



Gobierno de
Colombia

Rendición *de* cuentas 2024

INFORME DE GESTIÓN - ARN 2024



Agencia para la
Reincorporación y la
Normalización - ARN

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
PRESENTACIÓN	3
1. RESULTADOS DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL.....	4
1.1 Procesos estratégicos.....	6
1.1.1. Proceso de Direccionamiento Estratégico	6
1.1.2. Proceso de Gestión de Comunicaciones	19
1.1.3. Proceso de Gestión de Relaciones Externas.....	21
1.2 Procesos Misionales	24
1.2.1 Proceso de Diseño	25
1.2.2 Implementación	26
1.2.3 Proceso de Seguimiento	35
1.2.4 Proceso de Gestión Legal	37
1.3 Procesos de apoyo	38
1.3.1 Proceso de Gestión Documental.....	38
1.3.2 Proceso de Gestión del Talento Humano.....	39
1.3.3 Proceso de Gestión Financiera	44
1.3.4 Proceso de Gestión Jurídica	48
1.3.5 Proceso de Gestión de Adquisición de Bienes y Servicios	50
1.3.6 Proceso de Gestión de Tecnologías de la Información	52
1.3.7 Proceso de Atención al Ciudadano	54
1.3.8 Proceso de Gestión Administrativa	59
1.4 Procesos de evaluación	59
1.4.1 Evaluación, Control y Mejoramiento.....	59
2. PRINCIPALES RETOS DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL	61

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Resultado de Indicadores CONPES 3932	7
Tabla 2. Resultado de Indicadores CONPES 3931	9
Tabla 3. Resultado de Indicadores CONPES 4040	13
Tabla 4. Resultado de Indicadores CONPES 4080	14
Tabla 5. Resultado de Indicadores Plan Estratégico Sectorial.....	15
Tabla 6. Resultado de Indicadores Plan de Acción Institucional	16
Tabla 7. Resultado de Indicadores Plan de Participación Ciudadana.....	17
Tabla 8. Resultado de Indicadores del Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano	18
Tabla 9. Iniciativas Implementadas en el Fortalecimiento de Alianzas Estratégicas	23
Tabla 10. Comparecientes que Ingresaron al Proceso de Acompañamiento por Grupo Territorial	33
Tabla 11. Ejecución Presupuestal	45
Tabla 12. Ejecución Presupuestal luego del Aplazamiento de Recursos	45
Tabla 13. Programa Anual de Caja.....	46
Tabla 14. Desembolsos Realizados a Personas en Proceso de Reintegración	46
Tabla 15. Desembolsos Realizados a Comparecientes de Fuerza Pública	46
Tabla 16. Desembolsos a Comparecientes de Fuerza Pública - Pendientes	46
Tabla 17. Desembolsos Realizados a Personas en Proceso de Reincorporación	46
Tabla 18. Desembolsos a Personas en Proceso de Reincorporación - Pendientes.....	47
Tabla 19. Procesos de Contratación Realizados	51
Tabla 20. Capacitaciones Realizadas en Tems Contractuales	51
Tabla 21. Espacios de Relacionamento con Entidades Públicas.....	55
Tabla 22. Relación de PQRSD 2023 - 2024	57
Tabla 23. Resultado de Evaluación del Sistema de Control Interno con Metodología DAFP	61

TABLA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1. Mapa de Procesos de la Agencia para la Reincorporación y la Normalización	4
Ilustración 2. Cumplimiento de los Planes Institucionales	6
Ilustración 3. Política de Relacionamento con la Ciudadanía	58

PRESENTACIÓN

La Agencia para la Reincorporación y la Normalización - ARN, presenta y pone en consideración de la ciudadanía en general los resultados de la gestión institucional durante la vigencia 2024.

En la ARN se aplica un modelo de gestión por procesos a través del cual se planifican, organizan, dirigen y controlan las actividades de manera transversal integrando las áreas o dependencias en 16 procesos a través de los cuales se desarrollan las acciones que permiten cumplir con los objetivos institucionales y responder a las necesidades de los ciudadanos, dichos procesos se agrupan internamente de la siguiente manera:

Procesos estratégicos: aquellos relacionados con la definición de políticas, estrategias, objetivos y los recursos necesarios para implementar el despliegue territorial, así como la gestión de las comunicaciones y las revisiones realizadas por la Alta Dirección. Los procesos estratégicos de la Entidad son i) el Proceso de Direccionamiento Estratégico, ii) Proceso de Comunicación y iii) Proceso de Relaciones Externas.

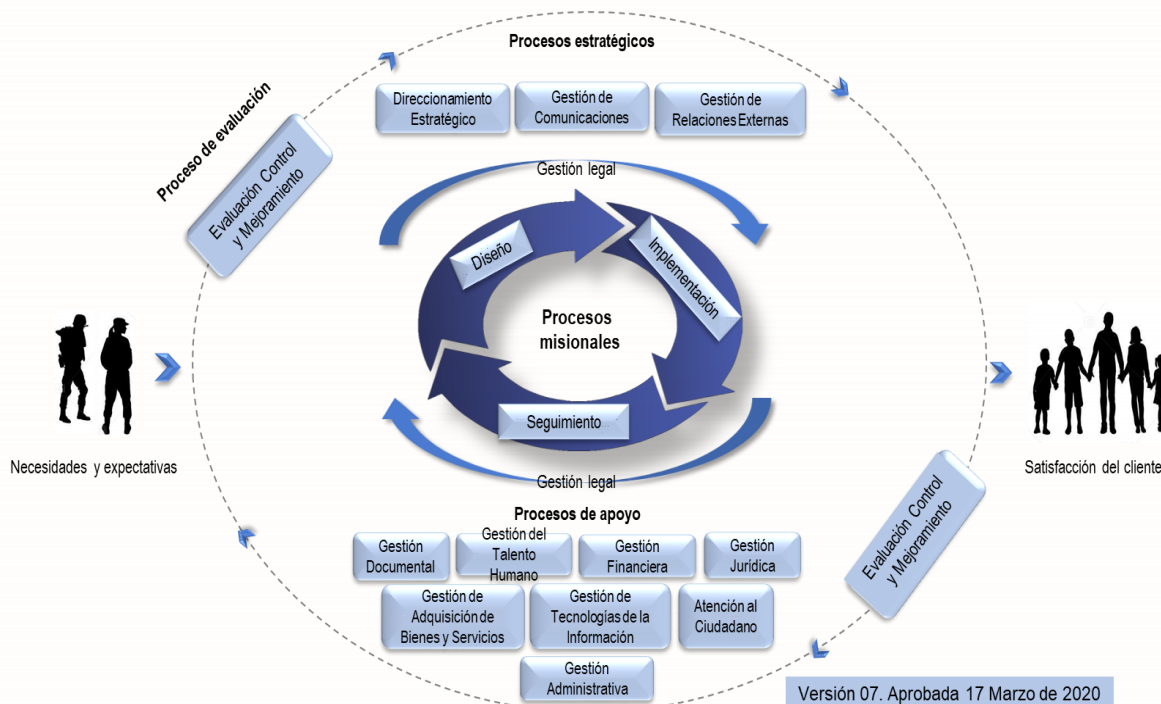
Procesos misionales: aquellos procesos que generan los resultados esperados por la Entidad en el cumplimiento de su objeto social. Los procesos misionales definidos por la ARN son cuatro: i) Proceso de Diseño, ii) Proceso de Implementación, iii) Proceso de Seguimiento y iv) Proceso de Gestión Legal.

Procesos de apoyo: aquellos que proveen los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos estratégicos, misionales y de evaluación, son quienes apalancan el funcionamiento y la operación de la Agencia. La ARN ha definido sus procesos de apoyo así: i) Gestión Documental, ii) Gestión del Talento Humano, iii) Gestión Financiera, iv) Gestión Jurídica, v) Gestión de Adquisición de Bienes y servicios, vi) Gestión de Tecnologías de Información, vii) Atención al ciudadano y viii) Gestión administrativa.

Procesos de evaluación, control y mejoramiento: aquellos necesarios para medir y recopilar datos destinados al análisis del desempeño y a la mejora de la eficacia y la eficiencia de la Agencia; Asimismo ARN dispone de un proceso integral de evaluación, control y mejoramiento.

En el siguiente esquema se puede observar el mapa de procesos de la Entidad.

Ilustración 1. Mapa de Procesos de la Agencia para la Reincorporación y la Normalización



Fuente: Software para la Administración de la Planeación y la Gestión - SAPYG

El presente informe de gestión se organiza en dos capítulos. El primero, presenta los resultados alcanzados por la Agencia durante la vigencia 2024 en cada uno de sus instrumentos de planeación: CONPES 3932, CONPES 3931, CONPES 4040 y CONPES 4080, Plan Estratégico Sectorial, Plan Estratégico Institucional, Plan de Acción Institucional, Plan de Participación Ciudadana y Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, adicionalmente se presentan los principales logros y resultados alcanzados por cada proceso durante la presente vigencia.

En el segundo capítulo se abordan los principales retos que enfrentará la Entidad para cumplir con su misionalidad en 2025.

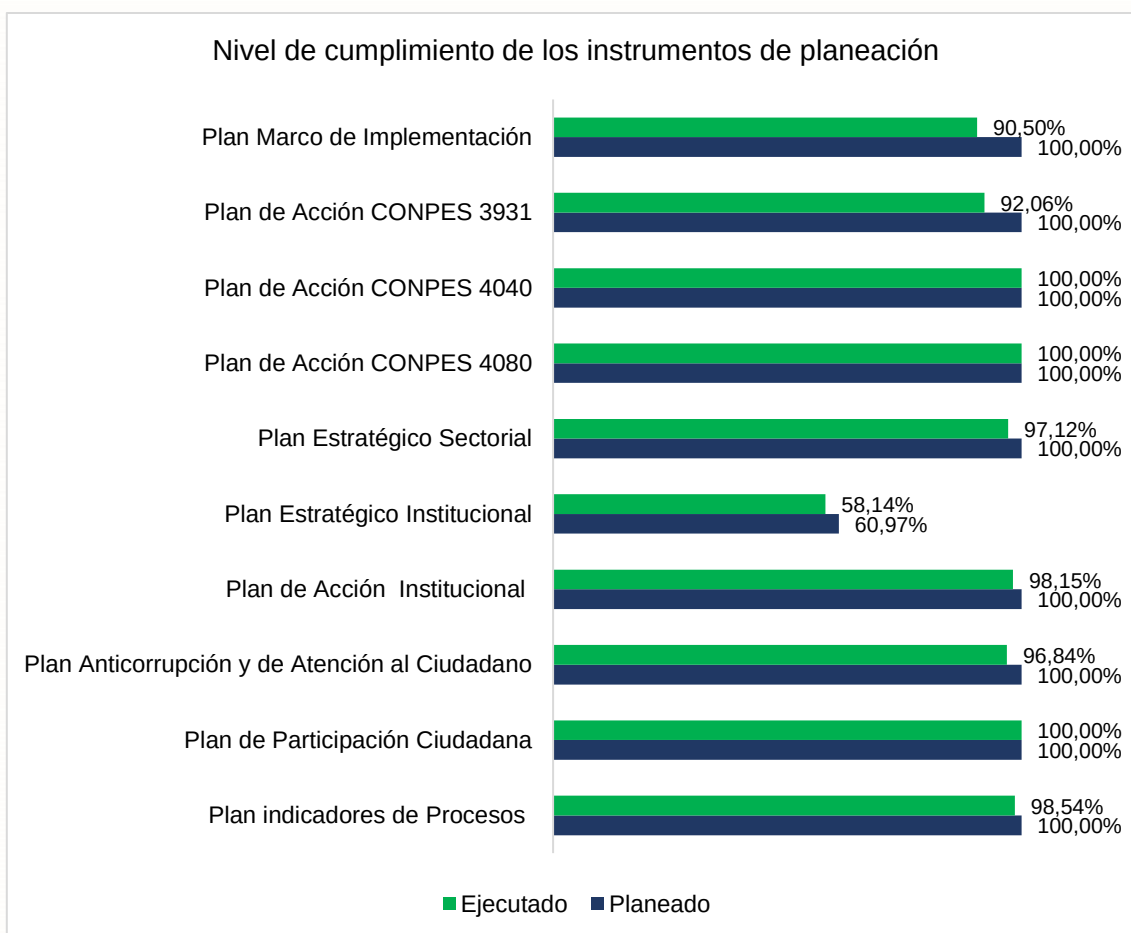
1. RESULTADOS DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

Los resultados consolidados para la vigencia 2024 logrados por la Agencia en cada instrumento de planeación, son:

- **Plan de Acción CONPES 3932:** el Plan Marco de Implementación está compuesto por 14 indicadores, cierra la gestión con una planeación del 100% y una ejecución del 90.5%.
- **Plan de Acción CONPES 3931:** compuesto por 4 objetivos específicos, 44 acciones e igual número de indicadores, cierra la gestión con una planeación del 100% y una ejecución del 100%.

- **Plan de Acción CONPES 4040:** compuesto por 1 acción y 1 indicador, cierra la gestión con una planeación del 100% y una ejecución del 100%.
- **Plan de Acción CONPES 4080:** compuesto por 2 acciones y 2 indicadores, cierra la gestión con una planeación del 100% y una ejecución del 100%.
- **Plan Estratégico Sectorial:** compuesto por 10 indicadores, cierra la gestión con una planeación del 100% y una ejecución del 97,2%.
- **Plan Estratégico Institucional:** compuesto por 4 objetivos y 24 indicadores, cierra la gestión con una planeación del 100% y una ejecución del 58,14%.
- **Plan de Acción Institucional:** compuesto por 4 objetivos y 37 indicadores, cierra la gestión con una planeación del 100% y una ejecución del 98,15%.
- **Plan de Participación Ciudadana:** compuesto por 4 objetivos y 9 indicadores, cierra la gestión con una planeación del 100% y una ejecución del 100%.
- **Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano:** compuesto por 6 componentes, 17 subcomponentes y 30 indicadores, cierra la gestión con una planeación del 100% y una ejecución del 96.84%.

Ilustración 2. Cumplimiento de los Planes Institucionales



Fuente: Oficina Asesora de Planeación

1.1 Procesos estratégicos

1.1.1. Proceso de Direccionamiento Estratégico

El objetivo del proceso de direccionamiento estratégico es establecer participativamente políticas, directrices, planes, programas y proyectos, así como prever los recursos para orientar la gestión con enfoque de innovación y gestión de riesgos para el cumplimiento de la misión institucional con eficacia, eficiencia y efectividad.

Logros y resultados destacados

Por la naturaleza del proceso, sus logros se reflejan en el nivel de cumplimiento que alcanza la entidad en las metas fijadas en cada uno de los instrumentos de planeación, los cuales están en concordancia y contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales y en su conjunto, permiten hacer una lectura del cumplimiento de la misión y la función institucional que le fue asignada a la ARN.

A continuación, se presentan los principales logros en cada uno de los instrumentos de planeación de la Agencia:

- **CONPES 3932. Plan Marco de Implementación**

Tras la firma del Acuerdo Final de Paz y con el fin de garantizar la implementación de todo lo acordado, se diseñó el Plan Marco de Implementación (PMI), el cual es administrado por el Departamento Nacional de Planeación e integra el conjunto de propósitos, objetivos, metas, prioridades e indicadores acordados para dar cumplimiento al Acuerdo de Paz. La articulación se hace en el marco del documento CONPES 3932 de 2018. En este Plan, la ARN tiene a cargo acciones que se encuentran directamente relacionadas con el Punto 3: Fin del conflicto y Punto 6: implementación, verificación y refrendación. En cumplimiento de la misionalidad, la ARN desarrolla acciones que aportan a la construcción de paz en Colombia y es responsable de los siguientes indicadores:

Tabla 1. Resultado de indicadores CONPES 3932

Indicador	Resultado
C.221 Consejo Nacional de Reincorporación creado y en funcionamiento 2024	Se realizaron 9 sesiones del Consejo Nacional de Reincorporación.
C.238 Porcentaje de integrantes de FARC-EP acreditados con proyecto productivo individual o colectivo viabilizado con apoyo económico entregado 2024	Se realizaron desembolso a 264 proyectos individuales y 3 proyectos colectivos que beneficiaron a 308 personas (70 mujeres y 238 hombres), de los cuales 14 integran un grupo étnico (47 indígenas, 51 afrodescendientes y 1 raizal).
C.239 Porcentaje de asignaciones únicas de normalización entregadas a los integrantes de las FARC-EP acreditados 2024	Se realizaron desembolso a 78 personas (16 mujeres y 62 hombres) de la asignación única de normalización. En total se han asignado 13.416 desembolsos desde 2017 a la fecha.
C.240 Porcentaje de miembros de las FARC-EP acreditados que no tengan vínculo contractual que les genere ingresos, con renta básica mensual 2024	Se realizaron 1.314 desembolsos de renta básica mensual, beneficiando a 125 acreditados (29 mujeres y 96 hombres).
C.241 Porcentaje de miembros de las FARC-EP acreditados que no tengan vínculo contractual, que reciben pago por concepto de seguridad social 2024	Se realizaron 3.640 pagos pensionales, beneficiando a 476 personas acreditadas (142 mujeres y 334 hombres).
C.427 Consejos Territoriales de Reincorporación creados y en funcionamiento 2024	18 Consejos Territoriales de Reincorporación activos, 13 sesionaron en 56 oportunidades.
C.457 Planes y programas de reincorporación social y económica implementados 2024	Dos planes, programas y proyectos implementados: 1. Programa Camino Diferencial de Vida: cuenta con 117 personas activas que pasaron del Programa Camino Diferencial de Vida a la Ruta de Reincorporación. 98 personas han firmado acta de compromiso para ingreso al “Proceso de Reincorporación Integral PRI” y construcción

Indicador	Resultado
	desde sus necesidades en la reincorporación comunitaria, la reincorporación social, la reincorporación económica y la reincorporación política. 2. Estrategia de Reincorporación Comunitaria: Se implementaron 66 Agendas Territoriales de Reincorporación Comunitaria en 61 municipios distribuidos en 5 regiones del país, logrando avances significativos en la promoción y fortalecimiento de procesos comunitarios. En estas actividades participaron 9.540 personas, de las cuales 1.538 son firmantes del acuerdo de paz.
C.458 Porcentaje de miembros de las FARC-EP acreditados que no tengan vínculo contractual que les genere ingresos y que continúen con su ruta educativa de acuerdo con sus intereses en el proceso de reincorporación, con asignación básica mensual 2024	Se realizaron 132.462 desembolsos de asignación mensual, beneficiando a 11.339 acreditados (3.010 mujeres y 8.329 hombres).
C.459 Espacios transitorios de Capacitación y Reincorporación, dispuestos y en funcionamiento según lo establecido en el decreto 1274 de 2017 – 2024	Se desembolsaron recursos por valor de \$18.362.503.470 para garantizar la administración y adecuado funcionamiento de los 24 Espacios Transitorios de Capacitación y Reincorporación.
C.460 Recursos de cooperación internacional no reembolsable y de instituciones no gubernamentales para el programa de atención especial para lisiados del conflicto con incapacidad permanente y adultos mayores, gestionados en especial en los primeros 36 meses 2024	Se aprobó el Proyecto “Rutas para la reducción de brechas en la población de firmantes de paz con discapacidad visual”, por valor de \$62.137.432, para fortalecer el programa CaPAZcidades.
C.E.3 Programa especial de armonización para la reintegración y reincorporación social y económica con enfoque diferencial étnico y de género concertado, diseñado e implementado 2024	Se difundió el Programa Especial de Armonización a través de 9 mingas indígenas en 5 departamentos y Bogotá, participaron 373 personas y en 34 asambleas territoriales en los 32 departamentos del país, Bogotá y San Basilio de Palenque, participaron 2.200 personas de comunidades negras, afrocolombianas, raizales y palenqueras.
C.E.4 Mujeres excombatientes pertenecientes a pueblos étnicos beneficiarias del programa especial de armonización para la reintegración y la reincorporación 2024	El avance de este indicador está directamente relacionado con la progresión del indicador C.E.3 dado que la fase 4 de implementación comenzará formalmente en 2025, la Agencia aún no cuenta con mujeres con pertenencia étnica beneficiadas por los Programas Especiales de Armonización.

