

**FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA
ARMADA NACIONAL**

**PLAN ESTRATÉGICO
NAVAL 2015 - 2018**

PRESENTACIÓN DEL SEÑOR COMANDANTE DE LA ARMADA NACIONAL

Colombia es un país con vocación marítima por naturaleza, su valiosa posición geográfica entre dos océanos, le permite el acceso y conexión por el mar a los principales centros económicos del mundo. El infinito horizonte de posibilidades que ofrecen los recursos naturales renovables y no renovables de nuestros mares, lecho marino y espacios costeros, fuente de riqueza incalculable, son un potencial generador de progreso y crecimiento económico. Nuestra infraestructura portuaria nos ha posicionado como un centro logístico de primera clase. Las hermosas playas de nuestros litorales y los paisajes circundantes son anheladas por los proyectos turísticos más ambiciosos de alcance mundial.

De igual forma, el patrimonio acuífero representado en sus ríos y lagos, especialmente en la Orinoquía y región Amazónica, con su riqueza mineral, biodiversidad, bosques y selvas tropicales resulta fundamental para preservar el equilibrio climático del mundo; generando un activo de importancia geoestratégica para el desarrollo presente y futuro del país.

Dentro de este contexto, la Armada Nacional es una Institución influyente en el escenario marítimo y fluvial partícipe de la protección y desarrollo de los intereses nacionales, así mismo ha sido y deberá seguir siendo reconocida como una organización modelo y referente, tanto en el entorno nacional como regional, que se destaca por contar con un capital humano competente, comprometido y de extraordinarias capacidades técnicas y profesionales, guiado por férreas tradiciones, principios y valores, teniendo como soporte fundamental el desarrollo y cuidado de su entorno familiar.

En este sentido, la Armada Nacional se visualiza como una “Armada Mediana de Proyección Regional”, herramienta esencial para el crecimiento y seguridad del país, instrumento fundamental de las relaciones internacionales del Estado y garante de la soberanía e integridad del territorio marítimo y fluvial. En ese orden de ideas, el período 2015 - 2018 se proyecta como un período de nuevos retos, desafíos y oportunidades, en donde la seguridad y la defensa del país son y serán siempre una condición fundamental para el desarrollo industrial, económico y social.

El objetivo primordial de la política del Gobierno Nacional en ese sentido, es fortalecer la autoridad de las instituciones y el imperio de la ley en todo el territorio nacional y lograr la participación activa de la comunidad nacional e internacional para derrotar las amenazas que se ciernen sobre nuestro país y la región. Esta política con sus estrategias, así como los lineamientos establecidos por el Ministerio de Defensa Nacional y el Comando General de las Fuerzas Militares proporcionan el direccionamiento, orientación y marco estratégico para la formulación del presente Plan Estratégico Naval.

En tal sentido, los objetivos de la Armada Nacional se enfocan en el cumplimiento del Plan de Desarrollo institucional al 2030, cuya concepción pretende la renovación, generación y modernización de capacidades estratégicas para fortalecer la contribución de la institución en el accionar conjunto del Estado, fortalecer el entorno de seguridad, seguir contribuyendo activamente al desarrollo del poder marítimo y fluvial y avanzar hacia un estado de prosperidad, bienestar y crecimiento; enfrentando y neutralizando las múltiples amenazas transnacionales que atentan contra la seguridad nacional, simultáneamente con una participación decidida y determinante para mantener una efectiva capacidad de disuasión, garante de la independencia, la soberanía y la integridad territorial.

Los objetivos estratégicos institucionales, se articulan con la Política de Defensa y Seguridad 2015 – 2018, el Plan Estratégico Militar 2030 –PEM- del Comando General de las Fuerzas Militares y su respectiva Guía de Aplicación 2015-2018 –GAPEM-; generando estrategias y líneas de acción para lograr los fines propuestos bajo el esquema de construir una Armada Mediana de Proyección Regional. El éxito de la estrategia, se basa en mantener la naturaleza y empleo del poder naval, acorde con nuestro plan de desarrollo a largo plazo y visión institucional, así mismo hacer lo correcto para conservar la legitimidad como centro de gravedad, el cumplimiento de la Constitución Nacional y las leyes, el respeto de los Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario, así como un actuar ético basado en el sentido del deber, el honor y la vivencia en principios y valores.

Estas estrategias se resumen en la proyección de nuestra Armada en un entorno regional, fortaleciendo los valores institucionales, mejorando la logística naval que permita la sostenibilidad de las capacidades actuales y futuras, administrando recursos limitados y conduciendo operaciones navales propias, conjuntas, coordinadas, combinadas e interagenciales para cumplir la misión encomendada por los colombianos; a la vez que se constituye en factor multiplicador que contribuye a dinamizar el entorno marítimo y fluvial, para de esta forma contribuir a la construcción de un mejor país a través del bienestar, el desarrollo sostenido y el crecimiento económico.

El presente documento recoge los esfuerzos y experiencias de la Institución y prioriza las necesidades más sentidas, continuando con los planes y proyectos en desarrollo.

Vivimos momentos decisivos en la historia de la Nación. Frente a ellos, es inaplazable la necesidad de aplicar al máximo todas las capacidades y liderazgo de los hombres y mujeres que integran la Armada Nacional, para alcanzar los estados anhelados de prosperidad, seguridad, bienestar y desarrollo sostenible, pilares del futuro de Colombia.



Almirante LEONARDO SANTAMARÍA GAITÁN
Comandante Armada Nacional

1. METODOLOGÍA

El Plan Estratégico Naval (PEN 2015 - 2018) se ha elaborado teniendo como referencia el Plan Nacional de Desarrollo 2014 - 2018 “*Todos por un nuevo país*”, el cual define como objetivo esencial construir una Colombia en paz, equitativa y educada, en armonía con los propósitos del Gobierno Nacional, con los estándares de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), y con la visión de planificación de largo plazo prevista por la Agenda de Desarrollo post 2015 de las Naciones Unidas.

Así mismo se ha considerado la Política Nacional del Océano y de los Espacios Costeros en donde se definen los intereses marítimos nacionales como principios rectores de nuestros intereses como país, destacando la necesidad de salvaguardar la soberanía e integridad del territorio marítimo nacional, establecer un ordenamiento marino-costero, preservar el ambiente marino y aprovechar de manera sostenible sus recursos naturales, promoviendo el desarrollo socioeconómico nacional desde una perspectiva incluyente del sector marítimo; así mismo plantea la necesidad de fortalecer la promoción de la educación en temas del mar y fomentar la investigación científica, tecnológica y de innovación en los espacios marinos y costeros del país.

Como marco conceptual dentro de la estrategia militar que define el derrotero a seguir, se considera la Política de Defensa y Seguridad 2015-2018, la cual plantea como objetivo coadyuvar a la terminación del conflicto armado, la consolidación de la paz, el desarrollo socioeconómico, la defensa de los intereses nacionales y el mejoramiento de la seguridad pública y ciudadana, mediante el mantenimiento de una Fuerza Pública moderna, fortalecida, motivada y operativa.

También se integra el Plan Estratégico Militar 2030 -PEM- del Comando General de las Fuerzas Militares y la Guía de Aplicación 2015-2018 –GAPEM-, donde se establecen los elementos constitutivos de una visión renovada para normalizar y fortalecer las Fuerzas Militares, que busca llevar al país a un estado deseado en materia de seguridad, desarrollo y crecimiento económico. Con este enfoque la modernización es un concepto amplio que exige de las Fuerzas Militares romper paradigmas, revisar la historia, evaluar técnicas, tácticas y procedimientos y actualizar la doctrina para así construir conceptos que estructuren en forma sólida el camino al 2030.

Dentro de la metodología utilizada, se ha revisado y alineado el concepto estratégico-naval a las capacidades propuestas en el programa denominado “Transformación y Futuro de la Fuerza Pública 2030” del Ministerio de Defensa Nacional, el cual se fundamenta en la implementación de un modelo de planeación por capacidades y tiene como objetivo diseñar una estructura de fuerza que se caracterice por su adaptabilidad, flexibilidad y sostenibilidad en el tiempo.

El Modelo de la Fuerza Pública del 2030 se fundamenta en la construcción conjunta de una visión integral de las amenazas, desafíos y retos que podrá enfrentar el Sector en el futuro. Se parte de las capacidades que las Fuerzas Militares han desarrollado a través de los años para ejercer el rol que cumplen actualmente. Teniendo en cuenta la naturaleza y especialización de cada Fuerza, las Fuerzas Militares del 2030 fundamentarán su actuar en los principios de las operaciones conjuntas (desarrolladas por las Fuerzas Militares), coordinadas (desarrolladas por las Fuerzas Militares y la Policía Nacional), combinadas (desarrolladas con otros países) e interagenciales (desarrolladas por la Fuerza Pública y otras instituciones del Estado, como Ministerios, Institutos Descentralizados, etc.) para lograr resultados de impacto y carácter permanente en busca de la construcción de un mejor país.

Dentro de este marco conceptual, y considerando la proyección de Fuerza prevista por la Armada Nacional en el Plan de Desarrollo 2030 como derrotero ineludible, se elaboró el presente documento -PEN 2015–2018- mediante el cual se definen los objetivos y las estrategias que deben ser materializadas en el cuatrienio para alcanzar la visión de llegar a ser una Armada Mediana de Proyección Regional.

1.1 MARCO DE REFERENCIA

1.1.1 Entorno Estratégico

El entorno de seguridad que enmarca el desarrollo de Colombia como una nación próspera y moderna, tiene una dinámica única y especial, aunque susceptible a los retos, desafíos y amenazas globales y regionales. En esa medida, el posicionamiento del país pasa por una valoración de los retos y amenazas potenciales considerando las variables que podrían afectar el ámbito nacional, analizando su evolución histórica y su proyección futura. Lo anterior sin desconocer las nuevas amenazas producto de la revolución tecnológica, la inestabilidad económica, las tendencias políticas y el nuevo orden mundial, que agitan nuestro entorno dentro de un ambiente de alta incertidumbre y permanente cambio.

Dado lo anterior, la definición de la visión estratégica de Colombia¹ en temas de seguridad y defensa nacional es el resultado de la observación de un conjunto de fenómenos que se configuran como amenazas y retos vigentes o potenciales contra la responsabilidad de garantizar un entorno de seguridad, teniendo en cuenta los siguientes elementos:

1. Las consideraciones sobre la seguridad nacional superan el alcance del sector seguridad y defensa, obligando a un análisis que tenga en cuenta el planteamiento de visiones y respuestas interagenciales con un enfoque integral.
2. Los actores relevantes en el sistema internacional se han incrementado, superando el ámbito de los Estados e incorporando nuevos actores no estatales que tienen la capacidad de impactar el contexto estratégico nacional, regional y mundial.
3. La seguridad nacional contempla un número creciente de factores de riesgo por cuenta de vínculos y relaciones subrepticias, las cuales posibilitan que eventos en cualquier región del mundo, tengan un impacto relevante en las condiciones nacionales de seguridad.
4. El crecimiento económico, la explosión demográfica, el cambio climático, los recursos naturales, el dominio del ciberespacio, la innovación tecnológica, son los ejes fundamentales del contexto de seguridad y defensa.

En América Latina y el Caribe confluyen factores que configuran un escenario multidimensional en el cual asuntos como el desarrollo socioeconómico, el medio ambiente, la explotación ilícita y depredación de recursos naturales, los diferendos limítrofes, el desarrollo tecnológico, entre los más visibles, potencian el riesgo a la seguridad nacional.

¹ Departamento Nacional de Planeación - DNP (2014). Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018.

Producto de posiciones divergentes en diversos temas, la construcción de una visión compartida e integral sobre la defensa y seguridad del hemisferio ha enfrentado serias dificultades. En particular, es notable un mayor distanciamiento en la definición de retos y amenazas comunes, obstaculizando con ello el desarrollo de una agenda común, que a partir de la cooperación y el diálogo permita enfrentar un escenario en el que confluyen fenómenos criminales de alto impacto, que no tienen fronteras. La principal consecuencia de esta situación consiste en la disminución de la eficacia de los mecanismos de confianza en términos de seguridad y defensa, y el consiguiente debilitamiento de la cooperación para la seguridad, generando espacios para el posicionamiento del terrorismo, la delincuencia organizada transnacional, así como reduciendo los espacios para la prevención de los conflictos y manejo de crisis.

Ante dicha situación, el país está obligado a velar por sus intereses de conformidad con el mandato constitucional, las leyes, las políticas sectoriales y disposiciones militares sustentadas siempre bajo el respeto por los Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario.

1.1.2 Entorno Operacional

Adicional a la responsabilidad propia de la Defensa Nacional que obliga a mantener un permanente grado de alistamiento que permita responder a una potencial situación de crisis, conflicto o guerra convencional, enmarcado en un concepto de disuasión estratégica, la Armada a través de un esfuerzo constante mediante operaciones sostenidas y acciones orientadas a asegurar la presencia del Estado en todo el territorio nacional, contribuye a fortalecer el ejercicio de la autoridad en el mar, a proteger y garantizar el empleo y explotación adecuada, racional e integral del espacio oceánico, costero y fluvial, a hacer cumplir las normas y regulaciones nacionales e internacionales y a ser garante de la libre navegación en nuestros mares, ríos fronterizos y principales.

Así mismo, a través de acuerdos y convenios con Armadas extranjeras y Agencias Internacionales, fortalece la cooperación multilateral en diversos campos, con énfasis en la cooperación naval, la interoperabilidad, el fortalecimiento de la imagen del país, el posicionamiento y proyección de la Armada a nivel regional y el combate de las diferentes modalidades de delincuencia organizada transnacional que usa los espacios marítimos y fluviales para actividades ilegales y criminales. Lo anterior, implica nuevos desafíos, retos, oportunidades y requerimientos operacionales con el propósito de proyectar una institución influyente en el entorno regional.

Debido a esta multiplicidad de responsabilidades dentro de los roles y misiones propias de una Fuerza Naval, resulta arriesgado predecir que tareas tendrán la mayor relevancia y prioridad en un periodo determinado y más aún cuando la actividad operacional está circunscrita y determinada por la dinámica del entorno estratégico, la geopolítica, los objetivos nacionales, los retos de seguridad, las amenazas y las condiciones socioeconómicas del país y el entorno.

Es así como las estrategias y líneas de acción de la Armada expuestas en este documento, se encuentran orientadas a mantener vigentes las capacidades que le permitan la flexibilidad y adaptabilidad para ajustarse rápidamente a los cambios producto de amenazas, desafíos y retos coyunturales.

De acuerdo con el concepto político-estratégico, Colombia debe mantener una capacidad disuasiva de defensa activa soportada en capacidades operacionales, logísticas y de apoyo que aseguren la defensa de la soberanía nacional y la integridad territorial. Este objetivo implica la consolidación de la Armada como una Marina de Guerra con capacidad disuasiva, con una estructura logística que le permita la sostenibilidad de las operaciones y la protección de la fuerza más allá de sus fronteras, con una doctrina actualizada y en permanente evaluación,

altos niveles de entrenamiento, una organización flexible y acorde a las necesidades del país, lo anterior en congruencia con las necesidades de un país con dos océanos y extensas fronteras fluviales.

Con el propósito de mejorar la relación del balance de potenciales a nivel regional, la Armada Nacional continuará dando cumplimiento a su Plan de Desarrollo 2030, con la flexibilidad propia de un país con recursos limitados y ajustándolo a las prioridades del momento. En el período 2015-2018 se seguirá el avance de los proyectos de construcción de unidades tipo OPV, CPV, BDA, PAFP y LPR, que permitirá la renovación y modernización de la Flota Naval con tecnología nacional, contribuyendo a asegurar un adecuado nivel de alistamiento y respuesta ante las exigencias de un entorno dinámico, inestable y conflictivo.



Fotografía N° 1 Participación Unidades Armada Nacional en Operación Internacional RIMPAC 2014

La Armada Nacional continuará el programa de modernización, actualización tecnológica, renovación de la flota, así como las iniciativas encaminadas a completar las capacidades estratégicas previstas en los planes Orión, Puente y Faro.

Lo anterior para lograr las capacidades operacionales dentro de una estructura de fuerza balanceada que permitan una mayor presencia, proyección regional, disuasión a través de operaciones navales sostenidas producto de la sinergia de todos los componentes, con la logística naval necesaria para asegurar el mayor grado de alistamiento y disponibilidad. Así mismo poder participar en operacionales combinadas en escenarios internacionales con unidades que permitan brindar asistencia y apoyo humanitario.

