la asignación de recursos del Presupuesto General de la Nación para dar cumplimiento a las políticas.</p> <p>Posibilidad de inconsistencia de la información acerca de los recursos disponibles (de todas las fuentes).</p>
<b>SOCIALES</b>	<p>Personas reintegradas y reincorporadas a la vida civil.</p> <p>Fortalecimiento de los procesos de reconciliación y convivencia ciudadana entre la población beneficiaria y la comunidad.</p> <p>Fortalecimiento del tejido social y comunitario entre los diferentes grupos poblacionales y sus comunidades receptoras, atendiendo a un enfoque de diversidad como resultado de los procesos que lidera la Entidad.</p> <p>Empoderamiento de líderes en regiones que trabajan en iniciativas de reconciliación.</p> <p>Avance en la implementación de acciones de prevención de estigmatización de la población beneficiaria de la ARN.</p>	<p>Sociedad poco dispuesta a reconciliarse.</p> <p>Estigmatización de la población beneficiaria de los procesos de la entidad.</p> <p>Dificultades operativas derivadas de la movilidad geográfica no planeada de la población en proceso de reincorporación.</p> <p>Deserción y reincidencia de algunas personas beneficiarias de los procesos que lidera la Entidad.</p> <p>Posible desconocimiento por parte de la sociedad y actores externos respecto de los procesos que lidera la Entidad, sus logros y aportes.</p> <p>Dificultades para el desarrollo de mecanismos de confianza con comunidades aledañas y con la fuerza pública para la optimización de condiciones de seguridad rural.</p> <p>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 beneficiaria de los procesos misionales de la Entidad.</p>



	OPORTUNIDADES (Externas)	AMENAZAS (Externas)
TECNOLÓGICOS	<p>Los lineamientos de política en materia tecnológica responden a la necesidad de avanzar en sintonía con los estándares internacionales en el tema y que han sido adoptados por el Estado colombiano</p>	<p>Posible analfabetismo tecnológico en la población beneficiaria de los procesos misionales, que dificulta su acceso a la Página Web de la Entidad y otros canales virtuales.</p> <p>Continuos requerimientos y necesidades de la política de Gobierno Digital y Seguridad Digital, derivada de la emisión de normativas, las cuales impactan en los modelos de operación y que no se logran adaptar a las necesidades de los procesos de la Entidad.</p> <p>Amenazas de ciber defensa y ciber seguridad.</p> <p>Infraestructura tecnológica del país insuficiente, frente a los requerimientos de la operación de los procesos de la Entidad en el Territorio.</p> <p>Brechas tecnológicas de cobertura y capacidad digital en el contexto rural disperso.</p> <p>Potencial pérdida de información por robo o fallas en los equipos de cómputo que son propiedad de la Entidad.</p> <p>Posible pérdida de información por prácticas indebidas por parte del personal que se desvincula.</p>
AMBIENTAL	<p>Regiones productivas destinadas para el desarrollo de los proyectos económicos de reincorporación.</p> <p>Implementación de criterios ambientales en procesos contractuales que permita la corresponsabilidad ambiental en la cadena de adquisición de bienes y servicios.</p> <p>Realizar oportunamente trámites ambientales como es el registro de generación de residuos peligrosos en la Plataforma IDEAM, conforme la medida móvil de las Sedes.</p> <p>Socialización con la comunidad, sobre los aspectos para eliminar o mitigar el impacto ambiental generado.</p>	<p>Ubicación de Antiguos Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación (AETCR) y nuevos asentamientos en lugares de difícil acceso para la prestación de servicios sociales y públicos.</p> <p>Funcionamiento de los AETCR en suelo rural, con difícil acceso a servicios públicos domiciliarios.</p> <p>Contaminación de fuentes hídricas aledañas a los AETCR.</p> <p>Posible afectación del componente ambiental en los espacios administrados por la ARN por aspectos de orden público (Incendios, Bombas, entre otros).</p> <p>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.</p> <p>Establecer el contexto ambiental con las zonas de influencia en cada sede, con el fin de minimizar impactos y desarrollo de actividades de prevención de la contaminación y cuidado del ambiente.</p>
MARCO NORMATIVO	<p>Existencia de un marco normativo y reglamentario respecto de los procesos misionales que adelanta la entidad.</p>	<p>Incertidumbre en la estabilidad jurídica de la población objeto.</p> <p>Desconocimiento por sectores de la sociedad del proceso de reintegración, reincorporación, sus logros y aportes.</p> <p>Debilidad en la oportunidad de la información por parte de las autoridades judiciales y administrativas.</p> <p>Falta de claridad, cambios frecuentes y falencias en las metodologías de Partes interesadas Externas, por ejemplo (DAPRE, DAFP, MINTIC, etc) para la implementación en los lineamientos impartidos.</p> <p>Falencias en la articulación y acompañamiento por parte de las diferentes entidades que emiten directrices en los diferentes ámbitos de aplicación de las políticas.</p>



	<b>OPORTUNIDADES (Externas)</b>	<b>AMENAZAS (Externas)</b>
<b>IMAGEN INSTITUCIONAL</b>	<p>Reconocimiento de la labor y experiencia de la ARN por parte de aliados y cooperantes.</p> <p>Apoyo económico al proceso de paz por parte de organismos nacionales e internaciones.</p> <p>Posicionamiento de la Agencia derivado de los intercambios de experiencias con diferentes países.</p>	<p>Desconocimiento de las acciones de la ARN por parte de actores externos.</p>
<b>ARTICULACIÓN INSTITUCIONAL</b>	<p>Posicionamiento de la Agencia a nivel internacional derivado de los intercambios de experiencias con diferentes países.</p> <p>Posicionamiento de la ARN a nivel gobierno.</p> <p>Existencia de acuerdos para el intercambio de la información.</p> <p>Apoyo económico al proceso de paz a nivel nacional e internacional.</p> <p>Convenios y alianzas estratégicas de la entidad con actores estratégicos que dinamizan y fortalecen la implementación de los procesos que lidera la Entidad.</p>	<p>Diversas instancias en diferentes sectores con responsabilidades que se pueden traslapar.</p> <p>Débiles mecanismos y controles para la continuidad de acuerdos de intercambio de información.</p> <p>Demora en el proceso de convalidación por parte del Archivo General de la Nación y/o actualización de las Tablas de Retención Documental – TRD</p> <p>Deficiencia frente a una metodología para la evaluación y seguimiento a los proveedores.</p>

Fuente: Elaboración propia. \*Tomado de la actualización del contexto estratégico institucional

Ahora bien, a partir del análisis de los cinco temas propuestos en el diagnóstico del subcomponente temático y de la matriz DOFA, a continuación, se resaltan algunos aspectos relevantes que dan cuenta del estado actual de la misionalidad de la entidad desde una lectura de adentro hacia afuera y una contextual que permite ubicar a la entidad en el marco estratégico de transición y construcción de país.

Es así como se destacan potencialidades de la ARN, su adaptabilidad a diferentes contextos sociopolíticos y de conflicto armado, lo cual ha favorecido la consolidación de rutas de atención integrales que responden a necesidades puntuales, en perspectiva de convivencia, reconciliación y construcción de paz. Lo anterior, sumado a los esfuerzos de articulación en el marco de la implementación del AFP, que posiciona a la entidad como una piedra angular para la transición del país hacia la paz. Vale la pena señalar en este punto que, si bien la mayoría de las acciones promulgadas en la implementación de la AFP enfrentaron polarización política, las promulgadas por la ARN se perfilaron como acciones unificadas, sirviendo como un punto de encuentro entre acciones heterogéneas o contrarias.

También se destaca el alto nivel técnico de la entidad, el cual se refleja en los modelos de atención integrales que han llevado a la ARN a ser reconocida a nivel internacional como ejemplo a seguir en procesos de DDR. Varios factores tienen un papel central en este reconocimiento. Uno de ellos es su autonomía por contar con recursos presupuestarios asignados por el estado, diferente a otras experiencias en el



mundo. Otro factor importante en este sentido es la transversalidad del enfoque psicosocial que orienta todas las rutas de atención creadas e implementadas por la ARN.

Por otro lado, la trayectoria de la ARN, su experiencia y trabajo en rutas de atención para poblaciones específicas hace de los procesos misionales de la entidad unos replicables a otras poblaciones, como, por ejemplo, a personas privadas de la libertad por delitos cometidos fuera del marco del conflicto armado. Sin embargo, para ello es necesario mejorar la identificación de lecciones aprendidas y buenas prácticas, así como su apropiación por parte de los equipos de trabajo de la entidad, lo que termina por configurarse en un reto para la ARN.

Asimismo, se destacó la inclusión de variables relacionadas con factores de riesgo para las rutas de atención en cuanto a la generación y uso de la información, sin embargo, esta importante información en cuanto a la planificación y anticipación provino de fuentes externas. En este sentido, se deben mantener vigentes los acuerdos de acceso a la información y utilizar dicha información de manera eficaz y eficiente.

Finalmente, se identifica como una limitación para la ARN el bajo uso de la información relacionada con los factores de riesgo de las rutas de atención en la planeación estratégica en clave de prospectiva, que sumado al punto inmediatamente anterior evidencia un vacío sobre el cual es necesario trabajar desde la priorización de los convenios de acceso a este tipo de información y avanzar en la generación de información propia relacionada con estos factores.

De igual manera, debido a los múltiples componentes que integran las rutas de atención de la ARN, la articulación interinstitucional supone un reto para la entidad en el cumplimiento de su misionalidad. Adicionalmente, la gestión de oferta pone a la Agencia en una posición de competencia frente a otras poblaciones como el campesinado y las víctimas, ejemplo de ello es el acceso a la tierra y a la vivienda.



#### **4. PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA ARN 2023 - 2026**

La Metodología Aplicada para el Direccionamiento Estratégico de la ARN 2023 – 2026, formulada por el equipo asesor de direccionamiento estratégico y validada y aprobada por la jefe de la Oficina Asesora de Planeación y el Director General de la ARN, contempló tres instrumentos de recolección de información (talleres, grupos focales y consulta virtual), los cuales fueron aplicados entre los meses de junio y diciembre de 2022 y analizados para la construcción de la propuesta de marco estratégico..

Durante la aplicación de la metodología se desarrollaron doce (12) talleres que abordaron: i) revisión, análisis y ajuste de la misión y visión de la ARN; ii) construcción de los objetivos estratégicos y; iii) formulación de indicadores. En este contexto se efectuaron dos (2) talleres de revisión, análisis y ajuste de la misión y visión de la ARN, el primero con el equipo directivo de la ARN el 29 de junio, y el segundo con los coordinadores de los grupos territoriales el 7 de julio, así como un (1) taller de indicadores de formulación de indicadores con los miembros del equipo de la Oficina Asesora de Planeación el 31 de agosto.

Por su parte, nueve (9) talleres tuvieron como propósito la revisión y formulación de los objetivos estratégicos, así como la recopilación de insumos clave para la construcción de las estrategias asociadas a estos. Sobre esta temática se realizaron dos (2) sesiones virtuales de trabajo con miembros de las áreas misionales y de apoyo del nivel central los días 26 y 29 julio, y un espacio presencial con el equipo de la Oficina Asesora de Planeación el día 3 de agosto.

Siete (7) de estos talleres, enfocados en los objetivos estratégicos, se realizaron entre el 14 de junio y el 21 de julio de manera presencial con los equipos de los grupos territoriales de Antioquia-Chocó, Bogotá, Caquetá, Cauca, César-La Guajira, Norte de Santander y Meta-Orinoquía. Para la elección de los grupos territoriales a visitar, se aplicaron ocho (8) criterios de selección que fueron validados y complementados por el director general y el subdirector territorial de la ARN<sup>4</sup>.

De manera complementaria a los talleres de objetivos estratégicos realizados en los grupos territoriales, se aplicaron grupos focales con participantes de las cuatro rutas de atención en los mismos territorios. Estos grupos focales, realizados de manera

---

<sup>4</sup> Número de personas activas en el proceso de reincorporación por grupo territorial; número de personas activas en el proceso de reintegración por grupo territorial; número de personas activas en el proceso de reintegración especial por grupo territorial; número de mujeres activas en las rutas misionales por grupo territorial; número de personas con pertenencia étnica activas en las rutas misionales por grupo territorial; número de proyectos productivos, individuales y colectivos, aprobados por grupo territorial; número de municipios PDET por grupo territorial; número de Antiguos Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación por Grupo Territorial. A estos ocho criterios se adicionó el de seguridad por sugerencia de servidores de la Agencia consultados.



presencial, tuvieron como propósito recabar información en torno a potencialidades y retos de la Agencia.

Igualmente, un (1) grupo focal fue desarrollado el 8 de junio con miembros de los equipos de la Oficina Asesora de Planeación y del Grupo de Talento Humano para revisar y validar los valores que deben regir la actuación de empleados públicos y contratistas de la ARN de cara al Direccionamiento Estratégico de la ARN 2023-2026.

Los miembros de los equipos de las áreas misionales y de apoyo del nivel central también fueron consultados por medio de un grupo focal orientado a la validación y ajuste de la cadena de valor de la ARN, el cual fue desarrollado de manera virtual el 24 de agosto.

