

EJÉRCITO NACIONAL PLAN ESTRATÉGICO 2015 - 2018

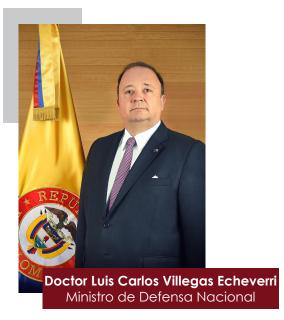


Contenido

Línea de Mando						
1.	1. Direccionamiento Estratégico					
1.1. 1.2. 1.3	Principios y Valores Misión Visión	5 7 7				
2.	Marco conceptual de la Guía de planeamiento Estratégico 2015-2018	8				
2.1. 2.1.1 2.1.2	Articulación Estratégica Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 Política de Defensa y Seguridad para la Nueva Colombia (MDN)	10 11				
2.1.2.1 2.1.2.2 2.2	Objetivo General de la Política Sectorial 2015 - 2018 Objetivos Estratégicos de la política 2015-2018 Alineamiento Estratégico Sectorial	16 16 17 18				
2.3 2.3.1 2.3.2	Objetivos Estratégicos del Ejército Nacional Mapa de Objetivos Estratégicos del Ejército Nacional Descripción e iniciativas de los Objetivos Estratégicos del Ejército Nacional	19 19 20				
3.	Planeación Institucional	28				
3.1. 3.2. 3.2.1. 3.2.2	Proceso de Planeación Estratégica Modelo Integrado de Planeación Gestión Marco Conceptual Elementos Estructurales del Modelo	29 33 33 34				
4.	Bibliografía	36				

Línea de Mando







General Juan Pablo Rodríguez Barragán Comandante General de las Fuerzas Militares



General Alberto José Mejía Ferrero Comandante Ejército Nacional

1. Direccionamiento Estratégico

1.1 Principios y Valores

PRINCIPIOS

que rigen al Ejército Nacional

Respeto por los Derechos Humanos y acatamiento del Derecho Internacional Humanitario

Respetaré los Derechos Humanos y acataré el Derecho Internacional Humanitario, en el marco de la obligación que establecen las normas y preceptos que los rigen.

Respeto por la Constitución y la Ley

Respetaré la constitución y la ley, acatándola y aplicándola como la carta magna que inspira el deber, nuestra misión es defenderla y respetarla.

Honor Militar

Mi ser y hacer se deberán al honor militar, como obligación del soldado en su obrar, de manera recta e irreprochable. Asumiré con orgullo y respeto la investidura militar con la que fui privilegiado.

Disciplina

La disciplina militar estará presente en todos mis actos, como condición esencial para la existencia del Ejército Nacional. El mandar y el obedecer estarán siempre dentro de las atribuciones del superior y las obligaciones del subalterno.

Ética en todas las actuaciones

Mi comportamiento militar se caracterizará por actuaciones bajo los mandatos morales, los valores y las virtudes militares.

Compromiso

Mi decisión, motivación, deseo y responsabilidad, serán actuar conforme al juramento patrio. Mi compromiso será el de contribuir a la satisfacción de las necesidades de la comunidad para los fines que la Constitución y la Ley nos confía.

VALORES

del Ejército Nacional

Respeto

Mantendré profunda consideración por todas las personas, otorgando un alto valor a su dignidad; fomentaré el respeto propio, el respeto por mis compañeros, superiores, subalternos y por mi familia.

Honestidad

Actuaré con decencia, decoro, compostura, honradez e integridad, de acuerdo con los mandatos de la conciencia.

Lealtad

Mi acción será de fidelidad y lealtad para con la patria, la institución, mis superiores y compañeros; así como con el cumplimiento de la ley y la misión.

Valor

Enfrentaré con coraje y osadía los desafíos y retos que la misión me impone, reconociendo mis errores y actuando decididamente para rectificarlos.

Prudencia

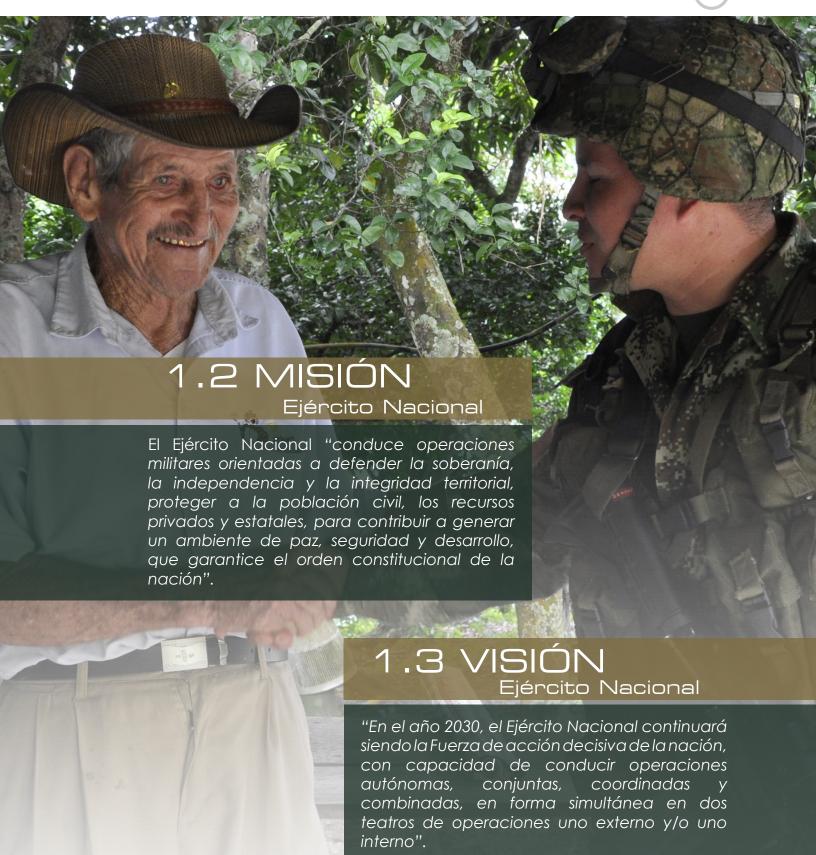
Mi comportamiento se fundamentará en la sabiduría práctica, para tomar y ejecutar decisiones acertadas y justas en las diferentes situaciones.

