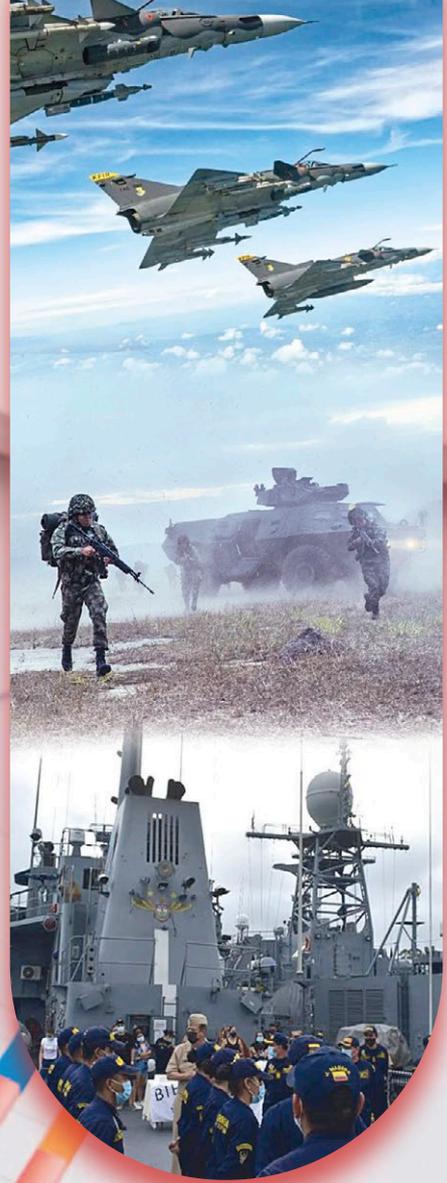




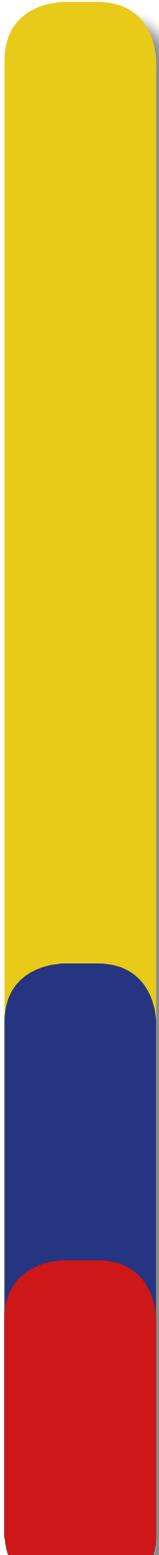
95%



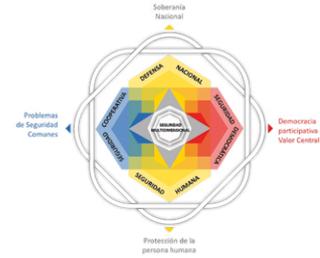
118.50	118.50	116.00	116.00
44.00	46.00	680.00	684.00
25.50	25.00	159.00	159.00
41.00	686.00	25.75	25.75
680.00	25.75	159.00	23.10
25.00	25.75	159.00	40.00
25.00	22.90	40.00	40.00
160.00	39.15	61.75	61.75
23.20	60.75	35.7	35.7
40.25	60.75	35.7	35.7
2.90	62.00	35.25	131
40.00	62.00	35.25	131
61.25	36.00	121.50	121.50
35.50	133.00	57.25	5
127.50	58.50	0.67	0.67
57.75	0.68	48.25	48.25
49.25	49.25	32.00	32.00
32.50	32.50	35.00	35.00
21.50	36.00	10	10
67	21.50	8	8



Guía práctica de seguimiento y evaluación de las estrategias de Seguridad y Defensa Nacional



**Guía práctica de
seguimiento y evaluación**
de las estrategias de Seguridad y Defensa Nacional



Guía práctica de seguimiento y evaluación de las estrategias de Seguridad y Defensa Nacional

© Escuela Superior de Guerra "General Rafael Reyes Prieto" - ESDEG

Departamento Curso de Altos Estudios Militares y Curso Integral de Defensa Nacional

(CAEM –CIDENAL) Carrera 11 No. 102-50 Bogotá D.C., Colombia

Editores

Mayor General Luis Mauricio Ospina Gutiérrez

Director Escuela Superior de Guerra

Brigadier General (RA) Fabricio Cabrera Ortiz

Jefe Departamento CAEM CIDENAL

Autores

Curso de Altos Estudios Militares No. 62

CR. (EJC) Juan Carlos Fajardo González.

CR. (EJC) Ruddy Smith Arias Rodríguez.

CR. (EJC) Milton Orlando Vargas Mariño.

Estudiantes Internacionales

CN. (ARC) Carlos Alexandre Tunalá Silva (Brasil).

Estudiantes Curso Integral de Defensa Nacional No. 48

Policía Nacional

CR. Sandra Patricia Hernández Garzón.

Estudiantes Curso Integral de Defensa Nacional No. 48

CD. Mario Andrés Galán Galán.

CD. Guillermo Henrique Gómez Paris.

CD. José Ignacio Lombana Sierra.

CD. Jhon Mauricio Marín Barbosa.

CD. Noris Mercedes Martínez Osorio.

CD. Antonio Fernando Mosquera Morán.

CD. Diana Victoria Uejbe Cediel.

CD. Nelson Felipe Vives Calle.

CD. Liliana del Pilar Zambrano Ruíz.

Asesores Metodológicos

TC. José Julián Tejada Cáceres

Mikel Iñaki Ibarra Fernández

Asistente editorial

Maria Johanna Alarcón Moreno

Producción gráfica

Opciones Gráficas Editores Ltda.

Corrección de estilo

Mayté Ropaín

Diseño gráfico

Luis Fernando Conde López

www.opcionesgraficas.com

instagram: @opcioneseditores

(+57 1) 237 2383

Bogotá D.C., Colombia

ISBN: 978-958-53101-9-3

ISBN-E: 978-958-53778-2-0

Primera edición: noviembre de 2021 - Bogotá, D.C.

Impreso en Colombia

Printed in Colombia

Los derechos de explotación de esta obra están amparados por la Ley de Propiedad Intelectual. Ninguna de las partes de la misma puede ser reproducida, almacenada ni transmitida en ninguna forma ni por medio alguno, electrónico, mecánico o de grabación, incluido fotocopias, o por cualquier otra forma, sin permiso previo.

Los textos que aquí se publican son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no expresan necesariamente el pensamiento ni la posición de la Fundación Konrad Adenauer, KAS, Colombia.