Indicador	Resultado
C.MT.1 Porcentaje de miembros de las FARC-EP acreditados y que voluntariamente acceden a la ruta reincorporación con todas las medidas de la reincorporación económica y social sostenible 2024	11.115 personas (2.997 mujeres y 8.118 hombres) accedieron a la ruta de atención en diciembre, representando el 92%.
C.MT.2 - Programa de atención especial para discapacitados del conflicto con incapacidad permanente y adultos mayores, que gestione recursos de cooperación no reembolsable internacional y de instituciones no gubernamentales para su realización, creado 2024	Se avanzó en la implementación del Programa CaPAZcidades.

Fuente. Software para la Administración de la Planeación y la Gestión - SAPYG

El reporte cuantitativo del avance de los indicadores puede ser consultado en el Sistema Integrado de Información para el Posconflicto – SIIPO en el siguiente enlace:
<https://siipo.dnp.gov.co/inicio>

- **CONPES 3931. Política Nacional para la Reincorporación Social y Económica de Exintegrantes de las FARC-EP**

Este CONPES tiene como objetivo garantizar una reincorporación integral de exintegrantes de las FARC-EP y sus familias a la vida civil, de acuerdo con sus intereses y en el marco del Acuerdo Final, dentro de los resultados relevantes se encuentran:

Tabla 2. Resultado de indicadores CONPES 3931

Objetivo Específico	Acción	Resultado
1. Fortalecer la articulación y planificación entre los actores involucrados en el proceso de reincorporación integral de los exintegrantes de las FARC-EP y sus familias.	1.1 Concertar con las entidades competentes sus responsabilidades para la implementación del proceso de reincorporación	Se desarrollaron acciones de articulación con 35 instituciones de sectores (Salud y Protección Social, Agropecuario, Pesquero y Desarrollo Rural, Gobierno, Trabajo, Ambiente y Desarrollo Sostenible, Interior, Defensa, Educación, Vivienda, Ciudad y Territorio, Hacienda y Crédito Público, y Comercio) se realizaron 51 acciones como reuniones, mesas técnicas, socializaciones metodológicas, cruces de información, convenios y otras actividades que facilitan la coordinación y articulación interinstitucional.
	1.2 Fortalecer la capacidad técnica del componente FARC para el	Se vinculó a 38 personas mediante contrato de prestación de servicios con el fin de fortalecer la capacidad técnica del Consejo

Objetivo Específico	Acción	Resultado
	cumplimiento de sus funciones en el CNR y los CTR.	Nacional de Reincorporación y los Consejos Territoriales de Reincorporación.
	1.3 Liderar la gestión de recursos para garantizar el funcionamiento del componente FARC en el CNR y los CTR.	Se solicitaron recursos para garantizar el funcionamiento del componente FARC en el Consejo Nacional de Reincorporación y los Consejos Territoriales de Reincorporación durante 2025 en el Anteproyecto de Presupuesto y en el Marco de Gasto de Mediano Plazo - MGMP 2025-2028.
	1.4 Diseñar e implementar el Sistema Nacional de Reincorporación como instancia de articulación y coordinación a nivel nacional y territorial (departamental y municipal) para promover el acceso, oportunidad, pertinencia y sostenibilidad de los planes y programas para el proceso de reincorporación.	Se realizó la primera sesión técnica del Subcomité de Articulación, Planificación y Seguimiento, de Sistema Nacional de Reincorporación. Se presentó la propuesta del plan de acción y los lineamientos para los subcomités temáticos. En este encuentro participaron 9 entidades que conforman el subcomité.
	1.5 Fortalecer el Sistema de Información para la Reintegración (SIR) conforme a las recomendaciones emanadas del CNR, para adaptarlo al seguimiento del proceso de reincorporación de los exintegrantes de las FARC-EP y sus familias	Se ejecutaron 120 actividades, en diferentes etapas de desarrollo: 7 solicitud radicada, 1 análisis funcional, 14 análisis Funcional – Viable, 4 caso de uso en Trámite, 29 caso de uso firmado, 5 en desarrollo, 5 en pruebas, 53 en producción y 2 cierre sin entrada en producción.
	1.7 Promover estrategias que fortalezcan capacidades en formación y sensibilización en enfoque de género y nuevas masculinidades en las entidades del Estado involucradas en el Proceso de Reincorporación. Para tal fin, y de manera conjunta entre la ARN, el CNR y la CPEM, se hará gestión y se entrenará, mediante la metodología de formador de formadores, a los servidores públicos del área de Recursos Humanos de las entidades intervinientes en la reincorporación, para la difusión y la generación de espacios periódicos de reflexión que aborden el enfoque de género y las nuevas masculinidades	Se concertó y definieron los criterios de priorización diferencial con participación de 30 vocerías, culminación del proceso de promoción de estrategias que permitan la territorialización del enfoque de género con participación de 23 vocerías de entidades del Estado.
	1.8 Articular esfuerzos para que las entidades del Estado a nivel	Se articularon esfuerzos para que las entidades del Estado a nivel nacional y territorial incorporen el enfoque de género y

Objetivo Específico	Acción	Resultado
	nacional y territorial incorporen el enfoque de género y diferencial en la oferta de servicios institucionales para la reincorporación	diferencial en la oferta de servicios institucionales para la reincorporación. Se realizó capacitación a 189 empleados públicos de 161 focalizados para recibir transferencia de conocimientos sobre temas relacionados con el enfoque diferencial y el enfoque de género.
Promover la reincorporación comunitaria en el territorio, orientada al fortalecimiento del tejido social, la convivencia y la reconciliación.	2.1 Establecer programas y proyectos que promuevan el trabajo conjunto entre las comunidades, exintegrantes de las FARC-EP e instituciones, en las dimensiones sociales, culturales, deportivas, productivas y económicas, que tiendan al restablecimiento del tejido social, de acuerdo con las características de los territorios donde se desarrolla la reincorporación.	Se implementaron 10 programas y proyectos en territorios rurales y urbanos con jornadas de convivencia y recolección para generar condiciones para el fortalecimiento del tejido comunitario y las relaciones de confianza entre firmantes y la comunidad.
	2.4 Promover e implementar estrategias para el fortalecimiento de la ciudadanía activa de las mujeres de la comunidad y exintegrantes de FARC -EP para la incidencia en asuntos públicos, construcción de paz, y la promoción de agendas de mujeres a nivel territorial y nacional.	Se realizaron 10 Encuentros de fortalecimiento de liderazgos orientados a acciones comunitarias con enfoque de género, se contó con la participación de 331 mujeres, de las cuales 34 se reconocen como mujeres indígenas.
	2.8 Diseñar y coordinar las estrategias que desarrollen las iniciativas económico-productivas y el encadenamiento solidario entre las comunidades del territorio, los exintegrantes FARC-EP en proceso de reincorporación y las instituciones.	Se aprobaron 48 iniciativas económico-productivas por el Consejo Nacional de Reincorporación, en donde se beneficiaron a un total de 1.466 personas (1.020 Hombres y 446 Mujeres)
Generar condiciones para el acceso a mecanismos y recursos necesarios para la estabilización y proyección económica de los exintegrantes de	3.11 Gestionar con universidades y el sector privado la oferta de formación para la estructuración y gestión de proyectos económicos y productivos, así como el acompañamiento para coadyuvar al fortalecimiento de ECOMUN y los diferentes esquemas asociativos de los exintegrantes FARC-EP	Se gestionó oferta con 16 Instituciones de Educación Superior (11 públicas y 5 privadas) beneficiando a 342 personas en 32 formas asociativas. En lo relativo al SENA, se contribuyó a la gestión de proyectos económicos y productivos de 73 formas asociativas beneficiando a 1.975 asociados. En relación con el sector privado, se resalta el fortalecimiento productivo de 125 formas asociativas beneficiando a 4.666 personas en 22 departamentos.

Objetivo Específico	Acción	Resultado
las FARC-EP y sus familias, de acuerdo con sus intereses, necesidades y potencialidades.	3.35 Diseñar e implementar estrategias que impulsen la autonomía económica de las mujeres exintegrantes de las FARC-EP garantizando su acceso, control y administración de recursos.	Se fortalecieron 16 formas asociativas conformadas por mujeres. Del total 13 formas asociativas cumplieron con los criterios de viabilidad para postularse a la Estrategia de Sostenibilidad
	3.37 Desarrollar estrategias que permitan a las personas con discapacidad exintegrantes de las FARC-EP y sus familias participar en procesos de formación para el trabajo, proyectos productivos colectivos o individuales y otras iniciativas para la generación de ingresos o procesos de inclusión laboral.	Se identificaron y caracterizaron 12 Iniciativas de Emprendimiento Colectivo-IEC, seleccionando 8 IEC que ya cuentan con planes de fortalecimiento y constitución. para la Estrategia de generación de ingresos de personas con discapacidad.
4. Generar condiciones para el acceso y la atención de los derechos fundamentales e integrales de exintegrantes de las FARC-EP y sus familias.	4.9 Identificar a la población de exintegrantes de las FARC - EP y sus familias que se encuentra por fuera del sistema escolar (incluye población en edad escolar, jóvenes y adultos iletrados), a través de la estrategia de búsqueda activa que se implementará anualmente en articulación con las secretarías de educación de las entidades territoriales certificadas.	Se ejecutaron los convenios con la Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD, "Maestro Itinerante" y el Modelo Educativo Flexible "Tejiendo Saberes" beneficiado a más de 2.800 personas. Se implementó el Contrato Interadministrativo con ICETEX y la Política de Gratuidad en Matrícula de Educación Superior – UNAD, beneficiando a 1.561 personas en reincorporación, 75 personas familiares vinculadas, 233 personas en reincorporación vinculadas, 498 personas familiares y de comunidad vinculadas, 1.579 personas jóvenes, adultas y adultas mayores excombatientes, 47 hijos e hijas de personas en proceso de reincorporación beneficiarias y activas.
	4.16 Brindar acompañamiento, tanto a exintegrantes de las FARC-EP como a sus familias, para fomentar la continuidad en el proceso educativo y formativo de esta población y promover el acceso a la educación superior.	Se vincularon 2.026 personas (500 mujeres, 1.526 hombres) a formación académica y 924 personas (289 mujeres, 635 hombres) vinculadas a formación para el trabajo.
	4.29 Brindar acompañamiento a exintegrantes FARC - EP en condición de discapacidad que han iniciado su proceso de rehabilitación con el fin de promover su adherencia al proceso y adecuado uso de las prótesis y ayudas técnicas.	Se atendieron 1878 personas con discapacidad, brindándoles ayudas técnicas y rehabilitación integral
	4.31 Acompañar a los exintegrantes FARC - EP mayores de 60 años,	Se acompañó a 1.518 personas mayores para fortalecer sus capacidades y fomentar

Objetivo Específico	Acción	Resultado
	para fortalecer sus capacidades y fomentar su participación en los componentes del Programa de Reincorporación	su participación en los componentes del Programa de Reincorporación
	4.35 Orientar e informar de manera clara y oportuna a exintegrantes de las FARC-EP y a sus familias, sobre los aspectos normativos asociados a los beneficios económicos y sociales de la reincorporación.	Se socializó a 11.487 personas en estado activo de los aspectos normativos asociados a los beneficios económicos y sociales de la reincorporación.
	4.36 Promover estrategias para la prevención, atención y sanción de las violencias contra las mujeres exintegrantes de las FARC-EP.	Se implementó la estrategia para la prevención, atención y sanción de las violencias contra las mujeres exintegrantes de las FARC

Fuente. Software para la Administración de la Planeación y la Gestión - SAPYG

- **CONPES 4040. Pacto Colombia con las Juventudes: Estrategia para Fortalecer el Desarrollo Integral de la Juventud**

Esta política está orientada a fortalecer el desarrollo integral de la población joven urbana y rural y la construcción de sus proyectos de vida para contribuir a su vinculación como agentes de desarrollo político, económico, social y cultural del país.

Tabla 3. Resultado de indicadores CONPES 4040

Objetivo específico	Acción	Resultado
2. Eliminar las barreras de inclusión y equidad que enfrentan los jóvenes para el goce efectivo de los derechos, en particular los jóvenes con mayores vulnerabilidades.	2.37 Incluir en el informe de gestión trimestral de la ARN, el avance correspondiente a la asignación básica mensual otorgada a jóvenes entre 18 y 28 años en proceso de reincorporación.	Se realizó un total de 12.423 desembolsos, por un valor de \$14.534.784.000, beneficiando a 1.152 firmantes jóvenes, distribuidos por género de la siguiente manera: mujeres: 521 beneficiarias, hombres: 631 beneficiarios.

Fuente. Software para la Administración de la Planeación y la Gestión - SAPYG

- **CONPES 4080. Política Pública de Equidad de Género para las Mujeres: Hacia el Desarrollo Sostenible del País**

Esta política busca generar las condiciones que le permitan al país avanzar hacia la equidad de género y a la garantía de los derechos económicos, sociales, culturales, de participación y de salud de las mujeres, así como, la posibilidad de vivir una vida libre de violencias de género, contemplando un horizonte hasta el 2030.

Tabla 4. Resultado de indicadores CONPES 4080

Objetivo específico	Acción	Resultado
5. Adelantar estrategias para la implementación de la Resolución 1325 con el fin de afianzar el liderazgo de las mujeres en la construcción de paz y la agenda de seguridad en el marco de la Resolución 1325.	5.6 Promover el acceso y permanencia de las mujeres en proceso de reincorporación a formación académica y/o formación para el trabajo.	1.234 mujeres se vincularon a Formación Académica (FA) y Formación Para el Trabajo (FPT), de ellas: • 846 mujeres se vincularon exclusivamente a FA (17 básica primaria, 205 básica secundaria, 510 media y 114 educación superior), • 381 se vincularon exclusivamente en FPT (295 accedieron a formación complementaria, 15 mujeres a nivel operativo y 71 se han vinculado al nivel técnico laboral) • 42 mujeres se vincularon simultáneamente a FA y FpT: 8 en básica secundaria y formación complementaria, 29 en media (27 en formación complementaria y 2 en técnico laboral) y 3 en educación superior y formación complementaria.
	5.9 Implementar estrategias para el fortalecimiento de capacidades institucionales en materia de género en entidades del Estado involucradas en el Proceso de Reincorporación. Ejecución de Planes de Acción para el Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales para la Reincorporación con Enfoque de Género	Se desarrollaron las siguientes actividades: 1) Taller de Masculinidades Corresponsables en el Cuidado de la Vida, que consistió en una Jornada de transferencia de conocimientos para servidores y servidoras públicas de la ARN, la Unidad Nacional de Protección, firmantes del Acuerdo de Paz y delegadas de la Misión de Verificación de la ONU, en la que se promovió la reflexión acerca de los roles de género y la prevención de las Violencias Basada en Género, participaron un total de 35 personas, 15 mujeres y 20 hombres. 2) Promoción de la Participación Política: Se desarrollaron 2 encuentros virtuales para la socialización de una guía con herramientas y estrategias para servidoras y servidores públicos de la ARN, enfocadas en fomentar la participación política de mujeres y población OSIGD en escenarios de decisión y participación política. En los encuentros participaron un total de 88 personas, 37 (36 mujeres y 1 hombre) en el primero y 51 en el segundo (45 mujeres y 6 hombres). Para la medición de este indicador, se planteó el desarrollo de 2 estrategias, donde cada una representa un avance del 50% del indicador: 1) formulación de acciones para la construcción de Planes de Desarrollo Territorial con enfoque de género, 2) ejecución de planes de acción para el fortalecimiento de las capacidades institucionales para la reincorporación con enfoque de género.

Fuente. Software para la Administración de la Planeación y la Gestión – SAPYG

• Plan Estratégico Sectorial

Este Plan es un instrumento de seguimiento a los compromisos y los resultados definidos por el Sector Presidencia para la vigencia 2024. Su seguimiento se realiza a través de los objetivos estratégicos sectoriales y estos se asocian con las 7 dimensiones del Modelo Integrado de Planeación y Gestión y sus 19 políticas.

Tabla 5. Resultado de indicadores Plan Estratégico Sectorial

Política	Resultado
Talento Humano	315 cargos vacantes ocupados de 426 empleos total de la planta.
Gobierno Digital	- Obtención de un sello de excelencia en estadísticas de las personas atendidas - Actualización periódica de los conjuntos de datos - Renovación de 7 sellos de excelencia.
Atención al Ciudadano	- Se recibieron 10.370 PQRDS, de las cuales de tramitaron oportunamente 10.282 y 88 extemporáneas. 83,93% promedio de satisfacción de la ciudadanía frente a la respuesta de peticiones.
Fortalecimiento Organizacional y de Simplificación de Proceso	- Resultado del 91,6% en el Índice de Control Interno - Resultado del 87.4% en el Índice de Desempeño Institucional
Defensa Jurídica	100% de atención judicial y administrativa de los procesos judiciales con la atención de 170 actuaciones.
Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público	81.40% en el avance de las obligaciones presupuestales 99.43% en el cumplimiento de la ejecución del PAC
Control Interno	7 auditorías realizadas - Plan Institucional de Archivo - Control Interno Disciplinario - Servicio Soporte Tecnológico a usuarios - SIRR - Sistema Integral para la Reintegración y la Reincorporación - Proceso de Gestión de Adquisiciones Bienes y Servicios - Sistema de Gestión de Proceso Estadístico NTC PE1000:2020 - Control Interno Contable: Avance 2024

Fuente. Software para la Administración de la Planeación y la Gestión - SAPYG

• Plan Estratégico Institucional

Este Plan es un instrumento de seguimiento a los resultados definidos para el periodo 2023-2026, para la vigencia 2024 los logros se encuentran en el Plan de Acción Institucional.

Es importante anotar que respecto a la implementación del rediseño organizacional se cuenta con el documento técnico que contiene los elementos derivados del diagnóstico

como posibles escenarios de estructura de la ARN, la propuesta de estructura organizacional, el análisis de los contratos de prestación de servicios con vocación de permanencia y propuestas de ajuste a fichas del manual de funciones. Se desarrollaron las mesas de rediseño institucional en el marco del acuerdo sindical, asimismo, se creó un espacio en la intranet con el fin de socializar diferentes documentos de importancia relacionados con el Rediseño Institucional.

- **Plan de Acción Institucional**

El Plan de Acción es una herramienta de la planeación institucional que tiene el propósito de facilitar el seguimiento y monitoreo, permitiendo organizar, orientar e implementar el conjunto de tareas necesarias para la consecución de los objetivos y metas, a continuación, se presentan los principales logros por objetivos del Plan.