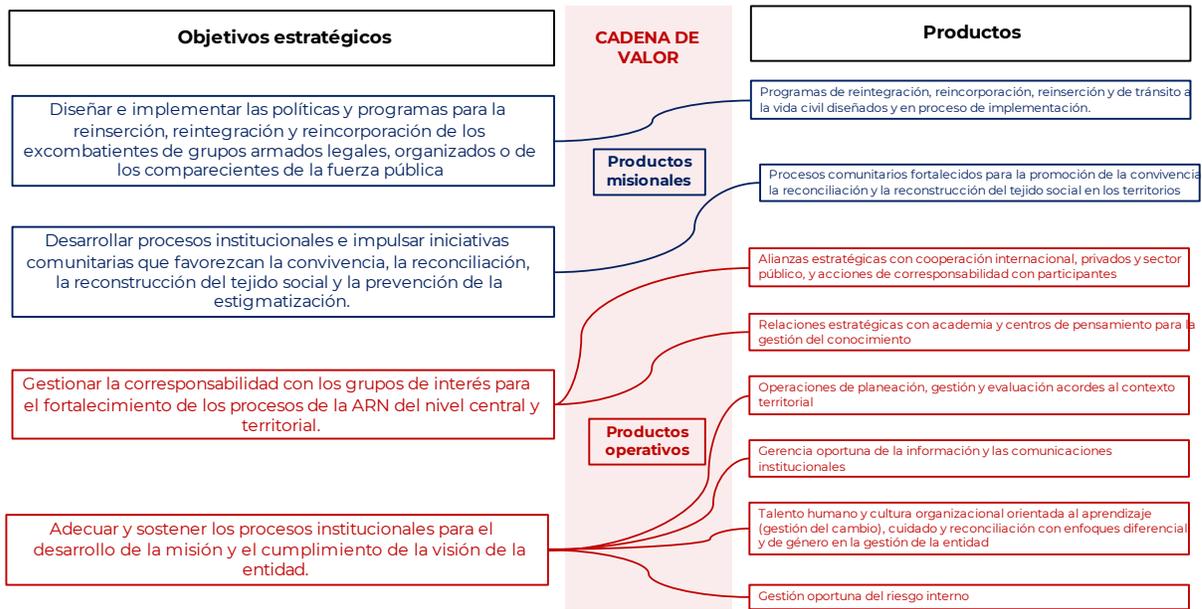
En esta línea, con el propósito de conocer la percepción en cuanto a la propuesta de misión, visión y objetivos estratégicos, y de fortalecer relaciones constructivas con aliados, el 25 de agosto se realizó un grupo focal con actores de cooperación internacional y otro con privados.

Finalmente, se desarrollaron grupos focales sobre retos y potencialidades de la ARN con miembros de organizaciones nacionales que representan a la población en reincorporación. El primero de estos contó con la participación de Corporeconciliación y se efectuó de manera presencial en Neiva el 9 de septiembre. El segundo se realizó con la Mesa Autónoma de Reincorporación el 20 de octubre, de manera presencial en Bogotá D.C. De igual forma, se entablaron comunicaciones con representantes del componente Comunes del CNR (14 de septiembre, 28 de octubre y 10 de noviembre), no obstante, no fue posible la realización del grupo focal.

Así mismo, el proceso de construcción del Direccionamiento Estratégico de la ARN 2023-2026, se alimentó de la consulta a servidores públicos de la Agencia, la cual estuvo abierta entre el 1 de junio y el 22 de julio, y abordó la misión, visión y transformaciones de la ARN. Como resultado de la aplicación de esta consulta, se recibieron 846 respuestas que representan el 58% de servidores públicos de la Agencia.

En esta sección se detallan los contenidos propuestos para el abordamiento del Direccionamiento Estratégico de la ARN 2023 – 2026 iniciando por la visión, misión y apuesta de futuro 2030 para la entidad; se describe posteriormente la MEGA como una aspiración o el logro máximo que una organización se propone obtener o desarrollar, aunado a los objetivos estratégicos, los productos institucionales y las líneas estratégicas respectivas; cabe señalar que se ha efectuado una propuesta de indicadores para el seguimiento de los objetivos estratégicos propuestos, tal propuesta se entrega como un archivo de trabajo adjunto a este documento (Excel). Estos elementos se pueden observar esquemáticamente en la siguiente figura:

Figura 1 Esquema lógico del Direccionamiento Estratégico de la ARN 2023 – 2026



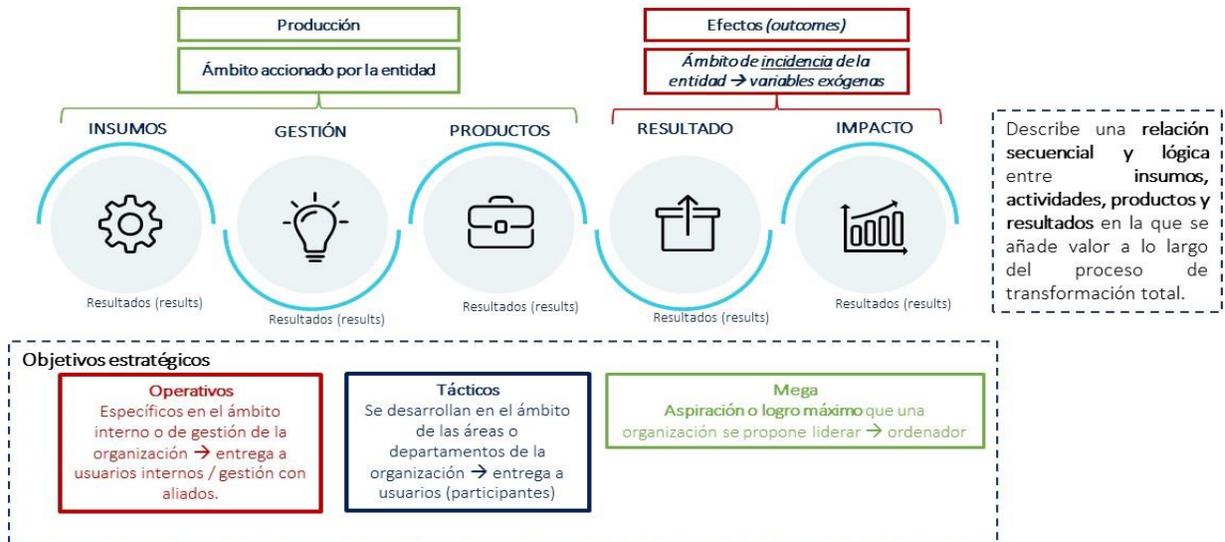
Fuente: elaboración propia

Así mismo, la propuesta de Direccionamiento Estratégico para la ARN 2023 - 2026 se enfoca desde la perspectiva de la cadena de valor, en ese sentido los objetivos



estratégicos se clasifican como tácticos y operativos siendo alineados por la MEGA en la propuesta; esta conceptualización se sintetiza en la siguiente figura:

Figura 2 Enfoque de cadena de valor del Direccionamiento Estratégico de la ARN 2023 – 2026



Fuente: elaboración propia con base en (SOTELO, ANIBAL)

## 4.1. VISIÓN, MISIÓN Y APUESTA DE FUTURO

La misión, la visión y la apuesta de futuro hacen parte del marco estratégico de la ARN por tanto definen su direccionamiento.

La **misión** se entiende como la declaración de la “razón de ser” de una organización dando respuesta a esta pregunta: “¿cuál es nuestro quehacer?”. Una declaración de misión clara es esencial para establecer los objetivos y asegurar su cumplimiento mediante productos y/o estrategias de manera efectiva (David, 2013). Es así como la misión es la forma de concretar la visión de lo que se quiere ser y hacer, y en qué foco estratégico se está o se quiere estar. Sirve de guía o referencia de valores, responsabilidades y actividades reconocidas y compartidas por las personas que integran la organización (Bueno, 1996).

La **visión**, entre tanto, responde a la pregunta: “¿En qué queremos convertirnos?” (David, 2013). Esta se constituye como una intención estratégica de la organización que engloba un futuro deseado, o la aspiración a la cual se pretende llegar o alcanzar (Jhonson, 2001).



De otro lado, la **apuesta de futuro** es un concepto de prospectiva que implica el establecimiento de una imagen de mediano o largo plazo como orientadora de la organización. Se puede considerar que la apuesta de futuro está relacionada con la intención estratégica e indica el camino a tomar por parte de la dirección de la organización para posicionarse en el futuro (Senge, 1998).

En ese sentido, la formulación de la misión 2023 – 2026, visión a 2026 y apuesta de futuro a 2030 de la ARN tomó como insumo la información recogida mediante los instrumentos aplicados, la cual fue procesada de modo que, sobre la plataforma estratégica actual, se lograra plantear su actualización. Es de anotar que el procesamiento de información partió del análisis de las preguntas relacionadas con la valoración de la misión y la visión actuales planteada en el instrumento de consulta de Direccionamiento Estratégico a los servidores públicos de la ARN que permitió validar el logro de los elementos estratégicos, resultados y alcances de estos planteamientos. En segundo lugar, se analizaron los elementos considerados por los servidores públicos con mayor promedio que deben incluirse tanto en la misión como en la visión. A ello se sumó la revisión de los resultados de los talleres específicos donde se trató la misión y visión actual de la ARN (coordinadores territoriales y equipo directivo), así como insumos que surgieron al respecto de los talleres con los equipos territoriales y del nivel central, al igual que de los grupos focales con participantes efectuados.

Para el tratamiento de la apuesta de futuro se tomó como insumo principal la consulta de Direccionamiento Estratégico a servidores públicos de la ARN que incluyó un bloque de preguntas específico para dicho aspecto y se complementó con las transformaciones que los servidores identificaron para la entidad. En esa línea, se aplicó la metodología de Ejes de Schwartz que incluyó el análisis del diagnóstico del Marco Estratégico 2019-2022, la identificación de ejes estratégicos que soporten el desarrollo de la ARN y el planteamiento de cuatro estados futuros a 2030, lo que facilitó la estructuración de la apuesta de futuro de la entidad.

Cabe señalar que la medición del Direccionamiento Estratégico se enfoca en determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos. Para ello se ha propuesto que la mega sea un elemento inspirador para la Agencia que oriente el cumplimiento de los objetivos estratégicos desde una perspectiva de efectos sobre los participantes, ello dado que tales objetivos tienen vinculados productos que servirán para la formulación de indicadores de desempeño del marco estratégico lo que significa contar con metas precisas. Lo anterior buscando que la batería de indicadores del Direccionamiento Estratégico corresponda a un número discreto y que cada indicador adoptado responda a criterios técnicos de claridad, relevancia,



economía, mensurabilidad y asociación de metas en función de su unidad de medida (Criterios CREMA)<sup>5</sup>.

#### 4.1.1. Visión ARN 2026

La propuesta de visión para la ARN a 2026 es la siguiente:

**En 2026 la ARN es una entidad reconocida por la efectividad de sus programas de atención a excombatientes y comprometida con la sostenibilidad de la paz en Colombia, que impulsa el ejercicio de los derechos, la seguridad humana y la prevención de la estigmatización de su población, consolidándose como referente internacional en procesos innovadores de DDR desde una perspectiva de no repetición.**

La visión de la ARN se compone de cuatro elementos. A continuación, se presenta su conceptualización y justificación con base en la aplicación de la metodología para la formulación del Direccionamiento Estratégico 2023-2026.



#### En 2026

A continuación, se exponen las razones para plantear la visión de la ARN a **2026**:

- En el Direccionamiento Estratégico 2019-2022 de la ARN se planteó una visión a 2026. Este horizonte temporal de ocho años cubre dos períodos de planeación estratégica de la entidad, por lo cual se justifica que el período 2023-2026 sea el segundo paso institucional para alcanzar la visión actualizada de acuerdo con la información recogida y procesada entre mayo y julio de 2022.
- El CONPES 3931 “Política Nacional para la Reincorporación Social y Económica de Exintegrantes de las FARC-EP” tiene vigencia hasta 2026.
- La Agencia requiere acelerar una serie de transformaciones que exigen mayores capacidades y recursos, lo que lleva a ajustar la visión a 2026, según se logró evidenciar en las sugerencias hechas por los servidores públicos de la entidad a través de la consulta de Direccionamiento Estratégico realizada entre junio y julio de 2022.

<sup>5</sup> Los criterios CREMA (BANCO MUNDIAL, 2004) que los indicadores de desempeño asociados a un ejercicio estratégico sean desarrollados con claridad, relevancia, costo-beneficio, mensurabilidad y alineación con metas fijadas.



- La entidad tiene una serie de retos de cara al nuevo gobierno (2022-2026), cuya prioridad es la construcción y sostenimiento de la paz.
- El proceso de formulación del Direccionamiento Estratégico 2023-2026 de la Agencia cuenta con elementos metodológicos adicionales, entre ellos, el planteamiento de una apuesta de futuro a 2030 que puede tomarse como la orientación de mediano plazo de la entidad, en la cual la visión 2026 se convierte en un hito.



la ARN es una entidad reconocida por la efectividad de sus programas de atención a excombatientes y comprometida con la sostenibilidad de la paz en Colombia

En 2026 la ARN es una entidad que cumple adecuadamente con sus funciones, articula las políticas, planes y programas necesarios para garantizar el efectivo tránsito a la vida civil de su población participante, con integridad y calidad en la atención, lo que ratifica el reconocimiento por parte de los y las participantes y de las comunidades de los territorios donde interviene. La ARN, en este contexto, está en constante mejora y por ello cuenta con procesos de gestión del conocimiento que informan la toma de decisiones para brindar un acompañamiento y atención pertinentes, así como para agilizar y simplificar las operaciones en su interior.

La Agencia se destaca por su compromiso con la paz total (entendida esta como la política de Estado en materia paz), mediante la incorporación de la seguridad humana como eje rector en su quehacer y la flexibilización de los programas y rutas de atención a su cargo, lo que permite la adaptación de estos a más y nuevas poblaciones participantes para así responder a los objetivos y necesidades de la construcción y sostenimiento de la paz total en el país.

