

# GPE

## GUÍA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Ejército Nacional de Colombia



**PATRIA  
HONOR  
LEALTAD**

**2020** FORTALECIMIENTO DE LA  
PROFESIONALIZACIÓN MILITAR  
Y COHESIÓN DE LA FUERZA



PÚBLICO RESERVADO



# GPE

## GUÍA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Ejército Nacional de Colombia



**PATRIA  
HONOR  
LEALTAD**

**2020** FORTALECIMIENTO DE LA  
PROFESIONALIZACIÓN MILITAR  
Y COHESIÓN DE LA FUERZA







**EJÉRCITO NACIONAL**  
PATRIA HONOR LEALTAD

**GR. EDUARDO ENRIQUE ZAPATEIRO ALTAMIRANDA**

Comandante del Ejército Nacional

Guía de Planeamiento Estratégico

Ejército Nacional - 2020



## TABLA DE CONTENIDO

---

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>13</b>
Palabras del Comandante Ejército Nacional .....	15
Direccionamiento Estratégico .....	16
<b>1. DÓNDE ESTAMOS</b> .....	<b>23</b>
1.1 Dónde estamos como país .....	24
1.2 Dónde estamos como Institución .....	38
1.3 Alineamiento Estratégico Sectorial .....	42
<b>2. HACIA DÓNDE VAMOS</b> .....	<b>51</b>
2.1 Líneas Estratégicas del Ejército Nacional .....	52
2.2 Líneas de Esfuerzo .....	54
2.3 Plan de Campaña .....	55
2.4 Mapa Estratégico Ejército Nacional.....	61
<b>3. CÓMO VAMOS A LLEGAR</b> .....	<b>79</b>
3.1 Herramientas de Planeación Estratégica .....	100
3.2 Gestión de Proyectos.....	100
3.3 Planeación Presupuestal .....	101
3.4 Gestión de Calidad.....	106
3.5 Seguimiento y Evaluación.....	108
<b>4. EL FINAL LO CONSTRUIMOS ENTRE TODOS</b> .....	<b>113</b>
<b>5. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>119</b>
<b>6. ANEXO</b> .....	<b>123</b>
Indicadores y metas 2019-2022 .....	124

## ÍNDICE DE TABLAS

---

<b>Tabla N° 1.</b> Composición GAO-ELN .....	26
<b>Tabla N° 2.</b> Narcotráfico 2018 - 2019 .....	31
<b>Tabla N° 3.</b> Secuestro 2018 - 2019 .....	31
<b>Tabla N° 4.</b> Minería ilegal 2018 – 2019 .....	32
<b>Tabla N° 5.</b> Áreas misionales con alineación estratégica .....	44
<b>Tabla N° 6.</b> Líneas estratégicas .....	53
<b>Tabla N° 7.</b> Objetivo Estratégico N° 1 con involucrados .....	65
<b>Tabla N° 8.</b> Objetivo Estratégico N° 2 con involucrados .....	66
<b>Tabla N° 9.</b> Objetivo Estratégico N° 3 con involucrados .....	67
<b>Tabla N° 10.</b> Objetivo Estratégico N° 4 con involucrados .....	68
<b>Tabla N° 11.</b> Objetivo Estratégico N° 5 con involucrados .....	69
<b>Tabla N° 12.</b> Objetivo Estratégico N° 6 con involucrados .....	70
<b>Tabla N° 13.</b> Objetivo Estratégico N° 7 con involucrados .....	71
<b>Tabla N° 14.</b> Objetivo Estratégico N° 8 con involucrados .....	72
<b>Tabla N° 15.</b> Objetivo Estratégico N° 9 con involucrados .....	73
<b>Tabla N° 16.</b> Objetivo Estratégico N° 10 con involucrados .....	74
<b>Tabla N° 17.</b> Objetivo Estratégico N° 11 con involucrados .....	75
<b>Tabla N° 18.</b> Objetivo Estratégico N° 12 con involucrados .....	76
<b>Tabla N° 19.</b> Objetivo Estratégico N° 13 con involucrados .....	77
<b>Tabla N° 20.</b> Resultado de análisis de involucrados: Iniciativas estratégicas .....	87
<b>Tabla N° 21.</b> Tabla objetivos y estrategias planeación presupuestal.....	102
<b>Tabla N° 22.</b> Entradas al Sistema de seguimiento y evaluación .....	108

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

---

<b>Ilustración N° 1.</b> Organización Ejército Nacional 2020.....	21
<b>Ilustración N° 2.</b> GAO ELN.....	25
<b>Ilustración N° 3.</b> GAO-r.....	27
<b>Ilustración N° 4.</b> Gao Clan del Golfo, Caparros y Pelusos.....	29
<b>Ilustración N° 5.</b> Operaciones Mayores.....	58
<b>Ilustración N° 6.</b> Acelerantes.....	59
<b>Ilustración N° 7.</b> Mapa estratégico Ejército Nacional.....	62
<b>Ilustración N° 8.</b> Jefatura de Estado Mayor de Planeación y Políticas.....	85
<b>Ilustración N° 9.</b> Soldado básico.....	105
<b>Ilustración N° 10.</b> Elementos del Sistema Integrado de Gestión.....	106
<b>Ilustración N° 11.</b> Macroprocesos.....	107
<b>Ilustración N° 12.</b> Sistema de información para la evaluación.....	110
<b>Ilustración N° 13.</b> Sistema de información.....	111
<b>Ilustración N° 14.</b> Modelo integrado de evaluación.....	112

## LISTA DE SIGLAS

---

<b>ADAC</b>	Apoyo a la Defensa de Autoridad Civil
<b>AEI</b>	Artefacto explosivo improvisado
<b>BSC</b>	Balance Scorecard
<b>CAEEF</b>	Centro de Análisis Estratégico Ejército del Futuro
<b>CAIMI</b>	Comando de Apoyo de Combate de Inteligencia Militar
<b>CCI</b>	Conjunto, Coordinado e Interagencial
<b>CCIM</b>	Conjuntas, Coordinadas, Interinstitucionales y Multilaterales
<b>CCV</b>	Costo Ciclo de Vida
<b>COGFM</b>	Comando General de las Fuerzas Militares
<b>COFM</b>	Comando General de las Fuerzas Militares
<b>COTEF</b>	Comando de Transformación del Ejército del Futuro
<b>CTI</b>	Ciencia, Tecnología e Innovación
<b>DANTE</b>	Dirección de Aplicación de Normas de Transparencia del Ejército
<b>DD.HH</b>	Derechos Humanos
<b>DIH</b>	Derecho Internacional Humanitario
<b>DOPER</b>	Derecho Operacional
<b>DOMPILEM</b>	Doctrina, Organización, Material y Equipo, Personal, Infraestructura, Liderazgo, Entrenamiento y Mantenimiento
<b>DOT</b>	Delito Organizado Transnacional
<b>DT</b>	Delito Transnacional
<b>EAS</b>	Efectiva, Activa y Suficiente
<b>EOD</b>	Explosive Ordnance Disposal Lo que traduce al español: Destrucción de artefactos explosivos
<b>FFMM</b>	Fuerzas Militares
<b>GAO</b>	Grupos Armados Organizados
<b>GAHD</b>	Grupo de Atención Humanitaria al Desmovilizado
<b>GDO</b>	Grupos Delictivos Organizados
<b>I+D+i</b>	Investigación, Desarrollo e Innovación
<b>JEMGF</b>	Jefatura de Estado Mayor Generador de Fuerza
<b>JEMOP</b>	Jefatura de Estado Mayor de Operaciones
<b>JEMPP</b>	Jefatura de Estado Mayor de Planeación y Políticas
<b>MDN</b>	Ministerio de Defensa Nacional
<b>MIPG</b>	Modelo Integrado de Planeación y Gestión

<b>MOCE</b>	Modelo de Clasificación por Especialidades
<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
<b>ODS</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>OTAN</b>	Organización del Tratado del Atlántico Norte
<b>OTU</b>	Operaciones Terrestres Unificadas
<b>PCSC</b>	Política de Convivencia y Seguridad Ciudadana
<b>PEI</b>	Plan Estratégico Institucional
<b>PEM</b>	Plan Estratégico Militar
<b>PES</b>	Plan Estratégico Sectorial
<b>PDS</b>	Política de Defensa y Seguridad
<b>PND</b>	Plan Nacional de Desarrollo
<b>PNN</b>	Parques Nacionales Naturales
<b>PSP</b>	Producto, Servicio, Proceso
<b>RAE</b>	Reunión de Análisis Estratégico
<b>RIC</b>	Red Integrada de Comunicaciones
<b>SAP</b>	Sistema de Amenaza Persistente
<b>SIATH</b>	Sistema de Información y Administración de Talento Humano
<b>SICEI</b>	Sistema de Control Estratégico Institucional
<b>SICTE</b>	Sistema de Ciencia y Tecnología
<b>SICOE</b>	Sistema de Comunicaciones Operacionales del Ejército
<b>SIDH</b>	Sistema Interamericano de Derechos Humanos
<b>SIG</b>	Sistema Integrado de Gestión
<b>SIPE</b>	Sistema Integrado de Planeación Ejército
<b>SNGRD</b>	Sistema Nacional de Gestión de Riesgo de Desastres
<b>SIVJRNR</b>	Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y No Repetición
<b>TCT</b>	Transferencia de Conocimiento Tecnológico
<b>TIC</b>	Tecnologías de la Información y la Comunicación
<b>TOE</b>	Tabla de Organización y Equipo
<b>VICA</b>	Volátil, Incierto, Complejo y Ambigüo
<b>ZCL</b>	Zonas de Consolidación de la Legalidad
<b>ZEII</b>	Zonas Estratégicas de Intervención Integral
<b>ZLEE</b>	Zonas de Legalidad, Emprendimiento y Equidad



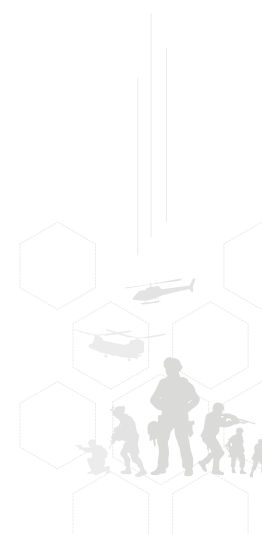
# INTRODUCCIÓN

El conflicto en Colombia ha mutado, adoptando nuevas formas de criminalidad, que impactan en diferentes niveles los intereses nacionales y la seguridad de los colombianos. El *desafío* para la Institución es entonces; *articular el sistema de planeación con la estructura operacional*, siendo fundamental que en todos los niveles del mando se establezca como premisa mantener las capacidades conjuntas, coordinadas, interinstitucionales y multilaterales, que le permitan al Ejército Nacional desarrollar Operaciones Terrestres Unificadas (OTU), con el fin de recuperar las zonas con mayor influencia de factores de inestabilidad y que se constituyen como áreas de atención prioritaria.

Desde el punto de vista operacional, el desafío para el Ejército Nacional es el de unificar esfuerzos a fin de cumplir con los mandatos enmarcados en la Constitución Política para la defensa de la soberanía, la independencia, la integridad del territorio nacional procurando la desarticulación de los *Grupos Armados Organizados (GAO)*, y los *Grupos Delictivos Organizados (GDO)*, identificar las estructuras de Delito Organizado Transnacional (DOT) mediante mecanismos de cooperación e inteligencia efectiva, propendiendo por el *control institucional del territorio*. Para esto, se requiere una estrategia basada en el fortalecimiento de las capacidades actuales, la planeación y proyección de lo que requerirá la Fuerza en el futuro para la conducción de operaciones focalizadas con todo el poder de combate sobre los factores de inestabilidad.

Por lo anterior; la presente Guía de Planeamiento Estratégico, tiene como finalidad integrar de manera articulada los objetivos trazados en el Plan Estratégico Institucional del Ejército Nacional 2020-2022, planteando en su primera parte los principios del Ejército Nacional, valores, misión y visión, la lucha contra la corrupción y respeto por los Derechos Humanos como punta de lanza de la política Institucional.

La Guía de Planeamiento Estratégico, a su vez es un documento complementario y orientador de las líneas estratégicas del Ejército Nacional, líneas de esfuerzo, plan campaña, asimismo; establece las herramientas de planeación estratégica, gestión de proyectos, planeación presupuestal, gestión de calidad, seguimiento y evaluación y por último establece los indicadores y metas 2019-2022.



# »» LÍNEA DE MANDO ««



Doctor  
**Iván Duque Márquez**  
Presidente de la República  
de Colombia



Doctor  
**Carlos Holmes Trujillo García**  
Ministro de Defensa Nacional de  
Colombia



General  
**Luis Fernando Navarro Jiménez**  
Comandante General de las Fuerzas  
Militares de Colombia



General  
**Eduardo Enrique Zapateiro  
Altamiranda**  
Comandante del Ejército Nacional  
de Colombia



## PALABRAS DEL COMANDANTE EJÉRCITO NACIONAL

El logro de los objetivos institucionales se sustenta en el compromiso de todos los integrantes de la Fuerza y en la aptitud abnegada para asumir las responsabilidades que en el marco de la Constitución Política nos corresponden.

Como Ejército Nacional, tenemos la obligación superior de disponer todos los esfuerzos y nuestras capacidades para proteger a los colombianos en una nación pluralista, abierta y fraterna.

Nos debemos a Colombia y trabajamos para que los colombianos puedan disfrutar de las ventajas que brinda la democracia, velar por su seguridad, salvaguardar sus vidas, los bienes y la libertad.

En este contexto, la voluntad, la cohesión y el trabajo integrado deben primar. Todos, oficiales, suboficiales, soldados y personal civil al servicio de la institución, deben comprender el momento histórico que vive Colombia, donde nosotros los soldados, estamos llamados a ser una Fuerza de apoyo pujante y fuerte que ayude a impulsar las directrices del Gobierno Nacional en defensa y seguridad.

La buena imagen y el respaldo que hemos conseguido a lo largo de más de 200 años de historia, está respaldado por el sacrificio y el valor de nuestros héroes, pero también ha tenido el componente vital de exitosas victorias. Esta gloriosa trayectoria institucional ha tenido, en diferentes épocas y circunstancias, un componente estratégico, fundamentado en las diarias experiencias, las lecciones aprendidas y en los cambios de nuestra doctrina.

Por eso, esta *Guía de Planeamiento Estratégico*, perfilada con el concurso de todos los integrantes de la Fuerza, constituye la hoja de ruta que debemos seguir. Este documento acopia los lineamientos que como institución emplearemos para el planeamiento en todos los niveles y cumplimiento de los objetivos.

En este sentido, los resultados de lo que en ella se plasma, depende del trabajo sincronizado, articulado y eficiente, no solo al interior del Ejército Nacional, sino también en el liderazgo de sus hombres y mujeres para interactuar con las diversas autoridades del Estado.

Por último, los exigentes retos del momento son grandes y complejos. Los invito a cumplir sus responsabilidades con eficiencia y pulcritud desde una perspectiva de trabajo en equipo; el cumplimiento de los objetivos solo se dará gracias a la cohesión de todo el personal integrante de la institución, entregados de corazón al servicio de Colombia.



**General**

**Eduardo Enrique Zapateiro Altamiranda**  
Comandante Ejército Nacional

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La Guía de Planeamiento Estratégico (GPE), se fundamenta en la participación de los hombres y mujeres que integran la Institución, los cuales se convierten en los únicos garantes del cumplimiento transparente en la responsabilidad asignada, que inspira y moviliza el actuar institucional, hacer grande a Colombia, defender la legalidad, incentivar el emprendimiento y garantizar la seguridad para facilitar la equidad, la vocación de servicio que caracteriza la presencia del Soldado en el territorio nacional, a través de la definición de la Misión, Visión, Principios, Valores, y demás componentes de la cultura institucional (Transparencia – Respeto por los (DD.HH.)); es la esencia de la existencia del Ejército Nacional.

### MISIÓN<sup>1</sup>



“El Ejército Nacional conduce operaciones militares orientadas a defender la soberanía, la independencia y la integridad territorial y proteger a la población civil y los recursos privados y estatales para contribuir a generar un ambiente de paz, seguridad y desarrollo, que garantice el orden constitucional de la nación” (Centro de Doctrina del Ejército Nacional, 2017).

### VISIÓN<sup>2</sup>



“Ser un Ejército legítimo, disciplinado, moderno, profesional, entrenado, afianzado en sus valores, con la moral en alto, capaz de neutralizar las amenazas internas y externas en el cumplimiento de su misión, contribuyendo a la consolidación de una paz estable y duradera y al desarrollo de la nación. En el futuro, el Ejército Nacional será una Fuerza distinguida por altos estándares de efectividad y competitividad en el cumplimiento de las misiones y roles asignados; flexible y adaptable a los escenarios, con niveles superiores de capacidades operacionales, modernizado y afianzado en el alto desempeño y profesionalización de sus hombres y en la innovación tecnológica, para combatir las nuevas amenazas, asumir los retos emergentes, preservar la paz, el medio ambiente y contribuir al logro de los fines del Estado” (Centro de Doctrina del Ejército Nacional, 2017).

1 Tomada con base en el manual de doctrina DAMASCO MFE 1-0 “El Ejército”, capítulo 1, página 11, sección 1.4.3, donde amplía la explicación de la misión (1-35 y 1-36), el fundamento de la misma (1-37) y cómo esta misión fortalece a la institución (1-38).

2 Manual de doctrina DAMASCO MFE 1-0 “El Ejército”, capítulo 1, página 8, sección 1.4.1, visión (1-21, 1-22).

## PRINCIPIOS<sup>3</sup>

Los principios del Ejército Nacional se clasifican en: 1) generales y normativos, propios de la condición de institución pública dentro del aparato Ejecutivo del Estado y de la Fuerza Pública y las Fuerzas Militares, y 2) específicos de la Fuerza Pública (Centro de Doctrina del Ejército, 2017).



**Respeto por los Derechos Humanos (DD.HH.) y acatamiento del Derecho Internacional Humanitario (DIH).** Es una obligación el respeto y acatamiento de las normas y preceptos que rigen los DD.HH. y el DIH.



**Respeto por la Constitución y la Ley.** Acatar y aplicar la Constitución. Nuestra misión es defenderla y respetarla.



**Honor Militar.** Obligación que tiene el militar de obrar siempre en forma recta e irreprochable. Asumir con orgullo y respeto la investidura militar.



**Disciplina.** Condición esencial para la existencia de la Fuerza Militar. Mandar y obedecer dentro de las atribuciones del Superior y las obligaciones del subalterno.



**Ética en todas las actuaciones.** El comportamiento militar se caracteriza por el ejercicio de la sana moral, acompañada de los valores y virtudes militares.



**Compromiso.** Decisión, motivación, deseo y responsabilidad de actuar conforme al juramento patrio.



**Fe en la Causa.** Fuerza interior que inspira a los integrantes del Ejército Nacional para lograr la victoria de manera irreprochable.



**Persistencia en el empeño.** Fortaleza espiritual que nos conduce a perseverar para el logro de los objetivos con grandeza y determinación.

<sup>3</sup> Los principios del Ejército tomados del manual de doctrina DAMASCO MFE 1-0 "El Ejército", capítulo 2, páginas 16-17, sección 2.1.

## VALORES<sup>4</sup>

Los valores del Ejército Nacional se entienden como las convicciones en las que se sustenta el actuar del Soldado y de todos los miembros que hacen parte de la institución (Centro de Doctrina del Ejército, 2017), entendiendo en estos:

- **Respeto.** Profunda consideración por todas las personas y su dignidad, los compañeros superiores, por sí mismo y su familia.

---

- **Honestidad.** Actuar con decencia, decoro, compostura, honradez e integridad de acuerdo con los mandatos de la conciencia.

---

- **Lealtad.** Es hacia las personas, los superiores, compañeros y subalternos.

---

- **Valor.** Coraje y osadía para enfrentar los desafíos y retos que la misión impone, para reconocer los errores y decidirse a rectificar.

---

- **Prudencia.** Sabiduría práctica para ejecutar y tomar decisiones acertadas en diferentes situaciones.

---

- **Constancia.** Actitud y hábito permanente, sin interrupción, persistencia, tenacidad y perseverancia para obtener los objetivos.

---

- **Fidelidad.** Es hacia las instituciones, la patria, la familia, la Constitución y la ley.

---

- **Solidaridad.** Responder con acciones humanitarias ante situaciones que pongan en peligro la vida, la paz, el orden y la seguridad de la población.

---

- **Transparencia.** Honor y rectitud en las acciones que se emprenden por la patria, siendo impenetrables ante la corrupción y actuando según la Constitución Política de Colombia y la ley, bajo el lema: “La ética y la integridad me hacen transparente”.

---

<sup>4</sup> Para consultar los Valores del Ejército Nacional, ir al Manual de doctrina DAMASCO, MFE 1-0 “El Ejército”, capítulo 2, páginas 18-19, sección 2.3.

## TRANSPARENCIA, INTEGRIDAD Y LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN

El Ejército Nacional en defensa de la soberanía y del orden constitucional, facilita los mecanismos para consolidar una cultura de prevención e integridad así como las actuaciones que denoten una acción contundente frente a la corrupción, todo esto bajo un comportamiento ético e incluyente con el ciudadano, que garantice el derecho fundamental de acceso a la información pública y la existencia de una Institución sólida en principios y valores, enriquecida con buenas prácticas de gestión, preservando siempre la legitimidad institucional y la confianza por parte de la sociedad civil (Comando Ejército Nacional, 2020).

Uno de los activos estratégicos más importantes con los que cuenta el Ejército Nacional está representado en la percepción positiva por parte de los ciudadanos, que a través de distintas expresiones validan la gestión de la Fuerza y sus integrantes, manteniendo la legitimidad y la institucionalidad como ejes que soportan el cumplimiento de la misión constitucional asignada a la Fuerza. Dado lo anterior, las situaciones identificadas en la fenomenología de la corrupción se convierten en una amenaza que pone en peligro los esfuerzos institucionales para alinear su actuación con el estricto cumplimiento de los tratados suscritos por el Estado Colombiano y la normatividad vigente en materia de transparencia.

La corrupción, entendida como “el abuso de poder encomendado para el beneficio privado” (Transparency Internation, 2016), es un fenómeno dinámico y complejo en detrimento del patrimonio público y la confianza en las entidades estatales; razón por la cual, es importante el desarrollo de actividades para llevar a cabo una efectiva prevención y la sanción de las conductas que se materialicen deben ser una prioridad en el actuar de cada uno de los integrantes de la Fuerza, para lo cual se han dispuesto diferentes herramientas de gestión.

La Dirección de Aplicación de Normas de Transparencia del Ejército (DANTE) representa el músculo articulador del esfuerzo preventivo en la Institución y que a través de lo señalado en la Política de Transparencia, Integridad y Lucha Anticorrupción materializa la intención del Comando Superior de cero tolerancia frente a hechos que vayan en contravía de lo ordenado en la Ley y la falta de transparencia en la gestión.

Para que este esfuerzo preventivo pueda verse implementado al interior de los diferentes procesos del Ejército y la temática de integridad y transparencia sea interiorizada por los integrantes de la Fuerza, DANTE proyecta su gestión en los aspectos puntuales que presenta a continuación:

1

**Prevención y Sensibilización:** DANTE, a través de su gestión proyecta un Ejército capacitado en temáticas de integridad y transparencia, consciente de la necesidad de adoptar buenos comportamientos individuales y buenas prácticas organizacionales para darle sostenibilidad a la legitimidad institucional.

2

**Estandarización:** Se busca un Ejército que cuente con protocolos estandarizados para la adquisición de bienes y servicios a través de procesos de contratación que garanticen la pluralidad, siendo más eficientes y transparentes.

- 3 Estándares Internacionales:** Un Ejército más íntegro, más transparente alineado con el estándar establecido en el Programa de Construcción de Integridad de la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN), respecto al nivel de desarrollo organizacional necesario para avanzar en esta temática.
- 4 Calificaciones de Transparencia:** Un Ejército que identifica y administra de manera efectiva los riesgos de corrupción, obteniendo niveles cada vez más bajos y una relación inversamente proporcional con las calificaciones obtenidas en las diferentes evaluaciones aplicadas a la Fuerza.
- 5 Visibilidad y Relación con el Ciudadano:** Un Ejército que se hace más visible a través de procesos continuos de rendición de cuentas y participación ciudadana que facilitan el control social por parte de la sociedad civil.

Vale la pena hacer énfasis en que se continuará implementando y fortaleciendo una cultura de legalidad, integridad, ética y transparencia durante este cuatrienio, de manera incansable, asegurándose de brindar herramientas preventivas cada vez más útiles que fomenten buenas prácticas a la gestión administrativa y operacional del Ejército Nacional.

## DERECHOS HUMANOS Y DERECHO INTERNACIONAL HUMANITARIO

El Ejército Nacional, ha denominado “el año de la gran visión 2020”, como año del fortalecimiento de la profesionalización militar y cohesión de la Fuerza, en el que a su vez se enfatiza en cada una de las operaciones militares, en el respeto por los Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario.

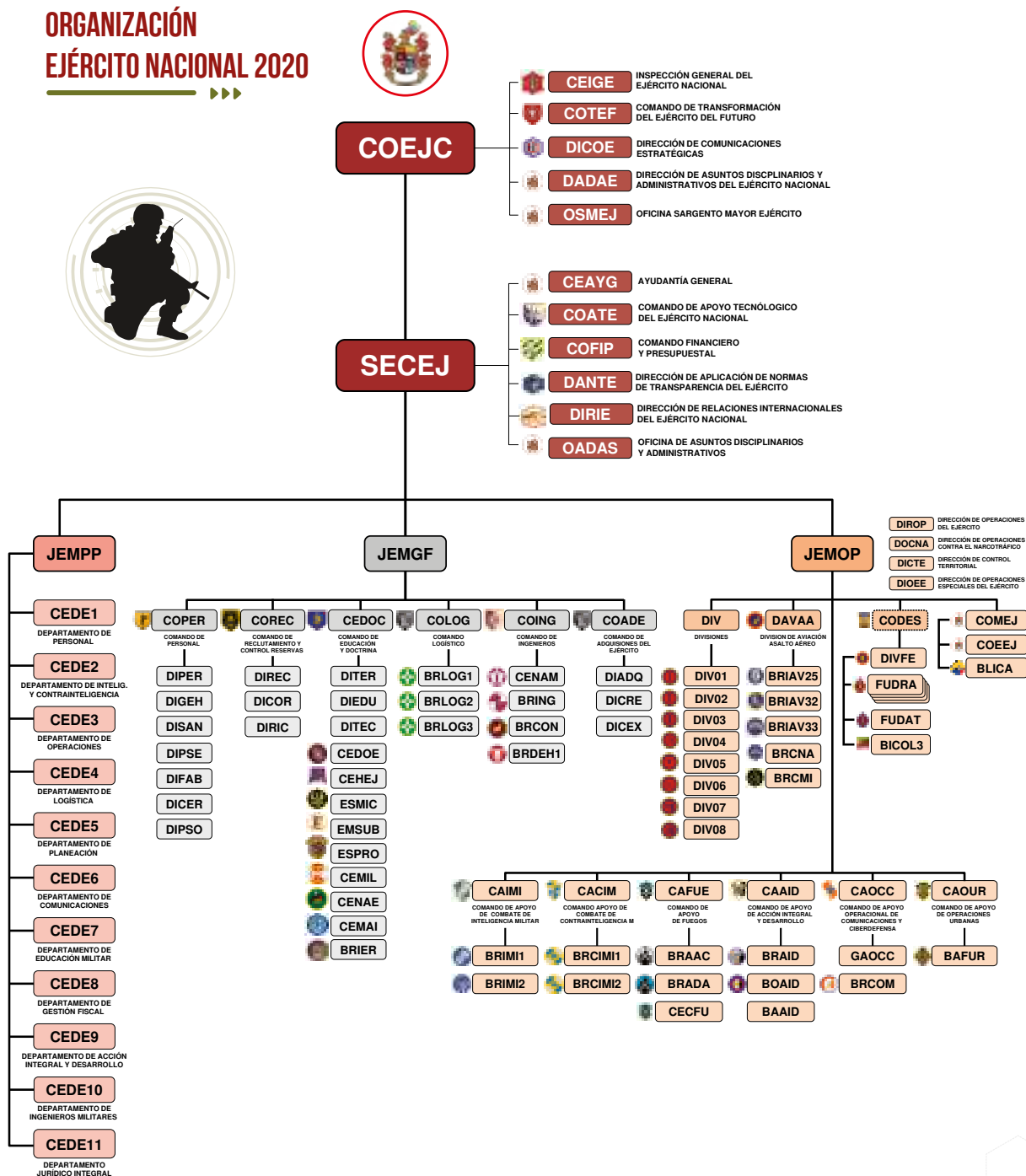
Los objetivos planteados desde una perspectiva de desarrollo y aprendizaje para el cuatrienio 2019-2022 representan un gran desafío para la Fuerza, uno de estos objetivos será mantener el respeto por la Constitución Política, la Ley y los Derechos Humanos, así como continuar formando mejores seres humanos y garantizar que los procesos de formación y aprendizaje conduzcan a la interiorización de las enseñanzas en materia de DD.HH y DIH, haciendo énfasis en su relación con los valores y principios de los integrantes del Ejército Nacional.

El Departamento Jurídico Integral con el apoyo del Comando de Educación y Doctrina (CEDOC), el Centro de Misiones Internacionales y Acción Integral (CEMAI) y la Escuela de Derechos Humanos, Derecho Internacional Humanitario y Asuntos Jurídicos del Ejército (ESDAE) y acorde con las políticas del Comando Superior y la normativa Nacional e Internacional, se busca unificar todos los esfuerzos y fortalecer las herramientas pedagógicas en materia de DD.HH y DIH, ejes temáticos y estrategias pedagógicas con vista a los objetivos y políticas del Gobierno Nacional.

# ESTRUCTURA DEL EJÉRCITO

Ilustración N° 1. Organización Ejército Nacional 2020

## ORGANIZACIÓN EJÉRCITO NACIONAL 2020



Fuente: (Dirección de Organización, 2020)

En la actualidad, el Ejército Nacional cuenta con una *estructura de Comando* que, además de la *conducción de la estrategia de la Fuerza*, realiza esfuerzos en el *diseño de políticas* enfocadas en *áreas estratégicas* sensibles que irradia en toda la organización. Del mismo modo, se especializó al Estado Mayor en áreas funcionales, de acuerdo con los estándares internacionales en procura del éxito misional.

El Comando del Ejército se encarga de implementar y direccionar las políticas nacionales de gobierno; así como de evaluar el Sistema Integrado de Gestión de la organización y fortalecer la transparencia en la gestión institucional. Además, propone estrategias de transformación. Por su parte, el Segundo Comando del Ejército promueve proyectos de investigación y desarrollo tecnológico; administra y distribuye los recursos presupuestales de la Fuerza; promueve cambios culturales y pedagógicos basados en la ética y la transparencia y; planea, coordina, desarrolla y gestiona las relaciones internacionales con ejércitos de otros países (Comando de Transformación Ejército del Futuro (COTEF), 2016-2017).

En cuanto a las Jefaturas de Estado Mayor:



JEMPP

**Jefatura de Estado Mayor de Planeación y Políticas:** Es el *cerebro institucional*, órgano asesor encargado de la *planeación estratégica* y la *emisión de políticas institucionales* que regulan las normas, procedimientos, procesos y directrices bajo el marco jurídico y la doctrina del Ejército vigentes. Tal y como se ve en la Ilustración, JEMPP consta de 11 Departamentos o subsistemas (Comando de Transformación Ejército del Futuro (COTEF), 2016-2017).



JEMGF

**Jefatura de Estado Mayor Generador de Fuerza:** Es la *encargada* de cumplir las funciones de *incorporación, entrenamiento, preparación, apoyo, alistamiento y sostenimiento de la Fuerza*. Esta está conformada por seis (6) *Comandos Funcionales*, los cuales, llevan a cabo procesos administrativos y logísticos para soportar cada una de estas funciones. Adicional a esto, los Comandos Funcionales son los encargados de cumplir con las directrices emitidas por las políticas institucionales (Comando de Transformación Ejército del Futuro (COTEF), 2016-2017).

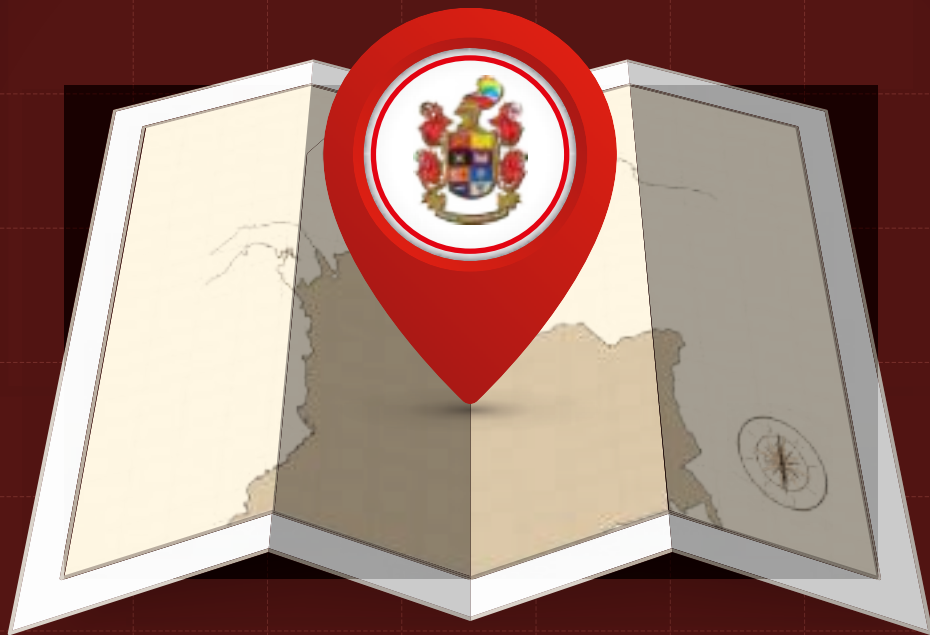


JEMOP

**Jefatura de Estado Mayor de Operaciones:** Es la *encargada del mando y supervisión* de las *unidades operacionales del Ejército*. Su estructura se agrupa en tres (3) grandes conceptos operacionales relativas a las *Fuerzas de Despliegue Territorial*; los *Comandos de Apoyo de Combate* y; las *Fuerzas de Despliegue Estratégico* (Comando de Transformación Ejército del Futuro (COTEF), 2016-2017).

**1**

# DÓNDE ESTAMOS





# 1 DÓNDE ESTAMOS

## 1.1 DÓNDE ESTAMOS COMO PAÍS

El país consiguió fragmentar los límites impuestos por la violencia interna, lo cual, le permite al sector defensa proyectarse a unos objetivos y metas que van más allá de afrontar los factores de inestabilidad para aventajar la Fuerza y alcanzar un estado ideal. No obstante, el Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y duradera dejó una mancha a su paso relacionada con el crimen y la delincuencia organizada, que con frecuencia se adaptan para contener las acciones del Estado. Asimismo, es importante entender que estos van adquiriendo una dinámica transnacional, en la que se comprometen las fronteras terrestres. Lo mismo ocurre con los desplazamientos, las amenazas y asesinatos a líderes sociales, que persisten al interior del país, y la afectación a la infraestructura crítica y los recursos naturales de la Nación (CAEEF, 2018).

