



Agencia para la
Reincorporación y la
Normalización - ARN



AGENCIA PARA LA REINCORPORACIÓN Y LA NORMALIZACIÓN

SEGUIMIENTO A LA PLANEACIÓN INSTITUCIONAL RESULTADOS Y RECOMENDACIONES

TERCER TRIMESTRE 2025

BOGOTÁ D.C. NOVIEMBRE DE 2025

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	4
1. RESULTADOS DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL.....	4
1.1 PLAN MARCO DE IMPLEMENTACIÓN.....	5
1.2 PLAN ESTRÁTÉGICO SECTORIAL	9
1.3 PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL	13
1.4 PLAN DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA	26
1.5 PROGRAMA DE TRANSPARENCIA Y ÉTICA PÚBLICA - PTEP	28
1.6 PLAN DE INDICADORES DE PROCESO	34
1.7 PROYECTOS DE INVERSIÓN	43
2. GESTIÓN DE RIESGOS	46
2.1. RIESGOS DE GESTIÓN	48
2.2. RIESGOS FISCALES.....	50
2.3. RIESGOS DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	53
2.4. RIESGOS DE CORRUPCIÓN.....	53
3. INFORMACIÓN FINANCIERA	56
4. MODIFICACIÓN LA PLANEACIÓN.....	58
5. CALIDAD, OPORTUNIDAD Y EVIDENCIA.....	59
6. CONCLUSIONES.....	60
7. RECOMENDACIONES	61
8. CONTROL SOCIAL Y DENUNCIA DE ACTOS IRREGULARES	63

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Plan Marco de Implementación	6
Tabla 2. Indicadores con desviación Plan Marco de Implementación	8
Tabla 3. Indicadores con cumplimiento inferior al 75% de la meta anual - PMI.....	9
Tabla 4. Plan Estratégico Sectorial	10
Tabla 5. Indicadores con desviaciones PES	11
Tabla 6. Indicadores con cumplimiento inferior al 75% de la meta anual - Sectorial	13
Tabla 7. Plan de Acción Institucional	13
Tabla 8. Indicadores con desviaciones PAI.....	18
Tabla 9. Indicadores con cumplimiento inferior al 75% de la meta anual - PAI	25
Tabla 10. Plan de Participación Ciudadana	26

Tabla 11. Indicadores con cumplimiento inferior al 75% de la meta anual - PPC	28
Tabla 12. Plan implementación PTEP (Eje Programático)	29
Tabla 13. Indicadores con desviaciones PTEP	32
Tabla 14. Indicadores con cumplimiento inferior al 66% de la meta anual - PTEP	33
Tabla 15 Plan Indicadores de Proceso	34
Tabla 16. Indicadores con desviaciones - Indicadores de proceso.....	41
Tabla 17. Indicadores con cumplimiento inferior al 75% de la meta anual – Indicadores de proceso.....	43
Tabla 18. Proyectos de inversión.....	44
Tabla 19. Proyectos de Inversión Bolsa Paz	45
Tabla 20. Número de riesgos según tipología	46
Tabla 21 Número de riesgos por proceso	46
Tabla 22 Materialización riesgos de gestión tercer trimestre 2025	49
Tabla 24 Apropiación de recursos.....	57
Tabla 25 Ejecución presupuestal a septiembre de 2025	57
Tabla 26 Solicitudes de modificación a los Planes.....	59

LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1. Cumplimiento de la Planeación.....	5
Ilustración 2. Riesgos de Gestión.....	49
Ilustración 3. Riesgos Fiscales.....	50
Ilustración 4. Riesgos de Seguridad de la Información.....	53
Ilustración 5. Riesgos de Corrupción	54
Ilustración 6. Reporte de calidad, oportunidad y evidencia	60



INTRODUCCIÓN

La Agencia para la Reincorporación y la Normalización lidera y coordina el diseño y la implementación de las políticas de reintegración y reincorporación para las poblaciones en Reintegración, Reincorporación, Atención Diferencial y desde el año pasado, también acompaña a miembros activos y retirados de la Fuerza Pública que comparecen ante la Jurisdicción Especial para la Paz.

En el marco del Plan Nacional de Desarrollo 2023-2026 “*Colombia Potencia Mundial de la Vida*”, la ARN continúa aportando a la convivencia, la legalidad, la reconciliación y el desarrollo sostenible, consolidándose como referente internacional en la formulación y ejecución de dichas políticas.

A través de este documento, la Agencia para la Reincorporación y la Normalización pone a disposición de la ciudadanía los resultados de su gestión institucional, con corte al 30 de septiembre del 2025, evidenciando el cumplimiento de los indicadores establecidos en los diferentes instrumentos de planeación.

1. RESULTADOS DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

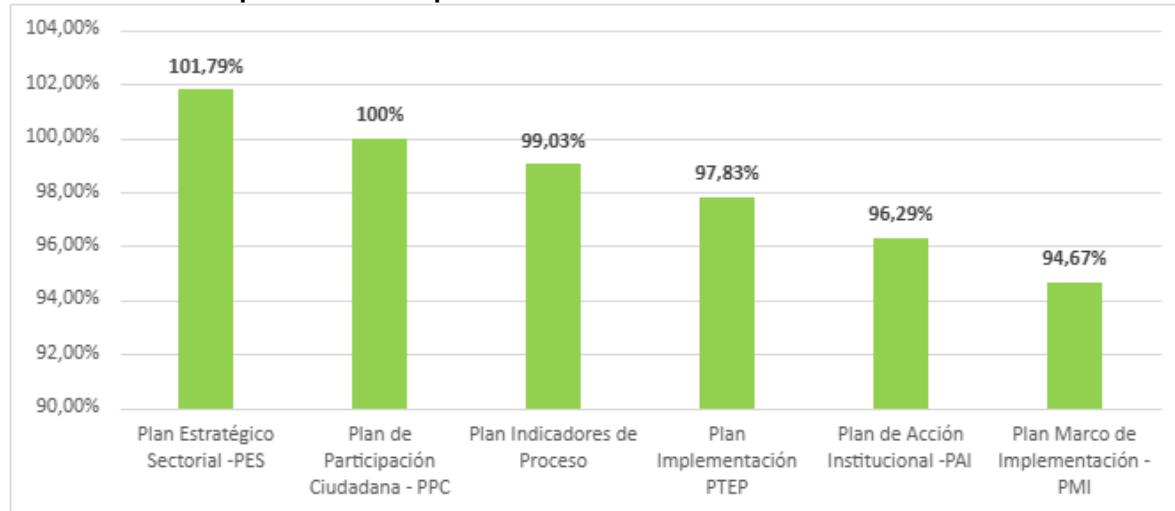
La planeación institucional se materializa en planes, programas y proyectos que se ejecutan a través de los diversos instrumentos de planificación, tanto internos como externos. Estos permiten avanzar en el cumplimiento de la plataforma estratégica de la entidad, la cual está disponible para consulta en el siguiente link: <https://www.reincorporacion.gov.co/es/agencia>

El avance en el cumplimiento de las metas establecidas para el tercer trimestre de la vigencia 2025 en los diferentes instrumentos de planeación: Plan Marco de Implementación (PMI), Plan Estratégico Sectorial (PES), Plan de Acción Institucional (PAI), Plan de Participación Ciudadana (PPC), Programa de Transparencia y Ética Pública (PTEP)¹ y Plan de Indicadores de Proceso (PIP), se presenta de manera consolidada en la siguiente gráfica y el detalle de los logros alcanzados en cada uno de los planes se desarrolla a lo largo del presente documento.

¹ El PTEP es una nueva estrategia institucional implementada en 2025, orientada a fortalecer la cultura de la legalidad y la gestión de riesgos para la integridad. Durante el primer trimestre, estuvo en fase de formulación, y su ejecución comenzó a partir del segundo trimestre. Por esta razón, el PTEP tiene una duración de nueve meses en su primer año de implementación.



Ilustración 1. Cumplimiento de la planeación



Fuente: Elaboración propia a partir de software SAPYG

1.1 PLAN MARCO DE IMPLEMENTACIÓN

La ARN desarrolla acciones concretas que contribuyen a la construcción de paz en Colombia. Dentro de este plan se incluyen aquellas orientadas directamente a la implementación del Acuerdo Final de Paz, en particular en relación con el Punto 3: Fin del conflicto, y el Punto 6: Implementación, verificación y refrendación.

Tras la firma del Acuerdo Final de Paz, y con el propósito de garantizar su implementación integral, se formuló el Plan Marco de Implementación, administrado por el Departamento Nacional de Planeación. Este plan articula los propósitos, objetivos, metas, prioridades e indicadores establecidos para dar cumplimiento a lo pactado, en el marco del documento CONPES 3932 de 2018.

El Plan Marco de Implementación cuenta con 14 indicadores a cargo de la Entidad, sin embargo los indicadores C.457 Planes y programas de reincorporación social y económica implementados, 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, C.E.4 Mujeres excombatientes pertenecientes a pueblos étnicos beneficiarias del programa especial de armonización para la reintegración y la reincorporación, 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 y 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, presentan novedad debido a que se encuentran en proceso de cierre por parte del Departamento Nacional de Planeación, a la fecha no han sido cerrados en el sistema SI IPO.

Tabla 1 Plan Marco de Implementación

Período	Indicadores con meta	Planeado (En acumulado)	Avance (En acumulado)	Cumplimiento
Trimestre 1	9	32,14%	28%	87,12%
Trimestre 2	7	42,86%	39,68%	93%
Trimestre 3	7	53,57%	50,71%	94,67%
Trimestre 4	-	-	-	-

Fuente: SI IPO

Al 30 de septiembre, la ARN adelantó acciones clave en el marco de la implementación del Acuerdo de Paz y el fortalecimiento del proceso de reincorporación, entre las que se destacan:

- Realización de 4 sesiones del Consejo Nacional de Reincorporación (CNR):
 - 28 de marzo (N.º 153A): participaron 26 personas. Entre los principales temas abordados se destacan: ajuste a la operación de los esquemas de salud en los Espacios Transitorios de Capacitación y Reincorporación para garantizar condiciones dignas de reincorporación.
 - 27 de mayo (N.º 154): participaron 89 personas; se abordaron temas relacionados con los retos en tierras, vivienda, sostenibilidad económica y seguridad ante la emergencia humanitaria del Catatumbo.
 - 16 de julio (N.º 155): participaron 42 personas; se abordaron los avances en la implementación del Programa de Reincorporación Integral (PRI), Sistema Nacional de Reincorporación (SNR), planes de reincorporación individual y colectiva, Áreas Especiales de Reincorporación Colectiva (AERC), ETCR y el contexto de seguridad.



- 29 de septiembre (N.º 156): participaron 42 personas; la conversación giró en torno a los avances en la expedición del informe N.º 7 del Acuerdo de Paz, la aprobación de 2 proyectos productivos, el balance de la implementación de sostenibilidad económica, el índice de reincorporación, vivienda y tierras, entre otros.
- Se realizaron 46 desembolsos de Asignaciones Únicas de Normalización², por un valor total de \$92.000.000 COP, beneficiando a 46 personas en proceso de reincorporación (15 mujeres y 31 hombres).
- Se efectuaron 957 desembolsos correspondientes a la Renta Básica, por un valor de \$1.202.733.859 COP, dirigidos a 120 personas exintegrantes FARC-EP (31 mujeres y 89 hombres).
- Se realizaron 1.722 desembolsos para pensión y Beneficios Económicos Periódicos (BEPS)³ por un valor de \$388.925.400 COP beneficiando a 290 personas exintegrantes de FARC-EP (56 mujeres y 234 hombres).
- Se realizaron 97.733 Asignaciones Básicas, por un valor acumulado de \$125.204.742.000 COP, beneficiando a 11.111 personas en proceso de reincorporación (2.984 mujeres y 8.127 hombres).
- El valor acumulado desembolsado a la fecha asciende a \$17.346.615.531 COP para cubrir los gastos operativos requeridos en el proceso de reincorporación, incluyendo costos asociados al personal, arrendamientos, mantenimiento, servicios públicos, saneamiento básico y traslados en el marco de la administración de los ETCR.
- Se desembolsaron 96 proyectos productivos de carácter individual y 1 colectivo por valor de \$855.959.761 COP correspondientes al Presupuesto General de la Nación, beneficiando a 113 personas (25 mujeres y 88 hombres). De los cuales 23 pertenecen a grupos étnicos (16 indígenas y 7 afrodescendientes). Los proyectos productivos desembolsados los implementan en su mayoría en los departamentos de Caquetá (15

2 Decreto 899 de 2017. Art. 7. La Asignación Única de Normalización es el beneficio económico que se otorga a cada uno de los integrantes de las FARC-EP una vez finalizadas las Zonas Veredales Transitorias de Normalización. Este beneficio tiene como objeto principal la estabilización y la reincorporación a la vida civil, para la satisfacción de las necesidades básicas de la persona en proceso de reincorporación. Este apoyo se entrega por una sola vez y es equivalente a dos millones de pesos (\$2.000.000).

³ BEPS: Son un programa diseñado para la protección de la vejez, pensando para que las personas que no cuentan con suficientes ingresos para cotizar a pensión ahorren los recursos que puedan y cuando puedan, mientras el Gobierno entrega un subsidio proporcional al ahorro.

personas), Meta (13 personas), Antioquia (9 personas), Nariño (8 personas), Tolima y Chocó (7 personas cada uno).

Indicadores con desviación

Los siguientes indicadores presentaron desviación respecto de la meta programada para el tercer trimestre.

Tabla 2. Indicadores con desviación Plan Marco de Implementación

Tipo de desviación	Indicador	Meta programada	Ejecutado	Cumplimiento	Justificación
Rezago	C.238 Porcentaje de integrantes de FARC-EP acreditados con proyecto productivo individual o colectivo viabilizado con apoyo económico entregado	90%	54%	60%	No se logra cumplir con la meta programada, debido a que se presenta una baja radicación de proyectos productivos individuales. Demoras en los tiempos de reporte de proyectos desembolsados por parte del Fondo Colombia en Paz. Aumento en los ajustes solicitados a los Grupos Territoriales.

Fuente: Elaboración propia a partir de software SAPYG

* **Nota:** teniendo en cuenta el comportamiento del indicador, se considera positivo esta ejecución adicional y no se genera alerta por sobrecumplimiento

Vale anotar que el indicador 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 al 30 de junio tenía una meta programada del 80% y presentó un cumplimiento del 93%, indicando con ello que presentó un sobre cumplimiento de 13% respecto a una meta establecida lo cual se explica por el carácter voluntario del acceso de la población a los beneficios de la Ruta de Reincorporación. Adicionalmente, los apoyos económicos dirigidos a los firmantes del

Acuerdo de Paz se encuentran actualmente condicionados a su participación en dicha ruta, lo que ha incentivado una mayor vinculación.

Para finalizar, a continuación, se presentan cinco (5) indicadores que, según su meta anual, registran un avance inferior al 75% al cierre del tercer trimestre. Este nivel de cumplimiento puede deberse a que las metas fueron planeadas para ejecutarse principalmente durante el tercer y/o cuarto trimestre. Por ello, se recomienda a los responsables de estos indicadores reforzar el seguimiento y las acciones necesarias para asegurar el cumplimiento de las metas establecidas antes de finalizar la vigencia 2025.