Así mismo, su compromiso se refleja en la articulación interinstitucional en favor de la adecuada atención a la población participante para evitar su reincidencia y la aparición de nuevos escenarios de violencia, se constituye como una fuente de buenas prácticas en procesos de reconciliación y convivencia, así como en estrategias de prevención de la estigmatización, favoreciendo la cultura de paz en Colombia.

Por su parte, los resultados de la consulta de Direccionamiento Estratégico permiten plantear que la ARN debe inscribirse en una senda que la lleve a 2026 a consolidarse como una entidad efectiva para el sostenimiento de la paz; en esta línea se destacan los siguientes aspectos identificados en la consulta mencionada:



- Los elementos de la visión actual de la entidad, entre ellos, reconciliación, convivencia, reintegración y reincorporación lograron una valoración alta (por encima de 4 puntos en promedio). Estos elementos son parte del proceso de construcción de paz.
- La consulta indica que el alcance más importante para la visión es que la ARN sea la entidad líder para la construcción de paz en los territorios.
- El 21% de los aportes adicionales para la formulación de la visión, están relacionados con construcción de paz.
- La mayor parte de los aportes adicionales de las transformaciones que requiere la entidad están relacionadas con los procesos internos (recurso humano, tecnología, procesos, estructura, cultura, comunicaciones, entre otros).

Por su parte, se evidencia desde los grupos territoriales como uno de los retos relevantes para el siguiente periodo gubernamental que la ARN se consolide como referente de la construcción de paz en los territorios.



### **Que impulsa el ejercicio de los derechos, la seguridad humana y la prevención de la estigmatización de su población**

En 2026 la ARN, como parte de su rol articulador de las políticas de tránsito a la vida civil de personas y colectivos que estuvieron vinculados a Grupos Armados Ilegales u Organizados, trabaja por la promoción de condiciones que favorezcan el ejercicio de los derechos de los participantes de los programas y rutas de atención.

Brindando un acompañamiento integral, la ARN ofrece una atención que parte de la identificación y el reconocimiento de las necesidades, intereses y particularidades de la población participante, así como de una juiciosa lectura contextual para prevenir o mitigar la aparición de factores que pongan en riesgo el éxito en los procesos de tránsito a la vida civil.

Es así como la Agencia entrega una atención centrada en la aplicación del enfoque de seguridad humana que contribuye a “determinar y superar las dificultades generalizadas e intersectoriales que afectan a la supervivencia, los medios de subsistencia y la dignidad de sus [participantes]” (Fondo Fiduciario de las Naciones Unidas para la Seguridad Humana, s.f.). Tal enfoque cobra relevancia en el marco de transición hacia la paz en tanto “constituye una valiosa herramienta para fortalecer las capacidades locales y nacionales para la paz y el desarrollo sostenibles (...) conlleva la creación de instituciones incluyentes y responsables que fomentan una mayor



cohesión social y fortalecen la implicación local en el futuro de los países que salen de conflictos” (Asamblea General de Naciones Unidas, 2013, pág. 18).

Los resultados de la consulta de Direccionamiento Estratégico, por su parte, muestran que los derechos de la población participante con enfoque en seguridad humana y prevención de la estigmatización deben ser prioridad para la ARN en los siguientes años, asunto que se refleja en los siguientes aspectos:

- El desarrollo humano es el cuarto elemento con mejor promedio para ser parte de la visión 2026.
- El elemento más importante de la apuesta de futuro al 2030, siendo la visión 2026 un aporte para tal apuesta está relacionado con la contribución de la entidad al mejoramiento de los índices de calidad de vida de la población participante y sus familias; en tal sentido, la seguridad humana y la prevención de la estigmatización hacen parte del propósito de calidad de vida de la población participante.
- El 30% de los aportes adicionales (desarrollo humano, garantía de derechos, enfoque diferencial) están relacionados con los derechos de la población participante con enfoque en seguridad humana y prevención de la estigmatización.

Desde los grupos territoriales de la entidad se identifica, además, que la visión de la ARN debe hacer mayor énfasis en la población participante, sus intereses y necesidades, de cara al mejoramiento en su calidad de vida.

Por su parte, en los espacios de interacción desarrollados con representantes de la población participante en los territorios y líderes de organizaciones de población en reincorporación, surgieron como recomendaciones para la ARN el cambio de la relación de la Agencia con ellos y ellas, de una que los percibe como objetos, por una que los reconoce como sujetos de derechos. Así mismo, manifestaron la necesidad de avanzar en atender las condiciones subjetivas de seguridad y la prevención de la estigmatización.



**Consolidándose como referente internacional en procesos innovadores de DDR desde una perspectiva de no repetición.**

En 2026, la ARN, con más de 20 años de experiencia y capitalización de buenas prácticas y lecciones aprendidas en procesos de tránsito a la vida civil de excombatientes, se consolida como un referente internacional en el desarrollo de modelos innovadores de Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR) que



recoge procesos de sometimiento y acogimiento<sup>6</sup> a la justicia en el marco de la transición del conflicto hacia la paz total y en perspectiva de no repetición<sup>7</sup>, lo que se traduce en que las acciones que desarrolla la Agencia aportan a medidas que buscan garantizar que las violaciones a los Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario en el marco del conflicto armado no se repitan.

Esta innovación también se refleja en la atención particularizada a los y las participantes, la cual está basada en la incorporación efectiva del enfoque diferencial, entendido como “una perspectiva de análisis que permite obtener y difundir información sobre grupos poblacionales con características particulares en razón de su edad o etapa del ciclo vital, género, orientación sexual, identidad de género, pertenencia étnica, y discapacidad, entre otras características; para promover la visibilización de situaciones de vida particulares y brechas existentes, y guiar la toma de decisiones públicas y privadas” Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). La innovación en los procesos que tiene a cargo la Agencia también se evidencia en la implementación de estrategias que promueven ejercicios de reconciliación y convivencia como parte del tránsito integral de la población participante a la vida civil.

En esta visión, la Agencia también se constituye como un referente nacional en los procesos misionales a su cargo y en la articulación multinivel y multiactor que lleva a cabo para procurar decididamente el tránsito a la vida civil de la población que ha estado vinculada a Grupos Armados Ilegales u Organizadas y, por tanto, aportar a la paz y el desarrollo sostenible en los territorios.

Los resultados de la consulta ratifican que la entidad debe enrutarse en el camino a ser referente a escala nacional e internacional en procesos innovadores de DDR, desde una perspectiva de no repetición, por las siguientes razones:

- Ser referente internacional es el elemento con mejor valoración promedio de la visión actual.

---

<sup>6</sup> El sometimiento se da cuando la persona se entrega a las autoridades respectivas y no recibe ningún tipo de beneficio jurídico por hacerlo, mientras que el acogimiento se da cuando “el grupo se acoge a una de las formas de justicia transicional existentes como son la ley de justicia y paz o el marco jurídico de la JEP” (Redacción judicial, 2022)

<sup>7</sup> Según Pablo De Greiff, las garantías de no repetición son medidas preventivas en múltiples ámbitos (reformas institucionales, desmantelamiento de los grupos armados no oficiales, cambios profundos en la legislación, entre otros), que se configuran como un mecanismo de justicia transicional que aporta a la reparación de las víctimas pero que se expande al conjunto de la sociedad en el marco de la transición de una situación de violación masiva de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario, a una de paz y democracia (Asamblea General de Naciones Unidas, 2015).



- Los modelos innovadores de atención cuentan con una valoración promedio alta (4.3) por lo cual debe ser parte del alcance de la visión.
- La no repetición hace parte de los aportes adicionales que los servidores sugieren para la visión de la entidad.
- Como parte de la apuesta de futuro de la entidad, se sugiere que la Agencia sea líder en procesos de DDR.
- Los servidores públicos de la entidad sugieren que la Agencia sea referente internacional. Este elemento también se encuentra como aporte adicional para la apuesta de futuro de la entidad.

Así mismo, en los talleres realizados con miembros de los grupos territoriales, con servidores públicos y contratistas de la Oficina Asesora de Planeación y con directivos de la Agencia, se enfatiza en la importancia de sostener los logros alcanzados en cuanto al reconocimiento internacional, así como trabajar por adquirir este mismo reconocimiento en el ámbito nacional; de igual forma, se insiste en la necesidad de integrar la no repetición dentro de la visión de la Agencia.

#### **4.1.2. Misión ARN 2023-2026**

La propuesta de misión 2023-2026 para la ARN es la siguiente:

**La ARN diseña, implementa y articula políticas públicas y programas de reinserción, reintegración y reincorporación de personas o colectivos que hicieron parte de Grupos Armados Ilegales u Organizados, con un enfoque territorial y comunitario, respetuoso de la diversidad étnica, cultural y social del país, que basa sus actividades en las necesidades de la población participante, promueve la garantía de sus derechos, la convivencia y la reconciliación en los territorios.**

La misión de la Agencia para la Reincorporación y la Normalización se enmarca en la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible, entendiendo este último como “el desarrollo capaz de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades” (Naciones Unidas).



Si bien el quehacer de la Agencia busca aportar al cumplimiento de varios de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)<sup>8</sup> planteados en esta Agenda, su principal contribución está dirigida al objetivo 16 Paz, Justicia e Instituciones Sólidas. Las acciones encaminadas a garantizar el tránsito a la vida civil de personas o colectivos que hicieron parte de Grupos Armados Ilegales u Organizados desde un enfoque de derechos, resulta una apuesta clave para la promoción de una sociedad libre de violencias, necesaria para avanzar en el desarrollo sostenible.

La misión de la ARN 2023 – 2026 está compuesta entonces por cuatro elementos rectores que se soportan en el ejercicio de recolección y análisis de información suscitado en el marco de definición del Direccionamiento Estratégico de la Entidad, en el cual se consultó a los servidores públicos de la Agencia y se escuchó, ya fuera a través de talleres o de grupos focales, a participantes de las cuatro rutas de atención existentes<sup>9</sup>, así como a miembros de los equipos de siete grupos territoriales, de las áreas misionales y de apoyo, y directivos de la Entidad.

A continuación, se explicará cada uno de estos elementos tanto en términos conceptuales como técnicos en función de los resultados de la aplicación de la metodología para la formulación del Direccionamiento Estratégico de la ARN 2023-2026.



### **Diseñar, implementar y articular**

La Agencia se encarga de la planificación, es decir del diseño, programación, implementación, seguimiento y evaluación de los programas y rutas de atención. La Metodología para la Competitividad del DNP propone una lectura de la articulación interinstitucional a partir de un enfoque centrado en la población participante de la oferta institucional. Es así como la articulación es la materialización de los arreglos institucionales requeridos para dar respuesta a las necesidades de los usuarios o participantes de un proceso en particular.

<sup>8</sup> En 2015 Naciones Unidas adoptó la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible, la cual cuenta con los siguientes objetivos: 1) Fin de la pobreza; 2) Hambre cero; 3) Salud y bienestar; 4) Educación de calidad; 5) Igualdad de género; 6) Agua limpia y saneamiento; 7) Energía asequible y no contaminante; 8) Trabajo decente y crecimiento económico; 9) Industria, innovación e infraestructura; 10) Reducción de las desigualdades; 11) Ciudades y comunidades sostenibles; 12) Producción y consumo responsables; 13) Acción por el clima; 14) Vida submarina; 15) Vida de ecosistemas terrestres; 16) Paz, justicia e instituciones sólidas; 17) Alianzas para lograr los objetivos.

<sup>9</sup> Reintegración social y económica, Reintegración especial (justicia y paz), Reincorporación social y económica, y Atención diferencial (GAO).



Se plantean, en este sentido, tres premisas en torno a la articulación ( DNP & Swisscontact, 2021, pág. 13):

- La articulación requiere poner en el centro a los usuarios, no a las entidades.
- La articulación es un desafío complejo que tiene diferentes niveles de coordinación entre entidades, así como dentro de estas.
- La articulación necesita un marco común de entendimiento que permita definir acciones concretas, realizables, y a las cuales se pueda hacer seguimiento.

En esa medida, la acción que concentra la misión de la Agencia parte de una adecuada lectura de las necesidades de la población participante en sus procesos misionales con el fin de dar respuesta de manera efectiva a estas; ello mediante el establecimiento de arreglos institucionales con las entidades que, por mandato, tienen la responsabilidad de brindar la oferta institucional requerida a los diferentes participantes de las rutas de atención.

Los resultados de la consulta de Direccionamiento Estratégico, por su parte, muestran que la articulación es prioridad para la ARN por las siguientes razones:

- El liderazgo y la coordinación de las rutas, es parte de los elementos con mayor importancia y buen desempeño en la misión actual y, por tanto, estos elementos requieren de articulación interna y externa.
- El promedio del elemento “corresponsabilidad y el establecimiento de alianzas” es alto, lo que implica que se establezcan mecanismos de articulación interinstitucional.
- Dentro de los aportes de elementos adicionales se encuentra la articulación de capacidades, recursos e instituciones.

En el ámbito territorial de la entidad se identifica, en esta línea, la articulación interinstitucional como un elemento a agregar en la misión de la entidad. Sumado a lo anterior, en los ejercicios orientados a la formulación del direccionamiento estratégico efectuados con las áreas misionales y de apoyo del nivel nacional, se ratificó la articulación como el centro de acción de la Agencia.



## Políticas públicas y programas de reinserción, reintegración y reincorporación de personas o colectivos que hicieron parte de Grupos Armados Ilegales u Organizados

Para aterrizar el segundo elemento previsto en la misión de la ARN 2023-2026 se hace necesario partir de la definición de políticas públicas. Estas, según Roth, se entienden como “un conjunto conformado por uno o varios objetivos colectivos considerados necesarios o deseables y por medios y acciones que son tratados, por lo menos parcialmente, por una institución u organización gubernamental con la finalidad de orientar el comportamiento de actores individuales o colectivos para modificar una situación percibida como insatisfactoria o problemática” (Roth Deubel, 1999, pág. 14).