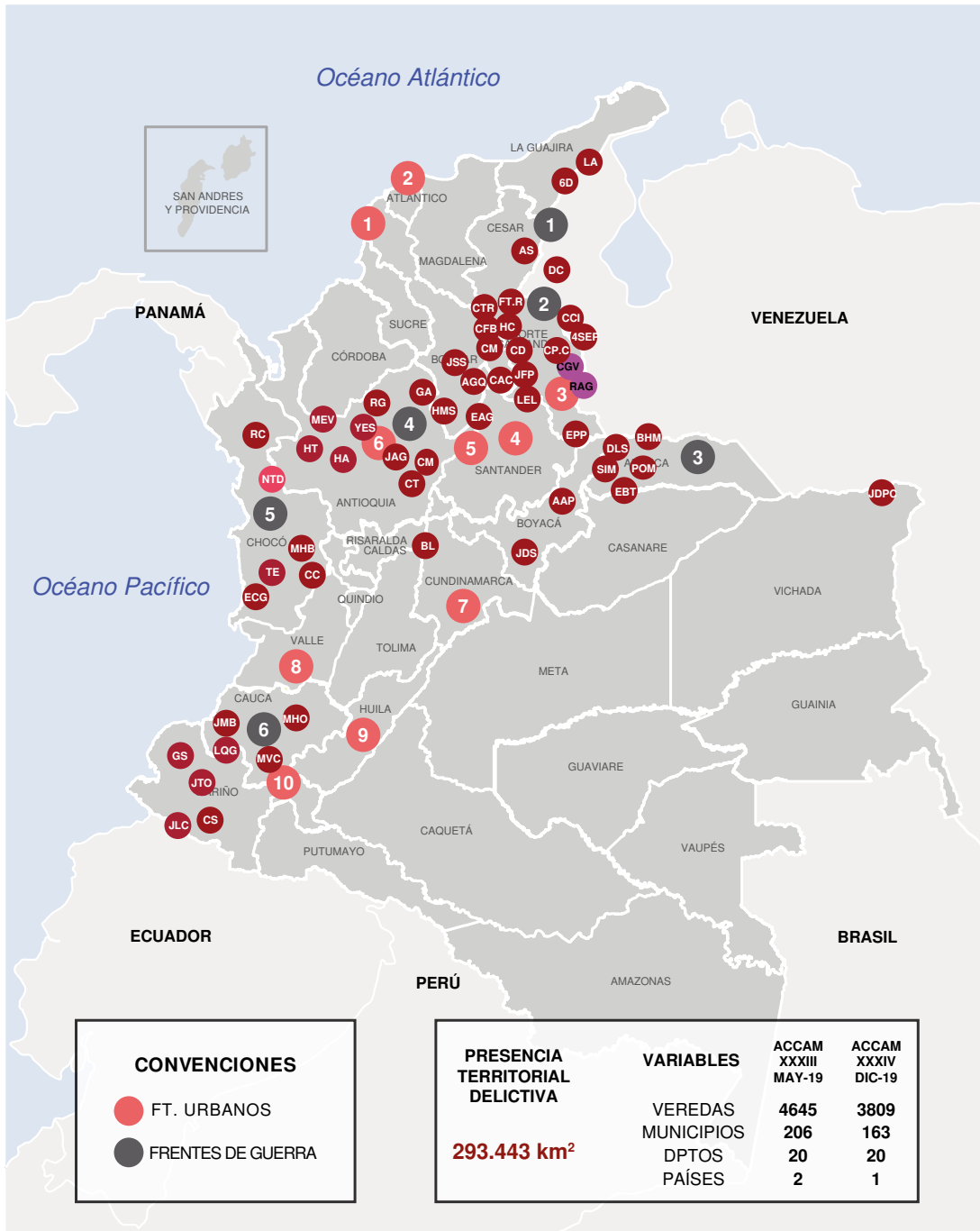
*Los retos que enfrenta el país tienen que ver con la necesidad de garantizar el control institucional de los territorios y con la evolución de los GAO y GDO. Es importante que el Estado tenga presencia integral y que los gobiernos locales fortalezcan sus relaciones con la ciudadanía. Sin embargo, esto se ve agravado por las fallas del sistema de justicia y la corrupción, dificultando la lucha contra el crimen; adicional a eso, la falta de provisión de condiciones óptimas para el desarrollo de la comunidad, la persistencia de necesidades básicas insatisfechas y garantizar su seguridad son falencias utilizadas por los grupos organizados al margen de la Ley. (MDN, 2018-2022).*

La situación de los GAO radica en la acción criminal de cinco (5) diferentes grupos. Para empezar:

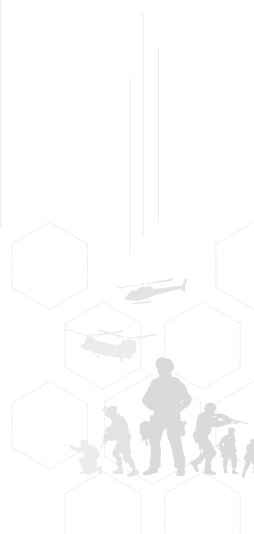
- ① Factor de Inestabilidad Armado **GAO-ELN** con presencia en los siguientes Departamentos del país: Antioquia, Arauca, Atlántico, Bolívar, Boyacá, Caldas, Cauca, Cesar, Córdoba, Choco, Cundinamarca, Huila, La Guajira, Magdalena, Norte de Santander, Santander, Sucre, Valle del Cauca, Vichada y Nariño; emplean acciones terroristas contra la Fuerza Pública, infraestructura económica y/o población civil, escudándose bajo el derecho de defensa y bajo la sombra de sus declaraciones de “cese unilateral activo”. Adicional a esto, el GAO-ELN exige el acuartelamiento y la no operatividad de la Fuerza Pública, para blindar su milicia, mantener sus negocios criminales y llevar a cabo sus acciones terroristas con facilidad. (CAIMI, 2020).

Ilustración N° 2. GAO ELN

GAO ELN  
SUBSISTEMA TERRITORIO



Fuente: (Comando de Apoyo de Inteligencia Militar, 2020)



**Tabla N° 1. Composición GAO-ELN**

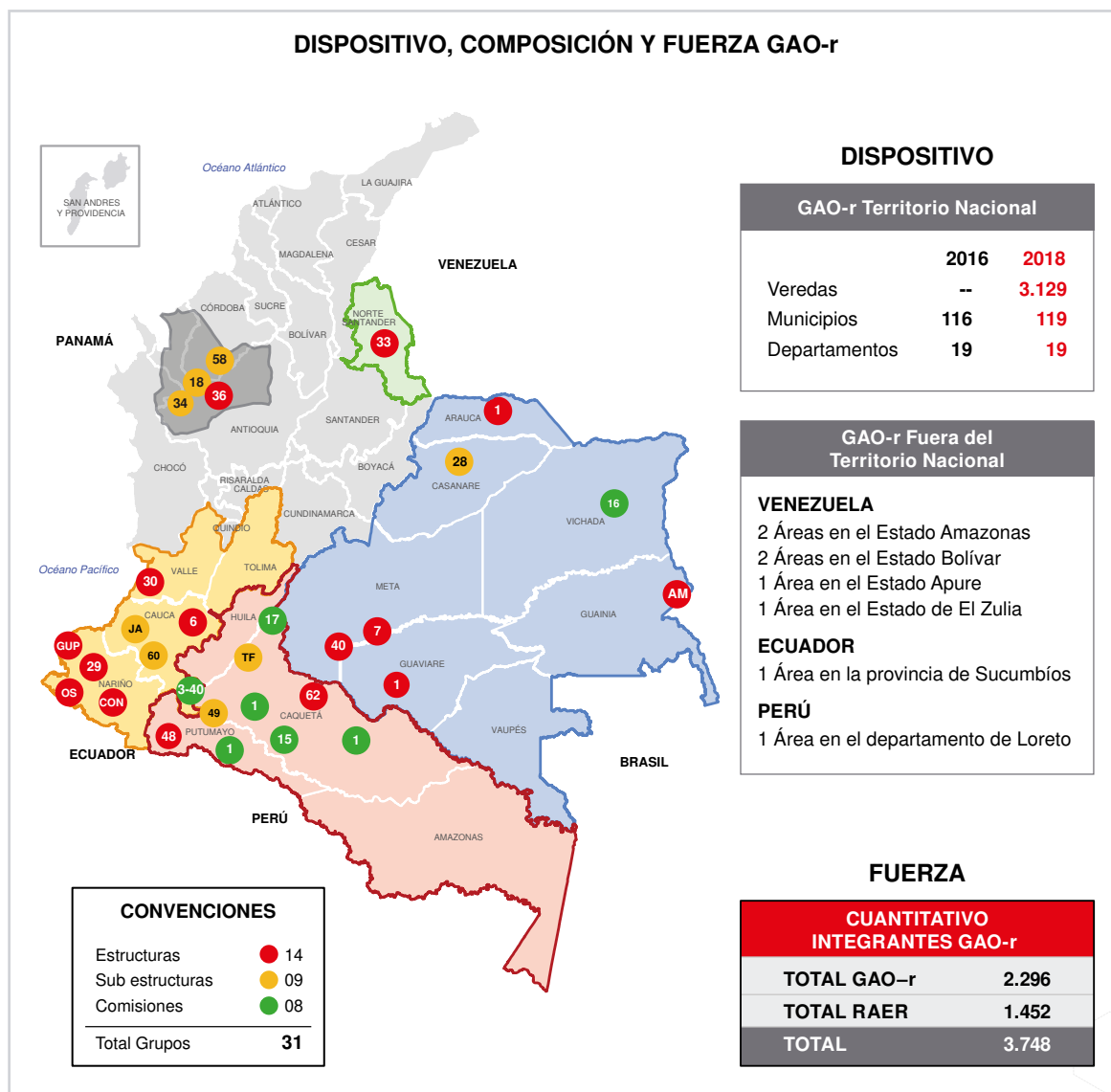
GAO - ELN				
FRENTES DE GUERRRA	FRENTES URBANOS	FRENTE INTERNACIONAL	ESTRUCTURAS URBANAS	FRENTES Y COMPAÑÍAS
7	1	1	8	54
ACCAM XXXIV 31-DIC-19a				
FRENTES DE GUERRRA	HOMBRES EN ARMAS		REDES DE APOYO	
COCE	21		0	
NORTE	247		107	
NOROR	651		782	
ORIENTAL	390		446	
DRC	302		353	
COCCIDENTAL	443		289	
CENTRAL	0		5	
SUROCC	487		271	
TOTAL	2541		2253	
<b>4794</b>				

Fuente: (Comando de Apoyo de Inteligencia Militar, 2020)



- 2 Factor de Inestabilidad Armado **GAO residual (GAO-r)** por su composición se han definido 5 áreas de influencia a saber: Oriental 7 Departamentos, Occidental 4 Departamentos, Sur 4 Departamentos, Noroccidental 3 Departamentos, y Nororiental 1 Departamento, afectando en gran manera los Departamentos de Antioquia, Guaviare, Norte de Santander, Putumayo, Caquetá, Meta, Cauca y Nariño. El GAO-r comercializa alcaloides y extrae ilícitamente minerales. Estas economías ilegales continúan su actividad y experimentan una tendencia de aumento en la demanda con un mayor costo al consumidor y traficante; debido a la falta de tráfico hacia el consumidor final, generando así mayores ingresos a los grupos dedicados al narcotráfico y la explotación ilegal de yacimientos mineros para la comercialización de minerales (Comando de Apoyo de Inteligencia Militar, 2020).

Ilustración N° 3. GAO-r



Fuente: (Comando de Apoyo de Inteligencia Militar, 2020)

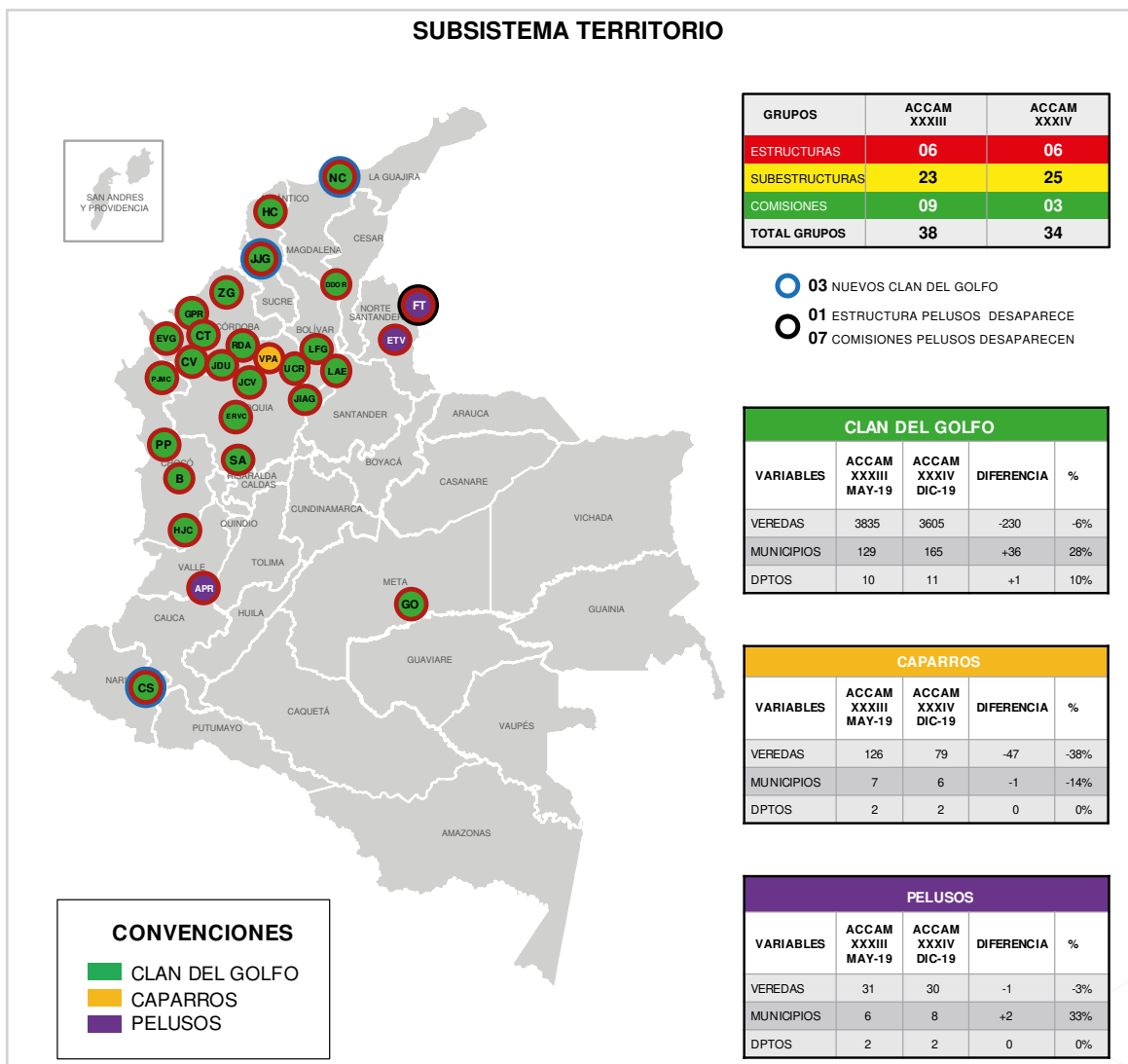
## Composición

ÁREA	GAO-r	H/A	RAER
<b>N° 1</b> <b>ORIENTAL DPTOS: Meta,</b> <b>Guaviare, Vaupés, Guainía,</b> <b>Vichada, Arauca y Casanare.</b> <b>Grupos 8</b>	Estructura 1 "Guaviare"	76	232
	Estructura 1 "Arauca"	120	30
	Estructura 7	130	111
	Estructura 40	61	115
	Estructura AM	297	59
	Sub estructura 28	30	16
	Comisión 16	18	--
	Comisión 17	18	18
<b>N° 2</b> <b>OCCIDENTAL DPTOS: Valle,</b> <b>Cauca, Nariño y Tolima.</b> <b>Grupos 10</b>	Estructura 6	168	55
	Estructura 29	148	--
	Estructura 30	26	--
	Estructura OS	262	69
	Estructura GUP	131	83
	Estructura Contadores	70	13
	Sub estructura 60	20	--
	Sub estructura JA	26	--
	Comisión 3 (40)	33	--
	Comisión 21	4	5
<b>N° 3</b> <b>SUR DPTOS: Caquetá,</b> <b>Putumayo, Huila y Amazonas.</b> <b>Grupos 8</b>	Estructura 62	178	52
	Estructura 48	86	--
	Sub estructura 49	25	21
	Sub estructura TFC	41	177
	Comisión 1 "Caquetá"	09	--
	Comisión 1 "Putumayo"	28	12
	Comisión 3	29	26
	Comisión 15	09	311
<b>N° 4</b> <b>NOROCCIDENTAL DPTOS:</b> <b>Antioquia, Córdoba y Choco.</b> <b>Grupos 4</b>	Estructura 36	120	23
	Sub estructura 18	32	02
	Sub estructura 34	18	04
	Sub estructura 58	20	--
<b>N° 5</b> <b>NORORIENTAL DPTO: Norte de</b> <b>Santander</b> <b>Grupo 1</b>	Sub estructura 33	63	19
<b>TOTAL AREAS</b> <b>05</b>	<b>TOTAL GAO-r</b> <b>31</b>	<b>2.296</b>	<b>1.452</b>

Fuente: (Comando de Apoyo de Inteligencia Militar, 2020)

- 3 Factor de Inestabilidad Armado **GAO clan del Golfo** también dedicado al narcotráfico y la extorsión entre otras actividades criminales, tienen acción en los Departamentos de Antioquia, Atlántico, Bolívar, Cesar, Chocó, Córdoba, Magdalena, Meta, Sucre y Nariño (CAIMI, 2020).
- 4 Factor de Inestabilidad Armado **GAO-Caparros** con presencia en Antioquia y Córdoba, departamentos del país en los que toman el control de diferentes corredores para extorsionar la comunidad (Comandante Séptima División del Ejército Nacional, 2020).
- 5 Factor de Inestabilidad Armado **GAO-Pelusos** con presencia en el Norte de Santander y el Valle del Cauca. Como consecuencia de sus confrontaciones con el ELN mantienen su componente armado atomizado en los municipios de Abrego, Sardinata y La Playa de Belén en Norte de Santander (CAIMI, 2020).

**Ilustración N° 4. Gao Clan del Golfo, Caparros y Pelusos.**



Fuente: (Comando de Apoyo de Inteligencia Militar, 2020)

ESTRUCTURA	SIGLA	SUBESTRUCTURAS	ACCAM XXXIII 31-MAY-19			ACCAM XXXIV 31-DIC-19		
			H/A	CCF	TOTAL	H/A	CCF	TOTAL
<b>CENTRAL URABA JUAN DE DIOS USUGA (Antioquia - Choco - Córdoba - Nariño)</b>	CV	Carlos Vásquez	193	125	318	194	188	382
	GPR	Gabriel Poveda Ramos	67	62	129	67	77	144
	EVG	Efrén Vargas Gutiérrez	123	33	156	75	78	153
	PJMC	Pablo José Montalvo Cuitiva	140	161	301	139	132	271
	CT	Central Turbo	54	121	175	52	152	177
	ERVC	Edwin Román Velásquez Calle	237	110	347	253	124	377
	ZG	Zuley Guerra	9	76	85	08	68	76
	CS	Cordillera Sur	00	00	0	93	66	159
<b>ROBERTO VARGAS GUTIÉRREZ (Antioquia - Córdoba)</b>	JDU	Juan de Dios Úsuga	99	244	343	92	233	325
	RDA	Rubén Darío Ávila	32	24	56	33	23	56
	UCR	Uldar Cardona Rueda	40	86	126	76	166	242
	JCV	Julio Cesar Vargas	64	149	213	90	155	245
	JIAG	Jorge Iván Arboleda Garcés	28	87	115	30	97	127
<b>JAIRO DE JESÚS DURANGO RESTREPO (Antioquia - Choco)</b>	SA	Suroeste Antioqueño	0	18	18	00	24	24
	B	Baudó	138	17	155	135	16	151
	HJC	Héroes de Jesús (Carretera)	68	166	234	57	24	81
	PP	Pacífico (Playa)	151	36	187	188	37	225
<b>ERLIN PINO DURTE (Córdoba - Sucre - Bolívar - Magdalena - Atlántico - Cesar - Meta)</b>	LFG	Luis Fernando Gutiérrez	56	82	138	55	82	137
	DDOR	Diomedes Dionisio Ortega	00	22	22	00	22	22
	HC	Héroes del Caribe	00	104	104	00	82	82
	LAE	Luis Alfonso Echavarría	00	28	28	00	36	36
	GO	Gonzalo Oquendo	00	41	41	00	26	26
	JJG	Juan José Gaitán	00	00	00	00	74	74
	NC	Comisión Norte Caribe	00	00	00	00	19	19
	<b>CAPARROS (Antioquia - Córdoba)</b>	VPA	E. Virgilio Peralta Aranes	128	270	398	101	110
<b>PELUSOS LIBARDO MORA TORO (Norte de Santander - Valle del cauca)</b>	ETV	Elisenio Torres Villalba	92	211	303	170	216	386
	FR	Frontera	92	0	92	00	00	00
	APR	Andrey Peñaranda Ramírez	41	05	46	38	04	42
<b>TOTAL</b>			<b>1.852</b>	<b>2.278</b>	<b>4.130</b>	<b>1.946</b>	<b>2.331</b>	<b>4.277</b>

Fuente: (Comando de Apoyo de Inteligencia Militar, 2020)

La evolución de los GAO y GDO revela la convergencia entre diferentes actores para alimentar los eslabones de la cadena criminal en un escenario de tercerización del crimen y multicriminalidad; en el entendido de que las lógicas criminales de las ciudades tienen un impacto en las dinámicas delictivas rurales, se alimentan y fortalecen entre sí. Dichas actividades, tienen afectación en el medio ambiente, la seguridad de los territorios y el desarrollo económico (MDN, 2019).

Cuando estos grupos evolucionan van adaptando y diversificando sus acciones, para tener control económico y territorial de zonas estratégicas del país; bien sea por los recursos naturales o por su posición geoestratégica, transitando de economías basadas en el narcotráfico, la extorsión y el secuestro, a nuevas actividades ilegales como lo son la extracción ilícita de yacimientos mineros, el tráfico de especies y fauna, tala de árboles, quemas, daño de áreas naturales para ganadería extensiva, construcción de carreteras empleadas como corredores de movilidad, entre otros. Todo esto, incluye la invasión de Parques Nacionales Naturales (PNN) o áreas de reserva (MDN, 2019).

En cuanto al narcotráfico, se evidencia un claro decrecimiento en la incautación y destrucción de laboratorios con una cifra superior en el año 2018. El comportamiento en la destrucción de drogas ha sido variable durante los últimos años, producto de la ejecución del Plan de Campaña “Victoria Plus” que está enmarcado en la lucha contra el narcotráfico (Presidencia de la República de Colombia, 2018).

**Tabla N° 2. Narcotráfico 2018 - 2019**

NARCOTRAFICO		
INDICADOR	2018	2019
Incautación y/o destrucción de cocaína	15.251 Kg	9.439 Kg
Incautación y/o destrucción de cocaína en proceso	15.947 kg	689 Kg
Incautación y/o destrucción de pasta base de coca	10.652 kg	2.766 Kg
Incautación y/o destrucción de p/b de coca en proceso	475.903 Gln	179.908 Gln
Destrucción laboratorio pasta base de coca	2.390	928
Destrucción laboratorios de cocaína	172	58

Fuente: (Dirección del Sistema Estadístico Operacional (DISEO))

En la siguiente tabla, se puede apreciar el número de capturas de los Grupos Armados Organizados, delincuenciales y de narcotráfico, debido al incremento y auge de los mismos dedicados a la extorsión y secuestro como forma de sostenimiento del aparato criminal. Éstos resultados se dan gracias a la ejecución de los planes operacionales propuestos y llevados a cabo año tras año.

**Tabla N° 3. Secuestro 2018 - 2019**

SECUESTRO		
INDICADOR	2.018	2.019
CAPTURAS POR EXTORSIÓN	1.529	1.409
CAPTURAS POR SECUESTRO	228	220
RESCATES	24	26
EXTORSIONES FRUSTRADAS	244	245
DINEROS DEJADOS DE PAGAR POR EXTORSIÓN	\$ 14.038.010	\$8.911.919.934
DINEROS DEJADOS DE PAGAR POR SECUESTRO	\$ 29.141.360	\$15.802.800

Fuente: (Gaula Militares, 2020)

En materia de cultivos ilícitos, se registraron 16 de las 59 áreas protegidas con presencia de dichos cultivos con un total de 171.000 hectáreas en el año 2017. Esto, representa una gran amenaza al medio ambiente, la estabilidad de los ecosistemas y la integridad de los recursos naturales; sobre todo, las fuentes hídricas. Empero, no es la única afectación que recibe el medio ambiente por obra de negocios o acciones criminales. Al respecto, se presentaron 107 ataques a estructuras críticas tan sólo en el año 2018. Adicional a esto, en el 2018 se registraron 209 municipios afectados por extracción ilícita de yacimientos mineros (Presidencia de la República de Colombia, 2018).

No obstante, los esfuerzos adelantados para combatir y neutralizar los efectos de las acciones criminales relacionadas con la extracción ilícita de yacimientos mineros, han producido los siguientes resultados:

**Tabla N° 4. Minería ilegal 2018 - 2019**

MINERÍA ILEGAL		
INDICADOR	2018	2019
Operaciones realizadas	282	315
Capturas	939	897
Minas ilegales ocupadas o selladas	43	352
Dragas destruidas	197	341
Maquinaria amarilla destruida	86	133
Motores destruidos	247	486
Motobombas destruidas	237	328
Explosivos destruidos	271 kg	916 kg
Combustible destruido	48.088 gln	29.827 gln

Fuente: (Dirección del Sistema Estadístico Operacional (DISEO), 2020)

Estos grupos tienen en común que se ubican y desarrollan sus actividades en zonas caracterizadas por la falta de presencia integral del Estado, en cercanía a comunidades de etnias o grupos minoritarios y un especial interés por zonas ricas en recursos naturales y espacios de frontera inestable y porosa (Ejército Nacional, 2018). Las áreas de protección no solo se han venido usando para cultivos ilegales, sino, para laboratorios y corredores estratégicos; pues como se mencionaba anteriormente, el área de convergencia de los GAO y GDO reside en el manejo de las rutas y territorios claves. Sumado a esto, sus fuentes de financiamiento permiten en muchos casos la realización de actos terroristas (Ejército Nacional, 2018).

La limitada diversificación de la economía es un problema que alimenta el desarrollo de actividades ilícitas ya que, al haber menos alternativas económicas se convierte en una oportunidad para las estructuras criminales. Por otra parte, la inequidad sigue siendo el principal problema social del país porque no solo se centra en la economía de las familias, sino en el mínimo acceso a servicios públicos de calidad, engrosando la situación de pobreza multidimensional referente a las pocas oportunidades de educación, trabajo digno, las condiciones en las que se desarrollan las comunidades, los servicios públicos con los que cuenta, desarrollo en términos de infraestructura, etc. (CAEEF, 2018).

Sin embargo, lo problemático con estos grupos no es solo en términos económicos y las actividades que emplea la comunidad, sino que la presencia de dichas organizaciones va de la mano con otro tipo de crímenes que atentan contra el bienestar de la población, la estabilidad de los territorios y el Estado. Algunas de esas actividades se refieren a desplazamiento de la población, despojo de tierras, secuestro, extorsión, reclutamiento ilícito de menores, homicidio, masacres, amenazas, delitos sexuales, desaparición forzada, acciones ilícitas con artefactos explosivos, ataques a bienes particulares y públicos, entre otros (CAEEF, 2018).

Ahora bien, la inestabilidad social, política y económica en el hemisferio puede provocar una situación de crisis humanitaria que requiere revisión constante por parte del Sector Defensa. En lo que corresponde a delitos transnacionales, el Plan Estratégico Sectorial (PES) emitido por el Ministerio de Defensa Nacional (MDN) identifica problemáticas relacionadas con la trata de personas, terrorismo transnacional, tráfico ilícito de migrantes, armas, municiones y explosivos, drogas ilícitas, abigeato o hurto de ganado entre otros y una fase de ajuste de la economía nacional y la tasa de ocupación (MDN, 2018-2022).

Al respecto, el delito transnacional implica mucho más que la porosidad de las fronteras. Para empezar, los vacíos institucionales de los municipios fronterizos del país hacen que estos se conviertan en escenarios propicios para la ilegalidad. Por otro lado, el crimen y el delito adquieren una característica transnacional que hace compleja sus dinámicas estableciendo relaciones con otros grupos al margen de la Ley que se desentienden de las políticas nacionales y los controles del Estado, incluyendo los controles de frontera y; dificultando identificar quiénes ejecutan dichas infracciones a la Ley (CAEEF, 2018).

Frente a estas situaciones, el Gobierno Nacional propone la disrupción del delito, la rotura o interrupción drástica de la actividad delictiva; con el propósito de afectar directamente la estructura de las organizaciones delincuenciales, provocar y facilitar su desintegración y disolución, haciéndolas inviables, para así reducir el delito. Es necesario atacar la cohesión de las organizaciones delincuenciales, evitar su prolongación y prevenir su reaparición, consolidar la seguridad en el campo es una medida que va a afectar positivamente la seguridad en las ciudades (Presidencia de la República de Colombia, Ministerio de Defensa Nacional, Ministerio de Interior y Consejero Presidencial para la Seguridad, 2019, pág. 42).

Con el ánimo de denegar el acceso al territorio a grupos al margen de la Ley y restringir los factores de inestabilidad, se lleva a cabo la inteligencia y contrainteligencia para enfrentar a los Grupos Armados Organizados y el Delito Organizado Transnacional (DOT) que debido a su magnitud alteran la seguridad nacional; de tal manera que se deberán fortalecer sus capacidades para anticipar la comisión de delito y afectar integralmente la cadena de valor de los negocios ilícitos reduciéndolos de manera sostenida. Así mismo, facilitar la protección de los derechos ciudadanos, permitir el desmantelamiento de los grupos ilegales y lograr su desarticulación y neutralización de sus acciones delictivas (MDN, 2019).

Es necesario transitar de la estabilización estática a la estabilización dinámica<sup>5</sup>, es decir, pasar del control militar al control institucional. El control militar permite un espacio de seguridad que permita la Acción Unificada<sup>6</sup>, empezando por las Zonas Futuro que son las mismas Zonas Estratégicas de Inter-

5 Transitar de la estabilización estática a la estabilización dinámica consiste en ir más allá del control militar, es decir, lograr el control institucional del territorio mediante la presencia integral de las instituciones del Estado.

6 La Acción Unificada es una estrategia del Gobierno Nacional desde una perspectiva integral. Por medio de esto, se busca recuperar y garantizar el control institucional, articulando los diferentes esfuerzos del complejo aparato estatal, organismos de cooperación internacional y empresa privada. Para más información consultar el Plan Estratégico Sectorial del Ministerio de Defensa Nacional.

vencción Integral (ZEII)<sup>7</sup>. La primera fase es la intervención integral de las Zonas Futuro o ZEII parte del control militar del territorio. Las Fuerzas Militares tiene como misión estabilizar el territorio en términos de seguridad para permitir la presencia integral del Estado, promoviendo la provisión de servicios básicos y para el fortalecimiento de canales de comunicación entre la ciudadanía y la Fuerza Pública (MDN, 2019).

El Estado fortalece su presencia en el territorio mediante programas de reconstrucción del tejido social con el apoyo de las Fuerzas Militares (FFMM). Como base para la recuperación del tejido social, el Estado recupera la institucionalidad estatal, dando a la población la oportunidad de contar con un Estado presente que proteja sus ciudadanos y les brinde oportunidades en el marco de lo legal. Para esto, se fortalecen los canales de participación ciudadana, mediante iniciativas de desarrollo diferencial, incluyente y participativo (COTEF, 2019).

El objetivo principal del Gobierno y el Ministerio de Defensa Nacional en las ZEII o Zonas Futuro es denegar el territorio a las cadenas criminales, reduciendo su capacidad delictiva, desarticulando sus eslabones de producción para restablecer la legalidad, proteger la población, los recursos hídricos, la biodiversidad y el medio ambiente. El Consejo de Seguridad Nacional es el órgano encargado de calificar los espacios geográficos como ZEII para una primera etapa de Intervención Integral (MDN, 2019).

La segunda etapa constituye la construcción de legalidad y consiste en la provisión de condiciones de seguridad necesarias para la acción cooperada, interagencial, sostenida e integral de las ZEII. La intervención integral contribuye a la legitimidad estatal y el mantenimiento del imperio de la Ley. Esta fase es un escenario para terminar la desarticulación definitiva de los GAO y los GDO. El objetivo en estas zonas es consolidar la seguridad y posibilitar el control institucional del territorio, transformando sus actividades económicas, su realidad social y recuperando el imperio de la Ley (MDN, 2019). Esto es una estrategia para diversificar la economía de los territorios y ofrecer espacios de desarrollo para las familias; así, se busca prevenir que los colombianos pertenezcan a estructuras criminales para satisfacer las necesidades de los suyos.

7 Las ZEII o Zonas Futuro son de interés nacional debido a la confluencia de diferentes factores de inestabilidad relacionados con criminalidad, inseguridad, falta de provisión de las necesidades básicas de la población, pobreza extrema y víctimas de la violencia. Para esto, la Política de Convivencia y Seguridad Ciudadana brinda más información.

En la tercera fase, se habla de aquellas zonas donde persisten las amenazas a los derechos y la seguridad ciudadana. En esta fase, se debe garantizar las condiciones ideales para el mejoramiento de la calidad de vida de la ciudadanía en relación con delitos cuya acción es tendiente a afectar las grandes y medianas urbes. Tal es el caso del hurto en todas sus modalidades, extorsión, entre otros. En esta fase se mantienen los factores de inestabilidad asociados a los GAO y GDO. El objetivo de esas zonas es promover el emprendimiento, generar riquezas y equidad social. Durante estas fases se debe apoyar la conectividad de las regiones aisladas y de difícil acceso; así como, cualquier otra acción dirigida a contribuir en el desarrollo social y económico del país. (MDN, 2019).

En el marco de la Política Marco de Convivencia y Seguridad Ciudadana (PCSC), la Ley 1801 de 2016 dice que la asistencia militar se puede presentar en determinadas situaciones de seguridad y convivencia ciudadana y está sujeta a estrictos requisitos, derivados de la norma y del marco jurídico del uso de la fuerza contemplado en el derecho internacional y el ordenamiento jurídico interno. Las autoridades departamentales y municipales que consideren necesaria la asistencia militar deberán tramitar la solicitud al Presidente, quien evaluará si se verifican las condiciones que exige el marco jurídico. El Ministro de Defensa Nacional emitirá su concepto al Presidente de la República sobre el cumplimiento de los requisitos legales y la conveniencia de implementar la asistencia militar (Presidencia de la República de Colombia, Ministerio de Defensa Nacional, Ministerio de Interior y Consejo Presidencial para la Seguridad, 2019, pág. 89).

Por su parte la Doctrina DAMASCO delimitó en el manual MFRE 3-28 el Apoyo de la Defensa a la Autoridad Civil (ADAC)<sup>8</sup>, en el entendido de que el Ejército no asiste sino que colabora en coordinación con los asociados de la acción unificada. Las operaciones ADAC son el resultado de la solicitud de la autoridad civil a fin de atender situaciones de crisis o emergencias internas de cualquier índole. Estas operaciones se diferencian de las demás tareas de la Acción Decisiva, Ofensiva, Defensivas y de Estabilidad por el empleo de medios no letales en la medida en la que las condiciones del ambiente operacional lo permitan. Su propósito radica en salvar vidas, mejorar la calidad de vida de la población civil, proteger la propiedad pública y privada y, la recuperación social del territorio para garantizar la consolidación de la paz. (Ejército Nacional, 2017, pág. 5).

8 Para esto la doctrina DAMASCO brinda el direccionamiento de cómo, en qué casos y hacia quién se debe prestar dicha asistencia, desarrollado en los manuales MFE 3-28 y MFRE3-28<sup>9</sup>. Para esto la doctrina DAMASCO brinda el direccionamiento de cómo, en qué casos y hacia quién se debe prestar dicha asistencia, desarrollado en los manuales MFE 3-28 y MFRE3-28

Otra función de contribución del sector defensa hace referencia a la Acción Unificada para el cumplimiento de los objetivos del Gobierno Nacional para lo cual, la Fuerza conduce OTU<sup>9</sup> mediante las cuales, puede garantizar la integralidad del proceder de la Fuerza. En las OTU reside el comportamiento operacional en su totalidad, enmarcado en éstas las tareas ofensivas, defensivas, de estabilidad o de apoyo a la autoridad civil de forma coordinada. Sin embargo este concepto concibe en sí mismo el desarrollo de acciones simultáneas para capturar, retener, explotar la iniciativa, consolidar ganancias que conlleven a la prevención de factores de inestabilidad y sus efectos, la configuración del ambiente operacional y la victoria militar; enmarcando éstas operaciones como una parte de la Acción Unificada (Ejército Nacional, 2017, pág. 44).

Con el objeto de emitir un concepto operacional a los factores brevemente expuestos, el sector defensa se ajusta al Modelo de Planeación y Desarrollo de Capacidades de la Fuerza Pública para contar con agencias flexibles, adaptables y sostenibles que respondan al entorno cambiante. Entonces, ya no se habla solo de retos a los que debemos hacer frente, sino que hay unas metas sectoriales, las cuales, deben considerarse en torno a los medios o capacidades requeridas para responder a las condiciones del Contexto Operacional (Ministerio de Defensa Nacional, 2018).

Para empezar, el sector defensa en el fortalecimiento del control terrestre, aéreo, marítimo, fluvial y especial, así como su capacidad de acción conjunta, se propuso fortalecer el control del territorio colombiano y la capacidad de acción conjunta determinada en el fortalecimiento de la Red Integrada de Comunicaciones (RIC), cobertura del territorio mediante el uso de medios electrónicos y control efectivo de los mismos. En el caso del cambio tecnológico, este somete a la necesidad de gobernar espacios cibernéticos que se van descubriendo. Es importante avanzar en la defensa de la información frente a un posible ataque cibernético y, usar estas herramientas para participar en ejercicios de disuasión a nivel nacional e internacional. De esta manera, se va a incrementar y fortalecer las capacidades de Inteligencia y Contrainteligencia (MDN, 2018-2022).

Algunos intereses en materia de defensa y seguridad son compartidos con otros países y/o organismos multilaterales. Razón por la cual, es trascendental incrementar los mecanismos de cooperación; bien sea a través de planes operativos anuales binacionales, planes con países no fronterizos, convenios de cooperación en inteligencia, importación y exportación de capacidades o participación en operaciones internacionales (MDN, 2018-2022).