La seguridad está estrechamente relacionada con las actividades que propenden por el desarrollo de los intereses marítimos. Por ello, la Armada Nacional ha apropiado el concepto de seguridad marítima integral como un sistema, de tal forma que pueda focalizar sus capacidades y medios tanto a la prevención de cualquier tipo de incidente en el mar como a responder adecuadamente a las potenciales amenazas, retos y oportunidades que se generen desde el mar.

2. ESTRUCTURA DE PLANEACIÓN INSTITUCIONAL

El Plan Estratégico Naval se ha elaborado teniendo en cuenta el entorno estratégico regional y vecinal, así como las potenciales amenazas, los desafíos, retos, oportunidades y vulnerabilidades que deberá encarar nuestro país en el corto y mediano plazo. Los probables escenarios en los que la Armada Nacional seguramente deberá operar en los próximos años están sujetos a factores de cambio dentro de un entorno altamente dinámico e inestable. Este documento ha sido estructurado dentro de un ejercicio de articulación y alineación estratégica que considera los parámetros generales a nivel superior para conectarlo con la proyección institucional en el marco del Plan de Desarrollo 2030, así mismo es una guía que debe ser revisada periódicamente con el fin de realizar los ajustes necesarios como modelo de planeación y desarrollo en cumplimiento de nuestra misión constitucional.

2.1 PLAN NACIONAL DE DESARROLLO

El Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “*Todos por un nuevo país*”, se basa en tres pilares:

Paz. El plan refleja la voluntad política del Gobierno para construir una paz sostenible bajo un enfoque de goce efectivo de derechos.

Equidad. Se contempla una visión de desarrollo humano integral en una sociedad con oportunidades para todos.

Educación. El plan asume la educación como el más poderoso instrumento de igualdad social y crecimiento económico en el largo plazo, con una visión orientada a cerrar brechas en acceso y calidad al sistema educativo, entre individuos, grupos poblacionales y entre regiones, acercando al país a altos estándares internacionales y logrando la igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos.

De otra parte, en lo que respecta a la Defensa y Seguridad Nacional, el PND hace especial énfasis en la necesidad de contar con la presencia integral del Estado, especialmente en las regiones más afectadas por la violencia, siendo esta una tarea central para establecer las bases que conduzcan al fin del conflicto armado y a la garantía de no repetición, rompiendo el círculo vicioso entre vacíos de presencia estatal y violencia. Sin duda, el mayor avance en la desarticulación de este círculo vicioso se manifiesta en la posibilidad real de construir una paz estable y duradera tras un esfuerzo sostenido del Estado colombiano, y en particular de la Fuerza Pública, para imponer el orden constitucional, garantizar el ejercicio legítimo de la fuerza, y sentar las bases para el desarrollo económico y social de nuestro país.

El logro de una paz estable, duradera e incluyente en Colombia supondrá igualmente el continuo mejoramiento de las capacidades de la Fuerza Pública, las cuales deben mantener una ofensiva contra todas las amenazas. Así mismo, con el fin de garantizar la tranquilidad en los territorios de Colombia y colaborar con el desarrollo de las regiones especialmente afectadas por el conflicto, la Fuerza Pública debe continuar apoyando las estrategias de consolidación territorial, acompañando el proceso de reparación de víctimas y restitución de tierras y demás programas enfocados en la construcción de legitimidad del Estado y el aumento del despliegue de la oferta estatal de servicios para el logro de la paz. Por lo anterior, las Fuerzas Armadas se deben concentrar en mantener la seguridad interna, dar un mayor énfasis a la defensa de las fronteras, fortalecer el desminado, desarrollar capacidades de disuasión y generar coaliciones con países aliados.

De igual manera, y en concordancia con la tradición de respeto por el derecho internacional, los principios de no agresión y de cooperación internacional, el país deberá mantener una capacidad disuasiva, dentro de una postura estratégica defensiva que le permita cumplir tanto con su mandato constitucional, como responder a potenciales amenazas. Para ello, el Gobierno nacional considera como sus estrategias y líneas de acción dentro del objetivo estratégico de proveer seguridad y defensa en el territorio nacional, las siguientes:

- Mantenimiento, renovación y modernización de los medios estratégicos.
- Fortalecimiento de nuevas capacidades operativas.
- Fortalecimiento de las capacidades relacionadas con inteligencia, mando y control.
- Consolidación de los flujos de información interinstitucional y con países estratégicos para contrarrestar amenazas comunes como el terrorismo, el narcotráfico o la Delincuencia Organizada Transnacional.
- Fortalecimiento de las actividades encaminadas a administrar, preservar y defender el territorio marino, submarino, costero y fluvial colombiano.
- Participación en “Operaciones Multidimensionales de Paz”, así como en operaciones combinadas de paz, seguridad, ayuda humanitaria y atención de desastres.
- Cooperación a terceros países bajo el esquema de “Cooperación Triangular” y participación en escenarios internacionales.
- Participación en ejercicios de entrenamiento e interoperabilidad y promover una mayor integración con Fuerzas Armadas de otros países y organizaciones internacionales.
- Conformación de un “Centro Integrado de Operaciones Multidimensionales de Paz”.
- Creación de la Agrupación de Explosivos y Desminado de Infantería de Marina.
- Promulgación de la ley marco del territorio marino, fluvial y costero.
- Fortalecimiento de la presencia y liderazgo en escenarios de coordinación internacional marítimos como el Tratado Antártico, y el Sistema Marítimo Global de Socorro y Seguridad en el Caribe Occidental Colombiano.
- Creación del Sistema Nacional de Seguridad Integral Marítima, Fluvial y Portuaria.
- Formulación e implementación de la Estrategia Marítima del Estado.
- Establecimiento de la organización, funciones y responsabilidades respecto a la coordinación, dirección, operación, supervisión y apoyo del Servicio Marítimo de Búsqueda y Salvamento, el cual tiene por objeto proporcionar seguridad en las aguas jurisdiccionales colombianas.

- Regulación del ejercicio de las funciones como “Estado Bandera, Estado Ribereño y Estado Rector de Puerto” a cargo de la Dirección General Marítima, así como las relativas a la dirección, autorización, control y supervisión del desarrollo de las actividades marítimas. Lo anterior, con el objeto de adaptarse a la dinámica y al entorno del sector bajo estándares internacionales comunes, los cuales permitan proteger la vida humana en el mar, asegurar la idoneidad de las tripulaciones, prevenir los siniestros, asegurar la protección de naves e instalaciones portuarias, brindar seguridad y protección al comercio marítimo y fortalecer la competitividad.

En este sentido se establece la necesidad de que el país desarrolle las capacidades que le permitan atender las amenazas cibernéticas y sus riesgos asociados, así como fortalecer las capacidades de neutralización y reacción ante incidentes o ataques informáticos que atenten contra la infraestructura crítica digital y la soberanía nacional. Para ello, se plantean las siguientes líneas de acción:

- Consolidación del ejercicio de identificación y catalogación de la infraestructura crítica digital y establecimiento de los planes de protección de esa infraestructura.
- Fortalecimiento de las capacidades disuasivas del país en el ciberespacio y posicionamiento de Colombia en la región como referente en ciberdefensa.

Los objetivos planteados por el Gobierno Nacional se enmarcan en una estrategia “envolvente” de crecimiento verde, como una práctica de generación de valor agregado que todos los sectores deben adoptar, con el fin de que el desarrollo económico y social sea ambientalmente sostenible.

Con el objetivo de definir una estructura institucional que evolucione de manera consistente con los retos operacionales futuros y garantice la coherencia entre el marco presupuestal existente, las misiones y las capacidades de la Fuerza Pública, el Ministerio de Defensa continuará liderando el diseño y la aplicación de metodologías, herramientas y procedimientos, consolidando prácticas sistemáticas de planeación de mediano y largo plazo, que permitan la modernización de la gestión y el fortalecimiento de las capacidades del sector.

Dentro del programa de transformación y modernización del Sector, el capital humano es considerado uno de los factores centrales que lidera, moviliza y dinamiza las acciones de la Fuerza Pública. Por tal motivo, tener hombres y mujeres que respondan de manera adecuada a los retos del Sector se convierte en un tema vital para el éxito. Con miras a lograr dicho objetivo se proponen las siguientes líneas de acción:

- Identificación de las brechas existentes y generación del plan de acción a mediano y largo plazo para contar con la cantidad y calidad de hombres y mujeres que se necesiten.
- Realización de análisis de los procesos de reclutamiento e incorporación, entrenamiento y formación, desarrollo profesional y retiro.
- Fomento de la educación superior en niveles de posgrados y educación continuada en las mejores universidades nacionales y del exterior.
- Desarrollo de competencias en el manejo de uno o más idiomas.
- Adaptación del Sistema Educativo de la Fuerza Pública en términos de metodologías, currículos, infraestructura y docentes para el desarrollo de capacidades de mejora de los procesos formativos.

En este sentido, el Ministerio de Defensa ha venido liderando el diseño y la implementación de un modelo de *Planeación por Capacidades*, el cual integra los diferentes componentes de la estructura de Fuerza Pública para desarrollar la habilidad de realizar las tareas que se requieren, de manera independiente o en conjunto entre las fuerzas, y así dar respuesta a los retos presentes y futuros del Sector.

Con el fin de consolidar el empleo flexible, oportuno y eficiente de las capacidades y su proyección, se trabajará entre otras, en las siguientes líneas de acción:

- Consolidación del Modelo de Planeación por Capacidades.
- Diseño y puesta en marcha de un Sistema de Monitoreo de Capacidades (SMC) y en el desarrollo de herramientas y metodologías que contribuyan a su gestión.

Uno de los grandes retos que enfrenta el sector defensa y seguridad es garantizar el financiamiento de su funcionamiento en el marco de las restricciones fiscales de la nación. En este contexto se trabajará en las siguientes líneas:

- Desarrollo de herramientas que favorezcan mejores prácticas de planeación como el costo unitario, la metodología de cálculo de costo de ciclo de vida y proyecciones de largo plazo para personal y equipo.
- Implementación de un modelo de gestión de compras que permita optimizar el proceso y generar ahorros.
- Implementación del Plan Maestro Logístico para la integración y optimización de las capacidades de mantenimiento mayor de bienes y equipos, y procesos logísticos de la Fuerza Pública.
- Ejecución de proyectos de inversión y gestión público privada (APP) para la modernización y administración de activos estratégicos del Sector.
- Desarrollo de un modelo de gestión de bienes raíces para la modernización de la infraestructura de la Fuerza Pública mediante la integración de los activos fijos del Sector Seguridad y Defensa al mercado inmobiliario.



Fotografía N° 2 La Armada Nacional presente en la Antártida

2.2 POLÍTICA NACIONAL DEL OCÉANO Y DE LOS ESPACIOS COSTEROS –PNOEC-²

2.2.1 Objetivo General

El objetivo general de la política en mención es establecer un marco para el desarrollo y fomento de los Intereses Marítimos Nacionales, a través de una integración efectiva y armoniosa entre los actores encargados de su ejecución, garantizando la cabal administración de los usos establecidos para el territorio, aprovechamiento económico de las actividades marino-costeras, beneficio público, conservación del ambiente, promoción del desarrollo sostenible del océano y los espacios costeros, desarrollo sociocultural, vigilancia y control de los espacios jurisdiccionales.

2.2.2 Objetivos Específicos

- Establecer las condiciones necesarias para el desarrollo integral de los espacios marítimos a través del ejercicio de la soberanía, la promoción de los intereses marítimos y la cooperación internacional, encaminando al país hacia un liderazgo regional en los temas del mar.
- Salvaguardar la soberanía e integridad del territorio marítimo nacional.
- Alcanzar el liderazgo regional en cuanto al desarrollo del sistema portuario, el transporte marítimo, la industria naval, el uso sostenible de los recursos marinos - costeros y el turismo marítimo y recreativo, creando así las condiciones que favorezcan el desarrollo económico del país.
- Establecer un ordenamiento marino-costero que permita compatibilizar las distintas visiones, políticas, planes, programas y acciones sobre el territorio, buscando un desarrollo espacial armónico e integrado en el marco de la gobernanza, que brinde bienestar y genere condiciones de seguridad a las poblaciones costeras.
- Generar las condiciones necesarias que permitan mantener un ambiente marino-costero sano y promuevan la conservación y el uso sostenible de los recursos.
- Generar y fortalecer la conciencia y apropiación territorial marítima, los programas académicos orientados al mar y el desarrollo de Ciencia, Tecnología e Innovación, creando las condiciones que permitan la inserción de la cultura marítima en el que hacer nacional.

2.3 POLÍTICA DE DEFENSA Y SEGURIDAD 2015-2018

En cumplimiento de la obligación constitucional de proteger y defender los intereses nacionales, el Sector mantendrá una capacidad disuasiva creíble, sostenible y sustentable enmarcada en una postura estratégica de defensa activa, que le permita no sólo cumplir con el mandato constitucional que le ha sido otorgado, sino también responder a las diferentes amenazas que se puedan presentar a lo largo del espectro del conflicto.

² Comisión Colombiana del Océano. Política Nacional del Océano y los Espacios Costeros –PNOEC- (13-14)

Una postura estratégica de defensa activa lleva implícito el fortalecimiento de las capacidades de las Fuerzas Militares para prever la estructura, objetivos y comportamiento de una amenaza, con el fin de lograr desarrollar un amplio espectro de acciones que permitan, desde lo estratégico hasta lo táctico, neutralizarla antes de que pueda actuar con todo su potencial. Bajo ninguna circunstancia una postura defensiva podrá llevar al desarrollo de una actitud pasiva frente a los riesgos o amenazas que enfrente el Sector. *Para ello se continuará con el fortalecimiento de sus capacidades estratégicas y se realizarán inversiones para mantener el material estratégico existente en las Fuerzas Militares, así como su modernización o repotenciación, junto con adquisiciones de sistemas que fortalezcan capacidades ya existentes, según las disponibilidades fiscales.*³

El Sector también buscará la modernización y fortalecimiento de las capacidades operativas con equipos y sistemas que permitan al país mantener unas Fuerzas Militares flexibles, modernas e interoperables conforme a estándares internacionales, que garanticen la proyección, despliegue y sostenimiento de la Fuerza en las situaciones en que sea requerido, así como en la defensa de las fronteras frente a las cuales se buscará mejorar las capacidades de direccionamiento estratégico mediante la formulación de lineamientos sectoriales que aseguren su protección. Así mismo, se fortalecerán el *comando y control, las fuerzas especiales y las capacidades relacionadas con la inteligencia conjunta*⁴, así como la inteligencia de cada una de las Fuerzas, a fin de generar información estratégica que permita una respuesta oportuna frente a amenazas potenciales o reales.

Colombia ocupa una posición privilegiada en el continente americano que la configura como país bioceánico, situación que le otorga por una parte, proyección hacia la Cuenca del Pacífico y por otra, le brinda un acceso directo a toda la dinámica marítima del Mar Caribe. Así, las fronteras marítimas del país adquieren una relevancia estratégica debido a que en las mismas convergen factores comerciales, económicos y de seguridad, que no sólo son importantes para Colombia, sino que los mismos inciden en el entorno regional. Por ello y con el fin de proteger los intereses de la Nación, la Armada Nacional, la Dirección General Marítima (DIMAR) y la Comisión Colombiana del Océano, fortalecerán todas las actividades encaminadas a administrar, preservar y defender el territorio marino, costero e insular colombiano.

En ese sentido se continuará con la generación de conocimiento científico y técnico que permita el uso, aprovechamiento sostenible y protección estratégica de los mares colombianos. Es por ello que la defensa de los intereses marítimos nacionales en las fronteras deberá encaminarse a la protección y salvaguarda del territorio marítimo, el medio ambiente oceánico, los derechos soberanos para la exploración y explotación de los recursos, la protección del patrimonio cultural sumergido, la investigación científica marina, el libre desarrollo del comercio marítimo y la neutralización de todas las actividades ilícitas que se presenten en el mar. Por estas razones, el Ministerio de Defensa buscará fortalecer *las capacidades de Guardacostas y la Seguridad Integral Marítima*⁵, con una adecuada gestión de riesgos en procura de salvaguardar la integridad del territorio nacional y el desarrollo de actividades marítimas.

³ Ministerio de Defensa Nacional. Política de Defensa y Seguridad, Todos por un Nuevo País, 2015-2018, 1 Diciembre 2015

⁴ Ibid

⁵ Ibid

Una de las estrategias a implementar en esta línea estará relacionada con el fortalecimiento del Poder Naval del país, así como con la continua generación de conocimiento científico y técnico que permita el aprovechamiento sostenible y la protección estratégica de los mares. Se buscará que *la Armada Nacional fortalezca sus capacidades para realizar operaciones especiales, de superficie, submarinas, de vigilancia submarina, de protección de costas, de proyección de fuerza, de guerra electrónica y de seguridad fluvial*⁶.