Contenido

Resumen ejecutivo	5
Introducción	9
Guía práctica de seguimiento y evaluación.....	13
1. Marco normativo.....	13
2. Marco conceptual	13
3. Objetivos de la Guía práctica de seguimiento y evaluación	14
3.1 Objetivo general	14
3.2 Objetivos específicos.....	14
4. Implementación de metodología y evaluación de la Estrategia	15
4.1 Identificar objetivos	16
4.2 Identificar las líneas de acción estratégica.....	17
4.3 Elaborar mapa estratégico.....	18
4.4 Definir indicadores y metas	19
4.5 Definir actividades de las líneas de acción estratégica.....	20
4.6 Evaluar	21
4.7 Diagnóstico del proceso e informe de resultados	23
5. Ejemplo práctico de uso de la Matriz de Seguimiento y Evaluación de las Estrategias de Seguridad y Defensa Nacional 2021	24
Paso 1. Identificar el objetivo	24
Paso 2. Identificar las líneas de acción estratégica.....	24
Paso 3. Elaborar el mapa estratégico	25
Paso 4. Definir indicadores y metas	25
Paso 5. Hacer evaluación.....	26
Paso 6. Diagnóstico del proceso e informe de resultados.....	26

Glosario de términos	27
-----------------------------------	-----------

Anexos	28
---------------------	-----------

1. Anexo Jurídico	28
-------------------------	----

2. Anexo tablas para evaluación de las estrategias de seguridad y defensa nacional 2021	34
---	----

Referencias	36
--------------------------	-----------

Lista de figuras

Figura 1. Pasos del proceso de seguimiento y evaluación de la Estrategia.....	15
---	----

Figura 2. Metodología SMART	16
-----------------------------------	----

Figura 3. Mapa Estratégico	19
----------------------------------	----

Figura 4. Ejemplo Diagrama de GANTT.....	21
--	----

Figura 5. Ejemplo escala de evaluación.....	22
---	----

Figura 6. Ejemplificación de un mapa estratégico.....	25
---	----

Figura 7. Ejemplificación de diseño de un indicador y sus variables.....	26
--	----

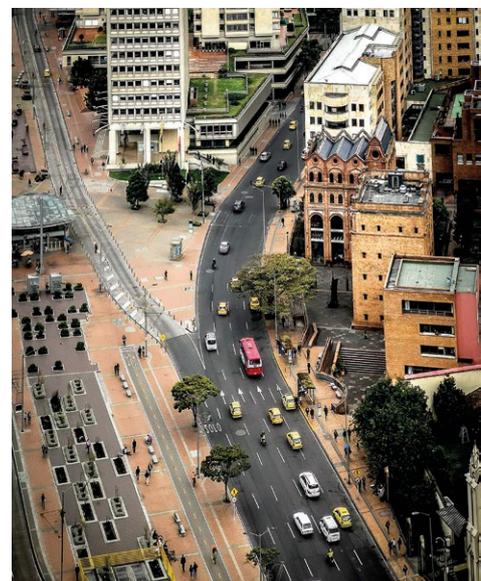
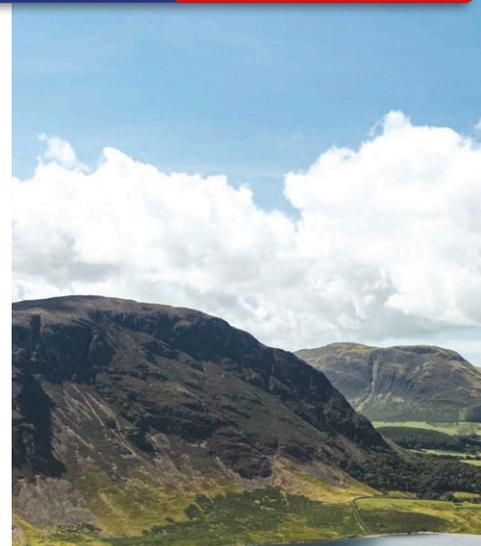
Figura 8. Ejemplificación de la aplicación de mediciones y evaluación	26
---	----

Lista de tablas

Tabla 1. Ejemplos de indicadores	20
--	----

Tabla 2. Seguimiento de objetivos.....	22
--	----

Tabla 3. Seguimiento a Líneas de Acción Estratégicas.....	23
---	----





Resumen ejecutivo

Esta guía está orientada a toda persona interesada en contar con una herramienta destinada a la valoración de la efectividad de las estrategias de Seguridad y Defensa Nacional de Colombia. Su aproximación le brinda los elementos orientadores necesarios, con los que pueda construir una conclusión elaborada mediante una metodología adecuada. La relevancia y precisión, propios de los asuntos de Seguridad y Defensa Nacional, demandan el acceso a herramientas adecuadas de revisión, ajuste y mejora, de tal manera que cumplan el propósito de impactar asertivamente este aspecto fundamental en la dirección del Gobierno y del Estado.

La construcción de la guía es producto del Curso de Altos Estudios Militares No. 62 (CAEM) y del Curso Integral de Defensa Nacional No. 48 (CIDENAL) de la Escuela Superior de Guerra, instancia en la que confluyen actores con el conocimiento y las visiones requeridas para brindar un material de consulta práctico, comprensible y pertinente.

La información está presentada en un orden que le permita al lector, o consultor, contar con los marcos normativo y conceptual correspondientes, los objetivos del seguimiento y la evaluación, así como la ruta de implementación para la ponderación de las estrategias. Este orden permite una adecuada ejecución, orientando que la acción perseguida siga la secuencia necesaria para un resultado óptimo.







Introducción

Introducción

La ejecución de los propósitos previstos por las estrategias de Seguridad y Defensa Nacional requiere de un componente de seguimiento y control que permita evaluar los planes, mediante la utilización de diferentes métodos y técnicas con un enfoque cuantitativo y de nivel descriptivo. Este proceso es necesario para identificar brechas y plantear soluciones emergentes, que permitan mejorar el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados (Fernández, 2016).

Para apoyar el cumplimiento de la estrategia se debe definir una metodología de seguimiento y evaluación en su proceso de implementación y ejecución. Por esta razón, la guía ofrece una ruta práctica para la identificación de objetivos, metas, acciones, actividades e indicadores de gestión. Es relevante precisar que la metodología definida ofrece la orientación básica para el desarrollo de los indicadores (Cifuentes et al., 2018), lo que demanda del evaluador la comprensión de su naturaleza, funciones, estructura y procesos, como requisito para establecer las variables, unidades de medida y parámetros precisos para llegar a conclusiones adecuadas.

La guía permite crear, articular, mantener, expandir, estandarizar y fortalecer un proceso o sistema que garantice el cumplimiento de las metas de las estrategias, alcanzando a involucrar acciones de retroalimentación y fortalecimiento de aquellos elementos que se identifiquen como transformadores del valor de las proyecciones evaluadas.



95%

80%

35%

46%



UND

UND





Guía práctica de seguimiento y evaluación

Guía práctica de seguimiento y evaluación

1. Marco normativo

El contenido propuesto se encuentra dentro de los parámetros normativos establecidos por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) en el Sistema Nacional de Evaluaciones de Gestión y Resultados (SINERGIA); y del Proceso de Seguimiento y Evaluación a la Gestión del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP).

2. Marco conceptual

Desde 2009, el Departamento Nacional de Planeación tiene establecidos como claves en la gestión pública moderna a los procesos de seguimiento y evaluación, los cuales están estrechamente relacionados con el proceso de visualización de indicadores (DNP, 2009). Sin embargo, su significado hace que cada proceso sea independiente.



El **seguimiento** ofrece información necesaria para que los encargados de la planeación puedan tener acceso directo y organizado a la ejecución de los procesos y los productos en tiempo real, con garantía de cumplimiento de requisitos y especificaciones definidos; de tal manera que la toma de decisiones permita el avance permanente hacia los objetivos, apoyada en diferentes herramientas y líneas de acción estratégicas que se estén desarrollando (DAFP, s.f.).

Por otra parte, la **evaluación** corresponde a un proceso de análisis, medición y valoración de las diferentes variables, para controlar o informar las posibles novedades que se puedan presentar para su cumplimiento, permitiendo la aplicación de los correctivos necesarios. Esta herramienta ofrece unos resultados cuantificables, que sustentan la toma de decisiones con evidencias capaces de establecer distancias entre lo planeado y los resultados.

