

**FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA
EJERCITO NACIONAL**



COPIA No. ____ / DE ____ / COPIAS
COMANDO DEL EJÉRCITO
Bogotá, D.C., 21 JUN 2011

No 20068 /MDN-CGFM-CE-JEM-DIPLA-PL

DIRECTIVA PERMANENTE No 0137 2011

ASUNTO : FORMULACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN Y EVALUACIÓN
DE GESTIÓN Y RESULTADOS PARA EL EJÉRCITO
NACIONAL

AL : SEÑORES JEFES DE JEFATURAS Y DIRECCIONES DEL
COMANDO DEL EJÉRCITO, COMANDANTES DE
UNIDADES OPERATIVAS MAYORES, MENORES,
TÁCTICAS Y TROPAS DE EJÉRCITO.

1. OBJETIVO Y ALCANCE

A. OBJETIVO

Implementar una metodología para la Formulación de Planes de Acción y Evaluación de la Gestión y Resultados en el Ejército Nacional.

B. ALCANCE

Las Jefaturas, Direcciones y demás Dependencias del Comando del Ejército, Unidades Operativas Mayores, Menores, Tácticas, y Tropas Ejército, estarán en capacidad de formular adecuadamente sus correspondientes planes de acción, formular indicadores, definir las metas a alcanzar en cada vigencia, y de realizar el seguimiento, control y evaluación de la gestión y de los resultados alcanzados, rindiendo los informes correspondientes sobre la



Certificado SC 6310-1



"FE EN LA CAUSA
"2011 AÑO DEL COMPROMISO"
AV. Calle 26 No. 52-00 Com. 3150111 Ext. 4452 Fax 2660364 www.ejercito.mil.co



Certificado GP113-1

gestión operativa y administrativa de la Fuerza, a los diferentes escalones del mando.

C. VIGENCIA

A partir de la fecha de su expedición, deroga la Directiva Permanente N° 0039/2010.

D. REFERENCIAS

1. Constitución Política de Colombia, 1991, en el Artículo No. 343.
2. Ley No. 42 de Enero de 1993.
3. Ley No.87 del 29 de Noviembre de 1993.
4. Documento CONPES 2688-DNP del 21 de Enero de 1994.
5. Resolución No. 063 de Febrero 21 de 1994.
6. Ley 152 de Julio 15 de 1994.
7. Ley 190 del 06 de Junio de 1995.
8. Directiva Transitoria 012 de 1995.
9. Directiva Presidencial No. 01 del 29 de Enero de 1997.
10. Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 "Prosperidad para Todos", 2010.
11. Documento CONPES 3460-DNP del 26 de Febrero de 2007; Política de Consolidación de Seguridad Democrática.
12. Directiva Permanente No. 300-28/2007, registro No. 34210, MD-CGFM-JEMC-JEOPC-JODOC, 20 de Noviembre de 2007.
13. Directiva Transitoria No. 008/2008, registrada bajo el No. 36850 MD-CGFM-CE-IGE-DICIA-J-38.5, 23 de Mayo de 2008.
14. Orientación Estratégica para Trazar Futuro, Comando del Ejército, 29 de Diciembre de 2010.



Certificado SC 6310-1



"FE EN LA CAUSA
"2011 AÑO DEL COMPROMISO"
AV. Calle 26 No. 52-00 Com. 3150111 Ext. 4452 Fax 2660364 www.ejercito.mil.co



Certificado GP113-1

15. Política Integral de Seguridad y Defensa para la Prosperidad, Ministerio de Defensa, Mayo de 2011.

2. INFORMACIÓN

A. ANTECEDENTES

A partir del año 2007, se dio inicio en el Comando del Ejército, por intermedio de la Dirección de Planeación, a la implementación al interior de la Fuerza, de una metodología para la optimización de la Planeación, Ejecución, Seguimiento y Evaluación del Plan de Acción del Ejército y del Plan de Campaña de la Institución, utilizando como herramienta el Balanced Scorecard (B.S.C.), con el fin de alinear y enfocar todos los esfuerzos en procura de alcanzar la Visión, Misión, Objetivos y Estrategias Institucionales.

Durante el año 2008, fueron designados los líderes y administradores funcionales, encargados de la alimentación de la información en el aplicativo Visión Empresarial.

En el año 2010 se integra el contenido de la plataforma de direccionamiento estratégico del Comando del Ejército: Orientación Estratégica para Trazar Futuro, las bases de la Guía de Planeamiento Estratégico del Ejército y el Plan de Campaña, con el fin de consolidar el Mapa Estratégico institucional.

B. GENERALIDADES

El Modelo de Medición del Ejército Nacional comprende el uso de indicadores en dos componentes:

- Guía de Planeamiento Estratégico y Plan de Campaña:
 - ✓ Indicadores Estratégicos para evaluar Objetivos
 - ✓ Indicadores de Avance para los Planes de Acción
- Procesos NTCGP 1000:
 - ✓ Indicadores de Proceso

De esta forma, el planeamiento del Ejército Nacional integra el componente estratégico y de procesos: Guía de Planeamiento Estratégico del Ejército Nacional, Plan de Campaña y Sistema de Gestión de la Calidad, unificando los tres en un sólo bloque.