Los últimos años se han presentado acontecimientos que han atentado contra la integridad del territorio nacional. El adverso fallo proferido por la Corte Internacional de Justicia en noviembre de 2012, sobre la disputa de límites marítimos entre Colombia y Nicaragua ha planteado importantes retos nacionales hacia el futuro, retos que requerirán de la participación de todas las áreas del poder estatal y de la sociedad en general, para afrontarlos de forma exitosa. El fallo ha generado complejos escenarios en el Caribe colombiano, al haber alterado las legítimamente constituidas fronteras marítimas de Colombia en esta zona. Estos escenarios no pueden ser ignorados y se debe contribuir a salvaguardar la integridad del territorio nacional.

En ese contexto, se han tomado medidas para integrar de forma efectiva el territorio marítimo en el territorio continental y su proceso de desarrollo económico y social, fortaleciendo el trabajo interinstitucional e intersectorial de la gestión del mar, promoviendo los intereses nacionales y generando estrategias de desarrollo en el mar a fin de lograr una presencia integral del Estado protegiendo sus derechos históricos.

Así mismo se trabajará para lograr la promulgación de la “Ley Marco del Territorio Marino, Fluvial y Costero” al tiempo que se fortalecerá la participación en operaciones combinadas. Finalmente y tomando como referente la operación del ARC “20 DE JULIO” al territorio antártico, se continuará haciendo presencia en él, buscando que el país sea admitido como miembro consultivo del “Tratado Antártico” y se seguirá apoyando el desarrollo del Programa Antártico Colombiano.

De otra parte, la Seguridad Pública ocupa un lugar prioritario en la agenda nacional y sectorial ya que en ella confluyen un amplio espectro de amenazas como los grupos armados organizados al margen de la ley, las Estructuras de Crimen Organizado, la delincuencia organizada transnacional, el narcotráfico, la minería criminal, el contrabando, entre otras; además de nuevos retos relacionados especialmente con la restitución de tierras, la desmovilización, el desarme y la reintegración. Estos desafíos a la seguridad han sido enfrentados de forma exitosa gracias a la acción conjunta y coordinada de las Fuerzas Militares, la Policía Nacional y un cada vez más eficiente trabajo interinstitucional con otras entidades del Estado a nivel nacional, regional y local.

De igual forma y estrechamente vinculado al narcotráfico y el lavado de activos, ha tomado cada vez más importancia el contrabando. Esta actividad ilícita ha sido utilizada de forma creciente por organizaciones criminales para debilitar los circuitos de la economía legal en diferentes zonas del territorio nacional así como para apalancar otras actividades criminales.

Es así como frente a las problemáticas generadas por los diferentes temas que constituyen la compleja agenda de seguridad pública, el Sector ha identificado como sus principales retos, continuar e intensificar la lucha contra los grupos armados organizados al margen de la ley y las estructuras del crimen organizado, así como proteger la infraestructura crítica y económica del

⁶ Ministerio de Defensa Nacional. Política de Defensa y Seguridad, Todos por un Nuevo País, 2015-2018, 1 Diciembre 2015

país, fortalecer la lucha contra las drogas ilícitas, combatir la minería criminal, luchar contra el contrabando, la extorsión y fortalecer el despliegue y control territorial de la Fuerza Pública en zonas de frontera.

En el caso de la Seguridad en el espacio cibernético el rápido crecimiento de las tecnologías de la información y las comunicaciones no sólo ha permitido aumentar la conectividad global sino que también ha permitido que el volumen de información que es transmitida se haya incrementado de forma considerable. A la par de dicho crecimiento, las amenazas sobre la seguridad en el ciberespacio también se han incrementado. La materialización de estas amenazas puede conllevar perjuicios económicos, sociales y nacionales tan graves como las amenazas convencionales y no convencionales.

Una Fuerza Pública sólida será la principal y más importante garantía para la superación del conflicto y la construcción de una paz duradera. El Sector Defensa tendrá un papel preponderante frente a los retos mencionados y también tendrá que emplear las capacidades disponibles para responder a misiones hasta hoy no principales como lo son la contribución al desarrollo, el apoyo a la consolidación, la cooperación internacional, la atención de desastres, la mitigación de los impactos del cambio climático, la protección del medio ambiente y de los recursos naturales, entre otras. El fortalecimiento de la articulación interagencial con todas las entidades del Estado en las regiones, como complemento vital del esfuerzo militar, será la piedra angular de la capacidad para afrontar con éxito los retos sectoriales.

2.3.1 LINEAMIENTOS DE LA POLÍTICA DE DEFENSA Y SEGURIDAD 2015-2018⁷

La política sectorial de Seguridad y Defensa está orientada y soportada por los principios de:

- **Buen gobierno:**
Toda la gestión del sector de seguridad y defensa deberá obedecer a los principios de transparencia, eficiencia, eficacia y rendición de cuentas.
- **Sostenibilidad:**
El gasto del Sector debe obedecer a un proceso de planeación responsable y sostenible, que asegure la consistencia entre las prioridades de política, las misiones y capacidades de las Fuerzas y las posibilidades fiscales de la nación en el mediano y largo plazo.
- **Bienestar de la Fuerza Pública:**
El bienestar será una de las piedras angulares del Sector buscando garantizar que el personal de la Fuerza Pública acceda a la educación, a la salud, la vivienda, la rehabilitación integral y la seguridad jurídica; con el fin de mantener la moral en alto y elevados estándares profesionales.
- **Legitimidad, respeto y garantía de los Derechos Humanos:**
El centro de gravedad del Estado es la legitimidad, la confianza de los ciudadanos, su consentimiento al poder ejercido por las instituciones y al poder ejercido por la Fuerza Pública; ello implica el compromiso de ésta para obrar en estricta sujeción a la constitución, la ley y con plena observancia de los DDHH y el DIH.
- **Transparencia:**

⁷ Ministerio de Defensa Nacional. Política de Defensa y Seguridad 2015-2018 (14)

Todo proceso de selección de un contratista se hará de manera pública y cualquier persona interesada podrá obtener información sobre el desarrollo de cada una de las etapas de dicho proceso. Cualquier decisión que sea adoptada en el proceso deberá estar debidamente motivada y cualquier persona deberá tener la posibilidad de verificar y cuestionar esa motivación. Debe garantizarse claridad absoluta sobre los fundamentos que tiene la administración en su actuación, desde que decide comprometer recursos a un determinado proyecto hasta que el destinatario recibe los bienes o servicios contratados.

2.3.2 OBJETIVO GENERAL⁸

Para el desarrollo de la política, el Sector Defensa ha identificado como objetivo general:

“Coadyuvar a la terminación del conflicto armado, la consolidación de la paz, el desarrollo socioeconómico, la defensa de los intereses nacionales y el mejoramiento de la seguridad pública y ciudadana, mediante el mantenimiento de una Fuerza Pública moderna, fortalecida, motivada y operativa”.

2.3.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS⁹

A partir del escenario estratégico y el objetivo propuesto, el Sector Defensa ha priorizado los siguientes Objetivos Estratégicos:

1. Contribuir con las capacidades de la Fuerza Pública a la terminación del conflicto, la construcción y el mantenimiento de la paz.
2. Garantizar mayores y mejores niveles de seguridad ciudadana fortaleciendo las relaciones del ciudadano con el policía.
3. Contribuir a la modernización de la sociedad rural vinculando al Sector Defensa a las intervenciones realizadas por el Gobierno Nacional para el desarrollo.
4. Combatir las nuevas y tempranas expresiones de crimen organizado que amenacen la seguridad y el funcionamiento transparente del Estado, usando todas las capacidades de la Fuerza Pública.
5. Garantizar la soberanía e integridad del territorio nacional, protegiendo los intereses nacionales.
6. Transformar y modernizar de forma continua el Sector Defensa, así como mejorar la educación, bienestar, moral y la seguridad jurídica, la gestión financiera, presupuestal y contractual de la Fuerza Pública.
7. Fortalecer la proyección internacional del Sector como participe de la Política Exterior establecida por el Gobierno, mediante una mayor cooperación bilateral, triangular y multilateral con los países aliados y estratégicos.

⁸ Ministerio de Defensa Nacional. Política de Defensa y Seguridad 2015-2018 (14)

⁹ Ministerio de Defensa Nacional. Política de Defensa y Seguridad 2015-2018 (15)

8. Poner a disposición del Estado colombiano las capacidades de la Fuerza Pública para mitigar los efectos del cambio climático, atender desastres naturales y proteger los ecosistemas.
9. Poner al servicio del desarrollo nacional, comercial, industrial y agrícola las capacidades empresariales del Sector Defensa.

2.4 PLAN ESTRATÉGICO MILITAR 2030 –PEM 2030- Y GUÍA DE APLICACIÓN 2015-2018 –GAPEM

El Comando General de las Fuerzas Militares proyecta el desarrollo de unas capacidades que pretenden responder de manera conjunta a las nuevas amenazas, retos y oportunidades, de cara a ello plantea la necesidad de contar una visión expresada en los siguientes términos: “Las Fuerzas Militares del 2030, en el marco de la normatividad, serán una institución integra, con hombres y mujeres idóneos, entrenados, capacitados y actualizados. Fortalecidas en el trabajo conjunto, coordinado, combinado e interagencial. Modernas en equipos y tecnología, con capacidad disuasiva, interoperable y exitosa en más de un escenario en forma simultánea; contribuyendo con sus capacidades al crecimiento de la nación y siendo referentes internacionales en el mantenimiento de la paz global”.

2.4.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2030¹⁰

2.4.1.1 Contar con autonomía estratégica y capacidad disuasiva sustentable para actuar de forma efectiva y simultánea en más de un escenario.

Objetivo Específico No. 1: Contar con las capacidades conjuntas de las FF.MM para disuadir o responder con efectividad a las actuales y futuras amenazas internas y externas de origen armado y no armado.

Iniciativas Estratégicas GAPEM 2015-2018:

- Adoptar como mecanismo único de planeación, la metodología de planeación por capacidades.
- Diseñar el sistema integrado de defensa nacional moderno con base en la metodología de planeación por capacidades.
- Diseñar y aplicar un sistema de comunicaciones estratégicas bajo el concepto Conjunto Coordinado Interagencial (CCI), que sea multimedios con alcance intra, inter y extra institucional.
- Fortalecer la inteligencia conjunta y por Fuerzas.
- Crear y aplicar el concepto de integración de mando y control.

Objetivo Específico No. 2: Disponer de los medios propios que permitan utilizar y/o restablecer oportunamente las capacidades.

Iniciativas Estratégicas GAPEM 2015-2018:

- Determinar la reserva estratégica necesaria para cada una de las capacidades de acuerdo con el concepto de integración de capacidades (CICA)
- Crear un tanque de pensamiento dedicados a observar el comportamiento de los desarrollos científicos, tecnológicos, industriales y logística que informe la toma de

¹⁰ Comando General de las FF.MM. – Planeación Estratégica y Transformación – Dirección de Planes y Programas. Guía de Aplicación 2015-2018 del Plan Estratégico Militar (GAPEM 2030) (25-58)

decisiones para adquirir y/o mantener las capacidades necesarias para, la autonomía estratégica.

- Direccionar y articular los procesos de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), al interior de las FF.MM.
- Alinear los programas de formación, capacitación y entrenamiento con los perfiles requeridos para atender amenazas regulares e irregulares empleando las capacidades (CCI).

Objetivo Específico No. 3: Contar con un sistema logístico que permita mantener la efectividad, la seguridad y la oportunidad en las operaciones militares.

Iniciativas Estratégicas GAPEM 2015-2018:

- Crear el Comando Logístico Conjunto bajo el concepto CCI.
- Diseñar los mecanismos para integrar los sistemas logísticos de las Fuerzas Militares con el propósito de garantizar interoperabilidad y altos niveles de alistamiento.
- Diseñar e implementar mecanismo para desplazar geográficamente capacidades y/o sus componentes, manteniendo la efectividad, seguridad y oportunidad en todos los frentes.
- Evaluar los recursos nacionales que contribuyan al sistema logístico de las Fuerzas Militares y presentar ante los entes correspondientes las oportunidades de mejora.

2.4.1.2 Alcanzar y mantener la superioridad en todas las operaciones a través de la integración de las capacidades militares.

Objetivo Específico No. 1: Transformar las Fuerzas Militares, en unas fuerzas, adaptables, multimisión y capaces de responder efectivamente a los retos del futuro.

Iniciativas Estratégicas GAPEM 2015-2018:

- Identificar, actualizar y priorizar las amenazas a la defensa y seguridad nacional, con el fin de determinar las capacidades necesarias.
- Lograr condiciones óptimas de seguridad que contribuyan a la obtención del objetivo político estratégico de lograr el fin del conflicto en condiciones favorables para el Estado Colombiano y contribuir a los propósitos del Gobierno Nacional en materia de seguridad y defensa nacional.
- Redefinir la estructura y el tamaño de las Fuerzas.
- Actualizar la doctrina para el empleo de la fuerza en función del concepto conjunto, coordinado, interagencial y combinado.
- Fortalecer la capacitación militar especializada.
- Apoyar y cumplir el “Plan Estratégico Sectorial” en materia de asistencia militar a la seguridad pública de acuerdo con los roles y misiones constitucionales.

Objetivo Específico No. 2: Fortalecer la protección de las fronteras.

Iniciativas Estratégicas GAPEM 2015-2018:

- Crear e implementar un plan para el apoyo al control fronterizo en materia de seguridad pública.
- Presentar diseños para la creación de cantones militares de frontera.

Objetivo Específico No. 3: Adquirir la superioridad militar en el ciberespacio a través de la integración de las capacidades de ciberseguridad y ciberdefensa de las Fuerzas Militares.

Iniciativas Estratégicas GAPEM 2015-2018:

- Desarrollar y fortalecer las capacidades de defensa, explotación, respuesta y resiliencia frente a las amenazas cibernéticas.
- Realizar vigilancia tecnológica para estar acorde con el contexto estratégico global.

2.4.1.3 Proyectar la perdurabilidad institucional robusteciendo los mecanismos de protección de la Fuerza y el respeto por los Derechos Humanos.

Objetivo Específico No. 1: Preservar y desarrollar programas de atención integral y bienestar de los integrantes de las Fuerzas Militares.

Iniciativas Estratégicas GAPEM 2015-2018:

- Incrementar la calidad de los servicios del sistema de salud de las Fuerzas Militares para lograr los mejores resultados clínicos de los afiliados.
- Fortalecer y aplicar los mecanismos de control y seguimiento en la administración y prestación de los servicios de salud.
- Lograr la mejor experiencia vivida por el usuario durante la atención.
- Ampliar, mejorar y comunicar los programas de bienestar y calidad de vida del personal militar y civil, tanto activos como retirados.
- Definir y planificar proyectos para modernizar la infraestructura de las unidades militares bajo estándares establecidos.

Objetivo Específico No. 2: Contar con los mecanismos necesarios para direccionar y articular las Fuerzas Militares en los esfuerzos negociados para la finalización de los conflictos presentes y futuros.

Iniciativas Estratégicas GAPEM 2015-2018:

- Contar con la memoria histórica de las Fuerzas Militares y el contexto del conflicto interno.
- Mantener la institucionalidad y la imagen favorable de las Fuerzas Militares como centro de gravedad estratégico.
- Diseñar los modelos, en lo relativo a las Fuerzas Militares, para la implementación del acuerdo de finalización del conflicto armada entre el Estado y los grupos insurgentes.

Objetivo Específico No. 3: Mantener los mecanismos necesarios para garantizar la seguridad jurídica de los miembros de las Fuerzas Militares.

Iniciativas Estratégicas GAPEM 2015-2018:

- Contar con una justicia transicional que cierre de manera definitiva, los procesos contra los miembros de las Fuerzas Militares, garantizando seguridad jurídica futura.
- Establecer un marco jurídico para legitimar todas las operaciones militares.

2.4.1.4 Ser sostenibles con los recursos asignados en procura de mantener la efectividad y la transparencia institucional.

Objetivo Específico No. 1: Direccionar el talento humano bajo el concepto CCI, de modo que se propenda por la gestión por competencias.

Iniciativas Estratégicas GAPEM 2015-2018:

- Diseñar un sistema de gerencia del talento humano por competencias.
- Fortalecer el liderazgo transformador enmarcado en el concepto CCI.

Objetivo Específico No. 2: Contar con un modelo de educación militar profesional y doctrina CCI actualizado.