Comprendido el alcance de ambos procesos, el seguimiento y la evaluación se constituyen en herramientas de gestión que permiten el cumplimiento de los objetivos, con el fin de lograr el perfeccionamiento y mejoramiento en la estrategia que se adelanta. El diagnóstico aparece para detectar la línea base para la implementación de la estrategia (Prieto, 2011).

3. Objetivos de la Guía práctica de seguimiento y evaluación

3.1 Objetivo general

Orientar sobre lineamientos metodológicos de seguimiento y evaluación de las estrategias de seguridad nacional que fortalezcan el trabajo interdependiente y acciones coordinadas de todas las instituciones que forman parte de la seguridad y defensa del país.

3.2 Objetivos específicos

- Proporcionar a las instituciones del Estado herramientas para la supervisión y control de las estrategias diseñadas.
- Brindar elementos conceptuales que permitan el diseño de métricas para hacer seguimiento de las estrategias y de sus objetivos.

4. Implementación de metodología y evaluación de la Estrategia

El proceso de seguimiento y evaluación se expone en la figura 1.

Figura 1. Pasos del proceso de seguimiento y evaluación de la Estrategia.



Fuente: Elaboración propia.

4.1 Identificar objetivos

Para efecto de la evaluación, deben identificarse los objetivos de la estrategia, los cuales usualmente están organizados en dos categorías: generales y específicos; esta guía hace énfasis en los específicos, por ser los que permiten evaluar a los generales (Cabrera, 2020). Después de identificar los objetivos, se debe verificar que estos expresen con claridad el resultado final deseado; de esta forma, se podrán determinar los componentes mínimos que permitan la formulación de indicadores, paso en el cual es recomendada la utilización de los criterios SMART (Específicos, Medibles, Realizables, Realistas y Limitados en tiempo), que se detallan en la figura 2.

Figura 2. Metodología SMART



Fuente: Elaboración propia.

La Estrategia Multidimensional de Seguridad Nacional Propuesta 2019-2029 establece los siguientes objetivos, tomados de Cabrera (2020, pp. 93-97):

- Fomentar el desarrollo nacional, que comprende cuatro dimensiones: desarrollo económico, desarrollo social, desarrollo institucional y desarrollo cultural.
- Promover la cultura de la identidad y seguridad nacional. Este objetivo “comprende el relacionamiento partiendo del reconocimiento y la tolerancia de la pluralidad característica de las sociedades modernas”.
- Desarrollar el modelo multinacional de gestión de crisis, refiriéndose a la manera de enfrentar las diversas amenazas con responsabilidad y jerarquía, permitiendo establecer protocolos tendientes a contener las situaciones de crisis cuando acontezcan tanto en una eventualidad de conflicto armado como en eventos de terrorismo, ataques híbridos, catástrofes producto de la naturaleza o antrópicas, epidemias, pandemias, crisis humanitarias, etc.
- Liderar la seguridad multinacional en la región, contando la experiencia de Colombia para enfrentar factores de desestabilización y amenazas.

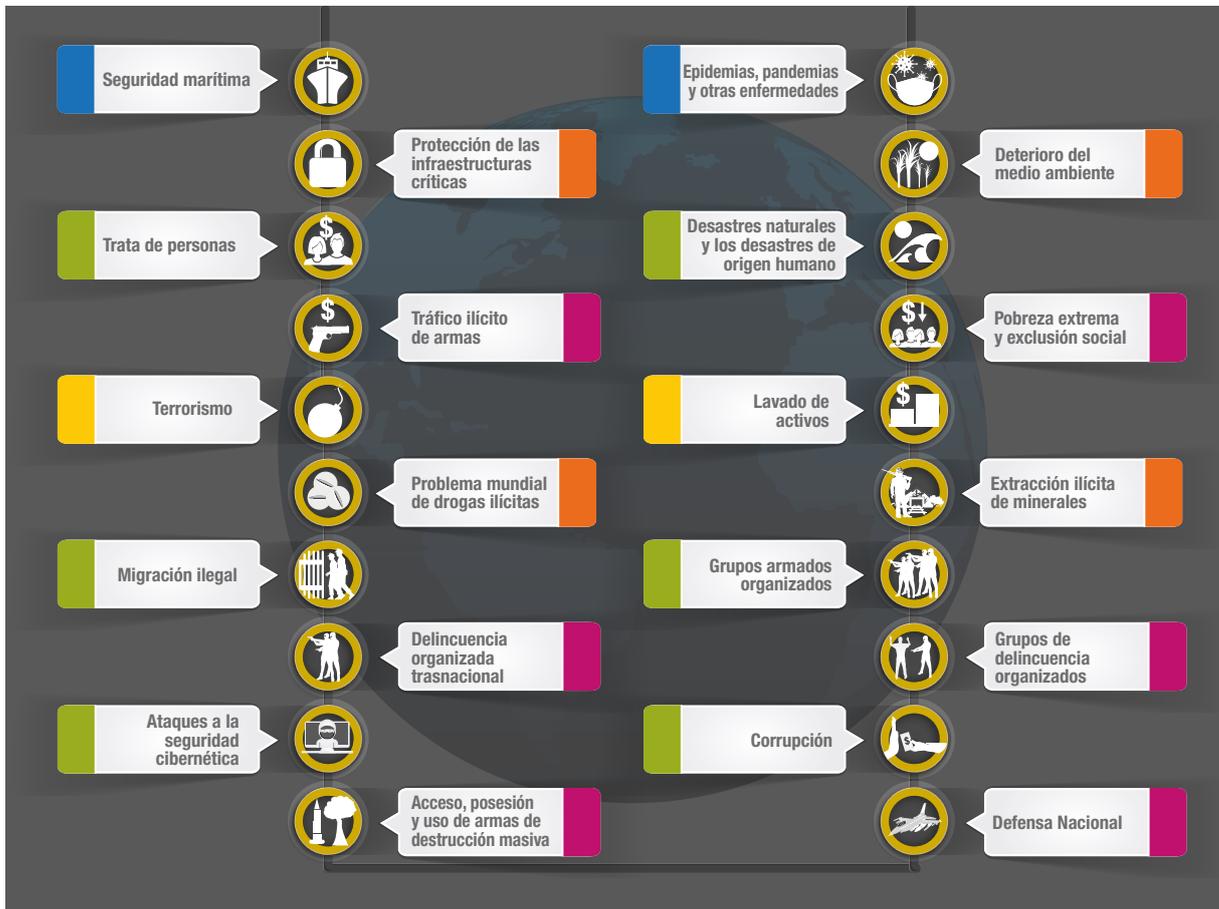
4.2 Identificar las líneas de acción estratégica

Las líneas de acción estratégica son las directrices que llevan al cumplimiento de los objetivos estratégicos de una política pública o de una estrategia (Ramos y Sánchez, 2013).

La expresión de estas líneas de acción puede darse mediante proyectos, planes, o políticas que permitan acceder a cambios necesarios para el cumplimiento de los objetivos. Las líneas deben expresar, entonces, actividades inmediatas que permitan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

El seguimiento y control de los objetivos y las líneas de acción estratégica tienen como propósito fundamental la visualización del avance dentro de un periodo de tiempo, y definirán el impacto de la labor de cada miembro de la organización en el cumplimiento de las metas previstas.