Certificado SC 0319-1



"FE EN LA CAUSA"
"2011 AÑO DEL COMPROMISO"
AV. Calle 26 No. 52-00 Com. 3150111 Ext. 4452 Fax 2660364 www.ejercito.mil.co



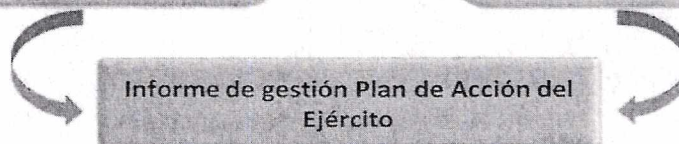
Certificado GP113-1

Gráfico N° 1. Sistema de medición Ejército Nacional

Guía de Planeamiento Estratégico - Plan Campaña (Componente estratégico)



Sistema de Gestión de Calidad (Componente de procesos)



Fuente: DIPLA

1) Componente estratégico :

El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta de planeación y evaluación que traduce la **estrategia** y la **visión** en un conjunto de **objetivos** relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de todos los miembros de la Fuerza. El BSC comprende el diseño del Mapa Estratégico, los Sistemas de Medición y las Iniciativas Estratégicas.

- a. **Mapa estratégico:** es un conjunto de objetivos que describen el camino a recorrer por el Ejército, representados gráficamente mediante una relación de causalidad, que explica la interdependencia entre los objetivos y permite entender la forma en la cual estos se lograrán.

Objetivos del mapa estratégico: Expresan los propósitos institucionales y orientan el logro de los resultados esperados.

Metodológicamente, los objetivos contenidos en el Mapa, se evalúan mediante alertas de colores verde, amarillo o rojo, los cuales indican si se cumple totalmente, parcialmente o se incumple el objetivo.



Certificado SC 531-0-1



"FE EN LA CAUSA"
"2011 AÑO DEL COMPROMISO"
Av. Calle 26 No. 52-00 Com. 3150111 Ext. 4452 Fax 2660364 www.ejercito.mil.co



Certificado GP113-1

Perspectivas de los objetivos del mapa:

1. **Partes Interesadas:** la necesidad de las partes interesadas se cubre únicamente si se alcanza los resultados esperados por la Sociedad, Gobierno, el Comando General de las FF.MM., Ejército Nacional y otros. A su vez esta perspectiva interactúa con la de los procesos misionales.
 2. **Procesos Misionales:** Llevan a la práctica el desarrollo de la misión que redunde en la satisfacción de las necesidades de las partes interesadas. Sin embargo, para su ejecución requieren que los procesos de apoyo soporten su desarrollo.
 3. **Procesos de Apoyo:** Permiten el correcto desempeño de los procesos misionales y requieren de una adecuada gestión institucional.
 4. **Gestión Institucional:** Esta perspectiva identifica el esfuerzo en gestión de recursos, las propuestas de desarrollo tecnológico y el sistema integrado de gestión que se necesitan para apoyar todos los procesos de la institución.
- b. **Plan de acción:** A diferencia de conceptos anteriores aplicados, los planes de acción de hoy, contienen las iniciativas estratégicas expresadas como programas y/o proyectos que la Fuerza deberá llevar a cabo para alcanzar las metas trazadas para cada uno de los objetivos. Cabe destacar que el avance en la consecución de las metas depende directamente del esfuerzo del mando por cumplir las iniciativas estratégicas.
- Los programas y proyectos deberán estar formulados en el marco de la política del Comando del Ejército respecto a la planeación por capacidades.
- c. **Sistemas de medición – Seguimiento y Evaluación:** Comprende el uso de indicadores para determinar el cumplimiento de los objetivos y realizar el monitoreo permanente de la ejecución de la estrategia. Los resultados que reflejan los indicadores serán consolidados en el Informe trimestral de Gestión del Plan de Acción que deberán elaborar todos los niveles del mando hasta Unidad Táctica.

Así mismo, el control y seguimiento de los indicadores y el Plan de Acción se sustentará en la retroalimentación permanente entre los diferentes niveles de mando y el desarrollo de la Reunión de Análisis Estratégico (R.A.E.) y la Reunión de Análisis de Resultados (R.A.R.), constituyéndose en uno de los principales mecanismos para el mejoramiento del sistema integrado de gestión de la Fuerza.



Certificado SC 5312-1



"FE EN LA CAUSA"
"2011 AÑO DEL COMPROMISO"
AV. Calle 26 No. 52-00 Com. 3150111 Ext. 4452 Fax 2660364 www.ejercito.mil.co



Certificado GP113-1

- Las herramientas como el Balanced Scorecard (usado en planeación estratégica) y el Sistema de Gestión de Calidad NTCGP1000 (gestión de procesos) se complementan entre sí, y permiten mejorar la gestión de la Fuerza.
- La integración e implementación de estas herramientas debe respetar la estructura y niveles de mando con los que cuenta la Fuerza, y a su vez debe permitir la articulación de éstos, permitiendo el despliegue de la estrategia y los procesos a todas las unidades.

Niveles de mando. Para que el sistema de evaluación de gestión y resultados cumpla con el objetivo para el cual se diseñó, es necesario la participación de todos los niveles que hacen parte de la pirámide de mando del Ejército Nacional, dichos niveles se encuentran estructurados así:

- *Nivel Estratégico.* Está presidido por el Comandante de la Fuerza. Forma parte de este nivel el Segundo Comandante y Jefe de Estado Mayor y las Jefaturas del Estado Mayor del Ejército.

Este nivel, es el encargado de interpretar las políticas del Gobierno en materia de seguridad nacional y orden interno, las directrices del Ministerio de la Defensa Nacional y del Comandante de las Fuerzas Militares, así como de realizar el planeamiento estratégico (Guía de Planeamiento Estratégico del Ejército y del Plan de Campaña). Estos planes se despliegan al nivel operativo y táctico. Asimismo, las Jefaturas del Estado Mayor deben liderar los macro-procesos definidos en el Sistema de Gestión de la Calidad.

- *Nivel operativo.* Se constituye como el enlace y coordinador entre el nivel estratégico y el nivel táctico, está conformado por las Unidades Operativas Mayores y Menores (Divisiones y Brigadas).

