



EJÉRCITO NACIONAL



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022-2026

"HOMBRES Y MUJERES DE HONOR AL SERVICIO DE LA NACIÓN"

PATRIA HONOR LEALTAD



EJÉRCITO NACIONAL

PATRIA HONOR LEALTAD

Tabla de Contenido

1. Línea de Mando.....	6
2. Palabras del Comandante del Ejército Nacional	9
3. Glosario.....	14
4. Introducción.....	17
5. Metodología.....	21
5.1. Fase de orientación estratégica.....	22
5.2. Fase Diagnóstico de Capacidades	23
5.3. Fase de Formulación del Plan Estratégico Institucional	23
6. Orientación estratégica	25
6.1. Marco Jurídico.....	26
6.2. Rumbo y esencia institucional.....	30
6.2.1. Misión.....	30
6.2.2. Visión.....	30
6.2.3. Principios.....	30
6.2.4. Valores	31
7. Direccionamiento estratégico.....	33
8. Diagnóstico de entornos.....	37
8.1. Contexto externo	38
8.2. Grupos de valor y partes interesadas	47

8.3. Índice de resultados operacionales.....	50
8.4. Contexto Interno.....	51
9. Estrategia Institucional 2022 - 2026 "Hombres y Mujeres de Honor al servicio de la Nación".....	55
9.1. Enfoques transversales.....	57
9.2. Perspectivas Balanced Scorecard.....	59
9.3. Líneas Estratégicas.....	60
9.4. Objetivos Estratégicos.....	62
9.5. Iniciativas estratégicas.....	69
9.6. Priorización de las iniciativas estratégicas.....	70
10. Operacionalización de la estrategia.....	71
11. Alineación estratégica.....	75
12. Seguimiento y evaluación.....	79
13. Gestión presupuestal.....	81
14. Administración del riesgo.....	83
15. Un Ejército al servicio de los colombianos.....	85
16. Referencias.....	88



EJÉRCITO NACIONAL

**PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL
2022-2026**

"HOMBRES Y MUJERES DE HONOR AL SERVICIO DE LA NACIÓN"

PATRIA HONOR LEALTAD

1. LÍNEA DE MANDO



**Presidente de la República
de Colombia**

El señor presidente de la República Gustavo Petro Urrego, es economista de la Universidad Externado de Colombia. Tiene especialización en Administración Pública de la ESAP, estudios en Master de Economía de la Universidad Javeriana, Especialización en Medio Ambiente y Desarrollo Poblacional en la Universidad Católica de Lovaina y estudios de Doctorado en Nuevas Tendencias en Administración de Empresas en la Universidad de Salamanca.



**Ministro de Defensa
de Colombia**

El Doctor Iván Velásquez Gómez es abogado de la Universidad de Antioquia, durante su trayectoria profesional ha ejercido como procurador departamental de Antioquia, magistrado auxiliar del Consejo de Estado y Director regional de Fiscalías en Medellín. Como jurista ha recibido diferentes reconocimientos, entre ellos el Premio Mundial de Derechos Humanos (2011) entregado por la Organización Internacional Bar Association.



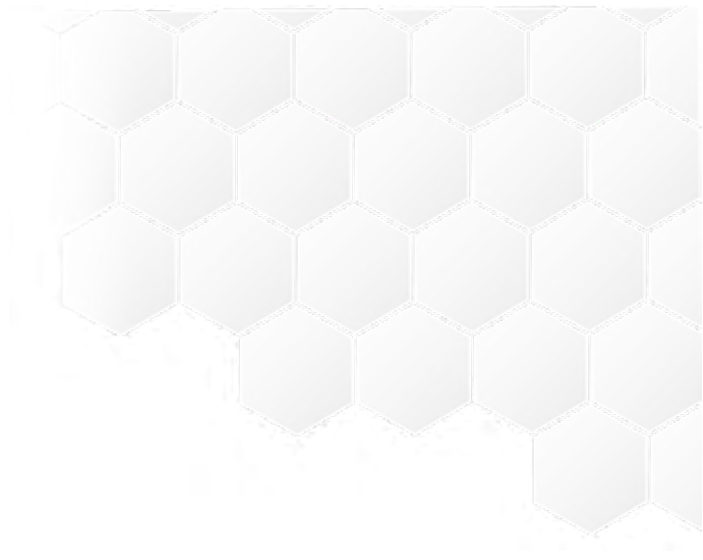
Comandante General de las Fuerzas Militares

General Helder Fernan Giraldo Bonilla, es profesional en Ciencias Militares del Arma de Infantería, con especializaciones en Recursos Humanos de la Universidad Sergio Arboleda, en Docencia Universitaria de la Universidad Piloto de Colombia y en Derechos Humanos y Derecho Internacional de los Conflictos Armados de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”.



Comandante del Ejército Nacional

General Luis Mauricio Ospina Gutiérrez, es profesional en ciencias militares de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”. Cursó el Diplomado en Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario de la Universidad Militar Nueva Granada, y el Programa en Alta Gerencia de la Universidad Javeriana. Es Magister en Seguridad y Defensa Nacionales de la Escuela Superior de Guerra.



PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL
2022-2026

HOMBRES Y MUJERES DE HONOR AL SERVICIO DE LA NACIÓN



EJÉRCITO NACIONAL

2. PALABRAS DEL COMANDANTE DEL
EJÉRCITO NACIONAL

PATRIA HONOR LEALTAD



2. PALABRAS DEL COMANDANTE DEL EJÉRCITO NACIONAL

Por más de dos siglos el Ejército Nacional ha proporcionado a la Nación el poder terrestre para prevenir, configurar y vencer todas aquellas amenazas que atentan contra el bienestar de los colombianos y colombianas. Desde la génesis de la República el Soldado se ha convertido en el custodio de los intereses superiores de la patria. Con lealtad, valor y sacrificio hombres y mujeres han ofrendado su vida de manera desinteresada, con el único propósito de que la población civil pueda desarrollar su proyecto de vida sin ninguna interferencia.

Actualmente, la Nación enfrenta retos y desafíos de diversa naturaleza que atentan contra la soberanía, independencia, integridad territorial, orden constitucional y la vida misma; por tal motivo, la Fuerza tendrá la exigencia de continuar con un proceso de transformación y modernización institucional acorde a los requerimientos de la coyuntura nacional. Será la oportunidad para ratificar la gloriosa trayectoria castrense, con el temple de otros siglos, camino abarrotado de múltiples victorias decisivas que generaron eco en la memoria de los colombianos, operaciones impolutas que han enaltecido la Entidad, convirtiéndola en un referente de grandeza, orgullo y tenacidad entre los mejores Ejércitos del mundo.

En ese sentido, el Ejército Nacional plantea este **Plan Estratégico Institucional (PEI) 2022 - 2026**, el documento rector que define de manera participativa y concertada las líneas estratégicas, objetivos estratégicos y cursos de acción que orientarán todos los programas, proyectos, tareas, productos, planes de acción anuales y demás iniciativas que el Ejército Nacional planea desarrollar durante los próximos cuatro (04) años, partiendo de las bases del Plan Nacional de Desarrollo vigente y en total alineación con las directrices del Gobierno Nacional, el Sector Defensa y de instancias internacionales.



General LUIS MAURICIO OSPINA GUTIÉRREZ

Comandante del Ejército Nacional

¡Soldado de Colombia!, Usted tiene en sus manos la piedra angular que permitirá que todo el personal uniformado aúne los esfuerzos para continuar forjando un legado de grandeza al servicio de los colombianos. Tenga la absoluta certeza que al materializar cada una de las metas trazadas en este escrito, usted estará aportando de manera significativa a la salvaguarda de la democracia, la protección de la población civil y la continua construcción de la Nación, ratificando la gloria del pasado y aportando al triunfo del futuro, como dos lanzas puestas sobre un arco triunfal.

Oficiales, Suboficiales y Soldados continúen siempre boyantes por la senda de la victoria, con lealtad, honor, constancia, paciencia, humildad y obediencia, conscientes de que cada logro obtenido en cumplimiento de las misiones, operaciones, tareas o actividades que sean asignadas, les dará fama, honor y vida, y la tranquilidad de mirar fijamente a los ojos a cada colombiano que ha depositado en usted la confianza para defender los colores de nuestra bandera, la misma que un día batiendo sus pliegues en los campos de Boyacá, selló por siempre la lucha bravía de una Nación que ansiaba tener libertad.

PATRIA HONOR LEALTAD

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA



EJÉRCITO NACIONAL

RESOLUCIÓN NÚMERO 00000864 DE 2024

(16 FEB 2024)

Por la cual se aprueba y adopta el Plan Estratégico Institucional 2022-2026 del Ejército Nacional

EL COMANDANTE DEL EJÉRCITO NACIONAL

En uso de las facultades conferidas en el artículo 7° de la Resolución Ministerial N°. 7144 del 4 de octubre de 2018, modificado parcialmente por el artículo 1° de la Resolución Ministerial N°. 0545 del 4 de febrero 2019

CONSIDERANDO

Que según lo dispuesto en el artículo 209 de la Constitución Política de Colombia, la función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad.

Que el artículo 4 literal a) de la Ley 87 de 1993, "Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones", establece que toda entidad debe orientar la aplicación del control interno, a través del establecimiento de objetivos y metas tanto generales como específicos, así como la formulación de los planes operativos que sean necesarios para su cumplimiento.

Que el Decreto 1499 de 2017, "Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015", en sus artículos 2.2.22.3.1. y 2.2.22.3.2, adopta la versión actualizada del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) como marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio; el cual se unificó en el Sistema Integrado de Gestión.

Que el señor Ministro de Defensa Nacional mediante Resolución N°. 7144 del 4 de octubre de 2018, creó el Modelo de Planeación y Desarrollo por Capacidades de la Fuerza Pública estableciendo los lineamientos para su institucionalización, a través de procesos de planeación que de manera sistemática permiten proyectar y desarrollar las capacidades operacionales priorizadas requeridas para responder a los lineamientos políticos y las prioridades estratégicas en Defensa y Seguridad.

Que en virtud de lo anterior y de conformidad con lo establecido en el artículo 7° de la Resolución N°. 7144 de 2018, modificado por el artículo 1° de la Resolución N°. 0545 del 4 de febrero de 2019, dentro de los productos correspondientes al Proceso de Planeación Estratégica y Presupuestal, se prevén los Planes Estratégicos Institucionales del Ejército, la Armada y la Fuerza Aérea, cuya aprobación y adopción corresponde al Comandante de la Fuerza respectiva.

RESOLUCIÓN No. 00000864 DE 2024 16 FEB 2024 HOJA No.2

Continuación de la Resolución "Por la cual aprueba y se adopta el Plan Estratégico Institucional 2022-2026 del Ejército Nacional"

Que el Plan Estratégico Institucional del Ejército Nacional 2022-2026 ha sido diseñado con fundamento en lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo 2022 - 2026 "Colombia potencia mundial de la vida" expedido a través de Ley 2294 del 19 de mayo de 2023 con el propósito de sentar las bases de legalidad, emprendimiento y equidad que permitan lograr la igualdad de oportunidades para todos los colombianos, en concordancia con un proyecto a largo plazo con el que Colombia alcance los Objetivos de Desarrollo Sostenible al 2030; la Política de Defensa y Seguridad (PDS) para la Legalidad, el Emprendimiento y la Equidad; el Plan Estratégico del Sector Defensa y Seguridad (PES); el Plan Estratégico Institucional y el Plan Estratégico Militar (PEM) del Comando General de las Fuerzas Militares.

Que, para dar cumplimiento a lo señalado en las disposiciones antes relacionadas, se hace necesario establecer el procedimiento administrativo para la adopción, reconocimiento y aplicabilidad del Plan Estratégico Institucional del Ejército Nacional.

RESUELVE

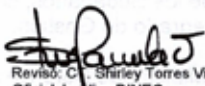
ARTÍCULO 1o. APROBAR Y ADOPTAR: El Plan Estratégico Institucional del Ejército Nacional 2022-2026, cuyo contenido se incorpora en noventa y dos (92) folios y hará parte integral de la presente Resolución, de acuerdo con la parte considerativa del presente acto administrativo.

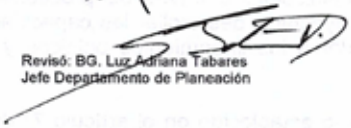
ARTÍCULO 2o. La presente Resolución rige a partir de la fecha de su publicación.

PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE 16 FEB 2024


General **LUIS MAURICIO OSPINA GUTIÉRREZ**
Comandante del Ejército Nacional


Elaboró: T.C. Jhon M. Salve
Director Planeación Estratégica


Revisó: C. Shirley Torres Villa
Oficial Jurídica DINEG


Revisó: BG. Luz Adriana Tabares
Jefe Departamento de Planeación


Vio: BG. MG. Oswaldo Pérez Mahecha
Jefe de Estado Mayor de Planeación y Políticas


Aprobó: MG. Oscar Sepúlveda
Segundo Comandante del Ejército Nacional

3. GLOSARIO

Los conceptos presentados a continuación provienen del texto *Términos de Planeación Estratégica* elaborado por el Departamento de Planeación del Ejército Nacional (CEDE5)¹.

- ▶ **Cursos de acción:** Son secuencias de pasos o actividades específicas diseñadas para alcanzar objetivos estratégicos. Estos cursos no solo indican lo que debe hacerse, sino también cómo debe hacerse, garantizando que los recursos y esfuerzos de la organización se alineen correctamente para lograr las metas propuestas. Al servir como un puente entre los objetivos estratégicos amplios y las acciones concretas, los cursos de acción aseguran una implementación efectiva de la estrategia, permitiendo monitorear y ajustar el progreso hacia la consecución de los objetivos finales.
- ▶ **Diagnóstico externo:** Análisis que se realiza para identificar oportunidades y amenazas que puedan afectar el desempeño y capacidad de la Fuerza para cumplir la misión. El diagnóstico externo incluye el análisis de factores políticos, económicos, sociales, militares, de información, de infraestructura y medio ambiente físico, proporcionando una comprensión clara y actualizada del entorno.
- ▶ **Diagnóstico interno:** Análisis empleado para evaluar los recursos, capacidades, procesos y resultados que se presentan al interior de la institución.
- ▶ **Direccionamiento estratégico:** Es el proceso que se fundamenta en documentos y fuentes oficiales del gobierno, y que determina la hoja de ruta que seguirá el Ejército de Colombia en un periodo determinado. Incluye la definición de objetivos específicos, metas, estrategias y tácticas que el Ejército debe implementar para alcanzar su misión en el marco de los objetivos nacionales.
- ▶ **Grupos de Valor:** Son personas naturales (ciudadanos), jurídicas (organizaciones públicas o privadas a quienes van dirigidos los bienes y servicios de una entidad) o individuos u organismos específicos receptores de los resultados de la gestión de la entidad.
- ▶ **Indicador estratégico:** Medida cuantificable que refleja el desempeño o logro de una organización en relación con sus objetivos y metas estratégicas. Estos indicadores brindan información sobre el progreso general hacia la visión y misión de una organización y ayudan a los líderes a tomar decisiones informadas y ajustar estrategias según sea necesario.
- ▶ **Indicadores Clave de Desempeño:** Métricas cuantificables que muestran el rendimiento de la Institución en relación con sus objetivos claves. Se derivan de la información más pertinente y directamente influyente de los indicadores de proceso, influyendo en los indicadores estratégicos.

¹ Ejército Nacional de Colombia (2024). *Términos de Planeación Estratégica*.

- ▶ **Iniciativas estratégicas:** Acciones concretas diseñadas para alcanzar los objetivos estratégicos trazados en el plan estratégico institucional. Estas acciones pueden abarcar leyes, políticas, programas, proyectos, planes, modelos, protocolos, certificaciones, comités, alianzas estratégicas y procedimientos. Todas estas herramientas sirven como vehículos que impulsan la consecución de los objetivos estratégicos.
- ▶ **Informe de Gestión del Plan de Acción Anual (IGPA):** Es una herramienta de evaluación que refleja el progreso de una organización en relación con su Plan de Acción Anual. Proporciona *insights* sobre los logros, desafíos y áreas de mejora, sirviendo como base para la toma de decisiones y planificación futura.
- ▶ **Informe de control de desempeño de procesos (ICDP):** Es una herramienta que se utiliza para monitorear y evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos dentro de la Institución. En este informe, se recopilan y presentan indicadores clave de rendimiento (KPIs) específicos para cada proceso. Su objetivo principal es proporcionar una visión objetiva y cuantitativa sobre el desempeño actual de los procesos, identificar áreas de mejora y garantizar que las acciones y decisiones estén en consonancia con la estrategia global de la organización.
- ▶ **Mapa estratégico:** Este es un instrumento gráfico que refleja de manera visual los objetivos de la estrategia institucional. En él se pueden apreciar las relaciones de causalidad entre los diferentes componentes estratégicos, mostrando cómo las acciones en un área o nivel pueden impactar en otra. Al visualizar estas relaciones, se facilita la toma de decisiones y se promueve una comprensión más profunda de la estrategia global del Ejército.
- ▶ **Mapa de macroprocesos y despliegue de procesos:** Esencial para cualquier organización que busque optimizar su funcionamiento, este mapa gráfica los procesos que tienen lugar dentro de la institución. Permite identificar áreas de mejora, puntos críticos y cómo cada proceso se interrelaciona con otros. Al representar gráficamente estos procesos, se favorece la comprensión, estandarización y, eventualmente, la optimización de las operaciones institucionales.
- ▶ **Objetivos estratégicos:** Metas claramente definidas para un periodo de tiempo específico, delineadas en el plan estratégico institucional. Estos objetivos son esenciales para materializar la visión y la misión de la organización. Sirven como una guía, proporcionando dirección y coherencia en la toma de decisiones y asignación de recursos. Los objetivos estratégicos concretizan la visión y misión en acciones tangibles y medibles, facilitando la colaboración y el enfoque colectivo hacia logros compartidos.
- ▶ **Plan de Acción Anual:** Representa un desglose detallado de las actividades y acciones que la organización planea llevar a cabo en un año específico, derivado de su estrategia a largo plazo.