Tabla 3. Indicadores con cumplimiento inferior al 75% de la meta anual - PMI

Indicador	Meta	Ejec. 3T*	Prog. 4T
C.427. Consejos Territoriales de Reincorporación creados y en funcionamiento.	100%	0%**	100%
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.	1	0**	1
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.	70%	0%***	70%
C.E.4. Mujeres excombatientes pertenecientes a pueblos étnicos beneficiarias del programa especial de armonización para la reintegración y la reincorporación.	100%	0%***	100%
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.	100%	0%***	100%

Ejec. T3*: El valor corresponde al acumulado cuantitativo al tercer trimestre de la vigencia

** Estos indicadores tienen programación de reporte cuantitativo hasta el cuarto trimestre.

*** Estos indicadores tiene aprobación de cierre por parte del DNP y se está a la espera de su cierre en el sistema SIIPO.

Consulte la información histórica de los indicadores en el siguiente enlace
<https://siiipo.dnp.gov.co/Inicio>

1.2 PLAN ESTRATÉGICO SECTORIAL

El Plan Estratégico Sectorial es un instrumento de seguimiento a los compromisos resultados definidos por el Sector Presidencia de la República. Su monitoreo se realiza mediante el seguimiento a los objetivos estratégicos sectoriales, los cuales

se articulan con las siete (7) dimensiones del Modelo Integrado de Planeación y Gestión y sus 19 políticas asociadas. Este plan contiene ocho (8) indicadores.

Tabla 4. Plan Estratégico Sectorial

Período	Indicadores con meta	Planeado (En acumulado)	Avance (En acumulado)	Cumplimiento
Trimestre 1	3	26,10%	26,09%	99,96%
Trimestre 2	6	50,81%	51,30%	100,96%
Trimestre 3	3	55,05%	56,04%	101,79%
Trimestre 4	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia a partir de software SAPYG

Al 30 de septiembre se destacan los siguientes avances:

Política de servicio al ciudadano

- Se recibieron 8.156 peticiones, quejas, reclamos, denuncias y sugerencias (PQRDS), de las cuales se tramitaron oportunamente 8.085 y 71 se gestionaron de manera extemporánea.

Política de gestión presupuestal y eficiencia del gasto público

- Se alcanzó un 53,37% de avance en las obligaciones presupuestales
- Se logró un 99,15% de cumplimiento en la ejecución del Plan Anual de Caja (PAC).

Es importante anotar que la Política de Seguimiento y Evaluación de la Gestión Institucional y la Política de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Lucha contra la Corrupción presentaban, al 30 de junio, los avances que se relacionan a continuación. Estos se incluyen en el presente informe, toda vez que este se reporta de manera acumulada al 30 de septiembre.

Política de Seguimiento y evaluación de la gestión institucional

- Se alcanzó un promedio de cumplimiento del 87,69% en las metas de Gobierno a cargo de ARN, correspondiente al seguimiento de los dos (2)

indicadores del Plan Nacional de Desarrollo y siente (7) indicadores del Plan Marco de Implementación.

- Se logró un 100% de oportunidad en el registro de la información de los indicadores del Plan Nacional de Desarrollo en el sistema SINERGIA y del Plan Marco de Implementación en el sistema SI IPO.

Política de transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción

- En la implementación del Programa de Transparencia y Ética Pública, se avanzó en el desarrollo de las acciones correspondientes a la elaboración y publicación del plan de transición, la realización del diagnóstico, la formulación del plan de implementación y las actividades de capacitación, en las cuales participaron 300 personas (128 empleados públicos y 172 contratistas).
- Asimismo, se avanzó en la formulación de la propuesta del documento eje transversal del Programa de Transparencia y Ética Pública de la ARN. (Ver detalle en el numeral 1.5. de este documento).

Indicadores con desviación

Los siguientes indicadores presentaron desviación respecto de la meta programada para el tercer trimestre.

Tabla 5. Indicadores con desviaciones Plan Estratégico Sectorial

Tipo de desviación	Indicador	Meta programada	Ejecutado	Cumplimiento	Justificación
Rezago	PES_03. Atención oportuna a las Peticiones, Sugerencias, Quejas, Reclamos y Denuncias ARN	100 %	99,12%	99,24%	Esto se debe a que 27 dependencias de la Entidad no gestionaron oportunamente las respuestas a las PQRSD, incumpliendo lo establecido en el Manual de Atención de PQRSD. De 8.085 PQRSD gestionadas, 71 se respondieron

Tipo de desviación	Indicador	Meta programada	Ejecutado	Cumplimiento	Justificación
					por fuera de los tiempos

Fuente: Elaboración propia a partir de software SAPYG

- El indicador PES_01. Cumplimiento de las metas de Gobierno a cargo de la ARN (Indicadores PND e Indicadores PMI), al 30 de junio, tenía una meta programada del 87% y presentó un cumplimiento del 87,69%, lo que representa un sobrecumplimiento del 100,79% respecto a la meta establecida. Este resultado se explica por el promedio de ejecución de dos indicadores del Plan Nacional de Desarrollo (PND) y siete indicadores del Plan Marco de Implementación (PMI).
- El indicador PAI_32. PES_06. (%) Avance de las obligaciones presupuestales, al 30 de junio, tenía una meta programada del 47,13% y presentó un cumplimiento del 53,37%, lo que representa un sobrecumplimiento del 113,24%. Este resultado se debe al seguimiento permanente realizado por la Subdirección Financiera y la Secretaría General, orientado a garantizar la prestación del servicio y el cumplimiento de la misionalidad institucional.
- El indicador PAI_34. PES_07. (%) Avance en el cumplimiento de la ejecución del PAC, tenía una meta programada del 96,73% y alcanzó un cumplimiento del 99,15%, reflejando un sobrecumplimiento del 102,50% frente a la meta establecida. Este comportamiento positivo obedece al seguimiento realizado a los supervisores de contrato para la radicación oportuna y correcta de la facturación, contribuyendo a mejorar la ejecución de los recursos.

El comportamiento de sobrecumplimiento en estos tres (3) indicadores se considera positivo, por lo cual no se genera alerta de desempeño.

A continuación, se presentan cinco (5) indicadores que, de acuerdo con su meta anual, registran un avance inferior al 75% al cierre del tercer trimestre. Este nivel de cumplimiento puede deberse a que las metas fueron programadas para ejecutarse principalmente durante el tercer y/o cuarto trimestre. Por lo anterior, se recomienda a los responsables reforzar el seguimiento y las acciones necesarias para garantizar el cumplimiento de las metas establecidas antes de finalizar la vigencia 2025.

Tabla 6. Indicadores con cumplimiento inferior al 75% de la meta anual - Plan Estratégico Sectorial

Indicador	Meta	Ejec. 3T*	Prog. 4T
PES_02. Oportunidad en el registro de la información de los indicadores PND y PMI (ARN)	100%	50%	50%
PES_04. Avance en la implementación del Programa de Transparencia y Ética Pública - PTEP	40%	10%	30%
PES_05. Índice de Desempeño Institucional ARN	87,35%	0%**	87,35%
PAI_32. PES_06. (%) Avance de las obligaciones presupuestales	72,05%	53,37%	72,05%
PES_08. Eficiencia en la austeridad del gasto de la ARN	26,67%	0%**	26,67%

Ejec. 3T*: El valor corresponde al acumulado cuantitativo al tercer trimestre de la vigencia

** Estos indicadores tienen programación de reporte cuantitativo hasta el cuarto trimestre.

1.3 PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL

El Plan de Acción Institucional es un instrumento de gestión pública que permite a las entidades del Estado planificar, ejecutar, hacer seguimiento y evaluar sus metas y objetivos anuales. Este instrumento se alinea con el Plan Nacional de Desarrollo, las políticas de gobierno y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)⁴. Su formulación y seguimiento están regulados por la Ley 152 de 1994 conocida como Ley Orgánica del Plan de Desarrollo. Este plan cuenta con 47 indicadores.

Tabla 7. Plan de Acción Institucional

Período	Indicadores con meta	Planeado (En acumulado)	Avance (En acumulado)	Cumplimiento
Trimestre 1	24	22,29%	22,94%	102,92%
Trimestre 2	35	42,37%	42,75%	100,90%
Trimestre 3	36	65,15%	62,73%	96,29%
Trimestre 4	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia a partir de software SAPYG

4 ODS: son un llamado universal a la adopción de medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gozen de paz y prosperidad.



Al 30 de septiembre, se destacan los siguientes avances:

Gestión misional:

- Se aprobaron 23 planes de sostenibilidad y fortalecimiento en el marco de la Estrategia de Sostenibilidad. Estos planes han vinculado a un total de 445 personas en proceso de reincorporación, de las cuales 161 son mujeres y 284 hombres.
- 417 personas culminaron su proceso de reintegración (89 mujeres y 328 hombres); de estas, 251 lo hicieron en el marco de la Resolución 0754 de 2013 (Reintegración) y 166 bajo la Resolución 1724 de 2014 (Reintegración Justicia y Paz).
- Se formalizaron 353 solicitudes de reunificación familiar. De estas, 413 personas (264 hombres y 149 mujeres) lograron concertar y firmar su plan de acompañamiento, activando así su proceso formal de reintegración.
- 565 personas fueron vinculadas a procesos de formación y acompañamiento político y ciudadano (393 hombres y 172 mujeres).
- 15.374 personas fueron atendidas en los distintos procesos misionales liderados por la ARN (3.867 mujeres y 11.507 Hombres), discriminados así:
 - 11.031 personas en Reincorporación
 - 1.319 personas en Reintegración
 - 1.297 personas en Atención Diferencial
 - 931 personas en Comparecientes de Fuerza Pública
 - 529 personas en Justicia y Paz
 - 267 personas en Auto SAR AI 067 de 2021
- Se han aprobado cuatro (4) nuevos proyectos de cooperación internacional en colaboración con la Embajada de Noruega (ASVB COMUCCOM y ASVB FEMNCAFE), enfocados en fortalecer organizaciones mediante programas de atención y acompañamiento centrados en la producción sustentable. Asimismo, la Agencia Italiana de Cooperación (AICS) respalda un proyecto junto al ICEI en el Caribe colombiano, cuyo objetivo es impulsar la comercialización y producción sostenible de los firmantes. Por otro lado, la Unión Europea, a través de la Iniciativa Global Gateway, contribuye al proyecto "Conectado a los no conectados", en alianza con Colnodo, el cual busca mejorar el acceso a internet en el ETCR Las Colinas, ubicado en San José del Guaviare. Este último proyecto también está orientado a fortalecer procesos formativos, fomentar iniciativas productivas y promover un modelo comunitario basado en la corresponsabilidad tecnológica.



- Vinculación a la asistencia técnica integral de 203 personas en 179 proyectos productivos colectivo o individual desembolsado. Es importante resaltar que al corte del periodo se ha logrado vincular a la asistencia técnica integral, un total de 9.595 personas en proceso de reincorporación (4.008 personas en 129 proyectos colectivos y 5.587 personas en 4.651 proyectos individuales).

Gestión administrativa:

- Avance del 18% en la implementación del Plan Institucional de Archivos, destacando la elaboración y aprobación del PINAR, junto con el Programa de Gestión Documental. Además, se socializó la actualización del Modelo de Requisitos para la Gestión de Documentos Electrónicos (MOREQ) y se presentó el Diagnóstico Integral de Archivo ante el Comité Institucional de Gestión y Desempeño. Por otro lado, se alcanzó un progreso del 3% en la convalidación de las Tablas de Retención Documental y en la actualización del Sistema Integrado de Conservación (SIC), incluyendo avances del 3% en el Plan de Preservación Digital y el Plan de Conservación Documental.
- Implementación del 65% del Programa de Gestión Documental con la actualización del Programa de Gestión Documental (PGD) de la ARN, que fue presentado ante el Comité Institucional de Gestión y Desempeño; actualización de 3 subprogramas: Programa de documentos vitales en el que se establecen los lineamientos para identificar y proteger los documentos esenciales para la Entidad, Programa de Gestión de documentos electrónicos de archivo, Programa de reprografía. Se avanzó en la actualización de la Política Institucional de Gestión Documental, implementación parcial de las Tablas de Retención Documental (TRD) y en la realización de las transferencias documentales correspondientes a las versiones 2014-2015 y 2016-2017, revisión de la producción documental contempladas en las Tablas de Valoración Documental (TVD).
- Se alcanzó un 85,97% de satisfacción ciudadana frente a la respuesta de peticiones.
- Se logró un 97,07% de satisfacción respecto a los canales de atención de la ARN.
- Se ejecutaron las 5 acciones del Plan Estratégico de Comunicaciones, implementando 1 campaña de prevención de estigmatización, 5.980 publicaciones en redes (alcanzando 3.736.317 cuentas), 388 videos en YouTube, 21 programas institucionales de televisión, 101 productos



digitales, 279 comunicados de prensa, 68 boletines internos, 971 mensajes en Teams y 254 publicaciones de contenidos en la Intranet.

- Se ha logrado un avance del 18,9% en la implementación del Plan Institucional de Gestión Ambiental (PIGA), destacando la divulgación de 57 piezas gráficas, la socialización del plan con los Gestores Ambientales. Entre las acciones más relevantes se encuentran el seguimiento a la gestión de residuos, reciclaje, emergencias, simulacros y la verificación del kit antiderrames. Además, se han llevado a cabo actividades de monitoreo energético, inventario lumínico y campañas de ahorro y acciones de sensibilización y el monitoreo de combustible, acompañado de campañas para el uso eficiente y la promoción de la movilidad sostenible (PIMS). También se ha avanzado en el seguimiento del consumo de papel por sede.
- Se realizaron tres (3) reportes de seguimiento a los planes de mejoramiento derivados de las evaluaciones independientes, en las que se hizo seguimiento a 388 acciones; del total de acciones con seguimiento se han cerrado 220 acciones: 101 a tiempo y 119 extemporáneas.
- Se adelantaron 88 procesos contractuales de los 156 programados en el Plan Anual de Adquisiciones.
- Se ejecutaron 82 actividades del Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo, con una participación de 2.369 participaciones.
- Se llevaron a cabo 117 actividades del Plan de Bienestar e Incentivos con 6.876 participaciones.
- Se implementaron 40 actividades del Plan Institucional de Capacitación con 3.079 participaciones, en temas como formación de directivos públicos, enfoques diferenciales, desarrollo de competencias digitales, conflicto de intereses, protocolos de prevención, atención y protección de violencias, programa de transparencia y ética pública, recomendaciones de la comisión de la verdad y justicia restaurativa para la no repetición, entre otros.
- Se adelantaron actividades del Plan de la Política de Gobierno Digital en cumplimiento de requisitos del Modelo de Gestión de Proyectos de Tecnologías de la información, se avanzó en habilitadores como Arquitectura, Seguridad y Privacidad, Servicios Ciudadanos Digitales, y Cultura y Apropiación Digital, enfocados en requisitos y proyectos específicos como Carpeta Ciudadana y redes sociales y avances en proyectos como RPA⁵ y fortalecimiento tecnológico. Se priorizó el

⁵ RPA: Automatización Robótica de Procesos



replanteamiento del plan de trabajo, cumplimiento de requisitos MGPTI⁶, y acciones de Estado Abierto, como la renovación de sellos de excelencia.