La Estrategia Multidimensional de Seguridad Nacional Propuesta 2019-2029 de la Escuela Superior de Guerra (Cabrera, 2020, pp. 98-135) propone como líneas de acción estratégica las siguientes:

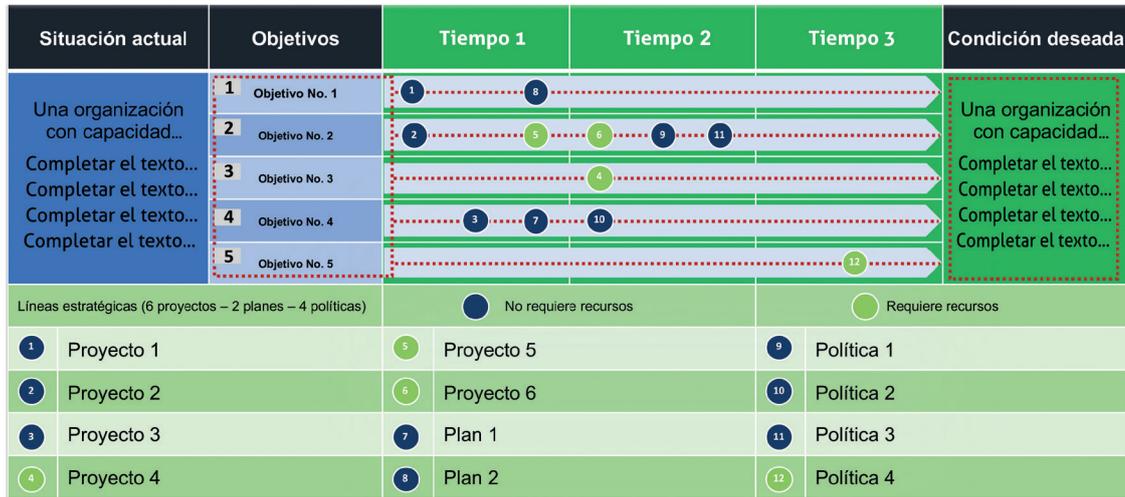


4.3 Elaborar mapa estratégico

El mapa estratégico es una representación visual de la estrategia de una organización. Describe el proceso de creación de valor, mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos, permitiendo el seguimiento mediante la visualización completa del proceso.

Para que esta herramienta sea efectiva, el mapa estratégico (figura 3) debe reflejar los objetivos trazados, la definición de uno o varios periodos de tiempo para la evaluación de todos los objetivos, las líneas de acción estratégica para el cumplimiento de los objetivos y la condición deseada producto de la estrategia.

Figura 3. Mapa Estratégico



Fuente: Mapa estratégico CRE-i 2 DAVAA.

4.4 Definir indicadores y metas

Un indicador, de acuerdo con el criterio del Departamento Nacional de Planeación, es una representación cuantitativa (variable o relación entre variables), verificable y medible para la obtención de un objetivo determinado; expresada mediante una fórmula matemática. La tabla 1 muestra algunos ejemplos, entre las siguientes categorías de indicadores:

- Indicadores simples: corresponden a variables que se capturan del entorno; por ejemplo, la cantidad de personas impactadas por planes de beneficios sociales.
- Indicadores de proporción: compuestos por dos variables, que permiten la comparación del universo de una población con una de sus partes, que deberá expresarse en términos de porcentaje. Por ejemplo: $\text{Personas cubiertas por planes de beneficios} / \text{Total de población de la zona} * 100$.
- Indicadores de razón: contruidos para comparar dos variables distintas entre sí. Por ejemplo: $\text{cantidad de alumnos} / \text{total de salones}$.
- Indicadores comparativos: comparan la evolución de un indicador en dos periodos de tiempo mediante la fórmula: $((\text{valor actual} - \text{valor anterior}) / \text{valor anterior}) * 100$.

Tabla 1. Ejemplos de indicadores

Responsable	Objetivo	Indicador	Variable a medir	Fórmula y variables del indicador	Frecuencia de seguimiento	Metas semestrales 2021		Metas semestrales 2022		Meta de largo plazo
						II SEM	I SEM	II SEM		
Entidad del Estado	Objetivo estratégico trazado	Nombre indicador	Nombre variable	variable 1/ variable 2*100	SEMESTRAL	70%	75%	80%	80%	
Ejército	Fortalecer los procesos de erradicación	Cantidad de hectáreas erradicadas	% Porcentaje de erradicación	hectáreas erradicadas/ hectáreas sembradas*100	SEMESTRAL	70%	75%	80%	80%	

Fuente: Cifuentes et al., 2018.

Definidos los indicadores, se deben concretar las **metas**, que reflejan los valores esperados por el indicador en distintos periodos de tiempo; permitiendo la medición del avance de los logros con relación a lo proyectado en los objetivos estratégicos (Armijo, 2009).

Posteriormente, debe establecerse la periodicidad con la cual van a evaluarse los indicadores, posiblemente mediante cortes bimestrales, trimestrales o semestrales, para desarrollar los análisis de resultados.

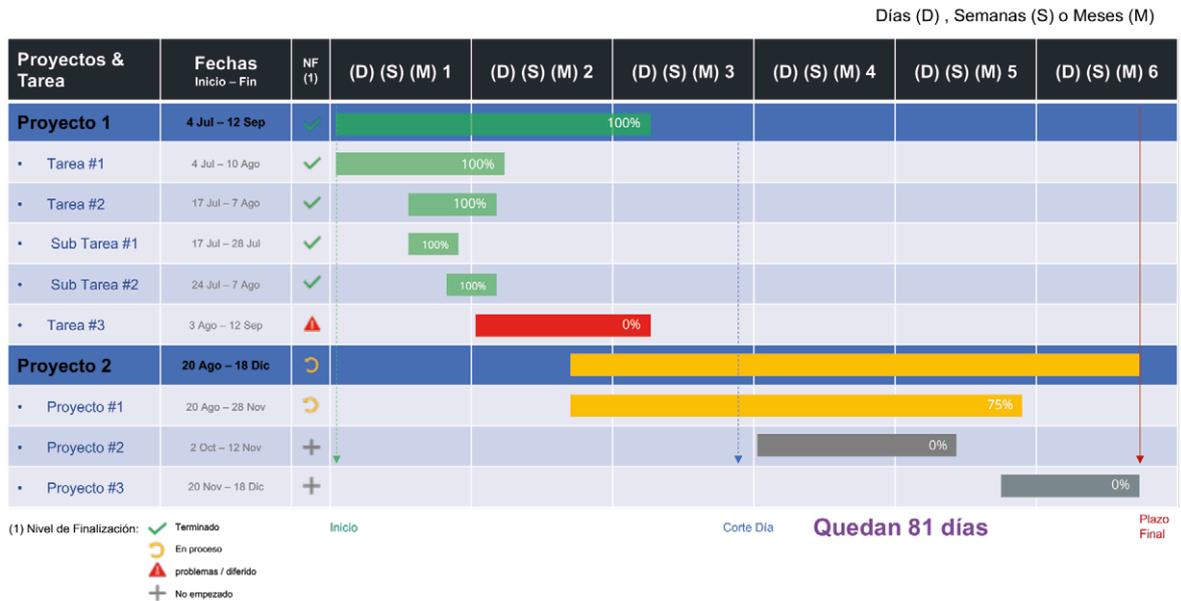
4.5 Definir actividades de las líneas de acción estratégica

El seguimiento a las líneas de acción estratégica requiere la identificación de las principales actividades que recogen, habilitando al diagrama de GANTT¹ como herramienta para este propósito.