- ▶ **Plan Estratégico Institucional del Ejército:** Hoja de ruta de la planificación estratégica para fortalecer la capacidad de gestión, operativa y logística, mejorar la estructura y desarrollo del personal militar.
- ▶ **Planes institucionales del Ejército:** Directrices y lineamientos establecidos por el órgano directivo del Ejército para dirigir la institución y articular el cumplimiento del Plan Estratégico Institucional, así como los planes institucionales establecidos en el Decreto 612 de 2018 (Función Pública de Colombia, 2018) y otras que sean necesarias para el funcionamiento efectivo de la organización, estos planes abarcan diferentes áreas y aspectos de la gestión institucional y se diseñan de manera puntual para garantizar la adecuada dirección y coordinación de las actividades del Ejército.
- ▶ **Reunión de Análisis Estratégico (RAE):** Es una instancia formal y periódica donde se congregan los Altos mandos del Ejército Nacional, para discutir y evaluar el avance y cumplimiento de objetivos estratégicos utilizando como herramienta principal el *Balanced Scorecard*. También se presenta y examina el progreso del Plan de Acción Anual (IGPA) y el avance de las iniciativas estratégicas.
- ▶ **Riesgos institucionales:** Se refieren a posibles eventos o condiciones que pueden impactar adversamente el logro de los objetivos estratégicos de una institución, en este caso, el Ejército. Estos riesgos pueden surgir de diversas fuentes y pueden afectar áreas como la operación, tecnología, personal, calidad, seguridad de la información, y otros. Es esencial identificar, evaluar y gestionar estos riesgos para minimizar su impacto negativo.
- ▶ **Seguimiento y evaluación de la estrategia:** Implica el monitoreo constante de la implementación de las estrategias de una organización y la evaluación de su eficacia. Éste permite la identificación temprana de desafíos, oportunidades y áreas de mejora, asegurando que la organización se mantenga en el camino correcto hacia el cumplimiento de sus objetivos.

PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL
2022-2026

"HOMBRES Y MUJERES DE HONOR AL SERVICIO DE LA NACIÓN"



EJÉRCITO NACIONAL

4. INTRODUCCIÓN

PATRIA HONOR LEALTAD

4. INTRODUCCIÓN

Como una entidad clave del Estado colombiano generadora de valor público, el Ejército Nacional se compromete a seguir rigurosos parámetros de gestión para cumplir eficazmente con su misión. En este contexto, y alineándose con cada periodo presidencial, la Fuerza desarrolla un documento rector cuatrienal denominado **Plan Estratégico Institucional “Hombres y Mujeres de Honor al servicio de la Nación 2022 - 2026”**. Este plan es la hoja de ruta que guiará al Ejército Nacional durante los próximos cuatro años, enfocándose en contribuir a la integración y construcción de territorios propicios para el desarrollo socioeconómico sostenible, la gobernanza, la protección de la vida y el fortalecimiento interinstitucional. Se enfoca en ofrecer a la Nación una Fuerza con procesos y capacidades modernas, centrada en el ser humano y sus dimensiones, y comprometida con la transparencia, integridad, principios y valores, además de fortalecida en el respeto por los Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario.

El **Plan Estratégico Institucional** se deriva directamente del Plan Estratégico Sectorial, reflejando las políticas públicas y planes gubernamentales a nivel sectorial, en estas directrices. El documento institucional profundiza sobre los siguientes aspectos, así:

- » **Objetivos:** Establece objetivos claros y medibles que el Ejército debe alcanzar, reflejando las necesidades de la defensa nacional y los requisitos del Gobierno.
- » **Alineación de Recursos y Procesos:** Organiza los recursos y optimiza los procesos internos para lograr estos objetivos, incluyendo la asignación de personal, equipos, presupuesto y otros recursos esenciales.
- » **Implementación de la Doctrina:** El Plan Estratégico Institucional integra la doctrina del Ejército en su estructura, asegurando que todas las operaciones y actividades se realicen de manera coherente y eficiente, en línea con los principios y prácticas establecidos.
- » **Monitoreo y Evaluación:** Establece mecanismos para evaluar el progreso hacia los objetivos estratégicos, permitiendo ajustes y mejoras continuas.

Este documento inicia describiendo la metodología utilizada para su formulación, seguido por la presentación de la orientación estratégica de la Fuerza.

Esta sección configura la intención de la Institución para un período determinado, en consonancia con metas internacionales, fines nacionales y objetivos sectoriales establecidos por los órganos superiores. Tras un proceso de alineación deductiva desde una perspectiva conjunta, sectorial, gubernamental y global, se realiza un diagnóstico de entornos, tanto externos como internos, que permite determinar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la Fuerza para la formulación efectiva de su estrategia.

Con la identificación del direccionamiento estratégico y las variables que influyen en la planificación, el **Plan Estratégico Institucional del Ejército Nacional “Hombres y Mujeres de Honor al servicio de la Nación 2022 – 2026”** define dos enfoques transversales, cuatro perspectivas, cinco líneas estratégicas y diez objetivos estratégicos, fundamentales para alcanzar el estado final deseado a corto y mediano plazo. Este conjunto de elementos, a través de la alineación estratégica, subraya la contribución del Ejército Nacional al cumplimiento de los objetivos del Sector Defensa y del Estado colombiano.

Para que la estrategia sea exitosa, es esencial contar con un sistema de medición preciso, una gestión presupuestal adecuada y una administración efectiva de riesgos. Estos aspectos, detallados en la parte final del documento, son cruciales para alcanzar los objetivos y fines de la Fuerza.

Nuestro Plan Estratégico Institucional es complementado por documentos adicionales que profundizan en cada uno de los aspectos mencionados, brindando a los interesados la opción de explorar en detalle cada área. En última instancia, este texto es la guía esencial para que todo el personal del Ejército Nacional, tanto militar activo como civiles de planta, comprendan y estén seguros que sus acciones contribuyen decisivamente a la construcción del país y al bienestar de la ciudadanía, encarnando el ideal de ser hombres y mujeres de honor al servicio de la Nación.



PÁGINA DEJADA EN BLANCO INTENCIONALMENTE

PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL
2022-2026

"HOMBRES Y MUJERES DE HONOR AL SERVICIO DE LA NACIÓN"



EJÉRCITO NACIONAL

5. METODOLOGÍA

PATRIA HONOR LEALTAD

El proceso de Planeación Estratégica del Ejército Nacional para el próximo cuatrienio se realizó de acuerdo a los lineamientos emitidos por la Función Pública y su Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), contemplando las fases de reflexión, diagnóstico de capacidades, formulación del plan estratégico institucional y divulgación, las cuales obedecen a las orientaciones consignadas por el Departamento Nacional de Planeación, recogidas en el Manual Operativo de MIPG, así como a la misionalidad del Ejército y a las dinámicas propias de la Entidad. Esto permitió que el **Plan Estratégico Institucional “Hombres y Mujeres de Honor al servicio de la Nación 2022 -2026”** esté alineado a las políticas institucionales de la entidad, las necesidades identificadas de los grupos de valor e interés, los requerimientos encontrados en las DOFA que guarda relación con los 13 macroprocesos del mapa de gestión, y las observaciones de la Comisión de Esclarecimiento de la Verdad (CEV).

5.1. Fase de orientación estratégica- (Reflexión).

Los primeros pasos metodológicos se orientaron a reflexionar sobre los compromisos que tendrá la Entidad en el cuatrienio 2022 - 2026 de acuerdo a las apuestas del Gobierno Nacional y algunas obligaciones como las recomendaciones del Informe Final de la Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad, la Convivencia y la no Repetición (CEV), los mandatos de orden nacional y la retroalimentación de la sociedad colombiana frente al conflicto interno.

Paralelamente a partir de encuentros reflexivos en torno de la construcción del Plan Nacional de Desarrollo (PND), con mesas de trabajo interdisciplinarias, se identificó por cada proceso del Sistema de Gestión las actividades primarias y de apoyo prioritarias y sus respectivos resultados, así como también las variables internas y externas que facilitan o dificultan el cumplimiento de los propósitos institucionales.

Adicionalmente, a fin de encontrar soluciones conjuntas referentes a preparar a la Fuerza frente a cambios que se logren iniciar con los nuevos requerimientos, se llevó a cabo la revisión normativa del propósito de la Institución y de su misión, la visualización de escenarios de impacto que se quieren generar, la evaluación de las funciones y atribuciones de la Fuerza, la revisión de la imagen que se proyecta en el corto, mediano y largo plazo, y el análisis de resultados futuros, y los valores que enmarcan la entidad.

5.2. Fase Diagnóstico de Capacidades

Los resultados de la **fase de reflexión** fueron el sustento para iniciar **la fase de elaboración del diagnóstico de capacidades**, orientado principalmente a reconocer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en los ámbitos internos y externos a partir de dos herramientas de análisis de entornos: DOMPILEM² y PEMSITIM³, que apoyados en la matriz DOFA permitieron identificar los factores internos y externos, de tipo positivo y negativo y establecer las capacidades del Ejército Nacional para cumplir con la misión de la entidad.

De igual forma, se identificaron las necesidades y expectativas de los grupos de valor y de interés de la Fuerza; y se construyó un índice de 12 variables para entender las dinámicas operacionales en el territorio.

Estos insumos, es decir, la identificación de necesidades y expectativas, así como las capacidades del Ejército para cumplir la misión facilitaron la construcción de diez iniciativas estratégicas para el cuatrienio, que posteriormente se constituyeron en los objetivos estratégicos del **Plan Estratégico Institucional “Hombres y Mujeres de Honor al servicio de la Nación 2022 – 2026”**:

5.3. Fase de Formulación del Plan Estratégico Institucional

Una vez aprobado el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 “Colombia potencia mundial de la vida”, se definieron los objetivos estratégicos y los cursos de acción, los cuales tuvieron en cuenta, además del Plan Nacional de Desarrollo, los objetivos del Comando General de las Fuerzas Militares, del Sector Defensa y del Gobierno Nacional.

En el último paso se diseñaron los indicadores estratégicos, que permiten medir el desempeño y el impacto de los objetivos estratégicos. Estos indicadores están cuidadosamente diseñados para alinearse y contribuir a las metas superiores de las Fuerzas Militares de Colombia (FFMM), el Sector Defensa y el Gobierno Nacional.

² Acrónimo correspondiente a Doctrina, Organización, Material y equipo, Personal, Infraestructura, Liderazgo, Entrenamiento y Mantenimiento.

³ Acrónimo equivalente a Político, Económico, Militar, Social, Información, Tiempo, Infraestructura y Medio ambiente físico.

En síntesis, los resultados de la fase reflexiva, la caracterización de grupos de valor e interés y la identificación de sus necesidades, la construcción del diagnóstico a nivel interno y externo, y la alineación de esta información con el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estratégico Sectorial, los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el Plan Estratégico de Transformación del Ejército del Futuro 2042 (PETEF 2042), principalmente, permitieron obtener las bases fundamentales para la formulación de los objetivos y líneas estratégicas, cursos de acción, iniciativas estratégicas y mecanismos de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional del Ejército Nacional.

Todo el proceso metodológico en detalle y sus resultados se encuentra en el “libro estructural”, así como también, los términos y conceptos como orientación estratégica, direccionamiento estratégico, objetivos estratégicos y demás se encuentran en el libro “Términos de Planeación Estratégica” (Ejército Nacional de Colombia, 2023).



PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL
2022-2026

"HOMBRES Y MUJERES DE HONOR AL SERVICIO DE LA NACIÓN"



EJÉRCITO NACIONAL

6. ORIENTACIÓN
ESTRATÉGICA

PATRIA HONOR LEALTAD

Para realizar un adecuado proceso de Planeación Institucional, el punto de partida, de acuerdo a la metodología de MIPG es tener en consideración el quehacer institucional⁴. Esto permite reflexionar acerca de cómo el Ejército Nacional en el marco de sus funciones, puede aportar al cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo, así como a los demás instrumentos institucionales vigentes.

6.1. Marco Jurídico

- » **Constitución Política de la República de Colombia 1991, artículo 2°** que establece como fines esenciales del Estado: “servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo. Las autoridades de la República están instituidas para proteger a todas las personas residentes en Colombia, en su vida, honra, bienes, creencias, y demás derechos y libertades, y para asegurar el cumplimiento de los deberes sociales del Estado y de los particulares.”
- » **Constitución Política de la República de Colombia 1991, artículo 209°** que determina que “La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de las funciones”.
- » **Constitución Política de la República de Colombia 1991, artículo 217°** que determina que “La Nación tendrá para su defensa unas Fuerzas Militares permanentes constituidas por el Ejército, la Armada y la Fuerza Aérea. Las Fuerzas Militares tendrán como finalidad primordial la defensa de la soberanía, la independencia, la integridad del territorio nacional y del orden constitucional”.
- » **Ley 87 del 29 de noviembre 1993**, por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones.
- » **Ley 152 del 15 de julio 1994**, por medio de la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo.

⁴ Manual Operativo MIPG V5. Pg 31

- » **Ley 190 del 06 de junio de 1995**, por medio de la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la Administración Pública y se fijan disposiciones con el fin de erradicar la corrupción administrativa.
- » **Ley 489 del 29 de diciembre de 1998**, por medio de la cual se regula el ejercicio de la función administrativa, determina la estructura y define los principios y reglas básicas de la organización y funcionamiento de la Administración Pública.
- » **Ley 872 del 30 de diciembre de 2003**, por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios.
- » **Ley 909 del 23 de septiembre de 2004**, por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.
- » **Ley 962 del 08 de julio de 2005**, por la cual se dictan disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos.
- » **Ley 1437 del 18 de enero de 2011**, por la cual se expide el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo.
- » **Ley 1474 del 12 de julio de 2011**, por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.
- » **Ley estatutaria 1581 del 17 de octubre de 2012**, por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales.
- » **Ley 1712 del 06 de marzo de 2014**, por medio de la cual se crea la ley de transparencia y del derecho de acceso a la información pública nacional, fue revisado mediante la sentencia C-274 de 2013, de acuerdo con lo establecido en los artículos 153 y 241-8 de la Constitución Política.)
- » **Ley 1755 del 30 de junio de 2015**, por medio de la cual se regula el derecho fundamental de petición y se sustituye un título del código de procedimiento administrativo y de lo contencioso administrativo”.
- » **Ley 2195 del 18 de enero de 2022**, por medio del cual se adoptan medidas en materia de transparencia, prevención y lucha contra la corrupción y se dictan a otras disposiciones.
- » **Ley 2294 del 19 de mayo de 2023**, “por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 “Colombia potencia mundial de la vida”.
- » **Decreto 2844 del 05 de agosto de 2010**, Por el cual se reglamentan normas orgánicas de presupuesto y del Plan Nacional de Desarrollo.

- » **Decreto 2482 del 03 de diciembre de 2012** Lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión. (Artículo 2)
- » **Decreto 1083 del 26 de mayo de 2015**, por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.
- » **Decreto 1070 del 26 de mayo de 2015**, por el cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo de Defensa.
- » **Decreto 1499 del 11 de septiembre de 2017**, por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015.
- » **Decreto 612 del 04 de abril de 2018**, por el cual se fijan directrices para la integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción por parte de las entidades del Estado.
- » **Directiva Presidencia de la República No. 08 del 17 de septiembre de 2022**, por la cual se imparten medidas para fortalecer la racionalización, la probidad y la eficiencia del gasto público, en desarrollo de los principios que rigen la función pública, consagrados en el artículo 209 de la Constitución Política.
- » **Directiva permanente Departamento de Planeación Ejército Nacional No. 00189 de 2017**, por medio de la cual se emiten los lineamientos para el alineamiento estratégico de propuesta de proyectos de la Fuerza.
- » **Directiva permanente Departamento de Planeación Ejército Nacional No. 00191 de 2017**, por medio de la cual se emiten los lineamientos para la definición, actualización y difusión del direccionamiento estratégico de la Fuerza.
- » **Directiva permanente Departamento de Planeación Ejército Nacional No. 00192 de 2017**, por medio de la cual se emiten los lineamientos para la base de cálculo, estimación y proyección de sostenibilidad.
- » **Directiva permanente Departamento de Planeación Ejército Nacional No. 00203 de 2017**, por medio de la cual se emiten los lineamientos para el seguimiento y evaluación de la gestión y resultados para el Ejército Nacional bajo la metodología del Balanced Scorecard.
- » **Directiva permanente Departamento de Planeación Ejército Nacional No. 00226 de 2017**, por medio de la cual se emiten los lineamientos para el direccionamiento de los proyectos en el Ejército Nacional.
- » **Directiva permanente Departamento de Planeación Ejército Nacional No. 00227 de 2017**, por medio de la cual se emiten los lineamientos para el planeamiento de los recursos del Presupuesto General de la Nación "PGN".
- » **Directiva Presidencial 09 del 23 de noviembre de 2010**, para la elaboración y articulación de planes estratégicos sectoriales.

- » **Directiva Presidencial 09 del 23 de noviembre de 2010**, para la eficiencia administrativa y cero papel.
- » **Decreto No. 1008 de 14 de junio de 2018**, "Por el cual se establecen los lineamientos generales de la política de Gobierno Digital y se subroga el capítulo 1 del título 9 de la parte 2 del libro 2 del Decreto 1078 de 2015, Decreto Único Reglamentario del sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones".
- » **Directiva Ministerial 01 de 2008**, "Definición de Tareas de la Fuerza Pública".
- » **Directiva Ejército Nacional No. 210 de 2017**, para la elaboración de análisis e investigaciones académicas referentes a transformación.
- » **Directiva Ejército Nacional No. 211 de 2017**, mediante la cual se establecen los lineamientos para el acompañamiento metodológico, orientación y alineación de los Comités de Revisión Estratégica e Innovación CRE-i, con el proceso de transformación del Ejército.
- » **Directiva Ejército Nacional No. 212 de 2017**, mediante la cual se establecen los lineamientos para la formulación y/o elaboración de propuestas de planes de modernización del Ejército Nacional para fortalecer el proceso de transformación de la Fuerza.
- » **Directiva Ministerio de Defensa Nacional No. 213 de 2017**, mediante la cual se establecen directrices para la Planeación Basada en Capacidades (PBC), con el propósito de realizar el diseño y desarrollo de las capacidades requeridas por la Fuerza.
- » **Directiva Ejército Nacional No. 115 del 15 de julio de 2019**, mediante la cual se establecen los Lineamientos generales para la administración de riesgos en el Ejército Nacional.
- » **Circular No. 001 de 2018**, mediante la cual se crea el Consejo para la Gestión y el desempeño institucional.
- » **Resolución Ministerio de Defensa No. 4240 del 15 de junio de 2018**, mediante la cual se adopta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión y se integra el Modelo Estándar de Control Interno en el Sector Defensa.
- » **Resolución del Ministerio de Defensa No. 545 del 04 de febrero de 2019**, mediante la cual se modifica parcialmente la Resolución número 7144 del 4 de octubre de 2018, "Por la cual se crea el Modelo de Planeación y Desarrollo de Capacidades de la Fuerza Pública y se establecen los lineamientos para su institucionalización.
- » **Resolución del Ministerio de Defensa No. 2702 del 08 de octubre de 2020**, mediante la cual se modifica del modelo de Planeación y Desarrollo de Capacidades de la Fuerza Pública y se establecen los lineamientos para su institucionalización.
- » **Resolución del Ministerio de Defensa No. 201 del 05 de febrero de 2021**, por la cual se definen y se adoptan las áreas misionales del Sector Defensa.