Tabla 6. Resultado de indicadores Plan de Acción Institucional

Objetivos	Resultado
Objetivo 1. Diseñar e implementar las políticas y programas para la población participante, su grupo familiar o redes de apoyo, con base en sus necesidades y orientados a la garantía de sus derechos y la vida digna.	• 507 personas (107 mujeres y 400 hombres) finalizaron su proceso de Reintegración. De ellas, 7 mujeres y 170 hombres corresponden al proceso de Reintegración Especial Justicia y Paz. • Atención del 91% de la población sujeto, equivalente 14.416 personas (3.811 mujeres y 10.605 hombres) de 15.875 personas. • Ingreso en el Sistema de Información de Reintegración y Reincorporación (SIRR) de 11.207 personas en el Programa de Reincorporación Integral (73,2% corresponden a hombres, el 26,8% a mujeres). De estos, un total de 3.406 personas finalizaron la formulación de sus planes de reincorporación individual (827 mujeres y 2.585 hombres). • 1.024 personas en proceso de reincorporación fueron beneficiadas con proyectos productivos colectivos o individuales desembolsados con asistencia técnica.
Objetivo 2. Desarrollar procesos institucionales e impulsar iniciativas comunitarias que favorezcan la convivencia, la reconciliación, la reconstrucción del tejido social y la prevención de la estigmatización.	• Se implementaron 20 iniciativas de prevención, que buscaron generar condiciones para el impulso de proyectos comunitarios que permitan prevenir la estigmatización y generar el encuentro entre firmantes de paz y los actores territoriales. • Se realizaron 30 espacios de fortalecimiento de capacidades y liderazgos de las mujeres excombatientes y líderes sociales y comunitarias. • Se desarrollaron procesos institucionales en materia de prevención del reclutamiento y la violencia a jóvenes, a través de la implementación de las Agendas Territoriales de Jóvenes en Paz (ATJP). Se resalta la realización del evento "Agendas Territoriales de Jóvenes en Paz: experiencias restaurativas desde los territorios", beneficiando aproximadamente a 2.058 adolescentes y jóvenes, en edades entre 14 y 28 años en 3 municipios del país (Buenaventura, Quibdó y Medellín).
Objetivo 3. Gestionar la corresponsabilidad de instancias y grupos de interés para el fortalecimiento de los procesos de la ARN del nivel central y territorial.	• Se realizaron 233 gestiones de coordinación con autoridades y gubernamentales. • Se realizaron 20 espacios de incidencia o posicionamiento en agendas con actores internacionales y nacionales. • 8 proyectos de cooperación internacional fueron aprobados para los programas de atención y acompañamiento, enmarcados en temas propios de sostenibilidad económica, la participación política y la empleabilidad.

Objetivos	Resultado
	3 proyectos con actores privados que impulsaron procesos de acompañamiento misional y fortalecimiento institucional. 2 alianzas con la academia y centros de pensamiento orientadas a realizar investigaciones o estudios sobre los procesos misionales enfocados en rutas de atención o programas y/o procesos de apoyo de la ARN.
Objetivo 4: Adecuar y sostener los procesos institucionales para el desarrollo de la misión y el cumplimiento de la visión de la entidad.	- Cumplimiento del 96,72% en compromisos presupuestales. 30 casos estudiados y decididos por parte del Comité de Conciliación. 202 partidas materiales reconocidas oportunamente en el marco de la razonabilidad de la información financiera. - Cumplimiento del 81.40% en obligaciones presupuestales. - Ejecución del 99.43% de los recursos solicitados en el PAC. 100% de cumplimiento de los siguientes planes y programas: Plan Institucional de Gestión Ambiental, Plan Institucional de Archivos, Programa de Gestión Documental, Plan Estratégico de Comunicaciones, Plan Anual de adquisiciones, Plan de Participación Ciudadana, Plan de Seguridad y Privacidad de la Información, Plan de la Política de Gobierno Digital, Plan de implementación MIPG, Plan Estratégico de Talento Humano.

Fuente. Software para la Administración de la Planeación y la Gestión – SAPYG

• Plan de Participación Ciudadana

Este Plan es instrumento que permite a la ciudadanía involucrarse en la toma de decisiones y la gestión de los asuntos públicos de la Agencia. Incluye actividades de participación, discusión y construcción.

Tabla 7. Resultado de indicadores Plan de Participación Ciudadana

Objetivos	Resultado
Objetivo 1. Diseñar e implementar las políticas y programas para la población participante, su grupo familiar o redes de apoyo, con base en sus necesidades y orientados a la garantía de sus derechos y la vida digna.	2.058 adolescentes y jóvenes participaron del Programa Nacional Jóvenes en Paz. - Se incluyeron acciones estratégicas dirigidas a la población sujeto de atención de la ARN en 137 Planes de Desarrollo Local. 23 instancias departamentales y municipales incidieron en la formulación de Planes Territoriales de Reincorporación. - Se realizaron 4 encuentros en el marco del Programa Especial de Armonización: dos encuentros en Riosucio con las autoridades indígenas del Resguardo Colonial Cañamomo-Lomapieta y la Cooperativa COOMIPA y 2 encuentros en Timbiquí (Cauca) con firmantes de paz con autorreconocimiento étnico como negros o afrocolombianos, y con líderes de los Consejos Comunitarios con influencia en este territorio. - Avance en la estrategia pedagógica del PRI - Fase I: 29 encuentros con participación la participación de 916 participantes. - Fase II: Una jornada de capacitación con Enlaces de Reincorporación para transferir información conceptual y operativa del PRI. Se realizó pedagogía a 11.290 firmantes, 3.020 mujeres y 8.270 hombres - Fase III: 10 laboratorios de paz diseñar la metodología de fortalecimiento de capacidades. Contó con 258 participantes

Objetivos	Resultado
Objetivo 2. Desarrollar procesos institucionales e impulsar iniciativas comunitarias que favorezcan la convivencia, la reconciliación, la reconstrucción del tejido social y la prevención de la estigmatización.	- Se realizaron 6 encuentros para promover escenarios de dialogo social y construcción de confianza en los territorios con participación de 437 personas entre firmantes de paz, juntas de acción comunal, resguardos indígenas y comunidades. - Se realizaron 10 encuentros con comunidad y otros actores a través de la participación ciudadana en las Agendas Territoriales de Reincorporación en el cual participaron 238 actores comunitarios y realización de 10 iniciativas orientadas a la prevención de la estigmatización de los firmantes de paz, sus grupos familiares y las comunidades.

Fuente. Software para la Administración de la Planeación y la Gestión - SAPYG

• Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano

Este Plan tiene como propósito establecer e implementar los lineamientos institucionales de lucha contra la corrupción y atención al ciudadano con el fin de garantizar la transparencia, el control social y la participación ciudadana en la planeación y gestión institucional.

Tabla 8. Resultado de indicadores del Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano

Componente	Resultado
Riesgos de corrupción	- Se identificaron y gestionaron los riesgos de corrupción vigencia 2024 - Se elaboró el mapa de riesgos 2025 incorporando riesgos fiscales - Se realizó seguimiento a riesgos institucionales.
Iniciativas adicionales	- Se realizó el curso virtual de integridad, transparencia y lucha contra la corrupción por 287 empleados públicos y 463 contratistas - Se suscribieron los compromisos éticos por parte de 145 empleados públicos y 296 contratistas. - Apropiación por parte de funcionarios y contratistas del del Código de Integridad.
Mecanismos para mejorar la atención al ciudadano	- Se realizaron 4 actividades de sensibilización en lenguaje claro e incluyente 174 funcionarios públicos participaron en la cátedra ¿Quién es el protagonista de la Paz? 58 personas entre firmantes de paz, servidores públicos participaron en campañas sobre participación ciudadana
Racionalización de tramites	- Mejoramiento tecnológico para el Otro Procedimiento Administrativo (OPA) - Mejoramiento de la solicitud de apoyo a investigaciones externas quedando totalmente en línea - Se logró concepto favorable por parte del DAFP para 2 nuevas OPA's
Rendición de cuentas	- Se realizó la audiencia nacional de rendición de cuentas con participación de 492 personas - Se realizaron 22 audiencias territoriales con participación de 1.565 personas

Componente	Resultado
	Se publicó de manera permanente en sede electrónica información de la gestión y los resultados institucionales (presupuesto, ejecución presupuestal, plan de adquisiciones y contratación, ARN en cifras, informes de gestión), cumplimiento de compromisos institucionales en rendición de cuentas (respuesta a preguntas e inquietudes presentadas en la audiencia, gestión de las PQRS, generación y publicación de informes de ley).
Transparencia y acceso a la información	Se realizaron 2 evaluaciones de accesibilidad web y gestión de hallazgos, elaboración de 4 informes de solicitudes de acceso a la información, elaboración de 38 informes de ley y seguimiento, cumplimiento del plan estratégico de comunicaciones.

Fuente. Software para la Administración de la Planeación y la Gestión - SAPYG

1.1.2. Proceso de Gestión de Comunicaciones

El objetivo del proceso de Gestión de Comunicaciones es visibilizar la gestión institucional de la ARN en los ámbitos externo e interno, a través de la implementación del Plan Estratégico de Comunicaciones que contribuya al cumplimiento de la misión y el mejoramiento de la cultura organizacional de la entidad, con criterios de veracidad y oportunidad.

Durante el 2024, la Oficina Asesora de Comunicaciones, dando cumplimiento al objetivo principal del Plan Estratégico de Comunicaciones, implementó procesos comunicativos efectivos para mantener informados a los públicos de interés de la ARN sobre el desarrollo de las políticas, los procesos y programas de atención, así como la gestión institucional de la Entidad. Estas acciones estratégicas contribuyeron a fortalecer la transparencia, la confianza y la participación ciudadana.

Logros y resultados destacados

- **Generación de contenidos sobre los Procesos y Programas de Atención de la ARN**

Se mantuvieron actualizados los contenidos sobre los Procesos de Reintegración, Reincorporación, Atención Diferencial y acompañamiento a militares activos y retirados de Fuerza Pública que comparecen ante la Jurisdicción Especial para la Paz (JEP) en la página web. Se hizo énfasis en el Programa de Reincorporación Integral (PRI), con piezas audiovisuales que explican su funcionamiento, destinatarios, plazos de vinculación, principios y beneficios económicos. También se publicaron documentos clave como la presentación general del PRI, la Resolución 2319 de 2024, la Resolución 0660 de 2024 a través de infografías.

Además, se publicaron 12 ediciones de **ARN en Cifras**, piezas de comunicación que resumen la gestión de la Entidad y presentan cifras detalladas de los procesos, consolidándose como fuente oficial de información de rápida consulta. De otra parte, se elaboró la **Cartilla Pedagógica Acciones del PRI**, un cuadernillo guía para los firmantes del Acuerdo de Paz que desean potenciar su proceso de reincorporación a través de la selección de acciones del PRI.

Se llevaron a cabo esfuerzos significativos para difundir contenidos en las redes sociales sobre los Procesos y Programas de Atención de la Entidad y el accionar de la ARN en los territorios, destacando temas como el PRI, el cumplimiento del Acuerdo de Paz, la prevención de la estigmatización y la Política de Género y liderazgo femenino en los procesos misionales. Se alcanzaron 6.698.911 cuentas, con un incremento de 14.345 nuevos seguidores, sumando un total de 128.202 seguidores al cierre de 2024. Asimismo, se generaron 1.319.755 interacciones a través de 5.370 publicaciones.

- **Producción y emisión de contenidos audiovisuales**

Se publicaron 237 contenidos en el canal de YouTube de la Entidad, entre videos, videos cortos y transmisiones en vivo de eventos y actividades. Adicional, se produjeron y publicaron 21 episodios del podcast '**Imaginarios**', enfocados en prevenir y disminuir la estigmatización hacia los firmantes del Acuerdo Final. Los episodios están disponibles en la web de Radio Nacional de Colombia de RTVC: [Imaginarios](#).

Se llevó a cabo una campaña de divulgación en emisoras de alcance comunitario, regional y nacional, para brindar información a los firmantes sobre la renovación de los compromisos en el marco del PRI. También se realizó una campaña de fin de año con mensajes para promover en los firmantes del Acuerdo los compromisos con la paz. Además, se emitieron 21 programas de radio **Trazando Caminos**, transmitidos en 68 frecuencias de Radio Nacional, resaltando los avances de los firmantes del Acuerdo de Paz en el desarrollo territorial.

Se emitieron 21 programas de televisión **Trazando Caminos**, una serie documental sobre la reincorporación y la construcción de paz, la no repetición del conflicto armado y la reconciliación. Se transmitieron gratuitamente dos mensajes institucionales en canales públicos y privados sobre la renovación de compromisos del PRI y el cierre de la firma de actas de compromiso.

- **Se desarrollaron acciones comunicativas para dar a conocer la gestión de la ARN a nivel nacional.**

Boletín Enlace ARN y Avisos Company Communicator: se publicaron 119 boletines a través del correo electrónico; asimismo se enviaron 87 mensajes Edición Especial, con avisos sobre diversos temas de interés para los y las empleadas públicas y contratistas de la Entidad. Adicionalmente, se realizó la publicación de 867 mensajes institucionales con temas de interés general para la comunidad interna de la Entidad.

Se hicieron 36 actualizaciones de contenidos en fondo de pantalla de los computadores conectados a la red de la ARN y 138 contenidos para difundir a través de las pantallas ubicadas en varios pisos de la sede central. En las sedes de los grupos territoriales se difundieron contenidos relacionados con la gestión institucional. Se realizaron 374 publicaciones de contenidos para **Intranet** con información de servicio de distintas dependencias de la Agencia.

Principal dificultad

- Demoras en la producción de pizas y asuntos contractuales con terceros, como la imprenta y RTVC. Los tiempos estipulados para garantizar lo contemplado en los contratos suscritos y su organización interna, afectaron las apuestas no solo en la Oficina Asesora de Comunicaciones, sino la misionalidad de la Agencia.

1.1.3. Proceso de Gestión de Relaciones Externas

El propósito del Proceso de Gestión de Relaciones Externas es implementar acciones de posicionamiento y fortalecimiento de los procesos de reintegración y reincorporación, a partir de la gestión con actores externos. Durante el año 2024, El Grupo de Corresponsabilidad, responsable de la gestión de relaciones externas con embajadas, agencias de cooperación, Organizaciones No Gubernamentales y el sector privado, impulsó acciones de incidencia en la agenda política nacional e internacional. Esto permitió posicionar los procesos misionales y movilizar recursos técnicos, humanos y financieros de la cooperación internacional y el sector privado para fortalecer y respaldar las iniciativas lideradas por la ARN.

Iniciaron su ejecución 16 proyectos de cooperación internacional orientados al proceso de reincorporación. De estos, 10 se centraron en el componente de generación de ingresos y sostenibilidad económica, 3 en el componente de reincorporación social, 1 en el apoyo al fortalecimiento institucional y los 2 restantes en la cooperación técnica.

Las principales fuentes de financiación fueron¹:

- Unión Europea (Fondo Fiduciario para la Paz): 3 proyectos por un valor de EUR 4.944.940.337.
- Unión Europea: Apoyo Presupuestario por un valor de EUR 13,50 millones.
- Fondo Multidonante de las Naciones Unidas (MPTF): 3 proyectos por un valor de USD 5.581.707.
- Agencia Coreana de Cooperación Internacional (KOICA): 1 proyecto por un valor de USD 5.972.017.
- Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID): 3 proyectos por valor de USD 1.845.834.
- Embajada de Noruega: 6 proyectos por valor de USD 816.078
- Otros financiadores: 9 proyectos vigentes durante 2024 por valor de USD 929.777.

Los proyectos destacados y aprobados durante el periodo fueron:

- Prodefensoras - Fondo B ONU Mujeres y Embajada de Noruega: 5 proyectos para fortalecer proyectos productivos liderados por mujeres firmantes del Acuerdo de Paz.
- Rutas para la reducción de brechas: apoyo a firmantes de paz con discapacidad visual con la Fundación ONCE en América Latina (FOAL).

¹ Es importante señalar que, salvo el "Apoyo presupuestario para la implementación de la Política Nacional para la Reincorporación Social y Económica" de la Unión Europea, los recursos no ingresan al presupuesto de la Agencia ni son ejecutados directamente por la ARN.

- Fortalecimiento organizativo: ECOMUN y FEMNCAFE financiado por AECID Comixta México Cine.
- Planta energía solar en el ETCR Pondores: financiado por la Agencia para el Avance de la Tecnología de Corea- KIAT.
- Fortalecimiento de organizaciones solidarias de reincorporación: ejecutado por la Corporación Minuto de Dios con recursos del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).
- Convocatoria del Fondo Multidonante - Ventana de Sociedad Civil: apoyo a iniciativas colectivas de sostenibilidad económica de as y los firmantes de paz.

La ARN participó en 20 escenarios de alto nivel para el posicionamiento y la incidencia con la cooperación. En estos espacios participaron actores estratégicos en reuniones bilaterales, simposios, foros y visitas oficiales, resaltando los siguientes:

- Visita del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas al ETCR Agua Bonita, Caquetá para conocer los avances y desafíos de la reincorporación y el rol que ha tenido la Misión de Verificación y en general el Sistema de Naciones Unidas en este proceso.
- Participación en el Foro Anual de Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR) organizado por el Departamento de Operaciones de Paz y el PNUD que se celebró en Ginebra, Suiza.
- Visita de 10 parlamentarios noruegos al proceso productivo del café de la Federación Mesa Nacional del Café ubicado Yotoco, Valle del Cauca, para explorar oportunidades de cooperación en materia de preservación ambiental y fortalecimiento de la Federación con apoyo de Noruega.
- Gira a Europa del Colectivo Miradas para compartir con actores de la cooperación europea y española a partir del arte y la fotografía como escenarios de construcción de paz liderados por firmantes de paz.
- Participación en la Mesa Ampliada del Sector Paz conformada en el marco del Sistema Nacional de Cooperación Internacional para articular los esfuerzos de la cooperación en la implementación integral del Acuerdo de Paz.
- Participación en la COP16: construcción de la agenda y posterior organización de eventos internacionales con el fin de compartir experiencias exitosas lideradas por firmantes de paz encaminadas a la protección del medio ambiente y la biodiversidad.
- Evento “Conectando Esfuerzos: Resultados y oportunidades de la Cooperación Internacional” diálogo con embajadores y representantes de la cooperación en Colombia sobre los resultados en la implementación del PRI y el proceso de atención a comparecientes y para explorar oportunidades de trabajo conjunto.

Se destaca la promoción e intercambio de conocimientos y experiencias en materia de Desarme Desmovilización y Reintegración (DDR) mediante esquemas de Cooperación Sur-Sur y la visita de delegados de alto nivel de países de África (Camerún, Nigeria, y República Democrática del Congo) y Asia (Filipinas) para participar en una Ruta de Aprendizaje en alianza con la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (APC) y PROCASUR y una visita de una delegación de Tailandia al ETCR Tierra Grata.

Respecto a las alianzas estratégicas, se fortaleció el trabajo con actores privados locales y nacionales para apoyar el diseño, implementación y seguimiento de iniciativas que apoyaran las políticas lideradas por la Entidad. A continuación, se presentan las iniciativas implementadas:

Tabla 9. Iniciativas implementadas en el fortalecimiento de alianzas estratégicas

Iniciativa	Actor (Privado/Público)	Detalle
Restaurando Sueños	Terpel	Fortalecimiento de unidades productivas de personas en proceso de reintegración y reincorporación con herramientas de gestión empresarial e inyecciones de capital.
Economía circular	Colsubsidio y Enel	Sostenibilidad de talleres de confección mediante modelos de economía circular y encadenamiento productivo.
Taparales	Proantioquia	Diseño y ejecución de un modelo de reincorporación integral en Dabeiba, Antioquia.
Yarú Virtual	Fundación WWB	Fortalecimiento de capacidades empresariales y competencias de planificación, organización, comunicación estratégica, y proyección de negocio.
Jóvenes Baristas	Nestlé	Formación y vinculación laboral.
Comercialización	Colegio los Nogales y Corparques	Apoyo a la venta de productos de firmantes de paz fortaleciendo canales de compras inclusivas con actores privados.
Ofelia no está sola	Fundación WWB	Prevención de Violencias Basada en Género (VBVG) y el acceso a rutas de atención.
Brigadas médicas	Patrulla Aérea Civil Colombiana	Acceso a servicios de salud bajo criterios de oportunidad y calidad.
Familias por la paz	Corparques	Fortalecimiento de vínculos familiares y comunitarios.
Vamos Colombia	Fundación Andi	Reconciliación y reconstrucción del tejido social mediante el voluntariado corporativo.
Memorias, Anécdotas e Irresponsabilidad es Tácticas de la Vida Guerrillera	FILBO	Promoción de la reconciliación y sensibilización frente al proceso de reincorporación.
Género y seguridad	Universidad East Anglia	Visibilización de las dimensiones de género de los procesos de reintegración y reincorporación.