Constancia

Mi actitud y hábitos estarán sujetos a la persistencia, tenacidad y perseverancia, para cumplir sin interrupciones con los objetivos propuestos.

Solidaridad

Responderé con acciones humanitarias ante situaciones que pongan en peligro la vida, paz, orden y seguridad de la población.



2. Marco Conceptual de la Guía de Planeación Estratégica 2015 - 2018

La Guía de Planeamiento Estratégico (GPE), es uno de los documentos rectores para la definición y orientación del planeamiento estratégico de la Fuerza al 2030, permite la articulación de las políticas, lineamientos y propósitos del Gobierno Nacional, sustentados en el pilar de la Paz del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018! Todos por un nuevo país, la política de defensa y seguridad para la Nueva Colombia 2015-2018 del Ministerio de Defensa Nacional, así como el plan estratégico (PEM 2030) y la guia de aplicación de las Fuerzas Militares (GAPE), definidos por el Comando General de las Fuerzas Militares (CGFM). De igual manera, toma como base la misión y visión institucional y el Plan de Transformación 2030 de la Fuerza, en el que se recoge el marco estratégico y operacional

ordenados por el Comando General de las Fuerzas Militares, hacia los cuales se alinea con rigurosidad el Plan de Campaña del Ejército Nacional.

Es así como la formulación y construcción del plan estratégico del Ejército Nacional toma como base los documentos rectores del Gobierno Nacional y el Sector Defensa, en calidad de instrumentos esenciales para el planeamiento y proyección de la fuerza, asimismo, los documentos de la Fuerza en los que se define y enmarca el Plan de Transformación del Ejército Nacional, realizados en el marco del trabajo de los diferentes comités estratégicos² adelantados por la Fuerza desde el año 2011, como hoja de ruta para el corto, mediano y largo plazo. Ver Figura No. 1.



1 Ley No. 1753-09 de junio de 2015 "Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018". 2 Comité de revisión estratégica e innovación (CRE-i); Comité Estratégico de Transformación e Innovación (CETI); Comité Estratégico de Diseño del Ejército de Futuro (CEDEF). Documentos con clasificación: "Secreto"

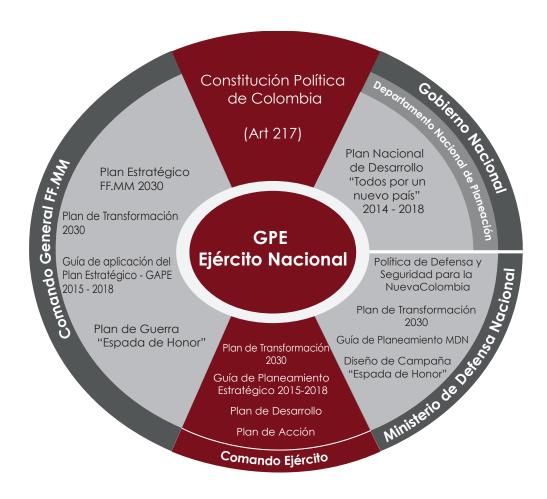


Figura N° 1 - Documentos rectores del planeamiento institucional Fuente: DIPLE

La planificación a largo plazo se encuentra prevista en el Plan de Transformación de la Fuerza al 2030. iniciativa que permite visualizar el estado deseado y las capacidades necesarias para alcanzar transformación institucional, hacia una fuerza multimisión, flexible, adaptable y distinguida por altos estándares de efectividad competitividad en el cumplimiento de las misiones y roles asignados.

El planeamiento de corto y mediano plazo está determinado por la orientación estratégica definida en la presente guía de planeamiento estratégico, así como por el plan de desarrollo cuatrienal que establece los parámetros de medición, seguimiento y evaluación definidos para cada vigencia, que deberán ser traducidos en planes de acción anuales. Todo esto, bajo la perspectiva del fortalecimiento e interacción con los Comandos de División, Brigada y Unidad Táctica, de manera que se refleje y aplique el planeamiento estratégico de forma integral para el logro y cumplimiento de los objetivos propuestos.

2.1 Articulación Estratégica

Laguía de planeamiento estratégico de la Fuerza articula los objetivos estratégicos del Ejército Nacional con los establecidos en la Política de Defensa y Seguridad del sector defensa y los objetivos generales y específicos definidos en el plan estratégico FF.MM 2030. De esta forma, se sincronizan los propósitos del Gobierno Nacional y el sector defensa, así como las iniciativas institucionales que permiten proveer seguridad y defensa, mediante un serio compromiso de alcanzar

la consolidación territorial y la paz, fortaleciendo el desempeño sectorial e institucional con el fin de derrotar a los grupos armados organizados al margen de la ley.

A continuación, se describe la desarrollada estructura para el proceso de articulación de lineamientos sectoriales institucionales, como línea de acción para la revisión y definición de los objetivos estratégicos de la Fuerza:

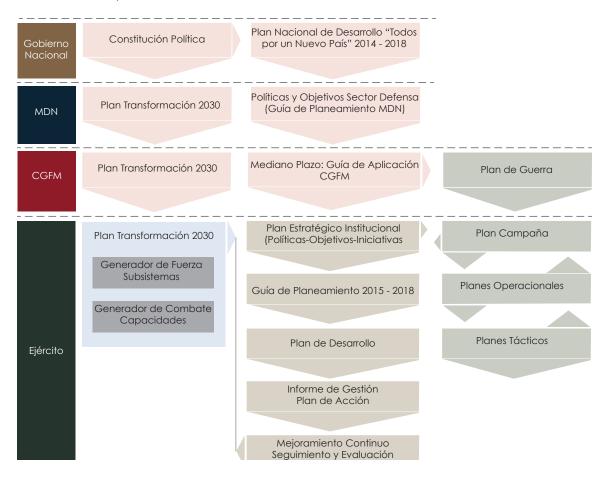


Figura N° 2 - Estructura y articulación Estratégica Ejército Nacional Fuente: Dirección de planeamiento Estratégico y Transformación (DIPLE)

2.1.1 Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018

Con el inicio del nuevo periodo de Gobierno, se aprueba el Plan Nacional de Desarrollo (PND): Todos por un nuevo País (2014-2018), cuya finalidad es la construcción de un país en paz, equitativo y educado.