6.2. Rumbo y esencia institucional

6.2.1. Misión

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. (Ejército Nacional, 2022)

6.2.2. Visión

En el año 2030, el Ejército Nacional continuará siendo la Fuerza de acción decisiva de la Nación, con capacidad de conducir operaciones autónomas, conjuntas, coordinadas y combinadas, en forma simultánea en dos teatros de operaciones, uno externo y/o uno interno.

6.2.3. Principios



Los principios y valores del Ejército Nacional son aquellos parámetros de conducta que regulan y determinan el ser, la actuación y el pensamiento de los hombres y mujeres que integran la Institución, dando sentido ético y moral a cada una de las actividades que tienen lugar en el desarrollo de las operaciones. Estos son la base fundamental de la misión, la visión, la estrategia y el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Los principios de acuerdo a la doctrina del Ejército Nacional son los siguientes (Ejército Nacional, 2017):

Respeto por los Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario:

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.

6.2.4. Valores

Los valores institucionales se entienden como las convicciones en las que se basa el actuar de los hombres y mujeres que conforman el Ejército Nacional (Ejército Nacional, 2017). Estos son:

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".

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022-2026

"HOMBRES Y MUJERES DE HONOR AL SERVICIO DE LA NACIÓN"



EJÉRCITO NACIONAL

7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

PATRIA HONOR LEALTAD

El direccionamiento estratégico es el proceso analítico de orden descendente realizado a partir de documentos oficiales que da forma a los esfuerzos de la Institución en un periodo determinado para que estos estén debidamente coordinados con metas internacionales, fines nacionales y objetivos sectoriales (Comas Rodríguez, R., Rivera Segura, G. N., Izquierdo Morán, A. M., & Acurio Armas, J. A., 2021).

Para empezar, considerando que los retos y desafíos en materia de seguridad están ampliamente ligados a problemas de carácter mundial, el Ejército Nacional tuvo en cuenta los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para la construcción de su estrategia, pues desde sus roles y misiones, la Fuerza puede coadyuvar al Estado colombiano en el cumplimiento de las metas globales (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2023). En ese sentido, asuntos relacionados con la protección ambiental, infraestructura, innovación, industria y gobernabilidad serán prioridad en el planeamiento institucional para el periodo 2022 – 2026.

Ahora bien, como piedra angular, la Constitución Política de Colombia, a través del artículo 217^o establece la misión que le ha sido encomendada a la Fuerza⁵. Es decir, esta norma se convierte en la esencia de la entrega de valor público del Ejército Nacional. Adicional a la razón de ser de la Institución, existen artículos constitucionales transversales relacionados con la construcción de paz, la unidad de esfuerzo interinstitucional, la protección ambiental, la eficiencia en la gestión como entidad pública, el respeto por los Derechos Humanos y la gestión del talento humano, todos ellos relacionados con funciones que cumple la Fuerza y que sirvieron como insumo para la creación de la estrategia (Gobierno Nacional, 1991).

Otro documento rector del orden nacional es el denominado Plan Nacional de Desarrollo “Colombia Potencia Mundial de la Vida 2022 – 2026”. Esta es la hoja de ruta que tienen todas las entidades del Estado para el desarrollo de sus políticas públicas. En él se insta al Ejército Nacional a alcanzar un control institucional efectivo del territorio a fin de minimizar las amenazas que atentan contra el bienestar de los ciudadanos y defender la soberanía, independencia, integridad territorial y orden constitucional. Por tal motivo, la Fuerza procurará por potenciar sus capacidades estratégicas de defensa que permitan mantener una disuasión creíble y anticiparse a desafíos externos e internos de diferente naturaleza.

De los parámetros establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo, surge la Política de Seguridad, Defensa y Convivencia Ciudadana “Garantías para la vida y la paz”, la cual plantea como objetivos principales la protección de la vida, la contención de la deforestación y protección del ambiente, el cumplimiento de la misión constitucional y el fortalecimiento de la Fuerza en talento humano, legitimidad y capacidades. Estos lineamientos fueron esenciales para la construcción de los

⁵ La Nación tendrá para su defensa unas Fuerzas Militares permanentes constituidas por el Ejército, la Armada y la Fuerza Aérea. Las Fuerzas Militares tendrán como finalidad primordial la defensa de la soberanía, la independencia, la integridad del territorio nacional y del orden constitucional.

objetivos estratégicos, especialmente aquellos relacionados con el deber misional y la generación de valor público.

Derivado de esta política sectorial tiene lugar el Plan Estratégico Institucional del Comando General de las Fuerzas Militares. Este documento establece los objetivos estratégicos a nivel conjunto para el presente cuatrienio, por lo que su incidencia en la planeación fue definitiva. Ejemplo de ello, es que las acciones del Ejército Nacional estarán encaminadas a garantizar la protección de la soberanía, integridad territorial, independencia y orden constitucional, la desarticulación de los grupos multicrimen que afectan la vida, la interrupción de las principales fuentes de financiación, la acción unificada, la salvaguarda de los recursos naturales, el fortalecimiento del talento humano, la legitimidad y transparencia institucional, el respeto por los Derechos Humanos, la cooperación internacional y el aporte a la construcción de paz.

Finalmente, el componente prospectivo ocupó un rol fundamental dentro de este proceso de planeación del Ejército Nacional. Es por eso, que el Plan Estratégico Militar de Transformación (PEMT2042) y el Plan Estratégico de Transformación del Ejército del Futuro (PETEF) aportaron determinadas áreas prioritarias en materia de seguridad y defensa, tales como: lucha contra las estructuras criminales, capacidades militares, legitimidad institucional, DD.HH y DIH, desarrollo del talento humano, superioridad en operaciones conjuntas, entre otras, las cuales fueron tenidas en cuenta al momento de establecer los objetivos estratégicos, cursos de acción e iniciativas estratégicas para el próximo cuatrienio.

Así las cosas, la alineación anteriormente presentada, permite sustentar satisfactoriamente que el contenido de la estrategia propuesta por el Ejército Nacional se fundamenta en los lineamientos, directrices, políticas o metas establecidos por sus entes superiores a escala conjunta, sectorial, gubernamental y global, asegurando que los esfuerzos de la Fuerza para el próximo cuatrienio aporten de manera significativa al cumplimiento de los intereses superiores.



Figura 01. Documentos rectores para la Planeación Estratégica 2022 - 2026

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	CONSTITUCIÓN POLÍTICA	PLAN NACIONAL DE DESARROLLO - TRANSFORMACIÓN NO. 2	OBJETIVOS POLÍTICA DE SEGURIDAD, DEFENSA Y CONVIVENCIA CIUDADANA	OBJETIVOS PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL COGFM	ÁREAS PRIORIZADAS PLAN ESTRATÉGICO MILITAR DE TRANSFORMACIÓN 2042	ÁREAS PRIORIZADAS PLAN ESTRATÉGICO DE TRANSFORMACIÓN DEL EJÉRCITO DEL FUTURO
<ul style="list-style-type: none"> • Fin de la pobreza • Hambre cero • Salud y bienestar • Educación de calidad • Igualdad de género • Agua limpia y saneamiento • Energía asequible y no contaminante • Fomentar y proteger la paz • Trabajo decente y crecimiento económico • Industria, innovación e infraestructura • Reducción de las desigualdades • Ciudades y comunidades sostenibles • Producción y consumo responsable • Acción por el clima • Vida submarina • Vida de ecosistemas terrestres • Paz, Justicia e Instituciones sólidas • Alianzas para lograr los objetivos. 	<p>Art. 2°</p> <p>Art. 22°</p> <p>Art. 48°</p> <p>Art. 65°</p> <p>Art. 71°</p> <p>Art 217°</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Control institucional del territorio. • Defensa integral del territorio para la protección de la soberanía, independencia, integridad territorial y orden constitucional. • Seguridad digital confiable para la garantía de las libertades, la protección de la dignidad y el desarrollo integral de las personas. • Legitimidad, transparencia e integridad de las instituciones para la seguridad humana. 	<p>Obj 1: Proveer condiciones de seguridad y protección para la vida, la integridad personal y el patrimonio, con especial énfasis en los territorios bajo disputa de organizaciones criminales.</p> <p>Obj. 2: Contener la deforestación y contribuir con la protección, la preservación de la biodiversidad y del recurso hídrico.</p> <p>Obj 3: Salvaguardar la integridad territorial, la soberanía, la independencia nacional y el orden constitucional.</p> <p>Obj 4: Fortalecer a la Fuerza Pública en su talento humano, su legitimidad y sus capacidades para apoyar la transformación de los territorios.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Garantizar la defensa de la soberanía, independencia, la integridad del territorio y el orden constitucional. 2. Fortalecer el control institucional del territorio, la protección de la vida y la búsqueda de la paz. 3. Contribuir con la protección de la vida, en el marco de la acción unificada; la protección del medio ambiente y la gestión del riesgo de desastres. 4. Fortalecer la gestión del talento humano, la educación y legitimidad de los miembros de las Fuerza Militares y el desarrollo de instrumentos de gestión institucional del Comando General 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciberseguridad y ciberdefensa. • Legitimidad institucional y DIH. • Desarrollo del talento humano. • Prevención y atención de desastres. • Seguridad jurídica. • Combatir GAO y GDO. • Disponer de medios propios. • Protección de fronteras. • Superioridad en operaciones conjuntas. • Capacidades militares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Combatir GAO Y GDO • Decisiones del mando. • Legitimidad institucional y DIH. • Actualización doctrinal. • Desarrollo del talento humano. • Superioridad en operaciones conjuntas. • Transformación tecnológica. • Profesionalización y capacitación militar. • Capacidades militares. • Autonomía estratégica.

Fuente: Departamento de Planeación Ejército Nacional, 2023

PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL
2022-2026

HOMBRES Y MUJERES DE HONOR AL SERVICIO DE LA NACIÓN



EJÉRCITO NACIONAL

8. DIAGNÓSTICO
DE ENTORNOS

PATRIA HONOR LEALTAD

Una vez identificadas las competencias del ejército, la misión, visión, valores, principios y compromisos institucionales a los cuales debía responder, el Ejército realizó un proceso de diagnóstico orientado principalmente a identificar las debilidades y oportunidades en los ámbitos internos y externos de la entidad para responder a dichas obligaciones y adicionalmente identificar las necesidades y expectativas de sus grupos de valor y de interés. Los resultados fueron los siguientes:

8.1. Contexto externo

Afectaciones a la soberanía, independencia, integridad territorial, independencia y orden constitucional

Actualmente Colombia como Estado autónomo se enfrenta a retos importantes en el ámbito internacional y local que pueden poner en riesgo su soberanía, independencia, integridad territorial y orden constitucional.

En un mundo contemporáneo incierto y con dinámicas geopolíticas cambiantes que pueden derivar en la ocurrencia de confrontaciones interestatales o el rompimiento de relaciones diplomáticas; y por la presencia de Grupos Armados Organizados (GAO) y Delincuencia Organizada Transnacional (DOT) quienes a través de sus prácticas delincuenciales atentan contra la gobernanza, gobernabilidad y activos estratégicos del Estado, el Ejército Nacional debe contribuir activamente en la materialización de una estrategia de seguridad nacional que permita proteger el territorio en los dominios que son de su competencia. Por tal motivo, será importante generar herramientas de cooperación internacional con enfoque en esfuerzos hemisféricos y globales de proyección e internacionalización de la Fuerza, fortalecer las capacidades de inteligencia para anticipación y prevención de actores externos, contribuir a la estrategia conjunta de defensa y protección fronteriza y potenciar los componentes de capacidad para defensa integral y protección de activos estratégicos.

Ahora bien, producto de los avances tecnológicos de la información y las comunicaciones a nivel global, actualmente tiene lugar la convergencia de tecnologías digitales, físicas y biológicas de alto alcance que impactan los sistemas de información de manera positiva y negativa. Es decir, si bien dan mayor eficiencia a los procesos y procedimientos que desarrolla el Estado; la tecnología abre la posibilidad a que se presenten ataques a las plataformas gubernamentales de manera sistemática, representando la perturbación de información estratégica por parte de entidades que hacen parte de la administración pública (Castro, 2022).

Sumado a la alteración de este tipo de datos, se ha producido a nivel nacional la desestabilización política y social por cuenta de acciones de actores externos que tienen interés en intervenir en el pensamiento o las decisiones de la población civil, afectando la legitimidad, gobernabilidad, gobernanza y democracia en todo el territorio nacional (Mozo & Ardila, 2022). Ante este escenario la Fuerza tendrá la necesidad de modernizar, actualizar y adquirir capacidades estratégicas para la defensa en el dominio informático. Garantizar este aspecto permitirá al Ejército Nacional contribuir para que Colombia sea un Estado soberano en el manejo y gestión de la información relacionada con sus intereses nacionales.

Ausencia de control institucional y factores de inestabilidad

El Estado colombiano adolece de control institucional total del territorio como resultado de diferentes dinámicas sociopolíticas que se han presentado a lo largo de la historia. Es por ello que, en entornos rurales y centros poblados alejados geográficamente del centro del país, donde antes ejercían presencia las extintas Farc, se han venido consolidando grupos armados organizados (GAO), grupos delincuenciales organizados (GDO) y delincuencia organizada transnacional (DOT), los cuales aprovechan la ausencia estatal para deteriorar la gobernanza y funcionamiento de las instituciones gubernamentales a través de diferentes prácticas ilícitas. Es decir, la ausencia de autoridad es directamente proporcional al riesgo de aparición de fenómenos que atentan contra la seguridad nacional.

Este tipo de estructuras criminales tienen un vínculo estrecho con la explotación y la obtención de rentas criminales como la optimización de los cultivos de coca, la producción y exportación de cocaína, el contrabando, la extorsión, la minería ilegal, el robo de combustible, el tráfico de madera, entre otras. De igual forma, sus acciones derivan en afectaciones humanitarias como el tráfico de migrantes, homicidios de ex miembros de las FARC-EP, desplazamiento forzado, violencia contra líderes sociales, campesinos, Juntas de Acción Comunal e indígenas, oposición al Programa Nacional Integral de Sustitución de cultivos ilícitos (PNIS), explotación sexual y trata de personas especialmente en población migrante, reclutamiento de menores, restricciones a la movilidad, confinamientos y ataques a caravanas de la Unidad Nacional de Protección.

Ante este escenario tan complejo el Ejército Nacional deberá velar por modernizar capacidades en seguridad para asegurar una respuesta efectiva ante amenazas que pongan en riesgo la población civil, implementar una estrategia de mitigación contra factores de inestabilidad y amenazas transnacionales y sincronizar, integrar y coordinar las operaciones con los asociados de la Acción Unificada con enfoque en la lucha contra factores armados y economías ilícitas.

Afectaciones a la seguridad ambiental

Una de las mayores preocupaciones para la soberanía ambiental a nivel internacional es el cambio climático, cuyo principal potenciador son los denominados gases de efecto invernadero. De conformidad con estudios realizados por la Conferencia Sudamericana de Defensa (SOUTHDEC) estas emisiones son producidas por cuatro actividades: suministro de energía, industria, transporte y deforestación, siendo esta última la más relevante en materia de seguridad y defensa para Colombia, pues está asociada a múltiples prácticas ilícitas.

En el país durante el último cuatrienio la deforestación y otros daños ambientales han tenido un incremento constante. Según el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, en las dos últimas décadas se han deforestado 3,1 millones de hectáreas de bosque, siendo la región

amazónica la más afectada pues cerca del 60% de sus ecosistemas se han visto vulnerados. No obstante, en el resto del país también se sienten las acciones que atentan contra la seguridad ambiental, pues sumado a la situación del bioma amazónico, en la región de los Andes, Caribe y Pacífico la alteración de los recursos naturales se encuentra en un 29,1%, 18,6% y 8,7% respectivamente (Redacción Portafolio, 2022).

De acuerdo al Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales (IDEAM), en el segundo trimestre de 2023 se tuvieron reportes de tres (03) focos principales de deforestación ubicados en los departamentos de Putumayo y Norte de Santander, tal como lo evidencia la Figura 02. En estas áreas geográficas se han identificado siete (07) motores de la deforestación, así: i) "Praderización" o desbroce de tierras para pastos; ii) Desarrollo irregular de infraestructura; iii) Expansión de la frontera agrícola; iv) Ganadería extensiva, v) Cultivos ilícitos, vi) Tala ilegal y vii) Explotación ilícita de yacimientos mineros (Jones & Ramírez, 2021).

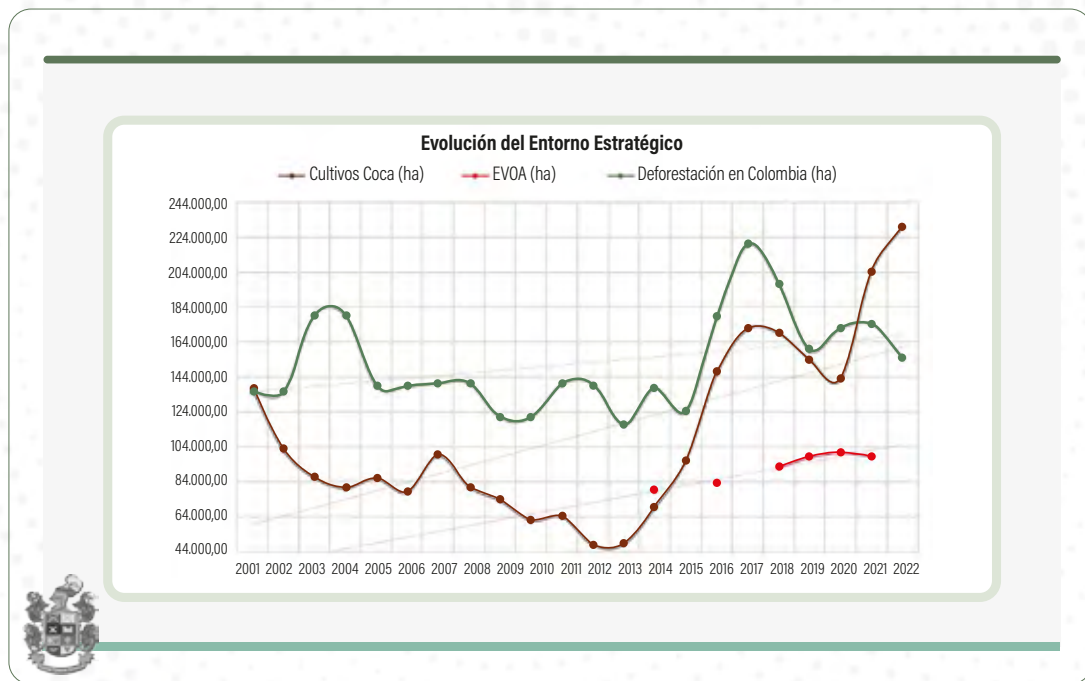
Figura 02. Núcleos de deforestación a nivel departamental



Fuente: Departamento de Planeación Ejército Nacional, 2023

Ahora bien, por los roles y misiones del Ejército Nacional, los esfuerzos institucionales se centrarán en operaciones ofensivas, defensivas y de estabilidad, en coordinación con los asociados de la Acción Unificada para contrarrestar los cultivos de uso ilícito, la explotación ilícita de yacimientos mineros y la tala ilegal (Dudley, 2021). Estos factores de inestabilidad han presentado un aumento sustancial (Ver figura 03), con breves periodos de estabilidad por cuenta de los esfuerzos gubernamentales. Sin embargo, en medio de un escenario de postconflicto, las dos primeras actividades son las que han presentado un mayor auge.