Este nivel se encarga de ejecutar las estrategias establecidas por el Comando del Ejército, alineando sus objetivos y haciendo coherente su gestión con lo establecido en la Guía de Planeamiento Estratégico y en las Políticas de Comando vigentes. Este nivel, en el sistema de medición, recibe los resultados de la gestión realizada por las Unidades subordinadas.

- *Nivel táctico.* Está constituido por todas las Unidades Tácticas (Batallones). Dentro del sistema de medición, este nivel cumple la misión trazada por el escalón de mando correspondiente (Brigadas), y desarrolla su gestión de forma coherente con la Guía de Planeamiento Estratégico y



Certificado SC 6310-1



"FE EN LA CAUSA
"2011 AÑO DEL COMPROMISO"
AV. Calle 26 No. 52-00 Com. 3150111 Ext. 4452 Fax 2660364 www.ejercito.mil.co



Certificado GP113-1

las políticas emitidas por el Comandante del Ejército. El nivel táctico debe reportar su gestión al nivel operativo (Brigada).

2) Componente de procesos:

Por su parte, el componente de procesos, se gestiona y controla a través del Sistema de Gestión de la Calidad bajo la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000, herramienta de gestión sistemática y transparente que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades.

El Sistema de Gestión de la Calidad implementado en la Fuerza está descrito en el Manual de Calidad y comprende el mapa de macroprocesos, las caracterizaciones de procesos, los procedimientos y los indicadores de proceso.

Para el componente de procesos de forma análoga al componente estratégico, los Planes de Acción contienen las actividades de los procesos expresadas como tareas que la Fuerza deberá llevar a cabo para alcanzar las metas trazadas dentro de estos.

3. EJECUCIÓN

A. MISIÓN GENERAL

El Comando del Ejército, a través de la Dirección de Planeación del Ejército, planea, organiza, coordina, lidera y desarrolla el proceso para la implementación del Sistema de Direccionamiento Estratégico de la Fuerza (Guía de Planeamiento Estratégico, Plan de Campaña y Planes de Acción de la Fuerza), bajo la metodología del BSC, alineando éste al Sistema de Direccionamiento del Comando General, Ministerio de Defensa Nacional y Presidencia de la República. También garantiza la implementación, operacionalización y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad de la Fuerza bajo la norma NTCGP 1000.

B. PASOS PARA LA MEDICIÓN DE LA GESTIÓN

Para la implementación exitosa del modelo de evaluación de la gestión en el Ejército Nacional, se deben cumplir los siguientes pasos operativos:

1) Primer paso: Diseño de la Guía de Planeamiento Estratégico, Plan de Campaña y alineación con el Sistema de Gestión de Calidad de la Fuerza



"FE EN LA CAUSA"
"2011 AÑO DEL COMPROMISO"
Av. Calle 26 No. 52-00 Com. 3150111 Ext. 4452 Fax 2660364 www.ejercito.mil.co



El planeamiento estratégico de la Fuerza, se plasma en el documento "Guía de Planeamiento Estratégico (GPE)", previo análisis de los lineamientos formulados en la legislación existente sobre Seguridad y Defensa Nacional, las Políticas Presidenciales en la materia, directrices del Ministerio de la Defensa Nacional y líneas del Comando General de las Fuerzas Militares; así mismo, la GPE contrasta el análisis del entorno y la evolución de la amenaza en el país con el direccionamiento estratégico institucional.

La plataforma estratégica del Ejército Nacional, plasmada en la Guía de Planeamiento Estratégico y el Plan de Campaña se llevan a la metodología Balanced Scorecard para su despliegue, seguimiento y control, a través del diseño e implementación del Mapa Estratégico de la Fuerza.

Otro componente vital para la gestión de la Fuerza es el Sistema de Gestión de Calidad, en el cual se condensan: el mapa de macroprocesos, la caracterización de procesos y los procedimientos. El desempeño adecuado de los procesos de la Fuerza coadyuva al correcto cumplimiento de los objetivos estratégicos y por ende a la estrategia del Ejército.

La formulación de estos documentos rectores de la planificación sectorial es desarrollada por la Dirección de Planeación del Ejército.

2) Segundo paso: Definición de planes a nivel operativo y táctico

Las Jefaturas despliegan a las Divisiones los retos a alcanzar en lo referido a la Guía de Planeamiento Estratégico y Plan de Campaña, determinando de forma conjunta los objetivos, indicadores e iniciativas a ejecutar. En el nivel Operativo, cada una de las Unidades Operativas Mayores debe elaborar su Plan de Acción.

Asimismo, las Divisiones orientarán a las Unidades Operativas Menores y Tácticas, en la proyección de las metas a alcanzar en cada objetivo y las iniciativas estratégicas (Plan de Acción) a ejecutar en el periodo, esto con el fin de coadyuvar a que la División cumpla con los retos exigidos por el Nivel Estratégico.

3) Tercer paso: Ejecución y reporte de resultados

Los tres niveles diligencian el Formato Informe de Gestión del Plan de Acción y Formato Plan de Acción, reportando trimestralmente así: Unidad Táctica a su Unidad Operativa Menor, Unidad Operativa Menor a Unidad Operativa Mayor, Unidad Operativa Mayor y Jefaturas del Estado Mayor del Ejército a la Dirección de Planeación.



"FE EN LA CAUSA"
"2011 AÑO DEL COMPROMISO"
AV. Calle 26 No. 52-00 Com. 3150111 Ext. 4452 Fax 2660364 www.ejercito.mil.co



Las Jefaturas y Direcciones del Estado Mayor del Ejército, así como las Divisiones que cuenten con acceso al aplicativo Visión Empresarial alimentarán en el sistema la información de los indicadores e iniciativas.