El PND 2014-2018 se estructura a través de tres (3) pilares sobre los cuales se van a desarrollar todas las prioridades del Gobierno y las estrategias transversales que permitirán avanzar en la construcción de un país en paz, relacionadas con el desarrollo económico y el bienestar para las regiones y sus

ciudadanos. Ver figura No. 3.

Deacuerdo con el documento "Bases del Plan Nacional de Desarrollo" (Departamento Nacional Planeación, 2014-2018), en el diseño de este plan, cada pilar y estrategia tiene asignadas unas transversal metas, denominadas "metas trazadoras" para los pilares y "metas intermedias" para las estrategias. A su vez, las metas intermedias tienen asociados unos productos que en conjunto deben contribuir a lograr las metas intermedias y trazadoras.

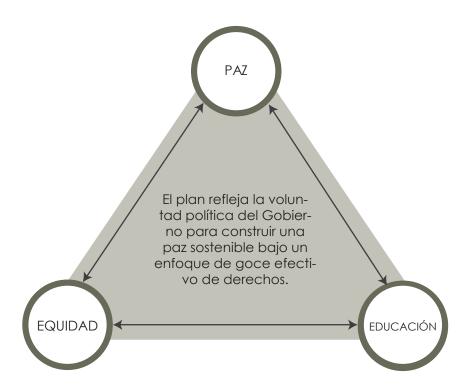


Figura N° 3 - Pilares fundamentales Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 "Todos por un nuevo País" Fuente: Bases Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018

Los principales lineamientos y metas trazadoras propuestas por el PND 2014-2018 para asegurar el logro de los objetivos establecidos en relación con el pilar de la "PAZ" se pueden apreciar en la siguiente tabla. Ver tabla No 1:

Pilar: PAZ							
	Objetivos	Estrategias					
1	Fortalecer las condiciones para un proceso de construcción de paz y garantizar su sostenibilidad para permitir al país y a sus ciudadanos alcanzar su pleno potencial como nación.	Garantizar la igualdad de oportunidades en el goce efectivo de los derechos sociales fundamentales.					
		Promover los derechos a la verdad, justicia, repación y las garantías de no repetición.					
2	Integrar el territorio y sus comunidades, para contribuir al cierre de brechas poblacionales y sociales, potenciando la conectividad para la inclusión productiva y el acceso a bienes públicos, servicios sociales e información.	Incrementar los esfuerzos para la integración institucional y territorial.					
		Avanzar en la conectividad física y digital para el cierre de brechas.					
3	Reducir las desigualdades sociales y territoriales entre los ámbitos urbano y rural, mediante el desarrollo integral del campo como garantía para la igualdad de oportunidades.	Garantizar el bienestar de las comunidades rurales (campesinas, indígenas, negras, afrodescendientes, palenqueras y raizales.)					
	турчичич и с ороно пичиче <i>с</i> .	Proveer el desarrollo local sostenible de las zonas más afectadas por el conflicto.					

Tabla N° 1 - Lineamientos y metas trazadoras - Paz Fuente: Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2014- 2018

a. Estrategias Transversales Seguridad y Defensa

En cumplimiento de su misión constitucional, el sector defensa y seguridad asegura la protección de los ciudadanos, sus derechos y bienes, la soberanía nacional y la integridad territorial, así como la delos activos estratégicos de la Nación. En consecuencia, el sector desempeña un papel preponderante en la construcción de una paz duradera, al brindar la seguridad requerida para garantizar el desarrollo del país, y adicionalmente, al ser la base del diseño y ejecución de estrategias propuestas algunas por el Estado en este sentido (continuidad en la lucha contra grupos armados organizados al margen de la ley, seguridad ciudadana, consolidación territorial y respeto de la soberanía nacional), (Departamento Nacional de Planeación, 2014-2018).

Uno de los capítulos del PND, se enfoca específicamente en el sector defensa y su apoyo a la construcción de la paz. En este se identifica una serie de objetivos y estrategias, así como los indicadores y metas que permitirán hacer el seguimiento de las mismas. Ver tabla No. 2



Ob	Objetivo Proveer Seguridad y Defensa en el territorio nacional							
	Estrategia	Metas						
1		Erosionar la capacidad armada de los Grupos Armados al Margen de la Ley						
	Enfrentar de manera exitosa los	Protección de la infraestructura crítica						
	retos en materia de seguridad pública	Lucha contra la minería criminal						
	publica	Fortalecimiento del control, administración y seguridad en zonas de frontera						
		Estrategia Nacional de Ciberseguridad						
2	Asegurar el respeto de la	Mantenimiento de las capacidades disuasivas para la seguridad y defensa nacional						
	soberanía nacional y la protección de los intereses nacionales	Fortalecimiento del planeamiento de los esfuer- zos de búsqueda de información tendiente a la protección de la infraestructura y activos estraté- gicos de la Nación						
		Fortalecimiento de las capacidades en Ciberdefensa						
3	Fortalecer las acciones de bienestar, moral y seguridad jurídica de la Fuerza Pública	Sistema de salud de las Fuerzas Militares y Policía Nacional sostenible y eficiente						
		Vivienda para la Fuerza Pública						
		Sistema educativo de la Fuerza Pública						
		Sistema de Gestión del Riesgo y Rehabilitación Integral (SGRRI)						
		Rehabilitación integral						
		Pensión heridos						
		Sistema de Defensa Técnica y Especializada						
4	Modernizar y fortalecer las	Capital Humano						
	instituciones de Seguridad y Defensa	Planeación por capacidades						
		Gestión financiera y contractual						
		Grupo Social y Empresarial de la Defensa (GSED) más competitivo						
		Derechos Humanos						
5	Contribución del sector Seguridad y Defensa al desarrollo del país	Gestión del riesgo						
		Contribución a la Consolidación Territorial						
		Ciencia, Tecnología e Innovación						
6	Desarme, Desmovilización y Reinserción	Fortalecimiento de las campañas de desmoviliza- ción						
	Kellisercion	Intensificar las campañas de prevención de reclu- tamiento						

Tabla $\,\,$ N° 2 - Estrategias Transversales Seguridad y Defensa Fuente: Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2014- 2018.