Figura 03. Evolución factores que afectan la seguridad ambiental 2001 – 2022



Fuente: Departamento de Planeación Ejército Nacional, 2023

1. Cultivos de uso ilícito

Durante el último cuatrienio se presentó un incremento sin precedentes en las áreas afectadas por cultivos ilícitos debido a factores estructurales de naturaleza política, socioeconómica y criminal que convergen en el país y otros de carácter global como el aumento de la demanda de cocaína. Contrario a la tendencia que se venía presentando en los años anteriores, los cultivos de coca crecieron fuera de los enclaves productivos, significando la aparición de nuevas regiones críticas como el norte del Chocó y Cauca. A pesar de ello, históricamente el 86,5% de los cultivos de coca han estado siempre en los mismos lugares, siendo los departamentos más afectados Putumayo y Norte de Santander (Organización de las Naciones Unidas para la Droga y el Delito, 2021).

Ahora bien, esta actividad está relacionada con el daño a los recursos naturales porque las áreas cultivadas han afectado en gran medida las Áreas de Especial Importancia Ambiental, las Franjas de Estabilización y las Zonas de Frontera Agrícola, alterando la flora, los corredores biológicos, los recursos naturales y los principales ecosistemas estratégicos de la Nación. Según cifras del SIMCI-UNODC, de las 230.000 hectáreas de coca que persisten en el país, el 49% se concentró en zonas de especial protección (Gobierno Nacional , 2023).

Considerando la afectación que genera este fenómeno como parte integral del sistema de redes de valor del comercio ilícito de estupefacientes, la Institución dentro de su estrategia continuará desarrollando operaciones contra el narcotráfico, con el objetivo de detectar, impedir, interrumpir o restringir cualquier actividad que esté relacionada con el tráfico de sustancias ilícitas.

2. Explotación ilícita de yacimientos mineros

El subsuelo colombiano es poseedor de grandes riquezas minerales, elementos de tipo energético, precioso e industrial tales como el uranio, oro, plata, diamantes, esmeraldas, hierro, cromo, tungsteno, cobalto, arsénico, asbesto, barita y granate, algunos de los cuales, se convierten en activos estratégicos para la Nación por su valor en el mercado y potencial de uso. No empero, debido a sus cualidades especiales también resultan ser de interés para los grupos multicrimen, quienes en diferentes regiones del país llevan a cabo una explotación de manera irregular, generando un alto impacto para los ecosistemas nacionales (Sistema Geológico Colombiano, 2019).

La incidencia de la explotación ilegal del oro de aluvión es tal vez la de mayor relevancia en temas ambientales. En el año 2021, según datos presentados por la Organización de Naciones Unidas para la Droga y el Delito (UNODC), 13 departamentos de Colombia presentaron afectación por este fenómeno, siendo Chocó, Antioquia y Bolívar los más golpeados ambientalmente (UNODC, 2022). La explotación de oro en Colombia es considerada como una de las fuentes de contaminación más críticas, pues genera la erosión del suelo y un aumento de los índices de deforestación, representando una seria amenaza para la ocurrencia de desastres como deslizamientos o inundaciones (Yasno, 2014).



Ahora bien, pese a la importancia del oro dentro de las finanzas de los grupos multicrimen, en territorio colombiano también tiene lugar la explotación ilegal de otros materiales que generan un daño ambiental relevante como la plata, hierro, diamante, coltán (ampliamente conocido por su uso para la producción de bienes electrónicos), uranio (considerado el combustible de los reactores nucleares) y el tungsteno (empleado para la fabricación de artefactos dentro de la industria tecnológica y automotriz) (Sistema Geológico Colombiano, 2019).

La convergencia de grandes riquezas minerales y la ausencia de las instituciones del Estado que regulen las prácticas extractivas de estos recursos, da la oportunidad a que terceros obtengan una ventaja lucrativa a partir de la explotación de éstos, generando daños irreversibles al ambiente como la deforestación, contaminación en las fuentes hídricas y fragmentación en los ecosistemas (CEPAL, 2015).

Ante este escenario, el Ejército Nacional contribuirá a la protección y defensa del ambiente y los recursos naturales renovables, mediante el planeamiento y conducción de operaciones militares en asistencia a las entidades del Estado que enfrenten este factor de inestabilidad en todo el territorio nacional, de manera conjunta, coordinada e interagencial por un tiempo limitado, mediante el empleo de medios disponibles para el cumplimiento de las normas dictadas con el fin de proteger el patrimonio natural de la Nación, como elemento integrante de la soberanía nacional.

3. Tala ilegal

A la luz de datos del Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales (IDEAM) esta práctica representa cerca del 10% del total de la pérdida de ecosistemas en el país en zonas fronterizas y áreas naturalmente protegidas. (World Wide Fund for Nature, 2021). Como delito forestal, la tala indiscriminada fomenta la degradación de los bosques, provocando la pérdida de capacidad para generar recursos que sostienen la vida de las especies que habitan los ecosistemas y acelerando los efectos del cambio climático. De igual forma, suscita un impacto negativo en las fuentes hídricas y, con ello, en la seguridad alimentaria de los colombianos y colombianas. Es decir, los altos niveles de extracción vegetal irregular limitan el bienestar e incrementan los niveles de pobreza rural en los territorios periféricos.

Los actores principales detrás de esta práctica son los grupos multicrimen, quienes, a través de la instrumentalización de la población civil, saquean miles de hectáreas y participan activamente en los diferentes nodos de la cadena de tráfico irregular de madera, que va desde la extracción y transporte hasta la comercialización en el mercado nacional e internacional (World Wide Fund for Nature, 2021).

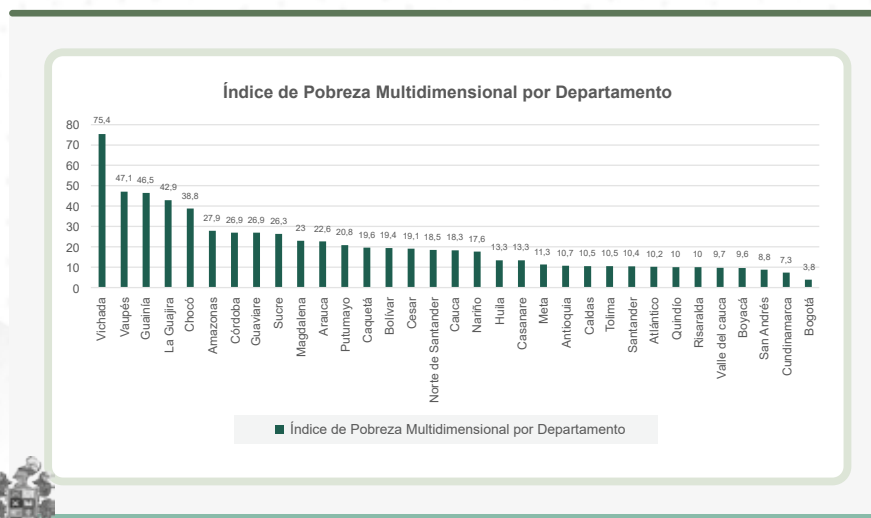
Entendiendo este escenario, la estrategia de la Fuerza plantea la necesidad de realizar un trabajo articulado con las demás instituciones del Estado y, conforme a lo estipulado en la Directiva 04 de 2019 de la Procuraduría General de la Nación, llevar a cabo controles y actividades de interdicción terrestre en las carreteras primarias, secundarias y terciarias del país y en los viveros, plantaciones de árboles y establecimientos de aprovechamiento, transformación, distribución o comercialización de productos forestales; esto conforme a las capacidades y lineamiento doctrinales ya establecidos (Procuraduría General de la Nación , 2019).

Vulnerabilidades socioeconómicas y afectación a los Derechos Humanos

La vulnerabilidad social en términos de pobreza multidimensional⁶ que existe actualmente en el país tiene una relación directa con el incremento de fenómenos delictivos que atentan contra la seguridad y defensa nacionales. Ante la privación de ciertos beneficios que se consideran vitales como salud, educación, empleo, servicios públicos domiciliarios y la imposibilidad de adquisición de bienes y servicios que tienen los hogares la población civil tiende a participar activamente en economías ilegales o grupos armados organizados al margen de la ley.

Las regiones más vulnerables en términos de pobreza son la Caribe y Pacífica (excluyendo a Valle del Cauca), con 21,4% y 20,7% respectivamente. En tercer lugar, se ubica la región Central con 11,7%. La menor incidencia de pobreza multidimensional se presentó en Bogotá con 3,8%, Valle del Cauca con 9,7% y finalmente las regiones Oriental y Antioquia con una incidencia de 10,7% cada una (DANE , 2022). Aunque el porcentaje continúa siendo bastante alto, en regiones como la Caribe y Oriental la variación porcentual fue significativa, ubicándose en un 5% y 3% respectivamente con respecto al año 2021.

Figura 04. Índice de pobreza multidimensional por Departamentos



Fuente: Departamento de Planeación Ejército Nacional, 2023

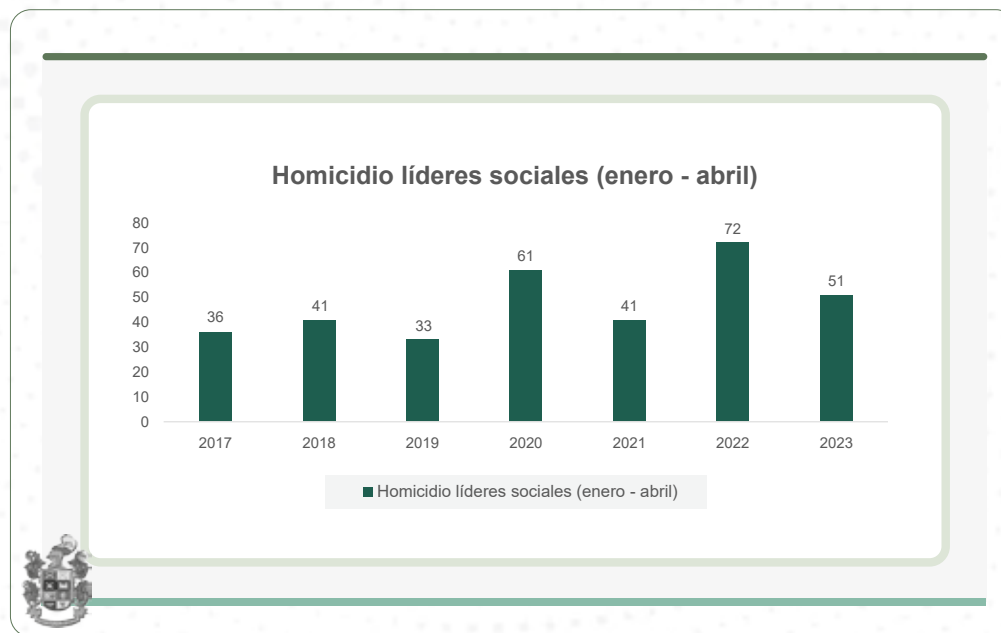
⁶ Es un mecanismo que permite al gobierno Nacional identificar los niveles de pobreza desde cinco dimensiones, que se miden a nivel de hogar: i) condiciones educativas, ii) condiciones de la niñez y juventud, iii) trabajo iv) salud y v) condiciones de la vivienda y servicios públicos domiciliarios.

Resulta evidente que los departamentos más afectados están ubicados principalmente en aquellas regiones alejadas del centro político-administrativo del país donde se presenta una ineficiente distribución de recursos, un alto grado de corrupción, un gran porcentaje de necesidades básicas insatisfechas, oportunidades laborales precarias y la presencia activa de estructuras criminales que afectan la gobernanza y bienestar de la ciudadanía. (Sandoval, 2009). Por tal motivo, la estrategia para el próximo cuatrienio será multidimensional, donde el esfuerzo militar estará acompañado de acciones interinstitucionales que propendan por la construcción de tejido social, la consolidación de algunos actores sociales, la garantía de toma de decisiones políticas, la constitución de instituciones económicas y jurídicas y la promoción de un desarrollo territorial sostenible en las regiones más vulnerables (Penagos, 2020).

Otro aspecto relevante en el ámbito social son las constantes violaciones de Derechos Humanos por parte de grupos armados al margen de la ley. Desde la firma de la paz entre el Gobierno Nacional y la guerrilla de las FARC en el año 2016, estas prácticas que atentan contra el tejido social no cesaron definitivamente y desde entonces la violencia ha adoptado nuevas formas como asesinatos selectivos, masacres y desplazamiento forzado masivo. El sector de la ciudadanía más afectado han sido defensores de Derechos Humanos, periodistas, líderes indígenas y afrocolombianos y otros activistas comunitarios (Human Rights Watch, 2022).

De acuerdo a lo expuesto en el Informe Mundial sobre Derechos Humanos del año 2022, Colombia presenta un alto número de defensores de Derechos Humanos que han sido víctimas de atentados, tal como lo evidencia la figura 05.

Figura 05. Homicidios líderes sociales



Fuente: Departamento de Planeación Ejército Nacional, 2023

Bajo este contexto, teniendo la certeza que los principales responsables de las violaciones sistemáticas a los Derechos Humanos de la ciudadanía son las estructuras criminales, el Ejército Nacional buscará contribuir a la protección de la vida a partir de iniciativas que procuren la mitigación de factores de inestabilidad armados.

Desafíos a la construcción de paz

Ante el complejo panorama que ha enfrentado el país en los últimos cuatro años en materia de seguridad, el Gobierno Nacional ha decidido implementar para el próximo cuatrienio la estrategia de la Paz Total, una iniciativa que busca generar transformaciones territoriales, superar el déficit de derechos económicos, sociales, culturales, ambientales y acabar con la violencia sistemática que se presenta en algunas regiones del país (Gobierno Nacional, 2023).

La Paz Total tendrá como base un enfoque de seguridad humana, donde se priorizarán las siguientes acciones: reanudar un proceso de negociación de paz con el grupo ELN resaltando la reintegración a la vida civil, el desarme, la reparación de víctimas y la implementación de mecanismos de justicia transicional; propender por el acogimiento a la justicia de estructuras que basan su sostenimiento en el desarrollo de actividades criminales; construir alternativas para la sustitución de economías ilícitas por actividades que sean ambientalmente sostenibles; desarrollar diálogos diferenciales de paz de acuerdo a las necesidades de cada región, reconociendo que los requerimientos de las comunidades en materia de seguridad no son iguales y, por último, iniciar negociaciones de paz con los Grupos Armados Organizados residuales (GAO-r) en busca del desescalamiento de la violencia (Alcaldía de Medellín, 2023).

De igual forma, en el marco del Acuerdo de Paz suscrito entre el Gobierno Nacional y las FARC-EP se estableció el compromiso de poner en marcha una Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad (CEV). Esta entidad transitoria ha emitido una serie de recomendaciones que serán acogidas de manera progresiva por el Ejército Nacional como Institución comprometida con la construcción de la paz.

En ese sentido, la Fuerza dentro de su estrategia buscará aportar a la consolidación de la paz a través de sus capacidades de desminado humanitario, la generación de mecanismos y procedimientos de participación de la Fuerza Pública en las negociaciones de paz, la construcción de memoria histórica y verdad, la promoción de acciones de visibilización y acompañamiento a víctimas militares en función de reparación y restablecimiento de derechos de ellos y sus familias y la realización de acompañamiento en procesos de justicia y atención a comparecientes ante la Jurisdicción Especial para la Paz (JEP).

8.2. Grupos de valor y partes interesadas ⁷

Como parte del proceso de caracterización de los grupos de interés y de valor, que es un requisito asociado al cumplimiento de políticas del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, se llevó a cabo una serie de estrategias de captura y análisis de información. Estas estrategias tenían como finalidad identificar las necesidades de la ciudadanía y demás grupos con los cuales interactúa la entidad. Esto permitió realizar un adecuado diseño e implementación de la estrategia cuatrienal institucional, enfocada en cumplir la misionalidad y generar valor público.

Para lograrlo, se implementaron varias estrategias de captura de información y análisis de la misma:

- ▶ Revisión de documentos de otras entidades sobre caracterización de grupos de valor.
- ▶ Análisis de los temas de interés que la ciudadanía consultaba en los canales de atención del Ejército y en los procesos de rendición de cuentas.
- ▶ Diligenciamiento de formatos para caracterizar a las personas naturales y jurídicas que interactúan con cada uno de los 43 procesos de gestión de la entidad.
- ▶ Aplicación de una encuesta a 805 ciudadanos y ciudadanas de todo el país sobre sus expectativas frente a las acciones del Ejército.
- ▶ Sistematización de los resultados de los Diálogos Regionales Vinculantes, espacio participativo que se configuró como insumo determinante para la elaboración del PND 2022-2026.

El ejercicio de caracterización permitió identificar las necesidades y expectativas de los grupos de valor, las cuales se tuvieron en cuenta para la construcción de la estrategia plasmada en el Plan Estratégico Institucional “Hombres y Mujeres de Honor al servicio de la Nación 2022 – 2026”.

A continuación, se relacionan los temas de interés más recurrentes de la ciudadanía (grupos de valor) identificados a través del sondeo, y los cuales permitieron construir la estrategia institucional en pro de las necesidades de la población alineadas a la misión constitucional de la Fuerza, así:

⁷ Remitirse al libro de “Caracterización Grupos de Valor e Interés”



Seguridad y defensa:

- ▶ Protección de los activos estratégicos e infraestructura (refinerías, hidroeléctricas, infraestructura).
- ▶ Afectación de estructuras armadas y organizadas y la seguridad territorial.