- Se obtuvo un 91,3% en el Índice de Control Interno (ICI), de acuerdo con los resultados publicados por el Departamento Administrativo de la Función Pública en el marco del Desempeño Institucional Nación – MECI.
- Se ejecutaron 26 auditorías programadas del acuerdo al Plan Anual de Auditorías.
- Realización del reporte de seguimiento de los Planes de Mejoramiento de la Contraloría General de la República en SIRECI, junto con el reporte de los resultados de la evaluación de eficacia. Como resultado de la evaluación se estableció que, de 14 acciones, 6 fueron eficaces y 8 no eficaces.
- El Comité de Conciliación adoptó decisiones en 21 casos: 8 solicitudes de conciliación extrajudicial, 6 análisis de procedencia de llamamiento en garantía con fines de repetición, 2 análisis de procedencia de conciliación judicial, 4 análisis de posibilidad de audiencia inicial y 1 análisis de posibilidad de conciliación en audiencia de incidente de reparación integral.
- Avance de la fase 3 del plan de trabajo para democratizar el acceso a la información del Sistema Misional SIRR, con avances en el diseño e implementación del nuevo modelo de datos. Respecto a las actividades programadas se ejecutaron: 1. El Proceso de carga de datos; 2. Diseño de vista de módulos; 3. Creación de propuesta de Vistas y 4. Consolidación de vistas y apoyo a la generación de tableros como tablero del Programa de Reincorporación Integral.
- Avances significativos en 12 actividades programadas del Plan de Privacidad y Seguridad de la Información.
- Provisión de 351 de los 426 empleos que conforman la planta total. Durante el periodo se presentaron 13 retiros y se adelantó la provisión de 15 empleos; se identifican 75 vacantes vigentes: 3 de libre nombramiento y remoción y 72 de carrera administrativa.
- Implementación de 37 actividades en el Plan de Acción de la Política Institucional de Mujeres y Equidad de Género - Policarpa 2025. Se destacan: La incorporación del enfoque de género en la Rendición de Cuentas 2024; el desarrollo de la escuela de empoderamiento para las mujeres "Una Pola para Todas"; el diálogo con la directora general:

⁶ MPGTI: Modelo de Gestión de Proyectos de Tecnologías de la Información

"Liderazgos de las mujeres para las culturas de paz"; los talleres territoriales para el abordaje de violencias contra las mujeres y basadas en género; la cátedra abierta "A nuestro ritmo: sexualidad acompañada" y la cátedra "Reflexiones sobre sexualidad y masculinidades".

Indicadores con desviación

A continuación, se presentan los indicadores que registraron desviación frente a la meta programada al 30 de septiembre de 2025.

Tabla 8. Indicadores con desviaciones Plan de Acción Institucional

Tipo de desviación	Indicador	Meta programada	Ejecutado	Cumplimiento	Justificación
Rezago	PAI_01. (#) Planes de sostenibilidad y fortalecimiento en implementación en 2025	25 %	23 %	93,33 %	El rezago se debe a los siguientes factores: 1. Retrasos en los tiempos de entrega y en la calidad de los planes de sostenibilidad presentados por los Cooperantes Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, (FAO) y Corporación Colombia Internacional (CCI). 2. Dificultades en los procesos contractuales establecidos con estas entidades, quienes tienen a su cargo la

SEGUIMIENTO A LA PLANEACIÓN INSTITUCIONAL TERCER TRIMESTRE 2025

Tipo de desviación	Indicador	Meta programada	Ejecutado	Cumplimiento	Justificación
					formulación de los planes para ser presentados en los próximos Comités.
Rezago	PAI_31. (#) Certificación en el Sello de Excelencia en Gobierno Digital ARN 2025	1	0	0	Se realizó la postulación del conjunto de datos “Estadísticas relacionadas con el nivel educativo que tienen las personas que ingresaron al proceso de reintegración” como nuevo sello ante MINTIC, sin embargo, no se obtuvo debido a que la plataforma de ministerio presentó problemas en su proceso para el otorgamiento y por tanto no se dio respuesta por parte de ellos a la postulación.
Rezago	PAI_33. (%) Avance de los compromisos presupuestales 2025	81,83 %	74,61 %	91,17 %	El rezago en 7,22 % debe a la modificación contractual realizada al convenio 1628 con el PNUD y como el que se adelanta

Tipo de desviación	Indicador	Meta programada	Ejecutado	Cumplimiento	Justificación
					con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura - FAO
Sobrecumplimiento	PAI_02. (#) Personas que finalizan su proceso por la modalidad de culminación	414	417	100,72 %*	El sobrecumplimiento se atribuye a la eficiente gestión de los grupos territoriales de Atlántico-Magdalena, Valle del Cauca-Eje Cafetero y ARN Santander-Magdalena Medio, quienes lograron un desempeño destacado durante el primer semestre. No obstante, en el tercer trimestre se registró un rezago de 10 personas en la culminación de su proceso de reintegración. Este se originó debido a que 3 personas enfrentaron novedades jurídicas, otras

Tipo de desviación	Indicador	Meta programada	Ejecutado	Cumplimiento	Justificación
					3 presentaron dificultades tecnológicas relacionadas con el SIRR, y 4 se encuentran en la etapa final de las acciones de servicio social.
Sobrecumplimiento	PAI_07 (%) Casos de reunificación familiar acompañados 2025	80 %	82,5 %	103,12 %*	El sobrecumplimiento se atribuye al aprovechamiento óptimo del tiempo y los recursos en la programación de citas, lo que permitió atender de manera oportuna a 16 personas adicionales no contempladas inicialmente en la planeación de los últimos trimestres. Esta acción estratégica fue clave, especialmente porque algunas personas en proceso de reunificación familiar residen en zonas de difícil acceso. Cuando estas coinciden en

Tipo de desviación	Indicador	Meta programada	Ejecutado	Cumplimiento	Justificación
					lugares más accesibles, se aprovecha la oportunidad para realizar las atenciones necesarias sin necesidad de programación previa, avanzando así en los procesos.
Sobrecumplimiento	PAI_08. (%) Personas en proceso atendidas y acompañadas	80 %	98 %	122,5 %*	El sobrecumplimiento del 18 % se explica principalmente por el incremento en los niveles de atención registrados en el proceso de reincorporación, reflejando una significativa participación de la población con Plan de Reincorporación Individual en las actividades individuales y grupales.
Sobrecumplimiento	PAI_23. (%) Eficacia del Plan Anual de adquisiciones	55 %	56,41 %	102,56 %*	El sobrecumplimiento se debe al volumen de contratos de arrendamiento que se celebraron en el primer

Tipo de desviación	Indicador	Meta programada	Ejecutado	Cumplimiento	Justificación
					trimestre, atendiendo las necesidades de la ARN.
Sobrecumplimiento	PAI_26. (%) Índice de Control Interno MECI ARN 2025	85 %	91,30 %	107,41 %*	El sobrecumplimiento de 6,3 % obedece a la mejora en los componentes: 1. Ambiente propicio para el ejercicio del control y 2. Actividades de monitoreo.
Sobrecumplimiento	PAI_27. (%) Cumplimiento del Plan Anual de Auditorias 2025.	100 %	101 %	101 %*	El sobrecumplimiento se debe a que se realizaron auditorias adicionales en cumplimiento del rol de evaluación y seguimiento independiente a las actividades propias de la gestión de la entidad.
Sobrecumplimiento	PAI_32. PES_06. (%) Avance de las obligaciones presupuestales	47,13 %	53,37 %	113,24 %*	Se debe a la realización de las actividades propuestas por las áreas y el seguimiento realizado por la Subdirección Financiera y la Secretaría General con el

Tipo de desviación	Indicador	Meta programada	Ejecutado	Cumplimiento	Justificación
					fin de optimizar la ejecución
Sobrecumplimiento	PAI_34. PES_07. (%) Avance en el Cumplimiento en la ejecución del PAC	96,73 %	99,15 %	102,50 %*	Se debe al seguimiento a los supervisores de contrato para la radicación oportuna y correcta de la facturación a fin de mejorar la ejecución de los recursos.
Sobrecumplimiento	PAI_41. (%) Satisfacción de la ciudadanía frente a la respuesta de peticiones.	82 %	85,97 %	104,84 %*	El sobrecumplimiento se debe a los resultados positivos obtenidos en las encuestas.
Sobrecumplimiento	PAI_42. (%) Satisfacción de la ciudadanía frente a los canales de atención.	80 %	96,58 %	120,73 %*	El sobrecumplimiento obedece a los resultados positivos obtenidos en las encuestas aplicadas a los usuarios de los distintos canales de atención.

Fuente: Elaboración propia a partir de software SAPYGG

*Nota: teniendo en cuenta el comportamiento del indicador, se considera positivo esta ejecución adicional y no se genera alerta por sobrecumplimiento

A continuación, se presentan 23 indicadores que, de acuerdo con su meta anual, registran un avance inferior al 75% al cierre del tercer trimestre. Este nivel de cumplimiento puede obedecer a que las metas fueron programadas para ejecutarse principalmente durante el tercer y/o cuarto trimestre de la vigencia.

En este sentido, se recomienda a los responsables de los indicadores fortalecer el seguimiento y adoptar las acciones necesarias que permitan garantizar el cumplimiento de las metas establecidas antes de finalizar la vigencia 2025.

Tabla 9. Indicadores con cumplimiento inferior al 75% de la meta anual - Plan de Acción Institucional

Indicador	Meta	Ejec. 3T*	Prog. 4T
PAI_03. (#) Sujetos en reincorporación que acceden a los procesos de fortalecimiento de conocimientos y habilidades para la empleabilidad en 2025	600	0**	600
PAI_06. (%) Avance en la implementación del Programa de Reincorporación Integral 2025	10%	0%**	10%
PAI_09. (%) Personas en proceso de reincorporación beneficiadas con proyectos productivos colectivos o individuales desembolsados con asistencia técnica 2025	84%	48,79%	35,21%
PAI_11. (%) Solicitudes para el reconocimiento de áreas de reincorporación atendidas en 2025	70%	0%**	70%
PAI_12. (#) Mujeres que participan de procesos orientados al fortalecimiento de capacidades y liderazgos 2025	300	160	140
PAI_13. (%) Avance en la implementación de la estrategia de prevención temprana y superación de la estigmatización 2025	100%	50%	50%
PAI_14. (%) Procesos comunitarios para la promoción de la convivencia y la reconciliación fortalecidos o implementados en 2025	100%	50%	50%
PAI_15. (#) Espacios de incidencia o posicionamiento en agendas de actores internacionales y nacionales en 2025	5	3	2
PAI_16. (#) Proyectos de cooperación internacional aprobados para los programas de atención y acompañamiento 2025	8	4	4
PAI_17. (#) Proyectos en ejecución con actores privados que impulsen los procesos de acompañamiento misionales de la ARN para el 2025	10	5	5
PAI_18. (No) Relaciones estratégicas conformadas en torno a la generación, apropiación, aseguramiento y transferencia de conocimiento clave para el quehacer de la ARN 2025	2	1	1
PAI_21. (%) Implementación del Plan Institucional de Archivos (PINAR) 2025	25%	18%	7%
PAI_22. (%) Implementación del Programa de Gestión Documental 2025	100%	65%	35%
PAI_23. (%) Eficacia del Plan Anual de adquisiciones 2025	85%	56,41%	28,49%
PAI_24. (%) Avance en el fortalecimiento del sistema de información SIRR implementados y funcionamiento 2025	100%	0%**	100%

Indicador	Meta	Ejec. 3T*	Prog. 4T
PAI_30. (%) Cumplimiento del plan de implementación MIPG 2025	100%	0%**	100%
PAI_31. (#) Certificación en el Sello de Excelencia en Gobierno Digital ARN 2025	1	0**	1
PAI_36. (%) Democratización en el acceso a los datos en el Sistema Misional SIRR 2025	100%	66,67%	33,33%
PAI_37. (%) Eficacia en la atención judicial y administrativa de los procesos judiciales de la ARN 2025	100%	50%	50%
PAI_38. (%) Avance en la implementación del PETI 2025	30%	0%**	30%
PAI_39. (%) Avance en la Implementación del Plan de la Política de Gobierno Digital 2025	25%	15%	10%
PAI_40. (%) Cumplimiento del Plan de Seguridad y Privacidad de la Información 2025	100%	66,67%	33,33%
PAI_48. (%) Provisión Planta de Personal 2025	86%	0%**	86%

Fuente: Elaboración propia a partir de software SAPYG

** Estos indicadores tienen programación de reporte cuantitativo hasta el cuarto trimestre.

1.4 PLAN DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA

El Plan de Participación Ciudadana es un instrumento que busca involucrar activamente a la ciudadanía en los procesos de toma de decisiones y en la gestión pública, fortaleciendo la transparencia, la rendición de cuentas y el acceso a la información. A través de este plan, se promueven espacios y mecanismos para que los ciudadanos interesados puedan incidir en la formulación, implementación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas. Este plan contiene 6 indicadores.

Tabla 10. Plan de Participación Ciudadana

Período	Indicadores con meta	Planeado (En acumulado)	Avance (En acumulado)	Cumplimiento
Trimestre 1	1	22,29%	22,94%	102,92%
Trimestre 2	3	15,76%	15,76%	100%
Trimestre 3	5	44,78%	44,78%	100%
Trimestre 4	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia a partir de software SAPYG



Al 30 de septiembre, y en el marco del cumplimiento del Plan de participación Ciudadana, la ARN se adelantaron las siguientes acciones para su implementación:

- Se realizaron dos (2) encuentros para promover la participación ciudadana en la construcción de protocolos y definición de rutas, en el marco de la implementación de los Programas Especiales de Armonización (PEA). El primero de ellos se realizó en La Granja de la Paz (Puerto Guzmán, Putumayo), con la participación de 47 personas y el segundo en la vereda Lomitas, municipio de Santander de Quilichao (Cauca), con el Consejo Comunitario de la Cuenca del Río Cauca - Microcuenca de los Ríos Teta y Mazamorrero, el cual contó con la participación de 25 personas. Así, en total se cuenta con 72 participaciones en este tipo de encuentros.
- Se realizaron tres (3) sesiones del Consejo Nacional de Reincorporación, en las que se contó con la participación de seis (6) expresiones de las personas en proceso de reincorporación (CONELAEC, CORPORECONCILIACIÓN, Mesa Autónoma de Reincorporación (MAR), CONAMU, FENMCAFE y CONAM)
- Se realizaron dos (2) encuentros regionales de la Mesa de Prevención de la Estigmatización. El primero en Nariño el 31 de julio con participación de 40 personas (22 mujeres y 18 hombres), y el segundo en Norte de Santander el 30 de septiembre con jóvenes de Buenaventura, participando 75 personas (38 mujeres y 37 hombres).
- Se realizaron cuatro (4) encuentros de diálogo con comunidades y otros actores estratégicos para identificar la participación ciudadana en procesos comunitarios, contando con la presencia de jóvenes de Medellín, Buenaventura y Quibdó. Estos encuentros se realizaron en el marco de las Agendas Territoriales de Jóvenes en Paz (ATPJ) en los municipios de Medellín, Buenaventura y Quibdó y en los mismos se identifican 67 participaciones (35 de mujeres y 32 de hombres).
- Se ha puesto a disposición de la ciudadanía 9 documentos estratégicos para su consulta y retroalimentación, con el propósito de promover la transparencia y el control social. Los instrumentos publicados fueron:
 - Plan Estratégico Institucional 2023-2026.
 - Plan de Acción Institucional 2025.
 - Plan de Participación Ciudadana 2025.
 - Mapa de Riesgos de Corrupción 2025.
 - Informe de Gestión – Vigencia 2024.
 - Informe de Gestión Primer Trimestre 2025.

