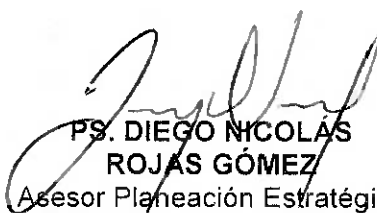




FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA  
EJÉRCITO NACIONAL



**GUÍA PARA LA FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE  
POLÍTICAS INSTITUCIONALES DEL EJÉRCITO NACIONAL**

<b>Código:</b> G-CEDE5-DIPLE-9	<b>Versión:</b> 0	<b>Fecha de emisión:</b> 2025-10-02	<b>Pág.</b> 1 de 21
-----------------------------------	-------------------	--	---------------------

Elaboró	Revisó	Aprobó
 PS. DIEGO NICOLÁS ROJAS GÓMEZ Asesor Planeación Estratégica	 GR. JHON JAIRO MONSALVE CORDOBA Director Dirección de Planeamiento Estratégico (DIPLE)	 BG. LUZ ADRIANA TABARES TRUJILLO Jefe Departamento de Planeación (CEDE5)

## TABLA DE CONTENIDO

1. OBJETIVO.....	3
2. ALCANCE .....	3
3. DEFINICIONES .....	3
4. MARCO CONCEPTUAL.....	5
Políticas de Transformación.....	5
Sistema Integrado de Gestión - S.I.G.....	6
5. DESARROLLO DE LA GUÍA .....	7
<b>POLÍTICA DE TRANSFORMACIÓN .....</b>	<b>7</b>
<b>POLÍTICA INSTITUCIONAL .....</b>	<b>7</b>
<b>ARTICULACIÓN DE LA POLÍTICA INSTITUCIONAL DENTRO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....</b>	<b>8</b>
<b>PILARES PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS INSTITUCIONALES.....</b>	<b>10</b>
1. Soberanía e integridad territorial.....	11
2. Protección de la soberanía ambiental.....	11
3. Respeto por los Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario. ..	11
4. Profesionalización y ética militar.....	11
5. Bienestar del personal.....	12
6. Sostenibilidad y eficiencia institucional .....	12
7. Proyección estratégica y cooperación internacional .....	12
<b>ETAPAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE POLÍTICAS INSTITUCIONALES .....</b>	<b>13</b>
<i>a. Identificación situación coyuntural.....</i>	<i>14</i>
<i>b. Etapa de Análisis inicial y preparación.....</i>	<i>15</i>
<i>c. Etapa de diagnóstico Estratégico.....</i>	<i>16</i>
<i>d. Etapa de diseño y formulación de la política.....</i>	<i>17</i>
<i>e. Etapa de implementación.....</i>	<i>18</i>
<i>f. Etapa de monitoreo evaluación y ajustes .....</i>	<i>19</i>
BIBLIOGRAFÍA.....	21

5.

## 1. OBJETIVO

La formulación e implementación de políticas institucionales es un proceso fundamental para el desarrollo y efectividad del Ejército Nacional. Este documento tiene como objetivo principal proporcionar una guía clara y estructurada que facilite la creación de lineamientos que regulen y orienten el funcionamiento institucional en un contexto específico, en un entorno dinámico y en constante cambio; siendo esencial que la Fuerza se adapte y respondan de manera integral a las necesidades, garantizando así su operatividad.

La presente guía se articula alrededor de diversas fases que abarcan desde la etapa de preparación hasta la implementación y evaluación de las políticas. Cada una de estas fases está diseñada para asegurar que el proceso de formulación sea integral, participativo y basado en un diagnóstico riguroso de la situación actual. La identificación de problemas, la definición de objetivos claros y la elaboración de un plan de cumplimiento de la política, son pasos cruciales que permitirán al Ejército Nacional alinear sus acciones con los objetivos estratégicos de más alto nivel. Además, se enfatiza la importancia de la colaboración entre diferentes dependencias y actores involucrados en el proceso, promoviendo un enfoque multidisciplinario que enriquezca la formulación de políticas. La participación de todos los interesados no solo fortalece el compromiso institucional, sino que también asegura que las políticas sean pertinentes y efectivas en la resolución de los desafíos identificados.

A lo largo de este documento, se presentarán los conceptos clave, la metodología y las herramientas que facilitarán la comprensión y la aplicación de las políticas institucionales.

## 2. ALCANCE

Se espera que esta guía sirva como un recurso valioso para los líderes y responsables de la formulación de políticas dentro del Ejército Nacional, contribuyendo así a la construcción de una Institución más sólida, eficiente y alineada con su misión y visión.

Esta guía de formulación e implementación de políticas institucionales del Ejército Nacional aplica para todos los procesos del Ejército Nacional. Iniciando con el análisis de políticas de transformación contenidas en el Plan de Transformación Ejército del Futuro (PETEF), y la identificación de la situación coyuntural por parte de la unidad líder del proceso, junto con la solicitud de apoyo e información al Departamento de Planeación (CEDE5) que culminara con el acompañamiento y desarrollo de la política institucional.

*La metodología se implementa desde el nivel estratégico y tiene un impacto hasta los escalones tácticos de la Fuerza, incluyendo Divisiones, Brigadas y Batallones, garantizando una alineación coherente con los objetivos estratégicos.*

## 3. DEFINICIONES

**DIPLE:** Dirección de Planeamiento Estratégico, unidad dentro del CEDE5 encargada de garantizar que las políticas formuladas cumplan con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios para su implementación.



Evaluación: Proceso sistemático y estructurado de observación, medición, análisis e interpretación de la política implementada. Su objetivo es emitir un juicio valorativo basado en evidencias sobre su diseño, ejecución, efectos, resultados e impactos, con el fin de realizar mejoras continuas.

Factores estratégicos: Áreas clave o variables críticas que influyen de manera significativa en el logro de una gestión institucional favorable. Identificar estos factores es esencial para formular políticas efectivas y sostenibles.

Gestión Pública: Conjunto de procesos y acciones destinadas a planificar, administrar y optimizar los recursos de organizaciones o entidades públicas, con el objetivo de satisfacer las necesidades sociales y garantizar el bienestar general.

Grupos de valor: Personas naturales (ciudadanos), jurídicas (organizaciones públicas o privadas), o individuos y organismos específicos que son beneficiarios de los bienes y servicios generados por la gestión de una entidad.

Indicador: Variable cuantitativa o cualitativa utilizada para observar, medir y verificar los cambios o logros alcanzados en relación con un objetivo o meta específica. Los indicadores permiten monitorear el progreso y evaluar los resultados de una política.

JEMPP: Jefatura de Estado Mayor de Planeación y Políticas, responsable de direccionar el planeamiento estratégico del Ejército Nacional y coordinar la formulación, implementación y seguimiento de políticas institucionales.

Objetivos estratégicos: Metas claras y definidas que guiarán a la organización durante un período de tiempo específico, alineándose con su visión y misión. Los objetivos estratégicos son fundamentales para orientar la toma de decisiones y la asignación eficiente de recursos.