En la esfera internacional, Colombia ha alcanzado una posición en tanto que se ha destacado en temas de seguridad y defensa, sobre todo en situaciones de guerra irregular. Esta cualidad, hace de la defensa en Colombia un ejemplo por sus capacidades con otros países dentro y fuera de la región. Frente a esto, el ingreso a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y el convertirse en un aliado estratégico de la OTAN son oportunidades que deben ser aprovechadas en la medida en que le admitan importar las capacidades que se requieran y establecer alianzas estratégicas que le permitan conocer nuevas técnicas, tecnologías y establecer convenios y estrategias en comparación con otros países. (CAEEF, 2018).

9 El desarrollo de cada una de las operaciones que integran las operaciones terrestres unificadas (OTU), cómo se deben conducir éstas, su objetivo y logro, se puede ver referenciados en la doctrina DAMASCO en los manuales MFE 3-0, MFRE 3-0, MFE 3-07, MFE 3-28, MFRE 3-28, MFE 3-90, MFE 6-0 y MFRE 6-0.

De igual manera en el Plan Estratégico Sectorial se plantean objetivos y metas en torno a la desarticulación de los GAO y GDO y sustituir las economías ilícitas por lícitas. Una vez se sumen esfuerzos sobre la desarticulación de dichas estructuras, se avanza en la protección de los activos estratégicos de la Nación, la interrupción de la extracción ilícita de minerales, el contrabando, el secuestro y la extorsión. Para esto, se requiere la comunicación permanente entre la ciudadanía y la Fuerza Pública y la intervención de las ZEII o Zonas futuro (MDN, 2018-2022).

Otro aspecto fundamental en la planeación por capacidades es el desminado humanitario. Para el 2018, se intervino 1'616.626 metros cuadrados con técnicas como la maniobra con equipos EXDE para la entrega de municipios desminados. Al respecto, el Ministerio de Defensa Nacional establece como una meta del cuatrienio subir el nivel de intervención a 1'800.000 metros cuadrados por año para alcanzar un total de 7'200.000 metros cuadrados libres de sospecha de artefactos explosivos (EOD) y artefacto explosivo improvisado (IED) por sus siglas en inglés (MDN, 2018-2022).

Frente a la atención de riesgos de desastres y crisis humanitaria, es necesario reconocer el cambio climático, la degradación de los recursos naturales y los ecosistemas, la destrucción de los PNN como focos de especial atención; en la medida en la que, estos repercuten en los desastres naturales, provocan el daño o amenazan la integridad de los activos estratégicos de la Nación como la Amazonía y; de igual manera, reducen o imposibilitan la seguridad energética<sup>10</sup> y la seguridad alimentaria<sup>11</sup>. (CAEEF, 2018). Se debe crear y mantener capacidades para la gestión de situaciones de emergencias y desastres; así como, la protección de los recursos naturales de la Nación (MDN, 2018-2022).

Además, la Nación requiere de la Fuerza Pública que mediante sus capacidades contribuya en el desarrollo económico y social del país. Para esto, se propende por la mitigación de los factores de inestabilidad en las ZEII o Zonas Futuro mediante la acción integral para el control institucional, apoyar la conectividad de las regiones aisladas y de difícil acceso del país, utilizar las capacidades de las Fuerzas para adelantar obras de infraestructura, contribuir en el fortalecimiento de la presencia estatal (MDN, 2018-2022).

El Gobierno Nacional ha trazado metas en torno a la ciencia, tecnología e innovación. Es necesario mantener las iniciativas desarrolladas en torno a la materia, aumentar la solicitud de conceptos técnicos para la gestión de la propiedad intelectual, ejecutar los créditos Offset de los proyectos de cooperación industrial y social negociados, recurrir a las obligaciones de cooperación industrial y social suscritas con los proveedores del Ministerio de Defensa y promover el desarrollo de proyectos científicos del programa espacial y satelital (MDN, 2019).

Para esto, es vital continuar en el proceso de transformación, modernización y fortalecimiento institucional de la Fuerza. Se debe incrementar la integridad y transparencia; reducir los actos de corrupción; implementar herramientas que contribuyan a la modernización, sostenibilidad y eficiencia del gasto; transformarse en una organización digital, interconectada, segura y eficiente; mejorar la educación para continuar en la profesionalización de la Fuerza; fortalecer la defensa jurídica del Sector; conti-

10 La seguridad energética se basa en la provisión suficiente de energía a precio asequible, estabilidad de precios, diversificación de fuentes energéticas, economía de las inversiones, seguridad física de las infraestructuras, reservas y almacenamiento, equilibrio político y poder militar, eficiencia energética, mercados, sostenibilidad, entre otros (García Reyes, Miguel; Lozada García, A., 2015).

11 Según la Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (PNSAN), la seguridad alimentaria se entiende como la disponibilidad suficiente y estable de acceso a alimentos, el acceso y el consumo oportuno y permanente de los mismos en cantidad, calidad e inocuidad por parte de todas las personas, bajo condiciones que permitan su adecuada utilización biológica, para llevar una vida saludable y activa.

nuar bajo el principio de respeto de los Derechos Humanos (DD.HH) y el cumplimiento de las normas del Derecho Internacional Humanitario (DIH); consolidar el capital reputacional del Sector mediante estrategias efectivas de comunicación; garantizar el bienestar, la salud y la seguridad jurídica de los miembros de la Fuerza Pública (MDN, 2018-2022).

## 1.2. DÓNDE ESTAMOS COMO INSTITUCIÓN

En cuanto al *Contexto Estratégico*<sup>12</sup> y como consecuencia del conflicto interno, ha sido necesaria la actuación protagónica de nuestro glorioso Ejército Nacional, el cual, se ha destacado por prevenir, neutralizar y combatir acciones terroristas, dismantelar y desarticular redes de narcotráfico y combatir delitos de extorsión y secuestro (Comité Estratégico de Diseño del Ejército del Futuro, 2013). No obstante, las variaciones en las dinámicas de conflicto interno y la mutación de los GAO y GDO requiere la colaboración activa entre las diferentes unidades del Ejército Nacional en sinergia institucional y en atención a las estrategias del Gobierno Nacional.

*Nuestro cometido es y será siempre proteger la soberanía, la integridad del territorio, los intereses nacionales* y esto implica prever posibles factores que atenten contra el territorio y la independencia del país. Por un lado, se debe revisar, actualizar y fortalecer las capacidades para la defensa de la Soberanía, la Independencia, la Integridad del Territorio Nacional y el Orden Constitucional de manera constante y, por otro lado, se debe preservar los intereses nacionales frente a los factores de inestabilidad.

La Fuerza debe estar en capacidad de entender los factores de inestabilidad, su complejidad y los nexos que puede haber entre los GAO y GDO, con grupos ilegales de otros países, identificar y anticipar sus acciones delictivas, neutralizarlas, desarmar sus estructuras ilegales y evitar su prolongación para emitir un *Concepto Operacional*<sup>13</sup>, es decir, para responder con qué medios se va a dar respuesta efectiva a dichas situaciones encontradas en el Contexto Estratégico (Ministerio de Defensa Nacional, 2018).

12 El Contexto Estratégico abarca las condiciones, circunstancias, el entorno político, económico, social las tendencias e influencias tecnológicas, ambientales, legales, delincuenciales, militares, (...) en escalas global, regional, nacional y local en un estudio de mediano y largo plazo para entender sus implicaciones en la defensa y seguridad.

13 El Concepto Operacional es en concreto los retos operacionales identificados en el contexto operacional y la manera en que la fuerza Pública mediante sus capacidades va a responder en el mediano y largo plazo. Para esto, la doctrina del Ejército Nacional no sólo ofrece la respuesta a cómo se van a conducir las operaciones sino que, dicta los elementos del ejército Generador de Fuerza o nivel estratégico; compuesto por los Departamentos de la Jefatura de Estado Mayor de Planeación y Políticas (JEMPP) encargados de los lineamientos estratégicos y por los comandos funcionales de la Jefatura de Estado Mayor Generador de Fuerza (JEMGF) para proveer los recursos y medios para responder al concepto operacional



Una amenaza militar tiene todo un contenido social, económico y político que debe ser analizado para generar las estrategias indicadas. Para esto, se ha venido ejecutando programas de apoyo en Acción Integral para acercarse a la comunidad, entendiendo sus necesidades y problemáticas y, formulando estrategias para la protección de la vida, la satisfacción de las necesidades básicas de la población, la provisión de los servicios públicos y en procura de condiciones óptimas para el desarrollo de los territorios (Comité Estratégico de Diseño del Ejército del Futuro, 2013).

En lo que se refiere al fortalecimiento del control fronterizo cuya debilidad tiene efecto en la estabilidad interna, es indispensable entender las alianzas ilegales transnacionales que fomentan la cultura de ilegalidad, produciendo consecuencias nocivas en la construcción de tejido social. Para esto, se desarrollan programas binacionales o multinacionales que benefician los estados en el fortalecimiento de la legitimidad estatal. El Ejército apoya y trabaja por la protección de la soberanía mediante estrategias diplomáticas que fomentan el desarrollo social de los municipios fronterizos, gestionan recursos para la atención humanitaria, fortalecen la cooperación militar y los programas de desarrollo social y, proveen seguridad mediante el control militar de los territorios; de esta manera, permiten la presencia integral del Estado en beneficio de la ciudadanía (COTEF, 2019).

La Fuerza por su dominio terrestre es fundamental en la acción conjunta, en coordinación interagencial para la provisión de condiciones de seguridad necesarias para la Acción Unificada. A través del aporte concentrado en las OTU incidimos en la prevención de los factores de inestabilidad y su impacto, en la configuración del ambiente operacional en defensa de la soberanía, integridad territorial y constitucional y la protección de los recursos estratégicos de la Nación. Asimismo, el Ejército funciona en el fomento de la paz y la configuración de ambientes seguros.

De igual manera, se debe contribuir en la protección de los recursos naturales y el medio ambiente, los cuales, se ven gravemente afectados por actividades como el narcotráfico, la extracción ilícita de yacimientos mineros y el daño a oleoductos, entre otras acciones terroristas. Frente a esto, el Estado ha diseñado estrategias para procurar la conservación de los recursos naturales y los ecosistemas y se centra en la sustitución de economías ilícitas con actividades económicas legales; el objetivo de esta estrategia es evitar el impacto ambiental (Directiva Presidencial N° 10 del 29 de Noviembre de 2018).

Al mismo tiempo, irrumpir la actividad criminal es una oportunidad de recuperar el control; más allá del control militar, el control social, económico y político y afectar las fuentes de financiamiento de grupos terroristas y estructuras criminales (MDN, 2018-2022). Debido a que estas actividades criminales se han producido en detrimento de los recursos naturales de la Nación, hemos venido sembrando árboles en áreas recuperadas, áreas de pastoreo y áreas ampliadas de frontera agrícola o ganadera.

Por esta razón, los esfuerzos de la Fuerza se rigen por la creación, mantenimiento y fortalecimiento de una serie de capacidades que nos permitan anticipar los factores de inestabilidad, reducir la incertidumbre del futuro y ofrecer una respuesta efectiva en torno al control territorial y, durante su transición procurar la seguridad para que llegue el Estado y se consolide el territorio en Acción Unificada. Adicional a esto, es esencial nuestro apoyo al Sistema Nacional de Gestión de Riesgos de Desastres (SNGRD) en los que se espera un Ejército con alto conocimiento del cambio climático, atención de emergencia y crisis humanitaria (Directiva Presidencial N° 10 del 29 de Noviembre de 2018).



Del mismo modo, se debe trabajar en el fortalecimiento de las capacidades de Inteligencia y Contra-inteligencia. En cuanto a esto, la inteligencia humana es una herramienta indispensable que debe ser aprovechada en su máxima expresión. La inteligencia de los niveles estratégico y táctico/operacional deben estar siempre articuladas, trabajar al unísono, permitir un flujo de información mediante robustas, seguras y eficientes redes de comunicación; siempre, en preservación de la vida, anticipación de neutralización de acciones criminales, identificación de estructuras criminales y aprovechando la participación solidaria de la ciudadanía (Comité Estratégico de Diseño del Ejército del Futuro, 2013).

Para esto, en el Ejército se ha venido trabajando y seguirá trabajando en la selección apropiada del talento humano que debe ser idóneo a las funciones que se le asignen. Un adecuado programa de selección de perfiles, ciclos de rotación y traslado de personal va a permitir el aprovechamiento de las habilidades, conocimientos adquiridos y continuidad en los procesos. En cuanto a los mecanismos de control de procesos y mejora continua se deben sumar esfuerzos en la optimización del uso de mecanismos de evaluación y control, desarrollando planes de acción que tengan en cuenta los indicadores que arrojan estos mecanismos (Comité Estratégico de Transformación e Innovación, 2013).

Se debe estandarizar conceptos de educación y formación y; cumplir el compromiso de la Fuerza para actualizar la Doctrina frente a un mundo cambiante, no solo en lo referente al Contexto Estratégico sino sobre la utilización de tecnologías, la capacitación sobre las mismas. Nuestra Doctrina debe caracterizarse por ser especializada y diferencial que entienda la aplicación de operaciones tácticas y estratégicas según el contexto operacional. Incluso, es importante estandarizar aspectos metodológicos; por esta razón, es indispensable la construcción, difusión y uso de manuales y reglamentos, es esencial que los procedimientos se efectúen de acuerdo con la norma, haya continuidad en el trabajo y armonía en la Institución. El Ejército debe manejar un solo concepto de las políticas, normas y procedimientos institucionales. Lo que se ejecute dentro de la Institución debe ser debidamente soportado con Doctrina Militar (Dirección de Planeación, 2014).

Todos deben trabajar en afianzar una cultura de mejoramiento continuo y sostenibilidad en los procesos de los subsistemas del Ejército Generador de Fuerza. También, es indispensable formular planes claros que reflejen programas y proyectos que tengan alineación con la estrategia institucional y considere el fin de la Fuerza que es la misión encomendada por orden constitucional, aprovechen los recursos disponibles, sean viables económicamente hablando y puedan ser sostenibles (Comité Estratégico de Diseño del Ejército del Futuro, 2013).



La optimización de los procesos nos brinda el soporte estratégico para que las unidades operativas vean materializado los siguientes aspectos: manejo apropiado de la información; versatilidad en los cursos de acción y la integración de los medios de comunicación; esto va a permitir anticipar, prevenir, contrarrestar, neutralizar y persuadir potenciales factores de inestabilidad; garantizar la seguridad y supervivencia; concentrar los fuegos; garantizar la movilidad, mantenimiento, abastecimiento, servicios de campaña y toda la logística de las unidades operativas; proyección para enfrentar un enemigo adaptable y flexible; proteger las instalaciones militares, garantizar su seguridad y los activos vitales de la Fuerza; mover y posicionar de forma ventajosa las unidades frente al enemigo; proveer el apoyo y servicios para garantizar la libertad de acción, extender el alcance operacional, prolongar la resistencia; neutralización del material explosivo y; apoyo de recursos humanos, administración de finanzas, servicios de salud, apoyo religioso e ingeniería militar (Comité Estratégico de Diseño del Ejército del Futuro, 2013).

Como consecuencia de la buena imagen institucional, la reconocida experiencia y el ingenio de nuestra Institución para hacer frente a situaciones de inestabilidad, hemos establecido alianzas que contribuyen al desarrollo de la Fuerza y la adquisición de nuevas capacidades. Nuestra experiencia en guerra irregular, presente históricamente en Colombia, nos ha llevado a una proyección internacional de la Fuerza ya que tenemos capacidades por exportar, conocimiento por compartir y la experiencia para participar en la consolidación de los territorios (CAEEF, 2018). Una experiencia soportada en principios, tácticas, técnicas y procedimientos con un enfoque asimétrico dentro de un ambiente de guerra irregular o Conflicto Armado No Internacional (CANI) (Centro de educación y Doctrina del Ejército Nacional).

Una planeación adecuada y la implementación efectiva de planes y políticas diseñados nos va a dotar de los recursos y medios que requerimos para mejorar la calidad de vida de los hombres y mujeres de nuestro Ejército Nacional y la de sus familias. Para empezar, es importante continuar los esfuerzos en torno al fortalecimiento y optimización de la defensa jurídica integral que brinde protección jurídica en el ámbito operacional. De la misma manera, se debe dar continuidad a los planes, políticas y programas diseñados para mejorar los servicios prestados en el sistema de salud, las oportunidades de educación y profesionalización de la Fuerza; sumado a esto, las familias deben ser siempre partícipes de dichos beneficios y debe ingeniarse planes que incluyan los militares pensionados y familias víctimas, es decir, viudas y huérfanos (Dirección de Planeación, 2014).



Garantizar estos mínimos a los miembros de la Fuerza va a permitir que el Ejército Nacional se siga destacando en sus fortalezas. Tenemos importantes recursos que deben ser invertidos para sacar el mayor provecho, esto ocurre con el personal capacitado y con experiencia en el planeamiento y ejecución de operaciones militares, asalto aéreo y operaciones especiales. Otra fortaleza con la que contamos es que tenemos los recursos para desplegarlos en el territorio nacional, ofrecer apoyo logístico a todas las unidades operacionales y tácticas y, la capacidad de adaptarnos a diversas expresiones de violencia y criminalidad, sobre las que los factores de inestabilidad buscan su sobrevivencia. Por último, la actuación de nuestros Ingenieros Militares es indispensable en cuanto al desminado humanitario y la contribución de la Fuerza al desarrollo del país (Dirección de Planeación, 2014).

### 1.3 ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO SECTORIAL

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) corresponde al mandato comprendido entre 2018 y el año 2022 bajo el mando del señor Presidente Iván Duque Márquez. En este, se establecen unas directrices para las diferentes carteras del Gobierno Nacional bajo el conocimiento de las condiciones sociales, políticas y económicas que aquejan la población o que deben ser reforzadas o replicadas y, bajo las cuales se planea acciones políticas dirigidas a atender estas necesidades.

Por su parte, la Política de Defensa y Seguridad (PDS) surge a partir de la necesidad de construir una nueva visión de seguridad que trascienda más allá de combatir los grupos armados y las economías ilícitas hacia una política multidimensional que atienda los intereses de la Nación, consolide el Estado de Derecho y fortalezca la legitimidad institucional, garantice los DD.HH y transforme los territorios afectados por la criminalidad, asegurando su incorporación a la legalidad e impidiendo el acceso y control de los grupos ilegales. Esta política tiene el propósito de generar las condiciones de seguridad y convivencia que preserven y potencialicen los intereses nacionales, la Independencia, Soberanía e Integridad del territorio, al tiempo que restablezcan y fortalezcan la legalidad, promuevan el emprendimiento, el desarrollo económico y sirvan para construir una sociedad con equidad y reconocimiento pleno de los Derechos Humanos (MDN, 2019).

En cuanto al Plan Estratégico del Sector Defensa y Seguridad (PES), este es el instrumento mediante el cual, el Ministerio de Defensa Nacional (MDN) traza el horizonte para el Sector y reúne esfuerzos para la consecución de los objetivos propuestos. Además de ser una herramienta, el PES es diseñado y establecido para monitorear el avance del Sector en el cumplimiento de los objetivos, el progreso en cuanto a la gestión de la defensa y seguridad nacional, bajo los principios de transparencia y rendición de cuentas. Los Planes Estratégicos de cada entidad del Sector deben incluir y desarrollar de manera más detallada las iniciativas estratégicas (MDN, 2018-2022).

Frente a los retos en el ámbito externo, el PES propone la defensa de los intereses de la Nación mediante una estrategia diplomática. Dicha estrategia contempla el fortalecimiento de capacidades para el control institucional del territorio. Adicional a esto, dicha estrategia diplomática pretende el robustecimiento de capacidades respecto de la seguridad digital, ciberdefensa, inteligencia y contra-inteligencia. Ahora, para los factores de inestabilidad presentados a nivel interno, el PES busca que los esfuerzos a implementar para que el Sector mejore su rendimiento en eficiencia, transparencia y sostenibilidad. En el entendido de que, la principal amenaza a nivel interno es la falta de presencia de organismos del Estado que fortalezcan el tejido humano y económico de las regiones (MDN, 2018-2022).


Para esto, el PES especifica una serie de áreas misionales que son el pilar de la planeación estratégica a corto, mediano y largo plazo. Las áreas misionales han permitido al sector defensa y seguridad establecer el orden de prioridad de las amenazas y retos a los que se puede o debe enfrentar el país. Encima, su formulación contempla el nuevo enfoque multidimensional de seguridad que se ha establecido e implementado en el PND y la PDS. Este enfoque multidimensional pretende transitar del control militar y policial al control institucional del territorio; en el entendido de que la realidad requiere la acción unificada de las diferentes entidades estatales (MDN, 2018-2022).

El sector dicta unos lineamientos en lo referente a la gestión pública territorial para la convivencia y la seguridad o la Política de Convivencia y Seguridad Ciudadana (PCSC) la cual, expone aquellas situaciones en las que el Ejército tiene injerencia en los casos que reglamenta la Ley y en situaciones de inestabilidad que demanden su intervención. Para esto, se entiende que hay dos tipos de amenazas las cuales pueden ser causadas por el ser humano (antrópicas) o cuando no son causadas por el hombre (no antrópicas). El apoyo del Ejército debe ser integral, debe apoyar el control de la sociedad en situaciones de crisis, evacuación de la población en el evento de desastres ambientales y debe estar preparado y prestar su apoyo en el control y protección de los colombianos y los recursos naturales del país en apoyo al SNGRD.

A continuación, se presenta una alineación que parte de las áreas misionales dispuestas en el PES con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los objetivos del PND, los objetivos de la PDS, los objetivos del PES, los objetivos del Comando General de las Fuerzas Militares (COGFM) y los objetivos estratégicos del Plan Estratégico Institucional (PEI).



**Tabla N° 5. Áreas misionales con alineación estratégica**


Áreas Misionales y ODS <sup>14</sup>	Objetivos PND <sup>15</sup>	Objetivos PDS <sup>16</sup>	Objetivos PES <sup>17</sup>	Objetivos PEI (COGFM)	Objetivos PEM 2030 (COGFM)	Objetivos Estratégicos Ejército Nacional
<p><b>Defensa nacional</b></p> 	<p><b>PACTO I. Pacto por la legalidad. Pilar de Colombia en la escena global.</b></p> <p><b>Objetivo 2.</b> Dar respuesta oportuna a las cambiantes dinámicas migratorias, apuntando a que la migración sea ordenada, segura y regular.</p> <p><b>PACTO I. Pacto por la legalidad. Pilar de Colombia en la escena global.</b></p> <p><b>Objetivo 3.</b> Política integral de lucha contra las drogas (erradicación de Cultivos, reducción de la disponibilidad, prevención del consumo y acción unificada).</p> <p><b>PACTO I. Pacto por la legalidad. Pilar de seguridad, autoridad y orden para la libertad.</b></p> <p><b>Objetivo 5.</b> Pacto por la vida (protección a personas y comunidades en riesgo).</p> <p><b>PACTO I. Pacto por la legalidad. Pilar de Colombia en la escena global.</b></p> <p><b>Objetivo 6.</b> Capacidades de Defensa y Seguridad Nacional.</p> <p><b>PACTO I. Pacto por la legalidad. Pilar de Colombia en la escena global.</b></p> <p><b>Objetivo 7.</b> Control integral marítimo, terrestre, aéreo, fluvial espacial y ciberespacial.</p>	<p><b>Objetivo 1.</b> Garantizar la soberanía, la independencia y la integridad territorial.</p> <p>a) Diplomacia para la defensa y seguridad.</p> <p>b) Estrategia de seguridad fronteriza.</p> <p>c) Lucha contra el crimen transnacional.</p> <p><b>Objetivo 4.</b> Preservar y defender el agua, la biodiversidad y los recursos naturales como activos estratégicos de la Nación e interés Nacional.</p>	<p><b>Objetivo 1.</b> Garantizar la defensa de la soberanía, la independencia y la integridad del territorio Nacional.</p>	<p><b>Objetivo 1.</b> Integrar las capacidades de las Fuerzas Militares para defender la soberanía, la independencia, la integridad del territorio nacional, la vigencia del orden constitucional y contribuir a la seguridad de la población, sus recursos y el Estado Social de Derecho.</p>	<p><b>Objetivo 1.</b> Contar con una autonomía estratégica y capacidad disuasiva creíble y sostenible para actuar de forma efectiva y simultánea en más de un escenario.</p>	<p><b>Objetivo 1.</b> Contribuir a la defensa de la soberanía, la independencia, la integridad del territorio Nacional y del orden Constitucional.</p> <p><b>Objetivo 3.</b> Potencializar la función de inteligencia.</p>

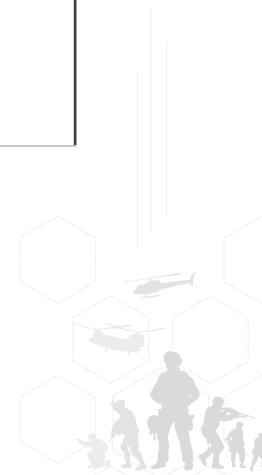
14 Ver la alineación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible en el Plan Nacional de Desarrollo (PND 2018-2022)


15 Ver las estrategias a cada objetivo del PND 2018-2022.




16 Ver acciones a cada objetivo de la Política de Defensa y Seguridad del Ministerio de Defensa Nacional

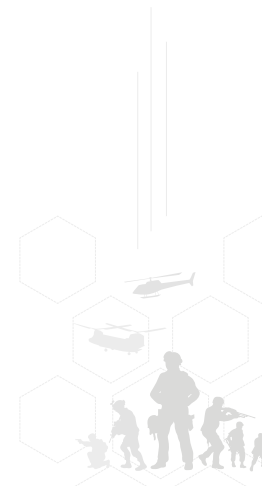
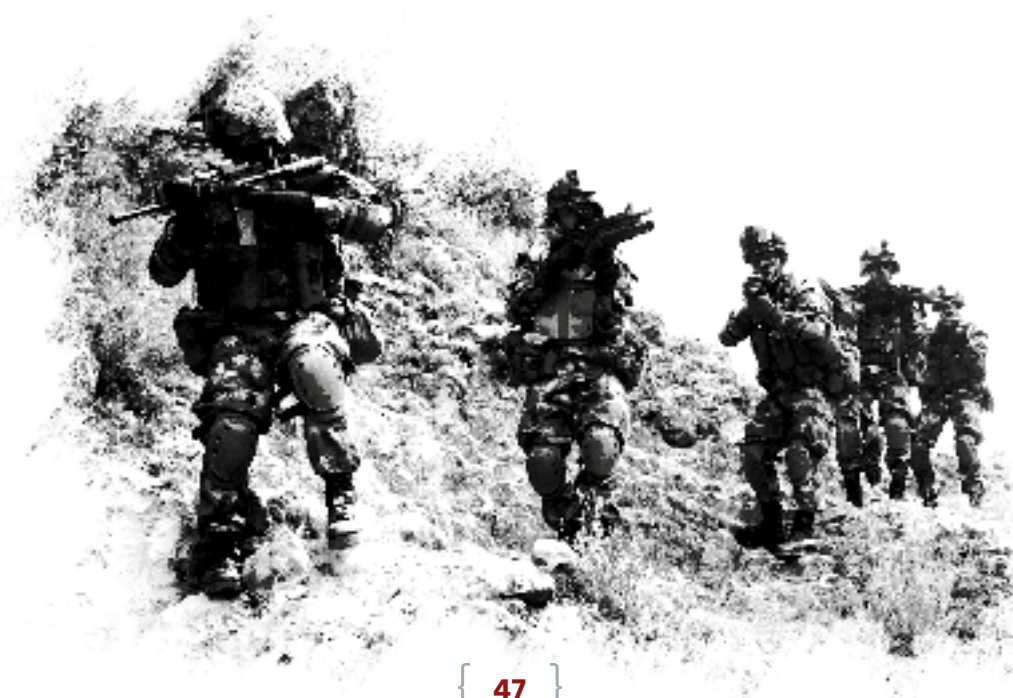
17 Ver las metas a cada objetivo del Plan Estratégico Sectorial del Ministerio de Defensa Nacional.



Áreas Misionales y ODS <sup>14</sup>	Objetivos PND <sup>15</sup>	Objetivos PDS <sup>16</sup>	Objetivos PES <sup>17</sup>	Objetivos PEI (COGFM)	Objetivos PEM 2030 (COGFM)	Objetivos Estratégicos Ejército Nacional
<p><b>Cooperación Internacional</b></p> 	<p><b>PACTO I.</b> Pacto por la legalidad. Pilar de Colombia en la escena global.</p> <p><b>Objetivo 8.</b> Diplomacia para la defensa y la Seguridad Nacional.</p>	<p><b>Objetivo 1.</b> Garantizar la soberanía, la independencia y la integridad territorial.</p> <p>a) Diplomacia para la defensa y seguridad.</p> <p>b) Estrategia de seguridad fronteriza.</p> <p>c) Participar en misiones internacionales y de Paz conforme a los intereses estratégicos de la Nación.</p> <p>d) Fortalecer cooperación y exportar capacidades.</p> <p>e) Lucha contra el crimen transnacional.</p>	<p><b>Objetivo 1.</b> Garantizar la defensa de la soberanía, la independencia y la integridad del territorio Nacional.</p>	<p><b>Objetivo 1.</b> Integrar las capacidades de las Fuerzas Militares para defender la soberanía, la independencia, la integridad del territorio nacional, la vigencia del orden constitucional y contribuir a la seguridad de la población, sus recursos y el Estado Social de Derecho.</p>	<p><b>Objetivo 6.</b> Ser un referente regional e internacional en la lucha contra las amenazas transnacionales y el crimen organizado.</p>	<p><b>Objetivo 1.</b> Contribuir a la defensa de la soberanía, la independencia, la integridad del territorio Nacional y del orden Constitucional.</p> <p><b>Objetivo 7.</b> Afianzar la cooperación internacional y diplomacia militar.</p>
<p><b>Convivencia y Seguridad Ciudadana</b></p>  	<p><b>PACTO I.</b> Pacto por la legalidad. Pilar de Imperio de la ley y convivencia.</p> <p><b>Objetivo 5.</b> Pacto por la vida (protección a personas y comunidades en riesgo).</p> <p><b>PACTO I.</b> Pacto por la legalidad. Pilar de Imperio de la ley y convivencia.</p> <p><b>Objetivo 13.</b> Fortalecer la convivencia ciudadana y la seguridad como un servicio público indispensable para la legalidad.</p>	<p><b>Objetivo 2.</b> Proteger a la población y contribuir a su bienestar.</p> <p>a) Reducir los principales delitos.</p> <p>b) Promover la convivencia.</p> <p>c) Promover la participación cívica para la seguridad.</p> <p><b>Objetivo 5.</b> Consolidar la seguridad para la legalidad y contribuir al emprendimiento y logro de la equidad.</p> <p>a) Garantizar el derecho a la propiedad privada, inversión y emprendimientos</p>	<p><b>Objetivo 2.</b> Proteger a la población y contribuir a su bienestar mediante el fortalecimiento de la convivencia y Seguridad Ciudadana.</p>	<p><b>Objetivo 2.</b> Contribuir con la seguridad de la población, sus recursos y el Estado Social de Derecho dentro del marco estricto de las normas de los Derechos Humanos y del Derecho Internacional Humanitario para protegerla y coadyuvar a su bienestar.</p>		<p><b>Objetivo 2.</b> Apoyar la Acción Unificada del Estado y el control institucional del territorio.</p>





Áreas Misionales y ODS <sup>14</sup>	Objetivos PND <sup>15</sup>	Objetivos PDS <sup>16</sup>	Objetivos PES <sup>17</sup>	Objetivos PEI (COGFM)	Objetivos PEM 2030 (COGFM)	Objetivos Estratégicos Ejército Nacional
<p><b>Seguridad Pública</b></p> 	<p><b>PACTO I. Pacto por la legalidad. Pilar de seguridad, autoridad y orden para la libertad.</b></p> <p><b>Objetivo 1.</b> Control institucional del territorio. Zonas Estratégicas de Intervención Integral (ZEII) para el fortalecimiento del Estado social de derecho.</p> <p><b>PACTO I. Pacto por la legalidad. Pilar de seguridad, autoridad y orden para la libertad.</b></p> <p><b>Objetivo 2.</b> Disrupción del delito para la lucha contra la criminalidad, economías criminales y sustitución de economías ilícitas por economías lícitas.</p> <p><b>PACTO I. Pacto por la legalidad. Pilar de seguridad, autoridad y orden para la libertad.</b></p> <p><b>Objetivo 3.</b> Política integral de lucha contra las drogas (erradicación de cultivos, reducción de la disponibilidad, prevención del consumo y acción unificada)</p> <p><b>PACTO I. Pacto por la legalidad. Pilar de seguridad, autoridad y orden para la libertad.</b></p> <p><b>Objetivo 12.</b> Red de participación Cívica.</p> <p><b>PACTO XI. Pacto por la Construcción de la paz: Cultura de la legalidad, convivencia, estabilización y víctimas.</b></p> <p><b>Objetivo 3.</b> Reducir el riesgo por la presencia o sospecha de MAP, MUSE y AEI en el territorio nacional.</p>	<p><b>Objetivo 2.</b> Proteger a la población y contribuir a su bienestar.</p> <p>a) Fortalecer la atención humanitaria, el desminado humanitario.</p> <p>b) Desarticulación GAO y GDO.</p> <p>c) Reducir el tráfico y comercialización urbana de drogas.</p> <p><b>Objetivo 3.</b> Lograr el control institucional del territorio.</p> <p>a) Sustituir las economías ilícitas por lícitas y destruir las finanzas de las organizaciones criminales.</p> <p><b>Objetivo 5.</b> Consolidar la seguridad para la legalidad y contribuir al emprendimiento y logro de la equidad.</p> <p>a) Protección infraestructura crítica.</p>	<p><b>Objetivo 3.</b> Desarticular los grupos armados organizados, los grupos de delincuencia organizada y sustituir las economías ilícitas por lícitas.</p>	<p><b>Objetivo 3.</b> Desarticular los grupos armados Organizados y GAOr, contribuir a la desarticulación de grupos delincuenciales organizados, la disrupción del crimen y la reducción del sistema de economías ilícitas.</p>		<p><b>Objetivo 2.</b> Apoyar la Acción Unificada del Estado y el control institucional del territorio.</p> <p><b>Objetivo 4.</b> Contribuir a la desarticulación de las amenazas que enfrenta la Nación</p>

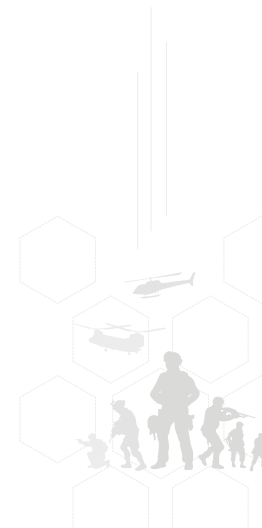
Áreas Misionales y ODS <sup>14</sup>	Objetivos PND <sup>15</sup>	Objetivos PDS <sup>16</sup>	Objetivos PES <sup>17</sup>	Objetivos PEI (COGFM)	Objetivos PEM 2030 (COGFM)	Objetivos Estratégicos Ejército Nacional
<p><b>Contribución a la Gestión del Riesgo de Desastres</b></p> 	<p><b>PACTO I. Pacto por la legalidad. Pilar de seguridad, autoridad y orden para la libertad</b></p> <p><b>Objetivo 15.</b> Fortalecimiento de la institucionalidad para la seguridad y convivencia ciudadana.</p>	<p><b>Objetivo 2.</b> Proteger a la población y contribuir a su bienestar.</p> <p>a) Fortalecer la gestión del riesgo de desastres.</p>	<p><b>Objetivo 4.</b> Optimizar y mejorar la gestión de riesgo por parte del Sector Defensa y Seguridad en apoyo al Sistema Nacional de Gestión de Riesgo de Desastres.</p>	<p><b>Objetivo 4.</b> Contribuir con las capacidades para la atención humanitaria en la gestión del riesgo de desastres.</p>		<p><b>Objetivo 5.</b> Apoyar la protección de los recursos naturales como activos estratégicos de la Nación y la gestión de riesgos de desastres en contribución al SNGRD.</p>
<p><b>Contribución a la Protección de los Recursos Naturales y del Medio Ambiente</b></p>  	<p><b>ESTRATEGIA No 6</b> Creación de la Fuerza de protección Integral Ambiental, asociado al Objetivo No 1 Control institucional del territorio. Zonas Estratégicas de Intervención Integral (ZEII) para el fortalecimiento del Estado social de derecho.</p>	<p><b>Objetivo 4.</b> Preservar y defender el agua, la biodiversidad y los recursos naturales como activos estratégicos de la Nación e intereses Nacionales.</p> <p>a) Fortalecer el cumplimiento de los convenios internacionales para proteger los intereses y derechos marítimos de los colombianos.</p>	<p><b>Objetivo 5.</b> Proteger y preservar, en el marco de la competencia de la Fuerza Pública, el agua, la biodiversidad y el medio ambiente como interés Nacional principal y prevalente.</p> <p><b>Objetivo 7.</b> Contribuir al desarrollo de los intereses marítimos y fluviales del país.</p>	<p><b>Objetivo 5.</b> Contribuir a la conservación y protección del medio ambiente para preservar y defender los activos estratégicos de la Nación e intereses nacionales.</p>		<p><b>Objetivo 5.</b> Apoyar la protección de los recursos naturales como activos estratégicos de la Nación y la gestión de riesgos de desastres en contribución al SNGRD.</p>