- Informe de Rendición de Cuentas PAZ 2024.
- Informe de Gestión – Primer Semestre 2025.
- Informe Previo de Rendición de Cuentas 2024.

Una vez finalizado el periodo de consulta, no se recibieron observaciones por parte de la ciudadanía.

A continuación, se presentan cuatro (4) indicadores que, según su meta anual, registran un avance inferior al 75% al cierre del tercer trimestre. Este nivel de cumplimiento puede deberse a que las metas fueron planeadas para ejecutarse principalmente durante el tercer y/o cuarto trimestre. Por ello, se recomienda a los responsables de estos indicadores reforzar el seguimiento y las acciones necesarias para asegurar el cumplimiento de las metas establecidas antes de finalizar la vigencia 2025.

Tabla 11. Indicadores con cumplimiento inferior al 75% de la meta anual - Plan de Participación Ciudadana

Indicador	Meta	Ejec. 3T*	Prog. 4T
PPC_2. (#) Espacios de concertación para la construcción de los planes comunitarios de armonización 2025	4	2	2
PPC_4. (#) Encuentros regionales de la Mesa de Prevención de la Estigmatización Regional 2025	3	2	1
PPC_5. (#) Encuentros de diálogo con comunidades y otros actores estratégicos donde se identifica la participación ciudadana en procesos comunitarios ejecutados 2025	10	4	6
PPC_6. (#) Iniciativas de comunicación, artísticas y culturales de prevención de la estigmatización con participación de las comunidades 2025	8	0**	8

Ejecución 3T*: El valor corresponde al acumulado cuantitativo al tercer trimestre de la vigencia.

** Estos indicadores tienen programación de reporte cuantitativo hasta el cuarto trimestre.

1.5 PROGRAMA DE TRANSPARENCIA Y ÉTICA PÚBLICA - PTEP

El Programa de Transparencia y Ética Pública es un programa de cumplimiento orientado a fortalecer las estrategias institucionales de lucha contra la corrupción y la impunidad, mediante la promoción de una cultura de la legalidad y la integridad pública. A través de este programa, la Entidad define acciones estratégicas para identificar, medir, controlar y monitorear los riesgos asociados a la integridad en el desarrollo de su misionalidad.

En cumplimiento de su articulación con el Plan de Acción Institucional, el reporte del PTEP inició en el segundo trimestre de la vigencia, integrando los

componentes del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano (PAAC). Como parte de este seguimiento, se incorporaron los indicadores PAI_46 (avance del Plan de Capacitación 2025) y PAI_41 (nivel de satisfacción ciudadana frente a la respuesta de peticiones ARN 2025), los cuales se vienen monitoreando desde el primer trimestre.

El plan cuenta con 27 indicadores en total, que permiten evaluar el avance y efectividad de las estrategias orientadas a consolidar una gestión pública ética, transparente y enfocada en la prevención de riesgos de corrupción.

Tabla 12. Plan implementación PTEP (Eje Programático)

Período	Indicadores con meta	Planeado (En acumulado)	Avance (En acumulado)	Cumplimiento
Trimestre 1	2	7,4%	7,64%	103,24%
Trimestre 2	13	20,84%	20,84%	100%
Trimestre 3	18	85,71%	83,85%	97,83%
Trimestre 4	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia a partir de software SAPYG

En el marco de la implementación del Programa de Transparencia y Ética Pública, al 30 de septiembre de 2025 se destacan los siguientes avances:

Gestión del riesgo:

- Se realizaron tres seguimientos al mapa de riesgos institucional, fortaleciendo el monitoreo preventivo y la gestión de los riesgos de integridad.
- Se elaboraron y publicaron cuatro informes de seguimiento de Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias y Denuncias (PQRSD) —dos correspondientes al segundo trimestre y dos al tercero—, los cuales incluyen:
 - Registro Público de Derechos de Petición, disponible en el enlace Respuestas a solicitudes de la ciudadanía:
<https://www.reincorporacion.gov.co/es/atencion/Paginas/respuestas-solicitudes.aspx>
 - Informe trimestral de PQRSD, publicado en el enlace:
<https://www.reincorporacion.gov.co/es/agencia/Paginas/pqrs-d.aspx>

Informes de Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias y Denuncias (PQRS-D).

- Se adelantó la publicación de procesos contractuales en el menú de transparencia, con el siguiente detalle:
 - Junio: 1.389 contratos
 - Julio: 1.359 contratos
 - Agosto: 1.406 contratos
- Se cumplió con los requisitos de debida diligencia, destacándose:
 - La creación, publicación y socialización del procedimiento TH-P-26 Control Disciplinario Primera Instancia – Etapa de Instrucción, que establece los lineamientos para la gestión de presuntos actos de corrupción al interior de la Entidad.
 - La revisión y verificación de los lineamientos de debida diligencia en ocho métodos operativos asociados a la adquisición de bienes y servicios, y en tres métodos relacionados con los procesos de selección y vinculación de personal.
 - El seguimiento a la actualización y verificación de 251 hojas de vida en el aplicativo SIGEP.
 - El reporte de 381 declaraciones de bienes y rentas ante el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP).

Redes y articulación:

- Se desarrolló una actividad de sensibilización sobre prevención de la estigmatización, orientada a generar espacios de análisis y reflexión sobre las poblaciones y procesos de atención de la ARN.
 - La jornada estuvo dirigida a empleados de la empresa BPM Consulting y contó con la participación de nueve personas (ocho mujeres y un hombre).

Cultura de legalidad y Estado abierto:

- Datos abiertos: se actualizaron y publicaron 22 conjuntos de datos en el portal de datos abiertos, distribuidos así:
 - 3 relacionados con la Ley de Transparencia: Esquema de Publicación de Información, Índice de Información Clasificada y Reservada y Registro de Activos de Información.
 - 19 asociados a información misional de la Entidad.
- Estrategia de Conflicto de Interés: se formuló y avanzó en su implementación, con la ejecución de 13 actividades que registraron 2.872 participaciones (865 funcionarios y 2.007 contratistas).



Entre las actividades se destacan la sensibilización sobre el Código de Integridad y el Conflicto de Interés, la conformación del Equipo de Integridad, el fomento y apropiación del Código mediante la Caja de Herramientas del DAFP, y la elaboración del Informe de Desviaciones al Código de Integridad.

- Código de Integridad: se ejecutaron 13 actividades adicionales, con 3.264 participaciones (1.058 funcionarios/as y 2.206 contratistas), incluyendo la suscripción de compromisos éticos y la actividad “Construyendo Caminos de Integridad”.
- Plan Institucional de Capacitación (PIC) 2025: Se alcanzó un avance del 93,97 % en la ejecución de las actividades, con 40 jornadas y 3.079 participaciones en temas como: formación de directivos públicos, enfoques diferenciales, competencias digitales, conflicto de intereses, prevención y atención de violencias, transparencia, ética pública y justicia restaurativa.
- Estrategia de Rendición de Cuentas 2025: Se logró un avance del 74%, con acciones en las fases de preparación, ejecución y seguimiento, entre ellas:
 - Elaboración y publicación del informe previo de Rendición de Cuentas 2024.
 - Realización de la Audiencia Pública Nacional de Rendición de Cuentas 2024, llevada a cabo el 21 de agosto de 2025 en la ciudad de Popayán.
 - Diseño y aplicación del instrumento de evaluación de la Audiencia.
 - Ejecución de 19 espacios de diálogo territorial, con la participación de 1.948 personas (537 de grupos de valor y 1.161 de grupos de interés).
 - Desarrollo de actividades transversales continuas durante el año, tales como:
 - Implementación de la Estrategia de Comunicaciones para la rendición de cuentas.
 - Divulgación de información fiscal, contractual y de inversión.
 - Publicación periódica de resultados institucionales.
 - Actualización permanente del menú de transparencia.
- Satisfacción ciudadana: se alcanzó un nivel de satisfacción del 88,24% frente a las respuestas a peticiones, superando la meta establecida del 82%.
- Transparencia activa: se publicó la Agenda Institucional de Eventos ARN, con 142 eventos abiertos al público, disponible en la sede electrónica de la Entidad: <https://www.reincorporacion.gov.co/es/Paginas/calendario.aspx>

Iniciativas adicionales:

- Se alcanzó un avance del 20% en la implementación de la Estrategia de Racionalización de Trámites destacando:
 - El inicio del Proyecto PETI SIS 13 “Automatización de trámites, servicios y otros procedimientos administrativos”.
 - El registro de la Estrategia de Racionalización de Trámites en el Sistema Único de Información de Trámites (SUIT) para los trámites “Ingreso de los desmovilizados al proceso de reintegración” e “Ingreso al Proceso de Atención Diferencial”.

Indicadores PTEP con desviación

A continuación, se presentan los indicadores que registraron desviación frente a la meta programada para el tercer trimestre de 2025.

Tabla 13. Indicadores con desviaciones PTEP

Tipo de desviación	Indicador	Meta programada	Ejecutado	Cumplimiento	Justificación
Rezago	PTEP_23. (%) de avance en la implementación de la estrategia de comunicaciones PTEP 2025	50%	0%	0%	El rezago se debió principalmente a que fue necesario actualizar el Plan de comunicaciones internas y a la creación de un nuevo medio audiovisual.
Sobrecumplimiento	PAI_41. (%) Satisfacción de la ciudadanía frente a la respuesta de peticiones.	82 %	85,97 %	104,84 %*	El sobrecumplimiento se debe a los resultados positivos obtenidos en las encuestas.

Fuente: Elaboración propia a partir de software SAPYG

*Nota: teniendo en cuenta el comportamiento del indicador, se considera positivo esta ejecución adicional y no se genera alerta por sobrecumplimiento

Teniendo en cuenta que la implementación del Programa de Transparencia y Ética Pública inició en el segundo trimestre, se registra un avance acumulado del 66% al corte del tercer trimestre de 2025. Este nivel de cumplimiento obedece a que varias de las metas y actividades fueron programadas para su ejecución principal durante el tercer y cuarto trimestre del año. En consecuencia, se recomienda a los responsables del programa y de los indicadores asociados fortalecer el seguimiento y la gestión de las acciones pendientes, con el fin de garantizar el

cumplimiento integral de las metas establecidas antes del cierre de la vigencia 2025.

Tabla 14. Indicadores con cumplimiento inferior al 66% de la meta anual - PTEP

Indicador	Responsable	Meta	Ejec. 3T*	Prog. 4T
PTEP_05. (#) Avance revisión métodos operativos de gestión de contratación que cumplen con la debida diligencia 2025	Grupo Gestión Contractual	16	8	8
PTEP_06. (%) Cumplimiento en revisión, actualización y socialización métodos de operación en gestión de pagos 2025	Subdirección Financiera	100%	0%**	100%
PTEP_09. (#) Mapa de riesgos institucional actualizado 2025	Oficina Asesora de Planeación	1	0**	1
PTEP_10. (#) Manual de Gestión de Riesgos, actualizado y publicado 2025	Oficina Asesora de Planeación	1	0**	1
PTEP_11. (#) Acciones de socialización realizadas con entidades 2025	Grupo de Atención al Ciudadano	2	1	1
PTEP_12. (#) Mapa de redes y articulación institucional elaborado 2025	Oficina Asesora de Planeación	1	0**	1
PTEP_13. (#) Lineamientos para producción de documentos accesibles definidos 2025	Oficina Asesora de Planeación	1	0**	1
PTEP_14. (#) Evaluación de cumplimiento de accesibilidad en la Sede Electrónica de la Entidad, de acuerdo con el diagnóstico siguiendo las instrucciones de la Guía de la W3C WCAG 2.1 en el nivel AA. 2025	Oficina de Tecnologías de la Información	2	1	1
PTEP_20. (%) Plan de Participación Ciudadana de la ARN implementado 2025	Grupo de Atención al Ciudadano	100%	0%**	100%
PTEP_22. (#) Métodos de operación actualizados y publicados 2025	Grupo de Atención al Ciudadano	1	0**	1
PTEP_23. (%) de avance en la implementación de la estrategia de comunicaciones PTEP 2025	Oficina Asesora de Comunicaciones	100%	0%***	50%
PTEP_24. (#) Informes de solicitudes de acceso a la información 2025	Grupo de Gestión Documental	2	1	1

Indicador	Responsable	Meta	Ejec. 3T*	Prog. 4T
PTEP_25. (%) Avance en la implementación de la Estrategia de Racionalización de Trámites 2025	Oficina Asesora de Planeación	55%	20%	35%

Fuente: Elaboración propia a partir de software SAPYG

Ejec. 3T*: El valor corresponde al acumulado cuantitativo al tercer trimestre de la vigencia

**Estos indicadores tienen programación de reporte cuantitativo hasta el cuarto trimestre.

*** La meta proyectada para el 3T correspondía al 50% y no se ejecutó.

1.6 PLAN DE INDICADORES DE PROCESO

El Plan de Indicadores de Proceso es el conjunto de indicadores definidos a partir del objetivo de cada proceso, asociados directamente con su cumplimiento. Estos indicadores constituyen herramientas clave para el monitoreo, evaluación y mejora continua de los procesos, al permitir la identificación de oportunidades de ajuste y optimización. Este plan contiene 38 indicadores.

Tabla 15 Plan Indicadores de Proceso

Período	Indicadores con meta	Planeado (En acumulado)	Avance (En acumulado)	Cumplimiento
Trimestre 1	34	29,44%	27,78%	94,36%
Trimestre 2	38	53,83%	54,03%	100,37%
Trimestre 3	36	75,17%	74,44%	99,03%
Trimestre 4	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia a partir de software SAPYG

Al 30 de septiembre de 2025, la Agencia para la Reincorporación y la Normalización alcanzó los siguientes resultados en los indicadores de sus procesos, enmarcados en las categorías Estratégicos, Misionales, de Apoyo y de Evaluación.