Fenómenos de inseguridad y amenazas:

- ▶ Apoyo en extorsión, secuestro, contrabando y narcotráfico



Protección ambiental:

- ▶ Contrarrestar la degradación ambiental.
- ▶ Reducción de la explotación ilícita de yacimientos mineros.
- ▶ Protección de fauna y flora
- ▶ Cuidado y protección de los recursos hídricos



Desarrollo integral de los territorios:

- ▶ Afectación a las economías ilícitas.
- ▶ Construcción de vías terciarias y aprovechar las capacidades de Ingenieros Militares para el desarrollo del país (puentes, escuelas, entre otros).



Implementación de los acuerdos de paz:

- ▶ Restitución de tierras.
- ▶ Desminado humanitario.
- ▶ Construcción de memoria histórica.



Derechos Humanos en el marco del desarrollo de operaciones militares:

- ▶ Fortalecimiento de los mecanismos para el respeto por los Derechos Humanos.
- ▶ Implementación del Derecho Internacional Humanitario en las operaciones militares.



Fortalecimiento de la integridad y transparencia del Ejército Nacional:

- ▶ Incentivar mecanismos de prevención e identificación de hechos que afecten a la Fuerza.
- ▶ Mejorar el control, investigación y sanción de las acciones de los integrantes de la Fuerza.
- ▶ Mejorar la participación ciudadana y los canales de acceso a la información.
- ▶ Creación de nuevos mecanismos de participación ciudadana.



Gestión del talento humano:

- ▶ Estimular políticas de equidad y género.
- ▶ Impulsar el servicio militar y la vinculación de nuevo personal.
- ▶ Fortalecer el proceso de administración de personal.



Educación y entrenamiento del Ejército Nacional:

- ▶ Mejorar la educación y profesionalización en la Fuerza.
- ▶ Fortalecer los cursos de entrenamiento del personal militar que integra el Ejército Nacional.



Desempeño institucional frente a la misionalidad de la Institución:

- ▶ Lucha contra los Grupos Armados Organizados, Grupos Delincuenciales Organizados y narcotráfico.
- ▶ Maximizar las Jornadas de Apoyo a la población (servicios de salud, proyectos productivos, otros).
- ▶ Fortalecer la gestión ambiental.
- ▶ Apoyo en el desarrollo de infraestructura.

La adecuada articulación de las necesidades con los 10 objetivos constituye un factor clave para conocer el avance de las metas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y las expectativas de la ciudadanía de cara a facilitar la toma de decisiones por parte del mando superior, permitiendo fortalecer la interacción de la Fuerza desde cada uno de los 43 procesos con los grupos de interés y de valor.

8.3. Índice de resultados operacionales

El índice de resultados operacionales es una herramienta que permite identificar las áreas del territorio donde están concentrados los esfuerzos tácticos de la Institución y revisar las zonas en las cuales se podría fortalecer la intervención para defender la soberanía, la integridad territorial y brindar protección a la población. Este se calcula a partir de la información reportada en el Sistema de Información del Centro de Operaciones del Ejército (SICOE) para el año 2022, con base en la técnica estadística de Análisis por Componentes Principales, la cual permite evaluar a nivel municipal la cantidad de resultados operacionales que se registraron en un rango entre cero y uno [0,1].

Para el año 2022, se obtuvo que el promedio del índice a nivel nacional fue de 0,102, donde los municipios con más resultados se encuentran ubicados en: Norte de Santander, Putumayo, Antioquia, Nariño, Cundinamarca, Vichada y Huila. La información detallada se puede revisar en el documento "Índice de resultados operacionales del Ejército Nacional".

Adicionalmente, se observa una relación entre el índice y las zonas donde convergen los factores de inestabilidad, lo que podría indicar que los resultados en estos municipios están asociados a las acciones para contrarrestar las amenazas que afectan la seguridad de la población. Por ejemplo, varios de los municipios donde se registraron valores del índice altos se encuentran ubicados en áreas priorizadas como el Catatumbo, el Pacífico Nariñense o la subregión del Bajo Cauca. Asimismo, se identificaron corredores que vinculan zonas fronterizas, los cuales podrían estar relacionados con la presencia activa de redes de crimen transnacional.

Teniendo en cuenta estos resultados, se recomienda continuar realizando el cálculo del Índice de resultados operacionales del Ejército Nacional de manera anual o periódica, de manera que contribuya a analizar la evolución de las dinámicas territoriales y sirva como insumo para la planeación estratégica y operacional, con el fin de avanzar en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

⁸ Remitirse al libro de "Índice de Resultados Operacionales"

8.4. Contexto Interno

Diagnóstico de Capacidades Institucionales y Entornos Funcionales por (DOMPILEM)

El desarrollo del diagnóstico “Capacidades Institucionales y Entornos Funcionales” para el Ejército Nacional de Colombia ha sido un proceso exhaustivo que ofrece una comprensión profunda de las capacidades actuales y las necesidades de la Institución. Este diagnóstico incluye una evaluación detallada de los diferentes aspectos de la fuerza como la doctrina, el personal, la infraestructura, la materialidad, y otros elementos cruciales que definen la eficacia operativa y estratégica del Ejército Nacional. Además, se ha realizado un análisis de cómo estas capacidades se relacionan con los entornos funcionales en los que el Ejército opera, lo que permite identificar las áreas que requieren atención prioritaria y modernización.

A pesar de la relevancia de este diagnóstico para el entendimiento integral de las capacidades del Ejército Nacional, es importante destacar que no será posible hacer público el informe completo en el Plan Estratégico Institucional. Esto debido a que el diagnóstico contiene información de carácter reservada, crucial para la seguridad y la estrategia militar del país. La divulgación de ciertos detalles podría comprometer operaciones, tácticas y estrategias que son fundamentales para la seguridad nacional.

Por lo tanto, el informe completo del diagnóstico “Capacidades Institucionales y Entornos Funcionales” se publicará en la Guía de Planeamiento Estratégico, que tiene un carácter de Público Reservado. Este enfoque garantiza que la información sensible se maneje de manera adecuada y solo sea accesible para el personal autorizado, manteniendo la integridad y la seguridad de las operaciones del Ejército Nacional. La versión restringida de la guía proporcionará un marco detallado y una hoja de ruta para la planificación estratégica y la toma de decisiones dentro de la institución.

Legitimidad institucional.

Un punto de interés para el Sector Defensa y el Ejército Nacional en la presente estrategia será la confianza y credibilidad institucional. En el país la percepción ciudadana con respecto al funcionamiento de las instituciones es negativa, pues el 52% de la población civil considera que la corrupción incrementó en los últimos doce meses; y el 94% manifiesta que este problema afecta significativamente la gestión gubernamental. Esa visión pesimista degrada la confianza en la institucionalidad y, muestra de ello, es que entidades pertenecientes al poder ejecutivo y judicial de la Nación resultan ser las más afectadas con una tasa promedio de desconfianza superior al 90% (Transparency International, 2019).

El problema de esta concepción radica en las consecuencias políticas que representa para el orden constitucional, la estabilidad institucional, la gobernanza y la gobernabilidad. La pérdida de legitimidad abre camino para la gestación de dinámicas sociales que pueden afectar negativamente la democracia.

A pesar de este oscuro escenario, según la encuesta de cultura política realizada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), el Ejército Nacional ocupa el primer lugar en términos de confianza ciudadana, con un 26,8%. Aun cuando, los resultados son optimistas, no se puede desconocer que en la actualidad se adelantan investigaciones por presuntos hechos de corrupción y vulneración de derechos y normas internacionales en el desarrollo de operaciones, al tiempo que se llevan a cabo procesos disciplinarios, administrativos y ordinarios, situaciones que menoscaban la imagen institucional (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2021). En ese sentido, el Ejército Nacional deberá propender por el fortalecimiento de la integridad y transparencia institucional a través de mejores prácticas que garanticen el correcto desarrollo de la misión constitucional que le ha sido encomendada y que genere confianza al interior de la ciudadanía. De igual forma, considerando que el respeto por los Derechos Humanos y la aplicación del Derecho Internacional Humanitario están ampliamente ligados a la legitimidad institucional, el Ejército Nacional se centrará en la capacitación y entrenamiento de su personal en esta rama del derecho público, a fin de erradicar cualquier práctica que vaya en contra vía de este tipo de normatividad universal durante en el desarrollo de operaciones militares.

Bienestar y talento humano en la Fuerza.

Actualmente se está presentando en Colombia el envejecimiento de la población y la disminución del número de niños y jóvenes, lo que provoca un desequilibrio poblacional que afecta a todos los sectores del Gobierno Nacional. Esta problemática no resulta ajena a la Fuerza Pública, toda vez que genera una disminución en el número de hombres y mujeres incorporados. Sumado a lo anterior, los índices de retiro por parte del personal uniformado han venido en aumento. Dentro de los principales factores que generan esta dinámica de salidas se encuentran algunos relacionados con la gestión de bienestar para el personal uniformado activo y sus familias, que incluye los componentes de salud, vivienda, recreación, alimentación, educación, derechos y estímulos, entre "otros" que inciden en la motivación de incorporación a la Fuerza Pública o de permanecer y hacer carrera en ella.

Así las cosas, resulta fundamental que a través de sus capacidades el Ejército Nacional incentive el servicio militar y la vinculación de nuevo personal a las escuelas de formación, optimice los procedimientos en la administración del personal, mejore la prestación de bienes y servicios que generen un mejor desempeño, mayor productividad y produzca fidelización de los uniformados y, por último, se dé la implementación y transversalización de políticas de género en todos los niveles de la Fuerza.

Situación educación, entrenamiento e interoperabilidad.

El Ejército Nacional cuenta con doctrina que se actualiza constantemente de acuerdo a los requerimientos del entorno para cumplir con los estándares de interoperabilidad que le permitan actuar en conjunto con otras Fuerzas para lograr objetivos comunes; así como también escuelas de entrenamiento especializadas que potencializan la profesionalización de los hombres y mujeres que conforman la Fuerza como lo son la Escuela de Lanceros (ESLAN), la Escuela de Fuerzas Especiales (ESFUE), la Escuela Entrenamiento y Reentrenamiento Táctico (ESERT), las Escuelas de las Armas, las Escuelas de Formación, entre otras. Sin embargo, a pesar de esta gran cantidad de centros de educación, aún persisten falencias en la preparación de los alumnos debido a la falta de recursos destinados al entrenamiento, ciencia y tecnología, así como también, a causa del ciclo de rotación constante de los instructores y ausencia de estándares para alcanzar la interoperabilidad.

Siendo consciente de que la educación tiene un alto grado de relevancia para ofrecer Oficiales, Suboficiales y Soldados competentes, confiables, ágiles y adaptables a la Fuerza, es pertinente que las acciones del Ejército Nacional estén orientadas a la generación, jerarquización y estandarización doctrinal, implementación del ciclo de instrucción y entrenamiento de manera diferencial, consolidación de las herramientas de educación en todos los niveles de la Fuerza y la certificación de competencias, promoción de la profesionalización militar y fortalecimiento de los procesos de investigación, desarrollo tecnológico, producción científica e innovación para generar soluciones de capacidad.

Estado de la estructura organizacional de la Fuerza, procesos, capacidades y gestión interna.

La estructura de Fuerza es la forma en que se puede describir la organización de una institución militar en términos de capacidad operativa a partir de variables como personal, infraestructura, material y equipo (Ejército Nacional, 2015). Recientemente el Ejército Nacional realizó una reingeniería interna, dando como resultado una organización flexible para hacer frente a los diferentes escenarios del contexto nacional, adaptándose al desarrollo de capacidades requeridas por la Fuerza para alcanzar los objetivos planteados en la Constitución Política. Es así como nacen dos grandes columnas que sustentan su estructura: Generador de Fuerza, especialista en la planeación y el apoyo para funcionamiento, y Generador de Combate, relacionada con el desarrollo de operaciones militares (Ejército Nacional, 2016). De esas dos bases se desprenden tres (03) Jefaturas de Estado Mayor orientadas en roles específicos como la planeación (Jefatura de Estado Mayor de Planeación y Políticas, JEMPP), la ejecución (Jefatura de Estado Mayor Generador de Fuerza, JEMGF) y el desarrollo de las operaciones militares (Jefatura de Estado Mayor de Operaciones, JEMOP) (Ejército Nacional, 2021).

A partir de un análisis de esta estructura interna se lograron identificar áreas de mejora, propuestas de optimización de procesos, elementos para ser rediseñados y reestructurados y la importancia de una gestión de calidad coherente y adaptativa para mejorar la adaptabilidad y la eficacia operativa del Ejército en su conjunto.

Ahora bien, con base en los preceptos normativos emitidos por el legislador nacional en la Ley 1712 de 2014, "Por medio del cual se crea la ley de transparencia y del derecho de acceso a la información pública nacional", el diagnóstico de la estructura, procesos, capacidades y gestión interna de la Fuerza fueron tenidos en cuenta pero será omitido en el presente documento, considerando que contiene información pública de carácter reservado que puede llegar a tener impacto en asuntos con la defensa y seguridad nacional y la seguridad pública⁹. Para aquellos interesados en explorar más profundamente los detalles de este análisis interno, se sugiere revisar el libro "Diagnóstico de Procesos en el Ejército de Colombia: Hacia una Gestión Efectiva y Eficiente". Este documento no solo complementa el **Plan Estratégico Institucional "Hombres y Mujeres de Honor al servicio de la Nación 2022 - 2026"**, sino que también sirve como una herramienta esencial para todos los interesados en la modernización y mejora continua del Ejército Nacional de Colombia.

No obstante, considerando los hallazgos, el Ejército Nacional dentro de su estrategia propenderá por fortalecer y modernizar su estructura organizacional, la gestión del conocimiento, sus capacidades logísticas, la transformación digital y demás procesos y procedimientos internos. Todo esto bajo los principios de sostenibilidad, eficiencia en el gasto y eficacia en la gestión pública. Como entidad del Sector Defensa, la buena gestión de procesos al interior de la Fuerza conllevará a la consecución de las metas propuestas y a la materialización de las decisiones de los Altos Mandos (Gobierno Nacional, 2022).



⁹ Ley 1712 de 2014, Título III, Art. 19 Información exceptuada por daño a los intereses públicos.

PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL
2022-2026

"HOMBRES Y MUJERES DE HONOR AL SERVICIO DE LA NACIÓN"



EJÉRCITO NACIONAL

9. ESTRATEGIA INSTITUCIONAL 2022 - 2026
**"HOMBRES Y MUJERES DE HONOR
AL SERVICIO DE LA NACIÓN"**

PATRIA HONOR LEALTAD



A pesar de los esfuerzos realizados en periodos anteriores, actualmente en el país persisten numerosos retos, riesgos y amenazas de diversa naturaleza que atentan contra la vida de los colombianos, especialmente en zonas rurales. Por tal motivo, los asuntos en materia de seguridad y defensa se tornan prioritarios en la agenda que el Gobierno Nacional desarrollará durante los próximos cuatro (04) años.

Así las cosas, en cabeza del Sector Defensa bajo el revestimiento de la seguridad humana y la Paz Total, el rol del Ejército Nacional toma una mayor trascendencia, pues bajo la premisa de unidad de esfuerzo, será una institución fundamental para que el Estado se imponga como la única autoridad legítima en los territorios afectados por la ilegalidad y la violencia (Ministerio de Defensa Nacional, 2023).

Por tal motivo, para el periodo 2022 – 2026 la Fuerza presenta el **Plan Estratégico Institucional “Hombres y Mujeres de Honor al Servicio de la Nación”** una estrategia institucional amplia, donde las capacidades del Ejército Nacional en su totalidad, le permitirán contribuir a través de iniciativas, al cumplimiento de algunos de los objetivos del más alto nivel estratégico gubernamental. En ese sentido, el plan se ubica en un nivel intermedio entre los lineamientos gubernamentales y sectoriales y los planes de acción, planes de campaña, programas, proyectos, modelos, protocolos, certificaciones, comités y procedimientos de carácter administrativo, operacional o táctico de la Fuerza, pues a partir del cumplimiento de esas tareas específicas se aporta de manera decisiva a los fines esenciales del Estado.

Así las cosas, la estrategia plasmada en este documento propenderá por el fortalecimiento de la interoperabilidad, entrenamiento y educación, el bienestar de la tropa, la integridad y transparencia institucional, el respeto por los Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario, la modernización de sus capacidades y el mejoramiento de su gestión interna, a fin de que sea una entidad calificada para contribuir, desde sus competencias, a la construcción de la paz, el desarrollo territorial sostenible, la protección del ambiente y la mitigación de factores de inestabilidad. El cumplimiento de esta intención por parte de cada hombre y mujer que porta con orgullo el camuflado a lo largo y ancho de nuestro país, proporcionará a la Nación el poder terrestre oportuno para prevenir el conflicto, configurar el ambiente operacional y vencer cualquier tipo de amenaza que atente contra la soberanía, la independencia, la integridad territorial, el orden constitucional, los recursos estratégicos y la vida de todos los colombianos.

Esta estrategia integral y lógica es el resultado de un trabajo metodológico por parte de todos los niveles institucionales, constituida por cuatro (04) perspectivas¹⁰ adaptadas de la metodología del Balanced

¹⁰ Adaptación institucional con base en la metodología de planeación y medición de Balanced Scorecard.

Scorecard, que abarcan cinco (05) líneas estratégicas, las cuales agrupan diez (10) objetivos estratégicos de acuerdo a su contenido, cuyo cumplimiento estará ligado a la implementación de las iniciativas estratégicas; todo lo anterior, transversalizado por dos (02) enfoques primarios que permitirán a la Institución potenciar sus resultados y alcanzar un estado final deseado dual. Por un lado, la integración y construcción de territorios con condiciones favorables para la consolidación del desarrollo socioeconómico sostenible, la gobernanza, la protección de la vida de las personas y el tejido interinstitucional. Y por otro, ofrecer a la Nación una Fuerza con procesos y capacidades modernas, centrada en el ser humano y sus dimensiones, transparente, íntegra, afianzada en principios y valores y fortalecida en el respeto por los Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario.

Con base en lo anterior, para un entendimiento óptimo por parte de los hombres y mujeres del Ejército Nacional, a continuación, se hará una descripción de cada uno de los elementos que componen la estrategia.

9.1. Enfoques transversales

Los enfoques transversales son el énfasis o derrotero que guiarán cada una de las actividades que den cuenta del cumplimiento de los objetivos estratégicos del **Plan Estratégico Institucional “Hombres y Mujeres de Honor al servicio de la Nación 2022 – 2026”**.