Plan estratégico de Transformación Ejército del Futuro (PETEF): Hoja de ruta del Proceso de Transformación del Ejército Nacional, que permite a la Institución evolucionar de forma armónica, articulando la perspectiva operacional y de generador de fuerza.

Plan de Implementación de la Política Anual (PAA): Instrumento clave en la gestión estratégica que descompone los objetivos del Plan Estratégico Institucional (PEI) en acciones concretas, proyectos y actividades programadas para su ejecución durante el año fiscal.

Política institucional: Conjunto estructurado de directrices emitidas por una entidad pública para regular y orientar su funcionamiento dentro de un ámbito específico. Estas políticas aseguran la uniformidad en procesos y decisiones, contribuyendo al logro de los objetivos estratégicos.

Políticas de transformación: son el marco general que permite a la institución direccionar sus esfuerzos para enfrentar efectivamente los retos de los escenarios futuros; son un conjunto de ideas que establecen el marco de referencia para la toma de decisiones y el desarrollo de actividades por parte de los integrantes de la Fuerza.

Seguimiento: Función que recopila datos sobre indicadores específicos para medir el avance de las políticas y las actividades descritas en el plan de acción. El seguimiento permite identificar oportunidades de mejora y ajustar las estrategias cuando sea necesario.

Handwritten mark resembling a stylized 'B' or '7'.

Transformación: La transformación institucional es el proceso interno, complejo y proactivo que permite al Ejército evolucionar para anticiparse al entorno estratégico del futuro a través del desarrollo de capacidades y la modernización de los procesos y procedimientos de la Fuerza.

TOE: Tabla de Organización y Equipo, documento que establece la estructura organizativa y las funciones asignadas a cada unidad dentro del Ejército Nacional, sirviendo como base para la distribución de recursos y la planificación operativa.

Valor público: Valor generado por el Estado a través de la calidad de los servicios que presta a la ciudadanía, la gestión de regulaciones para el bienestar social y la creación de políticas públicas orientadas a satisfacer las necesidades colectivas. Este concepto refuerza la legitimidad de las instituciones públicas ante la sociedad.

#### 4. MARCO CONCEPTUAL

##### Políticas de Transformación.

El proceso de transformación requiere un direccionamiento que permita focalizar los esfuerzos en la preparación de la Fuerza para los retos del mañana; por esta razón, es necesario emitir un conjunto de Políticas de Transformación que orienten las decisiones institucionales hacia la construcción del Ejército del futuro. Para su formulación, el COTEF emplea insumos como diagnósticos, avances de procesos de planeamiento institucional, para desarrollar una serie de talleres con los departamentos de la Jefatura de Estado Mayor de Planeación y Políticas (JEMPP).

De esta forma, se establecen las necesidades de cada proceso para ser contrastados con megatendencias y tendencias universales, provenientes de consultoras (como McKinsey y PWC), el Consejo Nacional de Inteligencia, el Ministerio de Defensa Nacional del Reino Unido, o expertos como Richard Watson, quienes han escrito numerosos libros e informes, además de elaborar y actualizar periódicamente un mapa de megatendencias y tendencias bajo una visión sistémica que integra varias perspectivas de análisis (sociedad, trabajo, economía, dinero, recursos, tecnología, retail, ambiente, medios, transporte, política, energía, educación, salud, seguridad y valores).

Las políticas de transformación se conciben como el marco general que permite a la institución direccionar sus esfuerzos para enfrentar efectivamente los retos de los escenarios futuros; son un conjunto de ideas que establecen el marco de referencia para la toma de decisiones y el desarrollo de actividades por parte de los integrantes de la Fuerza (Ejército Nacional, 2021).

Las Políticas Institucionales se desprenden de las políticas de transformación y de los análisis propios de la Jefatura de Planeación y Políticas. Definiéndose como los cursos de acción seleccionados para abordar un problema dado o un conjunto de problemas interrelacionados. Otros autores las definen como conjuntos de reglas vinculadas a la gestión de una organización para lograr objetivos planteados (Wies, 1994) Para el Ejército Nacional, estos son una respuesta a ciertas necesidades organizacionales que se constituyen En tal sentido, su emisión constituye un elemento central para la articulación

AS

del planeamiento y la gestión institucional.

## Sistema Integrado de Gestión - S.I.G.

El modelo integrado de Planeación y gestión (MIPG), es el modelo de gestión de calidad de las entidades del Estado colombiano y es el compendio de los requisitos que debe cumplir una entidad pública; teniendo como fin principal apoyar la gestión administrativa de cada entidad; lo anterior alineando sus acciones con el cumplimiento de los objetivos del Estado definidos en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

El modelo MIPG opera a través de un conjunto de 7 dimensiones que agrupan las políticas de gestión y desempeño institucional (Talento Humano, Direccionamiento estratégico y Planeación, Gestión con valores para resultados, Evaluación de resultados, Información y comunicación, Gestión del conocimiento y Control Interno), implementadas de manera articulada e intercomunicada.

Cada una de las 7 dimensiones se desarrolla a través de una o varias Políticas de Gestión y Desempeño Institucional, que se relacionan a continuación, así:

### *1er Dimensión: Direccionamiento Estratégico y Planeación*

1. Política de Planeación Institucional
2. Política de Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto público
3. Política de Compras y Contratación Pública

### *2da Dimensión Operativas del MIPG*

4. Política de Gestión Estratégica del Talento humano
5. Política de Integridad

### *3er Dimensión: Gestión con valores para resultados*

- *Esquema Operativo Institucional.*
  6. Política de Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos.
- *Relación Estado Ciudadano.*
  7. Política de Servicio al ciudadano
  8. Política de Simplificación, Racionalización y Estandarización de trámites
  9. Política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública
  10. Política de Gobierno Digital
- *Políticas que fortalecen la gestión institucional y el buen manejo de los recursos.*
  11. Política de Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción
  12. Política de Seguridad Digital
  13. Política de Defensa Jurídica
  14. Política de Mejora normativa

### *4ta Dimensión: Información y Comunicación*

15. Política de Gestión documental
16. Política de Gestión de la información estadística

5

*5ta Dimensión: Evaluación de Resultados*

17. Política de Seguimiento y evaluación del desempeño institucional

*6ta Dimensión: Gestión del Conocimiento y la Innovación*

18. Política de Gestión del conocimiento y la innovación

*7ma Dimensión: Control Interno*

19. Política de Control interno

En el Ejército Nacional, el MIPG apoya la gestión administrativa impactando de forma positiva la calidad y cubrimiento de los productos y servicios ofrecidos en el marco de su misión, trabajando día a día para satisfacer las necesidades y resolver los problemas de sus grupos de valor. Sin embargo, es importante diferenciar estas políticas enmarcadas dentro del MIPG, de las políticas institucionales, las cuales responderán a los lineamientos propios de las necesidades del Ejército Nacional en el desarrollo de sus procesos.