El diagrama de GANTT visualiza el cronograma de ejecución mediante barras horizontales, permitiendo la identificación de actividades a llevar a cabo en determinado periodo de tiempo (figura 4). Su uso optimiza la planeación y aporta una visión completa de utilización de todos los recursos requeridos.

¹ Henry Gantt (1910) popularizó, en Estados Unidos, un gráfico donde representaba cuánto tiempo dedicaban los obreros de una fábrica a trabajar una tarea determinada. Desde entonces, este sistema se ha perfeccionado como el diagrama de GANTT.

Figura 4. Ejemplo Diagrama de GANTT.



Fuente: Elaboración propia.

4.6 Evaluar

Para desarrollar la evaluación de los objetivos y líneas de acción se requiere la comparación entre los valores obtenidos y las metas planteadas, definiendo así un porcentaje de cumplimiento de cada uno de ellos. Usualmente, el porcentaje de cumplimiento se calcula de esta forma:

$$\text{Valor obtenido} / \text{Valor esperado (meta)} * 100$$

De esta forma, se puede evaluar el avance real para usar una escala de evaluación. Es caso de tener dos o más indicadores para un solo objetivo o iniciativa, debe consolidarse su evaluación mediante el uso de un promedio ponderado entre los porcentajes de cumplimientos obtenidos.

Escala de evaluación: Es un recurso que permite el proceso de evaluación mediante la valoración del comportamiento del avance de los indicadores (figura 5).

Figura 5. Ejemplo escala de evaluación.

Rango		Interpretación	Estado
de	a		
0,0 %	69,9 %	Mínimo	
70,0 %	84,9 %	Satisfactorio	
85,0 %	100,0 %	Sobresaliente	

Fuente: Guía de seguimiento y evaluación del Ejército Nacional.

Ejemplos de aplicación de escalas de evaluación mediante porcentajes de cumplimiento (tablas 2 y 3):

- Porcentaje de erradicación: valor real de ejecución de una acción (35 por ciento) frente a una meta proyectada de 40 por ciento, arrojará un porcentaje de cumplimiento del 87 por ciento, luego de dividir 35 sobre 40, referenciándola con color verde.
- Avance de línea estratégica de capacitación de personal: valor real de ejecución de 40 personas frente a una meta proyectada de 50, arrojando un porcentaje de cumplimiento del 80 por ciento, luego de dividir 40 sobre 50, referenciándolo con color amarillo.

Tabla 2. Seguimiento de objetivos.

Objetivo	Indicador	Variable por medir	Formula y variables de indicador	Frecuencia de seguimiento	Metas semestrales 2021	Valor real obtenido 2021	% Cumplimiento 2021	Meta de largo plazo
					II SEM	II SEM	II SEM	
Fortalecer los procesos de erradicación	Cantidad de hectáreas erradicadas	% Porcentaje de erradicación	hectáreas erradicadas/ hectáreas sembradas*100	SEMESTRAL	40 %	35 %	$35/40*100$	80%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Seguimiento a Líneas de Acción Estratégicas.

Objetivos	No.	Línea Estratégica	% Avances actividades	% Actividades pendientes
Objetivo 1 Fortalecer los procesos de erradicación	1	Hectáreas erradicadas	20%	80%
	2	Nombre de la línea	30%	70%
	3	Nombre de la línea	50%	50%
	4	Nombre de la línea	47%	53%
	5	Nombre de la línea	10%	90%
Objetivo 2	6	Nombre de la línea	20%	80%
	7	Nombre de la línea	30%	70%
	8	Nombre de la línea	50%	50%
	9	Nombre de la línea	43%	57%
	10	Nombre de la línea	15%	85%

Fuente: Elaboración propia.

4.7 Diagnóstico del proceso e informe de resultados

Este informe es producto del análisis periódico de los resultados de la evaluación realizada, con el fin de generar las alertas que correspondan a cada uno de los objetivos, reflejando los niveles de cumplimiento frente a las metas propuestas. Así mismo, identifica el avance de las diferentes líneas, para orientar la toma de decisiones y la proyección de medidas correctivas o preventivas para el cumplimiento de los resultados proyectados.

Se recomienda que la estructura del informe contenga los siguientes elementos:

Información de contexto: Se refiere a una presentación general de la situación de la entidad encargada y al periodo de tiempo sujeto a evaluación del informe.

Información general: Este apartado contiene la información sobre el desempeño de la estrategia:

- Presentar el porcentaje de cumplimiento de los objetivos, sus indicadores, metas y de avance de líneas.

- Identificar posibles causas de los resultados obtenidos.
- Plantear recomendaciones y soluciones emergentes.

Conclusiones: Deben ir orientadas al *seguimiento* y a la *evaluación*, cubriendo con el primer enfoque elementos como las actividades realizadas, la estructura empleada y la periodicidad definida; y con el segundo, la relación de los resultados obtenidos en comparación a un periodo anteriormente evaluado.

Recomendaciones: El comité, o la persona encargada de realizar el seguimiento y la evaluación, debe emitir una recomendación que, en caso de requerirse, ayude a tomar decisiones que se orienten en favor del cumplimiento de la estrategia planteada o el replanteamiento de esta, en caso de ser necesario.

5. Ejemplo práctico de uso de la *Matriz de Seguimiento y Evaluación de las Estrategias de Seguridad y Defensa Nacional 2021*

El anexo 2 presenta, en formato Excel, un aplicativo para el uso de la *Matriz de Seguimiento y Evaluación de las Estrategias de Seguridad y Defensa Nacional 2021*, en el que será posible completar Indicadores, Objetivos, Líneas de acción y Mapa Estratégico como se indica en el presente ejemplo, referido a la *Estrategia Multidimensional de Seguridad Nacional* (Cabrera, 2020).

Paso 1. Identificar el objetivo

Este se define como ▪ *“Objetivo Defensa Nacional”*

Paso 2. Identificar las líneas de acción estratégica.

Se deben incluir todas las líneas de acción estratégica que hagan parte del objetivo. Para el ejemplo se selecciona la línea *“Fortalecer las capacidades nacionales de Defensa, mediante la actualización del rezago estratégico de medios, para garantizar una disuasión creíble ante cualquier amenaza exterior”*.

Paso 3. Elaborar el mapa estratégico

El mapa estratégico incluye el(los) objetivo(s) y la(s) línea(s) de acción estratégica(s) identificada(s). Para el ejemplo, en el mapa estratégico se establece una situación actual y una situación deseada, referida en el ejemplo al proyecto “Fortalecer las capacidades nacionales de defensa” (figura 6).

Figura 6. Ejemplificación de un mapa estratégico.



Fuente: Elaboración propia.

Paso 4. Definir indicadores y metas

Para este ejemplo (figura 7), se establecen para una entidad de Defensa Nacional (MinDefensa) un objetivo (defensa nacional), un indicador (fortalecimiento), variable(s) a medir (V1 y V2 expresadas en “medios”. El número es aleatorio y no se especifica qué tipo de medio se requiere), fórmula del indicador respecto de las variables definidas expresada en porcentaje, frecuencia de seguimiento expresada en tiempo (semestral) y metas para el indicador (semestrales y a largo plazo).

Figura 7. Ejemplificación de diseño de un indicador y sus variables.