Protección ambiental

En el siglo XXI los fenómenos que atentan contra la defensa y seguridad de los Estados tienen un carácter diverso. Si bien persisten algunas amenazas tradicionales, se evidencia el surgimiento de otras de diferente naturaleza como aquellas relacionadas con el ambiente. Entre las más relevantes se encuentran el cambio climático, los desastres naturales, la deforestación y la afectación a los cuerpos de agua, fenómenos que atentan en gran medida contra la vida y el bienestar de los ciudadanos (Organización de los Estados Americanos, 2022).

Colombia es el país que más posee especies de aves y orquídeas en el mundo, es el segundo con mayor riqueza de algunos tipos de fauna y flora; y además se cataloga como uno de los Estados con más recursos hídricos a nivel global. En ese sentido, en aras de proteger los activos estratégicos de la Nación, el Ejército Nacional a partir de sus capacidades diferenciales debe adquirir el compromiso de proteger los ecosistemas, la biodiversidad, la vida y las condiciones óptimas de seguridad ambiental. Así pues, a partir de este nuevo enfoque de la seguridad, los objetivos estratégicos de carácter misional y de generación de valor público incluirán tareas orientadas a la conservación y preservación de los ecosistemas con tropas altamente capacitadas y entrenadas con énfasis ambiental.

El aporte del Ejército Nacional hacia el cuidado ambiental se ha consolidado con el trasegar de los años. Sus capacidades específicas ofrecen una ventaja competitiva con respecto a otras entidades gubernamentales en materia de tecnología, inteligencia y apoyo logístico aéreo, terrestre o fluvial. Así mismo, su experiencia en el desarrollo de planes de contingencia ante el acontecimiento de desastres naturales hace de la Institución un referente a nivel nacional y regional. En ese sentido, en aras de continuar con la buena labor que se ha realizado hasta el momento en términos de protección de la soberanía ambiental de la Nación y en construcción de Colombia como una potencia mundial de la vida, la Fuerza contará con este enfoque orientado a la defensa y dignificación del ambiente y la vida de las comunidades y grupos étnicos asentados en el territorio, con el fin de ofrecer un entorno libre de todo peligro.

Mediante el desarrollo de operaciones militares, la implementación de los procesos y el empleo de tácticas, técnicas y procedimientos el Ejército Nacional facilitará la protección de los ríos, bosques, páramos, arrecifes de coral, selvas, desiertos, montañas, mares y la vida que en ellos habita. El logro de los objetivos cobijados por este enfoque contribuirá a que todos los colombianos sin distinción de raza, credos y edad gocen de un ambiente sano para que en ellos persista el deseo de permanecer en su patria.

El Ser Militar

Como entidad del Estado y del Sector Defensa, el Ejército Nacional está en la obligación de poseer altos estándares de calidad que le permitan realizar una correcta entrega de valor público a la ciudadanía. En ese sentido, la estrategia de la Fuerza para el próximo cuatrienio en materia de gestión institucional y el componente humano, estará cimentada sobre el servicio de un personal integral y cualificado, con condiciones físicas, éticas, cognitivas y sociales que permitan dar cumplimiento eficiente a la misión que encomienda la Constitución Política en su artículo 217° (Díaz, 2021).

Así las cosas, los hombres y mujeres que conforman la Institución deberán detentar una íntegra salud física y mental que les dé la posibilidad de dominar las tareas individuales y colectivas que le son asignadas. Es decir, la gestión del talento humano estará siempre orientada a la prevención individual de enfermedades y accidentes para la optimización del rendimiento físico y la preparación personal.

De igual forma, Oficiales, Suboficiales, Soldados y personal civil competente, con cualidades de liderazgo e identificados con los principios y valores que representa el Ejército Nacional serán fundamentales en la entrega de servicios a la población colombiana. Por ende, el fortalecimiento de la ética en todos los niveles, la promoción de la transparencia y la lucha anticorrupción, la reglamentación de protocolos en Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario y el empoderamiento integral de la mujer en la Institución serán clave para la consolidación de una genuina vocación por la carrera militar.

Por la naturaleza dual del Ejército Nacional en términos de administración del talento humano y educación, los procesos de incorporación, la formación de las unidades, la generación de doctrina y el desarrollo de líderes están íntimamente ligados. Es así, como la equidad en la selección de personal, el entrenamiento de las unidades, la capacitación del personal y la constante actualización principios, técnicas, tácticas, procedimientos y símbolos permitirán a la Institución mejorar sus procesos internos y alcanzar los objetivos estratégicos.

Finalmente, la Fuerza impulsará acciones relacionadas con la cultura organizacional, el equipamiento de la tropa y el bienestar de Oficiales activos y veteranos. La conjunción de estas condiciones está dirigida a contribuir de manera definitiva en la agilidad institucional para responder a los retos que presente el contexto y al mejoramiento de las condiciones de vida, la moral y la gestión del capital humano de la población que integra el Ejército Nacional (Ministerio de Defensa Nacional, 2023).

En definitiva, el Ser Militar es uno de los ejes gravitacionales de la estrategia planteada por el Ejército Nacional. Disponer de hombres y mujeres fortalecidos en las dimensiones ya mencionadas, será el primer paso para garantizar una Fuerza con estructura organizacional y procesos modernos, transparente, íntegra, afianzada en los principios y valores y fortalecida en los Derechos Humanos, con una correcta gestión del talento humano y altamente interoperable a través de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), educación y el entrenamiento.

9.2. Perspectivas Balanced Scorecard

Las perspectivas son la mirada de los objetivos estratégicos agrupados a partir de la cadena de valor, la cual tiene como eslabón final generar valor público como fin esencial del Ejército Nacional. Estas permiten comprender cómo cada uno de los objetivos va aportando al logro de los resultados esperados a partir de la lógica de cadena de valor.

- » **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 a los colombianos, mejorando así la percepción de la defensa y la seguridad de la Nación, enmarcada en la protección 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 la satisfacción de las necesidades de todos los colombianos.

- » **Misional:** Se encuentra conformada por los objetivos orientados al cumplimiento de la misión del Ejército Nacional. Es decir, son aquellos que procuran adelantar acciones que permitan a la Fuerza lograr su finalidad enfocada en las actividades primarias de la cadena de valor institucional como la lucha contra estructuras multicrimen, la contribución a la seguridad ambiental, el afianzamiento de la unidad de esfuerzo interinstitucional para apoyar al desarrollo territorial y el aporte desde las capacidades institucionales a la implementación de los Acuerdos de Paz.
- » **Apoyo:** Enfocada en la optimización de los procesos y el mejoramiento de la gestión y el desempeño 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.
- » **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.

9.3. Líneas Estratégicas

Las líneas estratégicas son áreas identificadas como prioritarias que tienen como misión agrupar los objetivos estratégicos de acuerdo a su naturaleza y caracterización.

Defensa Nacional y Gobernanza

Comprende el objetivo estratégico relacionado con la misión que la Nación le ha designado al Ejército Nacional: la defensa de la soberanía, integridad territorial y el orden constitucional. Las acciones que integran esta línea estratégica buscan que el Ejército Nacional se ratifique como una institución legítima, disciplinada, moderna, profesional, entrenada, organizada, equipada, afianzada en sus valores, con la moral en alto y capaz de neutralizar amenazas internas o externas, convencionales o no convencionales que afecten potencialmente los activos estratégicos, los intereses nacionales y el territorio. El cumplimiento del objetivo estratégico que hace parte de esta línea implica garantizar la no interferencia de terceros en los procesos de decisión, ejecución y evaluación de asuntos que son de interés público (CEPAL, 2023).

Defensa de la soberanía ambiental

Considerando el derecho inalienable que tiene el Estado colombiano de disponer autónomamente de sus activos y recursos naturales en pro de salvaguardar los intereses nacionales (Salas, 2013), esta línea estratégica se ocupa en enfocar los esfuerzos institucionales en dos (02) puntos determinantes. Por un lado, incluye las acciones encaminadas a lograr la neutralización de los grupos Multicrimen que afectan el proyecto de vida de la ciudadanía y que tienen relación directa e indirecta con la ocurrencia de delitos ambientales, especialmente en zonas rurales. Y por otro, busca potenciar las capacidades del Ejército Nacional para apoyar la protección de los recursos naturales, ecosistemas y demás activos estratégicos de la Nación.

Sinergia interinstitucional y territorial

A partir de las capacidades diferenciales y duales de la Fuerza, y bajo los parámetros de la sinergia interinstitucional, esta línea dirige los esfuerzos del Ejército Nacional para aportar hacia la transformación y desarrollo de los territorios más vulnerables del país con miras a aportar a la consolidación de un ambiente de paz. La Fuerza contribuirá de manera decisiva, desde sus roles y misiones, a la construcción de un mejor país a través de programas de carácter social, económico y/o ambiental, los cuales son claves para la restauración de los vínculos de confianza en la institucionalidad y la aproximación a un entorno de paz.

Fortalecimiento de la gestión institucional

Hace referencia a los aspectos relacionados con el ámbito interno de la Institución que aumentan la percepción de valor por parte de los ciudadanos colombianos respecto de los bienes y servicios ofrecidos por el Ejército Nacional. Es decir, atendiendo los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad que direccionan el actuar de todas las entidades públicas (Gobierno Nacional, 1991), esta línea comprende las iniciativas relacionadas con la modernización de los procesos y capacidades de la Fuerza; el respeto por los Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario; y la transparencia institucional.

Fomento de la dimensión humana

Fundamentado en la igualdad y equidad de género, esta línea estratégica hace alusión a todos aquellos objetivos relacionados con la gestión, capacitación y entrenamiento del personal de Oficiales, Suboficiales, Soldados profesionales, civiles y estudiantes que hacen parte de la Fuerza, preparándolos física, ética, cognitiva y socialmente para que su aporte en cada uno de los macroprocesos, procesos y procedimientos de la Institución sea coherente, positivo, convergente y coordinado, garantizando así una mayor eficiencia en las tareas operativas y administrativas del Ejército Nacional.

9.4. Objetivos Estratégicos

Son metas claramente definidas para un periodo de tiempo específico, delineadas en el Plan Estratégico Institucional. Son esenciales para materializar la visión y la misión de la Fuerza. Sirven como una guía, proporcionando dirección y coherencia en la toma de decisiones y asignación de recursos. Los objetivos estratégicos concretizan el rumbo de la Institución en acciones tangibles y medibles, facilitando la colaboración y el enfoque colectivo hacia logros compartidos (Ejército Nacional, 2023).

A continuación, se presentan los objetivos que, como enunciamos a lo largo de este documento, fueron definidos a partir de las competencias legales, los compromisos institucionales definidos en los distintos planes incluido el Plan Nacional de Desarrollo, las necesidades de los grupos de valor y el diagnóstico de las capacidades y entornos para responder a todo ello.

1.

Contribuir a la defensa de la soberanía, independencia, integridad territorial y el orden constitucional.

El Ejército Nacional tiene como misión Constitucional la defensa de la soberanía, la independencia, la integridad del territorio y el orden constitucional. Para dar cumplimiento a esta tarea, el Ejército como generador de fuerza requerirá potenciar sus capacidades estratégicas para la Defensa en materia de inteligencia, cooperación internacional, interoperabilidad, ciberseguridad y demás competencias distintivas de la Institución que permitan mantener una disuasión creíble, anticiparse a desafíos externos e internos de diferente naturaleza, contribuir en la protección de espacios fronterizos y coadyuvar en la salvaguarda de los activos estratégicos de la Nación. Lo anterior, permitirá aportar en la consolidación del Estado sobre todo el territorio nacional, en especial aquellas regiones afectadas por la violencia, y realizar una correcta generación y entrega de valor público a la ciudadanía.

A fin de cumplir con este objetivo estratégico, el Ejército Nacional se ha planteado los siguientes **cursos de acción¹¹**:

¹¹ A Son secuencias de pasos o actividades específicas diseñadas para alcanzar objetivos estratégicos. Estos cursos no solo indican lo que debe hacerse, sino también cómo debe hacerse, garantizando que los recursos y esfuerzos de la organización se alineen correctamente para lograr las metas propuestas. Al servir como un puente entre los objetivos estratégicos amplios y las acciones concretas, los cursos de acción aseguran una implementación efectiva de la estrategia, permitiendo monitorear y ajustar el progreso hacia la consecución de los objetivos finales (Basado en Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998) Este enfoque destaca la naturaleza práctica y orientada a la acción de los "cursos de acción", y cómo se relacionan con la estrategia global y la ejecución táctica.

- 1.1. Generar cooperación internacional con enfoque en esfuerzos hemisféricos y globales de proyección e internacionalización de la Fuerza.
- 1.2. Fortalecer las capacidades de inteligencia, para anticipación y prevención de amenazas transnacionales.
- 1.3. Modernizar, actualizar y adquirir capacidades para la defensa y seguridad.
- 1.4. Contribuir a la Estrategia Conjunta de Defensa y Protección Fronteriza.
- 1.5. Fortalecer los componentes de capacidad para defensa integral y protección de activos estratégicos.

2.

Contribuir a la mitigación de fenómenos de inseguridad y amenazas.

Ante la persistencia de amenazas que atentan contra la defensa y seguridad de la ciudadanía especialmente en áreas rurales, el Ejército Nacional se ocupará de potenciar los procesos de apoyo (logístico, mantenimiento, administrativo, instrucción y entrenamiento) y sostenimiento (reclutamiento, sanidad operacional y asistencial e infraestructura) a fin de desarrollar Operaciones Terrestres Unificadas (OTU) para aportar a la reducción de los factores de inestabilidad en las regiones identificadas como prioritarias. La contribución de la Institución permitirá atacar las fuentes de riqueza de los Grupos Armados Organizados (GAO), los Grupos Delincuenciales Organizados (GDO) y la Delincuencia Organizada Transnacional (DOT), evitando que se incrementen sus capacidades armadas, de coacción y de instrumentalización de la población. Con base en esta intención, la Fuerza modernizará sus capacidades de inteligencia y contrainteligencia, el empleo de la sinergia operacional, así como también, los esfuerzos en coordinación y cooperación con los socios de la Acción Unificada enfocados en la lucha contra los factores de inestabilidad.

A fin de cumplir con este objetivo estratégico, el Ejército Nacional se ha planteado los siguientes **cursos de acción:**

- 2.1. Modernizar capacidades en seguridad para asegurar una respuesta efectiva ante amenazas que pongan en riesgo la población civil.
- 2.2. Implementar la estrategia de mitigación contra factores de inestabilidad y amenazas transnacionales.
- 2.3. Sincronizar, integrar y coordinar las operaciones con los asociados de la acción unificada con enfoque en la lucha contra factores armados y economías ilícitas.

3.

Contribuir a la protección de la seguridad ambiental.

Consciente de los fenómenos contemporáneos que atentan contra la soberanía ambiental, el Ejército Nacional en su rol de Generador de Fuerza, comprometido por la protección de los activos estratégicos de la Nación y como asociado de la Acción Unificada, planea brindar todas las capacidades necesarias a las Unidades conjuntas de combate para ejecutar tareas ofensivas, defensivas, de estabilidad y de apoyo de la defensa a la autoridad civil que permitan contrarrestar las principales causales de la deforestación y el cambio climático y aportar al desarrollo territorial sostenible, contribuyendo así, a la protección del ambiente, la biodiversidad, la vida y las condiciones óptimas de seguridad ambiental. De igual forma, ante la eventual ocurrencia de sucesos de la naturaleza, la Fuerza generará capacidades operativas diferenciales, en coordinación con las demás autoridades competentes, para prevenir, minimizar y gestionar las contingencias que puedan poner en riesgo la vida de la población civil.

A fin de cumplir con este objetivo estratégico, el Ejército Nacional se ha planteado los siguientes **cursos de acción:**

- 3.1. Desarrollar operaciones militares de protección al ambiente y los recursos naturales contra los motores de deforestación. (Narcotráfico, explotación ilícita de yacimientos mineros y tala ilegal).
- 3.2. Apoyar al desarrollo con gestión de acción integral a las autoridades ambientales en las actividades de preservación del ambiente y los recursos naturales.
- 3.3. Promover acciones de gestión ambiental en todas las actividades propias de la Fuerza.
- 3.4. Contribuir con las capacidades de ingenieros militares para el apoyo a la gestión de riesgo de desastres.

4.

Afianzar la unidad de esfuerzo interinstitucional en apoyo al desarrollo integral y sostenible de los territorios.

En el marco de la Acción Unificada y en aras de potenciar la sinergia interinstitucional del Estado en todas las regiones que hacen parte del territorio nacional, la Fuerza pondrá a disposición de la Nación sus procesos de apoyo y sostenimiento como Ejército Generador de Fuerza para potenciar las capacidades del subsistema de acción integral e ingenieros militares que permitan la consecución de objetivos comunes en aras de aportar al progreso, la calidad de vida, la protección de las libertades, la salvaguarda de derechos de las comunidades más vulnerables y la construcción de país (Penagos,

El Ejército Nacional de Colombia como agente de desarrollo territorial: una revisión al programa Fe en Colombia en el departamento del Caquetá, 2020).

A fin de cumplir con este objetivo estratégico, el Ejército Nacional se ha planteado los siguientes **cursos de acción:**

- 4.1. Fortalecer los programas de cooperación civil militar para empleo de capacidades duales de la Fuerza en apoyo al desarrollo.
- 4.2. Actualizar las herramientas y disciplinas de la Acción Integral.
- 4.3. Contribuir al desarrollo de los territorios con las capacidades aplicables de los ingenieros militares.

5.

Aportar desde las capacidades institucionales a la implementación de los acuerdos de paz.

Atendiendo la intención del Gobierno Nacional de impulsar el proyecto de la Paz Total a través de un enfoque de seguridad humana, el rol del Ejército Nacional en un periodo de postconflicto toma más protagonismo. Por tal motivo, mediante un proceso continuo de modernización, la Fuerza empleará sus capacidades, experiencia y lecciones aprendidas para ofrecer un entrenamiento diferencial al personal uniformado que le permitan convertirse en hombres y mujeres garantes de la vida y los derechos a nivel nacional e internacional, que aporten a la consolidación de un ambiente libre de amenazas, ayuden a la implementación de los acuerdos de paz, participen en futuras negociaciones, realicen acompañamiento en procesos de justicia y atención a comparecientes ante la Jurisdicción Especial para la Paz y contribuyan a la construcción de memoria histórica en un escenario de justicia transicional que permitan la salvaguarda de los intereses de hombres y mujeres que han servido con orgullo y honor a la Institución.