## 5. DESARROLLO DE LA GUÍA

### POLÍTICA DE TRANSFORMACIÓN

Se conciben como el marco general que permite a la institución direccionar sus esfuerzos para enfrentar efectivamente los retos de los escenarios futuros; siendo un conjunto de ideas que establecen el marco de referencia para la toma de decisiones y el desarrollo de actividades por parte de los integrantes de la Fuerza (Ejército Nacional, 2021)

### POLÍTICA INSTITUCIONAL

En el ámbito nacional, una política institucional es un conjunto estructurado de directrices que permiten orientar las acciones de las entidades estatales para cumplir con su misión. Esta herramienta actúa como un marco normativo y estratégico que garantiza coherencia, eficiencia y transparencia en la gestión pública, alineando las actividades internas con las prioridades estratégicas del país. (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2022)

En el contexto del Ejército Nacional, las políticas institucionales cumplen un doble propósito: asegurar la uniformidad en los procesos y decisiones internas, y establecer una hoja de ruta que permita a todas las dependencias trabajar en sincronía hacia metas comunes. Estas políticas no solo son instrumentos de regulación, sino que también son esenciales para fomentar la cooperación entre los diferentes niveles de la institución, consolidando la cohesión interna y promoviendo la generación de valor público.

Una característica distintiva de las políticas institucionales del Ejército Nacional es su capacidad para integrar principios doctrinales y valores fundamentales como la disciplina, el honor y la lealtad, fortaleciendo la identidad castrense. Además, estas políticas buscan garantizar que los recursos disponibles se utilicen de manera eficiente y alineada con las prioridades institucionales y nacionales.

A

El proceso de formulación de políticas institucionales debe ser participativo, técnico y riguroso. Esto implica identificar problemas, establecer objetivos claros y diseñar estrategias fundamentadas en diagnósticos integrales. De esta manera, las políticas no solo responden a las necesidades internas de la Institución, sino que también refuerzan su legitimidad y propósito como pilar fundamental de la seguridad y el desarrollo nacional.

Por último, es importante diferenciar las políticas institucionales de otro tipo de herramientas de planeación, como las políticas públicas, programas o proyectos. Mientras que los lineamientos de carácter institucional están diseñados para regular y fortalecer el funcionamiento interno de la Fuerza, las políticas públicas formulan objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un gobierno para solucionar necesidades que él mismo o los ciudadanos consideran prioritarias; los programas identifican, organizan y agrupan iniciativas, denominadas proyectos; y estos últimos, son la unidad mínima de asignación de recursos para el logro de uno o más objetivos específicos. (Fernández & Schejtman, 2012)

Para mayor entendimiento, la Tabla 1 expone el orden jerárquico de cada uno de los instrumentos de planeación y su durabilidad en el tiempo.

**Tabla 1. Instrumentos de Planeación.**

No.	Instrumento de Planeación.	Tiempo
01	Política Pública	Largo Plazo
02	Políticas de Transformación	Largo Plazo
03	Política Institucional	Largo y Mediano Plazo
04	Programa	Mediano Plazo
05	Proyecto	Corto Plazo

*Fuente: Departamento de Planeación (CEDE5), 2025*

### ARTICULACIÓN DE LA POLÍTICA INSTITUCIONAL DENTRO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

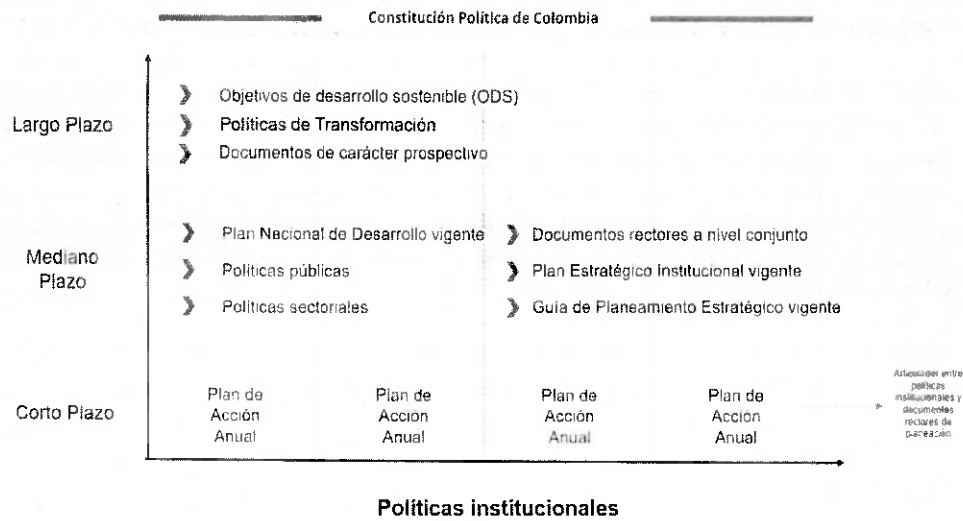
Las políticas institucionales del Ejército Nacional son parte fundamental de los instrumentos de planeación desde distintos espectros, lo que implica que su contenido debe estar debidamente articulado con los documentos rectores a nivel internacional, gubernamental, sectorial, conjunto e interno (Secretaría Distrital de Planeación, 2017). Esta armonía estratégica es esencial para asegurar que todas las entidades relacionadas con la seguridad y defensa trabajen en un marco común, evitando esfuerzos dispersos y logrando una mayor eficiencia en el uso de los recursos disponibles. El proceso de alineación estratégica garantiza que las políticas institucionales se formulen de manera

5

coherente con los objetivos establecidos en los diferentes niveles de planeación. Lo anterior, implica la integración de directrices desde los siguientes niveles:

- **Nivel Internacional:** las políticas deben estar coordinadas con la visión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), pues desde sus roles y misiones, la Fuerza puede coadyuvar en el cumplimiento de las metas globales. En ese sentido, asuntos relacionados con la protección ambiental, infraestructura, innovación, industria, equidad de género y gobernabilidad serán algunas de las temáticas que podrán ser tenidas en cuenta para el proceso de formulación del documento final (Ejército Nacional , 2023).
- **Nivel Nacional:** será necesaria la alineación con la Constitución Política como documento rector de todas las entidades públicas colombianas. Así mismo, se tendrán en cuenta las metas plasmadas en el Plan Nacional de Desarrollo vigente y las políticas públicas emitidas por el Sector Defensa y otras carteras ministeriales.
- **Nivel Conjunto:** Es pertinente que los lineamientos emitidos en las políticas institucionales de la Fuerza contengan directrices emitidas por el Comando General de las Fuerzas Militares, ya que esto garantizará que el Ejército Nacional contribuya a los esfuerzos coordinados de las Fuerzas Militares.
- **Nivel Institucional:** Las políticas institucionales deberán ser acordes al Plan de Transformación Ejército del Futuro (PETEF), Plan Estratégico Institucional (PEI) y la Guía de Planeamiento Estratégico (GPE) de la Fuerza. Estos documentos definen objetivos y estrategias, guiando la intención del Comandante (Ejército Nacional , 2023).
- **Nivel prospectivo:** Los lineamientos prospectivos de la Institución no pueden ser omitidos en este proceso de integración. Estos son esenciales porque permiten anticipar escenarios futuros, identificar tendencias y riesgos, y definir prioridades estratégicas alineadas con los objetivos a largo plazo de la Fuerza. Este enfoque facilita la adaptación al cambio, promueve soluciones innovadoras y asegura que las políticas sean sostenibles en el tiempo.
- **Nivel operativo:** En este campo resulta clave tener presente los Planes de Acción Anual (PAA) publicados por el Ejército Nacional en cada vigencia. Al ser un instrumento para la planeación y el seguimiento de las estrategias, metas y actividades a realizar por las diferentes dependencias y/o procesos (Alcaldía Mayor de Bogotá , 2024) a través de acciones concretas y medibles, este cumple dos funciones trascendentales. Por un lado, se convierte en el eje articulador entre las políticas institucionales y los documentos rectores antes mencionados; y por otro, es un dinamizador operativo de las acciones plasmadas en las políticas y una vía para la incorporación de nuevas tareas con miras a alcanzar los objetivos propuestos (Secretaría Distrital de Planeación , 2017).





**Figura 1.** *Articulación de políticas institucionales con la planeación estratégica.*

*Fuente: Departamento de Planeación Ejército Nacional, 2025.*

- Constitución política de Colombia de 1991, artículo 217 dispone que “La Nación tendrá para su defensa unas Fuerzas Militares permanentes constituidas por el Ejército, la Armada y la Fuerza Aeroespacial. Las Fuerzas Militares tendrán como finalidad primordial la defensa de la soberanía, la independencia, la integridad del territorio nacional y del orden constitucional (...)”.
- Ley 489 de 1998, “Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.”
- Decreto 1874 del 30 de diciembre 2021, “por el cual se modifica la estructura del Ministerio de Defensa Nacional, se crean nuevas dependencias, funciones y se dictan otras disposiciones”.
- Disposición del Ejército Nacional N° 004 de 2016, por medio de la cual se establece la estructura organizativa de la Fuerza, incluyendo la creación del Departamento de Planeación (CEDE5) con cinco direcciones especializadas”.
- Reglamento EJC 1-01 de doctrina y publicaciones militares del Ejército Nacional.

### **PILARES PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS INSTITUCIONALES.**

Los pilares son el énfasis o componentes clave que guiarán el diseño, implementación y evaluación de las políticas institucionales. Estas áreas hacen parte de la esencia del Ejército Nacional como entidad pública al servicio de los colombianos, tomando como referencia sus valores, principios y misión constitucional.

5.

### 1. Soberanía e integridad territorial

La protección de la soberanía y la integridad territorial constituye el fundamento de la misión constitucional y la razón de ser del Ejército Nacional. En cada acción proyectada la Fuerza tiene la responsabilidad de contribuir en la salvaguarda del territorio nacional frente a cualquier amenaza, ya sea interna o externa, preservando así la estabilidad, la seguridad y la independencia del Estado (Congreso de la República de Colombia , 1991). Este mandato exige que las políticas institucionales estén diseñadas para fortalecer las capacidades operativas y estratégicas de la Fuerza, asegurando una respuesta eficiente y oportuna a los desafíos que afectan la soberanía nacional.

Al considerar este pilar en la formulación y políticas institucionales el Ejército Nacional refuerza su rol como un actor fundamental en la consolidación de la democracia y el desarrollo. Un documento alineado con los principios constitucionales responderá efectivamente a los intereses superiores de la República de Colombia.

### 2. Protección de la soberanía ambiental.

El Estado colombiano tiene el derecho inalienable de disponer autónomamente de sus activos y recursos naturales en pro de salvaguardar los intereses nacionales (Ejército Nacional , 2023). La anterior afirmación se encuentra respaldada por la Constitución Política en su artículo 79, donde expresamente señala que el derecho a un ambiente sano es un principio fundamental y el Estado es responsable de garantizarlo (Congreso de la República de Colombia , 1991). En ese sentido, la consigna de proteger la soberanía ambiental será transversal para la Fuerza en el marco de la formulación de políticas institucionales. Su contenido deberá estar enfocado en la custodia de los ecosistemas, la biodiversidad, la vida y las condiciones óptimas de seguridad ambiental que garanticen el bienestar de las generaciones presentes y futuras (Ejército Nacional , 2023).

### 3. Respeto por los Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario.

Todas las actuaciones del Ejército Nacional están guiadas por parámetros que emanan de los Derechos Humanos (DD.HH.) y el Derecho Internacional Humanitario (D.I.H). Estas normas de carácter inherente al ser humano que se ocupan por la protección de la vida, la salud y la dignidad, son el fundamento legal de la Fuerza, por lo que la emisión de políticas institucionales deberá estar permeada por ese marco jurídico. El contar con este enfoque humanitario en la publicación de lineamientos institucionales, el Ejército Nacional contribuirá a la protección de derechos como la vida, la libertad, la seguridad personal, la igualdad de género y oportunidades, la libertad de expresión, el trabajo digno, la proporcionalidad, el trato humano, entre otros; aumentando su percepción de legalidad y legitimidad en el marco de la planeación estratégica (Ejército Nacional , 2017).

### 4. Profesionalización y ética militar

Contar con lineamientos de profesionalismo y ética al momento de emitir políticas institucionales radica en la necesidad de establecer un marco claro y coherente que guíe el comportamiento y las decisiones dentro del Ejército Nacional. Estos lineamientos aseguran que las políticas no solo se formulen con base en criterios técnicos y operativos, sino que también reflejen principios y valores fundamentales como el respeto por los DD.HH. y acatamiento del D.I.H., cumplimiento de la Constitución y la Ley, honor militar, disciplina, compromiso, fe en la causa, persistencia en el empeño, respeto, honestidad, lealtad, valor, prudencia, constancia, solidaridad, fidelidad y transparencia. Integrar principios éticos en la elaboración de políticas, fomenta un ambiente de confianza y credibilidad tanto dentro de la Institución como hacia el exterior, lo que a su vez fortalece la legitimidad de sus acciones. Además, el profesionalismo en la implementación de estas

políticas contribuye a la eficacia y eficiencia en la gestión, garantizando que los objetivos planteados en las políticas se alcancen de manera justa y equitativa (Ejército Nacional , 2017).