Es importante recalcar la importancia de la oportunidad en el reporte de la información y el mantenimiento de los soportes respectivos.

4) Cuarto paso: Sistemas de medición – Seguimiento y Evaluación

La evaluación de los resultados de los indicadores (Informe de Gestión de Plan de Acción) y del Plan de Acción la efectúan los Estados Mayores de las mismas unidades (Unidades Operativas Mayores, Menores y Tácticas) y dependencias ejecutoras (Jefaturas y Direcciones del Estado Mayor) con el fin de retroalimentar su estrategia, adoptar los correctivos de ser necesario y ajustar su planeamiento. La evaluación será trimestral y el seguimiento se efectuará mensualmente; los reportes correspondientes deben ser enviados a la Unidad Superior, a fin de contar con información sobre el desempeño de las Unidades.

La Reunión de Análisis Estratégico (R.A.E.) debe realizarse en el nivel estratégico bajo la dirección del Comandante y/o Segundo Comandante o su delegado con participación de los Jefes de Jefatura y Direcciones del Estado Mayor del Comando del Ejército; en el nivel Operativo (División) es dirigida por el Comandante y/o Segundo Comandante de la Unidad Operativa Mayor con la intervención del Estado Mayor.

Por su parte, bajo el liderazgo y acompañamiento de los Comandos de División, las Unidades Operativas Menores y Unidades Tácticas análogamente desarrollarán las Reuniones de Análisis de Resultados (R.A.R.), con la dirección del Comandante y/o Segundo Comandante de la Unidad.

Estas reuniones deben realizarse una vez culminado el trimestre a fin de evaluar el cumplimiento de las metas establecidas previamente. Las memorias de las Reuniones de Análisis Estratégico (R.A.E.) y de las Reuniones de Análisis de Resultados (R.A.R.) deben ser enviadas al Área de Seguimiento y Evaluación de la Dirección de Planeación.

C. MISIONES PARTICULARES

1) Segundo Comandante y Jefe de Estado Mayor

Lidera la implementación del proceso y el cumplimiento de la presente Directiva.

2) Inspección General del Ejército

Supervisa el cumplimiento de la presente Directiva.



Certificado SC 6310-1



"FE EN LA CAUSA"
"2011 AÑO DEL COMPROMISO"
AV. Calle 26 No. 52-00 Com. 3150111 Ext. 4452 Fax 2660364 www.ejercito.mil.co



Certificado GP113-1

3) Jefaturas y Direcciones del Comando del Ejército

- a. Participan en la formulación e implementación de la Guía de Planeamiento Estratégico, Plan de Campaña, Plan de Acción, Sistema de Gestión de Calidad y el Sistema de Medición.
- b. En la primera semana después de culminado el mes y al finalizar la segunda semana después de terminado el trimestre deben reportar a la Dirección de Planeación la información en el Formato Informe de Gestión Plan de Acción y Formato Plan de Acción, para el respectivo seguimiento y evaluación de los resultados. El reporte se envía en medio magnético y escrito debidamente firmado por el Jefe de Jefatura o Dirección, foliado y autenticado mediante firma de quien lo elabora y revisa.
- c. Rinden el informe de gestión y resultados del plan de acción en las Reuniones de Análisis Estratégico (R.A.E.s) trimestrales del Estado Mayor de la Fuerza (la segunda semana después de terminado cada trimestre).

4) Dirección de Control Interno y Administrativo Ejército

Analiza y evalúa en forma selectiva la información que fue reportada a través del aplicativo Visión Empresarial por las dependencias del Comando del Ejército, Unidades Operativas Mayores y la reportada mediante formatos físicos por las Unidades Operativas Menores, Tácticas y Tropas de Ejército a sus Unidades Superiores, para establecer la veracidad de la información, así como la objetividad y razonabilidad de los resultados alcanzados por cada una de las dependencias.

5) Dirección de Telemática Ejército

- a. Estudia, define e implementa los controles y medidas de seguridad Informática en los procesos críticos del manejo de la información que deben sistematizarse en la Fuerza, proponiendo al Comando del Ejército los proyectos necesarios para el manejo eficiente de los sistemas de información establecidos que soportan el sistema de medición de la gestión de la Fuerza.
- b. Nombra un Ingeniero de Sistemas para que permanentemente verifique el funcionamiento y responda por el soporte técnico del Aplicativo Visión Empresarial adquirido por la Fuerza.
- c. Realiza las coordinaciones necesarias para garantizar la conectividad y recepción de los reportes de información automatizada de las Jefaturas del Estado Mayor, Unidades Operativas Mayores y Tropas de Ejército.



"FE EN LA CAUSA"
"2011 AÑO DEL COMPROMISO"
AV. Calle 26 No. 52-00 Com. 3150111 Ext. 4452 Fax 2660364 www.ejercito.mil.co



- d. Garantiza la disponibilidad de los equipos y red informática para el ingreso, tratamiento, búsqueda y análisis de la información, a través del uso del aplicativo Visión Empresarial.

6) Dirección Planeación del Ejército

- a. Diseña la Guía de Planeamiento Estratégico de la Fuerza y consolida las directrices del Sistema de Direccionamiento Estratégico de la Fuerza, a partir de las políticas de Comando y los resultados de la evaluación de los planes institucionales.
- b. Responde por la planeación, organización, capacitación, coordinación y desarrollo del proceso de implementación de la metodología BSC para el sistema de medición – seguimiento y evaluación de la Fuerza.
- c. El Área de Seguimiento y Evaluación consolida trimestralmente el Plan de Acción y el Informe de Gestión del Ejército Nacional.
- d. Retroalimenta trimestralmente a las Jefaturas del Comando del Ejército, Unidades Operativas Mayores y Tropas de Ejército, sobre los resultados de la evaluación de la gestión.
- e. Coordina trimestralmente la realización de las Reuniones de Análisis Estratégico (RAE's), a nivel del Estado Mayor del Comando Ejército.