A fin de cumplir con este objetivo estratégico, el Ejército Nacional se ha planteado los siguientes **cursos de acción:**

- 5.1. Aportar desde las capacidades de desminado a la protección de la vida e integridad de las personas en los territorios.
- 5.2. Contribuir a la implementación de acuerdos de paz.
- 5.3. Generar mecanismos y procedimientos de participación de la Fuerza Pública en las negociaciones de paz.
- 5.4. Formular iniciativas institucionales para la construcción de memoria histórica y verdad.
- 5.5. Realizar acompañamiento en procesos de justicia y atención a comparecientes ante la Jurisdicción Especial para la Paz (JEP).

6.

Fortalecer la estructura organizacional, procesos, capacidades y prácticas de gestión.

El Ejército Nacional, en concordancia con los preceptos emanados de la Constitución Política y con miras a aumentar la percepción de valor público por parte de los ciudadanos colombianos, tiene la imperiosa necesidad de fortalecer y modernizar su estructura organizacional, planeación institucional, la gestión del conocimiento, sus capacidades logísticas, la transformación digital y demás procesos y procedimientos internos. Todo esto bajo los principios de sostenibilidad, eficiencia en el gasto, y eficacia en la gestión pública. Como entidad del Sector Defensa, la buena gestión de procesos al interior de la Fuerza conllevará a la consecución de las metas propuestas y a la materialización de las decisiones de los Altos Mandos (Gobierno Nacional, 2022).

A fin de cumplir con este objetivo estratégico, el Ejército Nacional se ha planteado los siguientes **cursos de acción:**

- 6.1. Optimizar el planeamiento y el funcionamiento de la estructura organizacional.
- 6.2. Modernizar capacidades de soporte y sostenimiento para el desarrollo óptimo de las operaciones militares.
- 6.3. Consolidar los procesos institucionales agregando valor a la planeación, gestión y control de la Fuerza.

7.

Fortalecer el respeto por los DDHH y DIH en el marco del desarrollo de operaciones militares.

De la mano con los lineamientos establecidos por la seguridad humana y el compromiso adquirido por la República de Colombia como Estado democrático, el Ejército Nacional tendrá la responsabilidad de capacitar y entrenar a todos los hombres y mujeres que conforman la Institución en materia de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario con miras a realzar el íntegro desempeño del personal militar en todas sus actuaciones, reduciendo al máximo cualquier práctica que vaya en contra vía de los Derechos Humanos o infrinja alguna norma del Derecho Internacional Humanitario en el desarrollo de operaciones militares que tengan como objetivo desarticular las principales amenazas que atentan contra la vida de las personas. En virtud de lo anterior, la Fuerza se catalogará como un referente a nivel nacional e internacional, garante del respeto y la protección de los derechos de todos los colombianos y colombianas.

De igual forma, conscientes del alto riesgo de ocurrencia de acciones que vayan en contra vía de esas normas internacionales, la Institución se preocupará por mejorar los mecanismos de cooperación interinstitucional y protección legal para el personal uniformado, con el fin de protegerlos y reforzar la confianza en la legalidad.

A fin de cumplir con este objetivo estratégico, el Ejército Nacional se ha planteado los siguientes **cursos de acción:**

- 7.1. Fortalecer los mecanismos de observancia de los Derechos Humanos.
- 7.2. Implementar estándares propios en Derecho Internacional Humanitario en los procedimientos de la Fuerza.
- 7.3. Fortalecer los mecanismos de la defensa judicial y seguridad jurídica para la protección de la Fuerza.
- 7.4. Desarrollar nuevos mecanismos de coordinación en asuntos jurídicos y legales, con organismos estatales involucrados en este esfuerzo.

8.

Fortalecer la integridad y transparencia institucional

El Ejército Nacional como entidad pública al servicio de los intereses generales de todos los colombianos, canalizará plenamente sus esfuerzos institucionales a fin de guiar de manera integral al personal que conforma la Fuerza para que desde el cargo que ostenten y las tareas que en éste desempeñen, contribuyan de manera permanente en la consolidación de un ambiente de ética y buenas costumbres en todas sus actuaciones. A partir de lo anterior, la Institución implementará procedimientos para prevenir y detectar actos que comprometan su legitimidad, mejorará las herramientas de control, investigación y sanción administrativa y/o disciplinaria, consolidará mecanismos de participación ciudadana y rendición de cuentas, fortalecerá la cultura organizacional de integridad y transparencia y reforzará sus comunicaciones estratégicas para mejorar la imagen institucional la aceptación del Ejército en la sociedad.

A fin de cumplir con este objetivo estratégico, el Ejército Nacional se ha planteado los siguientes **cursos de acción:**

- 8.1. Fortalecer los mecanismos de prevención e identificación de hechos que afecte la legitimidad.
- 8.2. Fortalecer los mecanismos de previsión, prevención e identificación de hechos que afecten la correcta gobernanza institucional.

- 8.3. Optimizar los procedimientos de control, investigación y sanción.
- 8.4. Promover gestión del cambio, con enfoque de cultura organizacional, para la promoción de la integridad y la transparencia.
- 8.5. Influir en las percepciones, actitudes y comportamientos de la población y otros actores externos (Enfoque Interno - externo).

9.

Consolidar la gestión del talento humano transversalizando políticas de género.

El talento humano del Ejército Nacional es el activo más importante con que cuenta la Institución para el desarrollo de su gestión y el logro de sus objetivos estratégicos. Por tal motivo, la Fuerza priorizará la moral de sus integrantes y la de sus familias a través de procesos óptimos y eficientes de acuerdo con el ciclo de vida del servidor público, promoviendo la igualdad y diversidad en el Ejército. Es decir, se velará por la implementación de iniciativas que incentiven la incorporación de personal masculino y femenino a la Institución, afiancen el sistema de planeación, el cumplimiento del principio del mérito, la capacitación, el bienestar, los incentivos, la seguridad y salud del personal. Así mismo, buscará desarrollar programas de preparación para el retiro o re-adaptación laboral del personal civil y uniformado. Para el próximo cuatrienio, la gestión del talento humano del Ejército Nacional hará especial énfasis en la promoción de la equidad e igualdad de género con el propósito de resaltar y enaltecer el rol de la mujer militar en la Institución (Función Pública, 2023).

A fin de cumplir con este objetivo estratégico, el Ejército Nacional se ha planteado los siguientes **cursos de acción:**

- 9.1. Incentivar el servicio militar y la vinculación de nuevo personal al Ejército Nacional.
- 9.2. Optimizar los procedimientos en el proceso de administración del personal.
- 9.3. Mejorar la prestación de bienes y servicios para el aumento de impactos positivos en la calidad de vida de los miembros de la Fuerza.
- 9.4. Implementar y transversalizar las Políticas de Gestión del Talento Humano, de Bienestar y de Género.



10.

Fomentar la interoperabilidad a través de la I+D+i, la educación y el entrenamiento.

En un mundo altamente interconectado por las dinámicas de la globalización y ante la necesidad de estandarizar procedimientos operacionales y consolidar los lazos de amistad y cooperación en materia de defensa y seguridad para responder a los desafíos contemporáneos, el Ejército Nacional propenderá por fomentar su habilidad para actuar coherente y eficientemente en operaciones multinacionales con sus principales aliados, a través del establecimiento de procedimientos claros para la actualización y producción de la doctrina, la aplicación de métodos de instrucción y entrenamiento diferenciales, el fortalecimiento de los programas educativos en todos los niveles de la Institución, la profesionalización de su personal y el afianzamiento de sus capacidades técnicas mediante la investigación, desarrollo e innovación.

A fin de cumplir con este objetivo estratégico, el Ejército Nacional se ha planteado los siguientes **cursos de acción:**

- 10.1. Optimizar el procedimiento de generación, jerarquización y estandarización doctrinal.
- 10.2. Implementar el ciclo de instrucción y entrenamiento de manera diferencial y fortalecimiento de los instructores.
- 10.3. Consolidar las herramientas de educación en todos los niveles de la Fuerza y la certificación de competencias.
- 10.4. Promover la profesionalización en temas propios de la carrera militar.
- 10.5. Fortalecer los procesos de investigación, desarrollo tecnológico, producción científica e innovación, para generar soluciones de capacidad.

9.5. Iniciativas estratégicas

Una vez establecidos los objetivos estratégicos y sus respectivos cursos de acción, el interrogante que surge es cómo garantizar su cumplimiento. Es aquí donde tienen lugar las iniciativas estratégicas, definidas como acciones concretas diseñadas para alcanzar las metas institucionales, que pueden abarcar leyes, políticas, programas, proyectos, planes, modelos, protocolos, certificaciones, comités, alianzas estratégicas y procedimientos. Por motivos del tipo de información que contienen las iniciativas del Ejército Nacional, estas se encuentran plasmadas en la **Guía de Planeamiento Estratégico 2022 – 2026 “Hombres y Mujeres de Honor al servicio de la Nación”**.

9.6. Priorización de las iniciativas estratégicas

La priorización de iniciativas plasmadas en el **Plan Estratégico Institucional “Hombres y Mujeres de Honor al servicio de la Nación 2022 - 2026”** es un proceso que contribuye al cumplimiento de la misión y visión de la Fuerza. En este, la Dirección de Gestión de Proyectos realiza el filtro de aquellas iniciativas que son consideradas como un puente para alcanzar el estado final deseado y que, por tanto, requieren un buen nivel de gestión por parte de los responsables.

Producto de este trabajo las iniciativas son clasificadas en cuatro (04) campos, así:

- » **Proyecto que requiere recursos:** son los proyectos que ya están en ejecución y son financiados actualmente
- » **Actividad de gestión:** planes, investigación y programas que se deben manejar de manera interna por el proponente.
- » **Iniciativas por desarrollar:** son las que tienen potencial y se podrían desarrollar como posibles proyectos a estructurar.
- » **Actividades de proyectos existentes:** son las actividades que tienen concordancia y relación con proyectos que ya están en ejecución y que mediante controles de cambios se podrían incorporar a dichos proyectos.

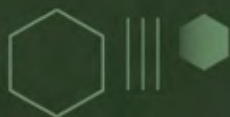
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022-2026

"HOMBRES Y MUJERES DE HONOR AL SERVICIO DE LA NACIÓN"



EJÉRCITO NACIONAL

10. OPERACIONALIZACIÓN DE **LA ESTRATEGIA**



PATRIA HONOR LEALTAD



El funcionamiento de la estrategia institucional debe ser visto desde una lógica específica de causa y efecto en orden ascendente que muestra cómo el logro de los objetivos estratégicos agrupados en la perspectiva de “Desarrollo y Aprendizaje”, relacionados con la generación de medios y recursos para que el personal satisfaga sus necesidades y adquiera las herramientas necesarias para llevar a cabo sus funciones, contribuyen al cumplimiento de aquellos pertenecientes a la perspectiva de “Apoyo”, enfocados en la optimización de los procesos, la modernización de capacidades y el mejoramiento de la gestión interna.

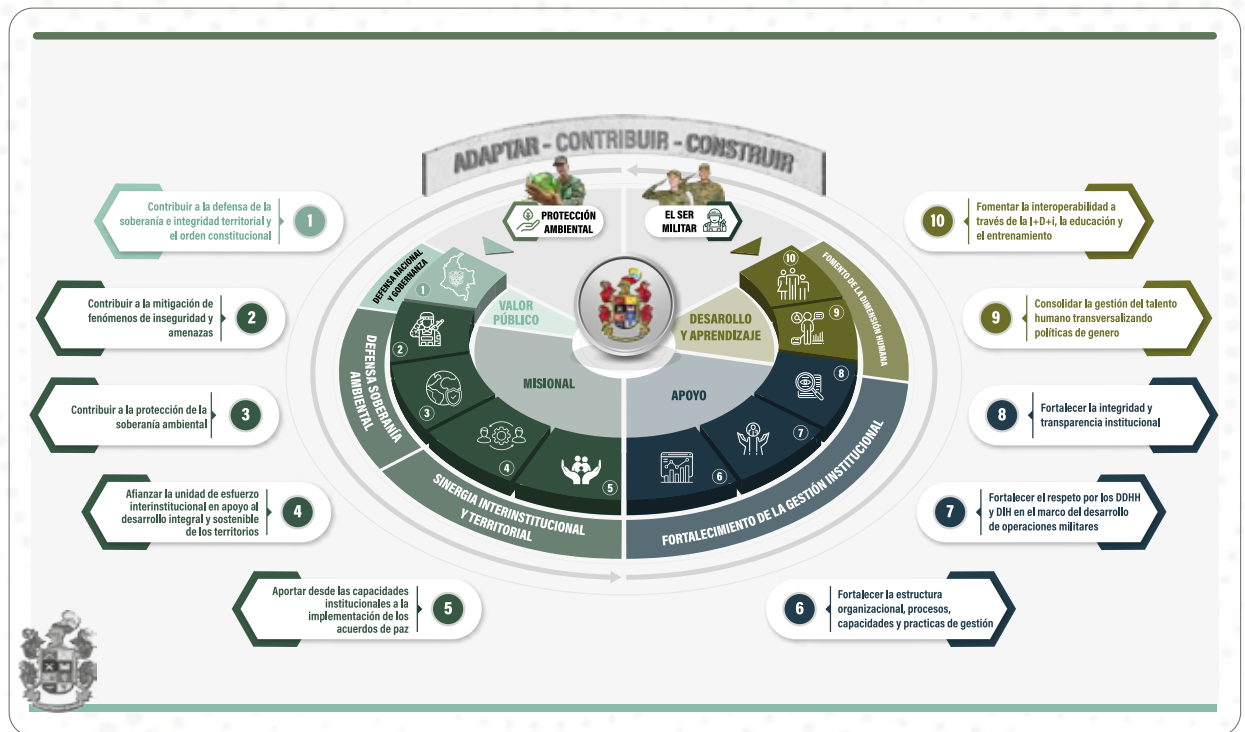
Estos objetivos garantizan que el planeamiento de los recursos económicos, humanos, materiales y de infraestructura sean empleados y destinados de tal manera que permitan la consecución de los objetivos orientados al cumplimiento de la misión del Ejército Nacional, ubicados en la perspectiva “Misional” y cuya finalidad se enfoca en las actividades primarias de la cadena de valor institucional, que para este cuatrienio girarán en torno a temas como la paz, acción unificada, protección ambiental y la mitigación de los factores de inestabilidad. Es a partir de esta relación en cadena que de manera coordinada se garantizará la creación de valor público. Es decir, el aporte de cada Jefatura, Subsistema, Departamento, Unidad y Comando de Apoyo, de acuerdo a su área y experticia, permitirá ofrecer a cada uno de los colombianos una Nación soberana, íntegra, independiente y democrática.

Como dinamizadores del esfuerzo institucional para la próxima vigencia, el Ejército presenta dos (02) enfoques transversales. Por un lado, la protección ambiental y, por otro, el Ser Militar. En referencia al primero, este sirve de sombrilla estratégica para impulsar el cumplimiento de los objetivos relacionados con la defensa de la soberanía, integridad territorial, independencia y orden constitucional; la mitigación de los fenómenos de inseguridad y amenazas; la protección de la seguridad ambiental; el desarrollo integral y sostenible de los territorios y la construcción de paz. Es decir, cada tarea proyectada por el Ejército Nacional en las líneas estratégicas de defensa y gobernanza, defensa de la soberanía ambiental y sinergia interinstitucional y territorial, tendrá como prioridad respetar y proteger los ecosistemas de la Nación y los recursos naturales que en ellos

se encuentran. Ahora bien, con respecto al segundo, este tendrá como función hacer énfasis en el componente humano de la Fuerza, dando la oportunidad de mejorar los indicadores de los objetivos institucionales en materia de procesos, modernización y gestión interna; Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario; transparencia e integridad; talento humano y educación.

La representación gráfica de la estrategia de la Fuerza la constituye el denominado mapa estratégico institucional de la siguiente forma, así:

Figura 06. Mapa Estratégico Ejército Nacional 2022 - 2026.



Fuente: Departamento de Planeación Ejército Nacional, 2023

PÁGINA DEJADA EN BLANCO INTENCIONALMENTE

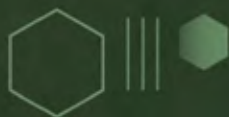
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022-2026

"HOMBRES Y MUJERES DE HONOR AL SERVICIO DE LA NACIÓN"



EJÉRCITO NACIONAL

11. ALINEACIÓN ESTRATÉGICA



PATRIA HONOR LEALTAD

Considerando que para la formulación del Plan Estratégico Institucional se debe tener en cuenta la Constitución Política de la República de Colombia (CPC), el Plan Nacional de Desarrollo 2022 - 2026" (PND), Política de Seguridad, Defensa y Convivencia Ciudadana "Garantías para la Vida y la Paz 2022-2026, el Plan Estratégico Sectorial del Ministerio de Defensa Nacional, el Plan Estratégico Institucional del Comando General de las Fuerzas Militares, el Plan Estratégico Militar de Transformación (PEMT2042), el Plan Estratégico de Transformación del Ejército del Futuro (PETEF2042) y los Diálogos Regionales Vinculantes (DRV) en relación con las necesidades de los grupos de valor; el Ejército Nacional realizó un ejercicio de analítica de datos que permitió identificar y acoger aquellos elementos trascendentales que aportarán decididamente a la gran estrategia de los niveles superiores.

Como metodología de relacionamiento y alineación, se tomó cada documento de orden nacional, sectorial, conjunto e institucional asignándole a cada párrafo, oración y/o concepto de estos escritos oficiales, uno o varios objetivos estratégicos y cursos de acción. Con esto se da sentido al lograr determinar la frecuencia o número de veces que un objetivo o curso de acción se repite en la totalidad de documentos oficiales y viceversa. Para alinear cada párrafo, oración y/o concepto se utilizan los cuestionamientos ¿Lo planteado está dentro de los roles y misiones del Ejército Nacional? ¿Existen capacidades para realizarlo? ¿Hay que fortalecer alguna estructura dentro de la institución para lograrlo? Con el resultado de la alineación se puede alcanzar un alto grado la coherencia y congruencia para dirigir las acciones y decisiones de la institución militar, asegurando que estas se encuentren en sintonía con los objetivos del Comando General de las Fuerzas Militares y, a su vez, con los objetivos sectoriales y nacionales del país.

Esto implica que cada unidad, operativa o administrativa, y nivel jerárquico dentro del Ejército no solo opere en coherencia con los demás, sino que también esté orientado hacia las metas y aspiraciones globales de Colombia. A través de esta alineación, se garantiza una respuesta militar unificada, sistemática y en concordancia con las directrices nacionales, maximizando la efectividad y la contribución del Ejército al bienestar y seguridad del país. (Ejército Nacional, 2023, p. 23)

Los resultados son:

Figura 07. Resultado final de la alineación estratégica de la CPC, el PND, los DRV y la PDS. El grosor de cada línea represente relevancia por frecuencia entre los documentos y las veces que se alinea con los cursos de acción de los objetivos estratégicos.