b. Indicadores Sector Defensa incluidos en el Plan de Desarrollo 2014 - 2018

Estrategia	Nombre del indicador	Unidad de medida	Periodicidad de medición	Tipo de indicador	Línea Base (2014)	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta cual	trienio	
Garantizar la seguridad y convivencia ciudadana a los pobladores del territorio nacional	Tasa de homicidios por 100.000 habitantes	Tasa por 100.000 habitantes	Mensual	Resultado	27,8	26	25	24	23	23	23	
	Tasa de hurto a personas por 100.000 habitantes	Tasa por 100.000 habitantes	Mensual	Resultado	194,1	193	191	189	187	187		
	Tasa de extorsión por 100.000 habitantes	Tasa por 100.000 habitantes	Mensual	Resultado	10,3	10	9,8	9,6	9,4	9,4		
	Secuestro total (simple y extorsivo)	Número de casos de secuestro simple y extorsivo	Mensual	Resultado	282	277	272	266	261	261		
	Hurto a comercio	Número de casos de hurto a comercio	Mensual	Resultado	21.279	21.066	20.856	20.647	20.441	20.441		
	Hurto a residencias	Número de casos de hurto a residencias	Mensual	Resultado	20.265	19.252	18.674	18.487	18.303	18.303		
	Hurto a entidades financieras	Número de casos de hurto a entidades financieras	Mensual	Resultado	106	104	102	101	99	99		
	Estaciones de Policía construidas y/o adecuadas ¹	Número	Anual	Producto	61	11	16	13	12	52	(*)	
	Nuevas Metropolitanas ¹	Número	Anual	Producto	9	1	2	2	2	7	(*)	
	Atentados contra oleoductos	Número de atentados contra oleoductos	Mensual	Resultado	141	76	41	22	12	12		
	Atentados contra infraestructura eléctrica.	Número de atentados contra torres de energía	Mensual	Resultado	40	20	15	10	10	10		
Enfrentar de manera	Atentados contra infraestructura vial	Número de atentados contra vías y puentes	Mensual	Resultado	28	24	20	17	15	15		
exitosa los retos en materia de seguridad pública	Minas intervenidas	Número de minas intervenidas	Trimestral	Resultado	2.181	682	703	717	724	2.826	(*)	
	Maquinaria amarilla destruida ²	Número de maquinaria destruida	Trimestral	Resultado	n.d.	113	117	119	120	469	(*)	
	Incidentes cibernéticos atendidos	Número de incidentes	Trimestral	Resultado	n.d.	11.695	15.203	19.764	25.693	72.355	(*)	
	Hectáreas de cultivos de hoja de coca existente 3	Hectáreas	Anual	Resultado	n.d.	55.000	45.000	35.000	25.000	25.000		
Modernizar y fortalecer las	Personal Uniformado de la Fuerza Pública graduado en programas en Formación Avanzada ⁴	Número	Semestral	Producto	n.d.	700	770	847	932	3.249		
y Defensa	Personal graduado de las Escuelas de formación en Inglés (niveles A2 v B1) ⁵	Número	Semestral	Producto	n.d.	600	660	726	799	2.785		
i ditalecci las acciones de	Soluciones de Vivienda para el cuatrienio CAPROVIMPO	Número	Trimestral	Producto	48.495	12.650	15.100	18.370	17.100	63.220	(*)	
bienestar, moral y seguridad jurídica de la Fuerza Pública.	Usuarios atendidos en el Centro de rehabilitación Integral CRI	Número	Semestral	Producto	n.d.	400	1.000	1.000	1.000	3.400	(*)	
	Beneficiarios atendidos por FONDETEC	Número	Semestral	Producto	n.d.	500	850	1.200	1.500	1.50	10	

NOTAS: La propuesta de meta para cada uno de los indicadores está sustentada en un ejercicio técnico de tendencias e intervalos de confianza, en el cual podría ubicarse la variable al finalizar el cuatrienio. (*) Indicadores cuya línea base corresponde a los resultados obtenidos en el cuatrienio 2011-2014.

^{1.} Meta sujeta a disponibilidad presupuestal y decisión de gobierno.

^{2.} El indicador de destrucción de maquinaria amarilla puede estar sujeto a variaciones, teniendo en cuenta que actualmente existe una solicitud de suspensión provisional del Decreto 2235 del 30/10/2012, el cual en su artículo No. 1 determina "Destrucción de maquinaria pesada y sus partes utilizadas en actividades de exploración y explotación de minerales, sin las autorizaciones y exigencias previstas en la ley".

^{3.} Indicadores que se toman del reporte anual del SIMCI, publicado con seis meses de rezago aproximadamente.

^{4.} Con anterioridad se media el personal apoyado con Especializaciones, Maestrías y Doctorados. Por lo tanto, no es comparable con las metas anuales, dado que la propuesta es medir en este cuatrienio personal graduado.

^{5.} Para los años 2013 y 2014 no existía la medición por niveles, solo se tenía el dato de personal capacitado en idioma inglés. Este es un indicador que su medición comenzará a partir de 2015.

2.1.2 Política de Defensa y Seguridad para la Nueva Colombia (MDN)

El Ministerio de Defensa formula la política para el periodo 2015-2018, con el fin de contribuir, desde sus competencias sectoriales, a la construcción de una Colombia en paz, equitativa y educada, teniendo en cuenta que nadie ha aportado más a la construcción de la paz que las Fuerzas Armadas. Para ello, ha identificado los principios que guiarán el accionar sectorial, así como un objetivo general, nueve objetivos estratégicos y algunas estrategias sectoriales, las cuales se describen a continuación: (Ministerio de Defensa Nacional, 2015-2018).

2.1.2.1 Objetivo General Política Sectorial 2015 - 2018

Para el desarrollo de esta política el Sector Defensa ha identificado como su 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".



2.1.2.2 Objetivos Estratégicos de la Política 2015-2018

A partir del escenario estratégico y el objetivo general propuesto, el sector defensa ha priorizado los siguientes objetivos estratégicos:

- 1. Contribuir con las capacidades de la Fuerza Pública a la terminación del conflicto y la construcción 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 así como 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.** 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 de la defensa.

2.2 Alineamiento Estratégico Sectorial

A continuación se esquematizan los niveles de alineamiento de los objetivos estratégicos sectoriales e institucionales, frente a los propósitos definidos y por el Gobierno Nacional y el sector Defensa.