Es así como este componente de la misión se refiere a todos los planes, programas y proyectos contemplados en las políticas públicas, desde una perspectiva intersectorial, que favorezcan y faciliten el tránsito a la vida civil de todas aquellas personas que estuvieron vinculadas a Grupos Armados Ilegales o Grupos Armados Organizados.

Es relevante anotar que el proceso de tránsito a la vida civil puede tener un carácter individual o colectivo, en la medida en que el ingreso al proceso, así como su desarrollo, puede darse en los dos caminos. Ello depende, en parte, de si es el resultado de la decisión individual de una persona, o de una negociación general del Estado colombiano con un grupo armado específico que defina un proceso de tránsito a la vida civil colectivo.

Igualmente, es necesario anotar a qué se refieren los Grupos Armados Ilegales y los Grupos Armados Organizados. Según Ariel Ávila, los Grupos Armados Ilegales persiguen un fin político (toma, sustitución o apoyo al poder), cuentan con un brazo armado que les permite el control territorial, pero, además, tienen una adhesión social incluso en zonas donde no operan (Ávila, 2015). Por su parte, en su artículo 2, la Ley 1908 de 2018 destaca tres características de los Grupos Armados Organizados, el uso de “la violencia armada contra la Fuerza Pública u otras instituciones del Estado; la población civil; bienes civiles, o contra otros grupos armados (...) la capacidad de generar un nivel de violencia armada que supere el de los disturbios y tensiones internas (...) una organización y un mando que ejerza liderazgo o dirección sobre sus miembros, que le permitan usar la violencia contra la población civil, bienes civiles o la Fuerza Pública, en áreas del territorio nacional”.

Es así como las políticas públicas de tránsito a la vida civil a las que se hace referencia se enmarcan en la implementación de programas de Desarme,



Desmovilización y Reintegración (DDR), los cuales, según Naciones Unidas, tienen por objeto contribuir a la seguridad y estabilidad en entornos de posconflicto para así permitir la transición hacia la paz y el desarrollo. Así mismo, se señala la complejidad de estos procesos, los cuales implican la atención a la población excombatiente en torno a diferentes dimensiones: política, militar, de seguridad, humanitaria y socioeconómica Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres (UNDDR, 2021). Es de aclarar que, para el caso colombiano, la ARN participa de manera articulada con las entidades responsables del desarme y la desmovilización, y tiene a su cargo la etapa de reintegración, considerada de largo plazo y en la que se contemplan los siguientes aspectos “1. formulación de una política nacional, 2. apoyo estatal para fortalecer a los ejecutores regionales, 3. atención humanitaria en las regiones, 4. transporte y reubicación de las personas hacia territorios seleccionados para su asentamiento, 5. pagos de subsidios y 6. programas específicos de atención psicológica, económica y social” (Bacca, Reyes, Parra, Mena, & Revelo, 2014, pág. 6).

Es importante resaltar que las acciones que buscan contribuir al tránsito efectivo a la vida civil de la población participante de la ARN no se limitan al individuo, sino que también se extrapolan a su familia y/o redes de apoyo<sup>10</sup>, así como a las comunidades receptoras, con el objeto de contribuir de manera clara en la disminución de la violencia directa, cultural y estructural, y transitar hacia una sociedad en paz y libre de estigmatización.

Los resultados de la consulta de Direccionamiento Estratégico, por su parte, exponen que la política pública de tránsito a la vida civil de personas o colectivos que hicieron parte de Grupos Armados Ilegales u Organizados debe ser parte de la misión, lo que se refleja en los siguientes aspectos:

- La implementación de la política se considera como el segundo elemento con mayor pertinencia en la misión actual, lo cual evidencia su importancia.
- El elemento “construcción de paz” propuesto como aporte adicional requiere de políticas públicas para su gestión.
- Dentro de los aportes de elementos adicionales se encuentra el apoyo de la entidad a las personas y colectivos para el tránsito a la vida civil.

Cabe señalar que en los grupos territoriales se sugiere que la incidencia en políticas públicas debe ser parte de los elementos a agregar en la misión de la entidad.

---

<sup>10</sup> A partir de la aplicación de la metodología de formulación del Direccionamiento Estratégico de la ARN 2023-2026 se evidenció por parte de la población participante y de los equipos territoriales de la Agencia, la necesidad de incluir en la atención a las redes de apoyo de los participantes, en tanto muchos de ellos no cuentan con un núcleo familiar, pero sí con personas cercanas o familiares con grados de consanguinidad lejanos, que han sido vitales en su proceso de tránsito a la vida civil.



**Con un enfoque territorial y comunitario, respetuoso de la diversidad étnica, cultural y social del país**

Como parte de la articulación de las acciones dirigidas a facilitar el tránsito a la vida civil de la población participante, la Agencia se encarga de la planificación, es decir del diseño, programación, implementación, seguimiento y evaluación de los programas y rutas de atención, entendidos como “el conjunto de condiciones, beneficios, estrategias, metodologías y acciones definidos por la Agencia (...), concertados con [los participantes], para promover el desarrollo de capacidades, la superación de la situación de vulnerabilidad y el ejercicio autónomo de la ciudadanía” (ACR, 2016).

Lo anterior implica la caracterización detallada de la población participante, lo que requiere de una interlocución constante con las organizaciones de participantes (garantizando la escucha amplia) para lograr el entendimiento de sus intereses y necesidades, reconociendo sus particularidades desde una perspectiva diferencial<sup>11</sup>, y haciendo especial énfasis en la incorporación del enfoque de derechos, entendido como la alineación con los estándares internacionales de Derechos Humanos y la procura de la garantía y protección de estos en cada una de las acciones que emprenda la Agencia.

Los resultados de la consulta de Direccionamiento Estratégico, por su parte, indican que la planificación de los programas y rutas de atención es prioridad para la ARN:

- Las rutas de atención (reincorporación, reintegración y atención diferencial) se valoraron con altos promedios para su inclusión en la misión 2023-2026.
- Como parte de los aportes de elementos adicionales se sugiere incluir el diseño, planificación e implementación de rutas de atenciones (actuales y futuras), tomando en cuenta el enfoque diferencial y la garantía de derechos.
- Se identifican más de ocho rutas de atención probables entre ellas se destacan rutas con: a) fuerza pública; b) grupos al margen de la ley Ejército de Liberación Nacional (ELN) y; grupos armados urbanos (combos).
- Como parte de las transformaciones de la ARN, se propone que la entidad aporte en la formulación de políticas públicas. Este elemento se considera como el más importante en las transformaciones que requiere la entidad.

---

<sup>11</sup> Se refiere al enfoque diferencial, el cual contempla un reconocimiento de las particularidades que suponen características compartidas de un grupo poblacional. Este enfoque incluye diferentes grupos poblacionales: género, étnico, etario, discapacidad.



- El ajuste a las rutas se propone como transformación adicional.

Sumado a lo anterior, los participantes consultados coinciden en recomendar a la Agencia que se propenda por un acceso a oferta social institucional adecuada a sus intereses y capacidades, así como la incorporación efectiva del enfoque diferencial en los programas y rutas de atención a los cuales pertenecen, dando alcance a lo dispuesto en el capítulo étnico del Acuerdo Final de Paz. Esta demanda es compartida por los equipos de los grupos territoriales y áreas misionales y de apoyo consultadas durante la aplicación de la metodología de construcción del Direccionamiento Estratégico de la ARN 2023-2026.

De manera complementaria, líderes de organizaciones de población en reincorporación manifestaron la necesidad de realizar un balance de las rutas de atención, con enfoque territorial, que permita revisarlas y adecuarlas; ello especialmente frente a la reincorporación social y económica en línea con lo dispuesto en el Acuerdo Final de Paz.



**Que basa sus actividades en las necesidades de la población participante, promueve la garantía de sus derechos, la convivencia y la reconciliación en los territorios.**

La misión de la Agencia se enmarca en procesos de Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR), los cuales, a su vez, tienen por objeto contribuir a la transición del conflicto a una sociedad libre de violencias y en la cual se tramiten los conflictos de manera pacífica. En esa medida, las acciones emprendidas por la Agencia buscan aportar a la construcción de paz en Colombia, entendida como el “conjunto de medidas, planteamientos y etapas necesarias encaminadas a transformar los conflictos violentos en relaciones más pacíficas y sostenibles” (Escola de Cultura de Pau, s.f.).

La convivencia, especialmente en lo territorial y comunitario también adquiere relevancia, no solo por la contribución que hace la Agencia a esta, sino como un factor clave en el efectivo tránsito a la vida civil de la población participante de las rutas de atención, en tanto “no consiste en el simple compartir de un mismo espacio social y político, sino en la creación de un ambiente transformador que permita la resolución pacífica de los conflictos y la construcción de la más amplia cultura de respeto y tolerancia en democracia” (Decreto Ley 588 de 2017, 2017).

Finalmente, todos los procesos que tiene a su cargo la Agencia contribuyen al logro de la reconciliación como sociedad, la cual se considera como un “proceso dinámico y continuo de reconstrucción de tejido social, de recuperación de la confianza y de



consolidación de instituciones legítimas y legales bajo un orden democrático estable y participativo” (Bueno Cipagauta, 2017, pág. 12).

Los resultados de la consulta de Direccionamiento Estratégico, en este sentido, exponen que la construcción de paz, convivencia y reconciliación debe ser parte de la misión, lo cual se evidencia de la siguiente manera:

- La construcción de paz es el tema adicional propuesto por los servidores públicos con mayor importancia (16% de los aportes).
- La gestión en territorio, la convivencia y la reconciliación son tres elementos con alta pertinencia en la misión actual que se sugieren mantener.
- Como parte de las transformaciones, los servidores públicos sugieren los ajustes a la estrategia de operación de los grupos territoriales para lograr mayor pertinencia en los territorios y poblaciones.

De igual forma, en el nivel territorial de la Agencia se sugieren el tema de construcción de paz como elemento a agregar en la misión de la entidad.

En línea con lo anterior, en los grupos focales con participantes, las acciones en torno a la reconciliación y la convivencia se mencionaron como aspectos clave en la misión de la entidad, en tanto estas son vistas como centrales en la construcción de paz y en la superación de la estigmatización, lo cual, además, consideran uno de los principales riesgos en sus procesos y en el logro de la misión de la ARN.

#### **4.1.3. Apuesta de futuro a 2030**

La ARN cuenta con procesos organizacionales apropiados y ajustados a su propósito misional y objetivos estratégicos. El desempeño institucional es reconocido como modelo de gestión pública en el país, así como la flexibilidad y capacidad adaptación al cambio que caracterizan a la Agencia, siempre enmarcados en los valores institucionales.

La entidad cuenta con un amplio despliegue en los territorios, su estructura organizacional fue ajustada según las necesidades de crecimiento de la organización y las políticas de talento humano lograron garantizar un ambiente laboral y psicosocial adecuado que hacen de la ARN un lugar de trabajo agradable, sano y de crecimiento profesional. La infraestructura tecnológica y los procesos de gestión de la información son soporte organizacional para el desempeño y la toma de decisiones de la Agencia.



La entidad cuenta con procesos de planeación, gestión y evaluación efectivos, que la posicionan como una entidad ágil por sus eficientes procesos de planificación, jurídicos, presupuestales, ambientales y de transparencia ciudadana.

La ARN se consolida como una entidad de alta importancia para el sostenimiento de la paz y las garantías de no repetición en el país. Su modelo de atención flexible, pertinente y basado en el enfoque diferencial, de acuerdo con las necesidades de la población participante, facilita el acceso a la oferta social y económica a los participantes y sus familias, lo que propende por el goce efectivo de sus derechos y el ejercicio de ciudadanía. Es así como la Agencia ha logrado el tránsito a la vida civil de los participantes, en el marco del enfoque de derechos y en línea con el cumplimiento de los ODS.

El compromiso de la Agencia por prevenir la estigmatización de su población participante y aportar a la garantía de su seguridad se traduce en acciones exitosas, aplaudidas por la sociedad y objeto de réplica por parte de otras entidades. El acompañamiento a los participantes e intervenciones en el territorio no solo han facilitado en tránsito a la vida civil de la población participante, también han promovido la tolerancia, la convivencia y la reconciliación, y por ello, la Agencia goza de una alta reputación por parte las comunidades locales y la sociedad colombiana en general.

La Agencia, reconocida a nivel nacional por sus logros en cuanto al tránsito a la vida civil de personas y colectivos que hicieron parte de Grupos Armados Ilegales u Organizadas, lidera procesos que se mantienen y consolidan como modelos innovadores y exitosos de DDR y, por ende, replicables, lo que convierte a la Agencia en referente internacional.

## **4.2. MEGA**

La Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN) para el periodo de 2023 a 2026 se ha fijado como mega: **Lograr la reinserción, reintegración y reincorporación de personas y colectivos que hicieron parte de Grupos Armados Ilegales u Organizadas, con un enfoque territorial y comunitario.** Este tránsito se configura como un proceso de largo aliento, en el que las personas que hicieron parte de Grupos Armados Ilegales u Organizadas adquieren o fortalecen las capacidades necesarias para desenvolverse en la sociedad en un contexto de legalidad, lo que implica su inclusión social y económica principalmente, así como el pleno ejercicio de sus derechos.