Responsable	Objetivo	Indicador	Variable por medir	Fórmula y variables del indicador	Frecuencia seguimiento	Metas semestrales 2022		Metas de largo plazo al 2029
						I SEM	II SEM	
MinDefensa	Defensa Nacional	Fortalecimiento	200 medios requeridos (V1)	$V2 \cdot 100 / V1$	SEMESTRAL	20 %	40 %	80 %
			número de medios disponibles (V2)					

Fuente: Elaboración propia.

Paso 5. Hacer evaluación

En este caso, se adquirieron dos (2) medios adicionales al finalizar el semestre; es decir, se aumentó la disponibilidad de 15 a 17 en el tiempo estipulado para la medición, y la evaluación es como se muestra en el cuadro definido para esta guía (figura 8).

Figura 8. Ejemplificación de la aplicación de mediciones y evaluación

Objetivo	Indicador	Variable por medir	Fórmula y variables del indicador	Frecuencia de seguimiento	Metas semestrales 2022	Valor real obtenido 2022	Porcentaje cumplimiento 2022	Metas de largo plazo
					II SEM	II SEM	II SEM	
Defensa Nacional	Fortalecimiento	200 medios requeridos (V1)	$V2 \cdot 100 / V1$	SEMESTRAL	40 %	12,5 %	$12,5/40 = 30\%$	80 %
		25 medios disponibles (V2)					31 %	

Fuente: Elaboración propia.

Paso 6. Diagnóstico del proceso e informe de resultados

En este ejemplo, el indicador “*Fortalecimiento*” se cumplió en un 31 por ciento del 40 por ciento proyectado. De acuerdo con lo anterior, la dirección debe tomar decisiones y hacer ajustes necesarios para alcanzar los objetivos propuestos.

Glosario de términos

Diagnóstico del proceso: Es el resultado del análisis de los resultados obtenidos.

Enfoque cuantitativo: Parte de identificar y formular un problema científico.

Estado: Conjunto de poderes y órganos de gobierno de un país soberano.

Evaluación: Valoración puntual de una intervención y sus efectos (positivos o negativos, esperados o no) que busca determinar una relación de causalidad entre estos.

Indicadores: Es una expresión cuantitativa que mide el cambio de una variable con respecto a otra o respecto a una meta y permite valorar el desempeño.

Líneas de acción estratégica: Componente de acciones necesarias para el cumplimiento de un objetivo; pueden ser programas, proyectos, planes o políticas.

Metas: Valor esperado que espera alcanzar un indicador en un tiempo determinado.

Objetivos: Afirmación clara que expresa una aspiración a través de acciones específicas en el tiempo.

Periodicidad: Corresponde al periodo de tiempo esperado entre una medición y otra.

Variables: Hace referencia a aquello que varía o que puede tener cambios.

Anexos

1. Anexo Jurídico

1. Constitución Política de Colombia de 1991.
2. Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948, adoptada por la Asamblea General de la Naciones Unidas en Resolución 217 A (III), el 10 de diciembre de 1948.
3. Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos de 1966, aprobado mediante Ley 74 de 1968.
4. Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales de 1966, aprobado mediante Ley 74 de 1968.
5. Convención Americana de Derechos Humanos o Pacto de San José de Costa Rica de 1969, aprobada mediante la Ley 16 de 1972.
6. Código de Conducta para funcionarios encargados de hacer cumplir la Ley (Establecido por la Organización de Naciones Unidas, mediante Resolución 34/169 de 1979).
7. Principios Básicos sobre el empleo de la fuerza y de las armas de fuego por funcionarios encargados de hacer cumplir la Ley (Adoptados por el Octavo Congreso de las Naciones Unidas sobre prevención del delito y tratamiento del delincuente, celebrado en La Habana - Cuba del 27 de agosto al 7 de septiembre de 1990).
8. Convenios de Ginebra de 1949, Artículo 3 Común, aprobado mediante Ley 5° de 1960.
9. Convención de las Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada Transnacional de 2000 "Convención de Palermo", aprobada mediante Ley 800 de 2003, Artículo 1, literal a.

10. Protocolo II adicional a los Convenios de Ginebra de 1949, relativo a la protección de víctimas de conflictos armados sin carácter internacional, hecho en Ginebra el 8 de junio de 1977, aprobado mediante la Ley 171 de 1994; Artículo 3.
11. Ley 4 de 1991 “Por la cual se dictan normas sobre orden público interno, policía cívica local y se dictan otras disposiciones”.
12. Ley 137 de 1994 “Por la cual se regulan los Estados de Excepción en Colombia”.
13. Ley 418 de 1997 “Por la cual se consagran unos instrumentos para la búsqueda de la convivencia, la eficacia de la justicia y se dictan otras disposiciones”.
14. Ley 489 de 1998 “Por la cual se dictan normas sobre la Organización y Funcionamiento de las Entidades del Orden Nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones”, Artículo 59 Funciones de los Ministerios.
15. Ley 599 de 2000 “Por la cual se expide el Código Penal”.
16. Ley 906 de 2004 “Por la cual se expide el Código de Procedimiento Penal”.
17. Ley 1121 de 2006 “Por la cual se dictan normas para la Prevención, detección, investigación y sanción de la Financiación del Terrorismo y otras disposiciones”.
18. Ley 1407 de 2010 “Por la cual se expide el Código Penal Militar”.
19. Ley 1523 de 2012 “Por la cual se adopta la Política Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres y se establece el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres y se dictan otras disposiciones”.
20. Ley Estatutaria 1621 de 2013 “Por medio de la cual se expiden normas para fortalecer el Marco Jurídico que permite a los organismos que llevan a cabo actividades de inteligencia y contrainteligencia cumplir con su misión constitucional y legal, y se dictan otras disposiciones”, declarada exequible mediante sentencia C-540 de 2012 “Proyecto de Ley estatutaria de fortalecimiento del marco jurídico para el desarrollo de las actividades de inteligencia y contrainteligencia”.

- 21.Ley 1801 de 2016 "Por la cual se expide el Código Nacional de Policía", Artículos 11, 16, 20, 22 y 170.
- 22.Ley 1862 de 2017 "Por la cual se establecen normas de Conducta del Militar Colombiano y se expide el Código Disciplinario Militar".
- 23.Ley 1955 de 2019 "Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 "Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad".
- 24.Ley 1712 de 2014 "Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones".
- 25.Decreto 2615 de 1991 "Por el cual se reorganizan los Consejos Departamentales de Seguridad y el Consejo de Seguridad del Distrito Capital; se crean los Consejos Regionales de Seguridad y los Consejos Metropolitanos de Seguridad; se faculta a los Gobernadores para autorizar u ordenar la conformación de Consejos Municipales de Seguridad y se crean los Comités de Orden Público".
- 26.Decreto 399 de 2011 "Por el cual se establece la organización y funcionamiento del Fondo Nacional de Seguridad y Convivencia Ciudadana y los Fondos de Seguridad de las Entidades Territoriales y se dictan otras disposiciones".
- 27.Decreto 1284 de 2017 "Por medio del cual se adiciona el título 8° a la parte segunda del libro segundo del Decreto 1070 de 2015 'Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo de Defensa', para reglamentar parcialmente el Código Nacional de Policía y Convivencia".
- 28.Decreto 1512 de 2000 "Por el cual se modifica la estructura del Ministerio de Defensa Nacional y se dictan otras disposiciones".
- 29.Decreto 49 de 2003 "Por el cual se modifica parcialmente la estructura del Ministerio de Defensa Nacional".
- 30.Decreto 4222 de 2006 "Por el cual se modifica parcialmente la estructura del Ministerio de Defensa Nacional".
- 31.Decreto 3123 de 2007 "Por el cual se modifica parcialmente la estructura del Ministerio de Defensa Nacional y se dictan otras disposiciones".