Áreas Misionales y ODS <sup>14</sup>	Objetivos PND <sup>15</sup>	Objetivos PDS <sup>16</sup>	Objetivos PES <sup>17</sup>	Objetivos PEI (COGFM)	Objetivos PEM 2030 (COGFM)	Objetivos Estratégicos Ejército Nacional
<p><b>Contribución al Desarrollo del País</b></p>  	<p><b>ESTRATEGIA No 5</b> Contribuir a la acción unificada del estado, fortaleciendo las capacidades de acción integral, asociado al Objetivo No 1 Control institucional del territorio. Zonas Estratégicas de Intervención Integral (ZEII) para el fortalecimiento del Estado social de derecho.</p> <p><b>PACTO I. Pacto por la legalidad. Pilar de seguridad, autoridad y orden para la libertad</b></p> <p><b>Objetivo 7.</b> Control integral marítimo, terrestre, aéreo, fluvial, espacial y ciberespacial.</p>	<p><b>Objetivo 3.</b> Lograr el control institucional del territorio.</p> <p>a) Contribuir a la acción unificada, interagencial, sostenida y sostenible.</p> <p>b) Desarrollo de obras de infraestructura con el apoyo de ingenieros militares.</p> <p><b>Objetivo 5.</b> Consolidar la seguridad para la legalidad y contribuir al emprendimiento y logro de la equidad.</p> <p>a) Garantizar el derecho a la propiedad privada, inversión y emprendimientos productivos, participación democrática y libre movilidad.</p>	<p><b>Objetivo 3.</b> Lograr el control institucional del territorio</p> <p>a) Contribuir a la acción unificada, interagencial, sostenida y sostenible</p> <p>b) Desarrollo de obras de infraestructura con el apoyo de ingenieros militares</p> <p><b>Objetivo 4.</b> Preservar y defender el agua, la biodiversidad y los recursos naturales como activos estratégicos de la nación e interés nacional</p> <p>a) Fortalecer el cumplimiento de los convenios internacionales para proteger los intereses y derechos marítimos de los colombianos</p> <p><b>Objetivo 6.</b> Contribuir al desarrollo económico y social del país con las capacidades de la Fuerza Pública</p>	<p><b>Objetivo 6.</b> Contribuir con las capacidades de las Fuerzas Militares al desarrollo económico y social del país, la legalidad, el emprendimiento y la equidad.</p>	<p><b>Objetivo 5.</b> Contribuir al desarrollo sostenible del país mediante el empleo de las capacidades militares.</p>	<p><b>Objetivo 2.</b> Apoyar la Acción Unificada del Estado y el control institucional del territorio.</p>

Áreas Misionales y ODS <sup>14</sup>	Objetivos PND <sup>15</sup>	Objetivos PDS <sup>16</sup>	Objetivos PES <sup>17</sup>	Objetivos PEI (COGFM)	Objetivos PEM 2030 (COGFM)	Objetivos Estratégicos Ejército Nacional
<p><b>Gestión y Apoyo Institucional</b></p>  	<p><b>PACTO I. Pacto por la legalidad. Pilar de seguridad, autoridad y orden para la libertad</b></p> <p><b>Objetivo 10.</b> Gestión y transformación del sector de la defensa.</p> <p><b>PACTO I. Pacto por la legalidad. Pilar de seguridad, autoridad y orden para la libertad</b></p> <p><b>Objetivo 11.</b> Bienestar y seguridad jurídica de los Miembros de la Fuerza Pública.</p>	<p><b>Objetivo 6.</b> Innovar, transformar y fortalecer el sector de defensa y seguridad.</p> <p>a) Fortalecer la industria del sector defensa y seguridad.</p> <p><b>Objetivo 7.</b> Garantizar la protección, profesionalización y bienestar de los miembros de las Fuerzas Militares, la Policía Nacional y sus familias.</p>	<p><b>Objetivo 8.</b> Fortalecer y transformar las Fuerzas Militares en búsqueda de la modernización institucional.</p> <p><b>Objetivo 9.</b> Garantizar el bienestar, la salud y la seguridad jurídica de los miembros de las Fuerzas Militares y la Policía Nacional.</p> <p><b>Objetivo 10.</b> Impulsar la ciencia, tecnología e innovación del Sector, así como sus capacidades empresariales.</p>	<p><b>Objetivo 8.</b> Fortalecer y transformar las Fuerzas Militares en búsqueda de modernización institucional.</p> <p><b>Objetivo 9.</b> Garantizar la profesionalización, bienestar y seguridad jurídica institucional, de los miembros de las Fuerzas Militares.</p> <p><b>Objetivo 10.</b> Continuar impulsando la ciencia, tecnología e innovación de las Fuerzas Militares.</p>	<p><b>Objetivo 2.</b> Alcanzar y mantener la superioridad en el desarrollo de todas las operaciones conjuntas a través de la integración de las capacidades y roles militares.</p> <p><b>Objetivo 3.</b> Proyectar la perdurabilidad institucional robusteciendo los mecanismos de protección de la Fuerza y el respeto por los Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario.</p> <p><b>Objetivo 4.</b> Ser sostenibles con los recursos asignados en procura de mantener la efectividad y transparencia institucional.</p>	<p><b>Objetivo 6.</b> Optimizar el sostenimiento de las operaciones militares.</p> <p><b>Objetivo 7.</b> Afianzar la cooperación internacional y diplomacia militar.</p> <p><b>Objetivo 8.</b> Soportar las operaciones con doctrina pertinente.</p> <p><b>Objetivo 9.</b> Fomentar la investigación, desarrollo tecnológicos e innovación (I+D+i).</p> <p><b>Objetivo 10.</b> Fortalecer la planeación, gestión, control y desempeño institucional.</p> <p><b>Objetivo 11.</b> Mejorar la gestión del talento humano.</p> <p><b>Objetivo 12.</b> Mantener el respeto por la Constitución Política, la Ley, los DD. HH. y el DIH.</p> <p><b>Objetivo 13.</b> Fortalecer la integridad y transparencia Institucional.</p>

Fuente: Departamento de Planeación (CEDE5) Dirección de Planeamiento Estratégico (DIPLE)





2

# HACIA DÓNDE VAMOS





## 2 HACIA DÓNDE VAMOS

Se tiene conocimiento de “*Dónde estamos*”, ahora bien, la Fuerza se dirige a unos fines institucionales establecidos en “*Hacia dónde vamos*”. Se está en un lugar y en un momento construido por experiencias, las cuales, dan razón de lecciones aprendidas que son el foco para visibilizar los aciertos y también, deben ser la prueba de los procesos por mejorar. Para esto, se parte de la base de unas *líneas estratégicas* en donde se especifican las áreas en las que debe actuar el Ejército Nacional, las *líneas de esfuerzo* que permiten priorizar las acciones de la institución, una estrategia operacional como es el *Plan de Campaña Bicentenario “Héroes de la Libertad”* para posteriormente visualizar las relaciones de causalidad de los objetivos estratégicos definidos, facilitando la formulación y seguimiento al desempeño institucional con el propósito de soportar la toma de decisiones del alto mando con el *Mapa de Objetivos Estratégicos*.

### 2.1 LÍNEAS ESTRATÉGICAS DEL EJÉRCITO NACIONAL

Las líneas se describen en cuatro (4) partes en las que se desarrolla la Misión Constitucional del Ejército; una gestión integral dedicada a garantizar el bienestar de los miembros de la Fuerza y mejorar la calidad de vida de sus familias; el control institucional del territorio como fundamento para transitar a la consolidación del territorio con presencia integral del Estado y; capacitación y desarrollo de operaciones encaminadas a apoyar al SNGRD en situaciones de emergencia ambiental, crisis humanitaria y, en general, amenazas antrópicas, causadas por el hombre, como la contaminación de cuerpos de agua, y no antrópicas, entre otras, como las epidemias, pandemias o desastres naturales.

Tabla N° 6. Líneas estratégicas

LÍNEAS ESTRATÉGICAS	DESCRIPCIÓN
<b>Seguridad y defensa de la nación</b>	<p>Encaminada hacia la protección de la soberanía, la independencia, la integridad del territorio, el orden constitucional y los intereses nacionales, por medio de la acción unificada, el control institucional del territorio, la función de inteligencia y el control integral del territorio en el dominio terrestre y ciberespacial, para hacer frente y desarticular los diversos tipos de amenaza o agresiones, ya sean de tipo interno o externo, con carácter convencional o no convencional, que enfrenta la nación.</p> <p>Lo anterior enfocado en el fortalecimiento de las capacidades de defensa y estratégicas, por medio de la integración en operaciones conjuntas, combinadas y coordinadas; con especial énfasis en el desarrollo de la estrategia de seguridad fronteriza a partir de planes binacionales, interoperabilidad y la participación de la Fuerza en misiones internacionales y de paz.</p> <p>Asimismo, es importante el fortalecimiento de alianzas y la cooperación con actores estratégicos y la diplomacia para la defensa y seguridad en los niveles bilateral y multilateral; a través de operaciones militares, el intercambio de conocimientos, tecnologías, bienes y mejores prácticas en seguridad y defensa. Por otro lado, el desarrollo y exportación de capacidades para la participación en misiones internacionales y la consolidación del liderazgo hemisférico en la lucha contra el crimen y delito organizado transnacional.</p>
<b>Gestión Institucional Integral</b>	<p>Esta línea de esfuerzo se enfoca en el direccionamiento estratégico, la gestión administrativa, jurídica y organizacional que garantiza a la Fuerza el cumplimiento de la misión por medio del fortalecimiento interno de la institución, a través del desarrollo de los siguientes aspectos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecimiento de la defensa de la Fuerza entendida en el espectro de defensa técnica y especializada.</li> <li>2. Fortalecimiento de la sostenibilidad, la transparencia y la rendición de cuentas de la Fuerza, por medio del uso óptimo de los recursos materiales e inmateriales, el robustecimiento de la planeación enmarcada en el modelo de planeación por capacidades de la Fuerza, la gestión, el control y el desempeño institucional.</li> <li>3. El desarrollo de todas las acciones enmarcadas en el respeto de los DD.HH. y el DIH.</li> <li>4. Fortalecimiento de los programas de educación y profesionalización de los miembros de la Fuerza. Así mismo, fomentar la investigación, el desarrollo tecnológico, la ciencia e innovación y promoción del bilingüismo.</li> <li>5. Fortalecimiento del bienestar integral y seguridad de los miembros de la Fuerza, en salud, cobertura, programas de rehabilitación, soluciones de vivienda y asignación del retiro, haciendo estos procesos más eficientes, satisfactorios y transparentes.</li> <li>6. Dar continuidad al proceso de transformación y modernización y fortalecimiento de la Fuerza.</li> <li>7. Optimizar el sostenimiento de las operaciones militares mediante la aplicación de la doctrina.</li> <li>8. Optimizar los procesos de vinculación de soldados profesionales en los territorios y asimismo fortalecer el proceso de incorporación, permanencia del personal, plan de carrera y manejo de la reserva activa.</li> </ol>
<b>Control Institucional del Territorio para la consolidación</b>	<p>Trabajo encauzado hacia el desarrollo del país y los territorios, por medio de la Acción Unificada y la Acción Integral para transitar del Control Militar del Territorio al Control Institucional del Territorio llevando así a la consolidación integral de la nación que permita el crecimiento económico y social que brinde la garantía del goce de los derechos por parte de los ciudadanos.</p> <p>Por otro lado, se referencian a las acciones enfocadas en el fortalecimiento de la presencia de la Fuerza y el Control Institucional del Territorio en las ZEII y demás áreas críticas y prioritarias; contribuyendo a la sustitución de las economías ilícitas, que financian las organizaciones criminales, por lícitas; la protección de los líderes sociales en condición de vulnerabilidad, el desarrollo de obras de infraestructura con el apoyo de los ingenieros militares y la construcción de legalidad.</p>

LÍNEAS ESTRATÉGICAS	DESCRIPCIÓN
<p><b>Apoyo a la Gestión del Riesgo de desastres y la protección de los recursos naturales y del medio ambiente</b></p>	<p>Desarrollo de acciones en torno a la prevención, mitigación y atención de emergencias y el riesgo desastres, para la protección de la población y sus recursos. Aunado al esfuerzo en torno a la disrupción del crimen que genera la afectación al patrimonio y los recursos naturales entendidos como activos estratégicos de la nación.</p> <p>Lo anterior, encaminado a la preservación y defensa de la biodiversidad, los recursos naturales y las áreas de protección ambiental, por medio del desmantelamiento de las actividades criminales que afectan el medio ambiente.</p> <p>Asimismo, en situaciones de crisis antrópicas, causadas por el hombre como el caso del daño de los ecosistemas, contaminación de recursos hídricos, contaminación ambiental etc. y; no antrópicas que son amenazas cuyo origen es desconocido y la responsabilidad de estas no es por acciones humanas. Tal es el caso de una epidemia, pandemia o un desastre ambiental.</p>

Fuente: CEDE5 - DIPLE.

## 2.2 LÍNEAS DE ESFUERZO

Las líneas de esfuerzo son agrupaciones de iniciativas estratégicas que permiten alinear y priorizar los esfuerzos que la Fuerza desarrollará dentro del marco de las relaciones causa efecto, permitiendo así enfocar los esfuerzos estratégicos, operacionales y tácticos. El Ejército Nacional ha identificado cinco (05) líneas de esfuerzo (dos operacionales y tres estratégicas).

### ► LÍNEAS DE ESFUERZO OPERACIONALES:



**Fortalecimiento de las capacidades de la Fuerza:** Línea que agrupa las iniciativas que permiten cumplir el mandato constitucional de la Fuerza frente al sostenimiento de la defensa y seguridad de la nación. Las capacidades aquí relacionadas están estrechamente vinculadas con funciones de conducción de la guerra; razón por la cual esta línea toma vida mediante las OTU y sus especificaciones sobre cómo desarrollar operaciones militares.



**Dinamización del control y presencia institucional:** Esta línea representa las iniciativas estratégicas que permiten desarrollar y fortalecer las actividades de la Fuerza en el marco de la presencia y reconocimiento Institucional. Su carácter operacional vincula las iniciativas directamente con los factores de inestabilidad y se articula en las OTU.

### ► LÍNEAS DE ESFUERZO ESTRATÉGICAS:



**Fortalecimiento de mecanismos de prevención y control:** El actuar del Ejército Nacional debe ser desarrollado bajo la normatividad nacional e internacional, la asesoría jurídica y la protección de la información, con la activa escucha de la ciudadanía. Se debe buscar constantemente mecanismos para proteger la Fuerza, sus miembros y brindar seguridad jurídica en el marco de operaciones desde el nivel estratégico hasta el táctico. Se requiere que los canales de comunicación con la ciudadanía que sean bilaterales, eficientes y se ofrezcan respuestas de manera efectiva a las inquietudes de la ciudadanía, sus representantes, demás organismos del Estado y organizaciones no gubernamentales.



**Optimización de los procesos institucionales:** Línea que prioriza los esfuerzos que se realizan al interior de la Fuerza para la mejora continua de su accionar en todos los niveles. Vale la pena resaltar la importancia de trabajar por la mejora en la calidad de vida y las condiciones laborales del personal de la Institución en todos los niveles con énfasis en los integrantes y unidades operacionales. De igual manera, se requiere que la Institución implemente las buenas practicas a partir de la RDA, fortalezca su capacidad de identificar la necesidad de actualizar u optimizar los procesos, mejore la calidad de los productos, consolide la planeación estratégica, articule los subsistemas y se soporte en la sinergia institucional.



**Optimización de la Gestión Humana:** El talento humano es la base sobre la cual el Ejército Nacional desarrolla su noble y leal labor, siendo este el pilar fundamental a robustecer para que lo esperado, lo planeado y lo ejecutado concuerden con el valor público que cada uno de sus integrantes puede dar a su nación. Se requiere un sistema capaz de analizar las necesidades de las dependencias y las unidades y suplir el personal idóneo, aprovechando la facultad, la experiencia y la experticia de cada miembro de la Fuerza.

## 2.3 PLAN DE CAMPAÑA

El Plan de Campaña Bicentenario “Héroes de la Libertad” es un documento elaborado por el Comando del Ejército Nacional, en el cual se dictan lineamientos de tipo operacional, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos estratégicos emitidos por el Comando General de las Fuerzas Militares, el Ministerio de Defensa Nacional y la Presidencia de la República. Este se fundamenta en el esfuerzo para la recuperación de zonas, la desintegración de economías ilícitas, así como, la interrupción de los factores de inestabilidad por medio de las OTU, en contribución a la acción unificada del Estado, para pasar del control militar al control institucional del territorio.

En este documento, se presenta el marco estratégico militar como resultado del análisis detallado del ambiente operacional en concordancia con los retos y desafíos a enfrentar. Su enfoque estratégico es la protección del Estado y sus recursos para lo cual determina los siguientes esfuerzos principales: 1) Conducir operaciones Conjuntas Coordinadas Interinstitucionales y Multilaterales (CCIM); 2) Teatros dentro del dominio terrestre; 3) Áreas de Atención Priorizada y municipios priorizados; 4) Desintegrar y atacar el Sistema de Amenaza Persistente (SAP) y las economías ilícitas; 5) Desarrollar las acciones bajo la sinergia operacional; 6) Garantizar la acción unificada y; 7) Alcanzar objetivos comunes estratégicos.

Inicialmente, el Plan de Campaña hace la contextualización sobre los factores de inestabilidad, siendo estos el conjunto de componentes que generan inseguridad social, económica y armada, que, por su interdependencia entre actores, modos, medios y fines, se comporta como sistema, demandando la aplicación de estrategias integradas, diferenciadas para enfrentar el SAP como un todo.

De igual manera, hace alusión a los factores de inestabilidad en tres niveles:



**Economías ilícitas:** Dentro de las cuales determina el narcotráfico, la extracción ilícita de yacimientos mineros, la extorsión y secuestro; y el contrabando.



**Factores armados:** Centrando estos en GAO, GDO, Delito Organizado Transnacional (DOT), atentados terroristas, tráfico de armas, municiones y explosivos; y afectación a la fase de reincorporación.



**Factores Sociales:** Delimitándolos en las manifestaciones violentas y disturbios, la migración irregular y tráfico de migrantes, la interferencia a la restitución de tierras, la afectación a líderes sociales, recursos y medio ambiente; la carencia de infraestructura vial básica, la corrupción como fenomenología interna, los indicadores críticos de pobreza multidimensional y las debilidades del sistema de justicia.

El Plan de Campaña Bicentenario “Héroes de la Libertad” hace un análisis profundo de las áreas con mayor grado de concentración de este tipo de factores de inestabilidad, y a su vez determina unas Áreas de Atención Priorizada, las cuales, se dividen en 10, compuestas a su vez por 104 municipios, sobre los que se desarrollan los principales esfuerzos operacionales. Esto con la finalidad de lograr una afectación importante a los diferentes factores de inestabilidad y así llevar a la estabilización y posterior consolidación de los territorios por medio de la Acción Unificada.

El Plan de Campaña sustenta el concepto estratégico en el cual presenta que el direccionamiento de la estrategia militar se da a partir de un análisis detallado del ambiente operacional nacional, en el cual se sustentan tres ejes estratégicos<sup>18</sup>:



**Protección del Estado y sus Recursos:** Lo cual se logra a través de la articulación institucional, que lleve a desarrollar sinergia operacional como fundamento para la acción unificada del Estado. Este eje es el esfuerzo primordial de la Fuerza, el cual se enfoca en la conducción de operaciones CCIM para atacar los factores de inestabilidad en las Áreas de Atención Priorizada, logrando la protección de las fronteras, aislando a la población de la amenaza y neutralizar el SAP en especial el narcotráfico y las economías ilícitas en el marco de la Acción Unificada.



**Control institucional del territorio:** Este eje si logra por medio de la estabilización dinámica del territorio, contribuyendo con el ADAC, en pro de la garantía de gobernabilidad y el desarrollo de las regiones.



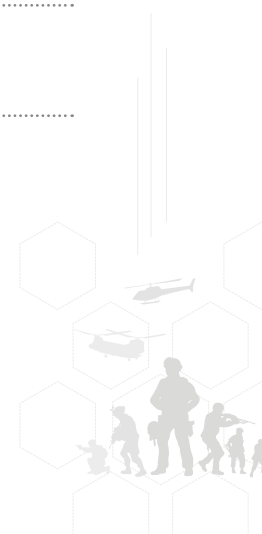
**Fortalecimiento Institucional:** Enfocado en el alistamiento de la Fuerza, el cual le permita operar en un entorno Volátil Incierto Complejo y Ambiguo (VICA) a través del proceso de constante capacitación, entrenamiento y profesionalización. Así mismo, aumentando la participación y cooperación internacional a través de la integración de las capacidades, lo cual permita convertirse en un referente a nivel interno, regional y en apoyo a la seguridad global. Este eje a su vez enfatiza la protección integral a la Fuerza, el mantenimiento de la moral, el bienestar y el fortalecimiento de la seguridad jurídica integral.

<sup>18</sup> CRE-i 6, Libro estructural, página 41

Estos ejes estratégicos están soportados en cuatro pilares fundamentales: 1) Los DD.HH y el DIH; 2) Las operaciones CCIM; 3) La Transformación; 4) Los Procesos (Comando General Fuerzas Militares de Colombia, 2018).

A su vez, los ejes estratégicos se ven impulsados por 11 líneas estratégicas y por 11 objetivos que refuerzan las acciones y la intención de todo el concepto estratégico del plan; ahora bien, estos objetivos se encuentran inmersos en los objetivos estratégicos del Ejército Nacional, con la finalidad de alinear y configurar los esfuerzos desde el nivel estratégico hasta el operacional en una misma misión y sentido, estos objetivos son:

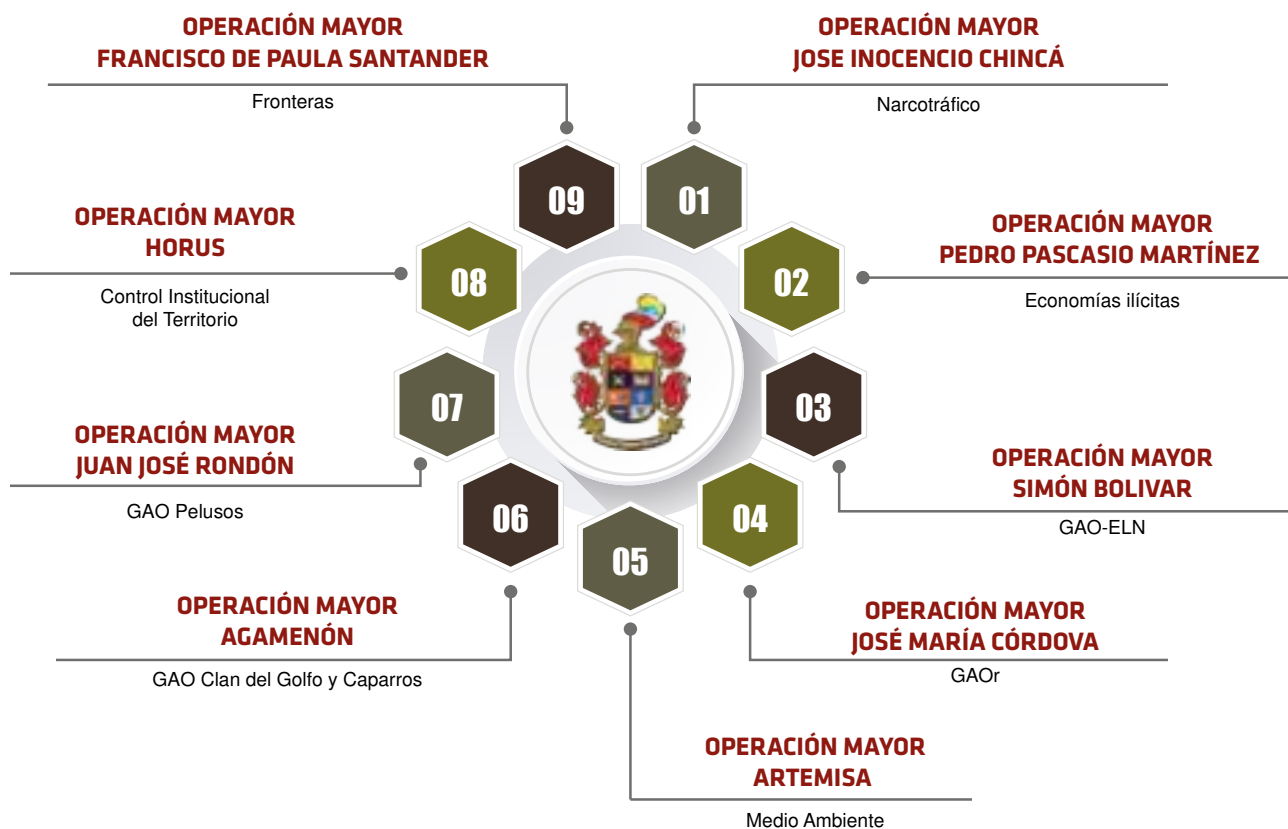
- 1 **Neutralizar** y desarticular las amenazas que enfrenta la nación
- 2 **Coadyuvar** a la seguridad pública
- 3 **Contribuir** en la estabilización y consolidación del territorio
- 4 **Contribuir** a la defensa de la nación
- 5 **Controlar** efectivamente el territorio y sus activos estratégicos
- 6 **Contribuir** con la seguridad, la legalidad y emprendimiento
- 7 **Mejorar** las capacidades de gestión del riesgo y protección del medio ambiente
- 8 **Fortalecer** los procesos de transformación y gestión institucional
- 9 **Fortalecer** las alianzas y convenios internacionales e interinstitucionales
- 10 **Mejorar** la gestión y talento humano
- 11 **Mantener** la transparencia y la legitimidad institucional



Por lo anterior, se determina el concepto operacional el cual orienta qué esfuerzos y acciones deben llevarse a cabo para el cumplimiento del concepto estratégico. El desarrollo operacional, lo determina por medio de la ejecución de nueve operaciones mayores, focalizando cada una como estrategia frente a los factores de inestabilidad de tipo armado y de economías ilícitas.

**Ilustración N° 5. Operaciones Mayores**

**OPERACIÓN MAYOR:** Serie de acciones tácticas (batallas, combates, ataques) conducidas por unidades de combate de una o más fuerzas, coordinadas en tiempo y lugar para cumplir objetivos estratégicos u operacionales en un área de operaciones. (MFRE 3-0 Capitulo 1 Pag. 1-27)



Fuente: (Comando General Fuerzas Militares de Colombia, 2018).

También, contempla la existencia de acelerantes de la campaña, como multiplicadores de la capacidad de la Fuerza, que impacta directamente en la estrategia y en el cumplimiento del Plan de Campaña Bicentenario. Estos acelerantes se dividen en siete:

Ilustración N° 6. Acelerantes



- 1 **El programa Fe en Colombia:** Enfocado en el fortalecimiento de la institucionalidad y la gobernabilidad del Estado.
- 2 **El Grupo Operativo de Investigación Criminal - GROIC:** Enfocado en el proceso de judicialización de los GAO en apoyo a las unidades militares, para así blindar a los miembros de la Fuerza en la conducción de operaciones.
- 3 **El Centro de Coordinación de Protección para la Infraestructura Crítica - COPEI:** El cual potencializa la articulación con las demás Fuerzas y con otras instituciones tanto públicas como privadas para la prevención y protección de la Infraestructura Crítica Estratégica.
- 4 **El Comité de Apoyo a la Judicialización - CAJUD:** Responsable de dinamizar e incrementar el apoyo en los procesos de judicialización contra las economías ilícitas de los GAO desde el nivel regional.
- 5 **SIRIUS (Mesa Técnica Contra GAO-r):** Para hacer seguimiento al modus operandi del SAP y los GAO y así diseñar estrategias neutralización de sus planes.
- 6 **El Área de Lucha Contra las Finanzas Ilícitas Transnacionales - ALFIT:** Centrada en la búsqueda de inteligencia hacia las economías ilícitas para direccionar, coordinar y articular en torno a la lucha contra éstas.
- 7 **El Fortalecimiento de la Inteligencia de Combate - PENTÁGONO:** Para la búsqueda de información a través de la inteligencia de combate en apoyo a las Unidades Operativas Mayores, Menores y Unidades Tácticas.
- 8 **DINAMO "Zonas Futuro":** Fortalecer los esfuerzos operacionales CCI del Plan de Campaña Bicentenario "Héroes de la Libertad" en la articulación de la Acción Unificada del Estado en las (ZEII), en adelante "zonas futuro", de conformidad con lo dispuesto en el artículo No.2 de la Ley 1941 de 2018.

Fuente: Comando Ejército, 2019.

El esfuerzo decisivo del Plan de Campaña Bicentenario “Héroes de la libertad” es la sinergia operacional ya que esta concibe la interacción de las áreas principales: acción integral, inteligencia, operaciones, comunicaciones estratégicas y jurídica integral<sup>19</sup>. Esta articulación de manera sistémica e integral durante el diseño operacional, el planeamiento y la ejecución de las mismas, lleva a la generación de un multiplicador de fuerza que a su vez potencialice la acción unificada del Estado desde lo militar.



La sinergia operacional al constituirse como esfuerzo decisivo de las acciones en el nivel operacional, corresponde a la vez en uno de los componentes esenciales para lograr la estabilización dinámica de los territorios, ya que es esta la manera bajo la cual la Fuerza trabaja en pro de la acción unificada y así aporta al control institucional del territorio; en otras palabras, **Sinergia operacional + Acción Unificada = Estabilización dinámica → Control Institucional del Territorio.**

Finalmente, los esfuerzos descritos en el Plan de Campaña Bicentenario “Héroes de la libertad” se encaminan en un mismo sentido: *“Tener un Ejército Nacional moderno, profesional, afianzado en principios y valores, con capacidad de neutralizar y debilitar sistemáticamente la amenaza bajo el imperio de la Ley, que permita la protección del Estado y sus recursos (población-territorio-soberanía), generando el control institucional del territorio, consolidando la seguridad que dé paso a la legalidad, contribuyendo al emprendimiento y a una democracia con equidad”* (Ejército Nacional de Colombia, 2018).



<sup>19</sup> Plan de Campaña Bicentenario “Héroes de la Libertad”. Ejército Nacional, Departamento de Operaciones – CEDE3. Actualización 7 de agosto de 2020, sobre las iniciativas operacionales. Integración de jurídica integral en el marco de la sinergia operacional.

## 2.4 MAPA ESTRATÉGICO EJÉRCITO NACIONAL

Como parte del ejercicio para la construcción y formulación de los objetivos estratégicos, el Departamento de Planeación – CEDE5 lideró, con el Estado Mayor del Comando del Ejército, el desarrollo de mesas de trabajo con los diferentes subsistemas, para la validación de las diferentes perspectivas, de acuerdo con la metodología del *Balanced Scorecard*, así como, los objetivos estratégicos correspondientes al mapa estratégico. En concordancia con lo anterior, se validaron los indicadores y metas, empleados para el monitoreo constante de la ejecución de la estrategia, garantizando el seguimiento al desempeño institucional, para así soportar de manera oportuna, la toma de decisiones.

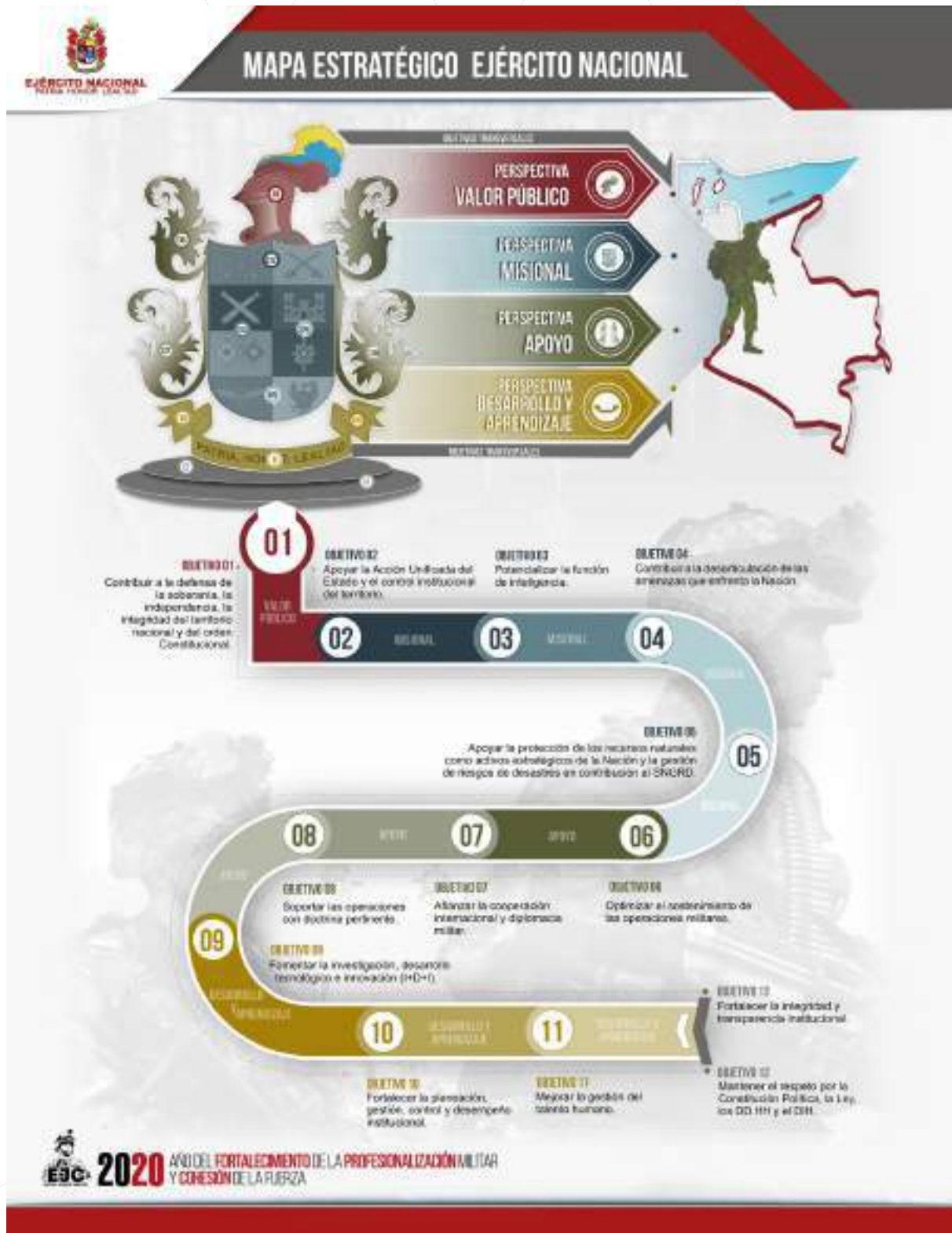
El mapa estratégico del Ejército Nacional está representado mediante el escudo de armas en cuatro perspectivas y dos objetivos transversales que soportan los demás objetivos como ejes. Dentro de la propuesta de diseño como soporte del escudo se encuentra en dos niveles. De estos surge un delineado que bordea todo el símbolo institucional, el cual, representa los objetivos 12 y 13 del Ejército como ejes transversales (Transparencia Institucional y Respeto por la Constitución, la Ley, DD.HH y DIH).

En segunda instancia, se ubica la divisa creada por una cinta de oro con las palabras en sable “PATRIA, HONOR, LEALTAD” alineando la perspectiva de desarrollo y aprendizaje con sus objetivos 11, 10 y 09. De igual forma en la perspectiva de apoyo está ubicada en los lambrequines de hojas de acanto en gules y plata están los objetivos 08, 07 y 06 apoyo de la Institución en sus procesos.

El centro del escudo lo conforman las armas de la Institución, indispensables para el cumplimiento de la misión es por eso que allí mismo se alineó la perspectiva misional con los objetivos 05, 04, 03 y 02. Finalmente, el escudo está timbrado por un yelmo en acero bruñido mirando a la derecha como símbolo de legitimidad, la calva del casco tiene tres plumas con los colores de la Bandera Nacional lo que representa al país en esta parte se ubicó la perspectiva de valor público con su objetivo 01 primordial, el cual, define la razón de ser de la Institución.



Ilustración N° 7. Mapa estratégico Ejército Nacional.



Fuente: CEDE5 - DIPLE.

## PERSPECTIVAS MAPA ESTRATÉGICO

La metodología del Balanced Scorecard, como su nombre lo indica, propone un balance entre los objetivos de cada una de las cuatro perspectivas que lo integran. Es decir, en la metodología estas cuatro perspectivas y sus componentes deben estar alineadas y trabajar como un engranaje para lograr un funcionamiento óptimo de la institución. Esto permite estructurar los objetivos estratégicos de forma dinámica e integral para ponerlos a prueba según una serie de indicadores que permiten evaluar el desempeño de todas las iniciativas y proyectos necesarios para lograr que su cumplimiento sea satisfactorio. Asimismo las Perspectivas permiten un correcto equilibrio y alineación entre los elementos de la estrategia institucional y los elementos operativos de la misma. A continuación, se describen cada una de las perspectivas que conforman el Mapa Estratégico del Ejército Nacional.