7) Unidades Operativas Mayores

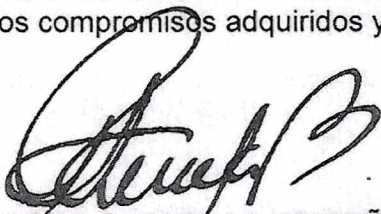
- a. Formulan el plan de acción anual e implementan el sistema de medición, de acuerdo a la metodología establecida en la presente directiva y los lineamientos establecidos por las Jefaturas del Estado Mayor del Comando del Ejército.
- b. En la primera semana después de culminado el mes y al finalizar la segunda semana después de terminado el trimestre deben reportar a la Dirección de Planeación la información en Formato Informe de Gestión Plan de Acción y Formato Plan de Acción, para hacer seguimiento y evaluación de la misma. El reporte se envía en medio magnético y escrito debidamente firmado por el Comandante de la Unidad, foliado y autenticado mediante firma de quien lo elabora y revisa.



- c. Reciben, analizan, evalúan y consolidan el Informe de Gestión Plan de Acción y Plan de Acción de las Unidades Operativas Menores y envían a la Dirección de Planeación.
- d. Realizan las Reuniones de Análisis Estratégico (R.A.E.) trimestrales del Estado Mayor de la Unidad Operativa Mayor (la segunda semana después de terminado cada trimestre).
- e. Imparte instrucciones a las Unidades Operativas Menores y Tácticas para realizar trimestralmente la Reunión de Análisis de Resultados (R.A.R.) del Estado / Plana Mayor.

4. INSTRUCCIONES DE COORDINACIÓN

- a. Las inquietudes que se generen sobre el uso de los formatos o sobre la implementación del Sistema de Medición, deben ser comunicadas oportunamente ante el Área de Seguimiento y Evaluación de la Dirección de Planeación. Correo electrónico mensajeriadipla@ejercito.mil.co.
- b. La formulación de las metas de los indicadores, la definición y estructuración de las iniciativas o actividades de los procesos, debe ser una tarea consensuada entre los tres niveles de mando, de tal forma que se conozca a todo nivel los compromisos adquiridos y su impacto en la operación.



Mayor General **RICARDO A. VARGAS BRICEÑO**
Segundo Comandante y JEM Ejército Nacional

Elaboró: AS. Mikel Ibarra, AS. Claudia Martínez, AS. Jenny Rueda

Revisó: CR. Ramírez

Aprobó: CR. Angulo

ANEXOS: "1" Formatos para la formulación y evaluación del plan de acción"



Certificado SC 0110-1



"FE EN LA CAUSA"
"2011 AÑO DEL COMPROMISO"
AV. Calle 28 No. 52-00 Com 3150111 Ext. 4452 Fax 2660364 www.ejercito.mil.co

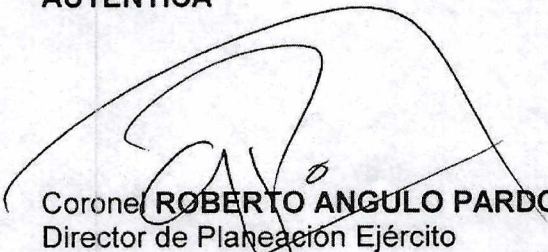


Certificado GP113-1

DISTRIBUCIÓN

Original	Dirección de Planeación
Copia N° 001	Comando Ejército
Copia N° 002	Segundo Comandante y JEM Ejército
Copia N° 003	Inspección General del Ejército
Copia N° 004	Ayudantía General
Copia N° 005	Jefatura de Operaciones
Copia N° 006	Dirección de Inteligencia
Copia N° 007	Dirección de Acción Integral
Copia N° 008	Jefatura Logística
Copia N° 009	Jefatura de Desarrollo Humano
Copia N° 010	Jefatura de Educación y Doctrina
Copia N° 011	Jefatura de Derechos Humanos y DIH
Copia N° 012	Jefatura Financiera y Presupuestal
Copia N° 013	Jefatura de Ingenieros
Copia N° 014	Jefatura de Reclutamiento
Copia N° 015	Jefatura de Familia
Copia N° 016	Jefatura Jurídica
Copia N° 017	Dirección de Organización, Planes y Relaciones Internacionales
Copia N° 018	Dirección de Control Interno
Copia N° 019	Dirección de Telemática
Copia N° 020	División de Aviación y Asalto Aéreo
Copia N° 021	DIV01
Copia N° 022	DIV02
Copia N° 023	DIV03
Copia N° 024	DIV04
Copia N° 025	DIV05
Copia N° 026	DIV06
Copia N° 027	DIV07
Copia N° 028	DIV08

AUTENTICA


Coronel **ROBERTO ANGULO PARDO**
Director de Planeación Ejército



Certificado SC E310-1



"FE EN LA CAUSA"
"2011 AÑO DEL COMPROMISO"
AV. Calle 26 No. 52-00 Com. 3150111 Ext. 4452 Fax 2660364 www.ejercito.mil.co



Certificado GP113-1

ANEXO 1

FORMATOS PARA LA FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN



"FE EN LA CAUSA"
"2011 AÑO DEL COMPROMISO"
AV. Calle 26 No. 52-00 Com. 3150111 Ext. 4452 Fax 2660364 www.ejercito.mil.co



Certificado GP113-1

FORMATO INFORME DE GESTIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN**Ficha de diligenciamiento**

A continuación se describe cada una de los campos del formato "Plan de Acción", el cual debe ser diligenciado en Excel con información veraz y debidamente soportada. El formato está dividido en dos (2) partes, la primera corresponde al componente estratégico, el cual contiene los indicadores del Mapa Estratégico y la segunda, corresponde al Sistema de Gestión de la Calidad, el cual incluye los indicadores de los procesos.