Fuente: elaboración propia

Se destacan escenarios de incidencia como:

La participación de 8 proyectos productivos en la Vitrina Turística Anato como resultado del relacionamiento con el Ministerio de Comercio Industria y Turismo y el Programa Paz con la Naturaleza de la Universidad de Sydney.

- La realización de acto de entrega de los uniformes gestionados con Terpel y la OIM para la presentación del coro “Hijas e hijos de la paz” de la Orquesta Filarmónica de Bogotá en el homenaje a la llegada del Buque Gloria en Amberes, Bélgica.
- La participación en la Escuela de Sostenibilidad de los nodos regionales de la red de Pacto Global Colombia para incentivar a las organizaciones y empresas participantes a apoyar la implementación de los programas misionales de la entidad a través de sus estrategias de diversidad, equidad e inclusión.
- La realización del encuentro entre el sector privado y el sector de construcción de paz para socializar los logros en reincorporación de la población firmante y estructurar la hoja de ruta para el trabajo en 2025.

Principales dificultades

- **Reducción de la ayuda oficial al desarrollo:** la reorientación de flujos financieros hacia conflictos en Medio Oriente, Siria, Ucrania y la crisis migratoria en Europa ha disminuido los recursos de cooperación para Colombia, afectando la aprobación de proyectos relacionados con el Acuerdo de Paz.
- **Situación de inseguridad:** la inseguridad en algunos territorios ha puesto en riesgo la vida de firmantes de paz y ha afectado el desarrollo de proyectos productivos y comunitarios. En tal sentido, las amenazas a los firmantes de paz derivadas de la reconfiguración de las dinámicas del conflicto han impactado la sostenibilidad de proyectos que han sido apoyados por la cooperación internacional y en algunos casos han supuesto el traslado de estos, poniendo en riesgo los avances alcanzados.
- **Gestión directa de proyectos por parte de los firmantes de paz o sus formas asociativas:** la administración directa de proyectos por firmantes de paz ha generado dificultades en el flujo de información y la coordinación con la ARN, afectando el acompañamiento oportuno o generando grandes retos en la articulación y la comunicación para garantizar un acompañamiento oportuno y adecuado a los proyectos por parte de la Entidad.

Se señala que, a pesar de las dificultades descritas, la ARN continúa fortaleciendo alianzas para apoyar la reincorporación y la consolidación de la paz en Colombia.

1.2 Procesos Misionales

Durante el año 2024 la Dirección Programática y las dependencias adscritas avanzaron en el diseño, actualización y puesta en marcha de los Programas de tránsito a la vida civil que desarrolla la Entidad, así como del Programa de Acompañamiento a la Comparecencia de Miembros de la Fuerza Pública ante la JEP. El 2024 fue el año de expedición de los decretos presidenciales que crearon el Programa de Reincorporación Integral, el Sistema Nacional de Reincorporación, así como la ruta para la consolidación de los Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación (ETCR) y el reconocimiento de áreas especiales de reincorporación colectiva. Estas medidas lograron darle al proceso de reincorporación un enfoque de derechos tal como se propuso en el Plan Nacional de Desarrollo Colombia Potencia Mundial de la Vida, y adelantar los vacíos

y retrasos que encontró el Gobierno al inicio de su mandato en la Agencia.

Además de la expedición de los decretos, la Agencia avanzó en el proceso de implementación del Programa de Reincorporación Integral, en particular en la Estrategia de Sostenibilidad para procesos productivos, el acceso a tierras y predios, los procesos de reincorporación comunitaria, y el fortalecimiento de los liderazgos de las mujeres en proceso de reincorporación y sus iniciativas. También se desarrollaron los procesos de pedagogía de los Programas de Armonización acordados en las consultas previas desarrolladas durante el 2023 con las autoridades étnicas del país y se adelantaron acuerdos con autoridades étnicas territoriales para su implementación.

En esta vigencia se tuvieron avances en el diseño y reglamentación de la Estrategia de Acompañamiento Integral a Grupos Familiares de Personas Fallecidas Víctimas de Homicidio y de Desaparición Forzada, así como en la puesta en marcha del Programa de acompañamiento a la comparecencia de miembros de la Fuerza Pública ante la JEP.

Adicionalmente, se garantizó la continuidad de los Programas de Reintegración y Atención Diferencial que tiene la Agencia, además de la proyección de los ajustes necesarios en el rediseño de ambos programas para adelantar procesos de tránsito a la vida civil de los grupos armados que están participando de los diálogos de paz que está adelantando el gobierno, en el marco de la política de paz total.

1.2.1 Proceso de Diseño

En cumplimiento del objetivo asignado al Proceso de Diseño, orientado a la creación, planificación y diseño de políticas y programas que faciliten los procesos de Reincorporación, Reintegración, Reintegración Especial de Justicia y Paz, Atención Diferencial y Acompañamiento a integrantes de la Fuerza Pública durante su comparecencia ante la Jurisdicción Especial para la Paz, se alcanzaron importantes resultados, destacando lo siguiente:

Logros y resultados destacados

- Con el Decreto 0846 de 2024 se creó el Programa de Reincorporación Integral, que incluye además de la estructura de este, los mecanismos para la evaluación y seguimiento del avance de las personas participantes en el Programa. Entre estos mecanismos se diseñó el Índice de Reincorporación Integral, compuesto por 22 variables, que permiten medir el avance anual de los participantes en el Programa y definir el cumplimiento y finalización del proceso de reincorporación. Este mismo Decreto reglamentó el funcionamiento del Sistema Nacional de Reincorporación como instancia para asegurar la articulación efectiva de la institucionalidad nacional y territorial para la implementación del PRI.
- Con la Resolución 1578 de 2024 se reglamentó e inició la implementación del Programa de Acompañamiento a miembros activos y retirados de la Fuerza Pública que comparecen ante la Jurisdicción Especial para la Paz.
- Se reglamentó el funcionamiento de la Estrategia de Sostenibilidad de procesos productivos de las personas en proceso de reincorporación, a través de la Resolución 1369 de 2024. Adicional a ello, se culminaron los diseños

metodológicos para la implementación del enfoque restaurativo de las Agendas Territoriales de Reincorporación Comunitaria, el Programa de Reunificación Familiar y las Agendas Comunitarias de jóvenes del Programa Jóvenes en Paz.

- El Decreto 1048 de 2024 por medio del cual se adiciona el Capítulo 7, al Título 2, Parte 3 del Libro 2 del Decreto 1081 de 2015 reconoció la figura de Áreas Especiales de Reincorporación Colectiva como mecanismo para reconocer territorialidades colectivas de las personas en proceso de reincorporación distintas a los ETCR y se dictaron otras las disposiciones dirigidas a reglamentar el proceso de consolidación de los Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación.
- La Resolución 0275 de 2025 adoptó la Estrategia de Acompañamiento Integral a Grupos Familiares de Personas Fallecidas Víctimas de Homicidio y de Desaparición Forzada del Proceso de Reincorporación, y reglamentó el reconocimiento del ingreso básico excepcional y transitorio en favor de los hijos e hijas de los exintegrantes de las FARC-EP en proceso de reincorporación asesinados y/o desaparecidos.
- En diciembre del 2024, la ARN entregó a los delegados del Gobierno para los diálogos de paz con el grupo armado Comuneros del Sur, una propuesta de programa de tránsito a la vida civil para que pueda ser puesto para la discusión en las sesiones de la mesa.
- Se actualizó la guía para la articulación interinstitucional del tránsito de jóvenes desvinculados del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) a la ARN y la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas (UARIV).

1.2.2 Implementación

El objetivo del Proceso de Implementación es determinar y ejecutar los métodos operativos, estrategias, metodologías y acciones requeridas para la orientación, acompañamiento, atención de los participantes, sus grupos familiares y comunidades, vinculados a los procesos misionales de la Agencia para Reincorporación y la Normalización ARN de manera oportuna y eficaz, de conformidad con el marco de política pública, los mandatos legales y los lineamientos establecidos por la entidad.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la implementación de las políticas de Reintegración, Reincorporación, Atención Diferencial y Comparecientes de Fuerza Pública ante la Jurisdicción Especial para la Paz, dando cumplimiento a la misión institucional de liderar y coordinar el diseño e implementación de la política pública de reintegración y reincorporación, así como su gestión territorial, contribuyendo a la convivencia, la cultura de la legalidad, la reconciliación y el desarrollo sostenible.

Los procesos de atención de la Entidad son los siguientes:

- **Proceso de Reintegración**

El proceso de reintegración está dirigido a desmovilizados individuales certificados por el Comité Operativo para la Dejación de las Armas (CODA) y a desmovilizados colectivos del proceso de paz adelantado con las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC). **El proceso de reintegración particular y diferenciado de Justicia y Paz** está dirigido a la población desmovilizada y postulada a la Ley de Justicia y Paz que recobra la libertad por

cumplimiento de la pena alternativa privativa de la libertad o por efecto de la sustitución de la medida de aseguramiento.

El objetivo principal de los procesos de reintegración es que las personas desmovilizadas adquieran, desarrollen o potencien habilidades y competencias necesarias para superar su situación de vulnerabilidad y ejercer autónomamente su ciudadanía. Este proceso incluye un acompañamiento que abarca dimensiones clave como educación, salud, productividad, desarrollo personal, ciudadanía, entorno familiar y habitabilidad, entre otros. Además, quienes ingresan al proceso acceden a beneficios sociales y económicos sujetos al cumplimiento de los requisitos establecidos en la ruta de reintegración.

Logros y resultados destacados

- 1.605 personas en proceso de reintegración avanzaron en sus actividades según los planes de trabajo, 786 personas bajo el marco de Justicia y Paz cumplieron sus compromisos establecidos. Estos esfuerzos permitieron alcanzar 167 terminaciones efectivas en las rutas de reintegración.
- Se consolidaron 8 espacios de fortalecimiento técnico en salud, los cuales tienen el objetivo de capacitar a los profesionales en territorio sobre las acciones de gestión que como Agencia realizamos, para efectos de afiliación y atención en salud de acuerdo con la normatividad vigente, así como la articulación con los entes territoriales y actores del Sistema General de Seguridad, facilitando el acceso a los servicios en el marco de los derechos individuales.
- A través de las estrategias y modelos de educación contratados por la Agencia se logró lo siguiente:
 - El Convenio No.1243 de 2024 con la UNAD benefició a 2.128 personas de la población sujeto de atención de la ARN y familiares. Se obtuvieron los siguientes resultados: de 1561 personas en reincorporación vinculadas, 550 se graduaron como bachilleres y 854 se promovieron de ciclo entre ciclo 1 al 5. De 75 personas familiares vinculadas, 7 se graduaron como bachilleres y 64 se promovieron de ciclo entre ciclo 1 al 5. Este convenio finalizó el 31 de diciembre de 2024.
 - 39 personas en proceso de reintegración y 5 en Justicia y Paz fueron vinculadas al Modelo Educativo Tejiendo Saberes a través del contrato 1316 de 2024.
 - A través del convenio 1356-2024 con el SENA, participaron 126 personas en proceso de reintegración en los programas de formación titulada y complementaria, incentivando la adquisición de conocimientos para el empleo y el emprendimiento.

• Proceso de Reincorporación

En el año 2024 se creó el Programa de Reincorporación Integral, promoviendo un enfoque integral que reconozca a los y las firmantes como sujetos políticos, que puedan elegir y ser elegidos, así como desarrollar sus liderazgos y construir de manera colectiva; que involucre a las comunidades y se realicen acciones de reconciliación y construcción de paz; que les permita contar con ingresos para la manutención propia y de sus familias, así como poder acceder a los derechos sociales, como salud, educación y vivienda. El Programa también incluyó acciones para disminuir las barreras de acceso a la oferta pública y acciones específicas con enfoque diferencial para atender a las mujeres, a los jóvenes, a la población que pertenece a pueblos y comunidades étnicas, a la población con identidades de género diversa y a la población con discapacidad.

Logros y resultados destacados

- **Definición y reglamentación del Programa de Reincorporación Integral:** en 2024, se aprobó el Decreto 0846 que define la estructura y funcionamiento del Programa de Reincorporación Integral y crea y reglamenta el funcionamiento del Sistema Nacional de Reincorporación (SNR). Esta norma garantiza que el Programa de Reincorporación garantice la generación de capacidades y condiciones para el tránsito exitoso a la vida civil con enfoque de derechos de los excombatientes de las antiguas Farc-EP en línea de lo establecido en la Ley 2294 de 2023 que expide el Plan Nacional de Desarrollo del Gobierno del Cambio y lo establecido en el CONPES 3931 de 2018. Adicionalmente, se expidió la Resolución 2319 de 2024 que regula los mecanismos de ingreso, implementación, seguimiento y evaluación del Programa.
- **Estructura integral y enfoque de derechos del Programa de Reincorporación:** el Programa incluye cuatro líneas estratégicas: Social, Económica, Comunitaria y Política, y adicionalmente, incluye cinco líneas de acción transversales:
 - Acceso a proyectos productivos y vivienda.
 - Abordaje diferencial: género, étnico, curso de vida, discapacidad y comunitario.
 - Seguridad con enfoque de prevención temprana.
 - Enfoque territorial.
 - Participación política y ciudadana.
- **Continuidad del proceso de reincorporación:** 12.124 firmantes se mantuvieron activos y comprometidos con la paz y la no repetición del conflicto, 74,54% hombre (9.038) y el 24,41% mujeres (3.086). Del total, el 8,9% son jóvenes, el 83,1% adultos y el 8% personas adultas mayores. Así mismo, el 15,8% son personas con discapacidad y el 22,2% se reconocen como parte de un grupo étnico.

11.207 actas de compromiso fueron firmadas para formalizar el ingreso al Programa de Reincorporación Integral. De este total, 11.114 personas ya se encontraban activas en el proceso de reincorporación, mientras que 93 personas ingresaron por primera vez. De las 11.114 personas que renovaron su compromiso

con el proceso al firmar el acta, el 96% inició la formulación de su Plan de Reincorporación Individual, y el 31% culminó la etapa de su formulación.

El Consejo Nacional de Reincorporación (CNR), como instancia máxima para emitir lineamientos y hacer seguimiento a la implementación del Acuerdo de Paz en materia de reincorporación, se mantuvo en funcionamiento y abordó temas centrales del proceso de reincorporación como las metodologías de ingreso, seguimiento y evaluación del PRI, las rutas de acceso a vivienda y las metas y rutas para el acceso a tierras y predios con fines productivos. Al cierre de la vigencia se habían concertado 162 acciones, 72 de ellos en sesiones territoriales. De las 72 acciones concertadas en regiones 40 fueron cumplidas y 32 tuvieron avances. De las 90 acciones concertadas en las sesiones nacionales, 60 fueron cumplidas y 30 tuvieron avances. Es importante resaltar que la instancia se consolidó como un espacio de diálogo y concertación no solo entre el gobierno nacional y los representantes de los firmantes en proceso de reincorporación, sino también entre las diferentes organizaciones que existen de ellos y ellas, además de los delegados del partido COMUNES.

- **Inició la implementación del Programa de Reincorporación Integral**

- En 2024 inició la implementación de la Estrategia de Sostenibilidad de procesos productivos colectivos. Fueron aprobados en el Comité de la Estrategia 9 Planes de Sostenibilidad que suman un valor total de \$3.649.520.718 distribuidos de la siguiente manera: ASOEMANCIPADORAS: \$400.000.000, COOMEOP trucha: \$397.621.000, COOMEOP Cerdos: \$346.800.000, COAGROPAZ: \$400.000.000, FEDEAGROPAZ: \$340.000.000, COOMUNTU: \$246.087.472, ASOROJA: \$440.000.000, COOMOHEROES: \$678.690.746, COOPROAGROMETA: \$399.521.500. Con la aprobación de los planes de sostenibilidad la totalidad de los proyectos aprobados son fortalecidos en la calidad de su producción, sus procesos de comercialización, sus procesos de gestión ambiental y de inclusión de los enfoques diferenciales, entre otras dimensiones.
- Al finalizar el 2024 se habían aprobado 6.003 proyectos productivos, de los cuales 6.000 fueron desembolsados (5.871 proyectos individuales y 129 proyectos colectivos) vinculados a 97 formas asociativas.
- 2.417 firmantes de paz se vincularon laboralmente.
- Se entregaron 6720,65 hectáreas a cooperativas y asociaciones de firmantes del Acuerdo de Paz.
- Gracias a la Estrategia de Incidencia en Planes de Desarrollo Territoriales implementada por la Agencia, 191 Planes de Desarrollo Territorial incluyeron medidas vinculadas con la implementación del proceso de reincorporación.
- A través de la Estrategia de fortalecimiento de instancias territoriales de reincorporación, se fortalecieron las capacidades de liderazgo orientadas a la planeación territorial e incidencia política de 500 firmantes en las 7 regiones del país.
- En el 2024 se culminaron 66 Agendas Territoriales de Reincorporación Comunitaria con enfoque restaurativo, desarrolladas en 61 municipios del país. En estos procesos dirigidos a fortalecer la convivencia pacífica en los territorios y la reconciliación, participaron 9.540 personas, de las cuales 1.538 están en proceso de reincorporación. Asimismo, en articulación con la Agencia de Renovación del

Territorio, se impulsaron 120 iniciativas comunitarias con participación de personas en proceso de reincorporación en 16 subregiones PDET y se adelantaron 38 iniciativas comunitarias con enfoque de género.

- En 20 territorios del país se realizaron acciones para la prevención y superación de la estigmatización. En estas actividades participaron un total de 1.392 personas en proceso de reincorporación, miembros de las comunidades y autoridades territoriales.