#### 5. Bienestar del personal

Considerando que el talento humano es el principal activo para cumplir con los objetivos y metas trazadas por las entidades públicas, el Ejército Nacional en el marco de su planeación institucional deberá tener como prioridad el bienestar físico, emocional y social del personal que conforma la Fuerza, pues esto permitirá potenciar su desempeño operativo y fortalecer los valores institucionales y el compromiso con el servicio público. Un soldado que se siente valorado y apoyado estará más motivado para cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente, lo que a su vez mejora la capacidad del Ejército Nacional para responder a los desafíos que enfrenta en diversos entornos (Función Pública, 2024). Las políticas institucionales serán la oportunidad para brindar y dignificar la labor de todos los hombres, mujeres y veteranos de la Fuerza Pública, aportándoles condiciones para una vida digna (Ministerio de Defensa Nacional , 2024).

#### 6. Sostenibilidad y eficiencia institucional

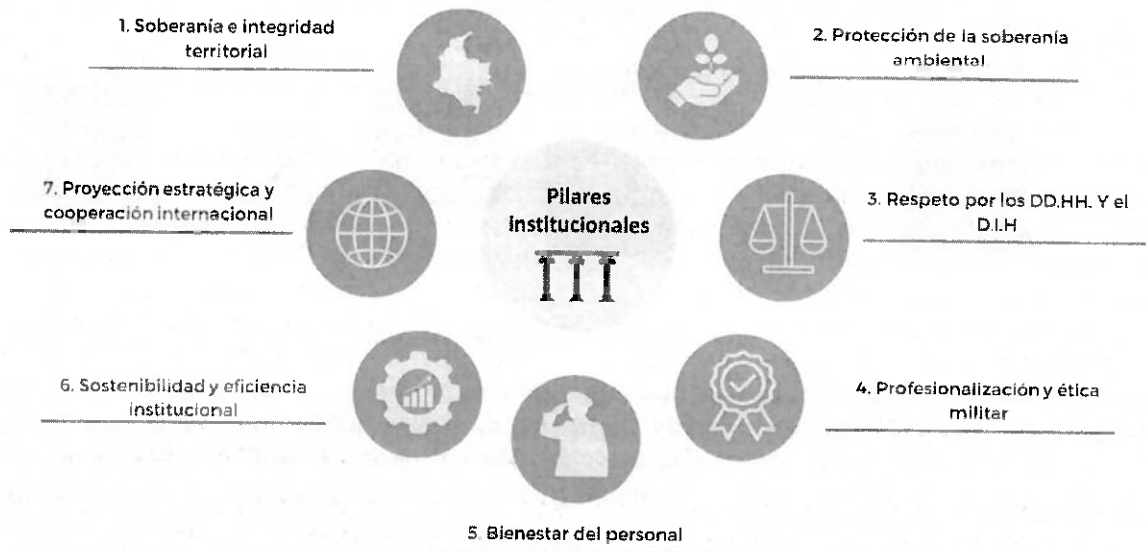
Incluir el pilar de eficiencia institucional en la formulación de políticas del Ejército Nacional es esencial para garantizar el óptimo uso de los recursos disponibles y maximizar los resultados en el cumplimiento de su misión. Este componente, entendido como la modernización y fortalecimiento de las capacidades institucionales, permite establecer una relación equilibrada entre los insumos y los productos, asegurando que cada recurso invertido se traduzca en resultados concretos y medibles. En el caso del Ejército, esto implica diseñar estrategias y procedimientos que potencien la capacidad operativa, administrativa y logística, optimizando así su contribución a la seguridad nacional y al servicio de la ciudadanía. De esta manera, al integrar este pilar, se promueve una gestión más eficiente, transparente y orientada a resultados, alineada con los objetivos del sector público y las demandas de los principales grupos de valor y partes interesadas (Departamento Nacional de Planeación , 2024).

#### 7. Proyección estratégica y cooperación internacional

Contemplar los principios y lineamientos rectores de la política exterior colombiana, los ejes orientadores de la agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los compromisos previamente adquiridos por la Fuerza será clave para una correcta formulación de las políticas del Ejército Nacional. La inclusión de esos parámetros permitirá adaptar las dinámicas globales de seguridad y defensa al contexto institucional garantizando que los objetivos planteados y las acciones proyectadas contribuyan a la sostenibilidad operativa y el posicionamiento estratégico de la Fuerza que le permita ser referente en el sistema internacional contemporáneo.

7

**Figura 2. Pilares para la construcción de políticas institucionales**



*Fuente: Departamento de Planeación (CEDE5), 2025.*

## ETAPAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE POLÍTICAS INSTITUCIONALES

La construcción de políticas institucionales se desarrolla a través de una serie de fases estructuradas que permiten abordar de manera integral las problemáticas identificadas, involucrar a los actores clave, priorizar variables esenciales y proyectar las actividades necesarias para cumplir con los objetivos planteados. Estas fases también incluyen un enfoque continuo de monitoreo y evaluación, fundamental para realizar ajustes que aseguren la pertinencia, sostenibilidad y eficacia de las políticas a lo largo del tiempo. Este enfoque permite que la formulación y ejecución de políticas sean dinámicas y adaptativas, funcionando como un proceso en espiral en lugar de un circuito cerrado, garantizando así una mejora continua y la alineación con los objetivos estratégicos institucionales (Secretaría Distrital de Planeación, 2017).

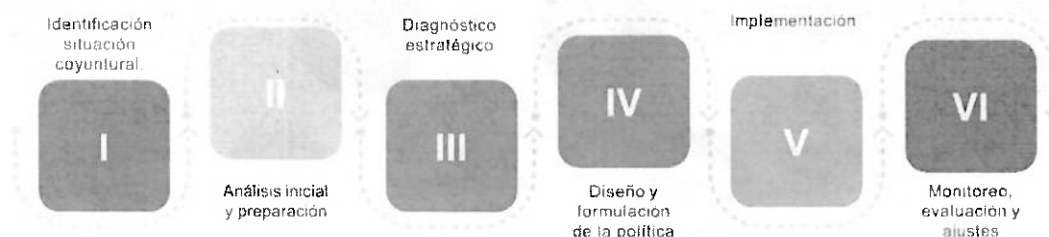
Estas fases son planteadas de manera lógica y coherente para que la política cuente con un sustento técnico, académico y administrativo que garantice su sostenibilidad a largo plazo y cierre la posibilidad de la existencia de vicios de carácter sustancial y formal.

Así las cosas, las etapas para la construcción de políticas institucionales del Ejército Nacional son las siguientes:

- I. Identificación situación coyuntural.
- II. Análisis inicial y preparación.
- III. Diagnóstico estratégico.
- IV. Diseño y formulación de la política.

- V. Implementación.
- VI. Monitoreo, evaluación y ajustes.

**Figura 3. Secuencia construcción de políticas institucionales**



*Fuente: Departamento de Planeación (CEDE5), 2025.*

Cada etapa está diseñada con un sustento técnico, académico y administrativo, lo que asegura que las políticas sean viables y sostenibles a largo plazo, minimizando el riesgo de errores formales y sustantivos. Estas etapas también promueven la cohesión entre las diferentes áreas de la Institución, fomentando una integración transversal y multisectorial. El proceso se alinea con las mejores prácticas internacionales en gestión pública, tomando como referencias normativas y guías sectoriales como el Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (DNP, 2019) y la Guía para la Formulación y Seguimiento de la Planeación Institucional (Departamento Nacional de Planeación, 2018), las cuales establecieron estándares para garantizar que las políticas institucionales respondan de manera efectiva a los desafíos del entorno estratégico y operativo.