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022-2026

PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL
2022-2026

"HOMBRES Y MUJERES DE HONOR AL SERVICIO DE LA NACIÓN"



EJÉRCITO NACIONAL

12. SEGUIMIENTO
EVALUACIÓN

PATRIA HONOR LEALTAD

El éxito de cualquier entidad depende fundamentalmente de una planificación estratégica sólida y meticulosa. Para ello, es importante contar con una medición precisa y coherente en todos los niveles que permita lograr una visión integrada de los objetivos y metas planteadas.

En este contexto, el **Plan Estratégico Institucional “Hombres y Mujeres de Honor al servicio de la Nación 2022 - 2026”** propone un sistema de seguimiento y evaluación¹² que medirá el avance de los diez (10) objetivos estratégicos trazados a partir de la batería de indicadores, alimentados de indicadores definidos en los planes de acción anual.

Estos planes anuales reflejan la cadena de valor trazada para alcanzar los objetivos de alto nivel y definen de una forma más detallada los productos, los recursos, las metas, los responsables y la distribución presupuestal que se ejecutará para cumplir la estrategia del Ejército Nacional, así como los planes de que trata el decreto 612 de 2018. Se invita a revisar la batería de indicadores dispuesta para la medición del PEI y, anualmente, los Planes de acción anual, los cuales reflejan lo ya enunciado así como la forma como estas actividades aportarán a los demás planes o políticas que debe seguir la Entidad.



¹² Libro de seguimiento y evaluación Plan Estratégico Institucional “Hombre y Mujeres de Honor al servicio de la Nación 2022 - 2026”

PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL
2022-2026

#HOMBRESYMUJERESDEHONORALSERVICIODELANACIÓN



EJÉRCITO NACIONAL

13. GESTIÓN
PRESUPUESTAL

PATRIA HONOR LEALTAD

La gestión presupuestal es el proceso mediante el cual la Institución prevé y estructura sus recursos financieros para solventar los gastos de funcionamiento e inversión, al tiempo que le permite direccionar la ejecución de actividades e iniciativas a fin de cumplir los diez (10) objetivos estratégicos propuestos (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible , 2023). Esta herramienta es clave para la planeación y toma de decisiones, ya que la correcta asignación de los recursos está íntimamente ligada al éxito de la estrategia institucional. En ese sentido, la administración del presupuesto se convierte en uno de los pilares del planeamiento, pues permite optimizar el uso de recursos para potenciar la generación de valor público y la satisfacción de las necesidades de los grupos de valor y partes interesadas (Morales, Octavio, Cum, Ronny, Peña & Neptali, 2020).

Con base en lo anterior, uno de los principales retos para la Fuerza durante el próximo cuatrienio será la articulación del presupuesto con la planeación, pues la no existencia de esta puede acarrear un sinnúmero de consecuencias negativas para la correcta implementación del **Plan Estratégico Institucional “Hombres y Mujeres de Honor al servicio de la Nación 2022 - 2026”**. Esta conexión es una oportunidad para mejorar la destinación de recursos y definir las prioridades de la Entidad, permitiendo dilucidar el rumbo a seguir y las acciones que aporten de manera más significativa al cumplimiento de la misión y la visión del Ejército Nacional, haciendo operativa la estrategia en el corto, mediano y largo plazo (Morales, Octavio, Cum, Ronny, Peña & Neptali, 2020).



PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL
2022-2026

"HOMBRES Y MUJERES DE HONOR AL SERVICIO DE LA NACIÓN"




EJÉRCITO NACIONAL

14. ADMINISTRACIÓN
DEL RIESGO



PATRIA HONOR LEALTAD



La gestión del riesgo se refiere a la identificación de posibles eventos o condiciones que pueden impactar adversamente el logro de los objetivos estratégicos de la Institución. Estos riesgos surgen de diversas fuentes y pueden afectar áreas como la operación, tecnología, personal, calidad, seguridad de la información, entre otros. Para el correcto desarrollo e implementación de la estrategia plasmada en el **Plan Estratégico Institucional “Hombres y Mujeres de Honor al servicio de la Nación 2022 - 2026”** es esencial determinar, evaluar y gestionar estos riesgos para minimizar su impacto negativo.

Dentro de los tipos de riesgos institucionales se encuentran los relacionados con la ejecución y administración de procesos, fallas tecnológicas, relaciones laborales, usuarios, productos y prácticas, daños a activos fijos/eventos externos, seguridad de la información, fraude externo, gestión fiscal, legitimidad y corrupción.



PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL
2022-2026

HOMBRES Y MUJERES DE HONOR AL SERVICIO DE LA NACIÓN



EJÉRCITO NACIONAL

15. UN EJÉRCITO AL SERVICIO
DE LOS COLOMBIANOS

PATRIA HONOR LEALTAD

Procurar la defensa de la República de Colombia y el bienestar de sus ciudadanos es la misión esencial del Ejército Nacional. Disponer de todas sus capacidades tangibles e intangibles al servicio de la Nación debe ser la razón fundamental que canalice todas las actuaciones de la Institución durante el próximo cuatrienio. En ese sentido, la planeación estratégica de la Fuerza estará siempre guiada por la protección de los intereses esenciales del Estado, definidos por nuestra Constitución Política como la prosperidad general, la protección de derechos y deberes de los ciudadanos, la libre participación de todos en los aspectos políticos, económicos, administrativos y culturales de la nación, la independencia nacional, la integridad territorial y la convivencia pacífica en el marco de una democracia estable y fortalecida. Todo lo anterior, sobre la base de la honestidad, lealtad, respeto, coraje, prudencia y constancia, valores institucionales que rigen la vida militar.

En el siglo XXI, producto de las diferentes dinámicas que se viven en el orden internacional y nacional, Colombia se enfrenta a amenazas globales, hemisféricas, regionales y de carácter interno, generando que los retos a la defensa y seguridad sean cada vez más complejos, cambiantes e inciertos. Por tal motivo, es pertinente que el Ejército Nacional formule y ejecute una estrategia integral que le permita adaptarse a los desafíos actuales. Para tal fin, el Departamento de Planeación (CEDE5) ha desarrollado el **Plan Estratégico Institucional “Hombres y mujeres de Honor al servicio de la Nación 2022 - 2026 ”**

Este documento será la brújula que señale el norte en todas las actuaciones del personal uniformado y civil en materia de talento humano, educación y entrenamiento, comunicaciones, asuntos jurídicos, planeación institucional, medio ambiente, gestión del riesgo, acción integral, inteligencia y contrainteligencia, operaciones y logística. En ese sentido, puede ser considerada como la hoja de ruta que guiará al Ejército Nacional durante el próximo cuatrienio para que continúe siendo la Fuerza de acción decisiva de la Nación, con capacidad para conducir operaciones autónomas, conjuntas, coordinadas y combinadas, cuyo fin último es garantizar la protección de la vida de sus compatriotas y brindar desarrollo en las diferentes regiones del país.

El logro de los objetivos planteados y la correcta entrega de valor público a nuestros connacionales es responsabilidad de cada uno de los miembros de la Institución. Por tanto, es importante fomentar una cultura de defensa nacional al interior de la Fuerza. Es decir, el sentido de cumplimiento de quien porta el camuflado debe ir más allá del simple hecho de obedecer órdenes sin motivación alguna. Desde el momento mismo en que los miembros de la Institución expresan la frase “Sí juro”, el espíritu de vocación militar, del amor al servicio y del compromiso personal con la Fuerza y con el país, debe estar suscitado por un deseo interno de ejecutar todas las labores encomendadas de la mejor manera, teniendo la certeza de que cada operación, documento, acción, instrucción o palabra derivará en la consecución y la salvaguarda de un interés superior: el bienestar de Colombia.

La tarea desarrollada por los hombres y mujeres que conforman el Ejército Nacional ha acompañado la construcción de nuestra Nación desde sus orígenes hasta la actualidad. Hace más de doscientos años soldados sin armadura dieron la tan anhelada independencia a la República después de enfrentar

una tenaz batalla aquel 7 de agosto de 1819. En los campos de Boyacá, como centauros indomables compatriotas con lealtad, honor, valor y sacrificio obtuvieron una victoria colosal, convirtiendo al Ejército Nacional en la institución encargada de forjar el destino del Estado naciente y en la columna vertebral de su sociedad multicultural y diversa.

Hoy en día, Oficiales, Suboficiales y Soldados provenientes de todas las regiones del país, con integridad y transparencia, continúan por la senda del triunfo enfrentándose a amenazas de diferente índole, desafíos y retos contemporáneos. Sus actuaciones tienen siempre el propósito de brindar bienestar, defensa, desarrollo y paz a la población civil en cada rincón del territorio nacional. No hay labor más altruista y respetada que portar con honor el uniforme del Ejército Nacional, pues en todo momento el personal estará dispuesto a entregar su vida por la noble causa de ver libre, grande y respetado a nuestro país.

Soldado de Colombia, al momento de leer estas líneas, tenga siempre presente que usted es el recurso más valioso con que cuenta el Ejército Nacional y un ejemplo para su familia y todos los ciudadanos. Su comportamiento está enmarcado dentro de lo más altos estándares de ética y valores, haciendo de usted una persona digna de imitar, un referente profesional y poseedor de un entrenamiento exigente e integral que le permite enfrentar con éxito las situaciones más desafiantes que se presentan en los diferentes escenarios en que se desempeña. Su conducta, determinada por la disciplina, carácter, respeto, cortesía y fidelidad con la Institución, potencia las capacidades de la Fuerza al servicio de la Nación. Por todo lo anterior, actúe siempre con orgullo y templanza, sabiendo que sobre sus hombros recae el porvenir de la patria.

Hombres y mujeres de Honor al servicio de la Nación.



16. REFERENCIAS

- ▶ Alcaldía de Medellín. (21 de abril de 2023). Alcaldía de Medellín. Obtenido de ABC de la Paz total: <https://www.medellin.gov.co/es/sala-de-prensa/noticias/abc-de-la-paz-total/>
- ▶ Armstrong, M. (2006). A Handbook of Human Resource Management Practice (10th ed.). Kogan Page Publishers.
- ▶ Ballesteros, M. (2016). En busca de una estrategia de seguridad nacional . Madrid: Ministerio de Defensa de España.
- ▶ Basado en Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel , J. (1998). Strategy Safari. Free Press.
- ▶ Borda, D. (2020). Minería del Coltán Colombia . Bogotá : Universidad Distrital .
- ▶ Castro, V. (2022). EL RIESGO DE LOS CIBERATAQUES PARA COLOMBIA. Bogotá D.C.: Escuela de Inteligencia y Contrainteligencia.
- ▶ CEPAL. (2015). Amazonía posible y sostenible. Bogotá : CEPAL.
- ▶ CEPAL. (03 de 05 de 2023). Desde el gobierno digital hacia un gobierno inteligente. Obtenido de CEPAL: <https://biblioguias.cepal.org/gobierno-digital/concepto-gobernanza>
- ▶ Comando de Educación y Doctrina . (2017). MANUAL FUNDAMENTAL DEL EJÉRCITO MFE 3-0 OPERACIONES. Bogotá: Ejército Nacional.
- ▶ Comas Rodríguez, R., Rivera Segura, G. N., Izquierdo Morán, A. M., & Acurio Armas, J. A. . (2021). El alineamiento estratégico y su incidencia en el control de gestión en las organizaciones. Revista Universidad y Sociedad, 424-432.
- ▶ DANE . (2022). Boletín Técnico Pobreza Multidimensional en Colombia. Bogotá D.C.: DANE.
- ▶ Davenport, T. (2006). Competing on analytics. Harvard Business Review, 84(1), 98-107.

- ▶ Díaz, G. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. 22(1).
- ▶ Dudley, S. (22 de diciembre de 2021). GameChangers 2021: COVID, corrupción, deforestación y drogas sintéticas. Obtenido de Insight Crime: <https://es.insightcrime.org/noticias/gamechangers-2021-covid-corrupcion-deforestacion-drogas-sinteticas/>
- ▶ Ejército Nacional . (2022). BOLETÍN EJECUTIVO –I TRIMESTRE 2022- CGFM- DANTE. Bogotá : Ejército Nacional .
- ▶ Ejército Nacional . (19 de 03 de 2022). Ejército Nacional . Obtenido de Ejército Nacional : <https://www.ejercito.mil.co/mision-y-vision/>
- ▶ Ejército Nacional . (28 de 11 de 2022). Ejército Nacional . Obtenido de Misión y visión Ejército Nacional : <https://www.ejercito.mil.co/mision-y-vision/>
- ▶ Ejército Nacional . (2023). Términos de Planeación Estratégica . Bogotá D.C. : Departamento de Planeación Ejército Nacional .
- ▶ Ejército Nacional. (2017). Manual Fundamental del Ejército . Bogotá : Ejército Nacional.
- ▶ Espitia, Agudelo & Buitrago. (2020). Innovaciones tecnológicas en las fuerzas militares de los países del mundo: una revisión preliminar. Revista Científica General José María Córdova, 213-235.
- ▶ FAO. (6 de septiembre de 2023). FAO. Obtenido de ENFRENTAR LA ILEGALIDAD EN EL APROVECHAMIENTO DE LOS BOSQUES EN ÁFRICA, EN EL CARIBE Y EN EL PACIFICO: <https://www.fao.org/forestry/37834-0aa1746ed404995ed6cc35d7723befd4a.pdf>
- ▶ Función Pública . (2023). Dimensión de Talento Humano. Bogotá : Gobierno de Colombia .
- ▶ Gobierno Nacional . (2022). Guía para la gestión por procesos en el marco del modelo integrado de planeación y gestión . Bogotá : Función Pública .

- ▶ Gobierno Nacional . (2023). Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026. Bogotá D.C.: Gobierno Nacional .
- ▶ Gobierno Nacional . (2023). Política Nacional de Drogas 2023 - 2033 "Sembrando vida, desterramos el narcotráfico". Bogotá D.C. : Gobierno Nacional .
- ▶ Gobierno Nacional. (1991). Constitución Política de Colombia. Bogotá: Gobierno Nacional .
- ▶ Human Rights Watch. (2022). Informe Derechos Humanos Colombia. Bogotá : Human Rights Watch.
- ▶ Kaplan, R., & Norton, D. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. . Harvard Business Review Press. .
- ▶ Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, 74(1), 75-85.
- ▶ Kaplan, R., & Norton, D. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. Accounting Horizons, 87-104.
- ▶ Kaplan, R., & Norton, D. (2006). Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies. Harvard Business School Press.
- ▶ Kaplan, R., & Norton, D. (2008). Execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage. Harvard Business Press.
- ▶ Lynch, R., & Cross, K. (1991). Measure Up - Yardsticks for Continuous Improvement. Blackwell Business.
- ▶ Ministerio de Defensa Nacional . (2023). Política de Seguridad, Defensa y Convivencia Ciudadana. Garantías para la vida y la paz. 2022-2026. Bogotá: Gobierno Nacional .
- ▶ Minsiterio de Minas y Energía . (2012). Áreas con potencial mineral para definir áreas de reserva estratégica del Estado. Bogotá : Gobierno Nacional .
- ▶ Mozo & Ardila. (2022). El fenómeno de las ciberamenazas: afectaciones a la ciberseguridad del Ejército nacional de Colombia. perspectivas en Inteligencia , 63-95.
- ▶ Neely, A. A. (2001). Business performance measurement: Unifying theories and integrating practice. . Cambridge University Press.

- ▶ Niven, P. (2014). *Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. . Wiley.
- ▶ Norton & Kaplan. (2004). *Strategy Maps "Converting intangible assets into tangible outcomes* . Boston: Harvard Business School.
- ▶ Norton, R. S.-D. (1996). *El cuadro de mando integral* . Barcelona: Ediciones Gestión .
- ▶ Organización de las Naciones Unidas para la Droga y el Delito. (2021). *Monitoreo de territorios afectados por cultivos ilícitos 2021*. Bogotá: UNODC.
- ▶ Organización de los Estados Americanos . (07 de 12 de 2022). OEA. (OEA) Recuperado el 07 de 12 de 2022, de OEA Secretaria de seguridad multidimensional : <https://www.oas.org/es/acerca/ssm.asp>
- ▶ Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs* . New Jersey: John Wiley & Sons.
- ▶ Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs* . John Wiley & Sons.
- ▶ Penagos, P. (2020). *El Ejército Nacional de Colombia como agente de desarrollo territorial: una revisión al programa Fe en Colombia en el departamento del Caquetá*. *Campos en Ciencias Sociales*, 291-311.
- ▶ Penagos, P. (2020). *El Ejército Nacional de Colombia como agente de desarrollo territorial: una revisión al programa Fe en Colombia en el departamento del Caquetá*. *Campos en ciencias sociales*, 291-311.
- ▶ Poister, T. (2010). *The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance*. *Public Administration Review*, s246-s254.
- ▶ Procuraduría General de la Nación . (2019). *Directiva 004 de 2019 Control de la deforestación y la Gestión Sostenible de los Bosques*. Bogotá : Procuraduría General de la Nación .
- ▶ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo . (14 de 06 de 2023). PNUD. Obtenido de ¿Qué son los Objetivos de Desarrollo Sostenible?: <https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals>
- ▶ Salas, G. (2013). *Soberanía y recursos naturales: Un enfoque americano*. *Organización de Estados Americanos*, 177-208.

- ▶ Sandoval, L. (2009). POBREZA Y DELINCUENCIA DEPARTAMENTAL EN COLOMBIA 2003 - 2007. Revista Facultad de Ciencias Económicas, 95-108.
- ▶ Sistema Geológico Colombiano. (2019). Recursos Minerales de Colombia Vol 2. . Bogotá : Sistema Geológico Colombiano.
- ▶ Transparency International. (2019). Global Corruption Barometer – Latin America & Caribbean. Transparency International.
- ▶ UNODC. (2022). Colombia Explotación de oro de aluvión. Bogotá: Ministerio de Minas y Energía.
- ▶ World Wide Fund for Nature. (21 de 03 de 2021). La tala ilegal está devorando la selva colombiana: ¿quién está detrás? Obtenido de Wild World Life: <https://www.wwf.org.co/?366170/La-tala-ilegal-esta-devorando-la-selva-colombiana-quien-esta-detras>
- ▶ Yasno, F. (2014). Impacto Medioambiental por la explotación ilegal de Oro en el Departamento del Chocó. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.



EJÉRCITO NACIONAL
PATRIA HONOR LEALTAD