- **Reincorporación Social**

- Durante el 2024 inició la implementación del Programa de Reunificación Familiar. Al finalizar la vigencia se habían recibido 434 solicitudes de firmantes de paz y/o sus familiares, de las cuales 156 recibieron acompañamiento integral (psicosocial y jurídico).
- En materia de vivienda se logró la financiación del proyecto de vivienda definitiva del ETCR de Pondores con el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, que beneficiará a 200 personas. Adicionalmente, la Agencia inició la ruta para la consolidación de los dos ETCR ubicados en el departamento del Meta. Igualmente, durante la sesión N°152 del CNR se acordó con el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio avanzar en el desarrollo normativo para la inclusión de vivienda usada en el programa “Mi Casa Ya”, así como continuar en mesas de trabajo para definir la ruta de articulación en un modelo de vivienda de desarrollo progresivo en los ETCR, que permita la concurrencia de recursos.
- En el convenio 1549 de 2024, se tienen 79 personas activas en su proceso educativo. A través de este convenio se financian créditos educativos condonables en el nivel de Educación Superior, formación técnica profesional, tecnológica y pregrado universitario para promover el acceso y permanencia y con ello se tiene previsto beneficiar a 137 personas que se encuentren en estado “Activo” en el proceso de reincorporación, que estén cursando sus estudios o se encuentren admitidos/as en una Institución de Educación Superior reconocida por el Ministerio de Educación Nacional, financiando el valor de la matrícula hasta por diez (10) semestres. Durante toda la vigencia 2024, el 99% de las personas estuvieron afiliadas a salud y el 94% contaron con afiliación a pensiones.
- 47 hijos e hijas de los participantes acreditados y activos en la ruta de reincorporación, así como los hijos e hijas de participantes vinculados a la estrategia de acompañamiento a familiares de participantes fallecidos, entre los 16 a 21 años, se beneficiaron del fondo ICETEX a través del convenio 2211 de 2023.
- Además de lo anteriormente mencionado, durante el 2024 se avanzó en:
- La Consolidación de la Estrategia de Mujeres y Género para mujeres y personas LGTBQ+ en su reincorporación.
- Se diseñó la Estrategia de Género y Cuidado para la Reincorporación con la participación de 154 firmantes del Acuerdo de Paz.
- 330 personas entre firmantes, familias y comunidades participaron de encuentros de fortalecimiento de capacidades.
- Se realizaron dos encuentros de personas firmantes LGTBIQ+.

- Se desarrolló el convenio 1287-2024 con la Asociación Afrocolombiana Ser Negro es Más Sabroso para la socialización del Programa de Armonización para comunidades negras, afrocolombianas, raizales y palanqueras. Se realizaron 34 asambleas.
- Se firmó el convenio No. 1469-2024 resguardo indígena Inga Chaluayaco y para la socialización del Programa de Armonización para pueblos y comunidades indígenas.

Si bien el año 2024 tuvo logros muy importantes en materia de reincorporación, durante la vigencia la seguridad de las y los firmantes de paz siguió siendo una de las principales dificultades en el proceso de reincorporación. Persisten riesgos asociados a la presencia y disputa de actores armados ilegales en los territorios, la presión para el reclutamiento, así como estigmatización. Estas amenazas impactaron negativamente en la confianza en el proceso, limitan su participación en actividades sociales, económicas, políticas y dificultan su reincorporación efectiva. Adicional a ello afectan la consolidación y estabilidad de los proyectos productivos.

• **Proceso de Atención Diferencial**

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

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

Adicionalmente, se han implementado acciones de fortalecimiento técnico enfocadas en las particularidades del proceso, así como en las estrategias transversales que lo acompañan.

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

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

Entre las principales dificultades de este Programa se encuentran las condiciones de seguridad de esta población pues representan un riesgo permanente debido a las constantes amenazas que enfrentan, lo que les obliga a trasladar su lugar de residencia

de manera periódica. Esta situación, en muchos casos, conduce a la inactividad en el proceso y dificulta su continuidad.

Por otro lado, es necesario fortalecer el acompañamiento jurídico a cargo de la Defensoría del Pueblo. Este acompañamiento es esencial para la preparación y presentación en las audiencias.

- **Acompañamiento a miembros de Fuerza Pública activos y retirados que comparecen ante la Jurisdicción Especial para la Paz**

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

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

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

Por su parte, la dimensión restaurativa, se desarrolla a través de metodologías basadas en el principio dialógico y los pilares de la justicia transicional restaurativa enfocados a la verdad, la reparación y la no repetición. Propende por la participación de las víctimas y comparecientes, la vinculación de la comunidad, la generación de las herramientas para la reconstrucción del proyecto de vida a los participantes vinculados al proceso de acompañamiento en aras de la reconstrucción del tejido social, la reconciliación y la no repetición. Comprende los beneficios de: i) acompañamiento psicosocial individual, familiar y grupal para la comparecencia, ii) participación en los ciclos para la comprensión

de la comparecencia iii) participación en los procesos restaurativos liderados por la ARN y iv) participación en los dispositivos para los procesos restaurativos.

A diciembre 31 de 2024 el estado actual de los participantes del proceso de acompañamiento a comparecientes de Fuerza Pública es de 1.001 comparecientes, 988 se encuentran activos, 3 en investigación por causal sobreviviente, 1 fallecido y 9 inactivos

Tabla 10. Comparecientes que ingresaron al proceso de acompañamiento por grupo territorial

GRUPO TERRITORIAL	INGRESOS SIRR
ARN VALLE DEL CAUCA - EJE CAFETERO	143
ARN CUNDINAMARCA - BOYACA - CASANARE	142
ARN ANTIOQUIA CHOCO	107
ARN CESAR - LA GUAJIRA	89
ARN BOGOTA	80
ARN HUILA	79
ARN TOLIMA	77
ARN SUCRE - BOLÍVAR - CÓRDOBA	60
ARN NORTE DE SANTANDER	60
ARN SANTANDER - MAGDALENA MEDIO	59
ARN ATLANTICO - MAGDALENA	55
ARN META Y ORINOQUIA	50
	1.001

Fuente: elaboración propia

Se concertaron espacios de formación con entidades del Sistema Integral de Paz como la Unidad de Búsqueda de Personas Dadas por Desaparecidas (UBPD) y la Jurisdicción Especial para la Paz que brindaron contexto del sistema, reivindicando la necesidad del trabajo articulado y dando elementos conceptuales y técnicos para que la implementación del proceso logre los objetivos encomendados al sistema restaurativo.

Se diseñó una estrategia integral de seguridad, prevención de riesgo y protección del proceso de acompañamiento, la cual fue realizada en coordinación con la Unidad de Investigación y Acusaciones de la JEP y con el equipo de Seguridad de la ARN, la cual fue socializada a todos los involucrados en el proceso de acompañamiento.

A nivel nacional, la articulación con entidades como la JEP, la UBPD, el Ministerio de Defensa, el Ministerio de Justicia, la Instancia de Articulación de la Unidad de implementación del Acuerdo de Paz, se planteó con diversos propósitos, entre ellos aunar esfuerzos para el intercambio de información, actualizaciones de las actuaciones de la JEP en materia de autos, resoluciones de conclusiones, disposiciones y avances en el sistema restaurativo.

Logros y resultados destacados

Dimensión Socioeconómica

Beneficio económico de apoyo de sostenimiento: de los mil un compareciente de fuerza pública que ingresaron al proceso de acompañamiento, a diciembre de 2024 el 33% cumplieron los criterios definidos en la Resolución No. 1578 de 2024 para recibir dicho beneficio.

Gestión en salud: se generó articulación con Ministerio de Salud para establecer mecanismos para la vinculación al Sistema General de Seguridad en Salud. Se logró el registro de 22 comparecientes a la encuesta del SISBEN, según reporte del 31 de diciembre.

Se presentó la resolución ante el comité de convenio del SENA-ARN con el fin de dar a conocer los retos que se tienen en términos de generación de oportunidades para la población. Se compartieron las tendencias de perfiles productivos para la definición de las líneas estratégicas del convenio y mejorar las condiciones mínimas de la población que contribuyan a las garantías de no repetición y una comparecencia efectiva.

Orientación jurídica: la implementación de este beneficio contribuyó a la comprensión del escenario de la Justicia Transicional y de la estructura orgánica y funcional de la Jurisdicción Especial para la Paz. Permitió a los comparecientes entender de manera más amplia los diferentes aspectos del proceso judicial y restaurativo, favoreciendo su participación en su ruta procesal. Además, la orientación jurídica facilitó que los comparecientes se familiaricen con las implicaciones legales y restaurativas de su participación.

Dimensión Restaurativa

Acompañamiento psicosocial individual, familiar y grupal para la comparecencia: este beneficio fue de los más solicitados dentro del Plan de Acompañamiento. Inició su implementación luego de haber realizado las dos primeras sesiones del ciclo 1.

Acompañamiento en los ciclos para la comprensión de la comparecencia: los equipos de los grupos territoriales reportaron la implementación de las sesiones 1, 2 y 3 del ciclo 1: habilidades para la comparecencia.

La participación en los dispositivos para los procesos restaurativos: hasta el 31 de diciembre participaron más de 180 comparecientes en 15 jornadas de dispositivos en los 12 grupos territoriales: 4 sobre comunicación dialógica, 2 sobre memoria y reparación simbólica y 9 sobre reconocimiento del daño.

Procesos restaurativos liderados por la ARN: se inició la etapa de exploración y acercamiento para la realización de 12 procesos restaurativos, avanzando efectivamente en 10 de ellos, así: Antioquia -Chocó: Articulación despacho Sala de Definición Situaciones Jurídicas caso 03 subcaso Antioquia (3 víctimas, 16 comparecientes), Atlántico -Magdalena: Articulación Despacho Sala de Definición Situaciones Jurídicas subcaso Caribe 1 (24 comparecientes), Cesar -Guajira - Articulación Despacho Sala de

definición situaciones jurídicas caso 03 La Popa (10 víctimas, 12 comparecientes), Valle del Cauca-Eje Cafetero (13

Víctimas, 12 comparecientes), Casanare: Articulación despacho Sala de definición situaciones jurídicas caso 03 subcaso Casanare (En proceso de concertación), Huila: Articulación Despacho Sala de Definición Situaciones Jurídicas caso 03 Sub-caso Huila (15 víctimas, 15 Comparecientes), Santander: Encuentro de exploración de voluntades con 15 comparecientes, Norte de Santander: Articulación despacho Sala de definición situaciones jurídicas caso 03 Sub-caso Catatumbo (15 Comparecientes), Sucre-Bolívar Córdoba: Articulación despacho Sala de definición situaciones jurídicas Sub-caso Caribe 2 (15 comparecientes), Tolima: Articulación Despacho Sala de Definición Situaciones Jurídicas Mg. Miller Hormiga (14 víctimas, 12 comparecientes).

Se destaca dentro de la metodología implementada en el acompañamiento a la comparecencia el desarrollo de 45 espacios de articulación con despachos, 16 espacios de exploración de voluntades (4 con víctimas, 1 con actores clave y 11 con comparecientes) en los 12 grupos territoriales.

Para finalizar, se reconoce como un logro de la vigencia, la firma del convenio 1302 de 2024 entre ARN y OIM para la implementación de la dimensión restaurativa del proceso de acompañamiento en 12 grupos territoriales: Antioquia – Chocó, Sucre – Bolívar - Córdoba, Atlántico – Magdalena, Cesar – La Guajira, Norte de Santander, Santander – Magdalena Medio, Meta – Orinoquia, Valle del Cauca – Eje Cafetero, Cundinamarca – Boyacá – Casanare, Tolima, Huila y Bogotá. En 2024, se dinamizaron 4 mesas Técnicas así: i) Mesa Técnica de Acercamiento y Pedagogía, ii) Mesa Técnica de Comunicaciones, iii) Mesa Técnica de Monitoreo y Seguimiento y iv) Mesa Técnica de Género y Masculinidades.

Principales dificultades

- Como principal dificultad se resalta la insuficiencia de recursos para garantizar la participación de los diferentes actores en los procesos restaurativos liderados por la ARN.

1.2.3 Proceso de Seguimiento

Logros y resultados destacados

En términos de seguimiento a la implementación de los programas a cargo de la ARN, se definieron los índices para la finalización del proceso de los individuos y colectivos en reincorporación, los cuales están compuestos por variables representativas de las 4 líneas estratégicas del Programa de Reincorporación Integral. Adicionalmente, se definió una batería de indicadores que permite medir los impactos y principales resultados del PRI, asociados al fortalecimiento de las capacidades de la población y la generación de condiciones encaminadas al acceso y goce efectivo de los derechos.

En línea con la orientación de la Agencia para la medición de resultados de los programas y estrategias, se definió el índice de vulnerabilidad para medir los objetivos de la estrategia de acompañamiento a familiares de personas en reincorporación asesinadas o

desaparecidas, como respuesta a las decisiones de la Jurisdicción Especial para la Paz para la estabilización socioeconómica y psicosocial de la población objeto de la estrategia.

Adicionalmente, se definió un esquema de seguimiento del Programa de Acompañamiento a los Comparecientes de la Fuerza Pública ante la JEP, por medio de la construcción y aplicación de la línea base de la población que ingresó en 2024, y la definición de los criterios e instrumentos de seguimiento y evaluación de los objetivos del Programa.

Al tener en cuenta la necesidad de información relacionada con la implementación y seguimiento de los programas, se desarrollaron los módulos y funcionalidades en el Sistema de Información para la Reintegración y la Reincorporación, y se desarrollaron instrumentos de recolección de información estratégica para el Programa de Reincorporación, de Acompañamiento a la Comparecencia de Fuerza Pública, y estrategias como la de sostenibilidad económica de proyectos productivos, seguimiento a las instancias para la reincorporación, registro y atención de casos de violencias basadas en género, y para el mapeo de oferta para el proceso de reincorporación, entre otros.

En términos de evaluación se analizaron, en conjunto con los grupos territoriales y los equipos implementadores, temas estratégicos para la Entidad como la empleabilidad de la población en reincorporación, las Agendas Comunitarias, el funcionamiento de las instancias para la reincorporación, así como los procesos de Reintegración y Atención Diferencial, y la Estrategia Institucional de Cuidado al Cuidador.

Se implementaron 3 convenios con Medicina Legal, Colpensiones y el Instituto de las Naciones Unidas de Investigación sobre el Desarme (UNIDIR) para buscar mejorar significativamente el proceso de verificación y la calidad de la información, lo que a su vez beneficia a la población firmante. En primer lugar, estos convenios establecen estándares claros y uniformes para la recopilación y el intercambio de datos, lo que garantiza la precisión y la coherencia de la información. En segundo lugar, promueven la cooperación y la transparencia entre las partes involucradas, facilitando la identificación y resolución de problemas de manera más eficiente. Finalmente, al fortalecer los mecanismos de verificación, se asegura que las políticas y programas implementados por la Entidad sean efectivos y respondan a las necesidades reales de la población, mejorando así el acompañamiento en cada una de las rutas de atención para la población sujeto de la Agencia.

Por último, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) certificó la operación estadística de la entidad relacionada con la generación y divulgación de información de Reintegración y Reincorporación; y se ajustaron los métodos operativos para la verificación de requisitos para la liquidación de los pagos de los beneficios económicos para la población, que permiten ajustar los tiempos de pagos y disminuir los tiempos para el trámite de los desembolsos.

Respecto a las dificultades, el seguimiento de los programas a cargo de la ARN requiere de información de fuentes externas, principalmente entidades del orden nacional, con las cuales se deben formalizar Convenios Interadministrativos de Intercambio de Información. Estos procesos contractuales, que no tienen erogación presupuestal, requieren de ajustes, revisiones y de establecer acuerdos con la otra entidad frente a los Estudios

Previos y Anexos Técnicos. La dificultad en este tema se relaciona principalmente con la disposición de las otras entidades para la revisión y ajuste, además de cambios que dificultan mantener una comunicación constante, lo que incide directamente en la información que se requiere para contar con información de casos de riesgo, causas de fallecimiento de la población, o información social y económica, de interés de la Agencia para medir los resultados de los objetivos asociados a cada uno de los programas que se implementan en la ARN.

1.2.4 Proceso de Gestión Legal

El propósito del Proceso de Gestión Legal es estructurar y liderar de manera oportuna la gestión de los procesos de reintegración, reincorporación y de atención diferencial, a fin de determinar la viabilidad jurídica para el acceso y la permanencia de la población objeto de atención de la entidad, así como coordinar y monitorear con las autoridades judiciales competentes la aplicación de los beneficios jurídicos establecidos en las normas de Justicia Transicional o en los mecanismos legales que se definan para cada proceso.

Logros y resultados destacados

- Cumplimiento de las obligaciones a cargo de la ARN en la implementación de la Ley 1424 de 2010 en materia de definición de la situación jurídica de la población desmovilizada.
- Suscripción de un convenio con el Centro Nacional de Memoria Histórica para el intercambio de información de manera segura y confidencial entre ambas entidades.
- Atención del 100% de las convocatorias a audiencias y solicitud de remisión de informes de avance de los postulados participantes del Proceso de Reintegración Especial de Justicia y Paz, contribuyendo con ello a la definición de su situación jurídica.
- Fortalecimiento de la articulación ARN – Jurisdicción Especial para la Paz para la generación de actividades de pedagogía a la población compareciente y funcionarios de las dos entidades, así como para el intercambio de información para el cumplimiento de las funciones de ambas entidades.
- Definición de una estrategia con la Oficina del Consejero Comisionado de Paz para la articulación de las acciones relacionadas con la acreditación y rectificación de las resoluciones emitidas a favor de personas exintegrantes de las FARC- EP en el marco del acuerdo final que participan en el proceso de reincorporación, hoy Programa de Reincorporación Integral.
- Articulación con las dependencias competentes para la construcción de la estrategia para la atención de las personas participantes del proceso de acompañamiento a miembros activos y retirados de la Fuerza Pública durante la comparecencia ante la Jurisdicción Especial para la Paz a nivel territorial, así como de los métodos de operación para la implementación de este y se realizaron fortalecimientos pedagógicos a los equipos territoriales encargados de implementar este Programa.
- Se definió la situación legal de 151 personas frente al Proceso de Reintegración, en el marco de los Procesos Administrativos Sancionatorios.

- Se definió la situación legal de 221 personas firmantes de paz incursos en las causales de limitación temporal o definitiva de los beneficios otorgados en el marco del Proceso de Reincorporación, hoy Programa de Reincorporación Integral.
- Se definió la situación legal de 48 personas que se encontraban incursas en causales de restricción temporal o definitiva de los beneficios otorgados en el marco del Proceso de Atención Diferencial.
- Se elaboraron y publicaron boletines e infografías que dan cuenta del seguimiento que se realiza a: i) La implementación de la Ley 1424 de 2010, así como la situación en el Proceso de Reintegración de quienes pudieron acogerse; ii) Caracterización de la población en Proceso de Reintegración Especial de Justicia y Paz, su situación jurídica y las gestiones realizadas por la Entidad; iii) Las Alertas Tempranas dirigidas a la Entidad, especialmente a las recomendaciones impartidas, en el marco del Sistema de Prevención y Alertas para la Reacción Rápida a los Riesgos y Amenazas a los Derechos a la Vida, la Integridad, Libertad y Seguridad Personal, Libertades Civiles y Políticas, e Infracciones al Derecho Internacional Humanitario; y iv) La situación jurídica de los ex integrantes de las FARC EP en Proceso de Reincorporación.

Principales dificultades

- Aunque se han tenido varios espacios con el Ejército Nacional en materia de definición de la situación militar de la población desmovilizada y participante de los procesos que administra la Agencia, no se ha logrado concretar una ruta efectiva.
- Se recibieron por parte de Autoridades Judiciales de Justicia y Paz, decisiones judiciales exhortando a realizar acciones respecto de las cuales la ARN no tiene competencia.
- Falta de respuesta de Autoridades Judiciales frente a los requerimientos efectuados por la Agencia, respecto de anotaciones o antecedentes judiciales, que permitan tener claridad sobre el estado de su situación jurídica de las personas en alguno de los procesos implementados por la ARN.
- Falta de definición de la Comisión Intersectorial para la Respuesta Rápida a las Alertas Tempranas (CIPRAT) respecto de una estrategia eficaz para el seguimiento y análisis de vigencia de las alertas tempranas conforme lo regulado en el Decreto 2124 de 2017.

1.3 Procesos de apoyo

1.3.1 Proceso de Gestión Documental

El objetivo del Proceso de Gestión Documental es administrar actividades que conlleven a la implementación de políticas y metodologías eficientes, para garantizar un correcto manejo documental que facilite la organización de los documentos durante todo su ciclo de vida y la preservación de la memoria institucional con fines probatorios e históricos.