Así las cosas, las etapas para la construcción de políticas institucionales del Ejército Nacional son las siguientes:

a. Identificación situación coyuntural.

El líder del proceso realiza la identificación preliminar de la problemática que se puede estar presentando; para realizar este análisis previo es importante utilizar alguna metodología de preferencia (DOFA, DOMPILEM, ETC), además de contemplar y analizar los lineamientos de políticas de transformación establecidos por el COTEF en el Plan de Transformación Ejército del Futuro (PETEF), el cual se ha construido a partir de análisis de tendencias y mega tendencias globales.

Estas políticas están orientadas a preparar a la Institución para los retos del mañana y se consideran fundamentales para su función como insumo clave en la etapa de análisis inicial y en la preparación de la planificación. En este marco, se destaca la importancia de promover una articulación eficiente entre el corto, el mediano y el largo plazo, de modo que la planeación estratégica de la Fuerza integre de forma coherente las proyecciones y las capacidades requeridas en cada horizonte temporal, asegurando así una ruta institucional articulada y rigurosa hacia la transformación deseada.

**Nota:** En caso especial de no contar con una política de transformación sobre la problemática identificada, debe continuarse en la siguiente etapa de formulación de políticas institucionales.

7

b. Etapa de Análisis inicial y preparación.

Una política institucional puede originarse en respuesta a una situación específica que requiera decisiones estratégicas inmediatas, o como parte de un esfuerzo por descentralizar una política pública de alcance internacional, gubernamental, sectorial o conjunto, con el propósito de salvaguardar los intereses de la Fuerza. Independientemente del origen de la iniciativa, es fundamental que esta cuente con el líder del proceso, responsable de su diseño, formulación, implementación y supervisión.

De acuerdo a la Tabla de Organización y Equipo (TOE) 230016 la Jefatura de Estado Mayor de Planeación y Políticas (JEMPP), cuenta con la capacidad de orientar el diseño y velar por la implementación de las políticas, planes, programas y proyectos en los temas de competencia de la Fuerza, así como también formular políticas, preparar planes, coordinar y supervisar las acciones de los sistemas operacionales, apoyo y sostenimiento de su Estado Mayor. En ese sentido, serán cada uno de los Departamentos que conforman JEMPP los llamados a guiar la construcción de las políticas institucionales. Sin perjuicio de lo anterior, considerando que la estructura institucional de la Fuerza está compuesta por 43 procesos, los líderes de estos podrán presentar las propuestas, las cuales deberán ser acompañadas con el Departamento de Planeación (CEDE5), área especializada en esta disciplina.

Ahora bien, la Unidad líder del proceso deberá presentar al CEDE5 la propuesta de estructuración de la política, a través del formato FO-CEDE5-DIPLE-2261 Formulación Políticas Institucionales Análisis Inicial V0, que será la base para desarrollar cada una de las fases subsiguientes y el cual tendrá que ser aprobado por el Departamento (CEDE5). Esta primera ficha técnica contendrá la situación coyuntural, donde se exponga la problemática identificada presentando soportes técnicos, políticos y normativos; se fundamentará el problema que atenderá la política con información cuantitativa y cualitativa; se determinarán posibles causas y consecuencias; se redactará la justificación del documento, señalando las motivaciones necesarias para atender este tema mediante una política institucional; y se establecerá un cronograma de actividades con los responsables de su cumplimiento en las fases subsiguientes, permitiendo a los proponentes de la iniciativa establecer sus necesidades en términos de recursos técnicos y humanos.

Sumado a la identificación de la problemática, es esencial determinar los actores que deberán participar en las fases de formulación, coordinación, implementación y seguimiento de la política. Este paso, aunque preliminar, debe fundamentarse en la misión y funciones definidas en la Tabla de Organización y Equipo (TOE) de la Unidad correspondiente, ya que esto permitirá dimensionar adecuadamente el alcance de la participación requerida para la fase posterior de diagnóstico estratégico. Si bien los involucrados podrían ser modificados como resultado de decisiones del mando, en términos generales la política deberá contar con la participación de los siguientes, así:

- Líder de Proceso: coordinar y articular las acciones entre los responsables de metas, asegurando que cada área cumpla con los objetivos establecidos. De igual forma, supervisará el avance en la implementación, validando la coherencia y el rigor de las acciones realizadas.

A.

- Responsables de Metas u Objetivos: encargados de cumplir con los objetivos específicos de la política, proponer las acciones e indicadores en el plan de cumplimiento y reportar información sobre el progreso cuantitativo y cualitativo de las metas.
- Departamento de Planeación (CEDE5- DIPLE): Entregar los lineamientos técnicos y estratégicos necesarios para la formulación de la política, verificar la Tabla de Organización y Equipo (TOE), asegurando la coherencia entre las capacidades, las acciones y los objetivos de la política.
- Departamento de Planeación (CEDE5- DISEV): Monitorear el avance de la política mediante indicadores específicos; y proponer recomendaciones y ajustes basados en los resultados obtenidos.

c. Etapa de diagnóstico Estratégico.

Esta fase se entiende como el proceso a través del cual el problema identificado toma tal trascendencia, que es necesaria la implementación de una política institucional (Alzate & Romo , 2017). Por tal motivo, esta fase consiste en llevar a cabo una profundización del diagnóstico del problema y la identificación de los factores estratégicos; estos últimos entendidos como aquellas áreas que son clave para obtener una gestión institucional favorable y alcanzar los objetivos establecidos en la política institucional (Vega, 2016). Al igual que en la etapa previa, será fundamental el uso de técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas donde la participación de los involucrados es indispensable para la recolección y el análisis de datos e información (Secretaría Distrital de Planeación , 2017).

El producto final de esta etapa será el diligenciamiento de los formatos FO-CEDE5-DIPLE-2262 Formulación Políticas Institucionales Diagnóstico Estratégico V0 y FO-CEDE5-DIPLE-2263 Formulación Políticas Institucionales Plan de Cumplimiento V0, donde se consignen las ideas y conceptos claves necesarios para entender y abordar la situación analizada. Esta ficha técnica no solo identificará los pilares institucionales fundamentales relacionados con la política, sino que también establecerá un marco claro que orientará las decisiones futuras. Además, es crucial que incluya un análisis detallado de los aspectos jurídicos, revisando tanto normas nacionales como internacionales que puedan influir en la política, ya sea como soporte o como posibles limitaciones.