Iniciativas Estratégicas GAPEM 2015-2018:

- Desarrollar programas de educación militar profesional, capacitación y entrenamiento, que estén alineados con la estrategia y el cumplimiento de objetivos estratégicos.
- Impulsar la educación física y el deporte como herramienta fundamental para el desarrollo del liderazgo y contribuir con la imagen constitucional.

- Iniciar el proceso de acreditación de la educación superior en las Fuerzas Militares, cumpliendo como mínimo con los criterios del Consejo Nacional de Acreditación (CNA).
- Desarrollar un modelo autóctono para revisar, actualizar y producir doctrina operacional conjunta y por Fuerzas, en el marco del contexto estratégico.

Objetivo Específico No. 3: Desarrollar un sistema de gestión integrado conjunto por capacidades (SIGIC) para la optimización de recursos.

Iniciativas Estratégicas GAPEM 2015-2018:

- Desarrollar la gestión financiera y presupuestal del cuatrienio, de acuerdo con la planeación por capacidades.
- Incorporar al sistema integrado la metodología de formulación y gerencia de proyectos bajo estándares certificadas nacionales e internacionales.
- Establecer políticas para la adquisición, renovación, empleo y disposición final, de materiales y equipos con relación con las funciones de las capacidades.
- Tener un mecanismo para la optimización de predios e instalaciones de propiedad de las Fuerzas Militares.

2.4.1.5 Contribuir al desarrollo sostenible del país mediante el empleo de las capacidades militares.

Objetivo Específico No. 1: Apoyar a las entidades del estado y a la comunidad empleando las capacidades militares.

Iniciativas Estratégicas GAPEM 2015-2018:

- Identificar y desarrollar las capacidades necesarias para la acción integral.
- Elaborar el portafolio de servicios que es posible ofrecer empleando las capacidades militares, definir las políticas para su empleo, y generar actualizaciones.
- Contar con un conjunto de procedimientos estandarizados para el empleo de las capacidades militares.
- Apoyar la construcción de obras para educación, salud e infraestructura de la red vial y saneamiento ambiental.

Objetivo Específico No. 2: Potenciar las capacidades militares de atención y prevención de desastres naturales y crisis humanitarias.

Iniciativas Estratégicas GAPEM 2015-2018:

- Contribuir y asesorar en el diseño de ejercicios de prevención y mitigación de desastres naturales y crisis humanitarias.
- Mantener las capacidades existentes y desarrollar las que sean necesarias para contribuir en la prevención y atención de desastres naturales y crisis humanitarias.

Objetivo Específico No. 3: Contribuir con las capacidades militares a la protección de los recursos naturales y a la protección y preservación del medio ambiente.

Iniciativas Estratégicas GAPEM 2015-2018:

- Contar con el conjunto de procedimientos necesarios estandarizados para prevenir, mitigar y compensar los impactos ambientales, en el desarrollo de operaciones militares principales y no principales, así como en la gestión interna.
- Desarrollar mecanismos para fortalecer la interacción con las autoridades ambientales, nacionales e internacionales.
- Desarrollar mecanismos para agilizar la denuncia por daños ambientales derivados de actividades ilegales, que contribuyan al proceso de judicialización de los responsables.

2.4.1.6 Ser referente de orden internacional en la lucha contra amenazas transnacionales.

Objetivo Específico No. 1: Participar activamente en operaciones combinadas, misiones internacionales y en jornadas multinacionales para el desarrollo.

Iniciativas Estratégicas GAPEM 2015-2018:

- Participar en misiones internacionales de asistencia humanitaria, atención de desastres y operaciones de paz.
- Profundizar las relaciones de cooperación militar con países y organismos de orden global.

Objetivo Específico No. 2: Contar con una diplomacia militar efectiva en el cumplimiento de los objetivos estratégicos e intereses nacionales.

Iniciativas Estratégicas GAPEM 2015-2018:

- Proyectar la imagen de Colombia, mediante la participación priorizada en organismos multilaterales.
- Contar con un perfil de carrera y programa de capacitación en función de la diplomacia militar.

Objetivo Específico No. 3: Crear, fortalecer y actualizar los mecanismos de cooperación internacional y prestación de servicios en materia de defensa y seguridad nacional.

Iniciativas Estratégicas GAPEM 2015-2018:

- Desarrollar programas de capacitación y transferencia de tecnología para la lucha contra amenazas transnacionales.
- Elaborar el portafolio de servicios que es posible ofrecer empleando las capacidades militares.
- Programar y desarrollar ejercicios combinados bajo el concepto CCI.

2.5 ESTRATEGIA DE LA ARMADA NACIONAL – PLAN DE DESARROLLO 2030

La Armada Nacional cumple con sus roles y misiones centrada en una estrategia definida y enmarcada en cinco grandes vértices que conforman un sistema denominado *Pentágono Naval*, que se constituye en la carta de navegación sobre la cual permanentemente se traza el derrotero a seguir, dentro del principio rector de la flexibilidad, en concordancia con un entorno dinámico propio del escenario operacional de una Fuerza Naval y que demanda de la Institución estar preparada, entrenada y disponible en forma permanente para enfrentar potenciales situaciones de crisis, conflicto o guerra, permitiéndole desplegar sus capacidades para responder a múltiples amenazas y retos en diversos y variados escenarios para el cumplimiento de su misión.

2.5.1 Vértice Defensa y Seguridad Nacional

La contribución de la Armada Nacional en este campo se enmarca fundamentalmente en la defensa de los intereses nacionales (marítimos) y los derechos de los colombianos, sus recursos y sus bienes, con el objeto de crear condiciones que permitan un estado de desarrollo, bienestar y crecimiento económico sostenible, para que Colombia sea una nación próspera, segura y que brinde oportunidades a sus habitantes. Esto integra el concepto de la Defensa Nacional que comprende salvaguardar la soberanía y la integridad territorial, generar una disuasión sobre potenciales amenazas presentes y futuras, participar en situaciones de crisis como instrumento de apoyo de la política nacional y combatir a todo tipo de organizaciones que pretendan perturbar el orden constitucional, desestabilizar las instituciones legalmente constituidas y atentar contra la población por medio de acciones violentas o terroristas.



* En coordinación con Autoridad Marítima - DIMAR
 Figura N° 1 Vértices de la Estrategia Pentagonal

La responsabilidad de la Armada Nacional en este escenario es compartida, en el ámbito interno, con toda la Fuerza Pública y estamentos de seguridad del estado, y en el ámbito externo con las otras Fuerzas Militares, en lo que constituye un esfuerzo conjunto, coordinado e interagencial para enfrentar y vencer cualquier tipo de amenaza.

Una de las tareas más exigentes, contundentes y permanentes que lleva a cabo la Armada Nacional, es la lucha contra el narcotráfico y delitos conexos, a través de la cual se busca derrotar a las estructuras de delincuencia transnacional que utilizan nuestros mares y costas para financiar el terrorismo, el crimen y la violencia que afecta la seguridad y tranquilidad de los colombianos.

2.5.2 Vértice de Seguridad Marítima y Fluvial

La Armada Nacional tiene como objetivo en este vértice, garantizar la seguridad en forma integral del territorio marítimo y fluvial, proteger los intereses marítimos y fluviales de la nación y ejercer la autoridad en el mar. Sus responsabilidades en este ámbito incluyen actividades que aseguren la presencia del Estado en todos los espacios oceánicos y fluviales a través de la protección de la vida humana en el mar, garantizar la libre navegación, establecer y mantener la adecuada cartografía y señalización marítima en puertos, costas y ríos, hacer cumplir la ley del mar, las normas internacionales y las convenciones de la Organización Marítima Internacional (OMI), entre otras. Dentro de este campo de acción se debe proteger el desarrollo de todas las actividades marítimas y fomentar el uso racional del mar mediante una vigilancia y control de todo el espacio marítimo, costero y fluvial, en coordinación con la Dirección General Marítima.



Fotografía N° 3 Unidad de Guardacostas Armada Nacional

2.5.3 Vértice de Desarrollo Marítimo

La Armada Nacional contribuye activamente al desarrollo marítimo del país, no sólo a través de la vigilancia y control de los espacios marítimos, costeros y fluviales, sino también a través de la protección de sus recursos.

Dentro de los objetivos está coadyuvar al control de la explotación racional, dentro del correspondiente marco legal, del mar y sus recursos renovables y no renovables; además contribuye activamente a la investigación científica marina, con el propósito de generar el conocimiento necesario para la efectiva explotación, uso y protección del medio marino.

Igualmente se considera de gran valor e importancia mantener, fortalecer e impulsar el servicio cartográfico e hidrográfico nacional, así como mantener un servicio meteorológico con enfoque operacional, para entregar información oportuna y confiable que contribuya a la seguridad en la navegación, y apoyar a quienes utilizan el mar como fuente de sustento. Estos objetivos se desarrollan en amplia coordinación con la Dirección General Marítima.

El desarrollo de la industria naval a través de la participación de COTECMAR en la generación de conocimiento, talento humano, reconocimiento, buenas prácticas y capacidades a nivel nacional, posicionan a la Armada Nacional como un dinamizador de la economía y multiplicador de fortalezas que contribuyen activamente al desarrollo y crecimiento económico del país. Así mismo es un instrumento para posicionar a Colombia en el entorno mundial como un país altamente competitivo y con capacidades tecnológicas de avanzada.

La investigación científica marina, el desarrollo tecnológico y la innovación, son ejes fundamentales de este vértice y hacen parte del aporte de la Armada Nacional a velar por los intereses marítimos, al desarrollo y crecimiento económico. Así mismo se continuará con la protección, recuperación y preservación del patrimonio cultural sumergido.



Fotografía N° 4 Patrullera de Apoyo Fluvial Pesado

2.5.4 Vértice de Protección del Medio Ambiente

La Armada Nacional contribuye activamente a la protección del medio ambiente, no sólo implementando dentro de los procesos y actividades institucionales un adecuado sistema de gestión ambiental enmarcado dentro de un Plan Estratégico Ambiental, sino además realizando operaciones navales relacionadas con la prevención de actividades que atenten contra el medio ambiente marino.

La protección de los recursos marinos renovables y no renovables, el combate al tráfico ilícito de especies, el control de la explotación irracional de recursos y la protección de diversas especies en peligro de extinción o sobre las cuales existen vedas, la contribución a las actividades costa afuera seguras y amigables con el medio marino son algunas de las acciones que la Institución desarrolla en forma permanente enmarcadas en un compromiso social con los colombianos.

Igualmente la Armada Nacional contribuye con sus medios al desarrollo de operaciones de mitigación, atención, control y seguridad cuando se han producido hechos que afectan al medio ambiente, como derrames o vertimientos de hidrocarburos o sustancias nocivas. En este ámbito existe una clara normatividad internacional que compromete a la Nación y que ha sido delegada en muchos aspectos a la Armada Nacional para su implementación, control, verificación y ejecución.

2.5.5 Vértice Internacional

La Armada es un valioso instrumento de la política exterior del gobierno nacional, dentro de este enfoque la Institución participa en operaciones navales combinadas, foros internacionales, proyectos de investigación científica marina y programas de capacitación y entrenamiento a terceros países en el marco de acuerdos y convenios, bajo una agenda de multilateralidad.

Así mismo desarrolla operaciones de cooperación, asistencia humanitaria y apoyo, así como misiones de buena voluntad y diplomacia naval para mostrar el pabellón nacional en los puertos y mares del mundo; realiza programas de intercambio, especialmente en el área académica, tecnológica y científica, con las Marinas de países aliados y amigos.

Dentro de su proyección, la Armada busca mejorar la interoperabilidad con Armadas extranjeras, las cuales reconocen nuestra competencia, profesionalismo y capacidades operacionales. Nuestra proyección es poder participar activamente en Operaciones Multinacionales de Paz o de asistencia y ayuda humanitaria, con el objeto de permitir que Colombia, en el contexto de un mundo globalizado, tenga una mayor interacción con la comunidad internacional, lo cual le otorga una mayor estatura estratégica a nivel regional e internacional permitiendo llegar a ser considerada una Armada mediana de proyección regional.

En el proceso de traducción de la estrategia, la Armada Nacional previo a la definición de los objetivos estratégicos, analizó y estableció la alineación que debe existir entre éstos y la Estructura de Fuerza del 2030, la cual a su vez responde a las capacidades operacionales identificadas por la Institución con el fin de hacer frente a las amenazas y retos de futuro.

En consecuencia, el presente Plan Estratégico Naval contribuye no sólo al cumplimiento de los objetivos nacionales, sectoriales y militares dispuestos para el 2015-2018, sino también a la materialización del Plan de Desarrollo 2030 de la Armada Nacional, mediante el cual se espera dar cumplimiento a la misión y alcanzar la visión de 2030 “Una Armada mediana de proyección regional”.



Fotografía N° 5 La Armada Nacional expande los intereses Colombianos en el continente Antártico

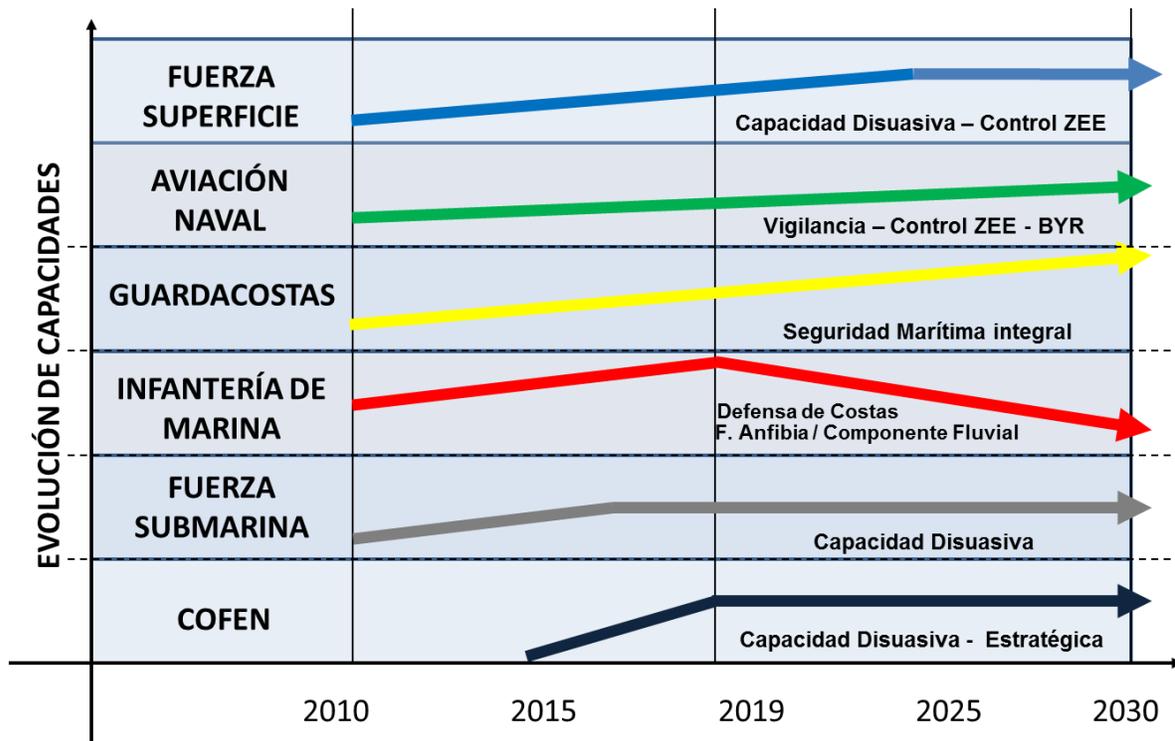


Figura N° 2 Proyección de Capacidades – Plan 2030

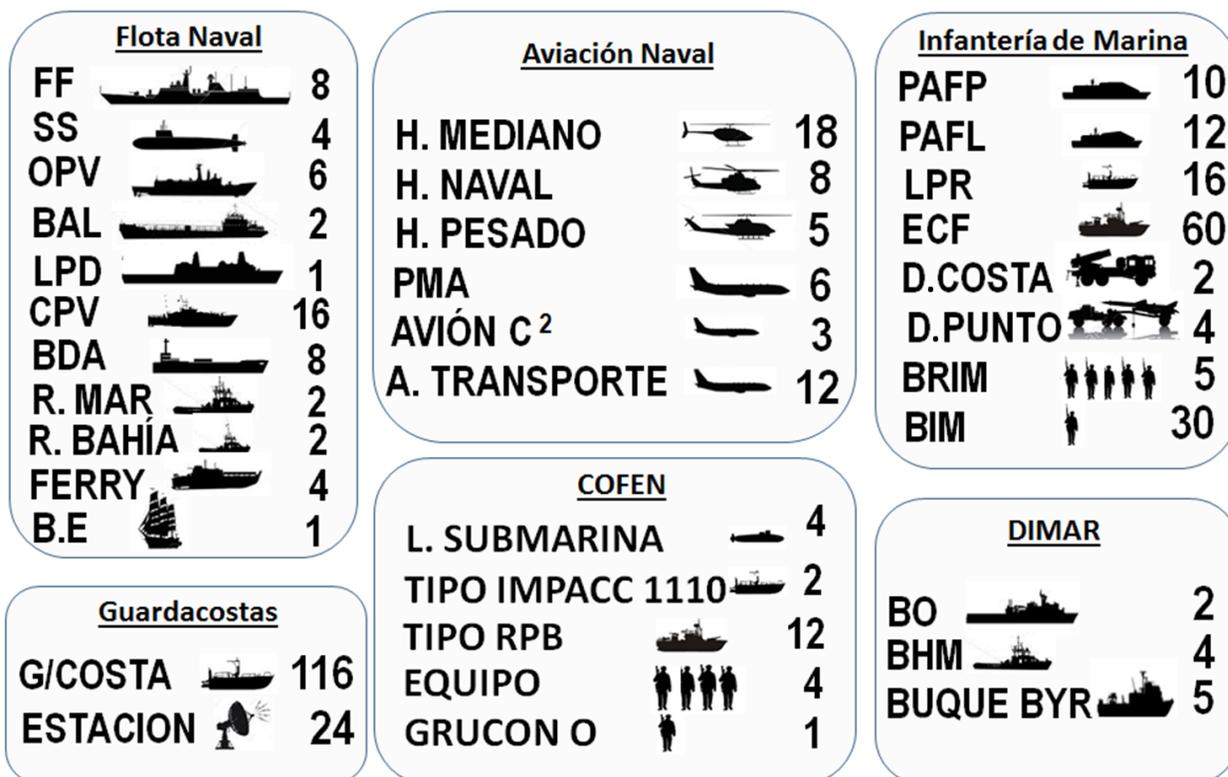


Figura N° 3 Estructura de Fuerza - Plan Faro 2030 / Proyección de los Componentes