Logros y resultados destacados

- Convalidación mediante resolución de las Tablas de Retención Documental 2015-2017 e inicio del proceso de convalidación con el Archivo General de la Nación.
- Actualización de la Tablas de Retención Documental correspondientes al periodo 2017 al periodo actual y aprobación por parte del Comité Institucional de Gestión y Desempeño, envío al Archivo General de la Nación para dar inicio al proceso de convalidación.

Principales dificultades

- Asegurar la apropiación de los archivos de gestión para garantizar una conservación y preservación adecuada de la información.
- La descentralización territorial presenta el reto de evitar la dispersión de la información si no se gestiona adecuadamente la documentación. Se debe asegurar la coherencia y la accesibilidad de los datos en todos los niveles.
- Contar con personal capacitado en la implementación y cumplimiento de la Ley 1409 de 2010, lo cual es un desafío en términos de formación y recursos humanos.

1.3.2 Proceso de Gestión del Talento Humano

El objetivo del Proceso de Gestión del Talento Humano es proveer a la Entidad de empleados públicos competentes y satisfechos, que tengan un adecuado desempeño de sus funciones en el marco de las políticas de administración y desarrollo del talento humano, así como realizar las gestiones pertinentes para investigar y sancionar las conductas disciplinarias que afecten el correcto funcionamiento de la Entidad.

Logros y resultados destacados

Plan de Bienestar e Incentivos

- El grupo de Talento Humano ha implementado una serie de mejoras en los beneficios laborales existentes y ha introducido nuevas iniciativas para generar mayor bienestar tanto para los empleados públicos de la Agencia, así como para sus familias. Estas acciones se enmarcan en la nueva política de salario emocional formalizada a través de la Resolución 1492 de 2024.
- Se adoptó la modalidad de teletrabajo autónomo para empleadas y empleados públicos que, por situaciones especiales, requerían esta modalidad para el desempeño de sus funciones, formalizada a través de la Resolución 664 de 2024.
- Ejecución del 100% de las actividades programadas en el Plan de Bienestar e Incentivos, con 133 actividades realizadas.
- Promoción de un ambiente laboral saludable mediante estrategias en equilibrio psicosocial, diversidad e inclusión y salud mental.
- La participación total en las actividades del plan fue de 3.837 personas, distribuidas entre 1.992 empleados públicos, 1.717 contratistas y 128 familiares, lo que refleja un alto nivel de participación en las actividades.

Plan Institucional de Capacitación

- Cumplimiento del 100% de las actividades programadas, con 71 capacitaciones realizadas en colaboración con universidades y entidades públicas.
- Las evaluaciones de calidad de las actividades programadas obtuvieron un puntaje promedio superior a 4,6 en todas las actividades realizadas.
- La participación total en las actividades del plan fue de 2.305 personas, de las cuales 1.330 fueron de los empleados públicos y 975 por parte de los contratistas.

Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo

- 92,33% de ejecución respecto de las actividades establecidas en el plan, con 108 actividades realizadas.
- Ejecución del 100% de las acciones formativas, destacando el proceso de inducción y reinducción realizado a más del 85% de los grupos territoriales.
- Fortalecimiento del equipo de brigadistas y la realización del encuentro nacional de brigadistas en Bogotá. Este evento contó con la asistencia de 118 personas, representando a todos los grupos territoriales de la entidad.
- Diseño e implementación de políticas en concordancia con la normatividad vigente en seguridad y salud en el trabajo.
- El Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo ha demostrado un sólido desempeño, alcanzando un 95% de cumplimiento en la identificación y control de riesgos, un 93% en el fomento de la seguridad y salud, un 97% en el fortalecimiento de la cultura de seguridad y salud en el trabajo y un 91% en el cumplimiento normativo.

Política de Integridad y Estrategia de Conflicto de Interés:

- Participación de más del 91% de empleados públicos en el curso de integridad, transparencia y lucha contra la corrupción.
- La evaluación de percepción y apropiación del Código de Integridad revela un alto nivel de comprensión y adopción de sus principios por parte de los empleados públicos y contratistas, alcanzando un 91% de apropiación.
- Con una participación de 2786 personas, entre empleados públicos 1.191 y contratistas 1.595, se han completado con éxito el 85% con 22 actividades realizadas en la estrategia de conflicto de interés.

Gestión de comisiones y desplazamientos

- Ejecución presupuestal del 85% de los \$8.722.576.799 asignados, cubriendo necesidades clave en viajes y desplazamientos.
- Se gestionó el 93% de las solicitudes de viaje, a través del aplicativo implementado este año, mejorando la trazabilidad y eficiencia en los trámites.

Administración de salarios y prestaciones

- Recuperación de \$120.796.207 por incapacidades gestionadas ante EPS y ARL.
- Trámite de 56 liquidaciones de personal retirado y 412 certificados de ingresos y retenciones.

Evaluación del Desempeño Laboral

De los 321 servidores evaluados, 263 (82%) obtuvieron una calificación sobresaliente, 56 (17%) una calificación alta, mientras que solo 2 servidores (1%) se ubicaron en los niveles satisfactorio y no satisfactorio.

Principales Dificultades

- Alta rotación de personal de planta, con 54 retiros durante el año, incluidos 16 empleados de carrera administrativa que solicitaron vacancia definitiva.
- Incremento en la accidentalidad vial y tiempos prolongados para formalización de hallazgos.
- Baja participación de contratistas en el curso de integridad y dificultades para garantizar la participación total del personal en las actividades de apropiación del Código de Integridad, especialmente a nivel territorial

Gestión Disciplinaria

- **Creación del Grupo de Control Disciplinario en Etapa de Instrucción:** Mediante la expedición de la Resolución 3457 de 2024, se creó formalmente el Grupo de Control Disciplinario en la etapa de instrucción y se asignó la función de juzgamiento a la Oficina Asesora Jurídica, adecuando la actuación institucional al nuevo régimen disciplinario y su correspondiente ritualidad procesal.
- **Primeras sanciones por violencia de género:** Por primera vez en la historia de la ARN, se impusieron sanciones disciplinarias a dos servidores públicos por faltas relacionadas con acoso y violencia de género, lo cual marca un precedente institucional en la defensa de los derechos de las mujeres.
- **Aportes normativos para la equidad de género:** Se brindó apoyo técnico y jurídico en la elaboración de reglamentación interna relacionada con la protección de los derechos de las mujeres, así como en la construcción de la Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género – *POLICARPA*.
- **Reducción de procesos disciplinarios tramitados:** Se logró una reducción significativa del 30% en el número de procesos tramitados, optimizando la gestión y priorizando casos de mayor relevancia.
- **Desarrollo de aplicativo de notificaciones electrónicas:** Se diseñó y puso en marcha un aplicativo institucional que permite realizar notificaciones electrónicas de los procesos disciplinarios a través de la página web de la ARN, mejorando la eficiencia y la transparencia.

Principales dificultades

- **Falta de conformación del Grupo de Control Interno Disciplinario:** A la fecha no ha sido posible conformar el Grupo de Control Interno Disciplinario, lo cual limita la capacidad operativa para atender de forma integral los procesos en esta materia.
- **División funcional de las etapas del proceso disciplinario:** La separación de los roles de instrucción y juzgamiento ha generado retos operativos y de articulación, dado que implica una reorganización funcional que aún se encuentra en proceso de ajuste.

Transversalización del enfoque de mujeres y equidad de género en las acciones implementadas en la Agencia:

Las políticas de equidad de género son un conjunto de directrices que buscan incorporar la perspectiva de género en la planificación, implementación y evaluación de las estrategias organizacionales. Para la ARN, transversalizar el enfoque de mujeres y equidad de género es clave, por esta razón durante el 2024 se adoptó, **la Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género: Policarpa**” mediante Resolución 2696 del 16 de octubre de 2024 con una proyección para implementación de mediano plazo de 2024 a 2030.

Mediante la Resolución 2647 del 10 de octubre 2024 se derogó la Resolución 050 de 2020 de la Mesa Institucional de Género y se creó la nueva “Mesa Asesora para la Institucionalización y Transversalización del Enfoque de Género en la ARN – MAITEG”, como una instancia encargada de asesorar, orientar y apoyar a la ARN en el proceso de implementación del enfoque de género.

En su proceso de creación e implementación, se destacan los siguientes logros:

- **Acciones afirmativas para reducir las brechas de género entre hombres y mujeres en el entorno laboral**
 - Se hizo monitoreo al cumplimiento de la Ley de cuotas sobre la que se reporta que para 2024 los cargos directivos, de mayor jerarquía y capacidad de decisión están ocupados en un 75% por mujeres. En el nivel territorial, 16 de 19 coordinaciones están lideradas por mujeres, que corresponde al 86%. Se da cumplimiento a la Circular Externa N.º 100-009 de 2024 del DAFP, que busca asegurar una mayor participación de las mujeres en cargos de máximo nivel decisorio en las entidades públicas del país, que sigue en concordancia con la Ley 2424 de 2024, pasando de ocupar el 30% al 50% como mínimo legal establecido.
 - En 2024 se profundizó en la identificación de una línea de reflexión sobre las masculinidades corresponsables y no violentas en la ARN, realizando talleres en torno a temáticas como paternidades presentes y corresponsables y se realizaron campañas en relación con hacer visible y revalorizar el trabajo de cuidado que hacen las mujeres, reconociendo su aporte en la sociedad y la economía del país y en la redistribución de manera justa y equilibrada las responsabilidades domésticas entre hombres y mujeres.

- Se realizaron acciones de conmemoración de fechas emblemáticas desde miradas pedagógicas y transformadoras que reconozcan los aportes de las mujeres y personas LGBTIQ+ a la sociedad y al mundo laboral.
 - Se diseñó, elaboró y produjeron Boletinas de Género para la difusión interna de acciones afirmativas y de transversalización del enfoque de género en la Entidad para fortalecer la comunicación inclusiva y no sexista.
 - Se realizaron análisis y recomendaciones para integrar explícitamente el enfoque de género en la gestión del talento humano, y que las acciones que benefician a las trabajadoras y trabajadores se centren en el cierre de brechas y la equidad de género (traslados, reubicaciones, modalidad de teletrabajo autónomo, Comité de Convivencia laboral, política de bienestar y Plan de Capacitación)
 - A través de la Resolución 1492 de 2024 se creó el beneficio del “Día Morado”, una iniciativa pionera a nivel nacional y estatal, que otorga a las mujeres un día remunerado al mes durante la llegada de su periodo menstrual, demostrando ser una estrategia importante para la política de bienestar laboral de la ARN, con un impacto significativo tanto en el ámbito personal como organizacional, reconociendo las necesidades específicas de las trabajadoras
 - Con el fin cumplir con el artículo 29 del acuerdo sindical de 2023 se gestionó con la Secretaría Distrital de la Mujer de Bogotá la realización de la “Escuela de Mujeres para la Paz”, cuyo principal objetivo de formación a funcionarias y mujeres contratistas fue brindar herramientas y estrategias de liderazgo, incidencia política y construcción de paz territorial a través de 5 módulos. Durante el proceso de convocatoria se registraron 65 mujeres que manifestaron voluntad de participar, de las cuales 38 estaban en el nivel central. La asistencia registrada presencialmente fue en promedio 20 mujeres por sesión, y en la virtual osciló entre 15 y 20 personas. Es decir, en promedio la escuela contó con 40 asistentes, es decir el 62% de las inscritas. Se certificaron 20 mujeres del nivel central y 13 de los Grupos territoriales.
- **Prevención, atención y erradicación de todas las formas de violencias contra las mujeres y/o basadas en género**
 - En cumplimiento de la normatividad y jurisprudencia vigente para garantizar el derecho a una vida libre de violencias a las mujeres y personas LGBTIQ, y en cumplimiento de la directiva presidenciales 01 de 2023, la ARN, adoptó mediante Resolución 2950 de 2023, el “Protocolo para prevenir, atender y tomar medidas de protección frente a todas las formas de violencia contra las mujeres y basadas en género, sexo u orientación sexual y/o discriminación étnica y/o racial y demás razones de discriminación en el ámbito laboral o que puedan acaecer en las relaciones contractuales”.
 - En el marco de este protocolo durante el 2024, se puso en marcha el canal de “Escucha segura”, como una herramienta para implementar el protocolo, activar rutas, garantizar el derecho de las víctimas y avanzar hay un esquema de orientación y atención psicosocial y jurídica de carácter confidencial, que sea más transformador y basado en la justicia restaurativa con enfoque de género en situaciones de violencias de género en ámbitos laborales o familiares. Está dirigido a todas las personas vinculadas a la

entidad, independiente de su forma de contratación. Se resalta, que la ARN recibió el reconocimiento nacional en marzo de 2024 por parte del Ministerio de la Igualdad y Equidad, ONU Mujeres y la Embajada de Suecia por elaborar e implementar el protocolo.

- Igualmente se ha realizado pedagogía para la socialización del protocolo y mecanismos de prevención y atención de violencias de género, impactando a más de 1.400 personas, incluyendo contratistas y personas tercerizadas. Igualmente, en el marco del plan institucional de capacitación se realiza capacitación en materia disciplinaria, donde se ha destacado el deber de denuncia de la entidad sobre las violencias contra las mujeres y basadas en género.

Principales dificultades en la transversalización del enfoque de género

- Una baja comprensión institucional de los aportes sociales, políticos y económicos que hacen las mujeres a la democracia y la construcción de paz. Persisten barreras para comprender la importancia de realizar acciones afirmativas en favor de las mujeres o personas LGBTI que ayuden a reducir las brechas de inequidad, que muchas veces son imperceptibles y que por ende se manifiesta en toda de decisiones y distribución de recursos con un sesgo de género.
- Existen estereotipos de género en las tareas de cuidado que se reflejan en estereotipos de género en el desarrollo de ciertas labores en la ARN y que algunas veces puede generar sobrecarga laboral para las mujeres
- Chistes sexistas normalizados que reproducen violencias simbólicas contra las mujeres y personas con OSIEGD. Existen casos de acoso laboral con connotación sexual ligado a tocamientos sin consentimiento, palabras de doble sentido, comentarios sexualizados sobre el cuerpo de las mujeres y su forma de vestir.
- Realización del proceso de evaluación de la implementación de la ruta de atención en el marco del protocolo interno de la prevención y atención de violencias contra las mujeres en funcionamiento del canal de escucha segura y elaboración de documentos para orientar el servicio (procedimiento).

1.3.3 Proceso de Gestión Financiera

El objetivo del Proceso de Gestión Financiera es registrar y controlar con efectividad, los recursos financieros apropiados a la entidad para el cumplimiento de la misión institucional de acuerdo con la normatividad vigente.

Logros y resultados destacados

- Según el Decreto 2295 del 29 de diciembre de 2023 “Por el cual se liquida el Presupuesto General de la Nación para la vigencia fiscal de 2024, se detallan las apropiaciones y se clasifican y definen los gastos” fue asignada una apropiación inicial a la ARN de \$320.319.977.856. La ejecución presupuestal a cierre de diciembre 2024 presenta un avance del 96,72% a nivel de compromisos y un 81,40% a nivel de obligaciones, así:

Tabla 11. Ejecución presupuestal²

Descripción	Apropiación Inicial	Apropiación Vigente	Saldo de Apropiación	Recorte Decreto 1522 18 dic 24	Compromiso	Obligación	Compromisos	Obligaciones	Meta Compromisos	Meta Obligaciones	Diferencia Compromisos	Diferencia Obligaciones
Gastos de Personal	\$ 49.292	\$ 49.292	\$ 5.129	\$ 0	\$ 44.163	\$ 43.966	89,59%	89,19%	100,00%	100,00%	-10,41%	-10,81%
Adquisición de Bienes y Servicios	\$ 9.286	\$ 9.286	\$ 1.333	\$ 0	\$ 7.953	\$ 6.589	85,65%	70,95%	97,95%	79,49%	-12,30%	-8,54%
Transferencias Corrientes	\$ 258.905	\$ 240.757	\$ 3.319	\$ 18.130	\$ 237.438	\$ 192.851	98,62%	80,10%	91,52%	74,23%	7,10%	5,87%
Gastos por Tributos multas, sanciones, e intereses de mora	\$ 720	\$ 738	\$ 122	\$ 0	\$ 616	\$ 616	83,41%	83,41%	64,00%	64,00%	19,41%	19,41%
FUNCIONAMIENTO	\$ 318.203	\$ 300.073	\$ 9.903	\$ 18.130	\$ 290.170	\$ 244.021	96,70%	81,32%	92,96%	78,35%	3,74%	2,97%
INVERSIÓN	\$ 2.117	\$ 2.117	\$ 0	\$ 0	\$ 2.117	\$ 1.948	100,00%	92,00%	100,00%	92,00%	0,00%	0,00%
TOTAL ARN	\$ 320.320	\$ 302.190	\$ 9.903	\$ 18.130	\$ 292.287	\$ 245.969	96,72%	81,40%	93,00%	78,44%	3,72%	2,96%

Fuente: elaboración propia

- Para el segundo trimestre de 2024, se presentó un aplazamiento de recursos por valor de \$18.130.110.747 los cuales fueron reglamentados a través de los Decreto No.766 del 20 junio de 2024 y Decreto No.1522 del 18 diciembre de 2024.

Tabla 12. Ejecución presupuestal luego del aplazamiento de recursos

Descripción	Techos Presupuestales Vigencias 2024	Traslados Internos	Recorte de Recursos Dec. 1522 18 Dic. 2024	Apropiación Vigente
Gastos de Personal	\$49.292.000.000	-	-	\$49.292.000.000
Adquisición de Bienes y Servicios	\$9.286.000.000	-	-	\$9.286.000.000
Transferencias	\$258.905.000.000	- \$18.000.000	- \$18.130.110.747	\$240.756.889.253
Fondo de Programas Especiales para la Paz: Programa de Reincorporación Social y Económica	\$258.755.000.000	- \$22.358.287	- \$18.130.110.747	\$240.602.530.966
Sentencias	-	\$4.358.287	-	\$4.358.287
Prestaciones para Cubrir Riesgos Sociales	\$150.000.000	-	-	\$150.000.000
Gastos por Tributos	\$720.000.000	\$18.000.000	-	\$738.000.000
TOTAL FUNCIONAMIENTO	\$318.203.000.000	-	- \$18.130.110.747	\$300.072.889.253
Inversión	\$2.116.977.856	-	-	\$2.116.977.856,00
TOTAL ARN	\$320.319.977.856,00	-	- \$18.130.110.747	\$302.189.867.109,00

Fuente: elaboración propia

- Durante el año 2024 se obtuvo una ejecución del Programa Anual de Caja (PAC) del 99,28%, se dio cumplimiento a los compromisos adquiridos por las áreas en el periodo para la totalidad de los conceptos de gastos de personal, gastos

² Información en millones

generales, transferencias corrientes e inversión, se logró la ejecución de los recursos de acuerdo con los indicadores propuestos.