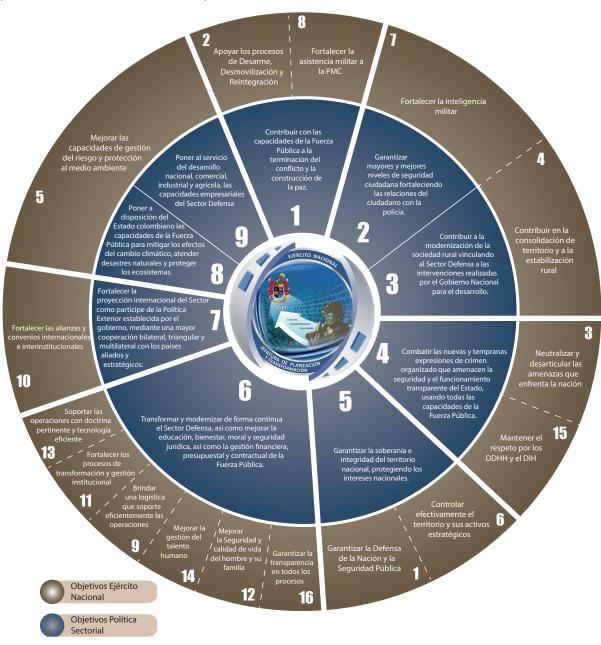


Figura N° 4 - Alineamiento objetivos estratégicos

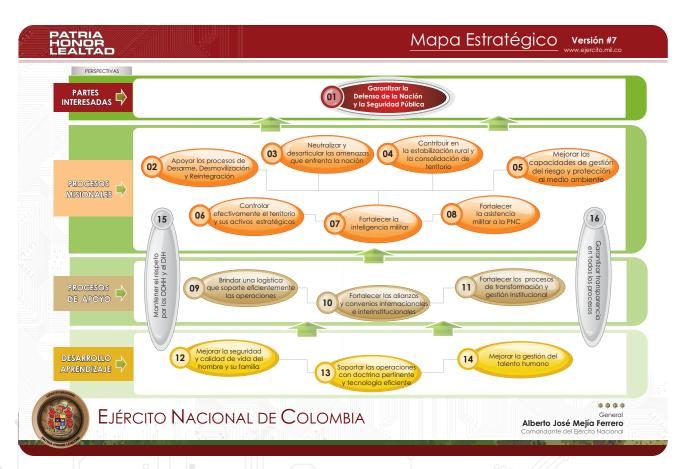
2.3 Objetivos Estratégicos del Ejército Nacional

Los objetivos estratégicos del Ejército Nacional fueron diseñados a partir de los siguientes insumos:

- Análisis Prospectivo 2015-2030
- Taller de Planeación de Ministerio Nacional con el Ministro y los Comandantes, efectuado en noviembre en la Ciudad de Pereira
- Talleres con cada uno de los subsistemas del Ejército
- Validación por el Comandante

2.3.1 Mapa de Objetivos Estratégicos del Ejército Nacional

Para visualizar las relaciones de causalidad de los objetivos estratégicos definidos se construyó un mapa estratégico, facilitando la formulación y seguimiento al desempeño institucional con el propósito de soportar la toma de decisiones del alto mando.



2.3.2 Descripción e iniciativas de los Objetivos Estratégicos del Ejército Nacional

Objetivo 1:

Garantizar la Defensa de la Nación y la Seguridad Pública

Descripción

Es el resultado del trabajo del Ejército Nacional en conjunto con las demás fuerzas militares y la policía nacional, esto garantiza que los colombianos cuenten con las condiciones de seguridad y defensa.

Debido a las relaciones de causalidad observadas en el mapa estratégico, este objetivo se materializa como consecuencia de los demás.

PROCESOS MISIONALES

Objetivo 2:

Apoyar los procesos de Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR)

Descripción

Como consecuencia de la efectividad operacional de las FFMM algunos grupos guerilleros han iniciado procesos de negociación con el Estado, es por esto que en cumplimiento de la misión institucional el Ejército debe apoyar el desarme, desmovilización y reintegración de estos grupos en búsqueda de la paz para Colombia.

Iniciativas

Diseño de una estrategia de soporte, acompañamiento y protección para los procesos de DDR.

Fortalecimiento de la estrategia de comunicación institucional.

PROCESOS MISIONALES

Objetivo 3:

Neutralizar y desarticular las amenazas que enfrenta la nación

Descripción

Debido al ambiente volátil, incierto, ambiguo y complejo que enfrenta al país se requiere que el Ejército cuente con las capacidades necesarias para enfrentar un amplio rango de amenazas internas y externas.

Iniciativas

Alineamiento y Priorización de los proyectos de la Fuerza frente a las capacidades requeridas en cada una de las seis funciones de conducción de la guerra para hacer frente a las amenazas identificadas en el estudio de prospectiva en las áreas misionales de Defensa Nacional y Seguridad Pública.

Simulación de conceptos operacionales y capacidades operacionales con el propósito de probar su efectividad.

Mejoramiento en la capacitación y entrenamiento en temas relacionados a minería criminal y protección al medio ambiente.

Focalización operacional en las nuevas fuentes de financiación de las amenazas.

PROCESOS MISIONALES

Objetivo 4:

Contribuir en la estabilización rural y en la consolidación de territorio

Descripción

La tarea de acompañar al Estado en la construcción de condiciones adecuadas para el desarrollo del país es de vital importancia para complementar los logros obtenidos por la ejecución de los planes de campaña de los últimos años. De esta forma se ayuda mantenimiento de los logros operacionales, evitando que la población civil sea influenciada por grupos guerrilleros 0 delincuencia.

Iniciativas

Alineamiento y priorización de los proyectos de la Fuerza frente a las capacidades requeridas en cada una de las seis Funciones de Conducción de la Guerra para hacer frente a las amenazas identificadas en el estudio de prospectiva en las áreas misionales de Seguridad Pública y Contribución al Desarrollo del País.

Fortalecimiento de los recursos asignados al programa de desminado.



Objetivo 5:

Mejorar las capacidades de gestión del riesgo y protección al medio ambiente

Descripción

El Ejército Colombiano ha apoyado durante muchos años al pueblo colombiano enfrentar diversas situaciones como incendios, inundaciones, sequías y temblores; protegiendo también la riqueza ambiental del país. Se deberán potenciar las capacidades necesarias para cumplir con estos requerimientos ya que fenómenos como el cambio climático y la escasez de naturales ocasionarán nuevos retos.

Iniciativas

Alineamiento y priorización de los proyectos de la Fuerza frente a las capacidades requeridas en cada una de las seis Funciones de Conducción de la Guerra para hacer frente a las posibles amenazas en las Áreas Misionales de Gestión del Riesgo y Protección al Medio Ambiente potenciando a los Ingenieros Militares.