3. PLANEAMIENTO INSTITUCIONAL

La Armada Nacional como componente vital de todo el sistema de defensa y seguridad nacional, no es ni único, ni independiente; por el contrario, la Institución se articula dentro de un concepto político-estratégico con la política nacional, las políticas del sector defensa y el planeamiento conjunto, coordinado, combinado e interagencial. De allí articula y deriva sus objetivos, estrategias, líneas de acción, programas, proyectos y en general las actividades que debe cumplir para contribuir al logro de los intereses nacionales.

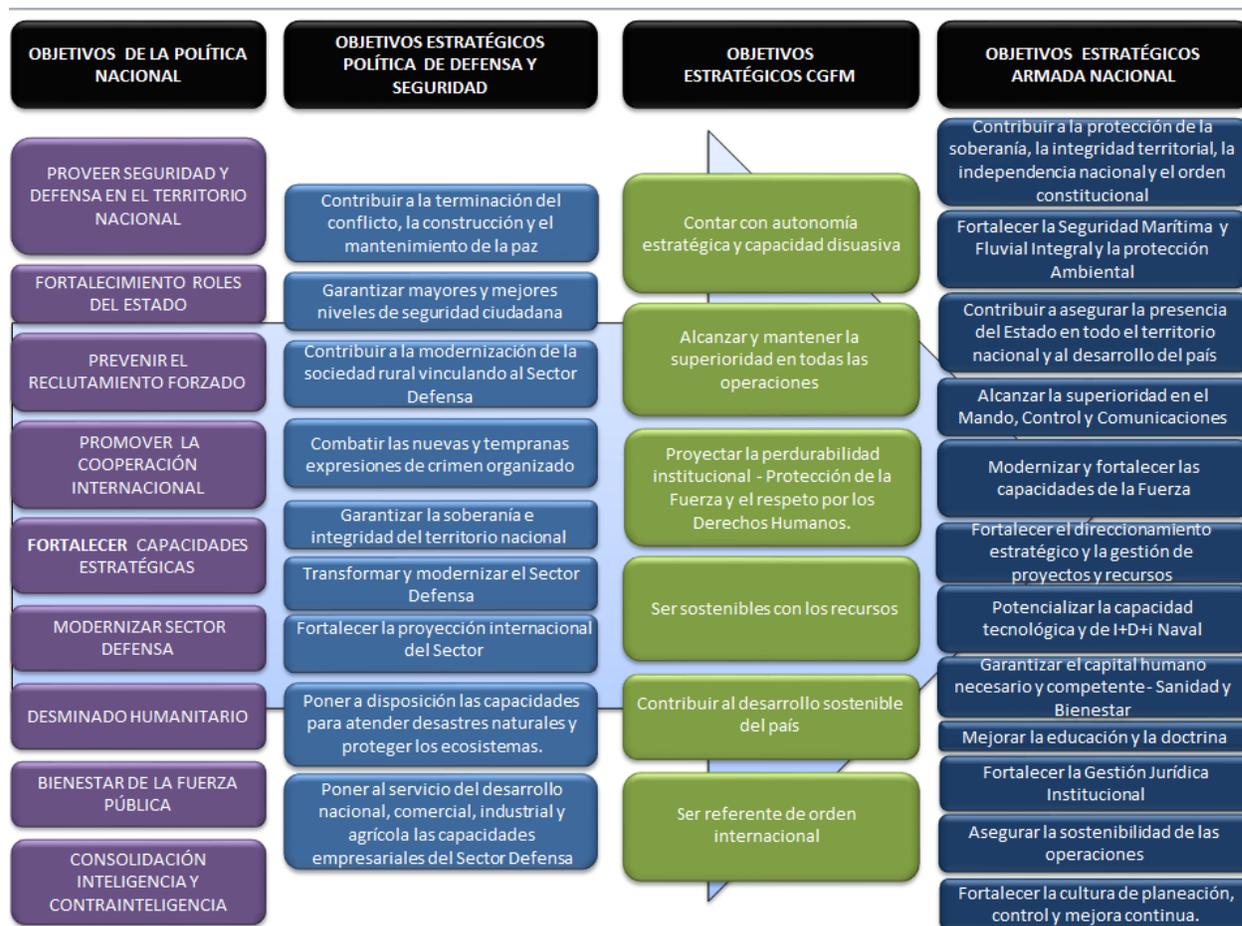


Figura N° 4 Alineación de los Objetivos Estratégicos

3.1 MODELO DE PLANEACIÓN

El Direccionamiento Estratégico de la Armada Nacional es el proceso formalizado de planeación y proyección de corto, mediano y largo plazo, que conforme a los intereses del Estado y la conducción político-estratégica, dentro de un entorno determinado y disponibilidad de recursos, permite seleccionar estrategias, líneas de acción y métodos (planes y proyectos), para alcanzar los objetivos; se usa para proporcionar un direccionamiento desde el nivel superior, con lo cual se estructura el plan de desarrollo institucional a efectos de establecer las capacidades y estructura de fuerza requerida para dar cumplimiento a las políticas e intereses nacionales, basándose en la apreciación de necesidades de seguridad nacional, y la proyección de las capacidades necesarias para satisfacer tales requerimientos, dentro de las limitaciones del presupuesto fiscal.

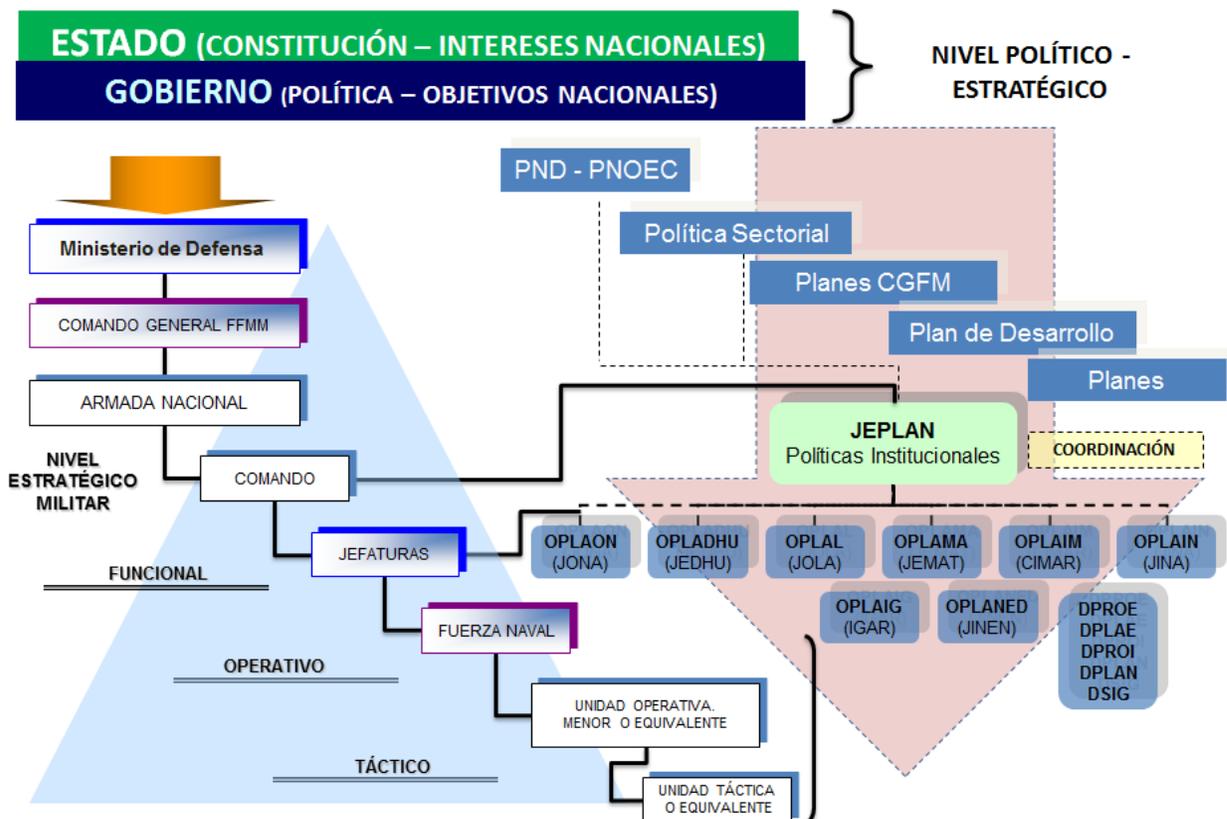


Figura N° 5 Jerarquía de Planeación de la Armada Nacional

Nivel Estratégico Está definido por el Plan Nacional de Desarrollo, la Política de los Océanos y los Espacios Costeros, así como la política de defensa y seguridad nacional, las cuales a su vez se articulan con las demás políticas sectoriales y la estrategia militar.

En este nivel, le corresponde a la Armada Nacional establecer los objetivos, estrategias y líneas de acción que permitan el cumplimiento de objetivos superiores, garantizando las condiciones necesarias para asegurar la defensa de los intereses nacionales y el fomento de los intereses marítimos.

Nivel Operativo Este nivel se constituye en el enlace y articulador del nivel estratégico y el táctico, en un concepto práctico comprende la articulación y alineación realizada por las Jefaturas, Direcciones, Fuerzas Navales, Comandos, Fuerzas de Tarea, Direcciones, Brigadas, Bases Navales y Flotillas. Este nivel se encarga de ejecutar y dar cumplimiento a las políticas, estrategias y directrices emitidas por el nivel superior con el propósito de lograr los objetivos estratégicos de la Armada, su accionar debe apuntar a generar los resultados de impacto que contribuyan al cumplimiento de la misión y visión institucional. A través del ciclo de planeación, ejecución, verificación, y control y evaluación llevan a cabo el aporte por contribución a los objetivos estratégicos.

Nivel Táctico Es el último escalón de la planeación, implementación, ejecución y evaluación de las estrategias y líneas de acción planteadas a nivel superior, es el ejecutor de la política para el logro de los objetivos estratégicos, siendo un actor de suma importancia en la dinámica institucional. Contempla a todas las Unidades a Flote, Batallones, Grupos Aeronavales, Estaciones de Guardacostas, Apostaderos, Grupos Especiales y Unidades fundamentales. Este nivel a través de metas específicas y particulares apoya el logro de los objetivos superiores.

La articulación de estos tres niveles, así como su perfecto engranaje para entender y materializar los objetivos estratégicos, le permiten a la Armada el cabal cumplimiento de su misión.



Figura N° 6 Modelo de Planeación Descendente

3.2 DESARROLLO DEL PLAN

En el marco del direccionamiento estratégico, la visión y misión se constituyen en los ejes fundamentales a través de los cuales se orienta todo el liderazgo institucional para asegurar las actividades operacionales, logísticas y de apoyo.

El Plan Estratégico Naval define los objetivos para el cumplimiento de la visión institucional, estos se logran mediante la implementación de estrategias, de las cuales se derivan las líneas de acción y los planes de acción, evaluados y retroalimentados permanentemente dentro del ciclo de planeamiento estratégico.

3.2.1 MISIÓN DE LA ARMADA NACIONAL

De conformidad con el mandato constitucional¹¹ la misión de la Armada se define como:

“Contribuir a la defensa de la Nación a través del empleo efectivo de un poder naval flexible en los espacios marítimo, fluvial y terrestre bajo su responsabilidad, con el propósito de cumplir la función constitucional y participar en el desarrollo del poder marítimo y en la protección de los intereses de los colombianos”¹²



Fotografía N° 6 Unidades Fuerza de Superficie Armada Nacional.

La función constitucional de la Armada Nacional se hace cada día más trascendental y relevante, es un imperativo la defensa de la soberanía, la independencia, la integridad territorial y el orden constitucional en los espacios marítimos, fluviales y terrestres bajo su responsabilidad. Para cumplir esta función la Armada, como exponente del poder naval, debe contar con una fuerza **moderna, flexible, organizada y adaptable** que garantice el éxito en el cumplimiento de las diferentes misiones que impone la defensa y seguridad nacional y que la hacen ser decisiva en la guerra.

¹¹ Constitución Política de Colombia: Artículo 2° *“Son 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”.*

Artículo 217. *“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”.*

¹² Comando General FF,MM., Manual de Derecho Operacional para las Fuerzas Militares - 2015

3.2.2 VISIÓN DE LA ARMADA NACIONAL

“Para el año 2030 la Armada Nacional será una Armada mediana de proyección regional; con fuerza defensiva oceánica, garante de los intereses marítimos de la Nación y con capacidad de realizar operaciones de Seguridad Marítima dentro de la Zona Económica Exclusiva, Seguridad Fluvial y de Guerra Naval en los teatros de Operaciones establecidos, sirviendo de apoyo a la política exterior del gobierno nacional, así como contribuir al desarrollo tecnológico, científico, social y económico de la Nación”

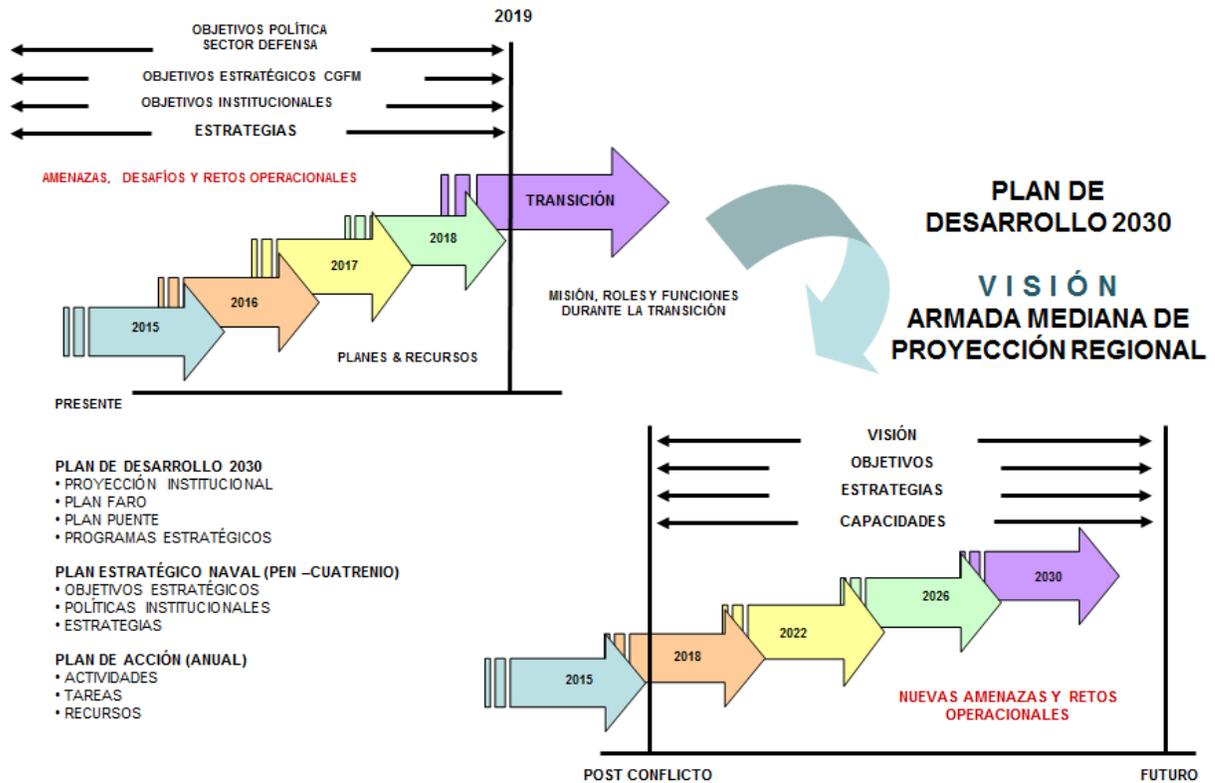


Figura N° 7 Horizonte de la visión institucional

Moderna, flexible y disuasiva, serán los principios de la actitud estratégica de una Armada mediana de proyección regional, frente a las amenazas, desafíos y retos actuales y futuros. Esta actitud se constituye en la principal contribución que la Institución hace para neutralizar las amenazas en unión de toda la Fuerza Pública y en conjunto con la integralidad de las fuerzas vivas de la sociedad colombiana; su actitud estratégica defensiva-ofensiva al ser genuinamente legítima, garantizará que se logre dar un parte de tranquilidad a los colombianos haciendo presencia activa en el territorio marítimo y fluvial del país.