### PERSPECTIVA DE VALOR PÚBLICO

Esta perspectiva es la que orienta a todos los integrantes de la Institución a vincular sus objetivos e iniciativas al valor público. Es entendida como el cumplimiento de la misión institucional, otorgada por la Constitución, con la finalidad de fortalecer el Estado Social de Derecho. Para este caso, se parte del concepto de valor público que genera el Ejército Nacional entre los colombianos, mejorando así la percepción de la defensa y la seguridad de la Nación, enmarcada en la defensa de la soberanía, la integridad de los territorios, los intereses Nacionales y el Orden Constitucional. Este marco conlleva a que cada una de las Jefaturas, Departamentos, Comandos, Unidades Operativas, Unidades Tácticas y demás componentes del Ejército Nacional, tomen como referente máximo el valor público bajo una estrategia consistente para satisfacer las necesidades.



### PERSPECTIVA MISIONAL

Se encuentra conformada por objetivos orientados al cumplimiento de la misión institucional, los cuales, a través de iniciativas conducen a adelantar acciones que permitan a la Fuerza lograr su misión, enfocado en las actividades primarias de la cadena de valor institucional.



### PERSPECTIVA DE APOYO

Enfocada en la optimización de los procesos y el mejoramiento de la gestión y el desempeño institucional para que los recursos económicos, elementos de dotación y de infraestructura sean empleados y destinados de tal manera que, permitan el cumplimiento de los objetivos de la perspectiva misional y de valor público.



### PERSPECTIVA DE DESARROLLO Y APRENDIZAJE

Encaminada al fortalecimiento de los recursos humanos, materiales y de infraestructura como base primordial para el cumplimiento de la misión institucional. Es el insumo necesario para conseguir excelentes resultados en las otras tres perspectivas. Estos objetivos se centran en la generación de medios y recursos para que el personal satisfaga sus necesidades y adquiera las herramientas necesarias para llevar a cabo sus funciones.

De acuerdo con lo anterior, los objetivos de la perspectiva de desarrollo y aprendizaje son la base del mapa estratégico; en la medida que, estos objetivos garantizan las condiciones idóneas para el desarrollo del Talento Humano que aporta en la construcción y acción de la Institución. En otras palabras, la perspectiva de desarrollo y aprendizaje suministra las herramientas para el bienestar de los miembros de la Fuerza y personal de apoyo; así como, de la capacitación de los mismos.

Una vez garantizadas las condiciones para el bienestar de los miembros de la Fuerza y, los medios necesarios para el desarrollo óptimo de las actividades laborales, se procede a optimizar los procesos al interior de la Institución. Esto se refiere a los objetivos de la perspectiva de apoyo, la cual, incluye procesos que requieren especial atención, trabajo mancomunado y la correcta identificación de involucrados para alcanzar la perspectiva misional.


Por su parte, la perspectiva misional corresponde a las acciones que pueden ser ejecutadas gracias al trabajo desarrollado tanto en la perspectiva de desarrollo y aprendizaje como en la perspectiva de apoyo, para que así, el desarrollo de la perspectiva misional conlleve al cumplimiento de la perspectiva de valor público, finalidad total de la Institución<sup>20</sup>.



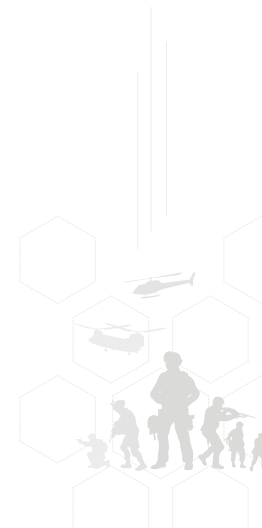
20 De acuerdo con el cumplimiento del mapa estratégico, el capítulo 3 “Cómo vamos a llegar”, del presente documento, hace una descripción detallada de los niveles de responsabilidad y cumplimiento de los objetivos estratégicos, en el área de seguimiento y evaluación.

## OBJETIVOS MAPA ESTRATÉGICO

**Tabla N° 7. Objetivo Estratégico N° 1 con involucrados**

 <b>Objetivo Estratégico 1</b>	<b>“Contribuir a la Defensa de la Soberanía, la Independencia, la Integridad del Territorio Nacional y del Orden Constitucional”</b>	
Concepto	Curso de acción	Involucrados
<p>Este objetivo se centra en la protección de las fronteras terrestres de la nación, así como el mantenimiento del orden interno y constitucional que conlleve a la preservación de la integridad territorial ante una posible intervención extranjera o amenazas que desestabilicen la seguridad nacional desencadenadas por delitos transnacionales, la inestabilidad política de la región; aunado a la protección de la población civil y los recursos privados y estatales inmersos en el teatro de operaciones terrestre del Ejército Nacional.</p> <p>Para ello es necesario, lograr la articulación con los demás organismos de seguridad y entidades del Estado, en un trabajo conjunto, coordinado, interagencial y multilateral que conduzca al control colectivo y así a la consolidación de los territorios y la promoción del desarrollo regional.</p>	<p>Preservar la integridad del territorio ante una posible intervención externa y del Delito Organizado Transnacional. Proteger las fronteras terrestres de la Nación.</p> <p>Protección de la población civil, los recursos privados y estatales en el teatro de operaciones terrestre.</p> <p>Contribuir al mantenimiento del orden interno y constitucional de la Nación.</p>	<p><b>GERENTE: JEMOP</b> <b>COORDINADOR: CEDE3</b></p> <hr/> <p>CEDE2 CAIMI</p> <hr/> <p>CEDE4 COLOG</p> <hr/> <p>CEDE6 CAOCC</p> <hr/> <p>CEDE10 COING</p> <hr/> <p>DIRIE</p>

Fuente: CEDE5-DIPLE.



**Tabla N° 8. Objetivo Estratégico N° 2 con involucrados**



**Objetivo  
Estratégico**

2

“Apoyar la Acción Unificada del Estado y el Control Institucional del Territorio”

Concepto	Curso de acción	Involucrados
<p>Este objetivo promueve el fortalecimiento de la confianza y los canales de comunicación entre la Fuerza, las instituciones gubernamentales y entidades no gubernamentales, las agencias y demás organismos de seguridad; para así, llevar a cabo iniciativas, operaciones militares y acciones de manera conjunta, coordinada, interinstitucional y multilateral en el marco de la Acción Unificada<sup>21</sup> del Estado para lograr una Unidad de Esfuerzo.</p> <p>El cumplimiento de este objetivo se soporta en la sinergia operacional<sup>22</sup> para lo cual, se debe impulsar la Acción Integral en la ejecución de los proyectos, programas, campañas y actividades que conlleven al desarrollo de las regiones, la realización de obras de infraestructura de impacto social en áreas priorizadas con el apoyo de los Ingenieros Militares; para así, dar paso a la Inteligencia efectiva que permita dinamizar la acción unificada y las operaciones militares en un marco jurídico integral con apoyo de las comunicaciones estratégicas. El concurso de la sinergia operacional y la Acción Unificada permitirán el paso del Control Militar al Control Institucional del Territorio.</p>	Fortalecer la confianza y los canales de comunicación entre la Fuerza, las instituciones gubernamentales y entidades no gubernamentales, las agencias y demás organismos de seguridad.	<p><b>GERENTE: JEMOP</b> <b>COORDINADOR: CEDE9</b></p>
	Suministrar inteligencia efectiva.	CEDE2 CAIMI CACIM
	Neutralizar las acciones terroristas contra los activos estratégicos y la infraestructura crítica.	CEDE3 JEMOP
	Sensibilización y difusión de la estrategia	CEDE7
	Contribuir a la estabilización y consolidación del territorio.	CEDE10 COING
	Proteger la Fuerza contra riesgos y amenazas que afecten la integridad institucional y la del Estado.	CEDE11
	Fortalecer las comunicaciones estratégicas.	DICOE

Fuente: CEDE5-DIPLE.

21 Entendida como “Sincronización, coordinación y/o integración de actividades de entidades gubernamentales y no gubernamentales con las operaciones militares para lograr unidad de esfuerzo”. Ejército Nacional de Colombia, 2017. Definición de Acción Unificada. Manual MFE 3-0 Operaciones, Doctrina Damasco. Bogotá, Colombia.

22 Sinergia operacional, se considera como el esfuerzo decisivo de las FF.MM. que está fundamentado en la interacción de cuatro áreas principales: la inteligencia, las operaciones, la acción integral y las comunicaciones estratégicas. La articulación de estas cuatro áreas de forma integral y sistémica durante el diseño operacional, el planeamiento de las operaciones y la ejecución de las mismas hará que se genere un multiplicador de fuerza que potencialice la acción unificada del Estado desde el ámbito militar. Comando General de las Fuerzas Militares, 2019. Definición de Sinergia operacional. Comité de Revisión Estratégica e Innovación CRE-i VI. Plan de Campaña Bicentenario. Libro Estructural.

**Tabla N° 9. Objetivo Estratégico N° 3 con involucrados**



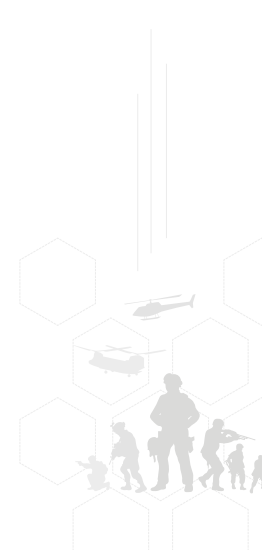
**Objetivo Estratégico**

**3**

**“Potencializar la Función de Inteligencia”**

Concepto	Curso de acción	Involucrados
<p>Enfocado en el fortalecimiento de la Inteligencia en todos sus niveles, capacidades y disciplinas, conduciendo al aumento de su efectividad e impacto de manera positiva en la Seguridad y Defensa Nacional por medio de la prevención, detección y neutralización de los factores de inestabilidad tanto en el ámbito interno como externo. El fortalecimiento de la inteligencia humana sustentada en el entrenamiento, capacitación, implementación y aprovechamiento de las herramientas tecnológicas, la optimización de los recursos humanos y económicos, la actualización de los procesos y procedimientos y el cumplimiento estricto de la Ley Estatutaria 1621 de 2013: “Por medio del cual se expiden normas para fortalecer el marco jurídico que permite a los organismos que llevan a cabo actividades de inteligencia y contrainteligencia cumplir con su misión constitucional y legal”.</p>	<p>Fortalecer las capacidades de inteligencia y contrainteligencia. Proteger la Fuerza contra riesgos y amenazas.</p>	<p><b>GERENTE: JEMOP</b> <b>COORDINADOR: CEDE2</b></p>
	<p>Fortalecer la gestión de talento humano.</p>	<p>CEDE1 COPER</p>
	<p>Afianzar la inteligencia humana, permitir y potenciar el flujo de información.</p>	<p>CEDE3 JEMOP</p>
	<p>Proveer el material y equipos necesarios para potenciar las capacidades de inteligencia.</p>	<p>CEDE4 COLOG</p>
	<p>Generar estrategias en procura de la seguridad cibernética.</p>	<p>CEDE6 CAOCC</p>
	<p>Soportar y actualizar la doctrina de inteligencia.</p>	<p>CEDE7 CEDOC</p>
	<p>Emitir lineamientos jurídicos en protección de la integridad Institucional.</p>	<p>CEDE11</p>

Fuente: CEDE5-DIPLE.



**Tabla N° 10. Objetivo Estratégico N° 4 con involucrados**



**Objetivo Estratégico**

4

*“Contribuir a la Desarticulación de las Amenazas que Enfrenta la Nación”*

Concepto	Curso de acción	Involucrados
<p>Este objetivo está encaminado al cumplimiento del enfoque estratégico y operacional del Plan de Campaña Bicentenario “Héroes de la Libertad” con sus líneas de esfuerzo, iniciativas, estrategias y anexos para lograr el estado final deseado del Plan.</p>	<p>Afectar la estructura armada, financiera y redes de apoyo de los GAO y GDO.</p>	<p><b>GERENTE: JEMOP</b> <b>COORDINADOR: CEDE3</b></p>
	<p>Apoyar las operaciones militares con inteligencia.</p>	<p>CEDE2 CAIMI, CACIM</p>
	<p>Proveer los medios y recursos que requieren las unidades tácticas y el personal para llevar a cabo sus funciones.</p>	<p>CEDE4 COLOG</p>
	<p>Generar estrategias en procura de la seguridad cibernética y promoviendo el Comando y Control de manera diferenciada según cada contexto operacional.</p>	<p>CEDE6 CAOCC</p>
	<p>Promover la participación ciudadana. Apoyar la desmovilización y desvinculación de los grupos delictivos en las campañas de Sensibilización del GAHD.</p>	<p>CEDE9 CAAID</p>
	<p>Desminado Militar.</p>	<p>CEDE10 COING</p>
	<p>Promover, fortalecer y afianzar a nivel institucional una cultura consolidada sobre la base del respeto a los Derechos Humanos.</p>	<p>CEDE11</p>

Fuente: CEDE5-DIPLE.

**Tabla N° 11. Objetivo Estratégico N° 5 con involucrados**



**Objetivo Estratégico**

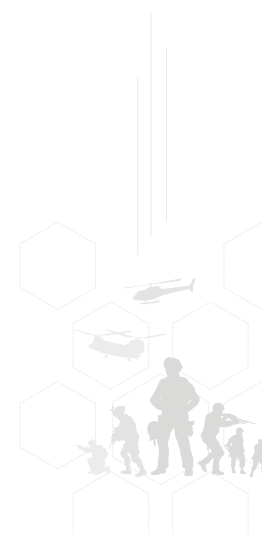
**5**

*“Apoyar la Protección de los Recursos Naturales como Activos Estratégicos de la Nación y la Gestión de Riesgos de Desastres en Contribución al SNGRD”*

Concepto	Curso de acción	Involucrados
<p>Se centra en dos estrategias, la protección del agua, biodiversidad y recursos naturales y el apoyo a la gestión del riesgo de desastres. Para la primera estrategia se pretende establecer y afianzar la cooperación y articulación interinstitucional con las autoridades ambientales en su conjunto, garantizando el desarrollo de acciones enmarcadas en la normatividad ambiental vigente, la gestión ambiental y el uso sostenible de los recursos por parte de la Fuerza. La segunda estrategia tiene que ver con el apoyo al SNGRD para la protección de la sociedad y ayuda humanitaria en situaciones de emergencia y desastres<sup>23</sup></p>	<p>Desarrollar actividades encaminadas a la protección de los recursos naturales en articulación con las autoridades ambientales; asimismo, actividades de prevención y atención de desastres en contribución al SNGRD.</p>	<p><b>GERENTE: JEMOP</b> <b>COORDINADOR: CEDE10</b></p>
	<p>Proteger los recursos estratégicos de la Nación.</p>	<p>CEDE 3 JEMOP</p>
	<p>Logística Inversa.</p>	<p>CEDE4 COLOG</p>
	<p>Promover la gestión del riesgo de desastres al interior de la Fuerza y en apoyo al SNGRD y garantizar la correcta recolección y deposición de baterías conforme la Ley.</p>	<p>CEDE 6 CAOCC</p>
	<p>Fomentar la gestión ambiental al interior de la Fuerza y garantizar el uso sostenible de los recursos mediante la generación de doctrina.</p>	<p>CEDE 7 CEDOC</p>
	<p>Desarrollar actividades de protección ambiental en apoyo a las autoridades competentes.</p>	<p>CEDE 9 CAAID</p>

Fuente: CEDE5-DIPLE.

23 Ley 1523 de 2012, artículo 24



**Tabla N° 12. Objetivo Estratégico N° 6 con involucrados**



**Objetivo  
Estratégico**

6

“Optimizar el Sostenimiento de las Operaciones Militares”

Concepto	Curso de acción	Involucrados
<p>Este objetivo se enfoca en la satisfacción de las necesidades del personal militar y las unidades comprometidas en el teatro de operaciones, el fortalecimiento y el sostenimiento de las capacidades para el desarrollo de las operaciones militares. Para lo cual, se requiere la integración y fortalecimiento de las capacidades de personal, logística, comunicaciones, doctrina, ingenieros, todos basados en el apoyo y asesoramiento jurídico y, la transparencia de los procesos en la planeación presupuestal.</p>	<p>Garantizar los medios y recursos necesarios de los hombres y unidades operacionales para llevar a cabo su misión. Facilitar la toma de decisiones a través de Un Sistema de Información Logístico confiable y oportuno.</p>	<p><b>GERENTE: JEMGF</b> <b>COORDINADOR: CEDE4</b></p>
	<p>Seleccionar el personal (planta).</p>	<p>CEDE 1 COREC</p>
	<p>Establecer la organización de las unidades.</p>	<p>CEDE3 JEMOP</p>
	<p>Garantizar el Comando y Control en los niveles (Estratégico, Operativo y Táctico). Asegurar el mantenimiento y sostenimiento de los equipos de comunicaciones y red de campaña.</p>	<p>CEDE 6 CAOCC</p>
	<p>Promover el acceso de las unidades a los territorios en los que se requiera su presencia y fortalecer las capacidades de ingenieros.</p>	<p>CEDE 10 COING</p>

**Fuente:** CEDE5-DIPLE.

**Tabla N° 13. Objetivo Estratégico N° 7 con involucrados**



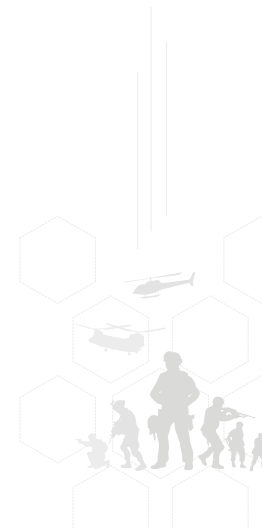
**Objetivo Estratégico**

7

**“Afanzar la Cooperación Internacional y Diplomacia Militar”**

Concepto	Curso de acción	Involucrados
<p>Este objetivo busca optimizar los mecanismos de cooperación internacional de la Fuerza que preserven y proyecten los intereses institucionales por medio de la articulación con actores estratégicos en el ámbito internacional para la Seguridad y Defensa de la Nación. Para lo cual, se concertan acuerdos que permitan la presencia y permanencia de personal militar en el exterior, el apoyo a misiones de paz, fortalecimiento del proceso OTAN, ejercicios internacionales, exportación y actualización de la doctrina, capacidades y operaciones multilaterales e incorporar buenas prácticas y lecciones aprendidas de ejércitos amigos.</p>	<p>Establecer lineamientos institucionales respecto a las relaciones con socios globales.</p> <p>Establecer alianzas para fomentar cooperación bilateral, triangular y multilateral.</p>	<p><b>GERENTE: JEMPP</b> <b>COORDINADOR: DIRIE</b></p>
	<p>Emitir lineamientos para optimizar el proceso de selección de candidatos de una manera idónea.</p> <p>Fortalecer la presencia de personal en el exterior, en misiones, ejercicios internacionales y operaciones multilaterales.</p>	<p>CEDE1 COPER</p>
	<p>Establecer mecanismos de cooperación internacional que permita el flujo de información y la adquisición de capacidades de inteligencia.</p>	<p>CEDE2</p>
	<p>Capacitar en el manejo de relaciones internacionales y cursos con la OTAN.</p>	<p>CEDE7 CEDOC</p>
	<p>Establecer canales de comunicación y estrechar la confianza con la ciudadanía y otras Entidades del Estado.</p>	<p>CEDE9 CAAID</p>

Fuente: CEDE5-DIPLE.



**Tabla N° 14. Objetivo Estratégico N° 8 con involucrados**



**Objetivo  
Estratégico**

**8**

*“Soportar las Operaciones con Doctrina Pertinente”*

Concepto	Curso de acción	Involucrados
<p>Este objetivo se enmarca desde el nivel de producción de doctrina con soporte operacional y jurídico que garantice el planeamiento y la conducción de operaciones militares doctrinalmente planeadas y ejecutadas. El cumplimiento de este objetivo busca a anzar una identidad unificada para los miembros de la Institución y las acciones que estos ejecutan.</p>	<p>Generar doctrina como soporte operacional y jurídico. Continuar con la generación de doctrina.</p>	<p><b>GERENTE: JEMGF</b> <b>COORDINADOR: CEDE7</b></p>
	<p>Fortalecer el centro de gravedad institucional.</p> <p>Documentar de manera integral los procesos para la generación de doctrina institucional.</p> <p>Generar doctrina para darla a conocer en todos los niveles de la Fuerza.</p>	CEDE1 COPER
		CEDE2 CAIMI. CACIM
		CEDE3 JEMOP
		CEDE4
		CEDE6 CAOCC
		CEDE8
		CEDE9 CAAID
		CEDE10 COING
		CEDE11

Fuente: CEDE5-DIPLE.

**Tabla N° 15. Objetivo Estratégico N° 9 con involucrados**



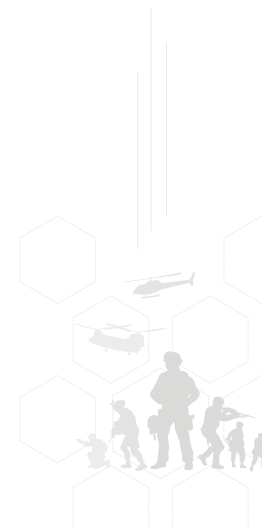
**Objetivo Estratégico**

**9**

**“Fomentar la Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación”**

Concepto	Curso de acción	Involucrados
<p>Este objetivo busca potenciar la labor investigativa, el desarrollo tecnológico y la innovación, por medio de las capacidades operacionales y organizacionales de la Fuerza, que permitan la generación de productos, servicios o procesos (PSP) originados en los Centros de Desarrollo de Investigación Avanzada del Sistema de Ciencia y Tecnología (SICTE) y Grupos de Investigación. En adición a esto, se pretende el fortalecimiento de las líneas de cooperación de la Fuerza en materia de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i).</p> <p>Impulsar la investigación va a propiciar el capital de conocimiento para la minimización de la dependencia tecnológica externa. De la misma manera, la mejora en la categorización de los grupos de investigación e integrantes del SICTE ante Colciencias, gracias a la producción científica de calidad y la evaluación de esta, de acuerdo con los estándares exigidos.</p> <p>Por otro lado, se enfatiza en el robustecimiento de capacidades de la Fuerza a través de la adquisición, desarrollo y escalamiento tecnológico para la transferencia de conocimiento y tecnología (TCT) que permita encontrar respuestas a problemas trascendentales de la Fuerza y el aumento del conocimiento. Finalmente, este objetivo procura el desarrollo de acciones conjuntas de negociación e investigación que articulen diversos actores (Universidad - Empresa - Estado), en distintos niveles, para el aprovechamiento, uso, modificación y difusión de nuevas tecnologías.</p>	Mejorar la categorización de los investigadores y grupos de investigación del SICTE ante Minciencias.	<p><b>GERENTE: JEMGF</b> <b>COORDINADOR: CEDE7</b></p>
	Establecer los lineamientos para la selección de personal idóneo.	CEDE1 COPER COREC
	Fortalecer capacidades para la Transferencia de Conocimiento y Tecnología (TCT).	CEDE2
	Aumentar la producción científica y establecer alianzas para el aprovechamiento, uso, modificación y difusión de nuevas tecnologías.	CEDE6 CAOCC
	Definir las capacidades I+D+i en el mediano y largo plazo de la Fuerza.	CEDE10 COING
		COATE COTEF

Fuente: CEDE5-DIPLE.



**Tabla N° 16. Objetivo Estratégico N° 10 con involucrados**



**Objetivo Estratégico**

10

*“Fortalecer la Planeación, Gestión, Control y Desempeño Institucional”*

Concepto	Curso de acción	Involucrados
<p>Consiste en la generación de acciones necesarias que garanticen la articulación de la planeación, gestión y control de la institución, elementos fundamentales para el cumplimiento de este objetivo y la misión de la Fuerza. Esta articulación permite aumentar el nivel de desempeño institucional en el marco del MIPG, mejorar la gestión por procesos de acuerdo con el Sistema Integrado de Gestión (SIG-EJC), afianzar la cultura de control y autoevaluación y, optimizar la gestión y desempeño fiscal de las Unidades a través de esquemas de sustentabilidad en el manejo adecuado de los recursos.</p> <p>Con este objetivo se busca mejorar el proceso de identificación y priorización de las necesidades de la Fuerza, liderando, coordinando y articulando el fortalecimiento de la planeación mediante los objetivos estratégicos. Dicha identificación y priorización debe ir de la mano de la adquisición, distribución y el seguimiento diferencial de la ejecución presupuestal.</p>	Articular la planeación, gestión y control, mejorando la gestión por procesos y sus resultados.	<b>GERENTE: JEMPP COORDINADOR: CEDES</b>
	Fortalecer la planeación, distribución y seguimiento a la ejecución presupuestal y la gestión financiera.	TODOS LOS DEPARTAMENTOS
	Afianzar la cultura de control y autoevaluación.	CEIGE
	Control y desempeño institucional.	CEAYG
	Mejorar la gestión fiscal.	COFIP
	Comunicaciones estratégicas.	DICOE

Fuente: CEDE5-DIPLE.

**Tabla N° 17. Objetivo Estratégico N° 11 con involucrados**



**Objetivo Estratégico**

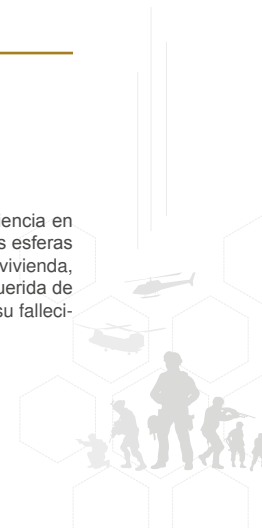
11

*“Mejorar la Gestión del Talento Humano”*

Concepto	Curso de acción	Involucrados
<p>El presente objetivo busca fortalecer las competencias y optimizar los servicios prestados al personal militar y civil del Ejército Nacional en la vinculación, administración y retiro, promoviendo el cumplimiento de la normatividad en torno al control de las reservas, llevando así a que el cuerpo de Oficiales, Suboficiales, Soldados y personal civil que integran las Unidades, se encuentren organizados de acuerdo a necesidades de la Fuerza<sup>24</sup>.</p>	<p>Fortalecer las competencias y optimizar los servicios prestados al personal Militar y Civil del Ejército Nacional en su ciclo de Vinculación, Administración y Retiro.</p> <p>Optimizar los procesos de incorporación, reclutamiento, servicios integrales de Salud, la gestión administrativa, la unión familiar y el bienestar de la fuerza.</p>	<p><b>GERENTE: JEMGF</b> <b>COORDINADOR: CEDE1</b></p>
	<p>Selección personal arma de inteligencia.</p>	<p>CEDE2</p>
	<p>Proveer el material requerido.</p>	<p>CEDE4 COLOG</p>
	<p>Selección personal arma de comunicaciones.</p>	<p>CEDE6</p>
	<p>Formar, capacitar, entrenar y reentrenar.</p>	<p>CEDE7 CEDOC</p>
	<p>Selección personal especialidad de Acción Integral.</p>	<p>CEDE9</p>
	<p>Selección personal Asesores Jurídicos Integrales y Criminalista.</p>	<p>CEDE11</p>
	<p>Selección de personal de acuerdo a requerimientos.</p>	<p>DIRIE</p>

**Fuente:** CEDE5-DIPLE.

<sup>24</sup> Vinculación: Proceso integral de reclutamiento e incorporación en la Fuerza, de acuerdo con los estándares que garanticen una eficiencia en dicho proceso, brindando beneficios tanto a la institución como al incorporado. Administración: En torno al bienestar del personal en las esferas de educación, entrenamiento y reentrenamiento, fortaleciendo así el proceso de formación. Por otro lado, la administración de sanidad, vivienda, incentivos, beneficios, planes de moral y bienestar, comisiones al exterior, recreación y seguridad jurídica. Finalmente, la dotación requerida de acuerdo con las tareas encargadas al personal. Retiro: Desde su asignación de retiro, posteriormente como veterano de guerra hasta su fallecimiento.



**Tabla N° 18. Objetivo Estratégico N° 12 con involucrados**

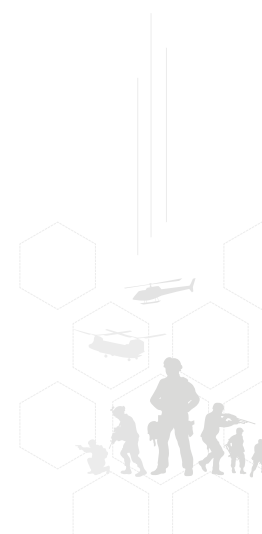
<b>Objetivo Estratégico</b> <span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px 10px; font-weight: bold;">12</span>	<i>"Mantener Respeto por la Constitución Política, la Ley, los DD.HH y el DIH"</i>	
<b>Concepto</b>	<b>Curso de acción</b>	<b>Involucrados</b>
<p>Este objetivo reside en el fortalecimiento de los procedimientos militares de acuerdo con el marco normativo nacional e internacional aplicable a la misionalidad de la Fuerza, como lo son los lineamientos emitidos con la finalidad de garantizar la legalidad en el actuar del personal militar, en temas de Derechos Humanos (DD.HH), Derecho Internacional Humanitario (DIH), Derecho Operacional (DOPER), la contribución al Sistema Integral de Verdad, Justicia y Reparación y No Repetición (SIVJRNR), al Sistema Interamericano de Derechos Humanos (SIDH), Acciones de Tutela, régimen disciplinario y administrativo.</p>	<p>Fortalecer los procedimientos militares de acuerdo con el marco normativo nacional e internacional aplicable a la misionalidad de la Fuerza.</p> <p>Impactar todos los niveles del Ejército Nacional en relación con el ordenamiento jurídico nacional e internacional.</p>	<p style="text-align: center;"><b>GERENTE: JEMPP</b> <b>COORDINADOR: CEDE11</b></p>
	<p>Cumplimiento de la Ley Estatutaria 1621 de 2013 de inteligencia.</p>	<p style="text-align: center;">CEDE2 CAIMI CACIM</p>
	<p>Entender y afianzar las normas establecidas en el DIH, los DD.HH.</p>	<p style="text-align: center;">CEDE3 JEMOP</p>
	<p>Fortalecer el conocimiento y capacidades del personal en el área de operaciones a través de programas de capacitación jurídica integral.</p>	<p style="text-align: center;">CEDE7 CEDOC</p>
	<p>Establecer los lineamientos fiscales.</p>	<p style="text-align: center;">CEDE8</p>
	<p>Fortalecer el desarrollo de actividades de Acción Integral.</p>	<p style="text-align: center;">CEDE9 CAAID</p>
	<p>Reducir el riesgo por presencia o sospecha de AEI en el territorio nacional.</p>	<p style="text-align: center;">CEDE10 COING</p>

Fuente: CEDE5-DIPLE.

**Tabla N° 19. Objetivo Estratégico N° 13 con involucrados**

<b>Objetivo Estratégico</b> <span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px 8px; font-weight: bold;">13</span>	<b>“Fortalecer la Integridad y Transparencia Institucional”</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Curso de acción</b>	<b>Involucrados</b>
<p>Este objetivo procura el desarrollo de actividades de prevención, ante la posible materialización de hechos de corrupción que afecten la legitimidad institucional, así como la promoción e interiorización de la transparencia en todos los procesos y procedimientos; por medio de la aplicación de normas, actuaciones enmarcadas en el imperio de la Ley, el mejoramiento de la actividad contractual del Ejército y la generación de cambios culturales y pedagógicos en los miembros de la Fuerza de acuerdo con la ética, integridad y transparencia.</p>	<p>Desarrollar actividades de prevención ante la posible materialización de hechos de corrupción.</p>	<p><b>GERENTE: JEMPP</b> <b>COORDINADOR: DANTE</b></p>
	<p>Fortalecer la contrainteligencia.</p>	<p>CEDE2 CAIMI CACIM</p>
	<p>Fortalecer la cultura de integridad y transparencia, de acuerdo con lo señalado en la Ley.</p>	<p>CEDE4 COLOG</p>
	<p>Generar cambios culturales y pedagógicos en los miembros de la Fuerza de acuerdo con la ética, integridad y transparencia.</p>	<p>CEDE7 CEDOC</p>
	<p>Comunicaciones estratégicas en torno a la legitimidad y transparencia institucional.</p>	<p>CEDE8</p>
	<p></p>	<p>CEDE9</p>
<p></p>	<p>CEDE10 COING</p>	
		<p>CEAYG</p>
		<p>DICOE</p>

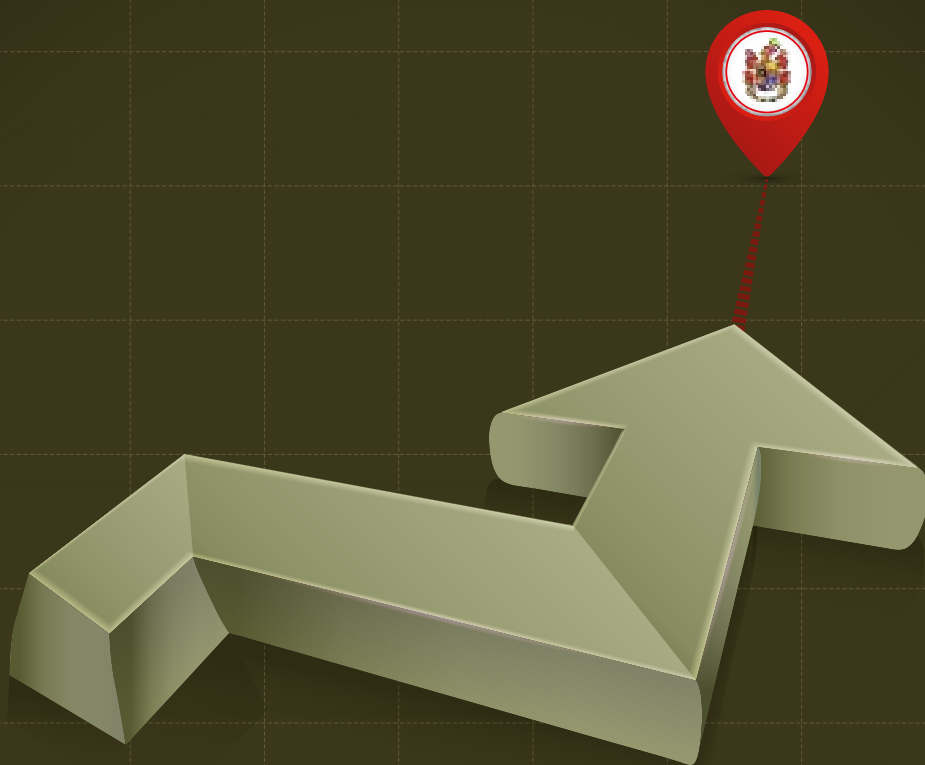
Fuente: CEDE5-DIPLE.





**3**

**CÓMO VAMOS A  
LLEGAR**





## 3 CÓMO VAMOS A LLEGAR

Ya se ha explicado “*dónde estamos*” y “*hacia dónde vamos*” como Fuerza. Se ha evidenciado la importancia de entender los cambios del conflicto y cómo estos adquieren nuevas expresiones. Por esta razón, se requiere un Ejército flexible que se adapte a ese contexto cambiante, que adquiera y mantenga capacidades que le permitan anticipar las dinámicas de crimen en el país y hacer frente a sus expresiones de violencia y delito. No obstante, para transitar desde dónde estamos hacia la meta, la pregunta sobre la cual se debe reflexionar es *¿cómo vamos a llegar?*

Con el propósito de dar respuesta a “*cómo vamos a llegar*”, debemos dar cumplimiento a los siguientes lineamientos del Comandante del Ejército:

- **Contribución a la estrategia:** Las actividades diarias y las experiencias de la Fuerza contribuyan a la generación y aplicación de la estrategia, así mismo activar el pensamiento estratégico.
  - ▶ *Sostenimiento y generación de nuevas capacidades:* Planeamiento por capacidades (DOMPI-LEM) como un imperativo, además el sostenimiento para garantizar el funcionamiento de las capacidades y la generación de nuevas capacidades con enfoque multidimensional.
  - ▶ *Sistema de evaluación que mida el impacto del cumplimiento de la misión:* Evaluar el desempeño de manera diferencial de acuerdo a los niveles de responsabilidad de mando, para medir el nivel de impacto sobre los objetivos del plan de guerra y la PDS.
  - ▶ *Retroalimentación permanente de la Fuerza:* Lineamientos del Comandante y los productos de SEDDE se conviertan en la energía para garantizar el funcionamiento de la Fuerza y su proyección a la excelencia.
- **Contratación y adquisición:** Optimizar el uso de los recursos disponibles, realizar una serie de estudios y análisis previos a la toma de decisiones en la adquisición de bienes y servicios, priorizar las necesidades del soldado sobre la base de la ley y la transparencia.
  - ▶ *CEIGE y DANTE, control, revisión y seguimiento de los procesos* Manejo cuidadoso y responsable de los procesos y recursos, de acuerdo a los principios y valores institucionales, basando las decisiones en los criterios de sostenibilidad, transparencia y funcionabilidad.