Procesos de Estratégicos:

- **Proceso de Direccionamiento Estratégico:**
 - Se adelantó la definición, presentación y aprobación de la planeación institucional para la vigencia 2025, por parte del Comité Institucional de Gestión y Desempeño.
 - Se realizaron tres (3) ejercicios de seguimiento a la planeación y la gestión institucional, presentados ante el Comité Institucional de Gestión y Desempeño. En estas sesiones se socializaron los avances alcanzados, el nivel de cumplimiento de las metas y las desviaciones identificadas, junto con sus causas y acciones de mejora, lo cual facilitó la toma de decisiones estratégicas orientadas al fortalecimiento continuo de la gestión.
- **Proceso de Gestión de Comunicaciones:**
 - Se logró un avance del 100% en la gestión eficiente de los servicios de comunicación. Las categorías más demandadas fueron: 310 solicitudes de publicaciones web, 189 solicitudes de servicios generales de comunicación, 147 solicitudes para difusión de boletines informativos, 84 solicitudes de sensibilización sobre servicios y herramientas, 26 de diseño y campañas gráficas, y 33 actualizaciones o publicaciones en la intranet.
- **Proceso de Gestión de Relaciones Externas**
 - La gestión interinstitucional permitió la aprobación y ejecución de 18 proyectos de cooperación, cada uno con su respectiva ficha de seguimiento. Estas iniciativas fortalecen el relacionamiento y contribuyen a la reincorporación, la construcción de paz, el desarrollo sostenible y la inclusión social en los territorios. Entre las iniciativas más representativas se destacan:
 - ProRural" Desarrollo rural libre de deforestación en Colombia.
 - Innovación tecnológica y social para la construcción de una paz sostenible en el Suroccidente colombiano.
 - Fortalecimiento de las formas asociativas de firmantes del Acuerdo de Paz ECOMUN y FEMNCAFÉ.
 - Cine como puente para la construcción de una paz y reconciliación total.
 - Minimercado de "Dtodas" en el Corregimiento de Conejo, Fonseca, La Guajira.



- Caribe Confecciona Paz.
- Empoderamiento Económico de 30 Mujeres vinculadas a CECOESPE y ASOMANUELITAS.
- Esencias de la Amazonia para la Paz.
- Confeccionando empoderamiento económico femenino y lazos de reconciliación.
- Sembradoras: Transformando semillas para la esperanza.
- Trayectorias de paz y desarrollo: Fortalecimiento de 4 organizaciones que trabajan en la cadena de valor del cacao en el departamento de Putumayo.
- Trayectorias de paz y desarrollo; Fortalecer la Unidad de asistencia técnica ambiental de la FEMNCAFE.
- Rutas para la reducción de brechas en la población de firmantes de paz con discapacidad visual.
- “PAZ” Vías de formación, autoempleo y crecimiento socioeconómico en las cadenas agroforestales y ganaderas para la construcción de la paz en Colombia.
- Fortalecimiento de mecanismos de gobernanza inclusiva para la prevención de conflictos en dos regiones PDET.
- Mejora de la reincorporación basada en la comunidad para excombatientes de las FARC en Caquetá, Colombia.
- Fortalecimiento a las organizaciones solidarias de reincorporación en el fortalecimiento de sus capacidades asociativas, bajo los principios de economía solidaria y cooperativismo, que contribuyan a su sostenibilidad económica y social.
- Acompañar a las organizaciones solidarias de reincorporación en el fortalecimiento de sus capacidades asociativas, bajo los principios de economía solidaria y cooperativismo, que contribuyan a su sostenibilidad económica y social.

Procesos Misionales:

- **Proceso de Implementación**
 - Se cumplió al 100% el Plan de Control a los Métodos de Operación mediante el seguimiento a 14 métodos operativos priorizados.
 - La gestión de los Grupos Territoriales presentó un avance del 88%, resultado del promedio ponderado de los subindicadores de atención



(79%), planes de trabajo (93%) y desembolsos de proyectos productivos (91%).

- Subíndicador 1 (Atenciones): Reintegración 72%, Justicia y Paz 84% y Reincorporación 80%. Promedio: 79%.
- Subíndicador 2 (Planes de Trabajo): Reintegración 96% y Justicia y Paz 91%. Promedio: 93%.
- Subíndicador 3 (Desembolsos de Proyectos Productivos): Ruta Reincorporación 91%.

- **Proceso de Seguimiento**

- Avances en el plan de análisis de la política, con la culminación de 2 de los 4 estudios:
 - Caracterización de homicidios en el periodo de 2003-2025 en la Población atendida por la ARN.
 - Análisis de factores psicosociales que influyen en la permanencia laboral de las personas en proceso de reincorporación.
- Cumplimiento del 100% en la reestructuración de herramientas de monitoreo, incluyendo el desarrollo y ajuste de scripts y tableros de Power BI, R, STATA y Python, fortaleciendo la analítica institucional.
- Entre las principales acciones se destacan la actualización de tableros de seguimiento a los planes de reincorporación, el ajuste de bases de datos con nuevas variables, la automatización de archivos y cálculos de indicadores, y la mejora de los cuadros de salida. Además, se fortalecieron los procesos de análisis e intercambio de información con entidades como Medicina Legal y la Unidad de Búsqueda de Personas dadas por Desaparecidas.
- Se avanzó en la implementación del Plan de Ajuste y Mejoramiento de la Operación Estadística, con la definición del plan de capacitación, la actualización del cronograma de difusión y la asignación de roles y responsabilidades para la vigencia 2025. Asimismo, se actualizó y publicó en el software SAPYG el documento de la operación estadística y el plan general 2025, se elaboró el cronograma de revisión y ajuste de los cuadros de salida, y se divulgó la operación estadística en los procesos de inducción y reinclusión.

- **Proceso de Gestión Legal:**

- Emisión de 758 actos administrativos de limitación de beneficios del Proceso de Reincorporación.

- Participación en 209 audiencias en el marco de la Ley 975 de 2005, con reporte de avance para 562 postulados del proceso de Reintegración Especial.
- Trámite de 229 procesos administrativos sancionatorios recibidos para adoptar decisión en primera instancia y gestión de 675 requerimientos judiciales en el marco de la Ley 1424 de 2010.
- Emisión de 41 comunicaciones de restricción de beneficios del Proceso de Atención Diferencial y 15 comunicaciones relacionadas con el proceso de acompañamiento a miembros activos y retirados de la Fuerza Pública durante la comparecencia ante la Jurisdicción Especial para la Paz, conforme a las disposiciones de la Resolución 1578 de 2024.

- **Proceso Diseño:**

- Desarrollo de tres (3) métodos operativos en los Planes Especiales para las Áreas de Reincorporación Colectiva:
 - o Guía práctica de atención psicosocial.
 - o Manual detallado de procedimientos.
 - o Formatos esenciales para la formulación, seguimiento y evaluación de los planes.

Procesos de apoyo

- **Proceso de Gestión Administrativa:**

- Elaboración y envío de 245 inventarios individualizados a Grupos Territoriales y dependencias.
- De 435 solicitudes de almacén e inventarios 420 fueron cerrados y 15 se encuentran dentro de los tiempos de gestión establecidos.
- De 38 solicitudes de servicios administrativos, 32 fueron cerrados satisfactoriamente; los 6 restantes, se encuentran en los tiempos establecidos para gestión.

- **Proceso de Gestión de Adquisición de Bienes y Servicios:**

- Publicación de 83 procesos del Plan Anual de Adquisiciones y 49 liquidaciones de procesos contractuales.

- **Proceso de Gestión de Talento Humano:**

- 98,33 de percepción favorable en actividades de bienestar, capacitación y salud en el trabajo.

- 97,69% de cumplimiento en 7 actividades sobre género, etnia y discapacidad, 212 participantes.
- 85,48% de oportunidad en la gestión de comisiones y desplazamiento con 5.623 solicitudes atendidas dentro de los tiempos establecidos (477 funcionarios/as y 6.101 contratistas).
- 95,33% de cumplimiento en los 4 objetivos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, detallados así: Identificar los peligros, evaluar, valorar y definir los controles a los riesgos de seguridad y salud en el trabajo, fomentar la seguridad y salud de todos los empleados públicos, contratistas y otras partes interesadas, fortalecer la cultura de salud y seguridad en el trabajo y cumplir la normatividad nacional vigente aplicable en materia de riesgos laborales y otros requisitos aplicables.
- 100% de cumplimiento en 47 actuaciones disciplinarias.

- **Proceso de Gestión Documental:**

- 100% de cumplimiento en la atención de 3.687 solicitudes de consulta y préstamo documental.
- 78.75% de eficacia de transferencias documentales, correspondiente a 43 transferencias documentales legalizadas.

- **Proceso de Atención al Ciudadano**

- 94.31% en la apropiación de los protocolos de atención a la ciudadanía, según evaluación aplicada a 123 personas, de las cuales 116 aprobaron.

- **Proceso de Gestión de Tecnologías de la Información:**

- 95.26% de satisfacción en servicios de tecnología de la información (1.246 de 1.308 usuarios encuestados).
- 97.70% de oportunidad en la atención de 7.202 solicitudes de las cuales 7.036 fueron atendidas dentro del Acuerdo de Nivel de Servicio.

- **Proceso de Gestión Financiera:**

- 99,9% de cumplimiento en la calidad de registros financieros⁷. De 310.016 operaciones ejecutadas, 309.926 cumplieron los criterios de calidad y operatividad.

7 Cadena financiera: Comprende operaciones presupuestales, contables y de tesorería.



• **Proceso de Gestión Jurídica:**

- Trámite oportuno de 184 actos administrativos, distribuidos así: 72 de pérdida o suspensión de beneficios, 91 del área de Talento Humano, 20 de otras dependencias y 1 proyecto de decreto.
- Emisión de 10 conceptos jurídicos sobre temas misionales (reincorporación, competencia institucional, gestión de usuarios transgénero y participación de comparecientes de Fuerza Pública ante la JEP, entre otros).
- Atención de 20 consultas jurídicas sobre temas como afiliaciones a EPS, antecedentes judiciales, asignaciones económicas, conflicto de intereses, tierras en el PRI, procesos de acoso laboral y devolución de beneficios.
- Revisión de 5 proyectos de ley y 1 de decreto, relacionados con la reincorporación, la reparación a víctimas y el fortalecimiento institucional para la paz total.

Procesos de Evaluación:

• **Proceso de Evaluación Control y Mejoramiento:**

- Durante el tercer trimestre se realizaron 25 ejercicios de evaluación y seguimiento institucional, en cumplimiento del MIPG y la normativa vigente.
- Entre las principales actividades se incluyen los informes de seguimiento al Plan Anticorrupción, la evaluación del Sistema de Control Interno, la gestión por dependencias, la rendición de cuentas, la austeridad del gasto, la ejecución presupuestal, los planes de mejoramiento, gobierno digital y actualización en SIGEP.
- Se ejecutó una auditoría interna regular a los procesos de Implementación y Adquisición de Bienes y Servicios, y se elaboraron reportes en plataformas institucionales como FURAG y eKOGUI, fortaleciendo el control, la transparencia y la gestión de la Entidad.

Los siguientes indicadores presentan desviación respecto de la meta programada para el tercer trimestre.

Tabla 16. Indicadores con desviaciones - Indicadores de proceso

Tipo de desviación	Indicador	Meta programada	Ejecutado	Cumplimiento	Justificación
Rezago	PIR_2. Nivel de gestión de los Grupos Territoriales	90%	88%	97,78%	El indicador quedó 2 puntos porcentuales por debajo de la meta, debido principalmente a la baja ejecución reportada en febrero, mes afectado por la contingencia presupuestal del Gobierno Nacional que llevó a la agencia a expedir de la Resolución 0095 de 2025, reduciendo significativamente el reporte de atenciones en Reintegración (0,6%) y Reincorporación (0,8%) en el SIRR, lo que impactó el promedio general durante la vigencia.
Rezago	PBS_1. Eficacia en la gestión de la contratación 2025	100%	75%	50%	El resultado del trimestre 3 de 54,55 % está por debajo del rango mínimo del indicador (60 %-100 %) por lo que el sistema lo califica con 0 en este período. Las causas del rezago son: a que en el trimestre hubo 4 días festivos y estos no se tuvieron en cuenta para el cálculo de la fecha estimada de publicación, por cuanto esta se calcula con días

Tipo de desviación	Indicador	Meta programada	Ejecutado	Cumplimiento	Justificación
					calendario. Adicionalmente, en tres procesos cuya publicación sobrepasó el tiempo estimado, corresponden a la modalidad de Cooperación Internacional, procesos en los cuáles el tiempo de gestión del Cooperante superó lo estimado, generando retrasos en la gestión interna.
Sobrecumplimiento	PEM_2. (%) Trabajos planeados terminados en tiempo 2025	80%	89%	111%	Se evidencia un sobrecumplimiento del 11 % en la meta dado que se cumplieron con los tiempos establecidos para la ejecución del trabajo de campo y para la notificación del informe preliminar
Sobrecumplimiento	PGD_2. % Eficacia de las Transferencias Documentales 2025	18%	19%	105,5%*	Aunque para este trimestre se había establecido la meta de 12 actas, se legalizó una transferencia adicional, resultado de las actividades de verificación, revisión y legalización realizadas

Fuente: Elaboración propia a partir de software SAPYG

*Nota: teniendo en cuenta el comportamiento del indicador, se considera positivo esta ejecución adicional y no se genera alerta por sobrecumplimiento.

A continuación, se presentan cuatro (4) indicadores que, según su meta anual, registran un avance inferior al 75% al cierre del tercer trimestre. Este nivel de cumplimiento podría obedecer a que las metas fueron programadas para su

ejecución principalmente durante el tercer y/o cuarto trimestre. En este sentido, se recomienda a los responsables de estos indicadores fortalecer las acciones de seguimiento y gestión necesarias para garantizar el cumplimiento de las metas establecidas antes de finalizar la vigencia 2025.

Tabla 17. Indicadores con cumplimiento inferior al 75% de la meta anual – Indicadores de proceso

Indicador	Meta	Ejec. 3T*	Prog. 4T
PSR_2. Porcentaje de avance de los análisis de los temas priorizados por la Subdirección de Seguimiento 2025	100 %	50 %	50 %
PEM_1. (%) Medición de la percepción del Sistema de Control Interno de la ARN 2025	80 %	0 %**	80 %
PBS_1. Eficacia en la gestión de la contratación 2025	100 %	50 %	50 %
PBS_2. Eficacia en la Gestión de las liquidaciones 2025	100 %	66,67 %	33,33 %
PDP_2. Porcentaje de Diseños Publicados y socializados para su apropiación en 2025	100 %	50 %	50 %

Ejec. 3T*: El valor corresponde al acumulado cuantitativo al tercer trimestre de la vigencia

** Este indicador tiene programación de reporte cuantitativo hasta el cuarto trimestre.

1.7 PROYECTOS DE INVERSIÓN

Proyectos de inversión en ejecución

Durante la vigencia 2025, la Agencia para la Reincorporación y la Normalización ejecuta dos (2) proyectos de inversión, los cuales se encuentran alineados con los objetivos estratégicos institucionales y contribuyen a:

- Disminuir la vulnerabilidad de la población en proceso de reintegración y reincorporación frente a riesgos de victimización y reincidencia.
- Fortalecer la reincorporación de la población exintegrante de las FARC-EP en sus contextos sociales y económicos, con especial atención a los compromisos étnicos establecidos con los Pueblos Indígenas y las Comunidades Negras, Afrodescendientes, Raizales y Palenqueras (NARP).