La disuasión, debe ser uno de los atributos de la Armada, una capacidad efectiva para enfrentar y neutralizar las amenazas externas e internas a través de una Marina de Guerra fortalecida tecnológicamente, con un talento humano competente, profesional y entrenado, con una proyección operacional que permita defender la soberanía, la independencia, la integridad territorial y el orden constitucional.

Finalmente una Marina que sea respetada como símbolo de transparencia y ética que sirva de patrón de referencia para todo tipo de organizaciones tanto en el ámbito nacional como internacional. Una Armada Nacional líder, que garantiza y promueve entre los colombianos prosperidad en todos los ámbitos donde se encuentre presente, fomentando el desarrollo armónico y sostenible del país.

3.3 CÓDIGO DE ÉTICA

Los principios y valores que forjan el espíritu de los miembros de la Armada representan las virtudes y convicciones éticas y morales que nuestros hombres y mujeres defienden y profesan para cumplir su deber con entereza, luchar con tesón por el engrandecimiento de nuestro país y a la vez, para encontrar el mejor rumbo hacia la realización personal, buscando en cada acción ser mejores ciudadanos y por ende, servir mejor a Colombia.

La identificación y puesta en práctica de los principios y valores que a continuación se exponen es lo que agrega valor a las actuaciones individuales, lo cual se ve reflejado en las relaciones humanas y en el desempeño profesional.

PRINCIPIOS	VALORES
<p>Son las verdades y pilares rectores de nuestro actuar que nos acompañan en el obrar diario, en la manera de ser de los hombres y mujeres que conforman la Armada Nacional y cuya preservación es una obligación y compromiso de todos.</p>	<p>Están relacionados con las grandes convicciones humanas de lo que es bueno, de lo que es mejor y de lo que es óptimo. Tienen la facultad, en sí mismos, de propiciar alegría, satisfacción y felicidad a quienes los poseen y profesan. Por tanto, son fundamentales en la búsqueda de las realizaciones humanas.</p>
<p>Respeto y acatamiento a la constitución y la Ley. Nos corresponde defenderlas, preservarlas, hacerlas respetar y cumplir estrictamente con sus preceptos.</p> <p>Ética en todas las actuaciones. El comportamiento de los miembros de la Institución debe estar acompañado por los valores y virtudes tales como el honor, la prudencia y la lealtad, bases de la teoría de la ética institucional y que son la esencia de la conducta militar.</p> <p>El respeto de la dignidad humana. Actuaciones guiadas por una profunda consideración por las personas; tanto al interior como al exterior de la Institución. Ninguna conducta del personal de la Armada atentará contra la calidad de vida, la dignidad y la autoestima legítima de la sociedad y sus miembros.</p>	<p>Lealtad. Es la plena manifestación de fidelidad hacia la verdad, proyectada a uno mismo, a la familia, a la institución y a la patria.</p> <p>Responsabilidad. Asumir y aceptar las consecuencias de nuestros actos libres y conscientes.</p> <p>Honestidad. Actuar con rectitud, sinceridad, transparencia y legalidad. Forma de ser, de obrar, de construir el camino del mejoramiento, de aceptar las críticas, sirviendo de modelo para las nuevas generaciones.</p> <p>Solidaridad. Responder con acciones humanitarias ante situaciones que pongan en peligro la vida, la paz, el orden y la seguridad de los colombianos, fomentando la cooperación. Adherirse a los principios, políticas y valores del Estado y la sociedad, apoyando las acciones en función de la paz, el orden y la seguridad.</p>

PRINCIPIOS	VALORES
<p>La búsqueda de cooperación e integración interinstitucional. Optimizar y complementar los servicios, las mejores prácticas, articular esfuerzos para garantizar efectividad y oportunidad en los resultados.</p> <p>El compromiso con la Nación. Deber y responsabilidad con la Patria: con la causa de la democracia, con la paz del país, con el liderazgo, con la misión asignada, con el propósito de ganar la guerra y facilitar la solución del conflicto armado.</p> <p>La competencia profesional. El profesionalismo, honestidad y dedicación en las misiones y tareas asignadas, permite elevar el desempeño y la obtención de resultados efectivos; liderar a través de la aplicación de conceptos gerenciales modernos, con el propósito de ganar la guerra y facilitar la superación de la amenaza terrorista.</p> <p>La unión y cambio. La unión y cambio que debe existir en toda la organización, para trabajar de manera conjunta en la consolidación y sostenibilidad de la seguridad en Colombia, adaptándose con eficiencia a los continuos cambios del entorno.</p>	<p>Actitud de Servicio. Estar dispuesto a atender las necesidades de los demás y a ofrecer alternativas de solución.</p> <p>Valor: Actuar con coraje, arrojo, intrepidez y prudencia en cada situación que sea necesaria para defender el bienestar de la Nación. Fuerza de corazón o de espíritu con que se arrostran todos los peligros, Es aquel vigor enérgico y sublime con que todo se sacrifica ante la gloria y la felicidad de la Patria.</p> <p>Justicia: Dar a cada quien lo que corresponde, por sus méritos y actos.</p> <p>Compromiso: Conocer y cumplir con empeño, profesionalismo y sentido de pertenencia los deberes y obligaciones.</p> <p>Honor: Virtud que caracteriza a la persona y que la hace consistente con la esencia de su ser y de los principios que ha prometido defender, respetar y acatar.</p> <p>Respeto: Tratar a los demás con deferencia y consideración y reconocer su dignidad, creencias, tradiciones, costumbres y derechos. Profunda consideración por el ser humano, por la dignidad y la autonomía personal.</p> <p>Servicio: Satisfacer las necesidades de la comunidad en los fines que la Constitución y la Ley nos han confiado.</p> <p>Disciplina: Cumplir las normas establecidas y reconocer la autoridad. Profunda consideración por el ser humano, por la dignidad y la autonomía personal.</p>

3.4 POLÍTICAS INSTITUCIONALES

Las Políticas Institucionales se constituyen en el derrotero que orienta el rumbo de todos los componentes de nuestra Institución. El direccionamiento establecido en este documento representa una guía para la toma de decisiones y se deriva de los criterios y directrices establecidos por el Comandante de la Armada Nacional.

La visión que ilumina nuestro derrotero es la de llegar a ser en el mediano plazo una “Armada Mediana de proyección Regional”, consecuente con la aspiración nacional de ser una potencia regional para liderar importantes aspectos de la agenda latinoamericana en áreas en las que contamos con la experiencia y resultados demostrables que se constituyen en aporte significativo para la seguridad, la estabilidad, la integración de la región y la proyección de la Autoridad Marítima Colombiana.

Planeación Naval

Se evitará la improvisación como regla general y se reconocerá la planeación hecha por los anteriores comandos en los diferentes niveles, haciendo los ajustes necesarios por el cambio del entorno.

Liderazgo y Empoderamiento

Todos y cada uno de los miembros de la institución son importantes en la labor de que desarrollen, desde el personal civil del nivel asistencial hasta los oficiales de la más alta graduación.

Administración Óptima de Recursos

El proceso de planeación será observado en la administración de recursos (Talento Humano, Recursos Físicos y Financieros, Material Naval, Tiempo), de manera que se obtenga el mejor resultado con el menor costo posible.

Éxito Operacional

La Armada Nacional, en el ámbito de la defensa nacional desarrollará su esfuerzo operacional a fin de garantizar la soberanía de la nación, la integridad territorial y el orden constitucional en el territorio marítimo y en las fronteras fluviales, que le permitan desarrollar una capacidad disuasiva.

Con el propósito de lograr la paz y la seguridad de los colombianos, y contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos, se han desarrollado cinco planes operacionales desde el ámbito operacional, así:

1. Plan de Seguridad y Defensa Nacional
2. Plan Contra las Drogas
3. Plan de Seguridad Costa Afuera
4. Plan de Seguridad Marítima Integral
5. Plan de Seguridad Marítima Fluvial

El entrenamiento de las maniobras navales, fluviales y terrestres de Infantería de Marina establecidas por la doctrina, manuales y procedimientos debe ser permanente y es la base fundamental con la cual el Comandante prepara su Unidad para el combate, evita los errores operacionales y fortalece la moral combativa.

Se debe mantener como centro de gravedad la legitimidad para lo cual se debe actuar dentro del respeto de los Derechos Humanos y del derecho Internacional Humanitario.

4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La Armada Nacional definió doce objetivos estratégicos enmarcados en cuatro perspectivas que representan los campos de acción institucional, estos objetivos se integran por estrategias y líneas de acción de impacto en el corto y mediano plazo, con el fin de contribuir al logro de la visión 2030 y el permanente cumplimiento de la misión institucional.

Todas las operaciones navales, programas, proyectos, iniciativas, procesos, tareas, actividades, medios y presupuesto deben finalmente orientarse dentro de un esfuerzo de contribución al logro de estos objetivos, generando una sinergia institucional que fortalezca a todos los componentes y redunde en el beneficio del país.

4.1 MAPA ESTRATÉGICO

El Mapa Estratégico articula los objetivos de la Armada dentro de un modelo de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto, generando una verdadera sinergia entre las diferentes perspectivas definidas por la Armada Nacional para el cumplimiento de su misión y visión.

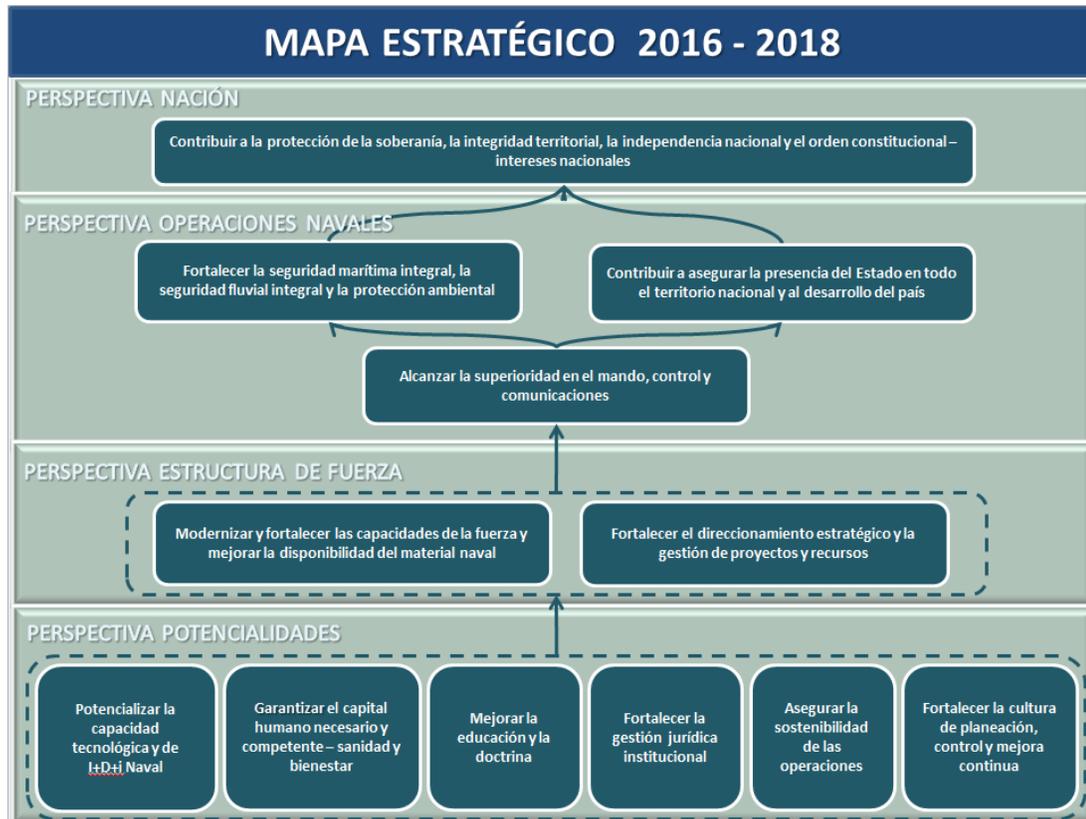


Figura N° 8 Mapa Estratégico 2016-2018

PERSPECTIVA NACIÓN

La perspectiva “**Nación**” encierra el objetivo de más alto nivel, alineado con los intereses y objetivos nacionales. Enmarca el cumplimiento de la misión institucional y su aporte a la seguridad, desarrollo y crecimiento del país; mediante variables específicas y diferenciadoras pretende contribuir al logro de un estado de seguridad, prosperidad, bienestar y desarrollo para los colombianos. Esta propuesta de valor constituye el eje de la estrategia y la forma en que se espera que la Armada Nacional sea reconocida por los colombianos. Igualmente, define el contexto para el resto de los objetivos, estrategias y líneas de acción a través de propuestas que generan indicadores de alto impacto, por contribución. Esta perspectiva define lo que la Armada Nacional espera lograr: contribuir a la seguridad y defensa nacional y aportar a la construcción de un mejor país a partir de una propuesta de valor basada en el desarrollo, la seguridad y el bienestar de los ciudadanos.

Esta perspectiva está integrada por un único objetivo, el primero del Mapa Estratégico 2016-2018, así: **No. 1 Contribuir a la protección de la soberanía, la integridad territorial, la independencia nacional y el orden constitucional - Intereses Nacionales.** Este objetivo se materializa tanto por la explotación de los resultados alcanzados en los niveles táctico y operacional, como de todas las actividades y acciones institucionales, y tiene como propósito generar un alto impacto en el ámbito nacional (que involucra los cuatro campos del poder nacional: militar, político, económico y de información) e internacional.

PERSPECTIVA OPERACIONAL

Contempla los resultados operacionales y actividades de impacto estratégico que contribuyen al logro de los objetivos estratégicos del Sector Defensa, así como los operacionales del CGFM¹³. Enmarca el desarrollo e implementación del concepto de la seguridad marítima integral, la seguridad fluvial integral, el desarrollo nacional y la protección del medio ambiente, así mismo comprende las estrategias y procesos críticos que contribuyen a satisfacer la perspectiva superior.

Su materialización implica la sinergia de todos los componentes mediante la integración de medios, personal, infraestructura, organización y doctrina, con el objeto de hacer el mejor uso posible de los recursos disponibles, para lograr un impacto en las operaciones y así alcanzar las metas institucionales.

Esta perspectiva está conformada por los objetivos No. 2, 3 y 4 del Mapa Estratégico 2016-2018, así:

Objetivo N° 2 Fortalecer la Seguridad Marítima Integral, la Seguridad Fluvial Integral y la protección Ambiental.