Si bien este proceso se basa en asegurar el acceso a bienes y servicios públicos, contempla una transformación profunda que parte del individuo, atraviesa la sociedad en su conjunto y se materializa en lo relacional. Es así como “con el tránsito a la vida civil comienza a emerger el vínculo con la ley social y con la institucionalidad,



inaugurando una nueva relación política con los demás, con la autoridad y con el Estado. De acuerdo con Castro (2001), el verdadero tránsito a la vida civil es un paso subjetivo elaborado por cada cual y en un tiempo personal, donde los valores adquiridos desaparecen repentinamente, surgiendo un mundo de significantes sociales nuevos que invaden al sujeto” (Lara Salcedo, 2016, pág. 51). El tránsito a la vida civil “implica también procesos de construcción de confianza y de nuevos vínculos afectivos y emocionales con las diversas personas con quienes aprenden a interactuar en los diferentes espacios de la sociedad civil” (Lara Salcedo, 2016, pág. 67).

En ese entendido, la Mega aborda la integralidad y con ello la garantía de la seguridad humana de los participantes de los programas y rutas de atención a cargo de la Agencia, integralidad que debe darse a partir de la promoción de condiciones que les permitan el ejercicio de la ciudadanía y de sus derechos, pero que a su vez abonen cambios fundamentales en la forma en la que se configuran las relaciones de los participantes con su entorno. Es así como el fin último es favorecer la construcción de una identidad enmarcada en la ciudadanía y la paz, abordando así también la superación de las condiciones subjetivas de seguridad de los participantes. La atención y el acompañamiento a la población participante en el marco de los programas y rutas de atención es fundamental en el tránsito a la vida civil, pero “es solo el esqueleto externo de bienes que ayudan a lo realmente importante: la creación de una capacidad interna de identidad ciudadana” (Nieto Bravo & Pardo Rodríguez, 2017, pág. 100).

La búsqueda de la identidad en el marco de la civilidad por parte de la población participante de los programas y rutas de atención de la Agencia se ve altamente afectada por la estigmatización, en tanto es la forma a través de la cual la “sociedad establece medios para categorizar a las personas de acuerdo con sus atributos, lo que permite establecer su identidad social [y] hace referencia a un atributo profundamente desacreditador” (Lara Salcedo, 2016, pág. 62). En tal sentido, la categorización social y el señalamiento impiden la construcción de identidades asociadas al ejercicio de la ciudadanía, clave para el logro del tránsito a la vida civil, por ello, es necesario generar también transformaciones en la sociedad en su conjunto y así prevenir acciones discriminatorias que pondrían en riesgo el éxito de los procesos individuales de los participantes, en tanto, “la inmersión en la vida social, como ciudadano y no como adversario, implica poner fin a la configuración del oponente como enemigo, así como una apertura y disposición a la vía del diálogo y la concertación” (Castro, 2001, pág. 140).

En consecuencia, la conjugación de las acciones de este objetivo, sumado a la atención y acompañamiento a la población participante, termina por mitigar los riesgos de reincidencia y aumentar las posibilidades de éxito del proceso individual y colectivo de tránsito a la vida civil. Para la Agencia, la reincidencia ““(…) se entiende como la



comisión de un nuevo hecho delictivo posterior a la fecha de desmovilización”. Se divide en probada y potencial. La primera se refiere a personas desmovilizadas que estén condenadas en registros del INPEC o la Fiscalía General de la Nación y personas desmovilizadas muertas en combate o enfrentamientos. Por su parte, la reincidencia potencial, alude a personas desmovilizadas que están con proceso judicial vigente o han sido capturadas en flagrancia” (Agencia Colombiana para la Reintegración, pág. 11)

En los ejercicios de escucha y construcción colectiva realizados con los equipos territoriales se planteó como una necesidad la superación de las categorías dictadas por las diferentes rutas de atención que existen hoy en la Agencia. Lo anterior sustentado, por una parte, en que, a pesar de las variadas denominaciones, todos los procesos buscan llegar al mismo fin, el tránsito a la vida civil de la población; pero por el otro, para evitar la posible estigmatización que generan las categorías al interior de la misma población participante de las rutas de atención de la Agencia.

De igual forma, se hizo énfasis en la importancia de fortalecer las acciones dirigidas a favorecer la aceptación e inclusión de la población participante por parte de la sociedad en su conjunto, desde el entorno comunitario en el que desarrollan su día a día, hasta la institucionalidad y demás actores, con quienes construirán relaciones desde su civilidad. Esta solicitud fue especialmente reiterada por parte de los miembros de los equipos de los grupos territoriales consultados.

Así mismo, se destacó la importancia de atender los factores que ponen en riesgo la vida e integridad de los participantes en tanto están asociados a la estigmatización producto de las categorías impuestas por la sociedad, vinculadas más a su historia de vida que a su apuesta y compromiso con la construcción de paz en el país. Este fue un componente reiterado por los participantes consultados en los grupos focales realizados en territorio, así como un elemento clave mencionado por todos los servidores consultados a través de talleres y grupos focales, desde aquellos que pertenecen a los grupos territoriales, quienes plantearon ciertas particularidades propias del territorio, hasta los miembros de los equipos de las áreas misionales y de apoyo en el nivel central, de la Oficina Asesora de Planeación y miembros directivos de la Agencia.

Finalmente, en los grupos focales desarrollados con participantes de las cuatro rutas de atención se percibió el anhelo de libertad y poder de decisión sobre sus vidas, libertad que solo puede ser alcanzada por medio del tránsito total a la vida civil, que les permita reconocerse y ser reconocidos como ciudadanos activos, ejercer sus derechos en el marco del Estado social de derechos y contar con las condiciones y oportunidades que les permitan su desarrollo humano.



#### 4.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, PRODUCTOS INSTITUCIONALES Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Los **objetivos estratégicos** se consideran como propósitos amplios de las organizaciones establecidos en función de su misión, y también en función de la situación del entorno y, sobre todo, de su evolución futura, en especial de las oportunidades y amenazas que ello puede representar, así como de la propia situación interna de la organización (Ronda Pupo, 2004, pág. 46). En este sentido resulta relevante no solo la definición de los bienes y servicios que debe proveer la entidad a la sociedad sino los efectos que espera lograr.

Es desde esa mirada que han sido propuestos los objetivos estratégicos de la ARN 2023 – 2026, siendo estos clasificados como **tácticos** y **operativos**. Los primeros -tácticos- corresponden a propósitos que se espera lograr primordialmente desde el ámbito de las áreas misionales de la organización; los segundos -operativos- se asocian a actividades regulares de soporte esenciales para el desarrollo de la misión de la entidad (ESAN, 2016).

Ahora bien, para lograr la implementación de los objetivos estratégicos, sea tácticos u operativos, se establecieron una serie de **productos institucionales** que se conciben como categorías relativamente estables<sup>12</sup> para el periodo 2023 – 2026 que albergan acciones precisas; tales acciones precisas se ordenan a la luz de cada producto institucional como **líneas estratégicas** -excepto para los productos relacionados con el objetivo operativo 2 (OOp2)- buscando establecer la cadena de acciones más efectiva para lograr los propósitos y metas de la ARN (DNP, 2007).

Cabe señalar que la definición de los objetivos estratégicos y sus respectivos productos y líneas estratégicas se enmarca en la incorporación de los enfoques de derechos humanos y diferencial. Lo anterior implica que todas acciones ejecutadas por la Agencia tanto en materia de atención y acompañamiento a la población participante, como de carácter interno deben estar guiadas por estos enfoques.

Ahora bien, para aterrizar esta guía de acción para la Agencia, se comprende el enfoque de derechos humanos como “un marco conceptual para el proceso de desarrollo humano que se basa normativamente en estándares internacionales de derechos humanos y está operacionalmente dirigido a promover y proteger los derechos humanos. Su objetivo es analizar las desigualdades que se encuentran en el corazón de los problemas de desarrollo y corregir las prácticas discriminatorias y las distribuciones injustas de poder que impiden el progreso del desarrollo y que a menudo resultan en grupos de personas que se quedan atrás” Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (UNSDG, s.f.).

<sup>12</sup> Que pueden identificarse como permanentes en el tiempo con pequeñas modificaciones



Por su parte, el enfoque diferencial permite reconocer las particularidades de los grupos poblacionales según su género, etnia, edad y condición de discapacidad, para así brindar una atención y acompañamiento con base en ellas. El marco construido a partir de la Ley 1448 de 2011 contempla cinco grupos poblacionales para tener en cuenta a partir del enfoque diferencial, estos son: mujeres; niños, niñas y adolescentes; adulto mayor; población LGBTIQ+; personas con discapacidad física o mental; y grupos étnicos, dentro de los cuales se encuentran los pueblos y comunidades Indígenas, Negras, Afrocolombianas, Raizales, Palenquera y Rrom (Fiscalía General de la Nación, s.f.).

#### **4.3.1. Objetivos tácticos (OTc)**

En esta sección se exponen los objetivos tácticos incluyendo su descripción detallada con énfasis en su alcance, así como los productos institucionales asociados que, en conjunto, despliegan la misión de la Agencia para el periodo 2023-2026.

##### **4.3.1.1. OTc1. Diseñar e implementar las políticas y programas para la reinserción, reintegración y reincorporación de los excombatientes de grupos armados legales, organizados o de los comparecientes de la fuerza pública**

Este objetivo se encuentra orientado a buscar la adecuada respuesta del Estado colombiano hacia los participantes y sus familias con el fin favorecer la adquisición y el fortalecimiento de las capacidades necesarias para lograr su tránsito a la vida civil. En esta materia, el rol de la Agencia es el de coordinar la atención del Estado hacia su población participante, entendiendo la coordinación como el resultado del “proceso de múltiples dimensiones —político y técnico, participativo y concertado, vertical y horizontal— y de diferentes alcances —macro, meso y micro— que involucra a diferentes actores y sectores, cuyo fin es articular esfuerzos y crear sinergias que favorezcan el logro de objetivos estratégicos” (Ladino, 2021, pág. 12).

En este sentido, la Agencia, basada en la identificación de necesidades e intereses de la población participante, así como con la incorporación del enfoque diferencial, se concentra en coordinar la acción del Estado, en una perspectiva multisectorial y multinivel, para que los participantes adquieran y fortalezcan las capacidades que les permitan un completo tránsito a la vida civil mediante un ejercicio pleno de su ciudadanía. El despliegue de este objetivo se da a partir de la coordinación en la atención de los diferentes elementos que contemplan los programas y rutas de atención, desde el acceso a salud, hasta educación, atención psicosocial, sostenibilidad económica, seguridad física, entre otros.



En este punto cobra relevancia resaltar que la Agencia promueve las capacidades individuales y colectivas, entendidas estas últimas como “los contextos que posibilitan la acción colectiva (...) que “proveen de un campo para formular valores compartidos y preferencias, así como instrumentos para perseguirlos, aun cuando tengan que enfrentar una poderosa oposición”” (Pereira, 2006, pág. 11).

Los temas expuestos adquieren la relevancia para ser considerados como un objetivo estratégico en tanto, en todos los espacios de participación para la construcción del direccionamiento estratégico, fueron señalados como el centro de acción de la Agencia. Para los servidores públicos de los grupos territoriales y de las áreas misionales y de apoyo en el nivel central, así como para los directivos y los miembros de la Oficina Asesora de Planeación, la atención uno a uno, basada en la identificación, caracterización y entendimiento de las necesidades de los participantes y sus familias, es el eje central que le da sentido a la misión de la Agencia.

De igual forma, en los grupos focales desarrollados en territorio con participantes de las cuatro rutas de atención existentes al momento de aplicar la metodología<sup>13</sup>, se resaltaron como logros de la Agencia la atención y gestión con otras entidades del Estado para brindar un acceso oportuno a la oferta social, especialmente en materia de educación. De la misma manera, se sugirió un ejercicio de coordinación interinstitucional que genere mayor pertinencia en esta oferta, orientada a responder a los intereses de los y las participantes, pero también partiendo del entendimiento del contexto colectivo y territorial. También se sugirió por parte de los participantes mayor fuerza en la atención psicosocial, agilidad en el acompañamiento a los casos de amenaza y riesgo a la vida, así como un mejor acompañamiento al grupo familiar y las redes de apoyo de la población participante. Otra sugerencia fue la inclusión de las redes de apoyo de los participantes, debido a que muchos no cuentan con un núcleo familiar pero sí con personas y/o familiares cercanos que consideran como apoyos fundamentales en su proceso de tránsito a la vida civil.

De manera complementaria, en la consulta realizada a servidores públicos de la Agencia se destaca:

- Las transformaciones expuestas en la consulta indican que el 58% de los empleados públicos y contratistas manifiestan la necesidad que la Agencia pueda participar y ajustar el diseño e implementación de las rutas de atención. Precisamente, como parte de este ajuste se requiere analizar las necesidades y condiciones de la población participante, así como de su grupo familiar, para diseñar rutas que permitan desarrollar capacidades reales para el tránsito a la vida civil y la convivencia con la población y los territorios.

---

<sup>13</sup> Reintegración social y económica, Reintegración especial (Justicia y paz), Reincorporación social y económica, y Atención diferencial.



- De igual manera, los servidores sugieren la creación de nuevas rutas de atención, entre ellas, las siguientes: 1) Fuerza Pública; 2) ELN; 3) grupos armados (combos) urbanos. Esto indica que la Agencia debe desarrollar competencias específicas para articular estas rutas y diseñar una oferta de servicios que permitan adquirir y fortalecer capacidades de estas nuevas poblaciones.

### **Productos asociados al OTc1**

Al objetivo táctico 1 (OTc1) se encuentra vinculado un producto: Producto OTc1.P1. Programas de reintegración, reincorporación, reinserción y de tránsito a la vida civil diseñados y en proceso de implementación.