- **Comando y control estratégico:** Como piedra angular de toda la información que garantice mantener a los escalones superiores del mando y la opinión pública debidamente informados, requiriendo principalmente el ejercicio *liderazgo* en la difusión al nivel que corresponde. Además, esto debe estar centrado en la digitalización del 90% de la comunicación, promover plataformas como OR-FEO para dar paso a la velocidad y eficiencia.
- ▶ *Reingeniería del liderazgo militar:* Cohesión y revitalización de la Fuerza gracias a programas de liderazgo; incluye dos enfoques: 1. El valor del liderazgo como un potenciador de combate; 2. Un complemento de ejercicios prácticos sobre generación de cultura de influencia, credibilidad, compromiso y confianza.
- **Inteligencia, contrainteligencia e inspección general:** Para empezar, la inteliengencia debe ser cohesionada y articulada para el correcto flujo de información que permita tener efecto sobre la amenaza, producto de un análisis profundo. No solo basarla en los medios tecnológicos sino volviendo a consolidar la inteligencia humana; todo el actuar de forma rigurosa y soportada en la ley de inteligencia. En lo que se refiere a la contrainteligencia e Inspección deben estar conectadas y orientadas hacia la protección de la Fuerza y la prevención de hechos de corrupción.
- ▶ *Inteligencia y contrainteligencia focalizados en su misión y su rol:* Integrar la inteligencia en los niveles estratégico, operacional y táctico para el desarrollo de operaciones militares. La contrainteligencia debe prever, detectar, prevenir, neutralizar y destruir amenazas que pongan en riesgo la seguridad y defensa de la nación. También explotar el uso de la ciencia, tecnología, innovación y el uso de la Inteligencia Artificial.
- **Promoción selección y rotación:** Enfocado en el fortalecimiento de las líneas de carrera, el sistema de rotación con una programación anticipada y así mismo el adecuado sistema de promoción, la revisión de los protocolos de evaluación y ascenso de manera imparcial.



- **Entrenamiento y educación:** Enfocado desde la buena incorporación, la mejora de los medios de enseñanza, los instructores, emplear la realidad virtual, simulación y la inteligencia artificial, además de otras tendencias de educación moderna. Además, el entrenamiento individual, el fortalecimiento de la doctrina de armas combinadas, el análisis de la doctrina externa, el aprendizaje de otros idiomas como un compromiso con la OTAN y el fortalecimiento de la investigación, ciencia y tecnología.
- ▶ *Educación y doctrina orientada al cumplimiento de la misión:* Proyectar la Fuerza por medio de la modernización de procesos para la adquisición de capacidades, efectividad operacional y cumplimiento de la misión; para lo cual se debe centrar en los planes de instrucción y entrenamiento de acuerdo a los ambientes operacionales y la protección de la Fuerza.
  - ▶ *Capacidades diferenciales orientadas a la interoperabilidad:* Procesos doctrinarios, operacionales y de entrenamiento basados en parámetros de la OTAN para garantizar la interoperabilidad, en el nivel humano, técnico y doctrinal.
  - ▶ *Ciencia y tecnología focalizada en solucionar problemas de la Fuerza:* El SICTE, los laboratorios y centros de investigación de la Fuerza desarrollen incorporación de I+D+i y así generen productos funcionales para la fuerza y crear cultura científica de transformación y uso de inteligencia artificial.

Los lineamientos sobre los factores externos, es decir, de la Fuerza hacia el exterior son los siguientes:

- **Factor cultural:** Permitirse cambiar la mentalidad en los aspectos que sea pertinente, siempre teniendo en cuenta los protocolos y tradiciones de la identidad cultural de la Fuerza.
- **Estructura social:** Basado en la necesidad de políticas inclusivas que jurídicamente permita mantener el estándar de personal que necesita la institución.
- **Relación con Instituciones políticas y económicas:** Fortalecer la relación con demás entidades del Estado, para generar sinergia interinstitucional, de acuerdo a los lineamientos del comando superior.
  - ▶ *Crear, garantizar, mantener y mejorar las condiciones de seguridad dentro de la PDS:* Mantener y mejorar las condiciones en las Áreas de Atención Prioritaria y las Zonas Estratégicas de Intervención Integral (ZEII), las Zonas de Consolidación de la Legalidad (ZCL) y las Zonas de Legalidad, Emprendimiento y Equidad (ZLEE), para pasar del control militar al control institucional del territorio.
  - ▶ *La Acción Unificada como fundamento para la consolidación:* Potenciar el liderazgo para que los integrantes de la institución promuevan el accionar coordinado con las actividades gubernamentales y privadas, así como el relacionamiento con el pensamiento político para lograr una unidad de esfuerzo y así conseguir el control institucional y la consolidación de las jurisdicciones.

- **Relaciones civiles - militares:** Adelantar programas de Acción Integral que permitan posicionar la Fuerza de forma positiva ante la sociedad y actividades que incrementen el liderazgo y la moral de las propias tropas.

---

- **Comunicaciones estratégicas:** Una política clara de uso de las redes sociales autorizadas por DI-COE, definir los blancos audiencia, mensajes con contundencia y monitoreo a los medios de comunicación.
  - ▶ *Comunicaciones estratégicas como dinamizador de la Fuerza:* Protocolos para que las comunicaciones estratégicas cumplan el impacto deseado al interior y exterior de la Fuerza.

---

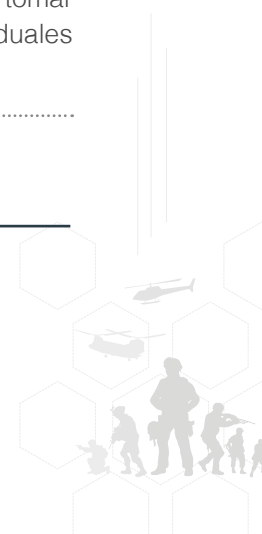
- **Defensa de la soberanía nacional:** Priorizar la protección de las fronteras donde haya flujo económico de grupos ilegales, aumentar la actividad de inteligencia y operacional y potencializar las relaciones con los países para el intercambio de experiencias.
  - ▶ *Mantenimiento de las capacidades para la defensa nacional:* Compromiso de la fuerza terrestre para mantener capacidades militares que hagan desistir a cualquier factor potencial de perturbación de independencia, integridad territorial y la soberanía.
  - ▶ *Desarrollo de operaciones militares focalizadas y sostenidas:* Estas operaciones deben ser en contra los factores de inestabilidad con base a ocho principios: alistamiento, planeación, ocupación, desarticulación, disrupción, protección, control y mantenimiento de las Áreas de Atención Priorizada.
  - ▶ *Empleo de capacidades propias de forma efectiva, activa y suficiente (EAS):* Mantener una sinergia operacional EAS que facilite la acción unificada para dar pasó del control militar al control institucional del territorio, con un enfoque multidimensional.
  - ▶ *Protección y defensa de los activos estratégico e intereses sociales:* Proteger los activos estratégicos contra la criminalidad ambiental para poder preservar el agua, la biodiversidad y los recursos naturales.

---

- **Normas globales:** Continuar con el cumplimiento de los compromisos adquiridos con la OTAN, la revisión doctrinal, el mejoramiento de los procedimientos, ser ejemplo en el cumplimiento y garantía de los DD.HH., el DIH y la capacitación en DOPER.
  - ▶ *Interiorizar la cultura de respeto por los Derechos Humanos y el Derecho internacional Humanitario:* Producto del entrenamiento, reentrenamiento, educación y capacitación. Además tomar medidas de verificación y control para mitigar las posibles violaciones por hecho individuales no institucionales.

---

- **Organizaciones internacionales:** Mantener una presencia modelo con el Batallón Colombia.



Sobre los pilares institucionales, el Comandante del Ejército determinó que:

- **Integración:** El Ejército Nacional debe ser integrado y consistente en todas sus áreas; tanto en el cumplimiento de los objetivos de la PDS, en la organización, en la información de inteligencia y en el sistema de educación.

---

- **Capacidad de reacción:** El nivel real de alistamiento de los medios y plataformas para la verdadera capacidad de reacción, producción de la doctrina con mayor celeridad, búsqueda de información, capacidad de análisis y respuesta, estandarizar los procedimientos y estar en contacto con las entidades del gobierno para la atención de desastres.

---

- **Pericia:** Se refiere a la capacidad de adaptación al empleo de nuevos equipos y nuevos procesos, el recurso humano enfocado en las tareas de generación de combate, fortaleza física individual y mental y el empoderamiento de los comandantes con mando tipo misión.
  - ▶ *Innovar en las tácticas, transformar los procedimientos y fortalecer los procesos:* Nuevas tácticas en acciones tanto no letales como letales para responder a las nuevas amenazas. Asociado a la doctrina y el Mando Tipo Misión; cada táctica debe estar sujeta a un análisis diferencial. Los procedimientos deben surtir transformaciones de forma efectiva garantizando impacto necesario marcado por la calidad.

---

- **Calidad:** Obtener la mejor calidad por cada recurso invertido, recurso de todo tipo, financiero, humano, equipo, tiempo, etc.
  - ▶ *Gestión humana por competencias como factor de éxito:* Aplicar la gestión humana por competencias de manera integral en el talento humano aumentando la objetividad. El MOCE como una caracterización de perfiles en competencias necesarias de acuerdo a los cargos de la Fuerza.

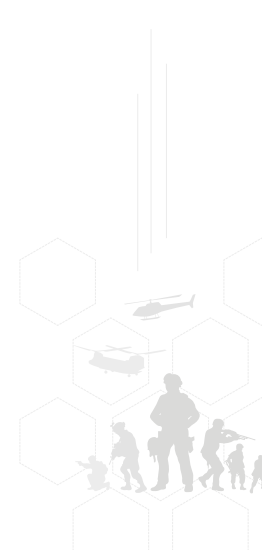


Sumado a lo anterior, los 11 Departamentos de la Jefatura de Estado Mayor de Planeación y Políticas (JEMPP) son los encargados de orientar la Fuerza, mediante procesos de planeación oportuna capaz de anticipar la solución de las necesidades de los miembros del Ejército, el cumplimiento y despliegue de los procesos en cada uno de los Comandos Funcionales pasando por el nivel Operativo hasta llegar al compromiso del nivel Táctico. Asimismo, debe ofrecer planes y políticas dirigidos a garantizar los recursos y medios necesarios para el óptimo desarrollo de las operaciones militares, la satisfacción de las necesidades del cuerpo militar y de sus familias.

**Ilustración N° 8.** Jefatura de Estado Mayor de Planeación y Políticas



Fuente: CEDE5-DIPLE.



La Jefatura de Estado Mayor de Planeación y Políticas (JEMPP) trabaja de la mano con el soporte logístico y administrativo de la Jefatura de Estado Mayor Generador de Fuerza (JEMGF). Es esencial, contar con la armonización de ambas jefaturas y el trabajo colaborativo, articulado y entusiasta de los Departamentos con sus homólogos. Los planes y políticas institucionales deben ser materializados por los Comandos Funcionales de la JEMGF para el Ejército de Combate o la Jefatura de Estado Mayor de Operaciones (JEMOP)

Se requiere que quienes tomen decisiones en la institución obtengan y analicen información pertinente respecto de las necesidades, los procesos y los objetivos propuestos del Ejército; así como, información relativa a los retos y metas del Gobierno en Defensa y Seguridad Nacional. Con esto, se adquiere la capacidad de evaluar el contexto operacional, resolver sobre cómo debemos prepararnos como Fuerza para anticipar y tomar decisiones con dirección a la protección de la soberanía, la integridad territorial, los intereses nacionales y el orden constitucional.

Para esto, se aplicó la metodología de análisis de involucrados, la cual asigna un nivel de responsabilidad entre directa o indirecta. En el caso de las unidades con responsabilidad directa, es decir, coordinadores de los objetivos estratégicos tienen una serie de responsabilidades adicionales a los procesos, la emisión y cumplimiento de las iniciativas estratégicas. Los involucrados con responsabilidad indirecta entran a proveer los medios y recursos que requieren los coordinadores del objetivo. Para esto articulan sus subsistemas al interior y al mismo tiempo consolidan los esfuerzos de las diferentes áreas o unidades involucradas para lograr el cumplimiento del su objetivo.

*Las iniciativas son "(...) el conjunto de esfuerzos realizados por la organización para cumplir los objetivos del mapa estratégico, de tal forma que pueden ser consideradas como proyectos (...)" (Ibarra Fernández, 2014).*

Cada iniciativa que al interior del Ejército Nacional se plantea, debe aportar al cumplimiento de la misión institucional, los lineamientos del Comandante, las líneas estratégicas del Ejército, las líneas de esfuerzo y, por supuesto, los objetivos estratégicos. Alrededor de cada iniciativa se orientarán y definirán los recursos y esfuerzos institucionales. Cada una de ellas cuenta con un responsable que lidera la ejecución y activamente, coordinará a los demás participantes que aporten con sus planes, políticas y/o proyectos.



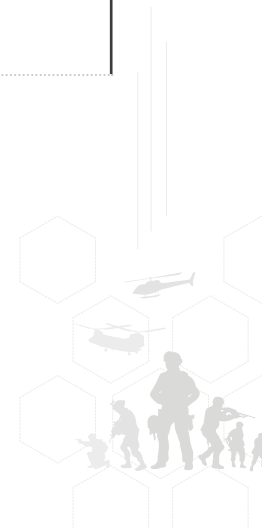
**Tabla N° 20. Resultado de análisis de involucrados: Iniciativas estratégicas**

Subsistema	Líneas Estratégicas	Lineamientos del Comandante del Ejército	Objetivos Estratégicos	Iniciativas	Dimensión del Modelo integral de Planeación y Políticas	Políticas
Personal	<b>Gestión Institucional Integral</b>	Contratación y adquisición - Actividades militares.  Promoción, selección y rotación - Actividades militares.  Gestión humana por competencias como factor de éxito.	<b>Objetivo Estratégico N° 3:</b> “Potencializar la Función de Inteligencia”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuevo proyecto de vida: brindar programas de capacitación (Soldados Profesionales) en servicio activo y retirados..</li> <li>Fortalecer el Sistema de Inteligencia de Ejército Nacional que permita desarrollar y cumplir los lineamientos y objetivos estratégicos del Ejército.</li> <li>Fortalecer la gestión del talento humano incrementando los efectivos, manteniendo la TOE y gestionar los relevos de personal de las unidades, teniendo como base el perfil para potencializar el Sistema de Inteligencia y Contrainteligencia dentro de lo estipulado en la ley 1621 de 2013.</li> <li>Diseñar una base de datos con el fin de responder los requerimientos de diferentes áreas y especialidades para la administración de Talento Humanos.</li> <li>Documento de alineación entre los parámetros doctrinales y de personal (De acuerdo con lo establecido por el líder del objetivo).</li> </ul>	Talento Humano	Gestión Estratégica del Talento Humano Integridad
			<b>Objetivo Estratégico N° 6:</b> “Optimizar el sostenimiento de las operaciones militares”.			
			<b>Objetivo Estratégico N° 7:</b> “Afianzar la Cooperación Internacional y Diplomacia Militar”.			
			<b>Objetivo Estratégico N° 8:</b> “Soportar las Operaciones con Doctrina Pertinente”.			
			<b>Objetivo Estratégico N° 9:</b> “Fomentar la Investigación, Desarrollo” tecnológico e innovación (I+D+i)”.			
			<b>Objetivo Estratégico N° 10:</b> “Fortalecer la Planeación, Gestión, Control y Desempeño Institucional”.			
<b>Objetivo Estratégico N° 11.</b> “Mejorar la gestión del talento humano”.						



Subsistema	Líneas Estratégicas	Lineamientos del Comandante del Ejército	Objetivos Estratégicos	Iniciativas	Dimensión del Modelo integral de Planeación y Políticas	Políticas
Inteligencia y contrainteligencia	Seguridad y Defensa de la Nación	Inteligencia, Contrainteligencia, Inspección general - Actividades militares.  Inteligencia y contrainteligencia focalizados en su misión y su rol.  Integración - Pilares institucionales.	<b>Objetivo Estratégico N° 1:</b> "Contribuir a la Defensa de la Soberanía, la Independencia, la Integridad del Territorio Nacional y del Orden Constitucional".	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer el Sistema de Inteligencia de Ejército Nacional que permita desarrollar y cumplir los lineamientos y objetivos estratégicos del Ejército.</li> <li>Fortalecer la gestión del talento humano a través del incrementando los efectivos, manteniendo la TOE y gestionar los relevos de personal de las unidades, teniendo como base el perfil para potencializar el Sistema de Inteligencia y Contrainteligencia dentro de lo estipulado en la ley 1621.</li> <li>Fortalecer los protocolos de seguridad en la herramienta de sistema de gestión documental de inteligencia.</li> <li>Fortalecer la inteligencia humana y la contrainteligencia a través de los convenios de intercambio y suministro información.</li> <li>Dinamizar la administración de gastos reservados en pro de alcanzar las metas y objetivos.</li> <li>Gestionar la actualización de Resolución de delegación de ordenación de gastos reservados y las excepciones a los procedimientos logísticos de inteligencia.</li> </ul>		
			<b>Objetivo Estratégico N° 2:</b> "Apoyar la Acción Unificada del Estado y el Control Institucional del Territorio"			
			<b>Objetivo Estratégico N° 3:</b> Potencializar la función de inteligencia.			
			<b>Objetivo Estratégico N° 4:</b> Contribuir a la desarticulación de las amenazas que enfrenta la Nación.			
			<b>Objetivo Estratégico N° 7:</b> "Afianzar la Cooperación Internacional y Diplomacia Militar"			
			<b>Objetivo Estratégico N° 8:</b> "Soportar las Operaciones con Doctrina Pertinente"			
			<b>Objetivo Estratégico N° 9:</b> "Fomentar la Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación"			
			<b>Objetivo Estratégico N° 10:</b> "Fortalecer la Planeación, Gestión, Control y Desempeño Institucional"			
			<b>Objetivo Estratégico N° 11:</b> "Mejorar la Gestión del Talento Humano".			
			<b>Objetivo Estratégico N° 12:</b> "Mantener Respeto por la Constitución Política, la Ley, los DD. HH y el DIH"			
<b>Objetivo Estratégico N° 13:</b> "Fortalecer la Integridad y Transparencia Institucional"						

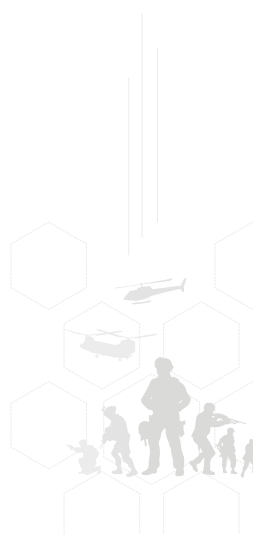
Subsistema	Líneas Estratégicas	Lineamientos del Comandante del Ejército	Objetivos Estratégicos	Iniciativas	Dimensión del Modelo integral de Planeación y Políticas	Políticas
Operaciones	Seguridad y defensa de la Nación Control institucional del territorio para la consolidación	Contribución a la estrategia - Actividades militares.	<b>Objetivo Estratégico N° 1.</b> Contribuir a la defensa de la soberanía, la independencia, la integridad del territorio nacional y del orden constitucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un centro de comando y control para el patrullaje constante de aeronaves no tripuladas; así mismo, establecer monitoreos remotos a la infraestructura crítica y activos estratégicos del Estado, acompañado de una unidad de reacción inmediata.</li> <li>• Integración institucional para la protección del medio ambiente y los recursos naturales: Operación Mayor Artemisa.</li> <li>• Reorganización de todos los escalones tácticos del Ejército Nacional mediante el análisis, revisión y validación de los estudios de Estado Mayor y TOES de los diferentes subsistemas del Ejército Nacional.</li> </ul>		
		Comando y control estratégico - Actividades militares.	<b>Objetivo Estratégico N° 2:</b> "Apoyar la Acción Unificada del Estado y el Control Institucional del Territorio".			
		Innovar en nuestras tácticas, transformar nuestro procedimiento y fortalecer nuestros procesos.	<b>Objetivo Estratégico N° 3:</b> "Potencializar la Función de Inteligencia"			
		Ejecutar operaciones focalizadas y sostenidas.	<b>Objetivo Estratégico N° 4.</b> Contribuir a la desarticulación de las amenazas que enfrenta la Nación.			
		Crear, garantizar, mantener y mejorar las condiciones de seguridad dentro de la PSD.	<b>Objetivo Estratégico N° 5:</b> "Apoyar la Protección de los Recursos Naturales como Activos Estratégicos de la Nación y la Gestión de Riesgos de Desastres en Contribución al SNGRD"			
		Empleo de capacidades propias de forma efectiva, activa y suficiente (EAS).	<b>Objetivo Estratégico N° 6:</b> "Optimizar el Sostentamiento de las Operaciones Militares"			
		Reingeniería del liderazgo militar.	<b>Objetivo Estratégico N° 8:</b> "Soportar las Operaciones con Doctrina Pertinente"			
		Protección y defensa de los activos estratégico e intereses sociales.	<b>Objetivo Estratégico N° 10:</b> "Fortalecer la Planeación, Gestión, Control y Desempeño Institucional"			
		Capacidades diferenciales orientadas a la interoperabilidad.	<b>Objetivo Estratégico N° 12:</b> "Mantener Respeto por la Constitución Política, la Ley, los DD. HH y el DIH"			
		Sostenimiento y generación de nuevas capacidades.				
Ejercicios militares permanentes desde el más alto nivel.						
Capacidad de reacción - Pilares institucionales.						
Pericia - Pilares institucionales						
Integración - Pilares institucionales.						



Subsistema	Líneas Estratégicas	Lineamientos del Comandante del Ejército	Objetivos Estratégicos	Iniciativas	Dimensión del Modelo integral de Planeación y Políticas	Políticas
Logística	<b>Gestión Institucional integral</b>	<p>Contratación y adquisición - Actividades militares.</p> <p>Innovar en nuestras tácticas, transformar nuestro procedimiento y fortalecer nuestros procesos.</p> <p>Sostenimiento y generación de nuevas capacidades.</p> <p>Integración - Pilares institucionales.</p>	<p><b>Objetivo estratégico N° 1:</b> "Contribuir a la Defensa de la Soberanía, la Independencia, la Integridad del Territorio Nacional y del Orden Constitucional".</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar la toma de decisiones a través de un sistema de información logístico.</li> <li>• Fortalecer el sostenimiento operacional, reduciendo las limitaciones existentes en el área de operaciones.</li> <li>• Estandarizar la sostenibilidad y eficiencia en el gasto</li> </ul>		
			<p><b>Objetivo Estratégico N° 3:</b> "Potencializar la Función de Inteligencia"</p>			
			<p><b>Objetivo Estratégico N° 4:</b> "Contribuir a la desarticulación de las amenazas que enfrenta la Nación".</p>			
			<p><b>Objetivo Estratégico N° 5:</b> "Apoyar la Protección de los Recursos Naturales como Activos Estratégicos de la Nación y la Gestión de Riesgos de Desastres en Contribución al SNGRD"</p>			
			<p><b>Objetivo Estratégico N° 6:</b> Optimizar el sostenimiento de las operaciones militares.</p>			
			<p><b>Objetivo Estratégico N° 10:</b> "Fortalecer la Planeación, Gestión, Control y Desempeño Institucional"</p>			
			<p><b>Objetivo Estratégico N° 11:</b> "Mejorar la Gestión del Talento Humano".</p>			
			<p><b>Objetivo Estratégico N° 13:</b> "Fortalecer la Integridad y Transparencia Institucional".</p>			

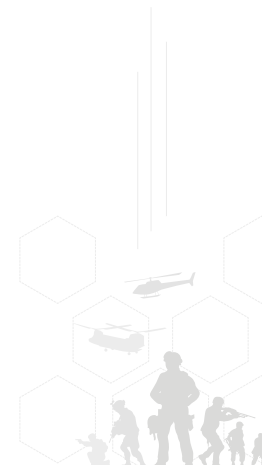


Subsistema	Líneas Estratégicas	Lineamientos del Comandante del Ejército	Objetivos Estratégicos	Iniciativas	Dimensión del Modelo integral de Planeación y Políticas	Políticas
Planeación	<b>Gestión Institucional Integral</b>	<p>Contribución a la estrategia - Actividades militares.</p> <p>Contratación y adquisición - Actividades militares.</p> <p>Innovar en nuestras tácticas, transformar nuestro procedimiento y fortalecer nuestros procesos.</p> <p>Sostenimiento y generación de nuevas capacidades.</p> <p>Generar un sistema de evaluación diferencial que mida el impacto del cumplimiento de la misión.</p> <p>Retroalimentación permanente de la Fuerza.</p> <p>Pericia - Pilares institucionales.</p>	<p><b>Objetivo Estratégico N° 6.</b> Optimizar el sostenimiento de las operaciones militares.</p> <p><b>Objetivo Estratégico 7:</b> "Afianzar la Cooperación Internacional y Diplomacia Militar".</p> <p><b>Objetivo Estratégico 8:</b> "Soportar las Operaciones con Doctrina Pertinente".</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer el Sistema de Planeación Ejército (SIPE).</li> <li>Priorización del presupuesto bajo el concepto de Soldado Básico y/o matriz de priorización.</li> <li>Planeación de proyectos estratégicos y programación presupuestal integrando las diferentes fuentes de financiación.</li> <li>Estandarización de los parámetros para determinación de requerimientos en el Ejército – "Centro de costos".</li> <li>Implementación de las líneas de esfuerzo en la Base Central de Proyectos como criterios de priorización de proyectos acorde al plan de transformación del Ejército.</li> <li>Sistematizar la administración del portafolio de proyectos del Ejército Nacional.</li> <li>Automatización procesos Sistema Integrado de Gestión – SIG / Suite Vision Empresarial.</li> <li>Integración del proceso de planeamiento estratégico bajo el ambiente de la Suite Vision Empresarial.</li> </ul>	<p>Direccionamiento estratégico y planeación gestión con valores para resultados evaluación de resultados</p>	<p>Planeación Institucional Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público.</p> <p>Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional</p>



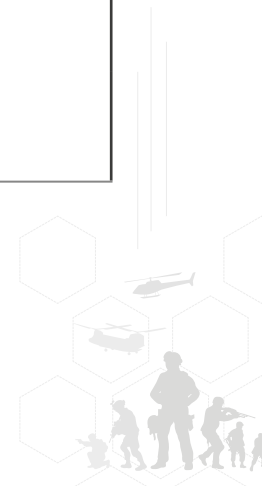
Subsistema	Líneas Estratégicas	Lineamientos del Comandante del Ejército	Objetivos Estratégicos	Iniciativas	Dimensión del Modelo integral de Planeación y Políticas	Políticas
Comunicaciones	Gestión Institucional Integral	<p>Contratación y adquisición - Actividades militares.</p> <p>Comando y control estratégico - Actividades militares.</p> <p>Mantenimiento de capacidades para la defensa nacional.</p> <p>Sostenimiento y generación de nuevas capacidades.</p>	<p><b>Objetivo Estratégico N° 1:</b> "Contribuir a la Defensa de la Soberanía, la Independencia, la Integridad del Territorio Nacional y del Orden Constitucional".</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer los medios de protección de infraestructura crítica tecnológica del Estado.</li> <li>Fortalecer el gobierno de las TIC e infraestructura tecnológica del Ejército Nacional.</li> <li>Fortalecer los sistemas de mando y control del Ejército a nivel Nacional Gestionar la Traslación de conocimientos en los diferentes proyectos de inversión, que permita capacitar y entrenar al personal para una correcta apropiación tecnológica de las nuevas tecnologías.</li> </ul>	Gestión con valores para resultados	Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos Gobierno Digital Seguridad Digital
			<p><b>Objetivo Estratégico N° 3:</b> "Potencializar la Función de Inteligencia".</p>			
			<p><b>Objetivo Estratégico N° 4:</b> "Contribuir a la desarticulación de las amenazas que enfrenta la Nación".</p>			
			<p><b>Objetivo Estratégico N° 5:</b> "Apoyar la Protección de los Recursos Naturales como Activos Estratégicos de la Nación y la Gestión de Riesgos de Desastres en Contribución al SNGRD".</p>			
			<p><b>Objetivo Estratégico N° 6:</b> Optimizar el sostenimiento de las operaciones militares.</p>			
			<p><b>Objetivo Estratégico N° 8:</b> "Soportar las Operaciones con Doctrina Pertinente".</p>			
			<p><b>Objetivo Estratégico N° 9:</b> "Fomentar la Investigación, Desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i)".</p>			
			<p><b>Objetivo Estratégico N° 10:</b> "Fortalecer la Planeación, Gestión, Control y Desempeño Institucional".</p>			
<p><b>Objetivo Estratégico N° 11:</b> "Mejorar la Gestión del Talento Humano".</p>						

Subsistema	Líneas Estratégicas	Lineamientos del Comandante del Ejército	Objetivos Estratégicos	Iniciativas	Dimensión del Modelo integral de Planeación y Políticas	Políticas
Educación Militar	Gestión Institucional Integral	<p>Educación y doctrina orientada al cumplimiento de la misión.</p> <p>Capacidad de reacción - Pilares institucionales.</p> <p>Capacidades diferenciales orientadas a la interoperabilidad.</p> <p>Ciencia y tecnología focalizada en solucionar problemas de la Fuerza.</p> <p>Entrenamiento y educación - Actividades militares.</p> <p>Integración - Pilares institucionales.</p>	<p><b>Objetivo Estratégico N° 3:</b> "Potencializar la Función de Inteligencia".</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Damasco Plus</li> <li>• Creación Centros de Desarrollo Tecnológico del Ejército.</li> <li>• Fortalecimiento de los Centros de Investigación.</li> <li>• Desarrollo Sistema CEVED - Centro de Visualización de Educación y Doctrina.</li> </ul>	Gestión del conocimiento y la innovación	Gestión del Conocimiento y la Innovación
			<p><b>Objetivo Estratégico N° 5:</b> "Apoyar la Protección de los Recursos Naturales como Activos Estratégicos de la Nación y la Gestión de Riesgos de Desastres en Contribución al SNGRD".</p>			
			<p><b>Objetivo Estratégico N° 7:</b> "Afianzar la Cooperación Internacional y Diplomacia Militar".</p>			
			<p><b>Objetivo Estratégico N° 8:</b> Soportar las operaciones con Doctrina.</p>			
			<p><b>Objetivo Estratégico 9:</b> "Fomentar la Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación".</p>			
			<p><b>Objetivo Estratégico N° 10:</b> "Fortalecer la Planeación, Gestión, Control y Desempeño Institucional".</p>			
			<p><b>Objetivo Estratégico N° 11:</b> "Mejorar la Gestión del Talento Humano".</p>			
			<p><b>Objetivo Estratégico N° 12:</b> "Mantener Respeto por la Constitución Política, la Ley, los DD. HH y el DIH".</p>			
<p><b>Objetivo Estratégico N° 13:</b> "Fortalecer la Integridad y Transparencia Institucional".</p>						



Subsistema	Líneas Estratégicas	Lineamientos del Comandante del Ejército	Objetivos Estratégicos	Iniciativas	Dimensión del Modelo integral de Planeación y Políticas	Políticas
Gestión Fiscal	Gestión Institucional Integral	Retroalimentación permanente de la Fuerza.	<p><b>Objetivo Estratégico N° 8:</b> "Soportar las Operaciones con Doctrina Pertinente".</p> <p><b>Objetivo Estratégico N° 10:</b> Fortalecer la planeación, gestión, control y desempeño institucional.</p> <p><b>Objetivo Estratégico N° 12:</b> "Mantener Respeto por la Constitución Política, la Ley, los DD.HH y el DIH".</p> <p><b>Objetivo Estratégico N° 13:</b> "Fortalecer la Integridad y Transparencia Institucional".</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyecto 1a Fase Fortalecimiento del observatorio fiscal.</li> </ul>		
Acción Integral	Control Institucional del Territorio para la consolidación. Apoyo a la Gestión del Riesgo de desastres y la protección de los recursos naturales y del medio ambiente.	<p>La acción unificada como fundamento para la consolidación.</p> <p>Capacidades diferenciales orientadas a la interoperabilidad.</p> <p>Integración - Pilares institucionales.</p> <p>Relaciones civiles – militares - Factores externos.</p> <p>Instituciones políticas y económicas - Factores externos.</p> <p>Estructura social - Factores externos.</p> <p>Factor cultural - Factores externos.</p>	<p><b>Objetivo Estratégico N° 2:</b> Apoyar la Acción Unificada del Estado y el control Institucional del Territorio.</p> <p><b>Objetivo Estratégico N° 4:</b> "Contribuir a la desarticulación de las amenazas que enfrenta la Nación"</p> <p><b>Objetivo Estratégico N° 5:</b> "Apoyar la Protección de los Recursos Naturales como Activos Estratégicos de la Nación y la Gestión de Riesgos de Desastres en Contribución al SNGRD".</p> <p><b>Objetivo Estratégico N° 7:</b> "Afianzar la Cooperación Internacional y Diplomacia Militar".</p> <p><b>Objetivo Estratégico N° 8:</b> "Soportar las Operaciones con Doctrina Pertinente"</p> <p><b>Objetivo Estratégico N° 10:</b> "Fortalecer la Planeación, Gestión, Control y Desempeño Institucional".</p> <p><b>Objetivo Estratégico N° 11:</b> "Mejorar la Gestión del Talento Humano".</p> <p><b>Objetivo Estratégico N° 12:</b> "Mantener Respeto por la Constitución Política, la Ley, los DD. HH y el DIH".</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyar la Acción Unificada con las capacidades de la Acción Integral que permita el progreso y desarrollo de las regiones.</li> </ul>		

Subsistema	Líneas Estratégicas	Lineamientos del Comandante del Ejército	Objetivos Estratégicos	Iniciativas	Dimensión del Modelo integral de Planeación y Políticas	Políticas
Ingenieros	<p><b>Apoyo a la Gestión del Riesgo de desastres y la protección de los recursos naturales y del medio ambiente.</b></p> <p><b>Control Institucional del Territorio para la consolidación</b></p>	<p>Mantenimiento de capacidades para la defensa nacional.</p> <p>Protección y defensa de los activos estratégico e intereses sociales.</p> <p>Integración - Pilares institucionales.</p>	<p><b>Objetivo Estratégico N° 1:</b>                      “Contribuir a la Defensa de la Soberanía, la Independencia, la Integridad del Territorio Nacional y del Orden Constitucional”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar la capacidad técnica de los viveros forestales Militares en todas las Unidades Tácticas del Ejército Nacional.</li> <li>• Conformar los Grupos Conjuntos Contra Explosivos – GCOEX a nivel Unidad Operativa Mayor y Fuerza de Tarea.</li> </ul>		
			<p><b>Objetivo Estratégico N° 2:</b> Apoyar la Acción Unificada del Estado y el control Institucional del Territorio.</p>			
			<p><b>Objetivo Estratégico N° 4:</b> “Contribuir a la desarticulación de las amenazas que enfrenta la Nación”.</p>			
			<p><b>Objetivo Estratégico N° 5:</b> Apoyar la Protección de los Recursos Naturales como Activos Estratégicos de la Nación y la Gestión de Riesgos de Desastres en Contribución al SNGRD.</p>			
			<p><b>Objetivo Estratégico N° 6:</b> “Optimizar el Sostentamiento de las Operaciones Militares”.</p>			
			<p><b>Objetivo Estratégico N° 8:</b> “Soportar las Operaciones con Doctrina Pertinente”.</p>			
			<p><b>Objetivo Estratégico N° 9:</b> “Fomentar la Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación”.</p>			
			<p><b>Objetivo Estratégico N° 10:</b> “Fortalecer la Planeación, Gestión, Control y Desempeño Institucional”.</p>			
			<p><b>Objetivo Estratégico N° 12:</b> “Mantener Respeto por la Constitución Política, la Ley, los DD. HH y el DIH”.</p>			
			<p><b>Objetivo Estratégico N° 13:</b> “Fortalecer la Integridad y Transparencia Institucional”</p>			



Subsistema	Líneas Estratégicas	Lineamientos del Comandante del Ejército	Objetivos Estratégicos	Iniciativas	Dimensión del Modelo integral de Planeación y Políticas	Políticas
Gestión Jurídica Integral	Gestión Institucional Integral	Capacidades empleadas bajo los preceptos de respeto de los DD.HH., el DIH y las normas globales.	<p><b>Objetivo Estratégico N° 2:</b> “Apoyar la Acción Unificada del Estado y el Control Institucional del Territorio”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protección y garantía de los Derechos Humanos y acatamiento de las normas de Derecho Internacional Humanitario.</li> </ul>	Gestión con valores para resultados	Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos defensa jurídica Mejora Normativa
			<p><b>Objetivo Estratégico N° 3:</b> “Potencializar la Función de Inteligencia”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aporte al Sistema integral de Verdad, Justicia y Reparación y Garantías de No Repetición en construcción de memoria histórica.</li> </ul>		
			<p><b>Objetivo Estratégico N° 4:</b> “Contribuir a la desarticulación de las amenazas que enfrenta la Nación”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difusión, promoción y prevención en temas de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario.</li> </ul>		
			<p><b>Objetivo Estratégico N° 8:</b> “Soportar las Operaciones con Doctrina Pertinente”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la legitimidad y la transparencia institucional, enmarcadas en la Constitución, la ley, directrices y lineamientos trazados por el sector defensa.</li> </ul>		
			<p><b>Objetivo Estratégico N° 10:</b> “Fortalecer la Planeación, Gestión, Control y Desempeño Institucional”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar y concretar relaciones de cooperación académica en redes de apoyo interna y externa para participar y cooperar en eventos académicos y de investigación en temáticas propias del Derecho Militar, Derecho Operacional, DD.HH. y DIH.</li> </ul>		
			<p><b>Objetivo Estratégico N° 11:</b> “Mejorar la Gestión del Talento Humano”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer las actividades que se deben desarrollar al interior del Departamento Jurídico Integral, siguiendo los lineamientos y directrices de las estrategias institucionales.</li> </ul>		
			<p><b>Objetivo Estratégico N° 12:</b> Mantener el respeto por la Constitución Política, la Ley y los DD. HH. y DIH.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la rotación de personal de oficiales del cuerpo administrativo abogados y suboficiales administrativos con especialidad en criminalística de acuerdo con las necesidades de la Fuerza.</li> <li>• Alcance y lineamientos de la comunicación estratégica.</li> </ul>		

Subsistema	Líneas Estratégicas	Lineamientos del Comandante del Ejército	Objetivos Estratégicos	Iniciativas	Dimensión del Modelo integral de Planeación y Políticas	Políticas
CEAVG	<b>Gestión Institucional integral</b>	Relaciones civiles – militares - Factores externos. Calidad - Pilares institucionales.	<p><b>Objetivo Estratégico N° 10:</b> “Fortalecer la planeación, gestión, control y desempeño Institucional”.</p> <p><b>Objetivo estratégico N° 13:</b> “Fortalecer la Integridad y Transparencia Institucional”.</p>	Contribuir a la consolidación de la relación del Ejército Nacional con el ciudadano	Gestión con valores para resultados	Relación Estado- Ciudadano. Participación Ciudadana en la Gestión Transparencia, Acceso a la Información Pública y Lucha Contra la Corrupción



Subsistema	Líneas Estratégicas	Lineamientos del Comandante del Ejército	Objetivos Estratégicos	Iniciativas	Dimensión del Modelo integral de Planeación y Políticas	Políticas
DANTE	Gestión Institucional integral	Inspección General del Ejército y DANTE, control, revisión y seguimiento de los procesos.	<b>Objetivo estratégico N° 13:</b> "Fortalecer la Integridad y Transparencia Institucional".	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar la pista de Transparencia, Ética e Integridad del Ejército (PITEI), en el nivel Operativo y/o Táctico, en articulación directa con el Comando de Educación y Doctrina y CEDE7 (Departamento de Educación y Doctrina) aportando los lineamientos metodológicos para la misma.</li> <li>• Estructurar y desarrollar diplomados, cursos y/o seminarios virtuales en temas administrativos (contratación, almacenes, etc.), en articulación directa con el Comando de Educación y Doctrina.</li> <li>• Robustecer metodológicamente el observatorio de integridad y transparencia del Ejército Nacional como parte integral del Sistema de Control Estratégico Institucional (SICEI).</li> <li>• Unificar criterios y acciones organizacionales que definan la ejecución de ejercicios de participación ciudadana.</li> <li>• Fortalecer los canales de denuncia.</li> <li>• Fortalecer las respuestas a los informes de recomendaciones a los procesos contractuales emitidos por DANTE.</li> <li>• Sostenimiento de acompañamientos contractuales y administrativos (Administración del talento Humano, operaciones Logísticas, almacenes, administración de casinos y tiendas, Contratos de arrendamiento, contratos de apoyo de profesionales en apoyo a la gestión, seguimiento y reunión administrativa (seguimiento y control administrativo, en SITIO).</li> <li>• Curso de construcción de integridad.</li> </ul>		

Subsistema	Líneas Estratégicas	Lineamientos del Comandante del Ejército	Objetivos Estratégicos	Iniciativas	Dimensión del Modelo integral de Planeación y Políticas	Políticas
CEIGE	<b>Gestión Institucional Integral</b>	Inspección General del Ejército y DANTE, control, revisión y seguimiento de los procesos.	<b>Objetivo Estratégico N° 10:</b> "Fortalecer la planeación, gestión, control y desempeño Institucional".	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar el esquema de líneas de defensa, para la asignación de roles y responsabilidades frente al control, a través de toda la organización, con base en los parámetros emitidos para el sector público.</li> </ul>	Control Interno	Control Interno
DICOE	<b>Gestión Institucional Integral</b>	Comunicaciones estratégicas como dinamizador de la Fuerza. Comunicaciones estratégicas - Factores externos.	<b>Objetivo Estratégico N° 2:</b> "Apoyar la Acción Unificada del Estado y el Control Institucional del Territorio".  <b>Objetivo Estratégico N° 10:</b> "Fortalecer la planeación, gestión, control y desempeño Institucional".  <b>Objetivo Estratégico N° 13:</b> "Fortalecer la Integridad y Transparencia Institucional"	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer los lineamientos de la comunicación estratégica.</li> </ul>		
COFIP	<b>Gestión Institucional Integral</b>	Calidad - Pilares institucionales.	<b>Objetivo Estratégico N° 10:</b> "Fortalecer la planeación, gestión, control y desempeño Institucional".		Gestión con valores para resultados	Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público (Ejecución del presupuesto)
COATE	<b>Gestión Institucional Integral</b>	Ciencia y tecnología focalizada en solucionar problemas de la Fuerza.	<b>Objetivo Estratégico N° 9:</b> "Fomentar la Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación".			
DIRIE	<b>Seguridad y defensa de la Nación</b>	Organizaciones internacionales - Factores externos.	<b>Objetivo Estratégico N° 1:</b> "Contribuir a la Defensa de la Soberanía, la Independencia, la Integridad del Territorio Nacional y del Orden Constitucional".  <b>Objetivo Estratégico N° 7:</b> "Afianzar la Cooperación Internacional y Diplomacia Militar"  <b>Objetivo Estratégico N° 11:</b> "Mejorar la Gestión del Talento Humano".			