Tabla 13. Programa Anual de Caja

PAC ASIGNADO 2024	TOTAL PAGADO 2024	% DE EJECUCIÓN
\$288.445.087.163	\$286.366.747.703	99,28%

Fuente: elaboración propia

- Fueron tramitados los pagos a través del SIIF nación a cada uno de los procesos que acompaña la Agencia:

Tabla 14. Desembolsos realizados a personas en proceso de Reintegración

Desembolso	Valor total	
	Beneficiarios	Valor
Apoyo a la Reintegración	1.328	\$3.059.480.000
Ruta de Atención Diferencial	1.354	\$5.511.840.000
Traslado por riesgo	44	\$143.000.000
Traslado por riesgo GAOS	49	\$159.250.000
Totales	2.775	\$8.873.570.000

Fuente: elaboración propia

Tabla 15. Desembolsos realizados a comparecientes de Fuerza Pública³

Desembolsos	Beneficiarios	Valor
Comparecientes	288	\$532.350.000

Fuente: elaboración propia

Tabla 16. Desembolsos a comparecientes de Fuerza Pública - pendientes

Desembolsos tramitados ⁴	Beneficiarios	Valor
Comparecientes	321	\$388.440.000

Fuente: elaboración propia

Tabla 17. Desembolsos realizados a personas en proceso de Reincorporación

Desembolsos	Beneficiarios	Valor
Asignación única de normalización	73	\$138.776.000
Renta básica	119	\$1.272.166.440

³ Se dio inicio al proceso de pago de comparecientes Fuerza Pública a partir del mes de noviembre, los pagos fueron tramitados a través del Fondo Colombia en Paz.

⁴ Por situaciones ajenas a la operación de la ARN se encuentran radicados, en proceso de pago los desembolsos del mes de diciembre por parte del Fondo Colombia en Paz.

Desembolsos	Beneficiarios	Valor
Asignación mensual	11.329	\$142.137.522.000
Pensiones	307	\$425.350.400
Beneficios económicos periódicos (BEPS)	158	\$287.379.200
Ingreso básico	-	\$2.130.472.500
Proyectos productivos	229	\$1.831.793.070
Suministro económico de alimentación	117.034	\$49.740.729.029
Total	129.249	\$197.964.188.639

Fuente: elaboración propia

Tabla 18. Desembolsos a personas en proceso de Reincorporación - pendientes

Diciembre	Beneficios	Valor
Asignación Única de Normalización	5	\$10.000.000
Renta Básica	74	\$115.462.191
Asignación Mensual	10.933	\$12.838.410.000
Ingreso Básico	-	\$410.377.500
Proyectos Productivos	45	\$359.999.999
Suministro Económico de Alimentación	10.353	\$4.526.192.615
TOTAL		\$18.260.442.305

Fuente: elaboración propia

- Se dio cumplimiento al trámite de las cuentas por pagar durante la vigencia 2024, amparadas por aprobación de PAC, en los conceptos de honorarios, arrendamientos, servicios públicos, nómina, viáticos y demás proveedores de bienes y servicios.
- Se verificaron las afirmaciones contenidas en los informes financieros y contables de cada trimestre del año 2024, siendo la información revelada, fidedigna de la situación financiera y el resultado de cada periodo.
- Se dio cumplimiento a las obligaciones tributarias nacionales y territoriales sobre las cuales la Agencia tiene la calidad de agente retenedor, dando cumplimiento a la normatividad vigente. Los soportes para la entrega de las obligaciones por parte del grupo de contabilidad a pagaduría se optimizaron, mejorando en calidad y tiempos de entrega.
- Se inició con el proceso de generación de documentos soporte a terceros no obligados a facturar desde el SIIF nación.
- El proceso de pagos a las diferentes obligaciones adquiridas por la Agencia se realizó de manera oportuna de acuerdo con la asignación de recursos.

Principales dificultades

- Con ocasión del Consejo de Ministros realizado el 10 de junio 2024 en el cual el Gobierno Nacional determinó realizar un aplazamiento de recursos del 5,66% sobre la apropiación total a las entidades del Presupuesto General de la Nación, la apropiación total aplazada a la ARN para la vigencia 2024 correspondió a

\$18.130.110.747, los cuales fueron aplazados mediante Decreto No. 766 del 20 junio de 2024; es importante resaltar que mediante Decreto No. 1522 del 18 diciembre de 2024, fue confirmado el recorte de estos recursos.

- Debido al aplazamiento de los recursos la Entidad se vio en la necesidad de aplazar planes y proyectos misionales, lo que implicó replantear en diversas ocasiones las metas de ejecución presupuestal establecidas en el Acuerdo de Desempeño programado al inicio de la vigencia.
- Restricción en el trámite de solicitudes de autorización para cupo de vigencias futuras con afectación del presupuesto 2025 establecida mediante Circular Externa 023 del 25 de julio de 2024 Ministerio de Hacienda y Crédito Público. No fueron aprobadas vigencias futuras por falta de cupo fiscal en el 2025 generando un impacto en función de la responsabilidad administrativa y posible riesgos antijurídicos por la imposibilidad de suscripción de contratos que garantizaran la continuidad de los servicios que presta la Entidad.
- A pesar de que se realizó la solicitud de los recursos de acuerdo con las necesidades de las dependencias, se presentó restricción en la aprobación de cupo PAC que limitó la ejecución de obligaciones.
- Durante el transcurso de la vigencia se programaron las necesidades manifestadas por las dependencias con el propósito de atender los retos institucionales para la vigencia 2025, por lo cual, se oficializó el Anteproyecto de Presupuesto y Marco de Gasto de Mediano Plazo 2025-2028 en marzo de la vigencia en curso por un monto conforme a los toques presupuestales establecidos por valor de \$336.375.382.790; sin embargo, en el proyecto del Decreto de Liquidación del Presupuesto para la vigencia 2025 se estiman recursos únicamente por alrededor de \$91.000.000.000.
- Se presentaron dificultades en la asignación de los recursos de transferencias corrientes a partir del mes de julio, situación que hizo que se replantearan las programaciones iniciales de PAC para dar cumplimiento a los proveedores, prestadores de servicios y obligaciones inherentes a la misionalidad.
- A partir del mes de agosto, el PAC fue aprobado fuera de los tiempos estipulados, lo cual generó retrasos en los pagos y represamiento de la cadena presupuestal.
- En el mes de octubre fue bloqueado el PAC restante de reservas presupuestales, situación que indujo a la constitución de pagos de vigencias expiradas ya que no fue posible el desembolso de viáticos, terceros y honorarios que al mes de noviembre ya cumplían con condiciones para realizar los desembolsos.
- Para el desembolso de los beneficios económicos que realiza el Fondo Colombia en Paz, también se presentaron dificultades en asignación de recursos a partir del mes de noviembre, situación que detuvo toda la operación y generó retrasos e inconvenientes con la población.

1.3.4 Proceso de Gestión Jurídica

El objetivo del Proceso Gestión Jurídica es asesorar, coordinar, unificar criterios y apoyar el desarrollo normativo para la implementación de las políticas y procesos de reintegración, reincorporación y demás que implementa la entidad y ejercer la representación judicial o extrajudicial de la Entidad.

Logros y resultados destacados

La gestión del proceso de Gestión Jurídica se enmarca en dos líneas principales: normativa

- **Normativa y Conceptos**

La Oficina Asesora Jurídica ha cumplido diversas funciones clave en el ámbito legislativo y normativo, realizando el seguimiento y análisis detallado de 4 proyectos de ley de interés para la Entidad, abarcando temas fundamentales como la estabilización socioeconómica de excombatientes, la igualdad material en la comercialización de productos derivados de proyectos de paz, la creación del Fondo de Emprendimiento para la Mujer, y la protección de los derechos de líderes sociales y defensores de derechos humanos.

Se revisó, ajustó y gestionó la expedición de 4 decretos, logrando la firma de 2 de ellos: el Decreto 846 de 2024, que establece el Sistema Nacional de Reincorporación y desarrolla el Programa de Reincorporación Integral, y el Decreto 1048 de 2024, que regula las Áreas Especiales de Reincorporación Colectiva, y se dictan otras disposiciones relacionadas con la consolidación en los Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación, adicionalmente se tramitaron 113 resoluciones, relacionadas principalmente con nombramientos, encargos y diversas regulaciones internas. En el área de asesoría jurídica, se emitieron 9 conceptos jurídicos clave sobre temas como la implementación de la Estrategia de Sostenibilidad y la competencia de la entidad en procesos relacionados con la Fuerza Pública. Se dio respuesta a derechos de petición y consultas internas y se gestionaron las 51 solicitudes del Congreso de la República, 13 requerimientos y providencias de la Jurisdicción Especial para la Paz, 24 respuestas a Entes de Control y 33 recibidas de distintas entidades.

Se asistió a 47 sesiones del Comité Operativo para la Dejación de las Armas y se revisaron 363 casos, de los cuales se aprobaron 341. Asimismo, en las 47 sesiones del Comité Interinstitucional de Sometimiento Individual a la Legalidad se revisaron 569 casos, aprobándose 488.

Por último, se participó en 10 mesas técnicas convocadas por la secretaría técnica y en 3 sesiones de la mesa principal. Además, se participó en audiencias y mesas de trabajo organizadas por los magistrados de la Jurisdicción Especial para la Paz.

- **Asuntos Contenciosos**

Respecto a la defensa judicial de la Entidad se desarrollaron diferentes acciones dentro de las que se encuentran la política de Prevención de Daño Antijurídico vigente para 2024 y 2025 con la que se pretende mitigar riesgos que comprometen la responsabilidad institucional y se estructuraron directrices para tener en cuenta en demandas de contrato realidad. Igualmente se gestionaron 31 procesos penales activos relacionados con la ARN como víctima o por poner en conocimiento, incluidos hechos de violencia intrafamiliar por parte de firmantes.

Ahora bien, la Entidad fue convocada a 13 audiencias de conciliación extrajudicial, lo que representa una mejora respecto al año anterior en la que fue convocada en 5. En todas se

realizó el análisis de casos, la recomendación al Comité de Conciliación y Defensa Judicial y se asistió a las diligencias programadas.

Al cierre de la vigencia había 64 procesos activos, 63 en calidad de demandado y 1 proceso en calidad de demandante (acción de repetición), se presentaron 7 demandas contra la Entidad disminuyendo en un 50% en comparación con el 2023, además, se atendieron todas las diligencias judiciales programadas, finalmente no se materializó ningún riesgo asociado a la representación judicial.

Adicionalmente se tramitaron 113 acciones de tutela, 103 terminaron con decisión favorable para la Entidad y 1 en contra. Se implementaron mejoras en los tiempos de respuesta y seguimiento, destacando la creación de una base de datos para su gestión.

Estas acciones contribuyeron a mejorar la defensa judicial, optimizar procesos y garantizar el cumplimiento de las normativas internas.

Principales dificultades

- La Oficina Asesora Jurídica ha enfrentado dificultades para lograr la firma de los decretos que adoptan los Programas Especiales de Armonización para población indígena y afro. Estas dificultades se deben a las observaciones realizadas por las entidades involucradas en los programas a los proyectos normativos previamente acordados en las consultas. En el caso del Programa de Armonización Afro, falta la firma de los ministros de Hacienda e Interior, mientras que, para el Programa de Armonización Indígena, se están haciendo ajustes en coordinación con el Ministerio del Interior debido a discrepancias entre la matriz de acuerdos de la consulta y el documento del programa.
- A pesar de los avances, las Acciones Constitucionales enfrentan desafíos significativos debido a los estrictos plazos judiciales, que generalmente no superan los 2 días. La solicitud de insumos a otras dependencias también es difícil, ya que las limitaciones de tiempo y la disponibilidad del personal encargado retrasan la entrega de la información, lo que pone en riesgo el cumplimiento de los plazos establecidos.

1.3.5 Proceso de Gestión de Adquisición de Bienes y Servicios

El objetivo del Proceso de Gestión de Adquisición de Bienes y Servicios es planear y adquirir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de las dependencias con oportunidad y calidad, contribuyendo así al cumplimiento de los propósitos de la Entidad.

Logros y resultados destacados

- El Plan Anual de Adquisiciones - PAA fue ejecutado en un 92,12%⁵, permitiendo la satisfacción de necesidades a través de contratos y convenios requeridos por cada una de las dependencias, con el fin de cumplir los objetivos misionales y administrativos.

⁵ Tomando como referencia el PAA en su versión 28.

- Se suscribieron un total de 1.544 contratos y convenios por un valor total de \$152.768.721.050⁶ en las diferentes modalidades, las cuales se detallan a continuación:

Tabla 19. Procesos de contratación realizados

Modalidad	Número de Contratos	Valor
Concurso de méritos abierto	1	\$ 0
Contratación directa - Arrendamiento	35	\$ 1.008.655.853
Contratación directa - Indígenas	1	\$ 400.000.000
Contratación directa – Convenios y contratos interadministrativos	24	\$ 18.858.823.711
Contratación directa – No pluralidad de oferentes	8	\$1.414.461.056
Contratación directa – Prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión	1.409	\$81.109.283.779
Convenios de cooperación internacional	5	\$10.562.260.4087
Licitación pública	4	\$13.377.385.132
Mínima cuantía	9	\$ 237.880.628
Régimen especial – Decreto 092 de 2017	4	\$ 5.526.354.7048
Selección abreviada – Acuerdo Marco de Precios	24	\$1.185.448.730
Selección abreviada – Literal H	2	\$3.472.370.500
Selección abreviada – Menor cuantía	6	\$1.520.414.008
Selección abreviada – Subasta inversa	12	\$14.095.382.541

Fuente: Grupo de Gestión Contractual

- Se implementó una estrategia de capacitación para fortalecer las capacidades en materia de contratación a las personas de las diferentes dependencias que participan en la gestión contractual, y a los y las supervisores de contratos y convenios suscritos por la ARN, logrando la participación de 824 empleados públicos. Las capacitaciones realizadas fueron las siguientes:

Tabla 20. Capacitaciones realizadas en temas contractuales

TEMÁTICA	FECHA
Publicaciones en SECOP II	20/03/2024
Lineamientos en relación con contratistas en estado de gestación y lactancia	09/04/2024
Lineamientos contractuales generales en el encuentro de coordinadores(as)	23/04/2024
Generación de informes de supervisión y entregas documentales al expediente contractual	22/05/2024
¿Qué hacer en caso de incumplimientos contractuales?	26/06/2024
Publicaciones en SECOP II	03/07/2024

6 Teniendo en cuenta los valores iniciales de las contrataciones, sin considerar adiciones o reducciones. Incluye recursos de la vigencia 2024 y de vigencias futuras aprobadas.

7 Incluye valores de contrapartida del cooperante internacional

8 Incluye valores de contrapartida de las Entidades sin Ánimo de Lucro

TEMÁTICA	FECHA
Socialización nuevo formato de Estudios Previos para convocatorias públicas	18/07/2024
Incumplimientos contractuales	30/08/2024
Parámetros y orientaciones en relación con la estructuración de costos en contrataciones directas	17/09/2024
Modalidades y causales de contratación directa	30/10/2024
Aspectos contractuales - Inducción y reinducción institucional	03/11/2024 04/11/2024

Fuente: Grupo de Gestión Contractual

1.3.6 Proceso de Gestión de Tecnologías de la Información

El propósito principal de este Proceso es planificar, implementar, gestionar y mantener soluciones tecnológicas que contribuyan a la transformación digital, evolucionando las capacidades institucionales y necesidades de los procesos estratégicos, misionales, apoyo y de evaluación, control y mejoramiento, brindando soporte integral de la infraestructura tecnológica, sistemas de información y aplicativos en el marco de las buenas prácticas de los servicios de tecnologías de información.

Logros y resultados destacados

Entre los principales logros obtenidos en la vigencia 2024 en las áreas de arquitectura empresarial, sistemas de información, infraestructura tecnológica y servicios de tecnologías de la información y en política de gobierno digital, se destacan:

- **Arquitectura empresarial**

Mediante la aplicación de estándares y buenas prácticas del mercado, se obtuvo:

- Manual de arquitectura empresarial
- Visión de arquitectura empresarial para la ARN
- Diagnóstico y sugerencias de tipo institucional (dominio de arquitectura institucional).
- Construcción del dominio de arquitectura de información (diagnóstico, arquitectura y hoja de ruta de transformación).
- Construcción del dominio de arquitectura de sistemas de información, (diagnóstico, arquitectura y hoja de ruta de transformación).
- Construcción del dominio de arquitectura de tecnología (diagnóstico, arquitectura y hoja de ruta).
- Construcción del dominio de arquitectura de seguridad (diagnóstico, arquitectura y hoja de ruta de transformación).
- Integración de la hoja de ruta de transformación de arquitectura empresarial de la ARN, la cual se debe tener en cuenta para la actualización del portafolio de proyectos institucional.

- **Sistemas de Información**

En el Sistema de Información para la Reintegración y Reincorporación, se implementaron ajustes orientados a fortalecer los procesos misionales de la Agencia, posibilitando el

ingreso y la atención de población de Atención Diferencial, comparecientes de Fuerza Pública y Reincorporación, se realizó la modernización de su código fuente, se actualizó la plataforma Microsoft CRM Dynamics sobre la cual se encuentra implementado el sistema, pasando de la versión 8.1.1 a la versión 8.2 y se implementó en el sistema capacidades de lectura de nuevos dispositivos biométricos.

En sistemas de información transversales o de apoyo, se logró el desarrollo, implementación y puesta en marcha de:

- Aplicativo de Actuaciones Judiciales.
- Aplicativo de Notificaciones de Control Interno Disciplinario.
- Ajustes al aplicativo de certificaciones contractuales para optimizar la solicitud, generación y descarga de la certificación contractual, así como para el cargue en lotes de contratos y contratistas.
- Formulario en línea del procedimiento administrativo para el registro de Solicitud de Apoyo a Investigaciones Externas –OPA, logrando con ello contar con un trámite totalmente en línea.
- Aplicativo con tecnología RPA para apoyo administrativo a la gestión de solicitudes de beneficios laborales de los funcionarios de planta de la Agencia.

Adicionalmente, la puesta en marcha y estabilización del aplicativo de desplazamientos, se apoyó la implementación en mesa de ayuda del flujo de trabajo para gestión de solicitudes administrativas de los ETCR permitiendo llevar la trazabilidad de estas, se inició la implementación del Ecosistema de Aprendizaje ARN en el cual se consolidan todos los recursos digitales para la gestión de conocimiento y la innovación. Inicialmente se desarrolló el Módulo de Recursos de Aprendizaje para la Investigación que contiene la biblioteca de documentos ARN el cual será visible desde la sede electrónica, actualmente se encuentra en etapa de pruebas.

En el fortalecimiento de las capacidades de analítica institucional, se logró:

- Implementar nuevos reportes para el seguimiento del proceso de reincorporación, se incluyeron nuevas variables en el Datamart relacionadas con los procesos de reincorporación y PAD para las dimensiones de Desmovilizado y Salud, actualmente se encuentra en etapa de pruebas.
- Realización de la etapa de análisis y seguimiento al desarrollo, pruebas e implementación de los ajustes al Procedimiento de Listados Censales para la entrega de información al Ministerio de Salud en la plataforma SISPRO.
- Avanzar en la primera fase de implementación de un nuevo modelo de datos misionales transaccionales propio que permita fortalecer las capacidades de analítica en poder de los usuarios.
- Gestionar la documentación requerida para el cumplimiento del Plan Nacional de Infraestructura de Datos según los hitos señalados en la Hoja de Ruta del Decreto 1389 de 2022 del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones MinTIC.

En los Servicios Ciudadanos Digitales, se avanzó en la vinculación de los servicios de Interoperabilidad y Carpeta Ciudadana.

En el servicio de Interoperabilidad, se realizó el análisis y desarrollo de una Interface de Programación de Aplicaciones - API que exponga las principales variables de la población objeto de atención de la ARN, para la cual se obtuvo la certificación de lenguaje común en los niveles 1 y 2.

- En el servicio de Carpeta Ciudadana, se gestionó el acompañamiento de MinTIC y la Agencia Nacional Digital - AND para exponer los servicios de consulta de notificaciones por aviso y de participantes a través de Carpeta Ciudadana. Se logró la publicación del servicio en ambiente de pruebas y preproducción, quedando pendiente de confirmación el resultado de las pruebas que realiza AND, para proceder con la publicación en producción.