Se refiere al paquete de elementos considerados necesarios en el proceso de tránsito a la vida civil de las personas o colectivos que estuvieron vinculados de manera directa en Grupos Armados Ilegales u Organizados, así como al alcance de cada uno de estos elementos, el tiempo en el que deben ser abordados y la intensidad que se les debe imprimir en procura del ejercicio libre de la ciudadanía por parte de la población participante. Actualmente existen cuatro rutas de atención, a saber: i) Reintegración; ii) Reintegración especial (Justicia y Paz); iii) Reincorporación social y económica, y; iv) Atención diferencial (GAO).

Ello implica un ejercicio riguroso de caracterización de la población participantes y su familia, que dé cuenta de sus intereses y necesidades, del contexto colectivo y territorial, con el fin de generar insumos para la construcción y actualización de los programas y rutas de atención; así mismo es necesario efectuar seguimiento y evaluación de modo que se asegure la pertinencia de las rutas implementadas.

Es así como las rutas o programas son flexibles en su creación, terminación o adecuación, para responder, por una parte, al contexto nacional y territorial, y por el otro, a las particularidades que evidencie el ejercicio de caracterización para así brindar una atención pertinente.

#### **4.3.1.2. OTc2. Desarrollar procesos institucionales e impulsar iniciativas comunitarias que favorezcan la convivencia, la reconciliación, la reconstrucción del tejido social y la prevención de la estigmatización.**

Este objetivo estratégico se concentra en las acciones que contribuyen a la convivencia y la reconciliación en los territorios, más allá de la implementación de los programas y rutas de atención como método de tránsito a la vida civil de la población participante. Según la literatura, en el marco del desarrollo de programas de DDR en el largo plazo es necesario abarcar una dimensión social para garantizar el éxito en el



tránsito a la vida civil de los y las excombatientes. En torno a esta dimensión social, “se pueden distinguir dos tipos de estrategias para la reintegración de los excombatientes: mecanismos “substitutivos” que ofrezcan beneficios que reemplacen los ofrecidos por la participación en la violencia armada (seguridad económica, seguridad física, influencia política y prestigio social); y mecanismos “reconciliatorios” que se centren en el fortalecimiento de la convivencia entre la comunidad y el excombatiente (reconstrucción del tejido social y atención psicosocial)” (Ramos, 2018, pág. 19).

Es así que, a partir de esta necesidad de generar estos mecanismos “reconciliatorios”, la Agencia despliega acciones tendientes a prevenir y mitigar la estigmatización entendiéndola como una barrera en el proceso individual y colectivo en que se encuentran los participantes en tanto el estigma es “un rasgo sociológico que obstaculiza la interacción social y hace que nos alejemos de quien lo posee, derivando en diversos tipos de discriminación” (Lara Salcedo, 2016, pág. 63). Estas acciones se dirigen, por un lado, a transformar las relaciones con la institucionalidad, y por el otro, las relaciones con sociedad en general, pero particularmente, con las comunidades receptoras. Las primeras, las institucionales, se justifican en tanto, según los insumos recabados con población participante, la institucionalidad es la principal fuente de estigmatización y discriminación, y, por lo tanto, una barrera importante para la construcción de ciudadanías en el marco de su proceso de tránsito a la vida civil. Las segundas, como se mencionó, son acciones dirigidas a procesos con comunidades receptoras, necesarias para facilitar la construcción de confianza y la recomposición del tejido social que dé pie a la convivencia y la reconciliación.

El abordaje de los temas de prevención de la estigmatización y de contribución a la construcción de relaciones de confianza, convivencia y reconciliación en los territorios fueron señalados en los grupos focales con participantes de las rutas como clave en el desarrollo y éxito en sus procesos de tránsito a la vida civil, y por esta razón recomiendan un mayor número de intervenciones comunitarias. De la misma forma, los equipos de las áreas misionales y de apoyo del nivel central, así como los miembros directivos y miembros de la Oficina Asesora de Planeación, consideran que el aporte a la reconciliación, además de ser necesario en el marco de atención a la población participante, es relevante para la visión de país en un horizonte de sostenimiento de la paz, lo que favorece la construcción de identidades por parte de los participantes como agentes de transformación.

Atado a lo anterior, en los talleres con miembros de grupos territoriales se resaltó el trabajo en torno a la prevención de la estigmatización, anidado con la garantía de la vida e integridad de los participantes y sus familias. Así mismo, se destacaron estrategias de prevención de reclutamiento y violencia, e intervenciones comunitarias como herramientas de fortalecimiento de las relaciones de confianza al interior de las



comunidades, pero también de las comunidades con el Estado, en un contexto de construcción de paz.

Finalmente, según la consulta realizada a empleados públicos y contratistas de la Agencia:

- El 47% de los servidores considera que se requiere el ajuste a la estrategia de operación de los grupos territoriales. Esto implica considerar la configuración de los procesos institucionales de la ARN que permitan el abordaje de las necesidades de la población participante y con ello, se logre el diseño componentes de atención acordes con tales necesidades y esto permita disminuir o eliminar la estigmatización y contribuir con la convivencia y la reconciliación en los territorios.
- Por otra parte, el 33% de los empleados públicos y contratistas consideran que se requiere ajustes al proceso de implementación, en donde se abre la posibilidad de analizar las causas de la estigmatización y a partir de ello, ajustar el proceso para la prevención de este aspecto.

### **Productos asociados al OTc2**

Al objetivo táctico 2 (OTc2) se encuentra vinculado un producto: OTc2.P1. Procesos comunitarios fortalecidos para la promoción de la convivencia, la reconciliación y la reconstrucción del tejido social en los territorios.

Son acciones con las comunidades receptoras y participantes, orientadas a la prevención del reclutamiento, el favorecimiento de los liderazgos comunitarios y la recomposición del tejido social.

Estas intervenciones favorecen el desarrollo de capacidades ciudadanas y comunitarias de los participantes que desencadenan formas de relacionamiento basadas en la confianza y favorables a la convivencia. De manera particular, estas intervenciones constituyen entornos protectores que buscan prevenir el reclutamiento forzado de niños, niñas adolescentes y jóvenes, así como acciones que favorecen el liderazgo, especialmente de la mujer, en la movilización de iniciativas que aportan a la reconciliación en los territorios.

Los procesos comunitarios tienen una vocación de permanencia, razón por la cual la ARN instala capacidades o procesos, que buscan fortalecer, en lo posible, ejercicios comunitarios ya existentes, de tal forma que las iniciativas continúan sin el acompañamiento de la Agencia.



Es así como la Agencia acompaña directamente estas iniciativas y una vez se desarrollan de manera autónoma, hace un ejercicio de monitoreo.

#### **4.3.2. Objetivos operativos (OOp)**

En esta sección se exponen los objetivos operativos incluyendo su descripción detallada con énfasis en su alcance, así como los productos institucionales asociados que, en conjunto, soportan la misión de la Agencia para el periodo 2023-2026.

##### **4.3.2.1. OOp1. Gestionar la corresponsabilidad con los grupos de interés para el fortalecimiento de los procesos de la ARN del nivel central y territorial.**

Este objetivo busca propiciar un marco sostenible para el desarrollo de los procesos y la consolidación de los logros alcanzados por la Agencia como parte de la implementación de los programas y rutas de atención. Es así como la Agencia se concentra en construir y fortalecer relaciones con actores clave basadas en el fomento de responsabilidad compartida frente a una meta común, aportar a la construcción de paz desde el tránsito efectivo a la vida civil de los y las excombatientes.

En ese sentido, la Agencia trabaja por involucrar diferentes grupos de interés como las comunidades receptoras, entidades privadas, organismos de cooperación internacional, academia, tercer sector, sector público y medios de comunicación como aliados en la implementación de las acciones que desarrollan los programas y rutas de atención a la población participante, así como de los procesos internos necesarios para el funcionamiento de la Agencia. De igual forma, fomenta relaciones corresponsables con la misma población participante, en tanto el tránsito a la vida civil responde en gran parte a la motivación y esfuerzo individuales. El fomento de la corresponsabilidad con participantes se soporta en canales de comunicación constantes y acciones concertadas con las múltiples organizaciones de participantes, en los niveles central y territorial.

Si bien la gestión de la corresponsabilidad tiene expresión en el nivel central, parte de un enfoque territorial que implica el reconocimiento de las particularidades y los actores clave de cada territorio. En ese sentido, es una acción desconcentrada que busca sumar esfuerzos en beneficio del fortalecimiento de los procesos de la Agencia.

Este objetivo también apunta a visibilizar los logros y las lecciones aprendidas que en el desarrollo de la puesta en marcha de la misión de la ARN se han identificado, posicionando a la Agencia como un referente internacional en temas de DDR.

A partir de la aplicación de la metodología para la formulación del Direccionamiento Estratégico de la ARN 2023-2026, los miembros de las áreas misionales y de apoyo



del nivel central partieron del reconocimiento del éxito de acciones, principalmente con entidades de cooperación internacional, que han favorecido la implementación de las rutas de atención, para luego identificar actores con los cuales se hace urgente profundizar en las relaciones, por el potencial que ofrecen para impulsar el tránsito a la vida civil de la población participante. Entre estos se destaca el sector privado, en especial en torno a la seguridad económica de la población y la superación de la estigmatización; y la academia.

La sugerencia para lograr una relación con el sector privado más cercana y colaborativa frente a los procesos en los que se encuentra la población participante, fue compartida por los participantes en los grupos focales realizados en territorio, principalmente como un sentir desde la estigmatización en el ámbito laboral y las dificultades que han encontrado para desarrollar una actividad económica sostenible desligada de sus proyectos productivos. Por su parte, los líderes de organizaciones de población en reincorporación recomendaron entablar esfuerzos por acercar a los medios de comunicación como aliados estratégicos en su proceso de tránsito a la vida civil.

Tanto en el nivel territorial en los talleres con grupos territoriales, como en el central, en talleres con áreas misionales y de apoyo, y con miembros de la Oficina Asesora de Planeación, se aplaudió el reconocimiento internacional de la Agencia en materia de DDR, pero a la vez se sugirió trabajar de la misma manera para lograr ese reconocimiento a nivel nacional.

De igual forma, a partir de la consulta realizada a servidores de la Agencia, se identificó lo siguiente:

- El 33% de los servidores públicos está de acuerdo en realizar la integración de programas y acciones de los grupos territoriales. Este ajuste permitirá alinear necesidades y con ello, vincular instancias y actores a escala nacional y regional para mejorar la implementación de las rutas de atención.
- Los servidores públicos expresaron que una de las transformaciones necesarias está asociada con el proceso de relaciones internacionales. Esto también hace parte de la corresponsabilidad y el apoyo a las acciones de las rutas de atención.

### **Productos asociados al OOp1**

Al objetivo operativo 1 (OOp1) se encuentran vinculados dos productos: OOp1.P1. Alianzas estratégicas con cooperación internacional, privados y sector público, y acciones de corresponsabilidad con participantes; OOp1.P2. Relaciones estratégicas



con academia y centros de pensamiento para la gestión del conocimiento. Sobre cada uno de los productos se detalla sus contenidos y líneas estratégicas propuestas.

Producto OOp1.P1. Alianzas estratégicas con cooperación internacional, privados y sector público, y acciones de corresponsabilidad con participantes

Se refiere a la gestión que realiza la Agencia, dirigida a la consecución de alianzas con cooperación internacional y actores privados, la articulación interinstitucional con sector público, así como al desarrollo de acciones concretas de generación de una relación de responsabilidad compartida con participantes en torno a su proceso de tránsito a la vida civil.

Las alianzas con cooperantes y privados responden a: i) la financiación e implementación de procesos o acciones que aporten o fortalezcan la atención en uno o varios de los elementos que componen las rutas de atención; ii) el favorecimiento de canales de comercialización para los productos resultantes de los proyectos productivos de los participantes; iii) la visibilización a nivel nacional e internacional del modelo de tránsito a la vida civil de excombatientes promovido por la Agencia; vi) la financiación y/o acompañamiento en procesos de rediseño de la Agencia.

Por su parte, la Agencia establece relaciones con diversas organizaciones de participantes, las cuales tienen por objeto entablar canales constantes de comunicaciones que permitan, por un lado, la retroalimentación de los programas y rutas de atención, y por el otro, la sensibilización de la población en torno al rol protagónico que tienen en el éxito de su proceso individual y colectivo.

Es de resaltar que la gestión de alianzas potencializa el tránsito a la vida civil de la población participante, independientemente del proceso (ruta) al que esta pertenezca.

Producto OOp1.P2. Relaciones estratégicas con academia y centros de pensamiento para la gestión del conocimiento

La ARN establece relaciones estratégicas con academia y centros de pensamiento, las cuales se dirigen a fortalecer la gestión del conocimiento, entendido como el proceso de “crear, apropiar, transferir, y asegurar el conocimiento existente de la organización. Permite fortalecer el desempeño institucional y ofrecer alternativas de solución, adaptación y cambio frente a necesidades asociadas al cumplimiento de la operación y de su marco estratégico” (Agencia para la Reincorporación y la Normalización, 2020, pág. 7). En ese sentido, este producto tiene por fin generar insumos para la formulación de recomendaciones tendientes al mejoramiento de los programas y rutas de atención y a las reestructuraciones que requiera la Agencia para responder con pertinencia y eficacia a los requerimientos de los procesos de atención que tiene a su cargo.



Estas alianzas parten del diagnóstico de necesidades de la Agencia en cuanto a su funcionamiento y al desarrollo de su misión, para así identificar focos temáticos y posteriormente actores clave que estén interesados en la generación de conocimiento y el rescate de buenas prácticas y lecciones aprendidas para alimentar la toma de decisiones tanto en los procesos misionales como los de apoyo.