I. PARTE: COMPONENTE ESTRATÉGICO (Aplica a nivel Jefatura, Unidad Operativa y Táctica)

Nombre de la unidad: registre el nombre completo de la Jefatura, Unidad Operativa o Táctica a quien pertenece el plan de acción y que reporta la información de las metas a cumplir en el período.

Nombre de la unidad superior: registre el nombre completo de la unidad superior a la que se encuentra subordinada.

La Jefatura, Unidad Operativa y Táctica, debe diligenciar las siguientes columnas:

(1) Responsables: consigne la dependencia del Estado o Plana Mayor responsable del objetivo.

(2) Objetivo Estratégico: transcriba cada uno de los objetivos estratégicos que aparecen en la Guía de Planeamiento Estratégico del Ejército.

(3) Mapa Estratégico: transcriba el o los objetivo(s) consignados en el mapa estratégico al o a los cual(es) aporta la jefatura o unidad.

(4) Objetivo particular de la unidad: Jefaturas: registre nuevamente el o los objetivo(s). **Unidades Operativas y Tácticas:** registre los objetivos específicos de la Unidad. En caso de no contar con ellos transcriba los objetivos consignados en el punto 3, ajustados a la jurisdicción de la Unidad.

(5) Nombre del indicador: Registre el nombre completo con el cual se identifica el indicador.



(6) Fórmula del indicador: Registre la expresión matemática mediante la cual se calcula el indicador. Ésta debe permitir medir adecuadamente el objetivo.

(7) Tipo de indicador: Clasifica el indicador de acuerdo a la tabla que aparece a continuación según la sigla respectiva.

Tipo de Indicadores	
Eficiencia	EFCC
Eficacia	EFC
Efectividad	EFD
Equidad	EQ
Economía	EC

Eficiencia (EFCC): Es la **maximización de los insumos o recursos** empleados para generar productos o servicios. En resumen, se refiere al logro de un objetivo al óptimo costo posible.

Eficacia (EFC): Se refiere al **cumplimiento y oportunidad** en la obtención de resultados, objetivos y metas.

Efectividad (EFD): Se refiere al **impacto de los resultados** en sus partes interesadas.

Equidad (EQ): Grado en el cual el acceso a los **servicios son equitativos** y si los servicios son apropiados a las necesidades y están en condición para hacer uso de ellos.

Economía (EC): Capacidad de la entidad **para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos del cumplimiento.**

(8) Descripción de la meta: Detalle de manera textual la meta a alcanzar durante la vigencia.

(9) Tendencia óptima: En esta casilla aparece una lista desplegable para que seleccione la tendencia esperada del indicador, **RA** si se espera que el indicador aumente o **RD** si se espera que el indicador disminuya.

(10) Metas: Corresponde al valor cuantitativo estimado a lograr del indicador durante el periodo en su jurisdicción. Registre la meta para cada uno de los trimestres. La meta total del año se calcula automáticamente.

Para determinar las metas tenga en cuenta los datos históricos y/o diagnósticos realizados. La unidad de medida es numérica o porcentual.



Certificado SC 0210-1



"FE EN LA CAUSA
"2011 AÑO DEL COMPROMISO"
AV. Calle 26 No. 52-00 Com. 3150111 Ext. 4452 Fax 2660364 www.ejercito.mil.co



Certificado GP113-1

- (11) **Variables:** Registre las variables que componen cada indicador.
- (12) **Sub-variables:** Registre las sub-variables que hacen parte de las variables. En caso de no existir sub-variables escriba nuevamente las variables del punto 11.
- (13) **Temporizador:** Coloque la periodicidad para la recolección de cada uno de los indicadores, por ejemplo mensual, bimensual, trimestral, semestral, etc.
- (14) **Resultado año anterior:** Corresponde al valor de las sub-variables al finalizar la vigencia del año anterior.
- (15) **Resultados año actual:** Corresponde al valor de las sub-variables en cada uno de los trimestres de la presente vigencia.
- (16) **Iniciativas estratégicas:** Registre el nombre de las iniciativas, proyectos, o programas que se realizarán en la vigencia para lograr el cumplimiento de los objetivos y sus metas.
- (17) **Resultado del indicador del año anterior:** Esta columna calcula automáticamente de manera porcentual el resultado del indicador para la vigencia anterior, por tal motivo, **no se debe registrar ningún valor.**
- (18) **Resultado del indicador:** Estas columnas calculan automáticamente de manera porcentual el resultado del indicador en cada uno de los trimestres y total del año, por tal motivo, **no se debe registrar ningún valor.**
- (19) **Cumplimiento trimestral-meta:** Estas columnas calculan automáticamente el porcentaje de cumplimiento de la meta para cada uno de los trimestres y el total del año, por tal motivo, **no se debe registrar ningún valor.** El nivel de cumplimiento está asociado a un color, así:

Color	Calificación	Escala
Rojo	Mínimo	Menor a 70%
Amarillo	Satisfactorio	Mayor o igual a 70% y menor a 85%
Verde	Sobresaliente	Mayor o igual a 85%

- (20) **Observaciones:** Registre **trimestralmente** los hechos o eventos de forma cuantitativa y cualitativa que contribuyeron al logro de las metas propuestas y aquellos que por el contrario impidieron el cumplimiento de las mismas. De ser necesario, se puede enviar anexo un reporte más extenso de estas observaciones.