Así mismo, es necesario evaluar los principales documentos estratégicos y de planeación institucional vigentes, identificando cómo la propuesta política puede alinearse y complementar estas estrategias en niveles superiores. Esto garantizará que la política no solo responda a las necesidades específicas de la Fuerza, sino que también refuerce los objetivos generales establecidos en marcos como el Plan Estratégico Institucional (PEI), la Guía de Planeación Estratégica (GPE) y los compromisos asumidos por el Comando General de las Fuerzas Militares, el Sector Defensa, el Gobierno Nacional y actores internacionales. Finalmente, es crucial enunciar los factores estratégicos capaces de influir o transformar significativamente la etapa de diseño y formulación de la política. (Secretaría Distrital de Planeación , 2017).

M

Es importante mencionar que en caso de que existan lineamientos emitidos por los niveles superiores, estos deberán contemplarse para la definición de los factores estratégicos y en las correspondientes conclusiones y recomendaciones del documento de diagnóstico, para que a su vez sean considerados en la fase de formulación (Secretaría Distrital de Planeación , 2017).

En términos generales, el diagnóstico estratégico es una etapa fundamental en la formulación de políticas institucionales, donde se realiza la profundización del problema identificado, el alineamiento estratégico y la identificación de factores estratégicos. Estos factores clave son áreas que impactan significativamente en la gestión institucional y son esenciales para alcanzar los objetivos estratégicos planteados.

Finalmente, se debe estructurar un plan de cumplimiento. Este es un instrumento operativo que da vida a la política institucional porque convierte los objetivos a largo plazo en tareas específicas y concretas que deben llevarse a cabo. Proporciona una hoja de ruta clara, asignando responsabilidades, plazos y recursos necesarios, lo que asegura que cada paso esté alineado con la visión general. Sin esta herramienta, es fácil perder el enfoque, dispersarse en tareas no prioritarias o no medir adecuadamente el progreso, dificultando el cumplimiento de los objetivos estratégicos de manera efectiva. E por esta razón que se debe diligenciar el formato FO-CEDE5-DIPLE-2263 Formulación Políticas Institucionales Plan de Cumplimiento V0, siendo importante que este sea validado por la Dirección de Planeamiento Estratégico (DIPLE) y el Departamento de Planeación (CEDE5).

Uno de los aspectos relevante en esta etapa será el establecer el objetivo general de la política, basado en un análisis integral del contexto, la problemática y los factores estratégicos identificados. Este objetivo debe ser amplio, realista y enfocado en los resultados que se quieren alcanzar a nivel institucional. Acto seguido, se enunciarán los objetivos específicos, que desglosan el objetivo general en metas claras, medibles y alcanzables

d. Etapa de diseño y formulación de la política.

La etapa de diseño y formulación de la política institucional constituye el núcleo del proceso de construcción de políticas, ya que de manera concertada entre los actores involucrados se determinará la estructura lógica, y todos los componentes desarrollados en los puntos previos, los cuales permitirán la construcción de una política institucional soportada en el proceso de investigación y la participación de todos los actores que en ella intervienen.

La estructura lógica es esencial para el cumplimiento de la política, pues establece una secuencia de acciones coherentes, facilita la toma de decisiones alineadas con los objetivos a propuestos, mejora la eficiencia en el uso de recursos y permite evaluar el progreso de manera efectiva. Al tener un marco organizado, se reducen los riesgos y se facilita la adaptación a los cambios, asegurando que todos los esfuerzos contribuyan de manera efectiva al logro del estado final deseado.

Los componentes que se desarrollarán en la política institucional serán los siguientes:

1. Control de versiones
2. Introducción
3. Objetivo general y específicos
4. Alcance
5. Justificación
6. Marco normativo
7. Marco conceptual
8. Estado del arte
9. Estándares
10. Declaración de política
11. Propósitos y principios de la política
12. Roles y responsabilidades
13. Alineación estratégica
14. Ejes temáticos/ líneas de acción
15. Revisión de la política
16. Aprobación y publicación de la política
17. Referencias
18. Glosario

Así las cosas, el entregable de esta etapa es el diligenciamiento del formato FO-CEDE5-DIPLE-1746 "Documento final de política institucional"; un documento escrito de carácter académico que recoge en forma organizada y sistemática la estructura de la política institucional.

e. Etapa de implementación.

Una vez estructurada la política institucional, inicia la fase de su implementación, la cual tiene lugar a través de las acciones puntuales propuestas en el formato FO-CEDE5-DIPLE-2263 Formulación Políticas Institucionales Plan de Cumplimiento V0.

Considerando que la mayoría de las políticas institucionales serán multidimensionales e integrales, es decir, abarcarán diferentes áreas de la Fuerza, será necesaria la articulación y coordinación de varias Unidades para el cumplimiento de los objetivos planteados. En ese sentido, son las unidades líderes de procesos, los responsables por la gestión de implementación de las actividades proyectadas, junto con su respectivo presupuesto. Así mismo, ese proceso de coordinación para la implementación requerirá de la comunicación permanente con el Comando General de las Fuerzas Militares, el Sector Defensa, o incluso las otras Fuerzas, a fin de que la acciones estén debidamente articuladas.

Ahora bien, es importante que la unidad líder del proceso, en coordinación con los demás involucrados, lleven a cabo un proceso de difusión. El cual es clave para la implementación de la política institucional al interior de la Fuerza, ya que garantiza que todos los involucrados comprendan los objetivos, alcances y beneficios de la política. Una comunicación clara y efectiva genera legitimidad, confianza y sentido de pertenencia, reduciendo resistencia al cambio y promoviendo la apropiación de dicha política en todos los niveles de la institución, a fin de evitar la duplicidad de esfuerzos.



De igual forma, la difusión facilita el proceso de retroalimentación, lo que enriquece la viabilidad de la política institucional al incorporar observaciones y experiencias que permitan la sostenibilidad y eficiencia de la política en el tiempo.

Finalmente, es posible que durante esta fase tenga lugar el ajuste o actualización de las estrategias o actividades consagradas en el plan de acción. El entorno está en constante evolución, lo que puede afectar los objetivos y las prioridades plasmadas en la fase de formulación de la política. Por tanto, los ajustes permiten corregir desviaciones, optimizar recursos y aprovechar nuevas oportunidades que no estaban previstas al inicio. La falta de adaptabilidad puede llevar al fracaso de las políticas institucionales, mientras que su revisión continua asegura que las estrategias estén preparadas para enfrentar los desafíos actuales.

f. Etapa de monitoreo evaluación y ajustes

La fase de seguimiento y evaluación es fundamental para la realización de los ajustes a la política institucional, pues a partir de ella se obtiene información que facilita la toma de decisiones encaminadas a corregir acciones que posiblemente no estén siendo eficientes. De igual forma, estas son un instrumento de gestión pública que le permitirá a la Fuerza orientar su accionar hacia resultados deseados, identificando avances, fortalezas, debilidades y logros alcanzados en la implementación de la política (Secretaría de Planeación Distrital, 2016).