Estas alianzas también tienen una naturaleza de desconcentración en tanto siguen las orientaciones y lineamientos de Gestión del Conocimiento del nivel central, pero pueden desplegarse por los equipos territoriales y, sobre todo, fomentan la generación y administración del conocimiento desde y para los territorios.

#### **4.3.2.2. OOp2. Adecuar y sostener los procesos institucionales para el desarrollo de la misión y el cumplimiento de la visión de la Entidad.**

Este objetivo se enfoca en los procesos de la entidad que permitan el desarrollo organizacional y su funcionamiento operativo, programático y estratégico. De esta manera, la Agencia podrá sustentar la operación misional a través de los procesos de apoyo, sean estos tecnológicos, administrativos, financieros, entre otros.

Este objetivo pretende analizar y ajustar los procesos de la entidad y de esta manera, asegurar su sostenimiento en el tiempo por medio de la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG). Esta es una herramienta que integra todos los sistemas de desarrollo administrativo y gestión de la calidad y los articula con el sistema de control interno para hacer los procesos dentro de la entidad más sencillos y eficientes (Departamento Administrativo de Función Pública, 2022). En general, este objetivo aplica a todos los procesos de la Agencia que están incluidos en el mapa de procesos de la entidad.

Este objetivo está compuesto por cuatro componentes, a saber: i) Procesos de planeación, gestión y evaluación efectivos y eficientes; ii) Producción, uso y comunicación de información; iii) Talento humano con enfoques poblacional y diferencial en la gestión de la entidad, y; iv) Control y gestión del riesgo interno.

Los procesos de planeación, gestión y evaluación efectivos y eficientes abordan temas como la gestión ambiental, la gestión presupuestal y financiera, adquisiciones, direccionamiento estratégico, gestión jurídica, gestión de TIC, servicio y atención al usuario y la participación ciudadana.

Por su parte, la administración de la información incluye la gestión del conocimiento, los procesos de comunicación internos y externos, los sistemas de información, la gestión documental y el manejo de archivos y los procesos estadísticos para la toma de decisiones.



El talento humano permite la gestión de los servidores públicos de la ARN a través de procesos como capacitaciones, contratación, programas de desarrollo del talento humano con enfoque diferencial y de género. Por último, el control y gestión del riesgo interno está relacionado con acciones correctivas y planes de mejora.

A partir de la aplicación de la metodología para la formulación del Direccionamiento Estratégico de la ARN 2023-2026, se logró evidenciar la importancia de la adecuación de los procesos institucionales. Precisamente, la consulta de Direccionamiento Estratégico realizada los servidores públicos de la entidad indica que la mayor parte de las transformaciones que debe asumir la ARN están relacionados con los procesos internos. De este modo, las principales transformaciones que se destacan en este aspecto son las siguientes:

- Fortalecimiento de la infraestructura tecnológica.
- Talento humano.
- Estructura organizacional.
- Direccionamiento estratégico.
- Relaciones internacionales.
- Gestión de comunicaciones.
- Gestión del conocimiento

Por otra parte, los servidores públicos proponen una serie de transformaciones adicionales, entre las cuales se destacan las siguientes:

- Tecnología
- Gestión de la información
- Procesos organizacionales
- Cultura organizacional
- Imagen institucional

En los talleres con grupos territoriales se destacaron elementos de mejora relacionados con los procesos institucionales con énfasis en los siguientes elementos:

- Gestión del talento humano (estudios de cargas laborales, plan de capacitación, atención psicosocial, contratación, seguridad del personal en territorio, desarrollo o actualización de competencias, inducción de contratistas, incentivos y beneficios laborales, competencias para la atención de la población participantes, entre otros aspectos).
- Adecuación tecnológica (mejoramiento de equipos y plataformas).
- Sistemas de información (operabilidad y articulación de sistemas)
- Procesos de planificación de medio y largo plazo (prospectiva)



- Gestión de comunicaciones interno (nivel central y grupos territoriales) y externo (hacia el entorno para la difusión de logros y programas y canales directos con participante).
- Gestión del conocimiento (lecciones aprendidas y documentación de procesos y experiencias).
- Rediseño organizacional de la entidad para asumir nuevas rutas y programas.
- Gestión ambiental (prácticas corporativas y programas de conservación y preservación).

### **Productos asociados al OOp2**

Al objetivo operativo 2 (OOp2) se encuentran vinculados cuatro productos: OOp2.P1: Operaciones de planeación, gestión y evaluación acordes al contexto territorial; OOp2.P2: Gerencia oportuna de la información y las comunicaciones institucionales; OOp2.P3: Talento humano y cultura organizacional orientada al aprendizaje (gestión del cambio), cuidado y reconciliación con enfoques diferencial y de género en la gestión de la entidad; y OOp2.P4: Gestión oportuna del riesgo interno a través de acciones de planes de mejoramiento.; sobre cada uno de los productos se detalla sus contenidos.

Cabe señalar que los productos que se relacionan en este objetivo se plantean a la luz de aquellos procesos de la Agencia que pueden ser objeto de descentralización o desconcentración. En esa línea, la "desconcentración es el mecanismo por el cual se otorga, de forma regular y permanente, determinadas competencias a un órgano inferior que se encuentra en la misma entidad pública. Entre tanto, la descentralización consiste en la transferencia de funciones a áreas, sedes u organismos separados de la administración central" (Gallo, 2008, pág. 67). En este sentido, se requiere analizar aspectos especialmente operativos que pueden estar a cargo del nivel territorial de la entidad.

**Producto OOp2.P1: Operaciones de planeación, gestión y evaluación acordes al contexto territorial**

Se refiere a las operaciones organizacionales que brindan soporte para el adecuado funcionamiento de la ARN, las cuales están orientados a implementar planes que contienen estrategias y acciones para sustentar la misionalidad de la Agencia. Estas operaciones deben estar enmarcadas en el contexto regional de la ARN, así como en el cumplimiento de los mandatos de orden nacional que deben ser acogidas e implementadas por las todas las instituciones públicas del país.

Como parte de este producto se encuentran relacionadas acciones en materia de: i) gestión presupuestal y financiera que incluye la ejecución presupuestal, la ejecución del PAC y la razonabilidad de la información financiera; ii) adquisiciones y compras



que permiten implementar el Plan Anual de Adquisiciones; iii) gestión ambiental que desarrolla la certificación del Sistema de Gestión Ambiental y la implementación del Plan Institucional de Gestión Ambiental; iv) gestión jurídica que permite realizar la atención de actuaciones judiciales y administrativas; v) gestión de servicios TIC que se encarga de implementar el Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (PETI), el cual incluye el Plan de Tratamiento de Riesgos de Seguridad y Privacidad de la Información, y el Plan de Seguridad y Privacidad de la Información; vi) Direccionamiento estratégico que contiene la coordinación y evaluación de la gestión e implementación del MIPG (dimensión direccionamiento estratégico) y apoya la ejecución del Plan de Continuidad del Negocio; vii) Servicio al usuario o participante en donde se garantiza los procedimientos de atención a los usuarios de la entidad y se implementa el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano; viii) Promoción de la participación ciudadana basado en el plan destinado para dicha acción y; ix) diseño organizacional enfocado en el análisis de la estructura para la alineación con la estrategia y la articulación interna requerida para la prestación del servicio y la articulación con aliados externos.

El logro de este producto convoca el trabajo y funcionamiento especialmente de áreas del nivel central de la ARN, entre ellas, la Oficina Asesora de Planeación, la Oficina de Tecnologías de la Información, la Oficina Asesora Jurídica, la Secretaría General, la Subdirección Administrativa, la Subdirección Financiera y el Grupo de atención al ciudadano, así como la intervención activa de los grupos territoriales.

**Producto OOp2.P2: Gerencia oportuna de la información y las comunicaciones institucionales**

Este producto trata el gerenciamiento de la información de la ARN compuesta por su generación, almacenamiento y ordenamiento, análisis y divulgación de modo que permita la orientación y apoyo de la toma de decisiones institucionales, y contribuya decididamente al cumplimiento de la misión de la entidad.

En este aspecto, la Agencia debe enfocar sus esfuerzos en gestionar la información desde dos focos: el primero relacionado con el registro y seguimiento del estado y los avances de los participantes en sus respectivos programas y rutas y; el segundo sobre el control documental que se genera en las diferentes áreas administrativas y operativas de la Agencia. Esto permitirá que la Agencia cuente con información oportuna para apoyar la toma de decisiones.

Por otra parte, la comunicación interna y externa es parte de los procesos clave de la ARN. Por tanto, la gestión de las comunicaciones internas permitirá que la organización tenga canales y medios de comunicación ágiles, en tiempo real y con información clara y oportuna. Entre tanto, la comunicación externa es útil, en primer lugar, para transferir y compartir información en doble vía con otras entidades



estatales; en segundo lugar para divulgar y entregar resultados a los grupos de interés externos de la Agencia (ciudadanía, agentes de control, gobierno, empresas, agencias internacionales, entre otros) así como los avances y resultados de la entidad en términos de atención a la población participante; y el establecimiento de canales de comunicación directos con la población participante. Esto por supuesto, como parte de las acciones de transparencia de la gestión pública en la entidad.

La administración de la información para la toma de decisiones incluye acciones relacionadas como: i) gestión del conocimiento, haciendo énfasis en las actividades de sistematización, organización y disponibilidad de información, así como en los mecanismos de transferencia de conocimiento interna y la identificación de mejores prácticas y lecciones aprendidas; ii) mantenimiento de archivos y documentación bajo el Plan Institucional de Archivos y el Programa de Gestión Documental; iii) gestión de sistemas de información (SAPYG) operativos y orientados a la atención de la población participante<sup>14</sup> (SIRR - ARPA – SARA – Inteligencia de Negocios BI); iv) desarrollo de comunicaciones con base en el Plan Estratégico de Comunicaciones, y; v) generación de operaciones estadísticas certificadas.

Para el logro de este producto se requiere la interacción principalmente de la Dirección General, la Oficina Asesora de Planeación, la Oficina de Tecnologías de la Información y la Oficina Asesora de Comunicaciones, así como la participación de todas las áreas misionales y de apoyo que generen o requieran de información para la toma de decisiones tanto del nivel central como territorial de la ARN.

Producto OOp2.P3: Talento humano y cultura organizacional orientada al aprendizaje (gestión del cambio), cuidado y reconciliación con enfoques diferencial y de género en la gestión de la entidad.

Se refiere a la administración del ciclo del personal (empleados públicos y contratistas) de la ARN con base en el Plan Estratégico de Talento Humano con enfoque diferencial y de género en beneficio del cumplimiento de la misión institucional (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2022).

Como es usual una entidad como la ARN fundamenta el cumplimiento de su misión desarrollando trabajo con personas y orientado a grupos poblacionales, por lo cual es clave conocer, comprender y gestionar su cultura organizacional. Este concepto es entendido como “la forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas” (Chiavenato, Idalberto, 2009, pág. 129). De este modo,

---

<sup>14</sup> Es importante proponer y analizar la posibilidad de incluir plataformas de información que permitan el intercambio de información en favor de la población participante y que contribuyan, por ejemplo, a la comercialización de productos fabricados por las unidades productivas o asociaciones de producción conformadas por los participantes.



la ARN es el reflejo de su cultura organizacional expresado, de manera tangible, a través de los principios institucionales, así como de la imagen de la Agencia y, de manera intangible a través de los comportamientos y actitudes de las personas.

En este sentido, es clave la gestión del talento humano para la creación, adaptación y transformación de la cultura organizacional que permita que la entidad sea un lugar de trabajo cuyas condiciones permitan el desarrollo personal, profesional y laboral de los empleados públicos y contratistas bajo principios institucionales claros y aplicables. De manera complementaria, la gestión del cambio en la ARN es uno de los elementos clave para sostener la misionalidad de la entidad y que es parte de la cultura organizacional. Es así como la gestión del cambio permite que la entidad defina prácticas de comportamiento organizacional que puedan ser implementadas desde el nivel directivo y que ello sirva de modelo para toda la Agencia y así se pueda replicar en todos los niveles (Mckinsey Quarterly, 2016).

Talento humano se encarga del diseño, implementación y evaluación del Plan Estratégico mencionado que incluye un conjunto de planes específicos: i) Plan Anual de Vacantes; ii) Plan de Previsión de Recursos Humanos; iii) Plan Institucional de Capacitación; iv) Plan de Incentivos Institucionales, y; v) Plan de Trabajo Anual en Seguridad y Salud en el Trabajo.

En este contexto se desarrollan acciones como la gestión de la vinculación, permanencia, desarrollo y retiro del personal; la administración de la nómina; la administración de la evaluación del desempeño y acuerdos de gestión (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2022); cultura organización y gestión del cambio y; la gestión de planes de personal enfocados en su atención psicosocial, seguridad física y bienestar, lo anterior desde la perspectiva del enfoque diferencial y de género a través de planes de acción.

Este producto está a cargo del área de Talento Humano de la entidad con el apoyo de la Secretaria General y en asocio con la Subdirección Administrativa y la Subdirección Financiera.

**Producto OOp2.P4: Gestión oportuna del riesgo interno**

De acuerdo con el del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) se refiere al “conjunto de políticas, o prácticas e instrumentos que tienen como propósito permitirle a la organización realizar las actividades que la conduzcan a lograr los resultados propuestos” (Presidencia de la República, 2022, pág. 5), ello en línea con la séptima dimensión de este.