Fortalecimiento de los batallones de atención a desastres.

Mejoramiento en la capacitación y entrenamiento en temas relacionados a minería criminal y protección al medio ambiente.

> PROCESOS MISIONALES

Objetivo 6:

Controlar efectivamente el territorio y sus activos estratégicos

Descripción

El control del territorio nacional es un requisito para el cumplimiento de la misión, ya que permite salvaguardar a la población, los activos de la nación y evita el acceso de grupos guerrilleros y delincuenciales a zonas donde pueden actuar o transformarlas en su retaguardia estratégica.

Iniciativas

Análisis del modelo de despliegue actual para formular e iniciar la implementación de un nuevo modelo basado en fuertes y cantones que permita atender amenazas externas e internas asociadas a todas las Áreas Misionales.

Identificación e implementación de las tecnologías requeridas para aumentar el control territorial.

Actualización de la doctrina para desarrollar y adoptar nuevos modelos para ejercer el control territorial.

PROCESOS MISIONALES

Objetivo 7:

Fortalecer la inteligencia militar

Descripción

El acceso a información sobre las amenazas y la protección de información propia siempre ha sido un objetivo militar, y más aún cuando se estima que en el futuro las amenazas actuales van a sufrir mutaciones y surgirán nuevas; se requiere que la inteligencia enfrente estos cambios y se mantenga una ventaja estratégica para el Ejército.

Iniciativas

Puesta en marcha del rediseño de la estructura del Ejército.

Implementación de las recomendaciones y estrategias derivadas del CRE-i de Inteligencia y Contrainteligencia.

PROCESOS MISIONALES

Objetivo 8:

Fortalecer la asistencia militar a la Policía Nacional de Colombia (PNC)

Descripción

La prospectiva realizada en el año 2015 identifica que las amenazas actuales mutarán, atomizándose y articulándose con redes internacionales que les permitan fortalecer sus fuentes de financiación; es por esto que se requiere manera actuar de coordinada con la Policía para enfrentar este nuevo contexto y evitar que las amenazas sobrepasen las capacidades policiales.

Iniciativas

Alineamiento y priorización de los proyectos de la Fuerza frente a las capacidades requeridas en cada una de las seis Funciones de Conducción de la Guerra para hacer frente a las amenazas identificadas en el estudio de prospectiva en el área misional de Seguridad Pública.

Simulación de conceptos operacionales y capacidades operacionales con el propósito de probar su efectividad.

Actualización de la doctrina para garantizar su pertinencia y facilitar su articulación con otras FFMM, Policía y agencias relacionadas en la lucha contra las



Objetivo 9:

Brindar una logística que soporte eficientemente las operaciones

Descripción

Para lograr unas operaciones contundentes se requiere una logística capaz de cumplir con los requerimientos de las operaciones, siempre bajo el principio de eficiencia que permite que los recursos asignados sean usados correctamente y se maximice su cobertura e impacto.

Iniciativas

Puesta en marcha del rediseño de la estructura del Ejército.

Implementación de las recomendaciones y estrategias derivadas del CRE-i de Logística.

Actualización de la doctrina logística para aplicar nuevos modelos y mejores prácticas que optimicen y potencien su ciclo.

> PROCESOS DE APOYO

Objetivo 10:

Fortalecer las alianzas y convenios internacionales e interinstitucionales

Descripción

Dentro de la proyección institucional el Ejército se ha propuesto mejorar el trabajo con FFMM de otros países, instituciones y agencias nacionales e internacionales con el propósito de fortalecer capacidades e intercambiar conocimientos y recursos; de esta forma se podrán generar estrategias para enfrentar las nuevas amenazas.

Iniciativas

Actualización de la doctrina para garantizar su pertinencia y facilitar su articulación con otras FFMM, Policía y agencias relacionadas en la lucha contra las amenazas.

Implementación de planes que permitan el dominio de un segundo idioma por parte del personal del Ejército.

Alineamiento y priorización de los proyectos de la Fuerza frente a las capacidades requeridas en cada una de las seis Funciones de Conducción de la Guerra en el Áreas Misionales de cooperación internacional.

Crear un portafolio de servicios en formación, instrucción, entrenamiento y transferencia de conocimiento para otros ejércitos y otras instituciones relacionadas.

PROCESOS DE APOYO

Objetivo 11:

Fortalecer los procesos de transformación y gestión Institucional

Descripción

El Ejército reconoce la importancia de contar con una gestión institucional adecuada, que garantice unos procesos altamente eficientes y seguros, evitando el desperdicio de recursos y mitigando los riesgos. También es importante garantizar que la fuerza constantemente evalúe su desempeño, y de ser necesario se rediseñe, identificando los cambios requeridos para enfrentar las nuevas amenazas que se podrían enfrentar.

Iniciativas

Puesta en marcha del rediseño de la estructura del Ejército con la implementación del Comando de Transformación y del Estado Mayor de Planeación y Políticas.

> PROCESOS DE APOYO

Objetivo 12:

Mejorar la seguridad y calidad de vida del hombre y su familia

Descripción

Al soldado del Ejército se le debe garantizar seguridad y protección jurídica adecuada, junto a un ambiente que permita que él y su familia cuenten con condiciones de vida dignas en contraprestación a los sacrificios brindados por el país.

Iniciativas

Puesta en marcha del rediseño de la estructura del Ejército e implementación del Comando de Personal.

Plan de mejoramiento de la infraestructura del Ejército.



Objetivo 13:

Soportar las operaciones con doctrina pertinente y tecnología eficiente

Descripción

La doctrina militar contiene el conocimiento que la fuerza ha adquirido y soporta el desarrollo de sus operaciones y procesos, por lo cual debe ser constantemente revisada y actualizada para garantizar su pertinencia. El desarrollo tecnológico facilita también el cumplimiento de la misión y potencia las capacidades de la fuerza, permitiendo cerrar brechas y optimizar los procesos.

Iniciativas

Puesta en marcha del rediseño de la estructura del Ejército con una dependencia encargada del desarrollo de apoyo tecnológico (COATE).

Simulación de conceptos operacionales y capacidades operacionales con el propósito de probar su efectividad.