Certificado SC 6310-1



"FE EN LA CAUSA"
"2011 AÑO DEL COMPROMISO"
AV. Calle 26 No. 52-00 Com. 3150111 Ext. 4452 Fax 2660364 www.ejercito.mil.co



Certificado GP113-1

II. PARTE: COMPONENTE SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD (Aplica a nivel Jefatura, Unidad Operativa y Táctica¹)

La Jefatura, Unidad Operativa y Táctica debe diligenciar las siguientes columnas:

(1) Responsables: consigne la dependencia del Estado / Plana Mayor responsable del objetivo.

(2) Objetivo de Calidad: transcriba los objetivos de calidad (tenga en cuenta que son los mismos objetivos estratégicos que aparecen en la Guía de Planeamiento Estratégico del Ejército).

(3) Objetivo del proceso: Registre el nombre y el objetivo del proceso que la Jefatura lidera.

(4) Nombre del indicador: Registre el nombre completo con el cual se identifica el indicador.

(5) Fórmula del indicador: Registre la expresión matemática mediante la cual se calcula el indicador. Ésta debe permitir medir adecuadamente el objetivo.

(6) Tipo de indicador: Clasifica el indicador de acuerdo a la tabla que aparece a continuación según la sigla respectiva.

Tipo de Indicadores	
Eficiencia	EFCC
Eficacia	EFC
Efectividad	EFD
Equidad	EQ
Economía	EC
Valoración de costos ambientales	VCA

Eficiencia (EFCC): Es la maximización de los insumos o recursos empleados para generar productos o servicios. En resumen, se refiere al logro de un objetivo al óptimo costo posible.

1. La implementación del componente SGC a nivel táctico está sujeto al avance en la implementación del mismo en la Fuerza.



Certificado SC 6210-1



"FE EN LA CAUSA
"2011 AÑO DEL COMPROMISO"
AV. Calle 26 No. 52-00 Com. 3150111 Ext. 4452 Fax 2650364 www.ejercito.mil.co



Certificado GP113-1

Eficacia (EFC): Se refiere al cumplimiento y oportunidad en la obtención de resultados, objetivos y metas.

Efectividad (EFD): Se refiere al **impacto de los resultados** en sus partes interesadas.

Equidad (EQ): Grado en el cual el acceso a los **servicios son equitativos** y si los servicios son apropiados a las necesidades y están en condición para hacer uso de ellos.

Economía (EC): Capacidad de la entidad **para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos del cumplimiento.**

Valoración de costos ambientales (VCA): Verificación de la gestión realizada frente a políticas nacionales y sectoriales de carácter ambiental - búsqueda de un desarrollo sostenible - acciones de prevención, mitigación y compensación de impactos ambientales generados.

(7) **Descripción de la meta:** Detalle de manera textual la meta a alcanzar durante la vigencia.

(8) **Tendencia óptima:** En esta casilla aparece una lista desplegable para que seleccione la tendencia esperada del indicador, **RA** si se espera que el indicador aumente o **RD** si se espera que el indicador disminuya.

(9) **Metas:** Corresponde al valor cuantitativo estimado a lograr del indicador durante el periodo en su jurisdicción. Registre la meta para cada uno de los trimestres. La meta total del año se calcula automáticamente.

Para determinar las metas tenga en cuenta los datos históricos y/o diagnósticos realizados. La unidad de medida es numérica o porcentual.

(10) **Variables:** Registre las variables que componen cada indicador.

(11) **Sub-variables:** Registre las sub-variables que hacen parte de las variables. En caso de no existir sub-variables escriba nuevamente las variables del punto 10.

(12) **Temporizador:** Coloque la periodicidad para la recolección de cada uno de los indicadores, por ejemplo mensual, bimensual, trimestral, semestral, etc.

(13) **Resultado año anterior:** Corresponde al valor de las sub-variables al finalizar la vigencia del año anterior.



(14) Resultados año actual: Corresponde al valor de las sub-variables en cada uno de los trimestres de la presente vigencia. La columna Total Año se calcula automáticamente.

(15) Actividades: Registre el nombre de las actividades que se realizarán en la vigencia para lograr el cumplimiento de los objetivos y sus metas.

(16) Resultado del indicador del año anterior: Estas columna calcula automáticamente de manera porcentual el resultado del indicador para la vigencia anterior, por tal motivo, **no se debe registrar ningún valor.**

(17) Resultado del indicador: Estas columnas calculan automáticamente de manera porcentual el resultado del indicador en cada uno de los trimestres y total del año, por tal motivo, **no se debe registrar ningún valor.**

(18) Cumplimiento trimestral-meta: Estas columnas calculan automáticamente el porcentaje de cumplimiento de la meta para cada uno de los trimestres y el total del año, por tal motivo, **no se debe registrar ningún valor.** El nivel de cumplimiento está asociado a un color, así:

Color	Calificación	Escala
Rojo	Mínimo	Menor a 70%
Amarillo	Satisfactorio	Mayor o igual a 70% y menor a 85%
Verde	Sobresaliente	Mayor o igual a 85%

(19) Observaciones: Registre **trimestralmente** los hechos o eventos de forma cuantitativa y cualitativa que contribuyeron al logro de las metas propuestas y aquellos que por el contrario impidieron el cumplimiento de las mismas. De ser necesario, se puede enviar anexo un reporte más extenso de estas observaciones.