La responsabilidad de la Armada Nacional abarca todas las actividades que contribuyen a fortalecer la consolidación de un estado de seguridad para los colombianos. Dentro de las tareas más relevantes están salvaguardar la vida humana en el mar, proteger las líneas de comunicaciones marítimas y fluviales, garantizar la libre navegación, hacer cumplir las leyes y normas nacionales y la legislación internacional, promover la investigación científica marina, controlar y vigilar las actividades marítimas y fluviales, proteger el patrimonio sumergido, el medio ambiente marino y fluvial, promover el desarrollo sostenible y fomentar una conciencia marítima nacional orientada a generar un real entendimiento del potencial de nuestros mares y ríos. Algunas de estas actividades se materializan en un esfuerzo compartido con la Dirección General Marítima y la Comisión Colombiana del Océano.

Así mismo, este objetivo incluye el desarrollo de operaciones navales sostenidas de cara al mejoramiento de la Seguridad Pública, la contribución de la Armada en la terminación del conflicto armado y la consolidación de la paz.

Objetivo N° 3 Contribuir a asegurar la presencia del Estado en todo el territorio nacional y al desarrollo del país.

El objetivo enmarca las iniciativas para consolidar las capacidades orientadas a fortalecer la presencia activa del estado en territorio marítimo, espacios costeros y ríos, al desarrollo de operaciones navales diferentes de la guerra que permitan hacer cumplir la legislación nacional e

¹³ Comando General de las FF.MM. Plan de Campaña, Metas.

internacional, proteger los intereses marítimos del país, vigilar y controlar el desarrollo de las actividades marítimas, apoyar la diplomacia del Estado, apoyar a autoridades civiles en situaciones de emergencia que involucren atención de desastres y ayuda humanitaria, asegurar la explotación legítima y racional de recursos, desarrollar investigación científica marina, apoyar el desarrollo de la industria marítima nacional, proteger el patrimonio cultural sumergido, apoyar a las comunidades apartadas cuyas vías de comunicación sean exclusivamente marítimas y/o fluviales y en general desarrollar actividades que coadyuven al desarrollo nacional. En este objetivo se integran y articulan las estrategias y líneas de acción con las iniciativas y actividades de la Dirección General Marítima.

También se considera la contribución de la Armada al objetivo nacional de desminado humanitario mediante su participación activa en el desminado de las zonas asignadas.

Objetivo N° 4 Alcanzar la Superioridad en el Mando, Control y Comunicaciones

Este objetivo busca garantizar el desarrollo de operaciones navales sostenidas y contundentes incluyendo la contribución de la Armada Nacional en las operaciones conjuntas, combinadas, coordinadas e interagenciales. Para lograrlo se requiere asegurar la superioridad en el manejo, adquisición, procesamiento, protección y diseminación de información, para obtener el apoyo de la población, alcanzar la victoria y elevar su moral combativa; generar las condiciones más favorables para las operaciones y garantizar el mando y control para sincronizar e integrar las actividades de la Fuerza en los niveles estratégico, operacional y táctico, en apoyo de los procesos de toma de decisiones y de ejecución de acciones militares.

En forma simultánea se busca influir, interrumpir, dañar y explotar los procesos humanos y automáticos que apoyan la toma de decisiones del enemigo en todos los niveles, con el objeto de crear y sostener efectos deseados y medibles sobre su liderazgo, sus fuerzas, sus sistemas de información y sobre la información en sí misma a que tiene acceso.

El conocimiento del ambiente operacional, del enemigo, de los factores externos e internos que afectan las operaciones y de todas las variables que inciden en el cumplimiento de una misión determinada, son una prioridad para la institución, por lo anterior el fortalecimiento permanente de la inteligencia y contrainteligencia es esencial para lograr éxitos operacionales, actualmente el concepto de ciberdefensa, ciberseguridad y ciberinteligencia son campos de acción relativamente nuevos pero de gran interés para la Armada.

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Líneas de Acción
2. Fortalecer la Seguridad Marítima Integral, la Seguridad Fluvial Integral y la protección Ambiental	Fortalecer el control de las actividades marítimas y fluviales – Ejercicio de la autoridad en el territorio marítimo y fluvial	Formular e implementar el Plan de Seguridad Marítima Integral y el Plan de Seguridad Fluvial Integral.
		Fortalecer las capacidades operacionales de Guardacostas.
		Contribuir en la implementación del Servicio Marítimo de Búsqueda y Salvamento.

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Líneas de Acción
	Asegurar la protección de la Infraestructura Crítica - Off Shore	Implementar el Plan de Seguridad Costa Afuera - Plan Castor.
	Apoyar las acciones de prevención y protección del medio ambiente y los recursos naturales	Apoyar el Plan Nacional de Contingencias contra Derrames de Hidrocarburos, Derivados y Sustancias Nocivas en aguas Marinas, fluviales y lacustres.
		Fortalecer las capacidades para proteger, preservar el medio ambiente, prevenir, responder, controlar y mitigar los efectos de desastres naturales y ambientales en el territorio marítimo y fluvial.
		Fortalecer la lucha contra la minería criminal con el fin de coadyuvar en la mitigación del impacto ambiental.
	Contribuir al fortalecimiento de las Operaciones Conjuntas, Coordinadas, combinadas e Interagenciales	Fortalecer la participación de la Armada en Operaciones conjuntas, coordinadas, combinadas e interagenciales.
	Fortalecer las Operaciones Navales Sostenidas	Aumentar la efectividad de la Inteligencia Naval difundida para las operaciones.
		Incrementar el nivel de efectividad de las actividades de prevención para la protección de la Fuerza.
		Fortalecer las acciones encaminadas a dar cumplimiento al Plan de Campaña derivado del Plan de Guerra.
		Implementar la “Estrategia de Interdicción contra las Drogas ilícitas” – Red Naval.
		Incrementar la lucha contra el Contrabando de Combustible.
Fortalecer la lucha contra la Migración Irregular.		
3. Contribuir a asegurar la presencia del Estado en todo el territorio nacional y al desarrollo del país	Fortalecer el Esfuerzo No Armado	Fortalecer las campañas de desmovilización.
		Fortalecer los proyectos de Respuesta Rápida.
		Fortalecer las campañas de prevención de reclutamiento forzado.
		Aumentar el cubrimiento de las actividades dirigidas a indígenas.
		Desarrollar el concepto de Sinergia Operacional.
		Fortalecer la participación en ejercicios o simulacros para el manejo de desastres y emergencias – Asistencia Humanitaria.
		Fortalecer las capacidades para apoyar el sistema de atención a emergencias marítimas, fluviales y costeras.
		Fortalecer las Jornadas de Apoyo al Desarrollo.

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Líneas de Acción
	Fortalecer la presencia del Estado en el Mar - Territorio Marítimo y Fluvial	Fortalecer la presencia sostenida y permanente en aguas jurisdiccionales del Archipiélago de San Andrés – Plan San Andrés.
		Contribuir en la formulación e implementación de la Estrategia Marítima del Estado Colombiano.
		Contribuir en la promulgación y desarrollo de la ley marco del territorio marino, fluvial y costero.
		Fortalecer la presencia sostenida y permanente en aguas jurisdiccionales.
	Asegurar la participación en Operaciones Internacionales – Proyección Regional	Asegurar la participación en Operaciones Internacionales – Proyección Regional.
		Fortalecer la capacitación y entrenamiento a terceros países - Cooperación Triangular de impacto estratégico.
		Mejorar el posicionamiento de la Armada en escenarios nacionales e Internacionales en la lucha contra las drogas.
		Fortalecer las capacidades en entrenamiento y capacitación para la participación en Operaciones de Paz.
	Fortalecer la capacidad de Desminado Humanitario	Formular e implementar el Plan de Desminado Humanitario a nivel institucional.
	4. Alcanzar la superioridad en el Mando, Control y Comunicaciones	Fortalecer el Mando y Control
Propender por la estandarización y compatibilidad de medios.		
Mejorar las capacidades disuasivas de la Armada en el ciberespacio y coadyuvar en el posicionamiento de Colombia a nivel regional como referente en Ciberdefensa		Desarrollar y actualizar capacidades de ciberseguridad para la Armada Nacional.
		Desarrollar y actualizar el plan de gestión de la información cibernética.
Fortalecer la Inteligencia y la Contrainteligencia Naval		Revisar, gestionar y monitorear la Estrategia "SIRIUS" a través del plan cuatrienal de desarrollo "VISOR".
Mejorar las Comunicaciones Estratégicas - Posicionamiento Institucional		Mejorar el Nivel de relacionamiento con líderes de Opinión.
		Mejorar la Atención al Ciudadano.
		Incrementar la visibilidad positiva de la gestión institucional a través de los medios digitales.

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Líneas de Acción
		Mejorar la calificación de las evaluaciones de los entes de control externo. Formular una estrategia encaminada a mejorar la percepción externa sobre la Armada Nacional - Perfil de imagen de la Armada Nacional. Fortalecer la implementación del Plan Estratégico de Comunicaciones.

PERSPECTIVA ESTRUCTURA DE FUERZA

Orientada a generar las capacidades operacionales y factores multiplicadores de la fuerza para garantizar la seguridad y defensa de los intereses nacionales, a través del desarrollo de programas, iniciativas y proyectos dirigidos a mantener, recuperar, fortalecer y modernizar las capacidades actuales, así como a la implementación de nuevas, en concordancia con el Plan de Desarrollo de la Fuerza 2030, enfatizando en la relación costo/beneficio, así como en el análisis integral de los diferentes componentes de capacidad (Doctrina, Organización, Material y Equipo, Personal, Infraestructura y Soporte Logístico).

La concepción y diseño acertado de unas capacidades operacionales y de soporte dentro de una estructura de fuerza acorde con las necesidades del país, permite no sólo cumplir con los propósitos nacionales y misión institucional, sino que además garantiza la efectividad y eficacia de la gestión naval.

Esta perspectiva está conformada por los objetivos No. 5 y 6 del Mapa Estratégico 2016-2018, así:

Objetivo N° 5 Modernizar y fortalecer las capacidades de la Fuerza y mejorar la disponibilidad del material naval.

Con este objeto se pretende que la Armada Nacional asegure la excelencia en los procesos que permiten fortalecer las capacidades existentes y la implementación de nuevas, mediante la renovación, modernización, actualización tecnológica, apropiación de conocimiento y construcción de plataformas, incluyendo el análisis de soporte logístico e infraestructura de apoyo requerido.

La dinámica de los entornos operacionales propios de la Armada Nacional, así como las proyecciones de Estructura de Fuerza 2030 (Doctrina, Organización, Material y Equipo, Personal, Infraestructura y Soporte Logístico) asociadas a las capacidades operacionales de la Fuerza, demandan la revisión y actualización permanente de los procesos relacionados con reposición de medios y dotación de material naval.

Objetivo N° 6 Fortalecer el direccionamiento estratégico y la gestión de proyectos y recursos

A través de este objetivo se busca determinar cuáles son las necesidades estratégicas de la Armada Nacional en términos de capacidades operacionales y de soporte durante el horizonte de planeación, con el fin de garantizar que la Estructura de Fuerza responda a las amenazas, desafíos y oportunidades del entorno estratégico, así como a la visión institucional.

Durante este proceso se espera que de manera articulada, se formulen, sustenten, matriculen y soporten presupuestalmente los proyectos que la Fuerza necesita para alcanzar los objetivos esperados en el Plan de Desarrollo 2030. No obstante, las mejores prácticas institucionales estarán definidas no sólo por la materialización de los proyectos formulados, sino también por el grado de sincronización entre componentes, procesos y demás instituciones involucradas en el quehacer de la Fuerza (DIMAR, CCO, MINTRANSPORTE, entre otros).

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Líneas de Acción
5. Modernizar y fortalecer las capacidades de la Fuerza y mejorar la disponibilidad del material naval	Realizar las inversiones que permitan mantener la infraestructura y el material estratégico existente, así como su renovación o repotenciación, junto con adquisiciones de sistemas que fortalezcan las capacidades ya existentes.	Mejorar, renovar y construir la Infraestructura / Proyectos 2015 - 2018 Avance de Obras.
		Modernizar y extender la vida útil de las Fragatas Misileras - Completar las capacidades estratégicas.
		Desarrollar el programa submarinos PLAN FARO.
		Desarrollar el Proyecto PES - PLAN FARO.
		Desarrollar el plan de renovación y construcción de Unidades a Flote incluyendo el análisis del ciclo de vida.
		Implementar los Vehículos Aéreo-Navales no Tripulados a bordo de las Unidades a Flote.
6. Fortalecer el direccionamiento estratégico y la gestión de proyectos y recursos	Actualizar e integrar en todos los niveles de la organización la planeación y el direccionamiento institucional	Fortalecer y avanzar en el programa de Transformación y Futuro de las FF.MM - Estructuración área misional 8, reestructuración capacidades operacionales, sistema monitoreo de capacidades, proyección de presupuestos por programas-.
	Fortalecer la Gestión de los Proyectos Institucionales - Banco de Proyectos	Revisar, actualizar y gestionar el Plan de Desarrollo Institucional – 2030.
	Gestionar Recursos Presupuestales y optimizar su apropiación	Gestionar el Banco de Proyectos Institucionales para fortalecer las capacidades al 2030.
		Fortalecer la gestión de los proyectos institucionales.
		Recomponer el Presupuesto.
	Gestionar recursos financieros adicionales.	
Estabilizar el sistema SAP-SILOG.		

PERSPECTIVA POTENCIALIDADES

La perspectiva “**Potencialidades**” define el soporte para las operaciones, gestión de los recursos y apoyo para el cumplimiento de la estrategia, basada en las necesidades de capital humano y su administración, educación, entrenamiento, desarrollo tecnológico y generación de conocimiento. De igual manera contempla la gestión jurídica, el desarrollo organizacional y el fortalecimiento del control y la cultura organizacional.

Así mismo busca asegurar la aplicación del concepto de apoyo logístico integral, sostenibilidad de la Fuerza, cadena de abastecimientos y el soporte requerido para fortalecer la acción del Estado en el mar, los ríos y el escenario terrestre asignado. Tomados en conjunto, los objetivos de las perspectivas de “Operaciones”, “Estructura de Fuerza” y “Potencialidades” detallan cómo implementará la Armada su estrategia para cumplir la misión y visión.

Esta perspectiva está conformada por los objetivos No. 7, 8, 9, 10, 11 y 12 del Mapa Estratégico 2016-2018, así:

Objetivo N° 7 Potencializar la capacidad tecnológica y de I+D+I Naval.

La Armada Nacional se propone migrar a escenarios operacionales de mayor eficiencia, a partir de la introducción (adquisición o generación) e implementación de nuevas tecnologías, impulsando la investigación al interior de la institución y articulándose efectivamente con su principal centro de desarrollo tecnológico, COTECMAR, los centros de investigación de la Dirección General Marítima, los otros centros de investigación, la academia y la industria. El presente objetivo se propone estimular la obtención de resultados favorables para la Institución a partir de la gestión del conocimiento y el aprendizaje, tanto en aspectos operacionales como en procesos de apoyo, garantizando la evolución y posicionamiento de la Fuerza, derivado del ejercicio disciplinado y consistente de la investigación, el desarrollo y la innovación.

Los recursos destinados a esta actividad tendrán como objetivos fundamentales alcanzar en algunos aspectos independencia tecnológica, consolidar capacidades incipientes, conocer cabalmente el territorio marítimo y sus condiciones, ahorrar costos de adquisición en procesos de modernización o adquisición de nuevas capacidades y contribuir decididamente a proyectos de relevancia institucional como la OPV de segunda generación, la Plataforma Estratégica de Superficie PES, el desarrollo de un sistema de enlace de datos tácticos, el desarrollo de un sistema de gestión de combate, las plataformas no tripuladas, la investigación científica marina aplicada y la oceanografía e hidrografía operacional, entre otros.

La institución contribuye y fomenta la investigación científica marina, con el fin de generar un conocimiento del entorno que permita una efectiva explotación, un mejor cuidado del medio ambiente marino y el fomento de la industria naval. Así mismo, impulsar desde el ejercicio de sus funciones, el desarrollo del servicio cartográfico, hidrográfico y meteorológico, para brindar las mejores herramientas a quienes utilizan el mar, como fuente de producción económica y de generación de empleo, factores fundamentales de desarrollo.

Dado que la tecnología se constituye en un factor fundamental en el desarrollo del Poder Naval, para la Institución es primordial la estructuración y consolidación de un sistema de investigación, desarrollo tecnológico e innovación.

Objetivo N° 8 Garantizar capital humano necesario y competente – Sanidad y Bienestar.