32. Decreto 1239 de 2003 “Por el cual se crea la Comisión Nacional Intersectorial de Migración”.
33. Decreto 4066 de 2011 “Por el cual se establece la planta de personal de la Unidad Nacional de Protección, UNP, y se dictan otras disposiciones”.
34. Decreto 2897 de 2011 “Por el cual se determinan los objetivos, la estructura orgánica, las funciones del Ministerio de Justicia y del Derecho y se integra el Sector Administrativo de Justicia y del Derecho”.
35. Decreto 4107 de 2011 “Por el cual se determinan los objetivos y la estructura del Ministerio de Salud y Protección Social y se integra el Sector Administrativo de Salud y Protección Social”.
36. Decreto 4147 de 2011 “Por el cual se crea la Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres, se establece su objeto y estructura”.
37. Decreto 1068 de 2015 “Por el cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Hacienda y Crédito Público”.
38. Decreto 1070 de 2015 “Por el cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo de Defensa”.
39. Decreto 965 de 2020 “Por el cual se adiciona el Capítulo 8 al Título 5 de la parte 2 del libro 2 del Decreto 1069 de 2015, se adoptan medidas para el sometimiento individual a la justicia de los integrantes de los Grupos Armados Organizados (GAO) y se dictan otras disposiciones”.
40. Decreto 003, Numeral 54 del 5 de enero de 2021 por medio del cual se expide el Protocolo de acciones preventivas, concomitantes y posteriores, denominado “ESTATUTO DE REACCIÓN, USO Y VERIFICACIÓN DE LA FUERZA LEGÍTIMA DEL ESTADO Y PROTECCIÓN DEL DERECHO A LA PROTESTA PACÍFICA CIUDADANA”.
41. Sentencia C-540-12 de 12 de julio de 2012, Magistrado Ponente Dr. Jorge Iván Palacio, la Corte Constitucional efectuó la revisión de constitucionalidad del Proyecto de Ley Estatutaria No. 263/11 Senado, 195/11 Cámara y declaró EXEQUIBLE el proyecto de ley, por su aspecto formal.

- 42.Sentencia C-802 de 2002, Corte Constitucional Colombiana, sobre la perturbación del orden público.
- 43.Sentencia C-813 de 2014, Corte Constitucional Colombiana, sobre el orden público.
- 44.Sentencia C-223 de 2017, Corte Constitucional Colombiana, sobre límites relacionados con el ejercicio de las reuniones y manifestaciones públicas.
- 45.Sentencia C-082 de 2018, Corte Constitucional Colombiana, sobre los deberes en materia de orden público.
- 46.Política Integral de Derechos Humanos y DIH - Ministerio de Defensa Nacional 2017.
- 47.Política de Defensa y Seguridad – PDS 2019, “Para la Legalidad, El Emprendimiento y La Equidad”.
- 48.Política Marco de Convivencia y Seguridad Ciudadana (diciembre de 2019).
- 49.Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”, expedida mediante Ley 1955 del 25 de mayo 2019.
- 50.Plan de Guerra Bicentenario “Héroes de la Libertad”, del Comando General de las Fuerzas Militares.
- 51.Manual de Estrategia Militar General FF.MM. 3-4 Segunda Edición, 1997.
- 52.Manual de Estado Mayor y Mando Conjunto para las Fuerzas Militares FF.MM. 3-26, Restringido – Tercera Edición, 2005.
- 53.Manual de Derecho Operacional FF.MM. 3-41 – Segunda Edición, 2015.
- 54.Manual de Inteligencia y Contrainteligencia Militar Conjunta FF.MM. 2-7, Primera edición, 2014, Restringido.
- 55.Directiva 300 - 28 de 2007, por medio de la cual se establecen las Normas de Análisis, Diagnóstico y Medición de Impacto de los Resultados Operacionales.
- 56.Directiva Permanente No. 01 de 2008 - Ministerio de Defensa Nacional. “Definición Tareas de la Fuerza Pública”.

57. Directiva Permanente No. 208 de 2008 MDN-CGFM-PLAES-23.1, “Fortalecimiento de las políticas del Comando General en materia de respeto, garantía y protección de los DDHH y aplicación del DIH en el marco de las operaciones Militares a nivel táctico y estratégico”.
58. Directiva Permanente No. 003 de 2008 – Ministerio de Defensa Nacional “Difusión y Aplicación Tareas y Roles Fuerzas Militares”.
59. Directiva Permanente No. 021 de 2015 - Ministerio de Defensa Nacional. “Reglas para el uso de la fuerza en desarrollo de operaciones militares”.
60. Directiva permanente No. 026 de 2015 - Ministerio de Defensa Nacional. “Lineamientos para el fortalecimiento y respeto de los Derechos Humanos en el marco de las reuniones y manifestaciones sociales”.
61. Directiva Permanente Ministerial 015 del 22 de abril de 2016, relacionada con los “Lineamientos del Ministerio de Defensa Nacional, para caracterizar y enfrentar a los Grupos Armados Organizados – GAO” y deroga la Directiva Permanente 014 de 2011 que establece la Estrategia Nacional de lucha contra las BACRIM.
62. Directiva Ministerial No. 016 del 17 de mayo de 2016, trata sobre la reglamentación de las Instancias de Coordinación de la Directiva Permanente 0015/16.
63. Directiva Transitoria No. 20171110001817 – “Lineamientos para el fortalecimiento de la lucha contra los Grupos Armados Organizados – GAO, categorizados por la Junta de Inteligencia Conjunta y determinados por el Consejo de Seguridad Nacional”, del Comando General de las Fuerzas Militares.
64. Directiva Transitoria No. DIR2020-1 del 13 de marzo de 2020, “Medidas de Prevención, Preparación y Respuesta por Emergencia Sanitaria”.
65. Guía de planeamiento estratégico con enfoque operacional 2021 No. 0121000962302 del 01 de febrero 2021.

2. Anexo tablas para evaluación de las estrategias de seguridad y defensa nacional 2021



Indicadores

1	2	Responsible	Objetivo	Indicador	Variables a medir	Formula y variables de indicador	Frecuencia de seguimiento	Metas semestrales 2021		Metas semestrales 2022		Meta de largo plazo	AVANCE
		Entidad del Estado	Objetivo estratégico trazado	Nombre indicador	Nombre variable	variable 1/variable 2*100	SEMESTRAL	II SEM 2021	I SEM	II SEM	80%		
3	4	5	6	Fortalecer los procesos de erradicación	Cantidad de hectáreas erradicadas	% Porcentaje de erradicación	hectáreas erradicadas/hectáreas sembradas*100	SEMESTRAL	70%	75%	80%	50%	MINIMO

Objetivos

1	2	Objetivo	Indicador	Variables a medir	Formula y Variables de indicador	Frecuencia de seguimiento	Metas semestrales 2021		Valor real obtenido	% Cumplimiento	Meta de largo plazo	AVANCE
		Fortalecer los procesos de erradicación	Cantidad de hectáreas erradicadas	% Porcentaje de erradicación	hectáreas erradicadas/hectáreas sembradas*100	SEMESTRAL	II SEM 2021	II SEM 2021	II SEM 2021	89%		
3	4						40%	35%				