Estado de ejecución de los proyectos de inversión

Con corte al tercer trimestre de 2025, se registra un avance del 100% en compromisos presupuestales y del 53,9% en obligaciones presupuestales, reflejando una ejecución financiera acorde con la programación y el comportamiento habitual de los proyectos de inversión en el transcurso de la vigencia. A continuación, se presenta el detalle de estos proyectos:

Tabla 18. Proyectos de inversión

PROYECTO DE INVERSIÓN	APROPIACIÓN VIGENTE	EJECUCIÓN COMPROMISOS		EJECUCIÓN OBLIGACIONES		ANÁLISIS A LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO	AVANCE FÍSICO PRODUCTO
		VALOR	% EJEC.	VALOR	% EJEC.		
Prevención riesgos de victimización y reincidencia en población en proceso de reintegración y en reincorporación	\$990.000.000 COP	\$990.000.000 COP	100%	\$0	0%	<p>El proyecto tiene como objetivo general disminuir la vulnerabilidad de la población en proceso de reintegración y reincorporación frente a los riesgos de victimización y reincidencia.</p> <p>Durante el periodo objeto de análisis se reporta el inicio de la ejecución del contrato de prestación de servicios No. 1467 de 2025, celebrado con la Unión Temporal MERANI – Compañía Pedagógica S.A.S., orientado al desarrollo de acciones de sensibilización y pedagogía. Así mismo, se realizaron actividades de alistamiento técnico y operativo para la ejecución de las jornadas previstas en la vigencia.</p>	Con corte al periodo objeto de análisis, no se registra avance en los indicadores de producto, dado que la ejecución de las actividades que soportan su cumplimiento se encuentra programada para el último trimestre de la vigencia 2025.
Fortalecimiento de la reincorporación de los exintegrantes de las FARC-EP	\$1.210.000.000 COP	\$1.210.000.000 COP	100%	\$1.184.924.622	98%	<p>El proyecto tiene como objetivo general fortalecer la reincorporación de la población exintegrante de las FARC-EP en sus contextos sociales y económicos. En el marco de su implementación, se gestiona el cumplimiento del compromiso étnico relacionado con la formulación, consulta e implementación del Programa Especial de Armonización con enfoque étnico y de género. Durante el periodo objeto de análisis, se avanza en la fase III del proyecto, correspondiente a la implementación de los Planes Comunitarios de Armonización, tanto en el Resguardo Indígena de Jambaló como en el Consejo Comunitario de las Comunidades Negras del Río Mejicano.</p>	Con corte al periodo objeto de análisis, no se registran avances en los indicadores de producto, dado que el cumplimiento de las metas definidas para la vigencia se encuentra programado para el último trimestre del año.

Fuente ejecución presupuestal: SIIF Nación con corte a 30 de septiembre de 2025. Cifras en pesos



SEGUIMIENTO A LA PLANEACIÓN INSTITUCIONAL TERCER TRIMESTRE 2025

En relación con los recursos apropiados en la Bolsa Paz para la Subcuenta de Reincorporación, a continuación, se presenta la información consolidada correspondiente a la vigencia 2025:

Tabla 19. Proyectos de Inversión Bolsa Paz

PROYECTO DE INVERSIÓN	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
Fortalecimiento de la reincorporación de los exintegrantes de las FARC-EP	<p>Los recursos de la Subcuenta de Reincorporación, administrada por el Fondo Colombia en Paz dentro de la denominada “Bolsa Paz”, ascienden a \$23.849.320.600 COP, con base en la actualización del valor líquido cero asignados para su gestión. A continuación, se presenta el detalle de su ejecución al corte del 30 de septiembre de 2025:</p> <p>1. Estrategia de fortalecimiento para la atención especializada en salud y rehabilitación integral y funcional de firmantes del Acuerdo de Paz con discapacidad (derivadas de su participación en el conflicto armado interno).</p> <ul style="list-style-type: none">• Valor líquido cero: \$390.000.000 COP• Avances: Se continúa con la ejecución de las actividades contractuales. Durante el periodo se realizó seguimiento al procedimiento de queratoprótesis practicado a uno de los firmantes beneficiarios, quien requirió una nueva intervención debido a una amenaza de desprendimiento de retina. Posteriormente, se efectuaron tres citas de control para evaluar su evolución clínica y funcional. <p>2. Acciones para la consolidación de los Antiguos Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación – AETCR.</p> <ul style="list-style-type: none">• Valor líquido cero: \$130.000.000 COP• Avances: Se elaboró el Plan Predial Participativo de Hato Rondón, que incluye el inventario de recursos naturales disponibles en el predio y su registro fotográfico. Asimismo, se suscribió el acuerdo de conservación con Cormacarena, siendo este el primer instrumento de este tipo firmado con población firmante de paz. En el marco del Contrato No. 1562 con COOPOAGROMETA, se beneficiaron 190 firmantes del Acuerdo. <p>3. Estrategia de fortalecimiento de la sostenibilidad de los proyectos productivos colectivos de los firmantes del Acuerdo Final de Paz.</p> <p>Valor líquido cero: \$23.329.320.600 COP</p> <p>Avances: Al cierre de septiembre de 2025, se reporta progreso en la implementación de la Estrategia Institucional de Sostenibilidad, orientada al fortalecimiento de las capacidades productivas y de generación de ingresos de las personas en proceso de reincorporación, mediante el apoyo y la capitalización de proyectos e iniciativas rurales. Se cuenta con 26 planes de sostenibilidad aprobados en los Comités Técnicos de la Estrategia de Sostenibilidad. Adicionalmente, en el marco del convenio suscrito con la FAO, se realizaron visitas de alistamiento a proyectos e iniciativas que serán apoyadas en la formulación de sus planes de sostenibilidad.</p>

Fuente: Dirección Programática de Reintegración. Informe con corte a septiembre de 2025.

2. GESTIÓN DE RIESGOS

La Agencia para la Reincorporación y la Normalización desarrolla la gestión de riesgos de manera articulada con los lineamientos establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública y en concordancia con su Marco Estratégico Institucional.

En cumplimiento de la Política de Gestión de Riesgos Institucional, se han definido y gestionan riesgos en las tipologías de gestión, corrupción, seguridad de la información y fiscales, de acuerdo con la valoración y los controles establecidos por los líderes de proceso.

Cabe destacar que, para la vigencia 2025, se incorporaron al Mapa de Riesgos Institucional los riesgos de tipo fiscal, cuya identificación, valoración y tratamiento se realizaron conforme a los lineamientos de la Guía para la Administración del Riesgo y el Diseño de Controles en Entidades Públicas (versión 6) del DAFP. Estos criterios se encuentran igualmente integrados en la versión 10 del Manual de Gestión del Riesgo (DE-M-02).

Durante la presente vigencia, la Entidad definió un total de 57 riesgos, 87 controles y 91 acciones de tratamiento, los cuales se gestionan de manera continua y sistemática conforme a la metodología institucional adoptada para tal fin.

Tabla 20. Número de riesgos según tipología

Gestión de riesgos ARN 2025	Número de riesgos	Número de controles	Número de acciones
Riesgos de Gestión	27	43	44
Riesgos Fiscales	5	5	6
Riesgos de Corrupción	5	5	5
Riesgos de Seguridad de la Información	20	34	36
Total	57	87	91

Fuente: Elaboración propia a partir de software SAPYG

Tabla 21 Número de riesgos por proceso

Proceso	Tipo de riesgo	Número de riesgos	Número de controles	Número de acciones
Seguimiento	Gestión	1	1	1
		1	2	2
	Seguridad de la Información	1	3	3
Implementación	Gestión	1	3	3
	Seguridad de la Información	1	1	1
Gestión Legal	Gestión	1	1	1

Proceso	Tipo de riesgo	Número de riesgos	Número de controles	Número de acciones
Gestión Jurídica	Seguridad de la Información	1	3	3
	Gestión	1	2	2
	Seguridad de la Información	1	2	2
Gestión Financiera	Seguridad de la Información	1	3	3
	Gestión	1	2	2
	Fiscales	1	1	2
	Corrupción	1	1	1
Gestión Documental	Seguridad de la Información	1	3	3
	Gestión	1	1	1
	Corrupción	1	1	1
Gestión del Talento Humano	Seguridad de la Información	1	1	1
	Gestión	1	1	1
		1	2	2
		1	2	2
		1	1	1
	Fiscales	1	1	1
	Seguridad de la Información	1	1	1
Gestión de Tecnologías de la información	Gestión	1	4	5
		1	2	2
	Seguridad de la Información	1	2	2
		1	1	1
		1	4	4
Gestión de Relaciones Externas	Seguridad de la Información	1	1	1
	Gestión	1	1	1
Gestión de Comunicaciones	Seguridad de la Información	1	1	1
	Gestión	1	3	3
Gestión de Adquisición de Bienes y Servicios	Seguridad de la Información	1	1	1
	Gestión	1	1	1
	Fiscales	1	1	1
	Corrupción	1	1	1
Gestión Administrativa	Seguridad de la información	1	1	1
	Gestión	1	1	1
	Fiscales	1	1	1
	Corrupción	1	1	1
Evaluación Control y Mejoramiento	Seguridad de la Información	1	2	2
	Gestión	1	1	1
		1	2	2
		1	1	1
	Corrupción	1	1	1
	Seguridad de la Información	1	1	1
		1	1	1
Diseño	Gestión	1	1	1

Proceso	Tipo de riesgo	Número de riesgos	Número de controles	Número de acciones
Direccionamiento Estratégico	Gestión	1	1	1
		1	1	1
	Seguridad de la Información	1	1	1
		1	1	2
Atención al Ciudadano	Gestión	1	1	1
	Seguridad de la Información	1	2	2

Fuente: Elaboración propia a partir de software SAPYG

Con corte al 30 de septiembre de 2025, se realizó el seguimiento a la gestión de los riesgos institucionales. Para este ejercicio se tomó como insumo la información reportada en el software SAPYG por los responsables de las acciones de tratamiento y los líderes de proceso. Como resultado de este seguimiento, la Oficina Asesora de Planeación, en su rol de segunda línea de defensa, formula en el presente informe recomendaciones dirigidas a los líderes de proceso y sus equipos de trabajo, con el propósito de fortalecer la gestión de riesgos institucional y promover la mejora continua de los controles y acciones preventivas implementadas por la primera línea de defensa.

2.1. RIESGOS DE GESTIÓN

De los 27 riesgos de gestión definidos para la vigencia, 1 se encuentra ubicado en zona extrema. Este riesgo corresponde al Proceso de Gestión de Tecnologías de la Información y se describe así: *“Posibilidad de impacto económico por insuficiencia en la disponibilidad de recursos, debido a la inadecuada identificación de las necesidades por parte de las dependencias, lo cual afecta la planeación de los recursos necesarios para la atención de los servicios de TI.”*

La permanencia de este riesgo en zona extrema evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de identificación y consolidación de requerimientos tecnológicos, así como el proceso de planeación presupuestal y técnica asociada a la gestión de TI.

Ilustración 2. Riesgos de Gestión

Riesgos de gestión

Probabilidad	Impacto					Zona de riesgo
	Muy Alta 100%					
	Alta 30%					
	Media 30%		5	3		
	Baja 10%	2	3	2	8	
	Muy Baja 20%	1		1	1	
	Leve 20%	Menor 40%	Moderado 60%	Mayor 80%	Catastrófico 100%	

Fuente: Elaboración propia a partir de software SAPYG

Durante el tercer trimestre se identificaron cinco registros extemporáneos en el seguimiento a los riesgos institucionales, correspondientes a los procesos de Gestión de Relaciones Externas (1), Gestión de Tecnologías de la Información (2) y Seguimiento (2).

Asimismo, en algunos reportes y evidencias persisten inconsistencias relacionadas con la claridad en la redacción, así como desalineaciones entre los avances reportados y las acciones de tratamiento definidas. En cuanto al cague de evidencias, se identificó que, en varios casos, no se están aplicando los lineamientos establecidos en el Manual de Seguimiento a la Planeación y la Gestión (DE-M-03), afectando la calidad y trazabilidad del seguimiento.

Adicionalmente, durante el periodo se materializaron dos (2) riesgos asociados a los procesos de Atención al Ciudadano y Gestión Financiera, los cuales se describen en la siguiente tabla:

Tabla 22 Materialización riesgos de gestión tercer trimestre 2025

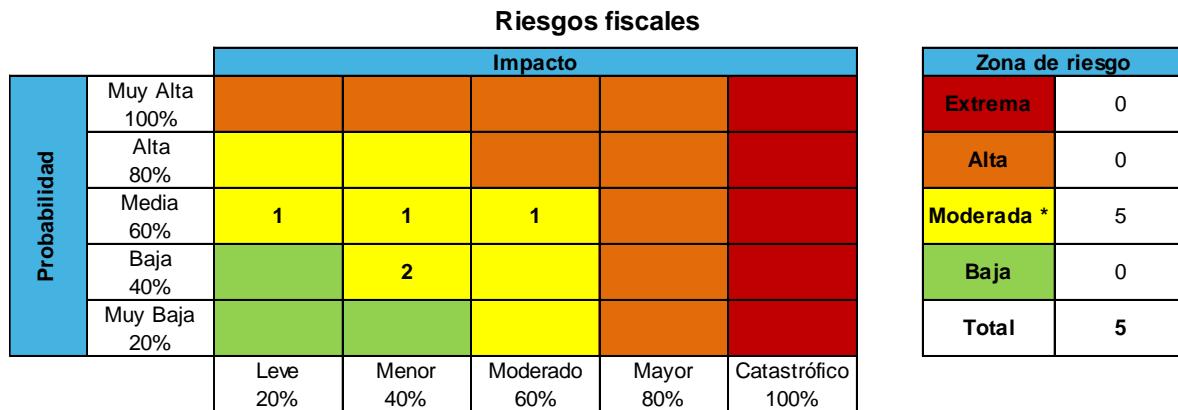
Proceso	Riesgo	Síntesis materialización	Causas identificadas y acciones realizadas
Atención al ciudadano	Posibilidad de pérdida reputacional de la Entidad por la respuesta inoportuna en el sistema de las PQRSD, debido a la falta de	Durante el tercer trimestre se registraron 22 PQRSD no oportunas. La distribución por grupos territoriales y dependencias es la siguiente: GT Urabá (3), GT Norte de Santander (3), Oficina Asesora de Planeación (2), Grupo de Gestión Documental (2), Dirección	Causas Las PQRSD calificadas como extemporáneas obedecen, según el análisis realizado, a que, pese a las capacitaciones brindadas y al seguimiento semanal, persisten dificultades en la gestión por parte de algunas áreas. Entre las causas

Proceso	Riesgo	Síntesis materialización	Causas identificadas y acciones realizadas
	apropiación de los lineamientos para gestión de PQRSD por parte de los (as) empleados (as) públicos(as) y/o contratistas de la institución.	General (2), GT Atlántico–Magdalena (2), GT Meta–Orinoquía (1), Grupo de Articulación Territorial (1), GT Guaviare (1), Subdirección de Gestión Legal (1), GT Huila (1), GT Cundinamarca–Boyacá–Casanare (1), GT Nariño (1), GT Caquetá (1) y GT Sucre–Bolívar–Córdoba (1).	más frecuentes se identifican: el uso incorrecto de las tipologías establecidas; la no utilización de la herramienta de ampliación de términos; la radicación y trámite de comunicaciones el último día de vencimiento sin considerar los horarios de operación del servicio de Certimail; y errores en la digitación de correos electrónicos o direcciones de envío. Acciones realizadas: De manera semanal se efectuó la verificación de los casos activos y se generaron alertas mediante notificación al correo institucional, informando sobre las PQRSD próximas a vencer registradas en las plataformas de la Entidad. No obstante estas acciones de control, el riesgo se materializó durante el periodo evaluado.