Fuente: CEDE5-DIPLE

Para el seguimiento de las iniciativas presentadas en la Tabla N° 20. Alineamiento iniciativas estratégicas se debe diligenciar el formato 1343 (FO-CEDE5-DISEV-1343) el cual se encuentra definido en la Directiva 00203/2017.

## 3.1 HERRAMIENTAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica, de acuerdo con Fred David, se puede definir como el arte y ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una institución alcance sus objetivos (David, 2013). Este proceso se enmarca, a grandes rasgos, en tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias. Centrándose específicamente en la etapa de formulación, esta consiste en desarrollar una visión y una misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la institución, determinar fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir.

Si bien la misión del Ejército Nacional se encuentra definida por la Constitución Nacional, la visión es susceptible de actualización conforme la proyección que la Fuerza tenga de acuerdo al contexto interno y externo, por tal razón es importante resaltar su relevancia dentro de la formulación.

La etapa de implementación de la estrategia requiere que la Institución establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los colaboradores y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. Esto implica promover una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir esfuerzos, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información. Esta etapa suele conocerse como la “etapa de acción”, la cual implica movilizar a todo el personal para poner en práctica lo formulado. Esta etapa dentro del Ejército Nacional obedece al proceso que se lleva a cabo a nivel de los Departamentos, Comandos Funcionales, Unidades Operativas Mayores, Unidades Operativas Menores y Unidades Tácticas, se soporta en la Gestión de Proyectos y la Planeación Presupuestal.

La evaluación es la etapa final de la planeación estratégica, respaldada por Seguimiento y Evaluación. Esta etapa es fundamental ya que se hace necesario conocer lo antes posible si determinados planteamientos no están evolucionando de la mejor manera o de la manera esperada, y esta información se obtiene a través de un sistema de medición. Todos los planteamientos plasmados en iniciativas, programas, proyectos o planes de acción, están sujetos a modificaciones futuras, debido al cambio constante de los factores externos e internos, los cuales se consignan en documentos rectores de la Transformación del Ejército y los de Planeación Estratégica que se relacionan en el proceso. Estas actividades, como todo los macroprocesos y procesos, se desarrollan de acuerdo a lo establecido por el Sistema de Gestión de Calidad. Cabe resaltar que la Planeación Estratégica en el Ejército Nacional se encuentra documentada en el Macroproceso Planeación Estratégica.

A continuación, se presentan los instrumentos mediante los cuales se lleva a cabo la planeación estratégica:

## 3.2 GESTIÓN DE PROYECTOS

Un proyecto es un esfuerzo temporal porque tiene principio y fin definido, se constituye un equipo para ejecutar el proyecto y finaliza cuando los objetivos han sido alcanzados, el financiamiento del proyecto se ha agotado o ya no está disponible, la necesidad del proyecto ya no existe, existe un cambio de estrategia o prioridad, la dirección de la organización decide finalizar el proyecto, el proyecto se da por terminado por conveniencia o causa legal o el ciclo de vida del proyecto es diferente al del producto; bien sea, un bien o un servicio.

La gestión de proyectos es la aplicación de los conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas por parte del gerente de proyecto, con el propósito de alcanzar los objetivos. Para el desarrollo de Proyectos del Ejército Nacional se han expedido distintos actos administrativos mediante los cuales se ha formalizado el proceso de desarrollo de proyectos (Directiva Permanente 226 de 2017).

Las líneas de esfuerzo de los proyectos son las siguientes:

- Fortalecer el material y equipo de las tropas de primera línea.
- Fortalecer la infraestructura estratégica y de soporte.
- Fortalecer la gestión de talento humano (doctrina y capacitación militar).
- Fortalecer la movilidad del Ejército Nacional.
- Fortalecer la inteligencia militar.
- Fortalecimiento de los medios cibernéticos.
- Fortalecer el sistema de defensa estratégica.
- Fortalecer la gestión de riesgo y protección de recursos naturales.
- Fortalecer el sostenimiento de plataformas y equipo militar.
- Proyección internacional de la Fuerza.

### 3.3 PLANEACIÓN PRESUPUESTAL

La planeación presupuestal es un proceso a través del cual se coordina, consolida, analiza y se emiten lineamientos de acuerdo con la estrategia institucional con la finalidad de que las dependencias responsables del Estado Mayor determinen las necesidades y/o requerimientos por Funcionamiento (Gastos de personal, Adquisición de Bienes y Servicios, Transferencias Corrientes), Inversión, Fondo Interno (Recursos Propios – Convenios), y otras fuentes de recurso: Offset, Ayudas Gobierno a Gobierno (Ley 418 de 1997). De esta manera, al integrar las diferentes fuentes de financiamiento en el proceso de planeación, se propende por la optimización de los recursos en la Fuerza y se brindan herramientas al Comando Superior para soportar la toma de decisiones en aspectos presupuestales.

La planeación presupuestal del Ejército Nacional tiene como objetivo, dar cumplimiento a las normas presupuestales establecidas por los entes de control; así como, alinear la planeación y programación presupuestal con los objetivos estratégicos de la Fuerza mediante la integración del Plan de Transformación de la Fuerza, el planeamiento por capacidades y el planeamiento por programas – escenarios indispensables para la construcción tanto del Anteproyecto de Presupuesto como del Plan Anual Integral de Adquisiciones, acatando las políticas estratégicas del Comando del Ejército y vinculando las diferentes fuentes de financiamiento de la Institución buscando en toda instancia la optimización de los recursos.

**Tabla N° 21. Tabla objetivos y estrategias planeación presupuestal**

N°	Estrategias	Responsable de la estrategia	Objetivos	Iniciativas
1	Planear y analizar integralmente las diferentes fuentes de recurso del Ejército para la toma de decisiones.	CEDE 5 Direcciones, Departamentos y Comandos del Estado Mayor responsables del planeamiento de las necesidades del Ejército.	Integrar las diferentes fuentes de recursos del Ejército.	Generar documento archivo panorama de presupuesto integral incluyendo todas las fuentes de financiamiento para la toma de decisiones.
2	Asignar los recursos de acuerdo a la necesidad de potencialización y sostenimiento de la Fuerza.	COFIP - CEDE5 - DANTE	Controlar y optimizar el proceso-ejecución de los recursos.	Elaborar Plan de Control de cambios para los recursos asignados, (plan anual de adquisiciones, comité funcional, fondo interno-convenios, en general otras fuentes de recurso CEIGE - DANTE y retroalimentación a CEDE5 - DIPAP. Se sugiere tomar de guía el capítulo 4,5 del PMBOK) para optimización del proceso planeamiento-ejecución de los recursos.
		CEDE1-COPER	Determinar las Necesidades Reales para la optimización del recurso, el incremento de las capacidades de la Fuerza y sostenimiento en el tiempo, mediante el estudio de cada uno de sus componentes.	Presentar la proyección de las plantas de personal frente a los nuevos escenarios, para asegurar su sostenibilidad en el tiempo y la toma de decisiones.
		COFIP - CEDE5: Direcciones, Departamentos y Comandos del Estado Mayor responsables del planeamiento de las necesidades del Ejército.	Controlar y optimizar el proceso-ejecución de los recursos.	Presentar documento archivo de Identificación y análisis de los costos inflexibles del Ejército Nacional, para priorización de necesidades y distribución del recurso.
		COFIP - CEDE5		Definir proceso para asignación de las vigencias futuras del último cuatrienio y proyección al nuevo marco de gasto, para garantizar la asignación eficiente del recurso.
		CEDE5-DIGEP-DIPAP - DISEV - DIPLE-DIGEC	Controlar y optimizar el proceso-ejecución de los recursos.	Realizar plan de acción para mejorar cadena de valor y reformulación de los proyectos de inversión que cuentan con recursos en el presente cuatrienio para identificar sus costos asociados y de funcionamiento asegurando la sostenibilidad.
		COFIP - CEDE5: Direcciones, Departamentos y Comandos del Estado Mayor responsables del planeamiento de las necesidades del Ejército.		Definir parámetros para la asignación de partidas fijas en el último cuatrienio y proyección al nuevo marco de gasto, proponiendo procedimiento de asignación para garantizar la asignación eficiente del recurso.
		CEDE5-DIGEP	Actualizar directrices respecto a la elaboración de proyectos para su aprobación, independiente de la fuente de recursos, para asegurar su viabilidad presupuestal.	
		CEDE5-DISEV	Generar mecanismos de control para optimización del proceso-ejecución de los recursos.	Generar un plan de reestructuración de seguimiento y evaluación de los proyectos de inversión para la optimización del proceso de planeamiento-ejecución de los recursos.

N°	Estrategias	Responsable de la estrategia	Objetivos	Iniciativas
3	Planear de acuerdo con el plan estratégico de la fuerza identificando y garantizando el sostenimiento en el tiempo.	COTEF	Mejorar la alineación de los proyectos.	Elaborar documento actualizado respecto a las nuevas capacidades del Ejército, identificando las brechas y priorización de acuerdo con el plan estratégico, como insumos para asignación de recursos.
		COFIP - CEDE5		Elaborar Plan de Evaluación de Gestión: desempeños objetivos estratégicos, de procesos y participación presupuestal a fin de consolidar una visión amplia del impacto en el Ejército.
		COFIP - CEDE5: Direcciones, Departamentos y Comandos del Estado Mayor responsables del planeamiento de las necesidades del Ejército.	Mejorar el control de la gestión de los objetivos estratégicos y de procesos mediante nuevas herramientas que faciliten la medición de su cumplimiento.	Elaborar documento TIPO para definición demanda de las necesidades del Ejército basado en estimaciones técnicas utilizando las herramientas de SILOG-SAP, otros sistemas disponibles, incluyendo datos reales históricos y proyecciones para identificar las necesidades reales del Ejército Nacional. Se efectuará dentro del cronograma de la circular de Directrices para la elaboración y consolidación del Plan anual integral de adquisiciones.
		CEDE1-COPER		Elaborar Plan de acción de traslados programado de acuerdo con los perfiles laborales y las necesidades de la Fuerza para la optimización del recurso.
		CEDE1-COPER		Elaborar plan de viajes programados en coordinación con las dependencias para la gestión de los recursos necesarios para el pago de pasajes y viáticos.
		CEDE1 - CEDE4 - CEDE7 - CEDE9 - CEDOC - CEDE11 - COPER - COLOG - CEAYG. Departamentos que manejan mantenimientos.		Identificar costos asociados y de funcionamiento, Reevaluar manual de consumos de materiales validado por el Generador de Fuerza para los elementos producidos en las plantas del Batallón de Intendencia.
		CEDE1 - COPER		Elaborar documento rector respecto al presupuesto que contempla transporte y alimentación de Soldados con el fin de optimizar el recurso.
		CEDE1 - COPER - CEDE7 - CEDOC	Fortalecer el proceso de planeamiento alineado con la estrategia, identificando costos asociados y de funcionamiento para garantizar la viabilidad presupuestal.	Elaborar un programa de capacitación general para toda la Fuerza, definiendo impactos esperados y mecanismos de control con el fin optimizar los recursos.
		COFIP		Realizar análisis de la planeación y proyección de los recursos de convenios, para integralidad de los recursos; dando cumplimiento al proceso de planeación presupuestal.
		COFIP - CEDE5: Direcciones, Departamentos y Comandos del Estado Mayor responsables del planeamiento de las necesidades del Ejército.		Realizar el estudio para diseñar tablas de estandarización de costos del Ejército para implementación de la estructura de los costos administrativos y operacionales para proyectar la asignación presupuestal.
4	Buscar alternativas de financiación de acuerdo con la proyección del Ejército frente a los nuevos escenarios	COFIP - CEDE5: Direcciones, Departamentos y Comandos del Estado Mayor responsables del planeamiento de las necesidades del Ejército.	Identificar posibles fuentes complementarias de financiación para la toma de decisiones	Identificar posibles fuentes complementarias de financiación para la toma de decisiones y emitir directrices.
		CEDE5 - DIGEP		Elaborar portafolio de proyectos para clasificar o elegir las iniciativas que posiblemente se puedan desarrollar bajo la modalidad de Asociaciones Público-Privadas. Ley 1508 de 2012, Art 1.

N°	Estrategias	Responsable de la estrategia	Objetivos	Iniciativas
5	Reestructurar la operatividad de los procesos acordes a la nueva organización del Ejército para lograr la optimización de los recursos.	CEDE5-DIGEC: Todas las dependencias del Estado Mayor.	Desarrollar una cultura de eficiencia en el gasto de recursos	Generar un plan de acción de calidad que identifique los procesos estratégicos y operativos actuales de la nueva organización, proponiendo mejoras en los mismos, para optimización de los recursos.
		DANTE: Todas las dependencias del Estado Mayor		Generar directrices de eficiencia en la Implementación del sistema de información (ORFEO) para el cumplimiento de la política Cero Papel y determinar su impacto en la reducción de consumo de papelería y útiles de escritorio.
		CEDE5-DIPAP: Todas las dependencias del Estado Mayor		Presentar plan de eficiencia de procesos para la optimización de estos por dependencias, según su impacto en el presupuesto (ejemplo la demora en los pagos capacitación origina sobrecostos, la burocracia que impacta el presupuesto).

Fuente: CEDE5 - DIPAP

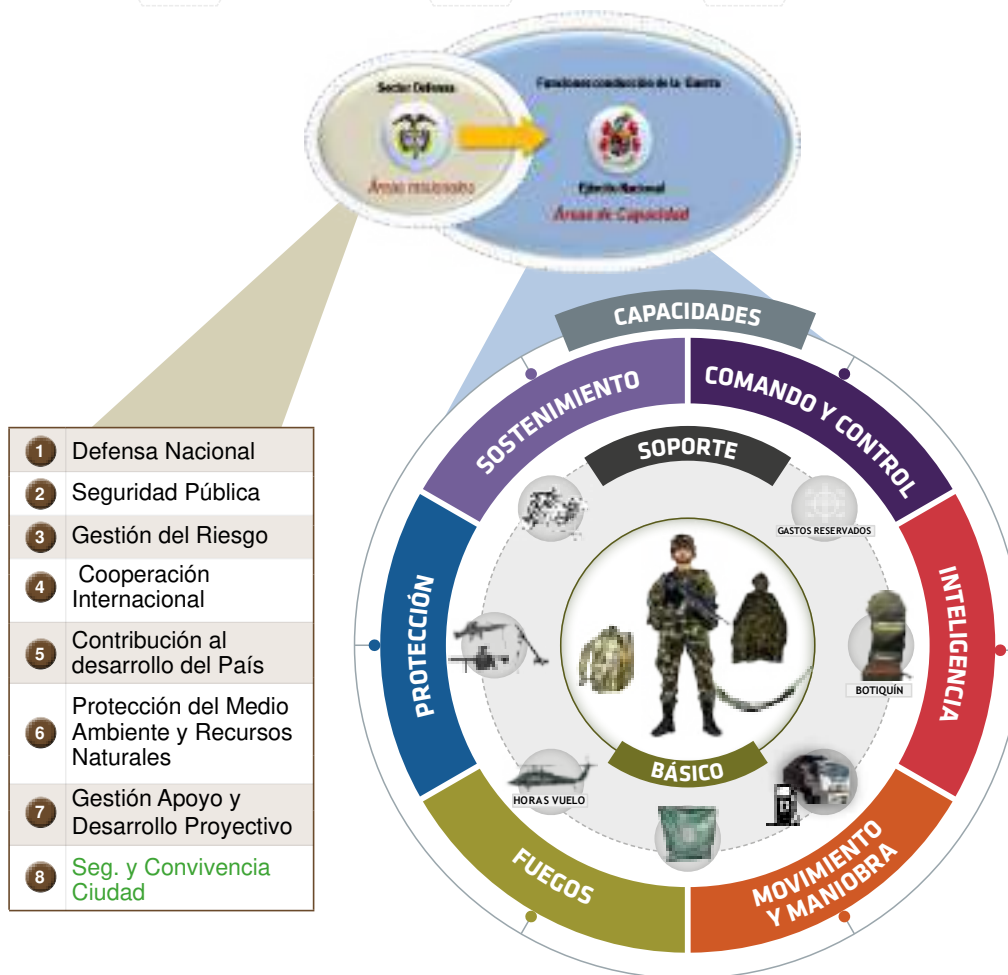
En lo que se refiere a los lineamientos y disposiciones legales de austeridad, es obligatoria la aplicación de directrices establecidos por el Gobierno Nacional al respecto. De igual forma el Ejército Nacional emitió la “Cartilla de lineamientos de austeridad y planeación presupuestal”, que basa su contenido en el Decreto 1009 del 2020, la Directiva Presidencial N° 09 del 09 de Noviembre de 2018 y la Circular N° 002185 MDN-CGFM-COEJC-SECEJ-JEMPP-CEDE5-DIPAP-8.2<sup>25</sup>.

Para la optimización de recursos, el Sistema de Planeación Total del Ejército involucra el análisis estratégico-prospectivo de las tendencias y escenarios a largo plazo (doce años), realizado de manera conjunta entre el Comando de Transformación del Ejército del Futuro y el Departamento de Planeación del Ejército. A su vez, contempla el planeamiento de mediano plazo (cuatrienio) donde cada uno de los Departamentos de la Jefatura de Estado Mayor de Planeación y Políticas se alinea para lograr la integración del plan. Por último, el planeamiento de corto plazo es la herramienta que permite realizar la planeación y programación presupuestal en cada vigencia y a su vez se alinea con el PEI.

La priorización del presupuesto se hace bajo el concepto de dotación del Soldado Básico y no por subsistemas, de esta manera se focaliza la satisfacción de las necesidades. La planeación es dirigida a la categorización de las necesidades, en costos fijos y variables para posteriormente, determinar los costos inflexibles los cuales son catalogados como fijos. Se requiere balancear el presupuesto de funcionamiento, con el fin de enfocar al cubrimiento de la dotación básica y lo esencial de las necesidades en mantenimiento y sostenimiento.

25 Se puede encontrar información detallada de las políticas para optimización de recursos, políticas colectivas, Política de funcionamiento, políticas de inversión (PGN), Políticas Sistema de Costos orientado a las Fuerzas (FOCIS), Política de Cooperación Industrial y Social (OFSET), Políticas Ayudas Gobierno a Gobierno – FMF, políticas convenios, políticas para optimización de recursos y austeridad referente a rubros específicos.

**Ilustración N° 9. Soldado básico**



Fuente: CEDE5-DIPAP

Se requiere, hacer un análisis de los costos y rotación de repuestos e inventarios, tasas de falla, programación de planes de mantenimiento y niveles de mantenimiento en relación con el uso de los elementos y la asignación de recursos a los bienes de cada subsistema con el fin de concentrar la información, proyectar la necesidad y evitar doble gasto. Asimismo, se debe llevar a cabo un análisis del comportamiento de la tasa de cambio en la vigencia (cuando aplique) y, un análisis de acuerdo con el comportamiento de la ejecución de la vigencia, como base para el planeamiento de la siguiente.

Para la estimación de costos se usa el método de Costo del Ciclo de Vida (CCV) se define como todos los gastos que se ocasionan desde la adquisición, pasando por el mantenimiento y operación hasta la disposición final de un bien o servicio.

## 3.4 GESTIÓN DE CALIDAD

**Ilustración N° 10. Elementos del Sistema Integrado de Gestión**



Fuente: CEDE5-DIGEC

El *proceso de gestión de calidad* tiene como objetivo implementar y mantener el Sistema Integrado de Gestión, teniendo en cuenta los requisitos de las partes interesadas (El Estado, la población civil y todos los integrantes de la Fuerza), para contribuir al logro de los objetivos estratégicos y la mejora continua. La gestión basada en procesos es uno de los siete principios de la gestión de la calidad y uno de los requisitos del MIPG. Su importancia radica en que los resultados se alcanzan con más eficiencia cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. “La adopción de una gestión por procesos permite la mejora de las actividades de la administración pública orientada al servicio público y para resultados” (DAFP, 2018).

De esta manera, el Ejército Nacional, como institución pública está obligada a dar cumplimiento con la norma nacional “Modelo integrado de planeación y gestión (MIPG)” y como entidad certificada en gestión de la calidad, debe adoptar un *esquema de operación por procesos* que considere los requisitos del manual operativo del modelo integrado de planeación y gestión, adicional mantiene certificado sus procesos con la norma Internacional ISO 9001-2015, no obligatoria pero muy importante para elevar los estándares de excelencia Institucional.

Para cumplir con los lineamientos anteriormente descritos, la Fuerza ha diseñado una *estructura conformada por 13 macroprocesos y 44 procesos*, los cuales se clasifican en cuatro tipos, de la siguiente manera:



### TIPO MACROPROCESOS MISIONALES

- » Macroproceso Operaciones
- » Macroproceso Inteligencia y Contrainteligencia Militar
- » Macroproceso Acción Integral y Desarrollo



### TIPO MACROPROCESOS ESTRATÉGICOS

- » Macroproceso de Direccionamiento Estratégico



### TIPO MACROPROCESO DE EVALUACIÓN

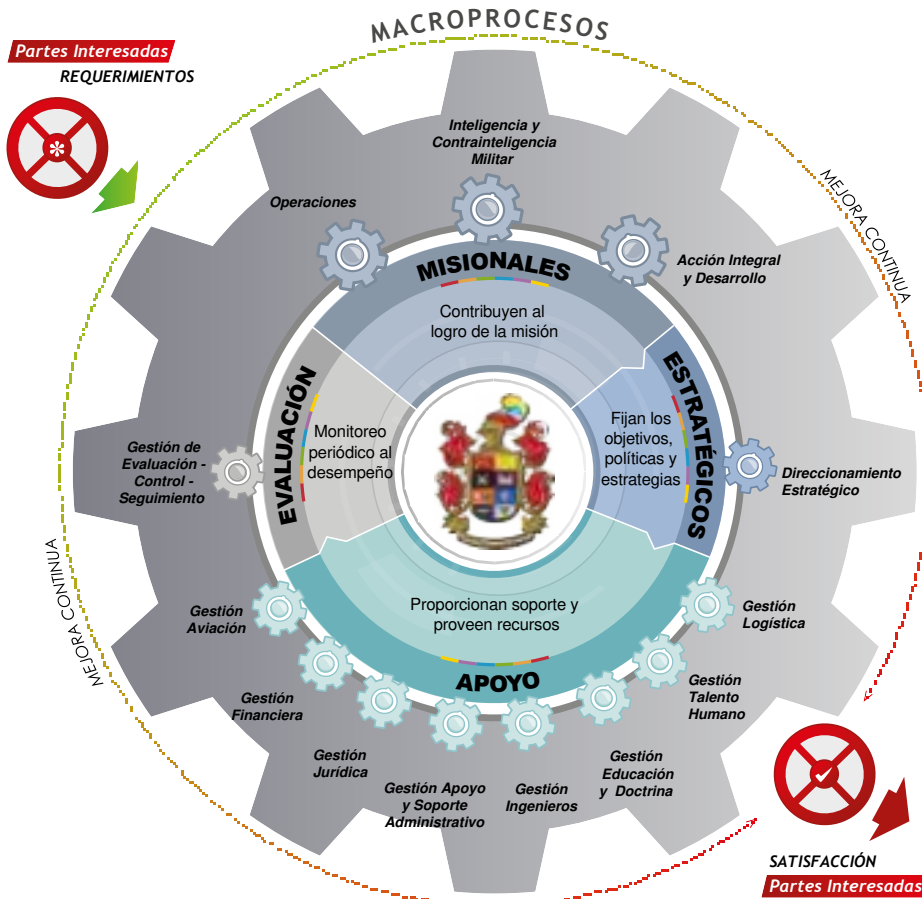
- » Macroproceso de Gestión de Evaluación, Control y Seguimiento



### TIPO MACROPROCESOS DE APOYO

- » Macroproceso de Gestión Logística
- » Macroproceso de Gestión Talento Humano
- » Macroproceso de Gestión Educación y Doctrina
- » Macroproceso de Gestión Jurídica
- » Macroproceso de Gestión Financiera
- » Macroproceso de Gestión de Apoyo y Soporte Administrativo
- » Macroproceso de Gestión Ingenieros
- » Gestión Aviación

Ilustración N° 11. Macroprocesos



Fuente: CEDE5-DIGEC

“El Ejército Nacional con la finalidad primordial de defender la soberanía, la independencia y la integridad territorial, cumple su misión en el marco del desarrollo de operaciones militares, regido por la Constitución Nacional, el respeto absoluto por los DD.HH. y acatamiento del DIH, honor militar, disciplina, ética en todas las actuaciones, compromiso, fe en la causa y persistencia en el empeño, comprometido con el desarrollo y mejora continua del Sistema Integrado de Gestión (SIG), la administración de los riesgos de gestión y corrupción, cumpliendo con los requerimientos de las partes interesadas con un alto nivel de calidad, innovación y competitividad, mediante prácticas de legalidad y transparencia; garantizando protección a la población, neutralización de amenazas internas y externas, coadyuvando a la legalidad, el emprendimiento y la equidad, como la Fuerza eje de acción unificada en operaciones terrestres conjuntas, coordinadas, interagenciales y multilaterales para alcanzar la unidad de esfuerzo” (CEDE5-DIGEC)

### 3.5 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El Control de Gestión Estratégico, puede definirse como el sistema de decisiones de la alta dirección, que controla el desempeño y los resultados de la institución en su totalidad, teniendo como base los resultados e informaciones que provienen del ambiente externo y de los niveles táctico y operativo. Por otra parte, evalúa el cumplimiento de la misión, objetivos y metas establecidos por la institución en el marco de su Guía de Planeamiento Estratégico con el fin de apoyar la toma de decisiones oportunas y su buen uso garantiza la efectividad en la consecución de los recursos, la eficiencia en su utilización y la eficacia en su orientación.

El Ejército Nacional adopta el Balanced Scorecard (BSC) como metodología para la optimización de la Ejecución, Seguimiento y evaluación del Plan Campaña y los procesos del Ejército, con el fin de enfocar todos los esfuerzos en procura de alcanzar la Visión, Misión, Objetivos y Estrategias Institucionales; en consecuencia, la Institución se ajusta al marco normativo 1082 del 26 de Mayo de 2015 “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo de Planeación Nacional”, Título 7 “Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas” Capítulo 1 Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados (Sinergia). Se propone la generación de información de calidad para la toma de decisiones que permitan mejorar la efectividad de la formulación y ejecución de las políticas públicas del Plan Nacional de Desarrollo.

En la tabla a continuación se observa el sistema de medición.

**Tabla N° 22. Entradas al Sistema de seguimiento y evaluación**

Entrada	Componentes para el Seguimiento y evaluación.
<b>Guía de Planeamiento</b>	Indicadores estratégicos para evaluar objetivos Iniciativa Estratégicas
<b>Procesos</b>	Indicadores de Proceso Modelo Integrado de planeación y gestión (FURAG-TRANSPARENCIA). Actividades y tareas de Gestión
<b>Banco Proyectos SUIFP-DNP</b>	Seguimiento Proyectos de Inversión (SPI-DNP).

Fuente: CEDE5-DISEV

El Balanced Scorecard (BSC), como herramienta de planeación y evaluación traduce la estrategia y la misión en un conjunto de objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear de manera horizontal y vertical el actuar de la Fuerza, el BSC como herramienta de medición y seguimiento de la gestión, traduce en un tablero de resultados el cumplimiento de las estrategias de la organización que debe ser leído, analizado e interpretado para generar el Plan de Acción. La gestión del BSC no termina en el análisis cuantitativo de los indicadores, por el contrario, continua una parte importante de la metodología con el análisis cualitativo, el cual permitirá al Estado Mayor cuestionarse y replantear las estrategias implementadas, con el fin de realizar ajustes a los cursos de acción y así poder alcanzar los resultados esperados.

El BSC tiene tres instrumentos para la presentación de los resultados:

#### ► **Mapa Estratégico**

Como se observa en este documento el mapa estratégico se encuentra estructurado bajo 13 objetivos estratégicos para la institución, organizados en una relación causa y efecto, ilustrando cómo interactúan las cuatro perspectivas: 1. Valor Público, 2. Misionales, 3. Apoyo, 4. Desarrollo y Aprendizaje. Los objetivos 12 y 13 son transversales a los demás objetivos, es decir, deben ser considerados en cada proceso.

#### ► **Plan de Acción**

A diferencia de conceptos anteriores aplicados, los Planes de Acción en la actualidad, contienen las iniciativas estratégicas expresadas como programas y/o proyectos, que la Fuerza deberá llevar a cabo para alcanzar las metas trazadas en cada uno de los objetivos. Cabe destacar que el avance en la consecución de las metas depende del esfuerzo para cumplir las iniciativas estratégicas. Por medio de estos, se puede dar contenido a lo estratégico en el nivel operacional y táctico, con las metas que fueron definidas y aprobadas para desarrollar los objetivos propuestos.

#### ► **Reunión de Análisis Estratégico (RAE)**

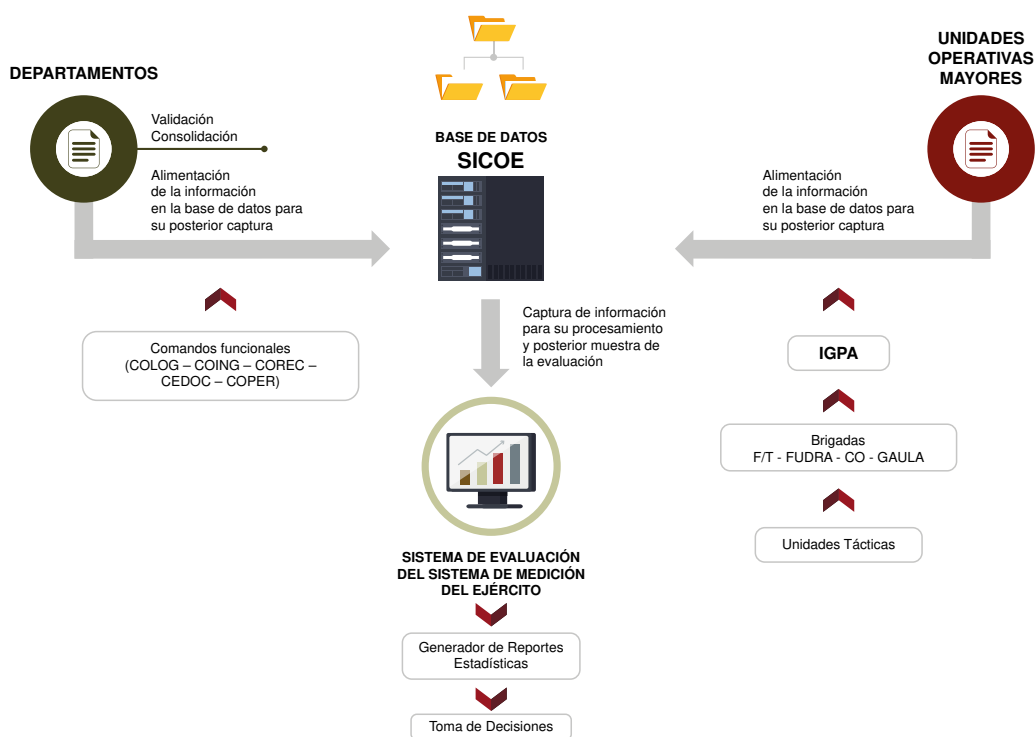
Las Reuniones de Análisis Estratégico (RAE) se estructuran con el objetivo de revisar el desarrollo de la estrategia de acuerdo con las condiciones del entorno e identificar y analizar los problemas y oportunidades de mejora que se han presentado en el camino. El análisis integrado del Informe de Gestión del Plan de Acción del Ejército Nacional y el desarrollo de las RAE, permitirá la medición del desempeño institucional y los ajustes a la estrategia y su ejecución. La ejecución trimestral de las Reuniones de Análisis Estratégico – RAE será responsabilidad del Estado Mayor del Comando del Ejército y los Comandos de Divisiones. Por su parte, los Comandos de División liderarán y acompañarán de manera coordinada a los Comandos de Brigadas y Comandos de Batallón en el desarrollo de las Reuniones de Análisis de Resultados – RAR.