Infraestructura tecnológica y servicios de tecnologías de la información:

- Gestión de capacidad de la infraestructura tecnológica, infraestructura de usuario final y gestión de licenciamiento para 2020 usuarios finales (funcionarios, contratistas y terceros).
- Fortalecimiento de los escenarios requeridos en el Plan de Recuperación ante Desastres Tecnológicos, incluyendo pruebas de contingencia para el Directorio Activo en el Centro Alterno ubicado en Cali.

Política de gobierno digital:

- Renovación de 7 sellos de excelencia y se obtuvo uno nuevo: Gobierno Abierto - Datos Abiertos - Estadísticas de las personas atendidas en el último año discriminadas por el tipo de beneficio que recibió.
- Participación en el Reto máxima velocidad de MinTIC que incluyó: Reto MAE- Modelo de Arquitectura Empresarial, reto Seguridad de la información y reto potencia IA. En el reto MAE se logró medir el nivel de madurez del MAE con resultados entre los niveles manejado y optimizado.

Principales dificultades

- Obsolescencia tecnológica de la infraestructura de usuario final principalmente en equipos de cómputo los cuales finalizaron garantías de fabricantes.
- Para realizar la vinculación de los Servicios Ciudadanos Digitales se requiere del apoyo y acompañamiento de MinTIC y AND, entidades con las que es difícil lograr una comunicación fluida. El acompañamiento generalmente está dado por proveedores y contratistas con los que no se garantiza la continuidad de los servicios, lo que retrasa las actividades de la Agencia frente a estas gestiones.

1.3.7 Proceso de Atención al Ciudadano

El objetivo del Proceso de Atención al Ciudadano es desarrollar acciones orientadas a la identificación de necesidades, atención de requerimientos, la promoción de la cultura del servicio y la evaluación de satisfacción de la ciudadanía frente a la gestión y los servicios

que presta la Entidad, con criterios de oportunidad, claridad, pertinencia con lo solicitado y respuestas de fondo.

Logros y resultados destacados

- **Fortalecimiento del relacionamiento del Grupo de Atención al Ciudadano a nivel interno y externo**

Durante la vigencia 2024 se fortaleció la estrategia pedagógica de socialización, relacionamiento y prevención de la estigmatización con entidades, funcionarios y funcionarias públicas, el cual se desarrolló con éxito cumpliendo el objetivo de generar espacios de análisis y reflexión que contribuyen a la identificación de la población sujeto y de los procesos de atención que implementa la Agencia, promoviendo la prevención y superación de la estigmatización, tejiendo confianza y reconciliación. Durante la vigencia se resalta el relacionamiento con 11 entidades públicas y la participación de 281 personas profesionales, servidores y servidoras públicas en diferentes espacios de interlocución.

Tabla 21. Espacios de relacionamiento con entidades públicas

Entidad	Población	# Participantes
Departamento Administrativo de Función Pública	Servidores y servidoras	15
RTVC Sistema de Medios Públicos	Servidores y servidoras área de relacionamiento con el ciudadano y las audiencias	40
Departamento Administrativo de Función Pública	Servidores y servidoras estrategia de transversalización de la Paz	35
Escuela Metropolitana de Policía – UNIPEP	Estudiantes de la Unidad Especial para la Edificación de la Paz	38
Jurisdicción Especial para la Paz	Servidores y servidoras	21
Agencia Nacional de Tierras	Servidores y servidoras	13
Universidad EAN	Estudiantes carreras primer semestre	17
Fuerzas Militares de Colombia	Integrantes grupo de formación de Derechos Humanos	33
Jurisdicción Especial para la Paz	Servidores y servidoras Oficina Asesora de Atención al Ciudadano	22
Ministerio de Relaciones Exteriores	Estudiantes Escuela Cancillería	32
ICBF	Profesionales de Servicios y Atención	15
Total participantes		281

Fuente: Grupo de Atención al Ciudadano

- **Gestión interinstitucional para fortalecer la atención con enfoque diferencial**

Atendiendo a la implementación del enfoque diferencial se realizó la gestión con las entidades correspondientes solicitando línea técnica para socializar los ajustes razonables necesarios para la atención a la población sujeto y ciudadanía en general,

para lo cual se realizaron las siguientes actividades, relacionadas con la discapacidad visual:

- Instituto Nacional para Ciegos INCI: Se realizaron 4 espacios de socialización a saber:
- Taller de accesibilidad física: espacio dirigido a los profesionales de atención al ciudadano, infraestructura y seguridad y salud en el trabajo de la entidad, evidenciando sensibilización ante el tema de la discapacidad y la identificación de las necesidades latentes en relación con los ajustes razonables desde la discapacidad visual, en la que participaron 19 personas.
- Taller discapacidad visual y acceso a la información, dirigido a todos los profesionales de la entidad, espacio que permitió identificar las funciones del INCI y buenas prácticas que mejoran la atención a la población con discapacidad visual, en la que participaron 30 personas.
- Taller de accesibilidad de documentos digitales, dirigido a los profesionales de la Entidad que producen documentos de texto, hojas de cálculo y presentaciones, en la que participaron 16 personas.
- Taller en comunicación inclusiva, a fin de contribuir al fortalecimiento de elementos desde el enfoque diferencial en la comunicación, en la que participaron 12 personas.
- Gestión con el Centro de Rehabilitación para adultos ciegos: a fin de promover el relacionamiento institucional y el convenio de espacios de sensibilización y orientación ante la discapacidad visual, se desarrolló el taller virtual con los asistentes de atención a nivel nacional a fin de fortalecer la atención desde el enfoque diferencial.
- **Diseño y ejecución del festival alcomPAZ en articulación con el Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP y la Unidad Técnica de Reincorporación**

Organización, planeación y ejecución del Festival Al ComPaz de lo Público, el cual se desarrolló en Municipio de Hato Corozal Casanare, acción que se ejecutó en tres etapas, la primera en el mes de septiembre los días 24, 25 y 26, identificando las necesidades de la población del municipio a fin de establecer la oferta institucional, cultural y de emprendimientos para el evento; la segunda etapa de planeación llevada a cabo en el mes de octubre y la tercera etapa la ejecución el cual tuvo lugar el 1 y 2 de noviembre de 2024.

Como resultado del festival, se contó con la participación de más de 160 personas de la comunidad, firmantes de paz y servidores públicos en la agenda académica articulada con el Ministerio de Vivienda y Ministerio de Justicia, se ejecutó el taller de prevención de la estigmatización con 58 servidoras y servidores asistentes. La oferta institucional atendió 780 solicitudes de la ciudadanía en temas de información sobre acceso a tierras, emprendimientos, salud, educación, y vivienda, y otros asuntos esenciales para la comunidad local. En cuanto a los emprendimientos se logró contar con más de 753 unidades vendidas y participación de colectivos culturales como el grupo de danza persona mayor y la Orquesta Sinfónica de Niños, Niñas y Adolescente del municipio.

- **Canalización de las PQRSD a través del Sistema Oficial de Correspondencia**

Se canalizaron todas las PQRSD a través del sistema SIGOB, en este sentido, desde el Grupo de Atención al Ciudadano se realizó una labor pedagógica con los grupos territoriales para identificar adecuadamente las PQRSD, dado que se venía tomando las atenciones radicadas en el Sistema de Información para la Reintegración y Reincorporación (SIRR) como si fuera una petición, en la siguiente tabla se muestra la disminución de peticiones por tipología que se han presentado desde el 2023:

Tabla 22. Relación de PQRSD 2023 - 2024

Tipo de solicitud	2023				Total	2024				Total
	1T	2T	3T	4T		1T	2T	3T	4T	
Petición	9522	4069	3787	5373	22751	2288	2660	2678	2634	10260
Queja	17	16	11	19	63	9	15	11	1726	61
Denuncia	14	8	4	19	45	7	12	3	9	31
Reclamo	8	4	4	4	20	2	1	2	2	7
Sugerencia	2	0	2	1	5	1	0	1	0	2

Fuente: Grupo de Atención al Ciudadano

Como se evidencia en la tabla anterior, al no clasificar las atenciones como una PQRSD, se tiene un registro más preciso de la cantidad de PQRSD que realmente gestionó la Entidad en la vigencia 2024.

- **Aprobación de la Política de Relacionamiento con la Ciudadanía**

Se crea la Política de Relacionamiento con la Ciudadanía la cual enmarca las acciones a seguir para el relacionamiento de la ARN, la población sujeta de atención y la ciudadanía. La Política contiene las siguientes líneas estratégicas:

Ilustración 3. Política de relacionamiento con la Ciudadanía



Fuente: Elaboración propia

- **Porcentaje de satisfacción del cliente externo de la ARN frente a la atención 2024**

En el estudio de percepción se obtuvo una satisfacción general de la población sujeto de atención de 93,4%, entrevistando a 1.970 personas de los diferentes procesos de atención de la ARN, para lo cual se usaron 2 instrumentos previamente diseñados: encuesta telefónica a población sujeto de atención y grupos focales.

Principales dificultades

- Una de las principales dificultades que se presentan en los ejercicios de participación ciudadana es la armonización de los tiempos para la definición de las estrategias y procesos a implementar. Específicamente en el proceso de reincorporación en su implementación requiere de un constante diálogo para la definición de las acciones y estrategias. Desde el Consejo Nacional de Reincorporación, como la instancia definida en el Acuerdo Final de Paz para emitir los lineamientos y realizar el seguimiento al proceso, hasta el ejercicio ciudadano para que las acciones de la reincorporación estén orientadas a la reconciliación y la construcción de paz en los territorios. Durante el 2024, las definiciones sobre la metodología de implementación del PRI, se dieron al tiempo con la implementación de la Estrategia Pedagógica del PRI, lo cual demandaba un

ejercicio continuo de ajuste y modificación de las metodologías implementadas en los encuentros y jornadas de sensibilización y pedagogía.

- Obsolescencia del sistema de información para la gestión de las PQRSD.

1.3.8 Proceso de Gestión Administrativa

El objetivo del Proceso de Gestión Administrativa es administrar de manera eficaz y con oportunidad los recursos físicos y servicios requeridos, por los diferentes procesos de la Entidad para el cumplimiento de la misión institucional.

Logros y resultados destacados

- Se participó y desarrollo el plan de gestión del cambio de traslados y ampliación de las sedes de los grupos territoriales.
- Se realizaron los traslados de bienes entre diferentes ciudades, incluyendo Teusaquillo a Kennedy, Villavicencio, Medellín, Mocoa, Neiva, y Engativá a Teusaquillo, asegurando el transporte de 2,880 bienes y más de 500 cajas de archivos.
- Se apoyó el cumplimiento de los compromisos del Acuerdo Sindical 2023 con la adquisición de mobiliario y papelería para apoyar la consolidación de espacios de bienestar y áreas de descanso y las actividades que se realizan en los grupos territoriales.
- Se llevó a cabo la enajenación a título gratuito de los bienes indicados en las Resoluciones 1057, 1058 y 1059 de 2024.
- Se realizó la entrega a los recicladores de oficio de 8.591 kilogramos de residuos aprovechables, y la entrega a la empresa de aseo de 29.156 kilogramos de residuos no aprovechables generados durante la vigencia; asimismo se realizó la disposición de 3.745 kilogramos de residuos peligrosos generados y almacenados desde las vigencias 2022 a 2024 en las sedes de los Grupos territoriales.
- Se entregó a la Fundación María José Pequeños y Grandes Héroes de 51 kilogramos de tapas plásticas recolectadas en la sede central y las sedes ubicadas en Bogotá y Cundinamarca, mediante el programa de la fundación “Gira la tapa y ayuda a la lata”, por lo cual tuvimos un reconocimiento.

Principales dificultades:

- Presupuesto insuficiente para cubrir todas las necesidades identificadas.
- No aprobación de vigencias futuras para garantizar la prestación de los servicios a cargo del proceso como habitualmente se gestionaba para el normal funcionamiento de la ARN.

1.4 Procesos de evaluación

1.4.1 Evaluación, Control y Mejoramiento

El objetivo del proceso de evaluación, control y mejoramiento es evaluar, autoevaluar y realizar seguimiento y control a la gestión institucional, con enfoque de riesgos, a fin de contribuir con la mejora continua y a la toma de decisiones por parte de las directivas.

Logros y resultados destacados

En el marco de la planeación institucional en relación con la gestión del proceso se realizaron 7 auditorías de las 9 programadas y se cerraron 447 acciones de 563 formuladas.

Por otra parte, en el Comité Sectorial de Auditoría del 22 de noviembre de 2024, la ARN propuso y se aprobó generar, de manera colegiada, lineamientos para que las entidades del sector Presidencia adopten las nuevas Normas Globales de Auditoría Interna (NOGAI) del Instituto de Auditores Internos (IIA), vigentes desde enero de 2025. La iniciativa incluye actualizar el Estatuto de Auditoría/Código de Ética, el Procedimiento de Trabajos de Auditoría Basada en Riesgos y el Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad (PAMC), buscando fortalecer la gobernanza, independencia y efectividad de la auditoría interna en todo el sector.

La formulación del plan anual de auditoría vigencia 2024 se inició en el mes de octubre del 2023, estableciendo una nueva metodología con la ejecución de cinco (5) actividades, así: a). Entendimiento de la Entidad, b). Determinación del universo de auditoría; c). Priorización del universo de auditoría de acuerdo con los riesgos asociados, los objetivos estratégicos, impacto presupuestal, entre otros; d). Análisis de recursos y e). Análisis de resultados, que incluyó un universo de 227 entes auditables compuesto por 169 procesos y 58 relacionados con TI, con respecto a su primera versión aprobada. Los alcances se fueron disminuyendo, así: de este universo, 138 entes auditables (61%) fueron priorizados en función de su criticidad: 91 en zona extrema, 47 en zona alta, 58 en zona moderada y 31 en zona baja. Las versiones del plan variaron según los recursos disponibles, auditando durante la vigencia 2024, 62 entes (44%) en la versión 1 (CICCI del 27/05/2024), 56 (40%) en la versión 2 (CICCI del 04/07/2024) y 51 (37%) en la versión 3 (CICCI del 06/11/2024).

Ahora bien, en cumplimiento del artículo 17 del Decreto 648 de 2017, se coordinó la presentación de 32 reportes en el Sistema de Rendición Electrónica de la Cuenta e Informes (SIRECI). Asimismo, Se atendieron 24 requerimientos de manera oportuna, pertinente e íntegra en la auditoría de cumplimiento realizada por la Contraloría General de la República, cuyo objetivo fue evaluar la implementación de la política de reincorporación y normalización. En cuanto a la gestión de la ARN, se identificaron 39 hallazgos administrativos: 25 con presunta incidencia disciplinaria, 22 con presunta incidencia fiscal por \$29.9 mil millones, 4 con presunta incidencia penal, 1 con otras incidencias y 1 beneficio de auditoría. Entre noviembre de 2024 y enero de 2025, se apoyó la formulación del plan de mejoramiento, que se reportó en SIRECI el 16 de enero de 2025.

Respecto a la evaluación independiente del Sistema de Control Interno, ha permitido a la Entidad desarrollar acciones para fortalecer y mejorar los 5 componentes del MECI. En los últimos dos años, se obtuvo un cumplimiento del 94.06% en 2023 y del 92.43% en 2024. Los resultados de la evaluación del segundo semestre de 2024 se presentarán el 31 de enero de 2025.

Los anteriores resultados pueden ser resumidos en la siguiente tabla:

Tabla 23. Resultado de evaluación del sistema de control interno con metodología DAFP

Componente	Enero-Junio 2023	Julio-Diciembre 2023	Enero-Junio 2024
Ambiente de control	93%	96%	89%
Evaluación de riesgos	96%	96%	93%
Actividades de control	96%	90%	92%
Información y comunicación	96%	96%	96%
Monitoreo	96%	93%	93%
Promedio	95.40%	94.06%	92.43%

Fuente: Grupo de Control Interno de Gestión

Por último, durante la vigencia 2024 la ARN contaba con un plan de mejora en estado abierto resultado de una auditoría de cumplimiento al Fondo Colombia en Paz por parte de la Contraloría General de la República, sobre el cual se cumplieron y cerraron 5 acciones al cierre de la vigencia.

2. PRINCIPALES RETOS DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

Entre los principales desafíos que enfrenta Entidad y que requieren incidencia política, articulación y/o coordinación interinstitucional en beneficio de la población sujeto de atención está la instalación y puesta en marcha del Sistema Nacional de Reincorporación – SNR.

El SNR es clave para coordinar los esfuerzos de las diferentes instituciones, articular acciones con los territorios y asegurar la implementación del Programa de Reincorporación Integral. Adicional a ello, lograr a través del Sistema recursos económicos y una oferta articulada con las entidades que hacen parte del mismo, permitirían implementar de manera ágil las grandes apuestas de la reincorporación como:

- Adjudicación de tierras y destinación de predios en el marco de la reforma agraria con fines de reincorporación y el diseño e implementación de rutas ajustadas y condiciones flexibles de acceso a tierras y a vivienda digna que permitan responder a las necesidades específicas de la población en proceso de reincorporación.
- Reconocimiento y sostenibilidad de las Áreas Especiales de Reincorporación Colectiva y consolidación de Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación -ETCR.
- Acelerar la implementación de la Estrategia de Sostenibilidad de los procesos productivos colectivos y la estrategia para reformulación y fortalecimiento de procesos productivos individuales. Adicional a ello incidir políticamente para reducir las barreras de acceso a financiamiento y acceso a mercados para los productos generados por las y los firmantes del acuerdo de paz.
- Consolidar la implementación de la estrategia de prevención de violencias basadas en género, así como de las demás estrategias previstas para las

mujeres y personas LGTBIQ+ en los Programas que implementa la Entidad.

- Contribuir a la implementación integral del acuerdo de paz que promueva la reconciliación y la transformación de los territorios, fortaleciendo las medidas de prevención, garantías de no repetición y los mecanismos de protección individual y colectiva, especialmente en los territorios más vulnerables, esto incluye generar confianza entre las comunidades, la población sujeto de atención y las instituciones, así como promover la reconciliación y la participación en el proceso de construcción de paz.
- Terminar el diseño, ajuste y/o actualización de los métodos operativos de los programas de Reincorporación Integral, Atención Diferencial, Armonización y Acompañamiento a Miembros Activos y Retirados de Fuerza Pública que Comparecen ante la JEP, así como de los demás procesos de apoyo con el fin de garantizar la adecuada implementación de planes, programas y proyectos de la Agencia.
- Avanzar en la actualización y ajuste del Programa de Reintegración para facilitar el ingreso de las personas que se desmovilicen como resultado de los procesos derivados de la paz total que adelanta el Gobierno Nacional.
- Avanzar en la implementación de los Planes de Armonización Comunitaria de los Programas de Armonización Indígena y el de comunidades negras, raizales y palenqueras.
- Finalizar la actualización y/o desarrollos del Sistema de Información para la Reintegración y la Reincorporación - SIRR, para que su estructura y funcionalidades respondan a las necesidades misionales y facilite el seguimiento a los procesos. Esto incluye un nuevo módulo para los planes de reincorporación colectiva, un nuevo módulo para el Programa de Reunificación Familiar, cambios al módulo de actores externos, beneficios jurídicos, proyectos productivos colectivos, entre otros.
- Fortalecer y diversificar los mecanismos de movilización de recursos a través de enfoques innovadores que permitan garantizar la implementación de los diferentes planes, programas, proyectos y procesos a cargo de la Entidad y disponer de los recursos financieros requeridos para el fortalecimiento en la gestión administrativa mediante la implementación de procesos ágiles, tecnológicos y transparentes.