Fuente: Elaboración propia a partir de software SAPYG

2.2. RIESGOS FISCALES

Ilustración 3. Riesgos Fiscales



Fuente: Elaboración propia a partir de software SAPYG

Los cinco riesgos fiscales identificados en la Entidad, clasificados en zonas de riesgo moderado y alto, se encuentran asociados a los siguientes procesos: Gestión Financiera (2 riesgos), Talento Humano (1 riesgo), Gestión de Adquisición de Bienes y Servicios (1 riesgo) y Gestión Administrativa (1 riesgo).

Tabla Materialización riesgos fiscales tercer trimestre 2025

Proceso	Riesgo	Síntesis materialización	Causas identificadas y acciones realizadas
Gestión financiera	Posibilidad de afectación económica y/o reputacional a la ejecución incorrecta en la cadena presupuestal (CDP, RP, CxP, OB y OP) por errores operativos en la aplicación de los métodos de operación vigentes o desactualización de los mismos.	<p>Se materializó el riesgo por 76 pagos no debidos, discriminados de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> Error en la constitución de acreedores varios: Se presentó un caso en el cual, al momento de la constitución de acreedores varios, se realizó una consignación por valor adicional de \$160.000 COP a la DTN. Una vez identificado el error por parte del Grupo de Pagaduría, el reintegro fue efectuado de inmediato por la funcionaria Ana Yamile Vargas el día 29 de agosto de 2025. Este valor quedó registrado como sobrante en el DRXC al momento de la constitución de los acreedores en contabilidad. Aplicación incorrecta de retenciones en pagos de honorarios: Se registraron 75 casos en los que, por error, se aplicaron retenciones erradas, algunas por valores superiores y otras por valores inferiores a los correspondientes. Se han venido adelantando los procesos de reintegro cuando aplica; en otros casos, los contratistas han solicitado realizar el ajuste mediante descuento en el siguiente pago. Actualmente se está evaluando la alternativa más adecuada para aplicar las correcciones sin generar afectaciones al proceso contable. 	<p>Causas: En relación con los pagos no debidos derivados de incumplimientos de controles internos o de la entrega de información errónea por parte de grupos externos a la Subdirección Financiera, se verifica trimestralmente la materialización del riesgo consultando a las coordinadoras responsables. Adicionalmente, se realiza una reunión trimestral para evaluar el riesgo de corrupción, en la cual se analiza la ocurrencia de pagos indebidos con posible afectación económica y reputacional; durante el trimestre no se identificaron casos con impacto de esta naturaleza.</p> <p>No obstante, se presentaron los siguientes eventos asociados a la materialización del riesgo:</p> <p>Error en la constitución de acreedores varios: Se generó un pago no debido al consignarse un valor adicional de \$160.000 COP a la DTN. El error fue detectado por el Grupo de Pagaduría y corregido de inmediato por la funcionaria responsable el 29 de agosto de 2025. El valor quedó registrado como sobrante en el DRXC durante la constitución de los acreedores en contabilidad.</p> <p>Aplicación incorrecta de retenciones en pagos de honorarios: Se identificaron 75 casos en los que se aplicaron retenciones erradas, algunas por valores superiores y otras por valores inferiores a los correspondientes. Se adelantan los procesos de reintegro cuando aplica</p>

Proceso	Riesgo	Síntesis materialización	Causas identificadas y acciones realizadas
			<p>y, en otros casos, los contratistas han solicitado realizar los ajustes mediante descuento en el siguiente pago. Actualmente se evalúa el mecanismo más adecuado para realizar las correcciones sin generar afectaciones al proceso contable.</p> <p>Acciones realizadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con el fin de mitigar los errores dentro del proceso a cargo de la Subdirección Financiera, se ejecutaron las siguientes acciones: • Realización de mesas de trabajo internas para validar el funcionamiento de los métodos de operación vigentes. • Ejecución de pruebas en sitio para revisar la aplicabilidad de los procedimientos y detectar posibles brechas. • Formulación de preguntas de verificación y socialización de hallazgos con los equipos responsables. • Retroalimentación y recomendaciones sobre los ajustes necesarios en los documentos y métodos de operación. • Estímulo a la actualización continua de los procedimientos, con el fin de fortalecer los controles internos y reducir la probabilidad de ocurrencia de errores.

Fuente: Elaboración propia a partir de software SAPYG

2.3. RIESGOS DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

Ilustración 4. Riesgos de Seguridad de la Información

Riesgos de seguridad de la información

Probabilidad	Impacto					Zona de riesgo
	Muy Alta 100%	Alta 80%	Media 60%	Baja 40%	Muy Baja 20%	
						Extrema *
						Alta
						Moderada
						Baja
	Leve 20%	Menor 40%	Moderado 60%	Mayor 80%	Catastrófico 100%	Total

Fuente: Elaboración propia a partir de software SAPYG

La Entidad cuenta con un total de 20 riesgos asociados a Seguridad de la Información. De estos, 6 se encuentran en zona de riesgo final extrema y pertenecen a los procesos de Seguimiento, Gestión Legal y Gestión de Tecnologías de la Información; 3 se ubican en zona alta; 8 en zona moderada; y 3 en zona baja.

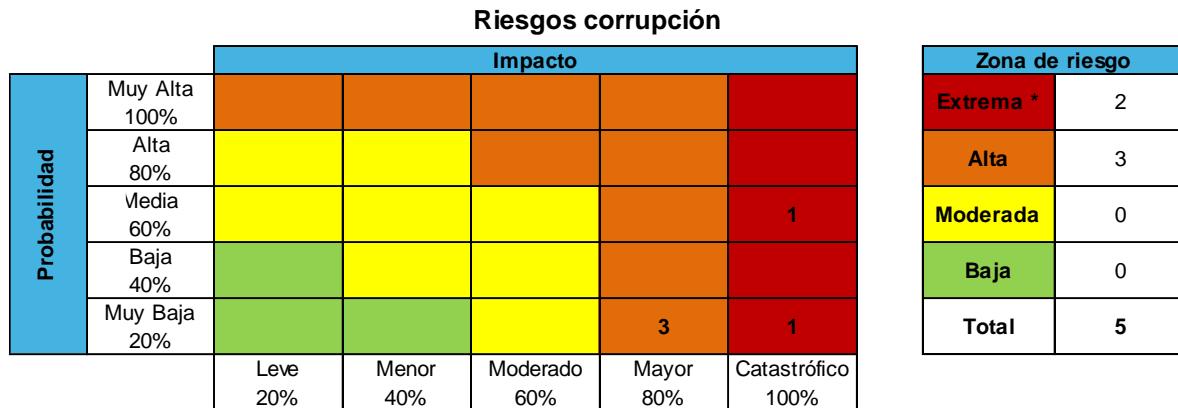
Persiste el registro fuera de los tiempos establecidos en los 4 riesgos de Seguridad de la Información del proceso de Gestión de Seguridad de la Información.

No se presentó para el tercer trimestre, la materialización en los riesgos de Seguridad de la Información.

2.4. RIESGOS DE CORRUPCIÓN

La Entidad cuenta con un total de 5 riesgos asociados a corrupción. De estos, 2 se encuentran en zona de riesgo final extrema y corresponden a los procesos de Evaluación, Control y Mejoramiento y Gestión Documental; y 3 se ubican en zona alta.

Ilustración 5. Riesgos de Corrupción



Fuente: Elaboración propia a partir de software SAPYG

Para el tercer trimestre de 2025, las acciones de tratamiento se realizaron de acuerdo con lo definido por parte de los procesos y el registro del seguimiento y las evidencias se realizó dentro del término y atendiendo los criterios señalados en el DE-M-03 Manual de seguimiento a la planeación y la gestión.

No se presentó para el tercer trimestre, la materialización en los riesgos de corrupción.

2.5. ANÁLISIS DE LA OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN – SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN DE RIESGOS TERCER TRIMESTRE 2025

Aspectos positivos identificados:

- El mapa de riesgos institucional registró 55 riesgos que no se materializaron, lo cual evidencia la eficacia de los controles implementados por los líderes de proceso.
- El seguimiento realizado muestra coherencia entre las acciones planificadas y las ejecutadas, reflejando apropiación metodológica y conciencia institucional sobre la importancia de la gestión de riesgos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos.

Aspectos por mejorar

- Persiste la falta de oportunidad y consistencia en algunos registros, especialmente en lo relacionado con los soportes documentales, los cuales en varios casos no cumplen con los criterios establecidos.
- Es necesario que los líderes de proceso y sus equipos fortalezcan la apropiación y aplicación de los lineamientos definidos en el Manual de

Seguimiento a la Planeación y la Gestión (DE-M-03), en el marco de sus responsabilidades como primera línea de defensa.

- Se recomienda atender las observaciones formuladas por la Oficina Asesora de Planeación, dado que durante el seguimiento del tercer trimestre se evidenciaron registros con inconsistencias que deben corregirse para garantizar la trazabilidad y efectividad del sistema de gestión de riesgos.

2.6. RECOMENDACIONES DESDE LA SEGUNDA LÍNEA DE DEFENSA

a) Materialización de riesgo – Proceso Atención al Ciudadano

Riesgo materializado:

“Posibilidad de pérdida reputacional de la Entidad por la respuesta inoportuna en el sistema de las PQRSD, debido a la falta de apropiación de los lineamientos para gestión de PQRSD por parte de los (as) empleados (as) públicos(as) y/o contratistas de la institución”.

Este riesgo se ha materializado por **tercera vez consecutiva en la vigencia 2025**, lo que evidencia que, aunque se han implementado los controles definidos en el mapa de riesgos, estos no han sido completamente eficaces. En el tercer trimestre, se registraron 22 respuestas extemporáneas a PQRSD, confirmando la persistencia del evento.

Recomendaciones:

- **Revisar la pertinencia y efectividad de los controles existentes**, e implementar medidas adicionales para evitar nuevas materializaciones.
- **Evaluar la necesidad de establecer acuerdos de nivel de servicio** u otras acciones correctivas con el proveedor Certimail, dado que persiste el reporte de no recepción oportuna de notificaciones.
- **Coordinar con los líderes territoriales un diagnóstico sobre fallas de conectividad**, identificando zonas y franjas horarias críticas para diseñar acciones preventivas que garanticen la atención oportuna de las PQRSD, incluso en contextos de limitada conectividad.
- **Dar seguimiento al memorando emitido por la Secretaría General** a las dependencias con respuestas extemporáneas, verificando su lectura, socialización y formalización de compromisos derivados. Este seguimiento debe documentarse.

- **Emitir un lineamiento interno que reduzca los términos de la gestión de PQRSD**, asegurando tiempo suficiente para la notificación al peticionario dentro de los plazos legales.

Estas acciones buscan mitigar el riesgo materializado, prevenir impactos reputacionales y mejorar la percepción ciudadana sobre la capacidad de respuesta institucional.

b). Materialización de riesgo – Proceso Gestión Financiera

Riesgo materializado:

“Posibilidad de afectación económica y/o reputacional a la ejecución incorrecta en la cadena presupuestal (CDP, RP, CxP, OB y OP) por errores operativos en la aplicación de los métodos de operación vigentes o desactualización de los mismos”

Recomendación:

Aunque el proceso realizó análisis y aplicó correcciones pertinentes, se sugiere que la revisión de los métodos de operación se haga **con enfoque de segregación de funciones**, validando la pertinencia de establecer **controles duales o automáticos** que fortalezcan los puntos críticos y reduzcan la ocurrencia de nuevos eventos.

3. INFORMACIÓN FINANCIERA

Conforme al Decreto 1621 del 30 de diciembre de 2024, por el cual se liquida el Presupuesto General de la Nación para la vigencia fiscal de 2024, la Agencia para la Reincorporación y la Normalización recibió una apropación inicial de \$91.059.084.174 COP.

Posteriormente, mediante la Resolución 094 del 20 de enero de 2025 del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, dicha apropación fue modificada, ascendiendo a **\$356.804.084.174 COP**.

Adicionalmente, en el marco de la declaratoria del estado de conmoción interior en la región del Catatumbo, el área metropolitana de Cúcuta y los municipios de Río de Oro y González (Cesar), la ARN recibió una asignación complementaria por valor de **\$26.212.000.000 COP**, a través del Decreto 0274 del 11 de marzo de 2025.

 Agencia para la Reincorporación y la Normalización - ARN 	SEGUIMIENTO A LA PLANEACIÓN INSTITUCIONAL TERCER TRIMESTRE 2025
--	--

Con esta adición, la **apropiación vigente** para la vigencia fiscal 2025 asciende a un total de **\$383.016.084.174 COP**, conforme se detalla a continuación:

Tabla 23 Apropiación de recursos

Descripción	Apropiación Inicial	Distribución Res 094 MHCP del 20Ener25	Adición Decreto 0274 del 11Mar25	Apropiación Vigente
Gastos de Personal	54.599.000.000,00	-	-	54.599.000.000,00
Adquisición de Bienes y Servicios	9.286.000.000,00	-	-	9.286.000.000,00
Transferencias	24.210.084.174,00	265.745.000.000,00	26.212.000.000,00	316.167.084.174,00
Fondo de Programas Especiales para la Paz: Programa de Reincorporación Social y Económica	24.010.084.174,00	265.745.000.000,00	26.212.000.000,00	315.967.084.174,00
Sentencias	-	-	-	-
Prestaciones para Cubrir Riesgos Sociales	200.000.000,00	-	-	200.000.000,00
Gastos por Tributos	764.000.000,00	-	-	764.000.000,00
FUNCIONAMIENTO	88.859.084.174,00	265.745.000.000,00	26.212.000.000,00	380.816.084.174,00
INVERSIÓN	2.200.000.000,00	-	-	2.200.000.000,00
TOTAL ARN	91.059.084.174,00	265.745.000.000,00	26.212.000.000,00	383.016.084.174,00

Fuente: Informe de apropiación vigente del año 2025. Subdirección Financiera. Cifras en pesos colombianos.