Con base en los lineamientos del Comandante del Ejército Nacional, los procesos y sus productos además de las iniciativas estratégicas, se establece la metodología de análisis de involucrados en torno al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Fuerza. Para esto se identificaron tres tipos de responsabilidades:

- 1 La del Gerente (En cabeza de la Jefatura de Estado Mayor)
- 2 La del Coordinador (Bajo responsabilidad de los Jefes de Departamento)
- 3 La de los involucrados (interactúan todos los procesos con responsabilidad indirecta)

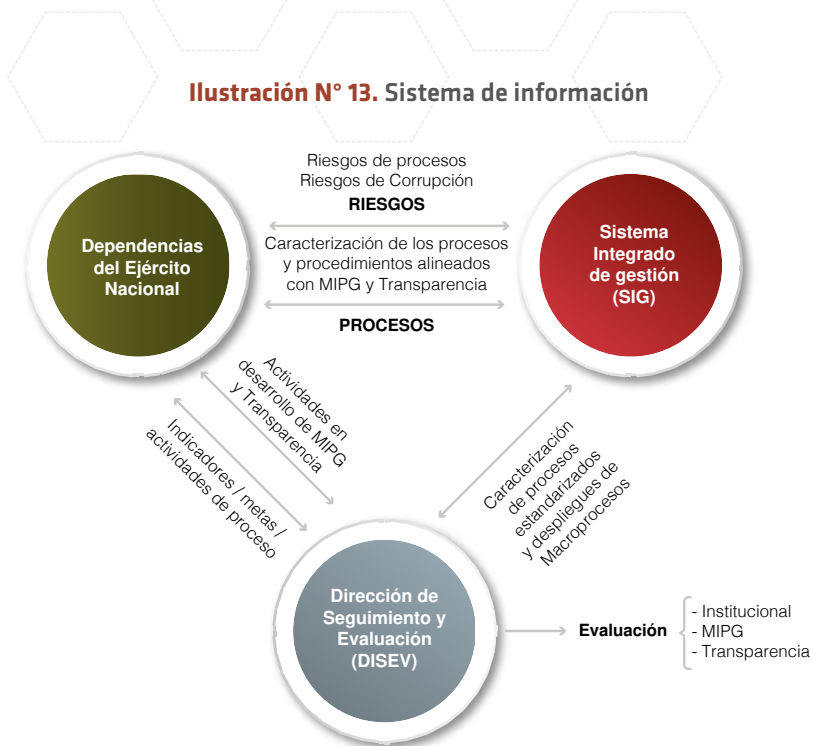
El Sistema de Medición del Ejército, se llevará a cabo por medio de una herramienta informática, que permita mostrar y evidenciar el comportamiento de los resultados de la evaluación de los objetivos estratégicos y del sistema de gestión de calidad. El cargue de los datos se efectuará en el nivel de las Unidades Operativas Mayores y será validada por los líderes de proceso en las dependencias del Estado Mayor del Ejército, esto con el fin de involucrar todos los actores, para garantizar mayor oportunidad, fidelidad, trazabilidad y confiabilidad del dato suministrado. De igual forma se integrarán las Bases de Datos con que cuenta el Ejército Nacional (SICOE, SIATH) con la herramienta informática con el propósito de permitir la automatización del proceso de captura del dato y así lograr disminuir el tiempo de evaluación de los objetivos del Ejército Nacional.

**Ilustración N° 12. Sistema de información para la evaluación**



Fuente: CEDE5-DISEV

El Decreto 1083 de 2015, establece los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión; el Modelo Integrado de Planeación y Gestión como instrumento de articulación y reporte de la planeación, comprende la construcción de la planeación e incluye las metas de Gobierno establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo, asimismo las Políticas de Desarrollo Administrativo orientan en el mejoramiento de su gestión para el cumplimiento de las metas institucionales y de Gobierno, a través de la simplificación de procesos y procedimientos internos, el aprovechamiento del talento humano y el uso eficiente de los recursos administrativos, financieros y tecnológicos. Asimismo, dicha evaluación permite determinar la articulación de las actividades de proceso con los componentes de gestión institucional, dicha evaluación se lleva a cabo por medio del Formulario Único de Reportes y Avances de la Gestión FURAG.



Fuente: CEDE5-DISEV

El seguimiento a los proyectos de inversión se realiza a través del Sistema de evaluación de los Proyectos de Inversión (SPI), el cual migra los del Banco Nacional de Programas y Proyectos - BPIN para la formulación del proyecto, así como en la información de ejecución presupuestal registrada en el Sistema Integrado de Información Financiera (SIIF). En relación con los indicadores y metas de gestión y de producto, a fin de poder reflejar los avances físicos, financieros y en general el estado del proyecto frente a los objetivos definidos. La evaluación y seguimiento en el SPI se deberán reportar mensualmente al sistema que administra el Departamento Nacional de Planeación, el avance logrado por el proyecto durante ese periodo. La Dirección de Seguimiento y Evaluación (DISEV) será la responsable de verificar la oportunidad y calidad de la información registrada en el Sistema.

La evaluación de la planeación en el Ejército Nacional se constituye como un mecanismo de articulación, a través de sus tres mediciones principales: Plan Estratégico Institucional, Modelo Integrado de Planeación y de Gestión, y proyectos. Estos planes se convierten en la gran sombrilla que recoge los requerimientos de las políticas, estrategias e iniciativas de sector, Comando General de las Fuerzas Militares y del Comando del Ejército, sin desconocer que muchas de ellas poseen metodologías e instrumentos propios. Por tanto, a través de una planeación integral se busca simplificar y racionalizar la labor de las entidades en la generación y presentación de reportes e informes.

La Integración de los componentes de la evaluación se efectuará con la alineación estratégica hacia los objetivos de la Institución, el aporte de los componentes tendrá el mismo peso al momento de efectuar el cálculo cuantitativo de los logros en cada uno de los indicadores, logrando un análisis del impacto y cumplimiento de la estrategia, procesos y procedimientos en el Ejército.



**Ilustración N° 14. Modelo integrado de evaluación**

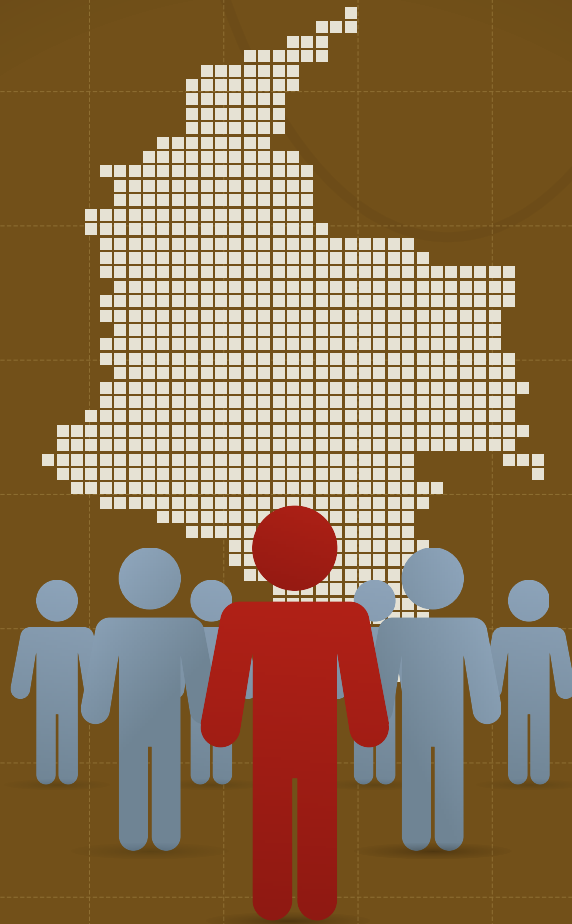


**REPORTE EVALUACIÓN INTEGRAL DEL EJÉRCITO**

Fuente: CEDE5-DISEV

**4**

**EL FINAL LO  
CONSTRUIMOS  
ENTRE TODOS**





## 4 EL FINAL LO CONSTRUIMOS ENTRE TODOS

Para concluir, queremos animarlos a que tomen conciencia de la pertinencia del trabajo de cada uno en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Este documento obedece a un estudio minucioso, teniendo presente cómo garantizar un mejor estado para la Fuerza y el país. Este es un mensaje para usted, para motivarlo a tener un compromiso total.

Esta guía pretende recordarle como integrante del Ejército Nacional, la misión que recae en sus hombros ya que, al portar el camuflado adquiere un compromiso con su Patria; su camuflado es un símbolo de grandeza, de honor, pero también de mucha responsabilidad, ya que como Comandante y Soldado brinda tranquilidad, estabilidad e institucionalidad a los colombianos. Es por esto que, nuestro compromiso con usted es brindarle las herramientas para que todas sus acciones construyan país.

Lo que se plantea en esta guía es volver a lo básico; recordar los valores institucionales, cohesionar la Fuerza y concienciar sobre el futuro que construimos juntos, desde todos los niveles y, cómo la institución depende del esfuerzo de cada uno y el compromiso en cada labor, sin importar lo grande o pequeña que parezca.

Cada unidad debe adquirir la suficiente sensibilidad para determinar su incidencia en los objetivos estratégicos y soportar cada uno de ellos por medio del trabajo mancomunado. Una vez, adquirida esta responsabilidad se parte de procurar el bienestar de sus integrantes. Sin embargo, el resultado final son las condiciones de vida de las personas; condiciones que a la larga van a permitir o no, el desarrollo del país. Por lo tanto, la responsabilidad se extiende del interior al exterior de la Fuerza, por la democracia y por la vida misma.

### INICIA POR USTED

Este reto supone una iniciativa por parte de cada persona y, en este momento, le hablamos a usted, quien está leyendo este documento, para recordarle que cada una de las acciones que hace por la institución no son en vano y, por ende, deben ir encaminadas a fortalecer la imagen institucional del Ejército.

Por un momento, recuerde los principios y valores que se mencionaron en la introducción de este documento, estos se encuentran ubicados al inicio, para recordarle que son la base de las operaciones militares, y que, el Ejército por su naturaleza debe estar conformado por personas que cumplen aquellas premisas con el sentido de pertenencia que corre por sus venas. Ahora, realmente la intención se remite a eso, a que esta guía pueda evidenciar que todo lo que se planea para la institución se encuentra fundamentado en esos principios y valores, por ende, es vital que todos y cada uno de los integrantes de las unidades y dependencias puedan cumplir con lo que la guía establece.

Ahora piense en quién es usted hoy, su familia, su esfuerzo para ingresar a la carrera militar, su deseo de servirle al país, su formación, entrenamiento, aprendizaje y experiencias; la institución lo ha capacitado, le ha brindado oportunidades personales y militares, le ha permitido adquirir habilidades y destrezas. Al mismo tiempo, ha logrado y recibido el reconocimiento por su entrega y profesionalismo en las diferentes regiones y unidades del país donde ha prestado su servicio; a esa persona le hacemos un llamado hoy, a esa persona que con su preparación y experiencia está lista para asumir las diferentes condiciones, hechos, circunstancias y retos a las que el Ejército debe hacer frente.

Desde participar de una formación militar, efectuar un puesto de control, hacer parte de un pelotón en desarrollo de operaciones militares, desempeñar un cargo administrativo, hasta realizar y brindar apoyo en emergencias por desastres naturales; la conducta, actitud, compromiso, integridad y voluntad de servicio dependerán de qué tan bien haga las cosas, qué tan efectivo sea y qué tanto le aporte a la institución. Recuerde que todo el entrenamiento que recibió se hace ideal cuando su conducta y compromiso no deja de lado esos valores institucionales; su compromiso infiere directamente en vidas y el trabajo no funciona cuando lo hacemos dejando de lado los valores que nos distinguen como Ejército.



Usted ha sido preparado para procurar y garantizar la estabilidad de este país, la democracia y su soberanía, para neutralizar cada factor de inestabilidad en las diferentes regiones de Colombia y hacer frente a las diferentes amenazas. Su entrenamiento no solo se ha limitado en el nivel táctico, operacional o administrativo, sino por afianzamiento en principios y valores los cuales buscan que con esas capacidades personales y militares pueda entregar lo mejor de usted para llevar al Ejército a cumplir con su misión constitucional, le hablamos a Usted como Ser Humano.

Así que, con este pequeño apartado esperamos que recuerde que, aunque las instituciones permanezcan más allá de las personas que transitan por ellas, son justamente esas personas quienes les dan vida. Sí, el éxito de la institución que procura la protección de la patria depende de hombres y mujeres que no olvidan porqué se vincularon, qué los debe caracterizar y que su honor reside en la integridad de sus acciones.

## IMPACTO DESEADO

### ¿Cuáles son los beneficios que causará al aplicar la guía?

Esta Guía fue creada con el objetivo de incentivar el apoyo y compromiso de todos para construir el mejor escenario posible para Colombia. El futuro, como se habló desde la introducción, es una consecución diaria. Colombia, ha sido un país marcado por la violencia y el accionar de organizaciones al margen de la Ley, los cuales, han adoptado negocios ilícitos en procura de la sobrevivencia y evolución de sus grupos que día a día mutan, diversifican sus áreas de acción y replantean el modo de delinquir; es a esa volatilidad a la cual esta guía pretende hacer frente. Aplicar la Guía tiene implicaciones en la comprensión integral de estos fenómenos y en la planeación estratégica, al visibilizar la necesidad de asumir estos retos, en procura de la protección de la población y el territorio.

El propósito es aplicar la GPE para que la realidad de Colombia en el futuro cuente con mejores medios para controlar, reducir y prevenir el narcotráfico, la extracción ilícita de yacimientos mineros y demás economías ilícitas. Para algunos, la causa puede ser netamente económica; sin embargo, la realidad es que estas dinámicas implican inestabilidad social, la falta de desarrollo de la sociedad y traen consigo amenazas de tipo militar. Es por esto, que este documento pretende que pasemos de la dinámica del control militar y trabajemos en procura del control institucional para así lograr la consolidación territorial.

### Sentido de pertenencia e incidencia de su trabajo

Todos y cada uno de nosotros debemos tener siempre presente que nuestras acciones van a determinar que las condiciones de vida y trabajo de los hombres y mujeres de la Fuerza sean cada vez más favorables; ésto, porque somos un gran cerebro que garantiza la salud, dotación, capacitación, herramientas y medios que fortalecen al Soldado en el cumplimiento de la misión.

Las labores desarrolladas al interior de la Institución desde los niveles operativo y táctico hasta los estratégicos pueden determinar un beneficio o un perjuicio para la misma; razón por la cual el trabajo en cada uno requiere de la diligencia, responsabilidad y excelencia de quien lo ejecute, porque el crecimiento de la Institución reside en el sentido de pertenencia que se tenga en todas las acciones.

## **El ser humano es lo primero**

La planeación estratégica de la Fuerza es nuestra primera herramienta para garantizar condiciones dignas de vida y de trabajo para los integrantes del glorioso Ejército Nacional, es el instrumento que nos fortalece a diario para seguir siendo una institución experimentada y victoriosa. Nuestro planeamiento no puede estar alejado de lo que viven los Soldados en el campo de combate, porque para ellos planeamos y son ellos quienes mantienen la victoria y quienes llegan a conocer sectores sumidos en la violencia, la desigualdad y la fragilidad institucional. Son nuestros Soldados la base fundamental de la Fuerza y mediante una buena planeación tenemos la responsabilidad de brindarles bienestar, proveerle las herramientas y medios necesarios para que con su compromiso y honor cumplan la misión y así sigamos siendo victoriosos en el combate.

## **Pensamiento estratégico y adaptabilidad a los cambios**

La guía se fundamenta en los objetivos y metas propuestas por el Gobierno Nacional y el MDN, las cuales centran su atención en los problemas relacionados con la seguridad y defensa nacional que tienen impacto directo en el bienestar y desarrollo de la sociedad, por lo cual el Ejército como garante de la democracia y el orden constitucional es el puente para el control institucional; primero, porque no se puede fortalecer la presencia del Estado si no hay control militar de la zona, es decir, una condición del control institucional es recuperar el control militar del territorio y; segundo, porque la legitimidad institucional de la Fuerza permite una importante cercanía con la sociedad, la cual, es necesaria para estabilizar los territorios.

La experiencia y vivencias hasta este momento son la base de un Ejército fortalecido, un Ejército capaz de exportar sus capacidades en la superación de un conflicto interno marcado por las injusticias sociales, la afectación a la ciudadanía y las complejidades estatales.

## **Unidos en un mismo sentido**

Una parte esencial es la apropiación de lo que exponen los marcos conceptuales de la guía, ya que debemos manejar todos los mismos conceptos, pensar qué impacto se puede generar por nuestras acciones y transitar en el mismo sentido y hacia el mismo objetivo. Ya que, una vez entendida la importancia del trabajo mancomunado de las unidades, los objetivos deben ser pensados desde un sentimiento colectivo, marcado por la identidad cultural de los miembros del Ejército, quienes conocen hacia dónde va la institución y se entienden dentro de esa labor, ya que transitan más allá de los intereses personales y se configuran en la visión del desarrollo como familia y Nación.

## **Cohesión de la Fuerza**

Esta es la premisa base para el cumplimiento de los objetivos planteados por la Institución: La cohesión, el trabajo en todos los niveles es dependiente de la diligencia del otro, es decir, que nuestro cumplimiento de las tareas asignadas va a beneficiar a otros; así mismo, el trabajo mal ejecutado va a afectar a otros, es por lo que la sinergia y unión en lo que significa ser parte de esta Fuerza garantizará el cumplimiento de la Misión.

Cuando observamos los procesos que llevamos a cabo podemos poner en evidencia que muchos de ellos no dependen de la intervención de un solo actor, así sucede con el cumplimiento de los objeti-

vos institucionales, estos no se circunscriben en un solo actor que explícitamente está inscrito en ese objetivo, sino que este se compone de diferentes elementos y eslabones que requieren del trabajo mancomunado de los subsistemas. Somos de una misma Fuerza y trabajamos por un mismo país.

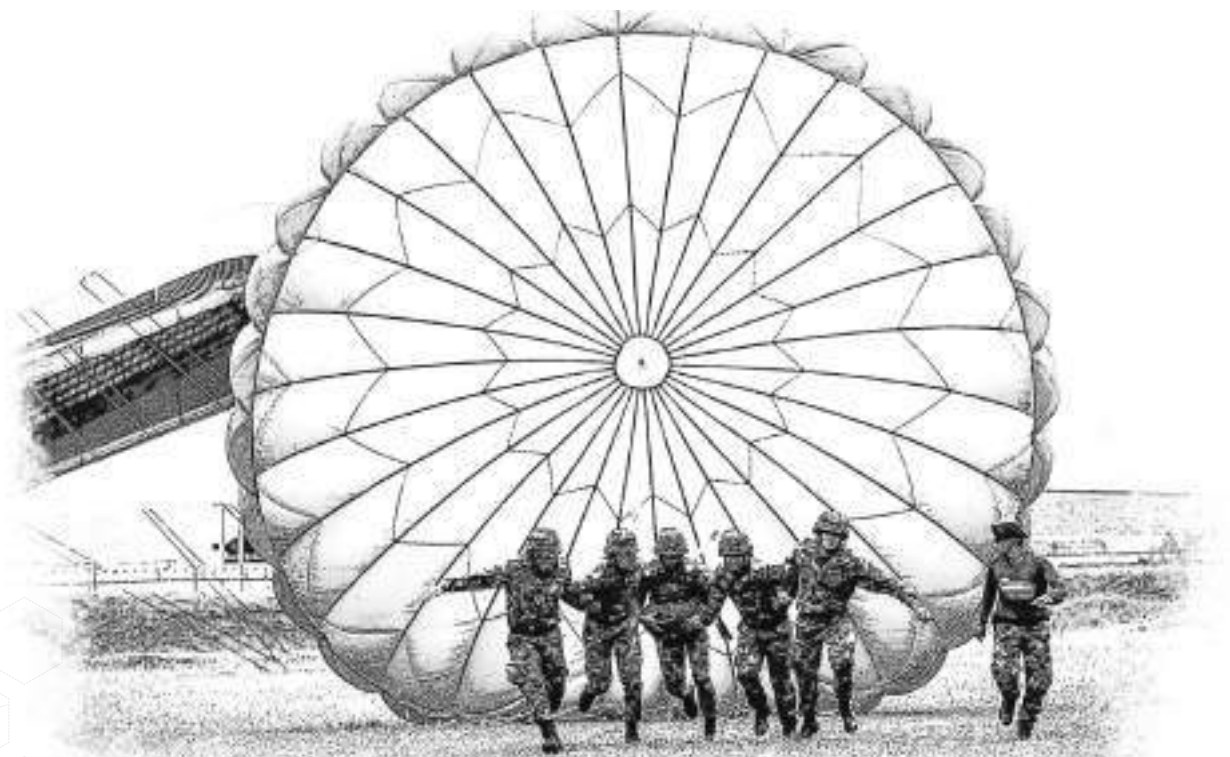
### **Funcionalidad de la guía**

Es importante recordarles que la guía es una herramienta útil y funcional para la planeación; independientemente del subsistema o área funcional, la guía contiene unos pilares base para que la planeación pueda ser óptima y en todos los niveles garantice una alineación en un mismo sentido. La Guía brinda unas competencias básicas para quienes están empezando a trabajar en los niveles de planeación y así mismo, de una forma sencilla, útil y aterrizada garantiza la comprensión de la misión institucional y cómo la planeación se circunscribe y desarrolla en ésta.

### **Estandarización**

Por último, emplear las herramientas y conceptos desarrollados a lo largo de la guía permitirá la estandarización de los procesos y procedimientos, así como llevará a la configuración de todos los esfuerzos en un solo marco para así propender por una optimización de la planeación a futuro; garantizando que contemos con la información, análisis y conocimiento necesario y en una misma dirección. Así, la toma de decisiones con base en los resultados obtenidos será atinada, oportuna, sabia y óptima.

Finalmente recuerde que el futuro institucional se construye entre todos.



## 5 BIBLIOGRAFÍA

Centro de Análisis Estratégico Ejército del Futuro, CAEEF. (2018). Contexto país: retos y perspectivas 2030. Bogotá D.C., Colombia.

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2016). *Planeación Estratégica - Fundamentos y aplicaciones* (Tercera ed.). (P. Obón, Trad.) México D. F.: Mc Graw Hill.

Comando del Ejército Nacional. (2019). *Reportes asociados*. Recuperado el febrero de 2020, de [https://www.google.com/search?q=patria+honor+lealtad+imagen&client=firefox-b-d&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKEwid3dOkwYHoAhUuUt8KHbQNCpQQ\\_AUoAXoECAwQAw&biw=881&bih=965#imgsrc=QKvZWTzw0bZ1tM&imgdii=BPDy9W9yqX0xCM](https://www.google.com/search?q=patria+honor+lealtad+imagen&client=firefox-b-d&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKEwid3dOkwYHoAhUuUt8KHbQNCpQQ_AUoAXoECAwQAw&biw=881&bih=965#imgsrc=QKvZWTzw0bZ1tM&imgdii=BPDy9W9yqX0xCM). Bogotá. D.C, Colombia.

Comando Ejército Nacional. (2020). *Políticas de Comando*. Bogotá D.C., Colombia.

Comandante General de las Fuerzas Militares; Jefatura de Planeación y Transformación Comando del Ejército Nacional. (2018). *Análisis prospectivo 2042*. Sector Defensa, Bogotá D.C., Colombia.

Comando de Transformación Ejército del Futuro, COTEF. (2019). Concepto operacional del Ejército. Bogotá D.C., Colombia.

Comando de Transformación Ejército del Futuro, COTEF. (2016-2017). *Reestructuración Fase II. Bogotá D.C., Colombia*.

Congreso de Colombia. (15 de Julio de 1994). *Ley 152 de 1994*. Recuperado el 16 de Marzo de 2020, de Gestor Normativo - Función Pública: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=327>. Bogotá D.C., Colombia.

Congreso de Colombia. (26 de Diciembre de 2019). *Ley 418 de 1997*. Recuperado el febrero de 2020, de Secretaria de Senado: <http://wp.presidencia.gov.co/sitios/normativa/leyes/Documents/Juridica/Ley%20418%20de%20diciembre%20de%201997.pdf>. Bogotá D.C., Colombia.

Congreso de Colombia. (23 de septiembre de 2004). *Ley 909 de 2004, Art 1*. Recuperado el febrero de 2020, de Sistema único de Información Normativa: <http://suin.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1670817>. Bogotá D.C., Colombia.

Congreso de Colombia. (2012). *Ley 1508 de 2012, Art 1*. Bogotá D.C., Colombia.

Congreso de la República. (2017) (s.f.). *Ley 1873 de 2017, Art. 83*. Bogotá D.C., Colombia.

Congreso de la Republica. (1993) (s.f.). *Ley 80 de 1993, Art 25, numeral 14*. Bogotá D.C., Colombia.

Congreso de la Republica. (2014) (s.f.). *Ley 1712 de 2014*. Bogotá D.C., Colombia.

David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (Decimocuarta edición ed.). Naucalpán de Juárez: Pearson Educación.

Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP. (2017). *Departamento Administrativo de la Función Pública*. Recuperado el febrero de 2020, de Función Pública, MIPG: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg>. Bogotá D.C., Colombia.

Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP. (2019). *Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión*. Recuperado el febrero de 2020, de MIPG: <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG.pdf/ce5461b4-97b7-be3b-b243-781bb-d1575f3>. Bogotá D.C., Colombia.

Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP. (2017). *Función Pública*. Recuperado el febrero de 2020, de MIPG: [https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/28587893/2019-05-16\\_Presentacion\\_general\\_mipg.pdf/eb964313-8519-6642-c0ef-886ce308eebc?t=1559248280957](https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/28587893/2019-05-16_Presentacion_general_mipg.pdf/eb964313-8519-6642-c0ef-886ce308eebc?t=1559248280957). Bogotá D.C., Colombia.

Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP. (2009). *DAFP*. Recuperado el febrero de 2020, de Guía de Auditoría para Entidades Públicas: [www.fyconconsultores.com/pdf/Guia\\_Auditoria.pdf](http://www.fyconconsultores.com/pdf/Guia_Auditoria.pdf). Bogotá D.C., Colombia.

Departamento de Operaciones - CEDE3. (2020). *Organización del Ejército Nacional*. Bogotá, D.C., Colombia.

Dirección del Sistema Estadístico Operacional (DISEO). (2020). *Cifras*.

Ejército Nacional. (2017). *Directiva permanente 226 de 2017*. Bogotá D.C., Colombia.

Ejército Nacional de Colombia. (2011). Recuperado el febrero de 2019, de Fe en la causa: <https://www.ejercito.mil.co/?idcategoria=268876>. Bogotá. D.C., Colombia.

Ejército Nacional de Colombia. (2017). *Manual Fundamental del Ejército MFE 1-01 Doctrina*. Bogotá: Imprenta Militar del Ejército. Bogotá D.C., Colombia.

Ejército Nacional. (2015). *Manual para la Revista Después de la Acción del Ejército de Colombia*. (D. d. Doctrina, Ed.) Bogotá.

Ejército Nacional de Colombia. (2014). *Ejército Nacional*. Obtenido de Patria, Honor, Lealtad. Dios en todas nuestras actuaciones: <https://www.ejercito.mil.co/?idcategoria=370195>. Bogotá. D.C., Colombia.

Ejército Nacional de Colombia; Gaula Militar. (2020). *Cifras extorsión y secuestro*.

Ejército Nacional de Colombia. (2019). *Plan de Campaña Bicentenario "Héroes de la libertad"*. Documento oficial, Bogotá D.C., Colombia.

Ejército Nacional de Colombia. (2016). Un Ejército Moderno. *Revista Ejército*(181). Bogotá. D.C., Colombia.

Ejército Nacional de Colombia (2015). (s.f.). *Directiva Permanente N° 15 de 2015*. Bogotá D.C., Colombia.

Ejército Nacional de Colombia (2020). (s.f.). *Organigrama*. Recuperado el 26 de febrero de 2020, de Ejército Nacional: <https://www.ejercito.mil.co/conozcanos/organigrama>. Bogotá D.C., Colombia.

Ejército Nacional de Colombia. (2017). *MANUAL FUNDAMENTAL DE REFERENCIA DEL EJÉRCITO MFRE 1-02 TÉRMINOS Y SÍMBOLOS MILITARES*. Bogotá D.C., Colombia.

Ejército Nacional de Colombia; Departamento de Operaciones, CEDE3; Dirección de Organización, DIORG. (2020). *Año del fortalecimiento de la profesionalización militar y cohesión de la Fuerza*. Bogotá D.C., Colombia.

Ejército Nacional de Colombia; Dirección de Planeación. (2014). *Documento estructural de la Transformación e Innovación del Ejército*. Comité Estratégico de Transformación e Innovación (CETI). Bogotá D.C., Colombia.

Ejército Nacional de Colombia; Comando de Apoyo de Combate de Inteligencia Militar, CAIMI. (2020). *Estadísticas*. Bogotá D.C., Colombia.

Ejército Nacional de Colombia; Departamento de Planeación, CEDE5; Dirección de Gestión de Calidad, DIGEC. (2020) (s.f.). *Guía Sistema Integrado de Gestión*. Obtenido de Ejército Nacional: [https://www.ejercito.mil.co/s\\_i\\_g\\_223717](https://www.ejercito.mil.co/s_i_g_223717). Bogotá D.C., Colombia.

Farias, C. (2018). *Tendencias CEDE2*. Bogotá: Departamento de Inteligencia y Contrainteligencia. Bogotá D.C., Colombia.

García Reyes, Miguel; Lozada García, A. (2015). *La Seguridad Energética en América Latina*. Obtenido de Centro de Investigaciones Geopolíticas en Energía y Medio Ambiente: <https://bdigital.upme.gov.co/bitstream/001/1314/1/Seguridad%20Energ%C3%A9tica%20UPME-CIDET%20Entrega%20Final.pdf>

Gobierno Nacional de Colombia. (2019). *Política Marco de Convivencia y Seguridad Ciudadana*. Ministerio de Defensa Nacional, Bogotá D.C., Colombia.

Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción - Manual de prospectiva y estrategia*. Barcelona: MARCOMBO S. A.

Godet, M. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. París, Francia: Prospektiker.

Ibarra Fernández, M. (2014). *Aplicación y Articulación de Herramientas de Planeación*. Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Entrelibros e-book solutions.

Jefatura de Educación y Doctrina. (2014). *Acciones realizadas a partir del CETI*. Bogotá D.C., Colombia.

Jefatura de Estado Mayor de Planeación de Políticas, JEMPP. Departamento de Planeación - CEDE5. (2020). *Plan Estratégico Institucional 2020-2022*. Ejército Nacional de Colombia, Bogotá D.C., Colombia.

Jefatura de Planeación y Transformación. (2014). *Comité Estratégico de Diseño del Ejército del Futuro (CEDEF)*. Bogotá D.C., Colombia.

Lince Betancourt, Lina. (2014). Cooperación policial entre Colombia y Centroamérica y el Caribe: El Crimen Organizado y el accionar de Ameripol bajo el enfoque multidimensional de la Seguridad Hemisférica. *Revista Digital de Historia y Arqueología desde el Caribe*. Bogotá, D.C., Colombia.

Mayor General Zapateiro Altamiranda, E. (2020). *Lineamientos del Comandante Ejército Nacional 2020*. Bogotá: Ejército Nacional. Bogotá D.C., Colombia.

Ministerio de Defensa Nacional. (2018). *Guía Metodológica para la Proyección de Financiación de Capacidades*. Bogotá.

Ministerio de Defensa Nacional, MDN. (2018-2022). *Plan Estratégico Sectorial*. Bogotá D.C.

Ministerio de Defensa Nacional, MDN. (2019). *Política de Defensa y Seguridad*. Bogotá D.C., Colombia.

Ministerio de Defensa Nacional MDN; Comando General de las Fuerzas Militares COGFM. (2019). *Manual de funciones y competencias laborales para los empleos públicos civiles y no uniformados del Ministerio de Defensa - Ejército Nacional*. Bogotá D.C., Colombia.

Ministerio de Defensa Nacional, MDN; Comando General de las Fuerzas Militares, COGFM; Comando del Ejército Nacional, COEJC; Segundo Comandante del Ejército, SECEJ; Jefatura de Estado Mayor de Planeación y Políticas, JEMPP; Departamento de Operaciones, CEDE3; Dirección de Organización, DIORG-10. (2017). *Boletín Operacional N° 001 de febrero de 2017*.

Ministerio de Defensa Nacional, MDN; Comando General de las Fuerzas Militares, COGFM; Comando del Ejército Nacional, COEJC; Segundo Comandante del Ejército, SECEJ; Jefatura de Estado Mayor de Planeación y Políticas, JEMPP; Departamento de Operaciones, CEDE3; Dirección de Organización, DIORG-10. (s.f.). *Boletín Operacional N° 002 de febrero de 2017*.

Ministerio de Defensa Nacional, MDN; Comando General de las Fuerzas Militares, COGFM; Comando del Ejército Nacional, COEJC; Segundo Comandante del Ejército, SECEJ; Jefatura de Estado Mayor

de Planeación y Políticas, JEMPP; Departamento de Operaciones, CEDE3; Dirección de Organización, DIORG-10. (s.f.). *Boletín Operacional N° 003 de febrero de 2017*.

Ministerio de Defensa Nacional, MDN; Comando General de las Fuerzas Militares, COGFM; Comando del Ejército Nacional, COEJC; Segundo Comandante del Ejército, SECEJ; Jefatura de Estado Mayor de Planeación y Políticas, JEMPP; Departamento de Operaciones, CEDE3; Dirección de Organización, DIORG-10. (s.f.). *Boletín Operacional N° 004 de 2017*.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2020). *Anexo 2 Circular Externa 004. Anteproyecto de presupuesto para la vigencia 2021*. Bogotá D.C., Colombia.

Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, MinTIC. (2015). *Decreto 1078 de 2015 libro 2, título 9, Cap 1*. Recuperado el febrero de 2020, de Manual de Gobierno Digital: [https://estrategia.gobiernoonlinea.gov.co/623/articles-7929\\_recurso\\_1.pdf](https://estrategia.gobiernoonlinea.gov.co/623/articles-7929_recurso_1.pdf). Bogotá D.C., Colombia.

Presidencia de la República de Colombia. (2018). *PND 2018-2022*. Recuperado el febrero de 2019, de Presidencia de la República de Colombia: <https://id.presidencia.gov.co/especiales/190523-PlanNacionalDesarrollo/index.html>. Bogotá. D.C, Colombia.

Presidencia de la República de Colombia. (2014) (s.f.). *Decreto 1290 de 2014*. Bogotá D.C., Colombia.

Project Management Institute. (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos*. Newtown Square Pennsylvania.

Project Management Institute. (2013). *Fundamentos para la dirección de proyectos, guía del PMBOK*. Newtown Square, Pensilvania: Global Standard. Obtenido de Guía del PMBOK.

Serna Gómez, H. (2003). *Gerencia Estratégica* (Novena Edición ed.). Bogotá D. C.: 3R Editores.

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland III, A. (2015). *Administración Estratégica*. México D. F.: Mc Graw Hill.

Transparency Internation. (2016). *Guía de lenguaje claro sobre lucha contra la corrupción*.

US Department of State. (2017). *Foreign Military Sales: Process and Policy*. Recuperado el febrero de 2020, de <https://www.state.gov/foreign-military-sales-process-and-policy/>

# ANEXO



## 6 ANEXO

### INDICADORES Y METAS 2019-2022

Los indicadores y metas definidos para la vigencia 2019-2022 son el resultado del trabajo conjunto del Departamento de Planeación con apoyo de los demás Departamentos, Comandos Funcionales y oficinas asesoras del comandante y Segundo Comandante del Ejército, los cuales fueron aprobados y validados por los responsables y líderes de cada proceso. Estos indicadores y metas permitirán el control estratégico y monitoreo permanente sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos y el avance de las metas propuestas en cada periodo.

El control estratégico se soporta en el diseño de indicadores estratégicos, para efectos de este documento se toma la propuesta hecha por Beltrán Jaramillo en su libro *Indicadores de Gestión* (2012): “Indicador se define como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas”. A partir de esta o estas variables se registra, procesa y analiza la información obtenida a fin de determinar si la variable presenta incremento, decrecimiento o se mantiene en un periodo de tiempo estipulado. Para lograr que los análisis sean correctos se comparan con referencia a una línea base, la cual puede ser el histórico de la variable. Basados en los resultados se determinan las variaciones, acompañado de los cinco o más por qué, los cuales amplían las causas y efectos del resultado cuantitativo.

El Ejército Nacional contempla tres tipos de indicadores Eficacia (EFC), Eficiencia (EFCC) y Efectividad (EFD), el uso de estos indicadores permite la reducción de incertidumbre, ya que en cierta manera aparta la subjetividad de los análisis, considerando que se dispone de información sobre el comportamiento y estado del desarrollo de un plan, estrategia o cumplimiento de metas.

Los indicadores aprobados a que se hace referencia, se encuentran publicados en el Plan Estratégico Institucional (PEI) y pueden ser consultados en el Link <https://www.ejercito.mil.co/index.php?idcategoria=467235>





**EJÉRCITO NACIONAL**  
PATRIA HONOR LEALTAD





**EJÉRCITO NACIONAL**  
PATRIA HONOR LEALTAD