"FE EN LA CAUSA"
"2011 AÑO DEL COMPROMISO"
AV. Calle 26 No. 52-00 Com 3150111 Ext 4452 Fax 2660364 www.ejercito.mil.co



FUERZAS ARMADAS DE COLOMBIA EJÉRCITO NACIONAL		INFORME DE GESTIÓN PLAN DE ACCIÓN	
		VERSIÓN: 0	FECHA DE EMISIÓN: 2011-05-30
CÓDIGO: MBO-CGM-CE-SEM-DIPLA-R-108		Pág. 1 de 6	
NOMBRE DE LA UNIDAD SUPERIORE:		NOMBRE DE LA UNIDAD SUBALTERNAS:	

[illegible][illegible]

“FE EN LA CAUSA
“2011 AÑO DEL COMPROMISO”
AV. Calle 26 No. 52-00 Com. 3150117 Ext. 4452 Fax 266



CO 11

Certificado GP113-1

21

Carificado SC 6310-1

FORMATO PLAN DE ACCIÓN

Ficha de diligenciamiento

A continuación se describe cada una de los campos del formato "Plan de Acción", el cual debe ser diligenciado en Excel con información veraz y debidamente soportada. Los planes de acción en el componente estratégico corresponden a las iniciativas estratégicas (orientadas al logro de los objetivos del mapa estratégico) y en el componente de procesos comprende las actividades de los procesos (requeridas para alcanzar los objetivos del proceso).

I. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS (Aplica a nivel Jefatura, Unidad Operativa y Táctica)

Nombre: Registre el nombre de las iniciativas estratégicas, proyectos, o programas que se realizarán en la vigencia para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos y sus metas.

Tipo de objetivo: Seleccione de la lista desplegable el tipo de objetivo "Mapa Estratégico".

La Jefatura, Unidad Operativa y Táctica, debe diligenciar las siguientes columnas:

(1) **Título de la tarea:** Registre las tareas que se deben efectuar para el logro de la Iniciativa Estratégica, en un orden lógico y secuencial.

(2) **Descripción:** Detalle la tarea a realizar para la exacta comprensión de la misma.

(3) **Responsable:** Registre la denominación del cargo que tiene la responsabilidad de garantizar el desarrollo de cada una de las tareas y reportar el cumplimiento de la tarea al final del periodo establecido.

(4) **Fecha de inicio:** Registre la fecha estimada de inicio de cada una de las tareas.

(5) **Fecha de finalización:** Registre la fecha estimada de finalización de cada una de las tareas.

(6) **Ponderación:** Asigne un peso específico o ponderación a las tareas de acuerdo a su importancia en el cumplimiento de la Iniciativa Estratégica. La suma de los pesos de todas las tareas debe ser 100.



Certificado S-C 6310-1



"FE EN LA CAUSA"
"2011 AÑO DEL COMPROMISO"
AV. Calle 26 No. 52-00 Com. 3150111 Ext. 4452 Fax 2560364 www.ejercito.mil.co



Certificado GP113-1

(7) **Presupuesto:** Registre el costo estimado de realizar la tarea. Para aquellos casos que no se requiera recursos económicos para su cumplimiento registre \$0.

(8) **Esperado:** Registre el porcentaje de avance esperado de manera acumulada de cada tarea en el trimestre.

(9) **Ejecutado:** Registre el porcentaje de avance real obtenido de forma acumulada de cada tarea en el trimestre.

(10) **Cumplimiento.** Estas columnas calculan automáticamente el porcentaje de cumplimiento de las tareas respecto al avance programado. **En estas columnas no se debe registrar ningún valor.**

II. ACTIVIDADES SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD (Aplica a nivel Jefatura, Unidad Operativa y Táctica²)

Nombre: Registre el nombre de las actividades que se realizarán en la vigencia para lograr el cumplimiento de los objetivos de los procesos y sus metas.

Tipo de objetivo: Seleccione de la lista desplegable el tipo de objetivo "Proceso".

La Jefatura, Unidad Operativa y Táctica debe diligenciar las siguientes columnas:

(1) **Título de la tarea:** Registre las tareas que se deben efectuar para el logro de la actividad, en un orden lógico y secuencial.

(2) **Descripción:** Detalle la tarea a realizar para la exacta comprensión de la misma.

(3) **Responsable:** Registre la denominación del cargo que tiene la responsabilidad de garantizar el desarrollo de cada una de las tareas y reportar el cumplimiento de la tarea al final del periodo establecido.

(4) **Fecha de inicio:** Registre la fecha estimada de inicio de cada una de las tareas.

(5) **Fecha de finalización:** Registre la fecha estimada de finalización de cada una de las tareas.

2. La implementación del componente SGC a nivel táctico está sujeto al avance en la implementación del mismo en la Fuerza.

(6) Ponderación: Asigne un peso específico o ponderación a las tareas de acuerdo a su importancia en el cumplimiento de la Actividad. La suma de los pesos de todas las tareas debe ser 100.

(7) Presupuesto: Registre el costo estimado de realizar la tarea. Para aquellos casos que no se requiera recursos económicos para su cumplimiento registre \$0.

(8) Esperado: Registre el porcentaje de avance esperado de manera acumulada de cada tarea en el trimestre.

(9) Ejecutado: Registre el porcentaje de avance real obtenido de forma acumulada de cada tarea en el trimestre.

(10) Cumplimiento. Estas columnas calculan automáticamente el porcentaje de cumplimiento de las tareas respecto al avance programado. **En estas columnas no se debe registrar ningún valor.**



"FE EN LA CAUSA
"2011 AÑO DEL COMPROMISO"
AV. Calle 26 No. 52-00 Com. 3150111 Ext. 4452 Fax 2660364 www.ejercito.mil.co