Actualización de la doctrina para garantizar su pertinencia y facilitar su articulación con otras FFMM, Policía y agencias relacionadas en la lucha contra las amenazas.

DESARROLLO APRENDIZAJE

Objetivo 14:

Mejorar la gestión del talento humano

Descripción

El ser humano es el principal activo del Ejército, cada uno de sus soldados debe ser correctamente entrenado y formado, garantizando que cuente con las competencias indicadas para desempeñar las labores asignadas.

Iniciativas

Puesta en marcha del rediseño de la estructura del Ejército e implementación del Comando de Personal.

Puesta en marcha del modelo de gestión humana por competencias.

Mejoramiento de la cobertura y calidad del e-learning.

Objetivo 15:

Mantener el respeto por los DDHH y DIH en las operaciones con doctrina pertinente y tecnología eficiente

Descripción

El Ejército es una fuerza legítima y reconocida por el pueblo colombiano, y esto se ha logrado por los esfuerzos realizados para asegurar el respeto de los Derechos Humanos y del Derecho Internacional Humanitario.

Iniciativas

Puesta en marcha del rediseño de la estructura del Ejército.

Mantenimiento y Actualización de los planes de instrucción y formación en DDHH y DIH.

Objetivo 16:

Garantizar la transparencia en todos los procesos

Descripción

La transparencia en la gestión debe caracterizar al Ejército, ya que es grande el esfuerzo que hace el pueblo colombiano para dotar a la institución de lo necesario; por lo tanto se debe tener la trazabilidad y control de cada uno de los recursos asignados.

Iniciativas

Puesta en marcha del rediseño de la estructura del Ejército e implementación de Dirección de Aplicación de Normas de Transparencia (DANTE).

3. Planeación Institucional

entidades públicas debe partir de lo establecido en los artículos 26 y 29 de la Ley 152 de 1994, con base en las prioridades del Gobierno, los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo, así como el marco fiscal y normativo en lo referente a elaborar, Plan Estratégico Institucional, y Indicativo Cuatrienal un Plan con planes de acción anuales, instrumentos que se constituyen en la base para la evaluación de resultados.

Teniendo en cuenta las prioridades sectoriales, se debe elaborar un plan Función Pública, 2012).

El proceso de planeación de las estratégico institucional, coherente con la misión, visión, objetivos, metas cuatrienales, indicadores, estrategias, acciones, productos, y su respectivo plan de acción anual.

> Todos los años se debe revisar el en caso necesario, actualizarlo v publicarlo en la respectiva página web institucional, junto con el Plan de Acción Anual y el balance de resultados alcanzados en el inmediatamente anterior año (Departamento Administrativo de la



³ De otra parte, y a partir de los lineamientos de la Política de Buen Gobierno y Gestión Pública efectiva las entidades deben definir estrategias sectoriales acordes con el Plan de Gobierno y el Plan Nacional de Desarrollo, las cuales serán implementadas a través de Planes Estratégicos Sectoriales y Planes Estratégicos Institucionales; entiéndase éstos últimos como el Plan Indicativo Cuatrienal de la Ley 152 de 1994.

3.1. Proceso de Planeación Estratégica

El planeamiento es un proceso en el cual se puede presentar retroalimentación (Taylor, 2005) entre cada una de las fases o al finalizar todo el ciclo, de esta forma se puede pensar que el proceso no necesariamente es lineal, más aun si queremos que el plan sea flexible frente a los cambios en el entorno o por el enemigo.

Algunas fases del proceso de planeamiento estratégico son:



Diagnóstico Estratégico

OBJETIVO

Entender cómo se encuentra el sistema analizado, identificando variables, actores y las características de cada uno. Esta fase es el punto de partida del proceso y su calidad afecta radicalmente el plan obtenido como resultado.

HERRAMIENTAS

Esta fase se realiza mediante la DOFA, el análisis estructural. árboles de competencias, entrevistas, pesquisas permitan documentales que recopilar datos objetivos. Algunas estas técnicas fueron implementadas en el Comité Estratégico de Transformación e Innovación (CETI), y en los diferentes Comité de Revisión Estratégico e Innnovación (CRE-i) de la Fuerza, permitiendo analizar diferentes subsistemas los variables.

2 Direccionamiento Estratégico

OBJETIVO

La definición de la visión, escenario futuro de la Fuerza y el alineamiento estratégico del sector defensa con las políticas e intenciones del Gobierno Nacional es el punto de partida para la formulación de la estrategia, ya que en conjunto con el diagnóstico permite definir la brecha que debe ser cubierta por el Plan Estratégico de la Fuerza.

HERRAMIENTAS

El análisis prospectivo permite estudiar el entorno y construir un escenario ideal que satisfaga a todos los actores de la institución.

Formulación Estratégica

OBJETIVO

Diseñar un camino o ruta para la construcción, se puede definir como un conjunto de objetivos, acciones y recursos (Taylor, 2005), y cada uno de ellos puede estar acompañado por modelos de evaluación.

HERRAMIENTAS

Para formular estrategias existen modelos como la planeación por capacidades ó hipótesis, el Balanced Scorecard o el Marco Lógico.



Operacionalización Estratégica

OBJETIVO

La operacionalización de la estrategia permite traducir las acciones planteadas en tareas, cronogramas y compromisos que se pueden ejecutar e integrar con los presupuestos y recursos de la institución.

HERRAMIENTAS

Algunas iniciativas suelen tratarse como proyectos, por lo que en esta fase se aplican las técnicas de la gerencia de proyectos, como es el caso del modelo del Project Managment Institute (PMI). La planeación de las acciones exige que los proyectos se detallen hasta tareas puntuales.

5

Implementación Estratégica

OBJETIVO

La estrategia requiere ser revisada y ajustada de forma permanente, debido a que el entorno afecta la efectividad de las acciones planteadas para cumplir con los objetivos. Mediante el seguimiento y evaluación de los indicadores de los componentes de los planes, se puede saber su desempeño y tomar acciones correctivas si se requiere.

HERRAMIENTAS

El seguimiento de los planes se realiza mediante reuniones de análisis estratégico (RAE), en las cuales se revisa el cumplimiento de las metas asignadas a los objetivos estratégicos y el avance de las tareas de las iniciativas propuestas, así como el reporte y de la información carque mediante plataformas informáticas requeridas para la toma de decisiones del alto mando.

Despliegue Estratégico

OBJETIVO

Tomar la estrategia planteada en el punto de "Formulación Estratégica" y generar planes de nivel inferior alineados.