Es por esta razón que el líder del proceso deberá construir indicadores para medir la política institucional de acuerdo al procedimiento P-CEDE5-DISEV-489 "Procedimiento Seguimiento y Evaluación a los Resultados (Estratégico y de Procesos) Del Ejército Nacional" Ahora bien, es pertinente realizar una diferenciación conceptual entre seguimiento y evaluación. El primero es aquella función que utiliza la recolección de datos sobre indicadores específicos para proporcionar una medida del avance de la política y las actividades consignadas en el plan de cumplimiento. En términos generales el seguimiento representa dos grandes beneficios. Por un lado, la gestión de la creación de valor público, ya que permite observar y medir el cambio con la implementación de la política, determinando la efectividad de las respuestas de la Fuerza ante la problemática identificada. Y, por otro, el aporte de insumos valiosos para una mejor rendición de cuentas (Secretaría de Planeación Distrital, 2016).

Así pues, los indicadores se convierten en el elemento central de un sistema de seguimiento, los cuales deberán ser definidos en la etapa de diseño y formulación de la política. Esta herramienta es una variable cuantitativa o cualitativa que permite observar, medir y verificar el cambio o logro alcanzado en relación con un objetivo o meta específica. Los indicadores proporcionan una referencia simple y fiable para monitorear el progreso y demostrar los resultados de la política (Departamento de Planeación Ejército Nacional, 2024). Entonces, los indicadores son la simplificación de la realidad, pues filtran las variables más relevantes a tener en cuenta; miden a través del tiempo con base en un análisis comparativo; y comunican información acerca de un tema particular para la toma de decisiones (Secretaría de Planeación Distrital, 2016).

En referencia a la evaluación, esta puede ser entendida como el proceso sistémico de observación, medida, análisis e interpretación de la política implementada, que busca realizar un juicio valorativo basado en evidencias



respecto a su diseño, puesta en práctica, efectos, resultados e impactos. Su finalidad es ser útil para la toma de decisiones, considerando que es común identificar necesidades o problemáticas que enfrentan limitaciones debido a la insuficiencia de información o al carácter de la misma para realizar un diagnóstico adecuado (Secretaría de Planeación Distrital, 2016).

Si bien a priori esta etapa parece ser la última del ciclo de construcción de políticas institucionales, pues de ella nace un proceso de corrección retrospectivo, es importante mencionar que también puede y debe llevarse a cabo durante las fases anteriores, de acuerdo con las necesidades de información identificadas por quienes toman las decisiones de la Fuerza. En este contexto, los resultados esperados de una tarea de reestructuración están intrínsecamente ligados a los procesos de formulación e implementación. Por ello, la evaluación se presenta como una herramienta transversal que respalda cada fase del ciclo de las políticas institucionales y del proceso de generación de valor asociado a ellas (Secretaría de Planeación Distrital, 2016).

Para una mayor profundización sobre esta etapa se recomienda acudir al libro "Medición, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional 2022 – 2026" emitido por el Departamento de Planeación del Ejército Nacional (CEDE5).

Handwritten mark or signature.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldía Mayor de Bogotá . (11 de diciembre de 2024). *Alcaldía Mayor de Bogotá*. Obtenido de Alcaldía Mayor de Bogotá: [https://www.movilidadbogota.gov.co/web/planes\\_de\\_accion\\_anual](https://www.movilidadbogota.gov.co/web/planes_de_accion_anual)
- Alzate & Romo . (2017). *La agenda pública en sus teorías y aproximaciones metodológicas. Una clasificación alternativa*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Congreso de la República de Colombia . (1991). *Constitución Política de la República de Colombia* . Bogotá D.C. : Congreso de la República de Colombia .
- Departamento de Planeación Ejército Nacional . (2024). *Términos de planeación estratégica* . Bogotá : Ejército Nacional .
- Departamento Nacional de Planeación . (12 de diciembre de 2024). *Dirección de Gobierno, Derechos Humanos y Paz*. Obtenido de Sobre transparencia y eficiencia institucional: [https://www.dnp.gov.co/LaEntidad\\_/subdireccion-general-prospectiva-desarrollo-nacional/direccion-gobierno-ddhh-paz/Paginas/sobre-transparencia-y-eficiencia-institucional.aspx#:~:text=Asimismo%2C%20la%20Eficiencia%20institucional%20hace,metas%20de%20las%20](https://www.dnp.gov.co/LaEntidad_/subdireccion-general-prospectiva-desarrollo-nacional/direccion-gobierno-ddhh-paz/Paginas/sobre-transparencia-y-eficiencia-institucional.aspx#:~:text=Asimismo%2C%20la%20Eficiencia%20institucional%20hace,metas%20de%20las%20)
- Ejército Nacional . (2017). *MFE 1.0 El Ejército* . Bogotá D.C.: Centro de Doctrina del Ejército - CEDOE.
- Ejército Nacional . (2017). *MFE 6-27 Derecho Operacional Terrestre*. Bogotá D.C.: Centro de Doctrina del Ejército - CEDOE.
- Ejército Nacional . (2023). *Plan Estratégico Institucional "Hombres y Mujeres de Honor al servicio de la Nación 2022 - 2026"*. Bogotá : Departamento de Planeación del Ejército Nacional (CEDE5) .
- Ejército Nacional. (2021). *Plan de Transformación Ejército del Futuro (PETEF)*. Bogotá.
- Ejército Nacional. (2023). *Plan Estratégico de Transformación del Ejército del Futuro 2042*. Bogotá: Ejército Nacional de Colombia.
- Fernández, N., & Schejtman, L. (2012). *Planificación de políticas, programas y proyectos sociales*. Buenos Aires: Fundación CIPPEC.
- Función Pública. (12 de diciembre de 2024). *Función Pública*. Obtenido de Talento Humano: <https://www1.funcionpublica.gov.co/web/mipg/detalle-del-modelo/tags/talento-humano>
- Ministerio de Defensa Nacional . (12 de diciembre de 2024). *Ministerio de Defensa Nacional* . Obtenido de Bienestar: <https://www.mindefensa.gov.co/bienestar>
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (01 de Diciembre de 2022). *DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL*. Obtenido de GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE POLÍTICAS INSTITUCIONALES: [https://www.mtss.go.cr/perfiles/lineamientos\\_circulares\\_directrices\\_politicas\\_intern](https://www.mtss.go.cr/perfiles/lineamientos_circulares_directrices_politicas_intern)

Handwritten signature or mark.

as/lineamientos-circulares-directrices-  
políticas%20internas/guía\_políticas\_institucionales\_MTSS.pdf

Página web Zona económica. (s.f.). Obtenido de Página web Zona económica.

Secretaría de Planeación Distrital. (2016). *Guía para el seguimiento y evaluación de políticas públicas*. Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá.

Secretaría Distrital de Planeación . (2017). *Guía para la formulación e implementación de políticas públicas del Distrito*. Bogotá D.C. : Alcaldía Mayor de Bogotá .

Vega, E. (2016). *Factores Estratégicos de la Comunicación Organizacional en la Municipalidad Distrital de Quiruvilca, 2016*. Trujillo: Universidad César Vallejo .

7