La gestión del riesgo permite identificar, evaluar, manejar y controlar acontecimientos o situaciones potenciales que se enfocan en proporcionar medidas que permitan el



logro y alcance de los objetivos. En tal sentido, es preciso que la ARN mantenga acciones, métodos y procedimientos de control y de gestión del riesgo, así como mecanismos para la prevención y evaluación de este, aspectos que se desarrollan a través del Modelo Estándar de Control Interno (MECI).

Este producto permite que la entidad asegure el cumplimiento de los cuatro objetivos del Sistema de Control Interno establecidos por el Departamento Administrativo de Función Pública, estos son: “a) Proteger los recursos a través de la adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten; b) Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional; c) Velar porque la entidad disponga de procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional, de acuerdo con su naturaleza y características y; d) Aumentar la confianza de los ciudadanos en la entidad pública” (Presidencia de la República, 2022, pág. 12).

El Grupo de Control Interno de Gestión de la ARN es el encargado de liderar los aspectos mencionados y de establecer las acciones correctivas y de mejora para la entidad.



## BIBLIOGRAFÍA

- DNP & Swisscontact. (2021). *Metodología de Articulación para la Competitividad - ArCo. Manual de Herramientas*. Bogotá D.C., Colombia.
- ACR. (2016). Resolución 1356 de 2016. Bogotá.
- Agencia Colombiana para la Reintegración de Personas y Grupos Alzados en Armas. (2014). Resolución 1724 de 2014.
- Agencia Colombiana para la Reintegración. (s.f.). *Herramientas de Prevención del Riesgo de Reincidencia y Victimización de las Personas en Proceso de Reintegración*. Bogotá. Obtenido de [https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PA00M21J.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00M21J.pdf)
- Agencia para la Reincorporación y la Normalización. (julio de 2020). Plan de Gestión del Conocimiento y la Innovación. Bogotá.
- ARN. (2014). Evolución del Proceso de Reintegración: Fortaleza Institucional basada en la experiencia y lecciones aprendidas. Agencia Colombiana para la Reintegración.
- ARN. (26 de junio de 2019). *Avanza estrategia para la prevención y superación de la estigmatización*. Obtenido de Agencia para la Reincorporación y la Normalización: <http://intracr/conocimiento/Lists/Noticias/DispForm.aspx?ID=216&InitialTabId=Ribbon%2ERead>
- ARN. (2019). *Colombia Construye Paz desde los Territorios*. Obtenido de Agencia para la Reincorporación y la Normalización: [http://www.reincorporacion.gov.co/es/sala-de-prensa/noticias/Paginas/Gira-Sur-Sur\\_2019/Gira-Sur-Sur\\_2019.aspx](http://www.reincorporacion.gov.co/es/sala-de-prensa/noticias/Paginas/Gira-Sur-Sur_2019/Gira-Sur-Sur_2019.aspx)
- ARN. (septiembre de 2020). Articulación Reincorporación-PDET. Agencia para la Reincorporación y la Normalización.
- ARN. (2020). Estrategia de Transformación del Territorio para la Reincorporación. Agencia para la Reincorporación y la Normalización.
- ARN. (julio de 2020). Plan de Gestión del Conocimiento y la Innovación. Bogotá: Agencia para la Reincorporación y la Normalización.
- ARN. (septiembre de 2020). Premio Nacional de Buenas Prácticas ARN: Anexo Técnico 2020. Bogotá: Agencia para la Reincorporación y la Normalización.
- ARN. (2020). *SISTEMATIZACIÓN DE LA ACTUALIZACIÓN DEL CONTEXTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL*. Bogotá: Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN).
- ARN. (28 de Febrero de 2021). *ARN en cifras febrero 28 2021*. Obtenido de Agencia para la Reincorporación y la Normalización:



- [http://www.reincorporacion.gov.co/es/agencia/Documentos%20de%20ARN%20en%20Cifras/ARN\\_en\\_Cifras\\_corte\\_Febrero\\_2021.pdf](http://www.reincorporacion.gov.co/es/agencia/Documentos%20de%20ARN%20en%20Cifras/ARN_en_Cifras_corte_Febrero_2021.pdf)
- ARN. (2022). *ANEXO I. DIAGNÓSTICO RÁPIDO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL DE LA ARN*. Bogotá D.C.
- Asamblea General de Naciones Unidas. (23 de diciembre de 2013). *Seguimiento de la resolución 66/290 de la Asamblea General*. Obtenido de Informe del Secretario General : [https://www.unocha.org/sites/dms/HSU/S-G%20Report%20on%20Human%20Security%20A.68.685%20\(Spanish\).pdf#:~:text=El%20presente%20informe%20se%20ha%20preparado%20con%20arreglo,experiencias%20en%20el%20%C3%A1mbito%20de%20la%20seguridad%20humana](https://www.unocha.org/sites/dms/HSU/S-G%20Report%20on%20Human%20Security%20A.68.685%20(Spanish).pdf#:~:text=El%20presente%20informe%20se%20ha%20preparado%20con%20arreglo,experiencias%20en%20el%20%C3%A1mbito%20de%20la%20seguridad%20humana).
- Asamblea General de Naciones Unidas. (21 de octubre de 2015). *Promoción de la verdad, la justicia, la reparación y las garantías de no repetición*. Obtenido de Nota del Secretario General: <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N15/326/50/PDF/N1532650.pdf?OpenElement>
- Ávila, A. (2015). Injerencia Política de los Grupos Armados Ilegales. En C. Lopez, Y *Refundaron la Patria... De cómo mafiosos y políticos reconfiguraron el Estado colombiano* (págs. 79 - 215). Bogotá: Debate.
- Bacca, L., Reyes, O., Parra, D., Mena, K., & Revelo, O. (2014). *Análisis de Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR) en Colombia 2006 - Junio 2014*. Bogotá: Contraloría General de la República.
- BANCO MUNDIAL. (2004). *Diez pasos hacia un sistema de seguimiento y evaluación basado en resultados*. Bogotá D.C.
- Bratton, J., & Gold, J. (2012). *Human Resource Management: Theory and Practice*. Palgrave Macmillan.
- Bueno Cipagauta, M. (2017). Políticas públicas de reconciliación. Un reto posible en la construcción y la sostenibilidad de la paz en Colombia. *Análisis Político*, 30(90), 3–24.
- Bueno, C. y. (1996). *Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos*. Madrid: Pirámide S.A.
- Castro, M. (2001). *Del ideal y el goce: lógicas de la subjetividad en la vía guerrillera y avatares en el paso a la vida civil*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- CEPAL. (s.f.). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/temas/gestion-publica/acerca-gestion-publica>
- Chiavenato, Idalberto. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda edición*. Ciudad de México: Mcgraw Hill.
- DAFP. (2019). *Guía de integridad, transparencia y lucha contra la corrupción*. Bogotá: ESAP.



- DANE. (s.f.). *Enfoque Diferencial e Interseccional*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/enfoque-diferencial-e-interseccional>
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Decreto Ley 588 de 2017. (5 de Abril de 2017). *Por el cual se organiza la Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad, la Convivencia y la no Repetición*.
- Departamento Administrativo de Función Pública. (7 de 11 de 2022). *DAFP*. Obtenido de DAFP: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (18 de 08 de 2022). *Proceso: Gestión del talento humano*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/web/intranet/proceso-gestion-th>
- DNP. (2007). *Propuesta metodológica para la elaboración de planes estratégicos territoriales*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.
- DNP. (2018). Conpes 3931. Departamento Nacional de Planeación.
- DNP. (2018). *Sistema Integrado de Gestión*. Obtenido de Sistema Integrado de Gestión: <https://www.dnp.gov.co/DNP/sistema-integrado-de-gestion>
- DNP. (s.f.). *Planeación Territorial*. Obtenido de <https://pazvictimas.dnp.gov.co/herramientas-de-planeacion/Pages/aspectosgestionpublica.aspx>
- ESAN. (13 de Julio de 2016). *Planes y jerarquías de objetivos en las empresas*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/planes-y-jerarquias-de-objetivos-en-las-empresas>
- Escola de Cultura de Pau. (s.f.). *Construcción de paz*. Obtenido de <https://escolapau.uab.cat/construccion-de-paz/>
- Fiscalía General de la Nación. (s.f.). *Enfoques Diferenciales*. Obtenido de <https://www.fiscalia.gov.co/colombia/justicia-transicional-2/enfoques-diferenciales/>
- Fondo Fiduciario de las Naciones Unidas para la Seguridad Humana. (s.f.). *¿Qué es la seguridad humana?* Obtenido de <https://www.un.org/humansecurity/es/what-is-human-security/>
- Gallo, P. (2008). *DESCENTRALIZACIÓN Y DESCONCENTRACIÓN: ¿EXCEPCIONES A LA IMPRORROGABILIDAD DE LA COMPETENCIA?* Obtenido de Colaboraciones Jurídicas UNAM: <https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/index.php/republica-juridica-admin/article/download/439/399>
- Herrera, D., & González, P. (2013). Estado del arte del DDR en Colombia frente a los estándares internacionales en DDR (IDDRS). *Colombia Internacional*, 273-302.
- Iglesias, M. (2017). Aliados de la Reintegración: Una Mirada Estratégica de sus Aportes para la Construcción de Paz. *Anuario de Reintegración*.



- Jhonson, F. y. (2001). *Dirección Estratégica 5° Edición*. Madrid: Pearson Educación.
- Ladino, É. (2021). *Articulación y coordinación interinstitucional y regional en la implementación de programas de generación de ingresos dirigidos a poblaciones víctima del desplazamiento forzado en la Unidad para las Víctimas*. Bogotá: Universidad de los Andes - Facultad de Derecho.
- Lara Salcedo, L. (2016). ¿Y después de la guerra qué? Avatares en el tránsito a la vida civil de jóvenes desmovilizados de las FARC. *Universitas Humanística*, 82, 49-73.
- Mckinsey Quarterly. (2016). The four building blocks of change. *Mckinsey Quarterly*, 7.
- Naciones Unidas. (s.f.). *La Agenda para el Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/#2641562e496207eff>
- Nieto Bravo, J., & Pardo Rodríguez, J. (2017). Del contractualismo igualitario al desarrollo humano diferencial: una perspectiva de justicia desde el enfoque de capacidades humanas en el proceso de retorno a la vida civil de desmovilizados en Colombia. *Hallazgos*, 14(28), 83-104.
- OECD. (2017). *Recomendación del Consejo de la OECD sobre Integridad Pública*. Obtenido de <https://www.oecd.org/gov/ethics/recomendacion-sobre-integridad-es.pdf>
- OIM. (2019). *Disarmament, Demobilization and Reintegration: Compendium of Projects 2010–2017*. Ginebra.
- Organización de Naciones Unidas. (6 de Enero de 2023). *Misión de Verificación de la ONU en Colombia*. Obtenido de <https://colombia.unmissions.org/el-secretario-general-saluda-la-determinaci%C3%B3n-de-colombia-de-avanzar-hacia-la-consolidaci%C3%B3n-de-la>
- Pereira, G. (2006). Capacidades individuales y capacidades colectivas. *Sistema*, N° 195, 35-51.
- Planning Consultores . (01 de 11 de 2016). *Planning*. Obtenido de La Mega: Documentos Planning No 1611: <https://www.planning.com.co/bd/documentosPlanning/Noviembre2016.pdf>
- Presidencia de la República. (2011). Decreto 4138 de 2011.
- Presidencia de la República. (2017). Decreto 897 de 2017.
- Presidencia de la República. (18 de 08 de 2022). *Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Módulo 7: Control Interno*. Obtenido de [https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/cursos/modelo-integrado-planeacion-gestion/files/dimension7-control/Presentacion\\_Estructura\\_meci.pdf](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/cursos/modelo-integrado-planeacion-gestion/files/dimension7-control/Presentacion_Estructura_meci.pdf)
- Ramos, E. (2018). *Ciudadanías y Procesos de Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR): Aproximaciones desde las historias de vida de excombatientes paramilitares*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia - Facultad de Ciencias Económicas.



- Redacción Colombia 2020. (7 de enero de 2021). En 2020, 73 excombatientes fueron asesinados: Misión de la ONU. *El Espectador*.
- Redacción judicial. (4 de agosto de 2022). Sometimiento y acogimiento ¿En qué se diferencian las opciones para alcanzar la paz? *El Espectador*, págs. <https://www.elespectador.com/judicial/sometimiento-y-acogimiento-en-que-se-diferencian-las-opciones-para-alcanzar-la-paz/>.
- Ronda Pupo, G. (2004). La integración de los niveles estratégico, táctico y operativo en la dirección estratégica. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, núm. 52, pp. 29-57.
- Roth Deubel, A.-N. (1999). *Políticas Públicas. Formulación, implementación y evaluación*. Bogotá: Ediciones Aurora.
- Senge, P. (1998). The practice of innovation. *Leader to Leader*, 77-91.
- Simsek, Z. (2009). Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding. *Journal of Management Studies*, Vol. 46, Issue 4, pages. 28.
- SOTELO, ANIBAL. (s.f.). *La cadena de valor público: un principio ordenador que previene la colisión metodológica*. .
- UNDDR. (2021). *Introduction to the IDDRS*. Obtenido de <https://www.unddr.org/wp-content/uploads/2021/02/IDDRS-1.10-Introduction-To-The-IDDRS.pdf>
- UNSDG. (s.f.). *Valores Universales*. Obtenido de Principio uno: Enfoque basado en los Derechos Humanos: <https://unsdg.un.org/es/2030-agenda/universal-values/human-rights-based-approach>
- Velasco, C. (2020). *El DDR en Colombia ¿Desmovilización, Desarme y Reincidencia? Factores que Impulsan o Inhiben la Reincidencia de Actividades Ilegales en Excombatientes Desmovilizados de Grupos Armados Ilegales en Colombia*. Bogotá.