Con corte al tercer trimestre de la vigencia 2025, la ejecución presupuestal de la Agencia para la Reincorporación y la Normalización presenta un avance del **74,61% en el nivel de compromisos** y del **53,37% en el nivel de obligaciones**, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 24 Ejecución presupuestal a septiembre de 2025

CTA PROG	SUBC SUBP	CONCEPTO	APROPIACIÓN VIGENTE	COMPROMISOS	% EJEC	OBLIGACIONES	% EJEC
01		GASTOS DE PERSONAL	54.599.000.000,00	34.552.325.741,67	63,28%	34.548.150.468,17	63,28%
02		ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS	9.225.300.000,00	8.126.955.847,57	88,09%	4.965.132.464,10	53,82%
03		TRANSFERENCIAS CORRIENTES	316.167.084.174,00	240.645.364.245,22	76,11%	163.506.947.871,17	51,72%
03	03	A ENTIDADES DEL GOBIERNO	315.967.084.174,00	240.538.102.972,22		163.409.637.666,17	
03	04	PRESTACIONES SOCIALES	200.000.000,00	107.261.273,00	-	97.310.205,00	

 Agencia para la Reincorporación y la Normalización - ARN 	SEGUIMIENTO A LA PLANEACIÓN INSTITUCIONAL TERCER TRIMESTRE 2025
--	--

CTA PROG	SUBC SUBP	CONCEPTO	APROPIACIÓN VIGENTE	COMPROMISOS	% EJEC	OBLIGACIONES	% EJEC
08		GASTOS POR TRIBUTOS, MULTAS, SANCIONES E INTERESES DE MORA	82.000.000,00	57.361.670,00	69,95%	30.767.519,40	37,52%
08	01	IMPUUESTOS	82.000.000,00	57.361.670,00		30.767.519,40	
08		GASTOS POR TRIBUTOS, MULTAS, SANCIONES E INTERESES DE MORA	742.000.000,00	172.393.897,00	23,23%	172.393.897,00	23,23%
08	04	CONTRIBUCIONES	742.000.000,00	172.393.897,00		172.393.897,00	
08		GASTOS POR TRIBUTOS, MULTAS, SANCIONES E INTERESES DE MORA	700.000,00	570.000,00	81,43%	338.186,03	48,31 %
08	05	MULTAS, SANCIONES E INTERESES DE MORA	700.000,00	570.000,00		338.186,03	
		TOTAL FUNCIONAMIENTO	380.816.084.174,00	283.554.971.401,46	74,46%	203.223.730.405,87	53,37%
		C. INVERSIÓN	2.200.000.000,00	2.200.000.000,00	100,00%	1.184.924.622,00	53,86 %
		TOTAL	383.016.084.174,00	285.754.971.401,46	74,61%	204.408.655.027,87	53,37%

Fuente: Informe de ejecución presupuestal. Subdirección Financiera ARN. Cifras en pesos colombianos.

4. MODIFICACIÓN LA PLANEACIÓN

En el marco del ciclo de mejora continua, y considerando las situaciones internas y externas que inciden en el desarrollo de las actividades institucionales, la Agencia para la Reincorporación y la Normalización ha efectuado diversos ajustes a su planeación institucional. Estos cambios responden a necesidades de actualización normativa, alineación estratégica y optimización operativa, y reflejan el carácter dinámico y adaptativo de la gestión institucional.

A continuación, se presenta un cuadro resumen con los planes que fueron objeto de modificación, la naturaleza de los ajustes realizados y las dependencias que solicitaron dichas modificaciones:

 Agencia para la Reincorporación y la Normalización - ARN 	SEGUIMIENTO A LA PLANEACIÓN INSTITUCIONAL TERCER TRIMESTRE 2025
--	--

Tabla 25 Solicitudes de modificación a los Planes

Dependencia que solicita	No. Solicitudes	Planes que se modifican	Tipos de cambios
Subdirección Territorial	5	Plan de Acción Territorial (1), Plan de Participación Ciudadana (1), Plan Acción Institucional (1), Plan de Acción Territorial (1) y Plan Programa de Transparencia y Ética Pública (PTEP) (1).	Eliminación de indicador (3), ajuste en trimestralización (1) y ajuste en dato cuantitativo (1)
Oficina Asesora de Planeación	4	Plan Programa de Transparencia y Ética Pública (PTEP) (1), Plan Acción Institucional (2) y Plan Estratégico Institucional (1)	Ajuste en trimestralización (2) y eliminación de indicador (2)
Dirección Programática	5	Conpes 3931(1), PAI-PMI-PPC-CONPES (1), Plan de Participación Ciudadana (2) y Plan de Acción Territorial (1)	Cambio de responsables (2), ajuste en trimestralización (3), ajuste de meta (1) y eliminación de indicador (1)
Total General	14	14	16

Fuente: Elaboración propia a partir de software SAPYG

5. CALIDAD, OPORTUNIDAD Y EVIDENCIA

La evaluación de la gestión reportada se desarrolló con base en tres criterios fundamentales:

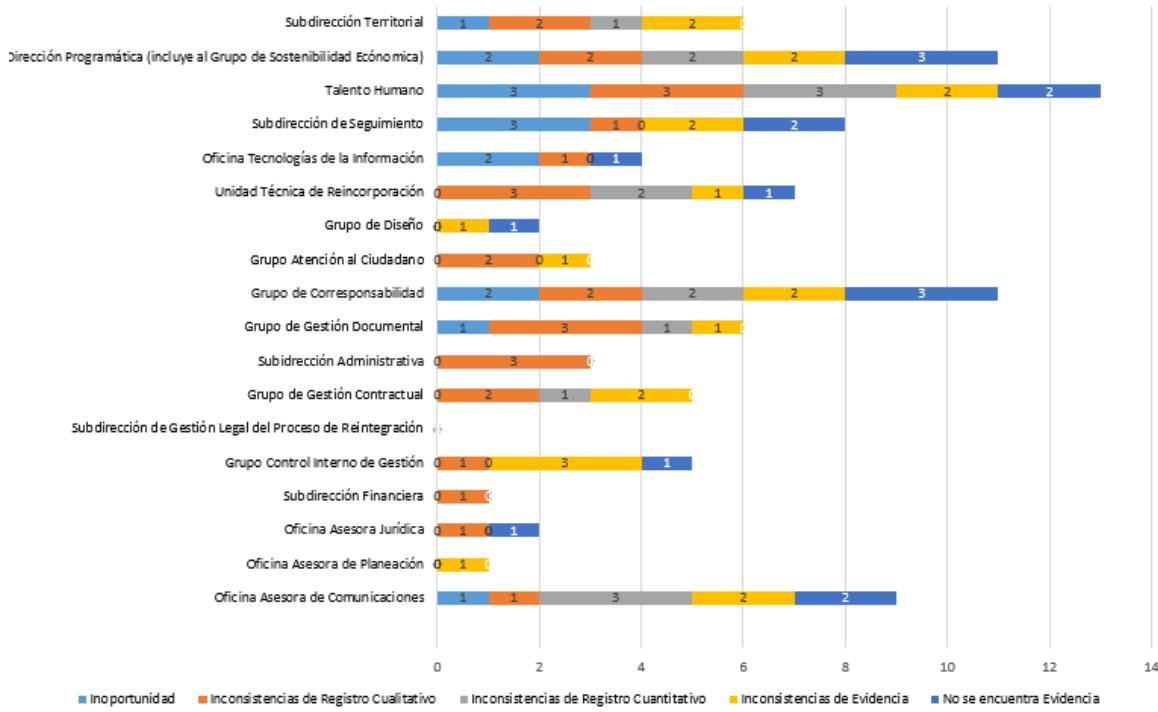
- **Calidad:** Correspondencia entre lo reportado y lo ejecutado, así como la solidez técnica y documental de la información suministrada.
- **Oportunidad:** Cumplimiento de los plazos establecidos para el registro de información en software SAPYG.
- **Evidencia:** Existencia, suficiencia y consistencia de los soportes documentales que respaldan la ejecución de las actividades.

La siguiente gráfica presenta los procesos que evidenciaron situaciones relacionadas con uno o más de estos criterios, tales como:

- Inconsistencias en la información reportada.
- Ausencia o deficiencia en la evidencia suministrada.
- Errores en el registro cuantitativo o cualitativo.
- Reportes extemporáneos en la plataforma institucional.

Ilustración 6. Reporte de calidad, oportunidad y evidencia

Novedades en Oportunidad, Calidad y Evidencia



Fuente: Elaboración propia a partir de software SAPYG

6. CONCLUSIONES

La Oficina Asesora de Planeación, en su rol de segunda línea de defensa, realizó el seguimiento periódico al cumplimiento de metas definidas en los diferentes instrumentos de planeación, así como a la gestión de riesgos institucionales, con base en la información registrada por los líderes de proceso y sus equipos en el Software Administrador de la Planeación y la Gestión.

Como resultado del ejercicio de seguimiento correspondiente al tercer trimestre de 2025, se presentan las siguientes conclusiones, orientadas a fortalecer el mejoramiento continuo y la eficacia de la gestión institucional.

Cumplimiento general adecuado: La ejecución institucional presenta un desempeño del 98,91% de avance, evidenciando un comportamiento positivo en el logro global de las metas.

Persistencia de desviaciones en algunos planes: se identifican rezagos en indicadores y metas programadas para el último trimestre, lo cual representa un riesgo para su cumplimiento. Se reitera la necesidad de evitar concentrar la ejecución en los meses finales, a fin de garantizar calidad, trazabilidad y oportunidad en los resultados.

Riesgos operativos recurrentes: Se mantuvieron materializaciones de riesgo en los procesos Atención al Ciudadano (PQRSD extemporáneas) y Gestión Financiera (errores en pagos). Lo anterior evidencia la necesidad de revisar y, en caso de ser necesario, ajustar controles y acciones de tratamiento.

Gestión presupuestal estable: La ejecución de los recursos mantienen un comportamiento coherente con la planeación presupuestal y el flujo programado.

Necesidad de fortalecer la calidad del reporte: Se requiere mejorar la redacción de los análisis de los indicadores, garantizar la consistencia entre trimestres y presentar evidencias pertinentes que soporten la información cuantitativa y cualitativa.

7. RECOMENDACIONES

Con base en el seguimiento realizado al tercer trimestre de 2025, se formulan las siguientes recomendaciones dirigidas a los líderes de proceso y jefes de dependencias, con el fin de fortalecer la calidad, oportunidad y efectividad en la gestión institucional:

- **Monitoreo permanente de indicadores y metas:**
Se recomienda realizar un seguimiento continuo al cumplimiento de indicadores y metas, con especial atención en aquellos que presentan avances inferiores al 75% con el fin de garantizar acciones oportunas.
- **Análisis de los indicadores**
Para el cuarto trimestre, el análisis **deberá incluir**:
 - **Un párrafo acumulado que refleje las acciones desarrolladas durante la vigencia 2025**
 - Una descripción clara del **cumplimiento alcanzado en el trimestre**, mostrando progresividad y consistencia.

Los reportes deben incluir:

- Fechas de realización de actividades.

- Número de participantes.
- Cantidad de talleres, capacitaciones, reuniones o sesiones adelantadas.

Las evidencias deben ser pertinentes, completas y suficientes para soportar cada resultado.

- **Aplicación estricta de lineamientos institucionales**

Se recuerda a los procesos acatar los lineamientos emitidos por la Oficina Asesora de Planeación. Persisten inconsistencias en reportes relacionados con sistemas externos (SINERGIA, SI IPO, SIGEPRE), particularmente en análisis cualitativo y adjunto de evidencias. Se solicita fortalecer el rigor técnico en estos aspectos.

- **Revisión y ajuste de metas para 2026**

Para los indicadores con resultados que difieren de lo programado, se sugiere revisar el comportamiento histórico para ajustar la programación de la vigencia 2026. Esta recomendación no aplica para indicadores con metas definidas en sistemas externos.

- **Mejoras en el seguimiento a la gestión del riesgo:**

- **Calidad en la redacción:**

Los registros deben describir con claridad:

- a) la ejecución del control,
- b) el cumplimiento de la acción de tratamiento, y
- c) la materialización o no del riesgo.

La redacción debe ser clara, concreta y libre de errores.

- **Clasificación de causas**

Se recomienda separar de manera explícita las causas humanas, tecnológicas y de procedimiento, lo que permitirá definir acciones correctivas más precisas.

- **Difusión de aprendizajes**

Cuando se materialice un riesgo, el proceso responsable deberá elaborar y socializar boletines internos con las lecciones aprendidas, fortaleciendo la cultura de prevención y el aprendizaje organizacional.

- **Reporte de indicadores:**

Cada funcionario responsable debe garantizar el registro oportuno de indicadores en SAPYG y en los sistemas externos correspondientes, así como atender con diligencia las solicitudes de ajustes realizadas por el enlace OAP o por entidades externas.

- **Recomendación general para la planeación 2026:**

Se sugiere considerar, para el ajuste de metas, aquellos indicadores que presentan sobrecumplimientos frecuentes o rezagos reiterados, tomando como base los históricos disponibles.

8. CONTROL SOCIAL Y DENUNCIA DE ACTOS IRREGULARES

Lo invitamos a hacer control social a las actuaciones de la entidad y la de los servidores públicos. A continuación, encontrará información útil para ejercer este derecho:

1.

La Contraloría General de la República privilegia la participación ciudadana en el control fiscal como una estrategia decisiva para el buen uso de los recursos públicos. Usted podrá denunciar hechos o conductas por un posible manejo irregular de los bienes o fondos públicos ante este ente de Control Fiscal. Si desea hacerlo, podrá contactarse al PBX 518 7000 Ext. 21014 – 21015 en Bogotá o escribir al correo cgr@contraloria.gov.co. Para más información lo invitamos a visitar la siguiente página: <http://www.contraloria.gov.co/web/quest/atencion-al-ciudadano/denuncias-y-otras-solicitudes-pqr>

2.

La Procuraduría General de la Nación, salvaguarda el ordenamiento jurídico, vigila la garantía de los derechos y el cumplimiento de los deberes y el desempeño integro de los servidores públicos que pueden terminar en sanciones disciplinarias. Si conoce de algún acto irregular de un servidor público denúncielo en el siguiente enlace: <https://www.procuraduria.gov.co/portal/index.jsp?option=co.gov.pgn.portal.frontend.component.pagefactory.DenunciaImplAcuerdoPazComponentPageFactory> o escriba al siguiente correo electrónico: quejas@procuraduria.gov.co o Línea gratuita nacional: [01 8000 940 808](tel:01 8000 940 808)

3.

La Fiscalía, es el ente investigador de actos de corrupción que pueden resultar en una sentencia proferida por el juez relativo a conductas penales. Si conoce de algún acto irregular denúncielo a: Centro de contacto de la Fiscalía General de la Nación llamando a los números 5702000 opción 7 en Bogotá, 018000919748 o 122 para el resto del país y a través de la denuncia virtual en la página web de la Fiscalía General de la Nación y de la Policía Nacional

4.

Mecanismos de la entidad para ponerse en contacto: Atencion@reincorporacion.gov.co
PBX: 4430020