La generación de nuevas capacidades, el crecimiento en medios navales e infraestructura exige la optimización y potenciación del talento humano, a través de su formación, educación, administración, desarrollo y bienestar. Esta proyección requiere planear de manera integral el desarrollo de capacidades operacionales soportadas en los medios y recursos necesarios para cumplir con el presente objetivo estratégico, por lo cual se identifican tres retos: el primero se encamina a determinar la planta requerida de acuerdo con las necesidades de la Fuerza y la proyección institucional. El segundo consiste en incorporar el personal idóneo, capaz de contribuir decididamente al esfuerzo actual y de asumir la responsabilidad de constituirse en el relevo generacional apropiado para cumplir con la visión institucional. El tercero corresponde a la necesidad de focalizar las competencias del personal, de acuerdo con los nuevos desafíos del entorno operacional y con los avances tecnológicos incorporados a los medios navales.

Como premisa fundamental se enfatiza en la necesidad de mantener el personal, mediante la implementación de estrategias efectivas en las que exista una participación activa en todos los niveles de la cadena de mando para promover la motivación, compromiso y el sentido de pertenencia que permita generar un mayor arraigo y compromiso institucional.

Finalmente, teniendo en cuenta las exigencias del entorno, en especial del personal involucrado en el desarrollo de operaciones, se debe propender por satisfacer las necesidades básicas de sanidad, moral y bienestar, así como el desarrollo personal y familiar, en forma prioritaria, amplia y apropiada.

Objetivo N° 9 Fortalecer la educación y la doctrina.

La Armada Nacional es una Fuerza de un alto componente tecnológico con personal altamente capacitado, una Marina de Guerra moderna se caracteriza por contar con talento humano competente, comprometido y con sólidos valores morales, capaz no sólo de asumir los retos que le impone el entorno, sino también de emplear eficientemente los recursos que le son asignados. La Institución debe propender por formar el mejor talento humano posible, así mismo viabilizar que el personal sea empleado en forma eficiente y flexible, evitando la sobre especialización, incrementando las posibilidades de transferencias entre componentes cuando se requiera y determinando las demandas futuras de personal para cubrir vacantes.

Se deben afianzar las competencias del personal en todas las áreas, pero con especial énfasis en la táctica, las operaciones, la estrategia, una adecuada base de conocimiento de asuntos marítimos, la tecnología y el conocimiento de las otras Fuerzas.

Para garantizar una excelente explotación de los medios y elevar la efectividad de la Fuerza en términos de capacidades, se requiere implementar un proceso expedito, orientado a asegurar la generación y actualización de la doctrina en los niveles estratégico, operacional y táctico.

Finalmente se requiere la generación de redes con actores del sector educativo del país, que fortalezcan la formación del personal de la Armada Nacional y de profesionales que puedan dar respuesta a las necesidades de capital humano de la institución.

Objetivo N° 10 Fortalecer la Gestión Jurídica Institucional.

El logro de los fines institucionales requiere gestión jurídica oportuna y de calidad, conforme al marco constitucional y a las leyes.

Para tal efecto es de fundamental importancia la Defensa Jurídica institucional en las áreas de Asuntos Legales, Derecho Operacional, Derechos Humanos, Derecho Internacional Humanitario, Ley del Mar y usos de los Océanos, Contratación, Derecho Disciplinario y Derecho Administrativo, coadyuvando de manera efectiva a contribuir a la legitimidad y por ende al cumplimiento de la función constitucional de la Armada Nacional.

Así mismo, mediante la reconstrucción de la memoria histórica institucional, elaborar los contextos necesarios de la Fuerza para la argumentación de la defensa ante organismos internacionales, procesos judiciales contra la Armada Nacional y la defensa individual de sus miembros.

Objetivo N° 11 Asegurar la sostenibilidad de las Operaciones.

La sostenibilidad de las operaciones es una de las mayores prioridades de la institución, la aplicación del concepto integral de la logística naval es esencial para poder suplir todos los requerimientos operacionales y administrativos que garanticen resultados exitosos. Esto incluye el personal, la organización, la doctrina, la infraestructura y el equipo de apoyo, así como las necesidades de mantenimiento y soporte durante el ciclo de vida útil determinado previamente.

Objetivo N° 12 Fortalecer la cultura de planeación, control y mejora continua.

Los procesos de planeación, evaluación y mejora continua, se constituyen en factores determinantes de la cultura organizacional, lo cual implica que todas las actividades se ajusten a estándares de calidad, orientados al logro de los objetivos y enmarcados en los principios legales e institucionales.

Este objetivo propende por afianzar los sistemas de gestión y control, para garantizar eficacia, eficiencia y efectividad, contribuyendo así a la gestión exitosa de la Armada Nacional.

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Líneas de Acción
7. Potencializar la capacidad tecnológica y de I+D+i Naval	Fortalecer el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación	Asegurar la implementación de la Política Tecnológica – Sistema de Ciencia y Tecnología Naval (Agenda de Desarrollo Tecnológico).
		Fortalecer las iniciativas y proyectos de I+D+i para la Armada a nivel nacional desde la Planeación Basada en Capacidades.
		Desarrollar la Agenda Científica Antártica.
		Propender por la participación de la Armada Nacional en las apuestas de Ciencia y Tecnología y demás iniciativas del Sector Defensa.
8. Garantizar el capital humano necesario y competente - Sanidad y Bienestar	Mejorar la gestión y el desarrollo del Talento Humano	Reducir los niveles de Accidentalidad / Lesiones personales / ausentismo laboral.
		Optimizar el Plan Traslados – Estudio y proyección.
		Realizar el estudio de proyección de personal acuerdo competencias y necesidades institucionales – Proyecto Planta.
		Revisar y actualizar el plan de incorporación y proyección de personal – Desarrollo Institucional.
		Fortalecer la capacitación orientada al personal en rehabilitación integral, enfocada a la inclusión social, familiar y laboral.
	Fortalecer el programa de Principios y Valores.	
	Mejorar el Bienestar, Moral y Recreación	Mejorar las condiciones de vida de la familia naval.
Mejorar el servicio de la Sanidad de Campaña	Ampliar la cobertura del servicio de sanidad de campaña – operacional.	
Mejorar el empleo de la Reserva Naval	Elaborar e implementar el plan de desarrollo de la Reserva Naval – Plan de trabajo a corto y mediano plazo.	
9. Mejorar la educación y la doctrina	Fortalecer y actualizar la Doctrina Naval	Presentar e implementar el plan de elaboración y actualización de documentos doctrinales.
	Mejorar el entrenamiento para el Combate	Fortalecer la capacitación en las Escuela de Superficie, Escuela de Submarinos, Escuela de Aviación Naval, Escuela de Inteligencia y Centro Internacional de Entrenamiento Anfibio.

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Líneas de Acción
	Fortalecer la educación superior, pregrados, posgrados y educación continuada	Revisar, gestionar y monitorear el proyecto Alfa Sextantis. Avanzar en el cumplimiento del cronograma de actividades con fines de acreditación en calidad de las Escuelas y programas académicos. Fortalecer el sistema de educación naval con énfasis en los subprocesos de formación, capacitación, instrucción, entrenamiento, doctrina e investigación a nivel nacional. Formular el Modelo de Educación Naval.
	Desarrollar competencias en el manejo de uno o más idiomas	Fortalecer el programa de capacitación en manejo de otro idioma – Inglés.
10. Fortalecer la Gestión Jurídica Institucional	Fortalecer la gestión en materia disciplinaria y administrativa	Fortalecer los procesos de recolección, recopilación y análisis de la información para el seguimiento y toma de decisiones en materia disciplinaria y administrativa.
	Construir la Memoria Histórica Institucional	Desarrollar el plan de reconstrucción de la Memoria Histórica - Jurisdicción PACIFICO, CARIBE, ORIENTE Y SUR desde el año 1985.
	Fortalecer la gestión en materia de Derechos Humanos - DIH	Fortalecer la gestión de cero tolerancia a violaciones de Derechos Humanos por miembros de la Armada.
	Fortalecer la Gestión Jurídica Operacional	Afianzar la protección jurídica en el desarrollo de las operaciones.
11. Asegurar la sostenibilidad de las operaciones	Asegurar la sostenibilidad y eficiencia del gasto	Mejorar y optimizar la ejecución presupuestal - control financiero (recomposición del gasto). Mejorar la gestión financiera y contractual.
	Brindar Apoyo Logístico Integral – Logística Naval	Elaborar e implementar el Plan Maestro Logístico. Elaborar e implementar el plan de estandarización, sistematización y unificación de almacenes. Elaborar e implementar el plan de estandarización / categorización de bienes y material naval.
	Mejorar la disponibilidad de los Medios / Material Naval	Aumentar la disponibilidad operacional y alistamiento de las unidades marítimas, fluviales, aéreas y terrestres. Aumentar la disponibilidad de medios de comunicación – (Elaborar el plan de renovación, modernización y estandarización de acuerdo con necesidad Institucional). Aumentar la disponibilidad de armamento y munición - Carga Básica (Elaborar el plan de renovación, modernización y estandarización de acuerdo con necesidad institucional).
	Mejorar la gestión, manejo, control y asignación de Combustible	Optimizar la planeación y ejecución de la partida de combustible – mejorar los controles y registros estadísticos.

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Líneas de Acción
12. Fortalecer la cultura de planeación, control y mejora continua.	Contribuir en la interiorización de una cultura de autocontrol, autorregulación, autogestión y autoevaluación.	Asegurar el cumplimiento del plan anticorrupción, transparencia y de atención al ciudadano – Acciones de Mejora.
		Fortalecer el Modelo Estándar de Control Interno - Evaluación y Análisis del Modelo - Propuesta de Mejora / Cultura organizacional.
		Fortalecer el análisis del logro de los objetivos estratégicos.
		Fortalecer el Sistema de Administración del Riesgo.
		Sostener y promover el Sistema Integrado de Gestión.

5. ALINEACIÓN DE LOS PROCESOS CON LA ESTRATEGIA

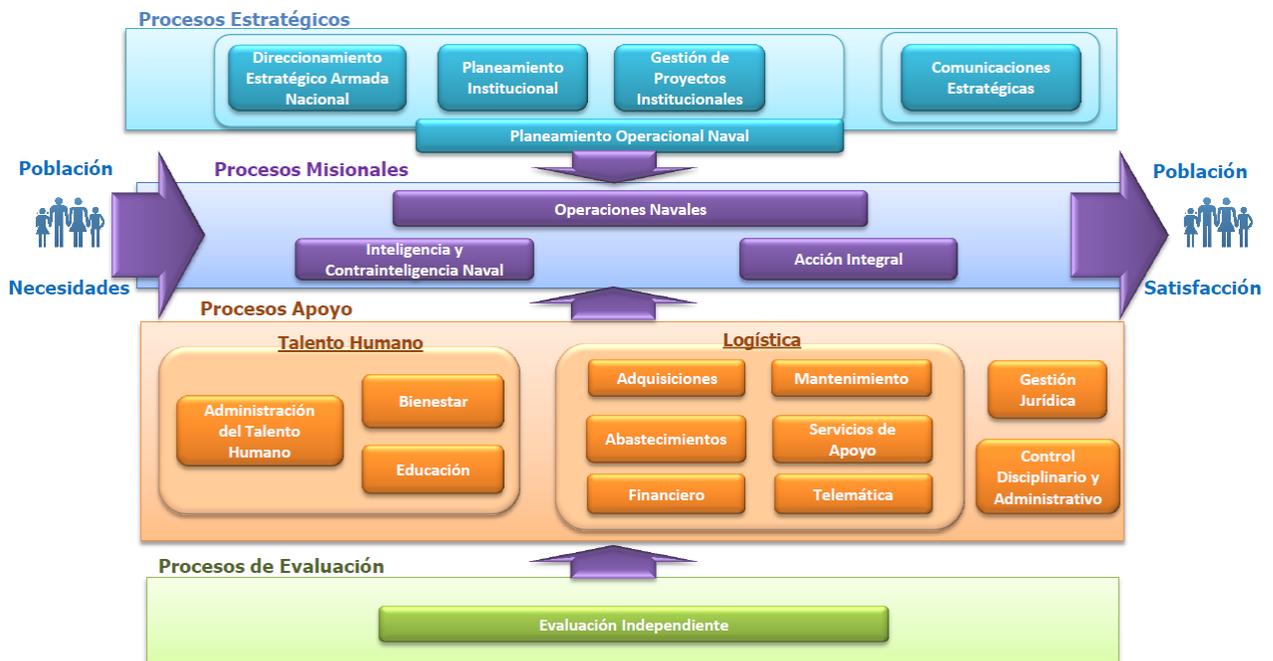


Figura N° 9 Mapa de Procesos. Versión noviembre de 2015

La Armada Nacional cuenta con 20 procesos institucionales que se encuentran clasificados en *Estratégicos*, *Misionales*, *de Apoyo* y *de Evaluación*, los cuales constituyen la base de la construcción metodológica del Mapa Estratégico 2016-2018, bajo el entendido de que la estrategia no es sustentable en el tiempo si no se encuentra vinculada a la operación y a la eficiente gestión de los procesos.

La Institución trabajará para que los procesos apalanquen eficientemente el logro de la estrategia, a partir de la conexión de esta última con los planes operativos y el presupuesto. De igual manera se velará por la implementación de las mejoras a los procesos que sean necesarias para garantizar el cumplimiento de la estrategia.

6. SEGUIMIENTO A LA EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

En cumplimiento a las políticas institucionales, la Armada Nacional ha implementado una herramienta de gestión y control para el seguimiento de su estrategia sobre la teoría y metodología de tableros de mando integral desde los cuales se mide el cumplimiento de las perspectivas bajo una revisión total de objetivos y estrategias.

El tablero de control de la Armada Nacional da inicio con la visión y la estrategia que refleja los aspectos más importantes del entorno, y define los factores críticos de éxito; al igual que aplica los indicadores como ayuda para medir los objetivos y las áreas críticas de la estrategia. Esta herramienta alinea las acciones de todos los miembros de la institución con los objetivos mediante una relación de causa – efecto que facilita la ejecución de la estrategia, así como formular y ejecutar planes y programas.

La medición de los indicadores podrá estar basada en tres tipos de fuentes:(1) **fuentes internas**, correspondientes a la información estadística que se genere al nivel de la Armada Nacional, el Comando General de las Fuerzas Militares o el Ministerio de Defensa; (2) **fuentes nacionales** que podrán corresponder a información debidamente certificada presentada por entidades gubernamentales o entes de control y (3) **fuentes externas** que podrán corresponder a información emitida por entidades gubernamentales o no gubernamentales de otros países con amplio reconocimiento en el tema específico objeto de evaluación.

Cada indicador con sus respectivos soportes tendrá una ficha técnica con la información y explicación detallada del mismo, incluyendo las unidades de medida, el año base para referencia, las fuentes, las metas anuales, los responsables de la información, su codificación y en general toda la metodología de evaluación y seguimiento del indicador.

Este modelo de gestión que mide los resultados institucionales por contribución involucra directa o indirectamente a todas las dependencias y Unidades de la Armada Nacional dentro de un proceso de planeación de acuerdo con niveles de mando y responsabilidad, integrando las tareas que van a contribuir al desarrollo y cumplimiento de los objetivos estratégicos de acuerdo con sus propios planes de acción.

Es así como cada nivel de la organización ejecuta actividades propias, y establece y delega otras a sus unidades subalternas para que estas compilen, analicen y procesen la información, cuyos resultados son entregados de vuelta al nivel superior para su evaluación y consolidación hasta llegar al nivel de Jefatura a través de las herramientas informáticas establecidas.

El seguimiento de este sistema se hará trimestralmente por medio de las Reuniones de Análisis Estratégico (RAE), como eventos facilitadores aplicados al proceso de toma de decisiones de cara al logro de la estrategia, en estricta observancia del Sistema de Gestión de la Calidad y cultura de mejoramiento continuo. Durante el proceso, será necesario determinar las causas de lo que está sucediendo y resolver inquietudes tales como: ¿las iniciativas desarrolladas son suficientes para cerrar la brecha del desempeño?, ¿dichas iniciativas están entregando el valor esperado?, ¿qué acciones adicionales o diferentes se requieren para mejorar el desempeño hacia adelante?, entre otras que permitan discutir y acordar como resolver problemas y asegurar responsabilidades para que las decisiones sean implementadas¹⁴.

¹⁴ Grupo Tantum – Symnetics 2015

“Ya se ha visto la necesidad de la Marina. Si los buques hubieran estado completamente desarmados habría más gastos y sería claramente imposible la salida de la expedición. El ejército puede ordenarse en un momento, pero la Marina necesita mucho tiempo y dinero, y jamás se ha visto que una nación se quede sin ella, aun cuando este en paz con todo el mundo”

Almirante José Prudencio Padilla