HERRAMIENTAS

Este proceso se realiza con las mismas herramientas de la formulación estratégica, pero de forma particular para cada una de las áreas que van a generar su estrategia propia y alineada con la institucional.



Retroalimentación

Figura N° 6 Fuente: JEPLA

3.2. Modelo Integrado de Planeación Gestión

3.2.1 Marco Conceptual

Administración Pública La se basa, entre otros aspectos, en el fortalecimiento de herramientas aestión coordinación de У interinstitucional que facilita la implementación de las políticas públicas, mediante la ejecución de planes, programas y proyectos. El Eiército Nacional de Colombia conforma el Comité Institucional de Desarrollo Administrativo adopta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, mediante resolución No. 1667 del 24 de Julio de 2015, de acuerdo a los parámetros y políticas

establecidos en el decreto 2482 de 2012, "Por el cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión". Igualmente, el Modelo recoge lo establecido en las Directivas Presidenciales 09 de 2010 y 04 de 2012, determinando el reporte de los resultados de las prácticas aplicadas en materia de eficiencia administrativa y reducción de papel, a la que se refiere la Directiva 04 de 2012 (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2012).



3.2.2. Elementos Estructurales del Modelo

Las Políticas de Desarrollo Administrativo adoptadas por el Gobierno Nacional para ser implementadas a través de la planeación institucional son cinco (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2012):

Gestión Misional v de Gobierno

Política orientada al logro de las metas establecidas por el Sector y por la entidad, para el cumplimiento de su misión y de las prioridades que el Gobierno define.

Indicadores y metas de Gobierno.

2

Transparencia, Participación y servicio al Ciudadano

Política orientada a acercar el Estado al ciudadano y hacer visible la gestión pública. Permite la participación activa de la ciudadanía en la toma de decisiones y su acceso a la información, a los trámites y servicios, para una atención oportuna y efectiva.

Plan Anticorrupción y de Atención al ciudadano; Transparencia y acceso a la información Pública; Participación ciudadana; Rendición de cuentas y servicio al ciudadano.

3 Gestión del Talento Humano La Política de Gestión de Talento Humano está orientada al desarrollo y cualificación de los servidores públicos buscando la observancia del principio de mérito para la provisión de los empleos, el desarrollo de competencias, vocación del servicio, la aplicación de estímulos y una gerencia pública enfocada a la consecución de resultados.

Plan estratégico de RRHH; Plan de vacantes; Capacitación y bienestar e incentivos

4 Eficiencia

Administrativa

Política dirigida a identificar, racionalizar, simplificar y automatizar trámites, procesos, procedimientos y servicios, así como optimizar el uso de recursos, con el propósito de contar con organizaciones modernas, innovadoras, flexibles y abiertas al entorno, con capacidad de transformarse, adaptarse y responder en forma ágil y oportuna a las demandas y necesidades de la comunidad, para el logro de los objetivos del Estado.

Gestión de la calidad; Eficiencia adtiva y cero papel; Racionalización de trámites; Modernización institucional; Gestión de tecnologías de la información; gestión documental.

5 Gestión Financiera Política orientada a programar, controlar y registrar las operaciones financieras, de acuerdo con los recursos disponibles de la entidad. Integra las actividades relacionadas con la adquisición de bienes y servicios, la gestión de proyectos de inversión y la programación y ejecución del presupuesto.

Programación y ejecución presupuestal; Programa anual mensualizado de caja_PAC; proyectos de inversión; plan de compras.

ESTRATEGIA DE GOBIERNO EN LÍNEA

Tiene el objeto de garantizar el máximo aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y contribuir con la construcción de un Estado más eficiente, más transparente y participativo y que preste mejores servicios con la colaboración de toda la sociedad

Figura Nº 7 - Mapa Estratégico

La estrategia de Gobierno en línea corresponde a un elemento transversal para el cumplimiento de los objetivos de las políticas de Desarrollo Administrativo, los requerimientos de la estrategia se encuentran incluidos en cada uno de los componentes que desarrolla cada política. En este sentido, en todos los ámbitos donde se hace referencia al uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), ya sea para visibilizar información, interactuar con la ciudadanía, mejorar procesos de gestión, racionalizar trámites o mejorar los procesos de rendición de cuentas. Gobierno en línea define lineamientos para garantizar su adecuada implementación (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2012).



5. Bibliografía

Mancesti, M. (marzo de 2015). Is VUCA the end of strategy and leadership.

Recuperado el agosto de 2015, de IMD: http://www.imd.org/hpl

Decisive Point. (2008-2013). Innovar para Predominar.

El País. (junio de 2014). El País.com.

Jefatura de Planeación y Transformación. (2015). Actualización de los escenarios prospectivos al 2030 para el Sector Defensa. Ejército Nacional. Bogotá: JEPLA.

CRE-i. (2011). Documento Estructural. Bogotá: CRE-i.

CRE-i2. (2013). Documento Estructural. Bogotá: CRE-i2.

CRE-i3. (2014). Presentación General CRE-i3. Bogotá: CRE-i3.

Jefatura de Planeación y Transformación. Guía de planeamiento estratégico 2012 - 2014. Bogotá.

Comando General de las Fuerzas Militares. (2015). Plan Estratégico FF.MM. Bogotá: CGFM.

Jefatura de Planeación y Transformación. (2012). Documento Estructural CETI. Bogotá: JEPLA.

Ministerio de Defensa Nacional. (2014). Plan de Capacidades 2030 Ejército Nacional. Bogotá: MDN.

Jefatura de Planeación y Transformación. (2014). Planeamiento por capacidades en el Ejército Nacional. Bogotá: JEPLA.

Taylor, Richard L. Tribal Alliances: Ways, Means, and Ends to Successful Strategy . Strategic Studies Institute. (2005).

CEDEF. (2013).

Campaña Institucional . (2011). FE en la Causa.

JEPLA. (2012-2014). Guía de Planeamiento Estratégico . Bogotá.

Departamento Nacional de Planeación . (2014-2018). Bases del Plan Nacional de Desarrollo.

Ministerio de Defensa Nacional. (2015-2018). Política de Defensa y Seguridad para la Nueva Colombia.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2012). Metodología para la implementación del Modelo Integrado Planeación y Gestión. Guía del PMBOK. Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Quinta Edición.