Líneas de acción

	A	B	C	D	E	F	G
1	Objetivos	No.	Linea Estrategica	META	% Avances actividades	% Actividades pendientes	AVANCE
2							
3	OBJ 1. Fortalecer los procesos de erradicación	1	Hectáreas erradicadas	100%	90%	10%	SOBRESALIENTE
4		2	Nombre de la línea	100%	50%	50%	MINIMO
5		3	Nombre de la línea	100%	50%	50%	MINIMO
6		4	Nombre de la línea	100%	47%	53%	MINIMO
7		5	Nombre de la línea	100%	90%	10%	SOBRESALIENTE
8	OBJ 2.	6	Nombre de la línea	100%	20%	80%	MINIMO
9		7	Nombre de la línea	100%	30%	70%	MINIMO
10		8	Nombre de la línea	100%	50%	50%	MINIMO
11		9	Nombre de la línea	100%	47%	53%	MINIMO
12		10	Nombre de la línea	100%	10%	90%	MINIMO



Mapa estrategico

	A	B	C	D	E	F	G
1	Situación actual	Objetivos	Tiempo 1	Tiempo 2	Tiempo 3	Condición deseada	
2	Definir la capacidad actual de la entidad u organización.	1. Defensa Nacional	①	④		Establecer qué se espera para la entidad u organización al término del ejercicio de evaluación de los objetivos.	
3		2. Objetivo No. 2	②		⑧		
4		3. Objetivo No. 3	⑦	⑤			
5		4. Objetivo No. 4	③		⑨		
6		5. Objetivo No. 5			⑥		
7	Líneas de acción estratégica (6 Proyectos, 3 planes). ● No requiere recursos ○ Requiere recursos						
8	① Fortalecer las capacidades nacionales de Defensa		⑤ Proyecto 5		⑨ Plan 3		
9	② Proyecto 2		⑥ Proyecto 6				
10	③ Proyecto 3		⑦ Plan 1				
11	④ Proyecto 4		⑧ Plan 2				



Escala de evaluación

	B	C	D	E	F
2	RANGO (expresado en porcentaje)	RANGO (expresado en porcentaje)		INTERPRETACIÓN	ESTADO
3	Menor de 69,9 %	69,90%		Mínimo	ROJO
4	Entre 70,0 y 84,9 %	70%	84,90%	Satisfactorio	AMARILLO
5	Mayor o igual a 85,0 %	85%		Sobresaliente	VERDE

Referencias

- Armijo, M. (2009). *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. ILPES/CEPAL. Recuperado de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/3718>
- Cabrera, F. (2020). Objetivos generales y líneas de acción estratégica de la Seguridad Nacional. En: *Estrategia multidimensional de Seguridad Nacional Propuesta 2019-2029*. [PDF en línea] Bogotá. ESDEG. pp. 90-135. DOI: <https://doi.org/10.25062/9789585310100>
- Cifuentes, A., Fonseca, A., Amaya, D. y González, M. (2018). *Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión*. Versión 4 (mayo). [PDF en línea]. Colombia. Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2IjUBdeu/view_file/34220860
- DAVAA. (2016). Libro estructural, CRE-i 2 Aviación del Ejército. Bogotá: Legis Editores S. A.
- Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP, s.f.). *Función Pública*. Recuperado 12 de mayo de 2021, de <https://www.funcionpublica.gov.co/web/guest/inicio>
- Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP. (2012). *Guía metodológica para la construcción de indicadores de gestión*. Bogotá. DAFP. <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1595.pdf/6c897f03-9b26-4e10-85a7-789c9e54f5a3>
- Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2009). *Guía metodológica para la formulación de indicadores*. Bogotá, DNP. Disponible en <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Guia%20Metodologica%20Formulacion%20-%202010.pdf>

Fernández, P. (2016). Acerca de los enfoques cuantitativo y cualitativo en la investigación educativa cubana actual. *Atenas*, 2(34), 1-15.

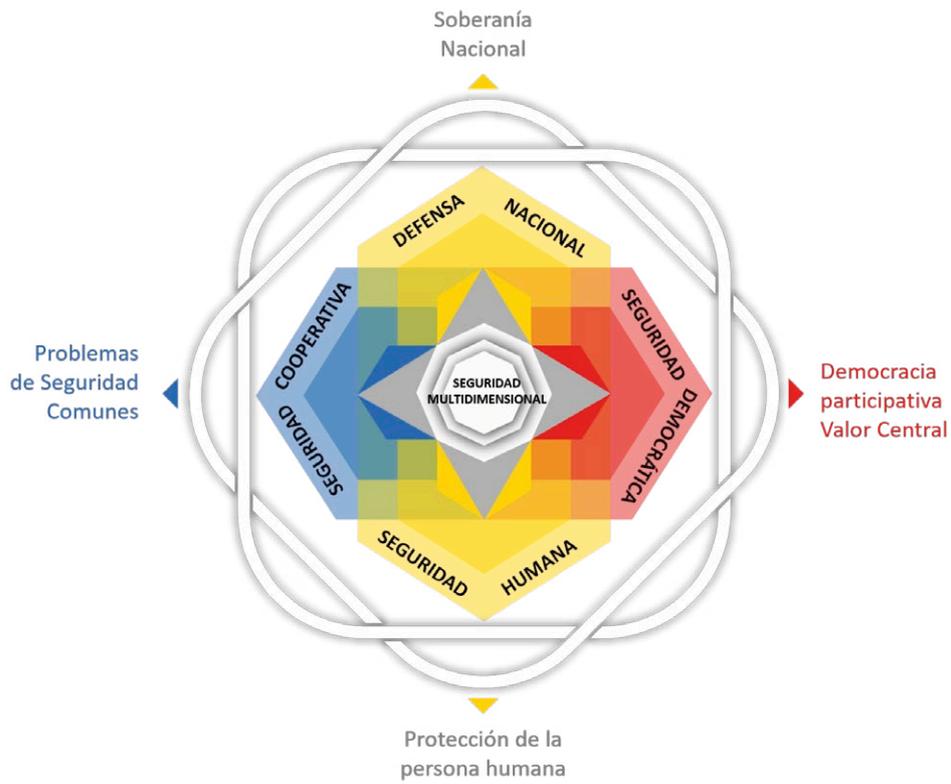
Guía de seguimiento y evaluación del Ejército Nacional.

Mapa estratégico CRE-i 2 DAVAA.

Monroy, M. y Ramírez, L. (2018, octubre-diciembre). Nueva metodología para la gestión de proyectos estratégicos: caso División de Aviación Asalto Aéreo Colombia. *Rev. Cient. Gen. José María Córdova*, 16 (24), 157-173. DOI: <http://dx.doi.org/10.21830/19006586.362>

Prieto, P. (2011). *Estrategia organizacional*. Bogotá: Ecoe.

Ramos, B. y Sánchez, C. (2013). *La planificación estratégica como método de gestión pública: Experiencias en la administración española*. Madrid, INAP.



Guía práctica de seguimiento y evaluación de las estrategias de Seguridad y Defensa Nacional,
se terminó de imprimir en el mes de noviembre de 2021 en los talleres de
Opciones Gráficas Editores Ltda., en la ciudad de Bogotá.
Somos una empresa responsable con el ambiente.

Guía práctica de seguimiento y evaluación

de las estrategias de Seguridad y Defensa Nacional



La seguridad
es de todos

Mindefensa



**LA VICTORIA ES
DE TODOS**
FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA



ESCUELA SUPERIOR
DE GUERRA

"General Rafael Reyes Prieto"
Colombia



KONRAD
ADENAUER
STIFTUNG