

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
UNIDAD ACADÉMICA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN DOCENCIA UNIVERSITARIA**

RESUMEN ANALÍTICO EDUCACIÓN

1. TITULO

Manual metodológico para la aplicación del Balanced Scorecard (BSC) en el Batallón de Dragoneantes de la Escuela Militar de Suboficiales “Sargento Inocencio Chincá”

2. AUTOR (ES)

TC. JOSÉ MANUEL GÓMEZ VALENZUELA
TC. LIBARDO OSORIO HOYOS

3. FECHA DE INICIO DE LA ESPECIALIZACIÓN

Diciembre 03 de 2010

4. LUGAR DE ELABORACIÓN

Departamento	Cundinamarca
Ciudad	Tolemaida, Nilo
Año	2011

5. CAMPO DE INVESTIGACIÓN EN QUE SE INSCRIBE EL PROYECTO

Exploratoria descriptivo, con diseño metodológico de índole no experimental con secuencias didácticas.

6. TIPO DE DOCUMENTO

Proyecto de Grado

7. NOMBRE DEL DOCENTE DIRECTOR DEL PROYECTO

Licenciado – Especialista – Candidato a Maestría Ancízar Barragán

8. PALABRAS CLAVES

Balanced Scorecard, cuadro de mando integral, objetivo estratégico, criterios de logro, estrategia, indicador, indicadores de gestión, meta, meta plan, meta parcial, escala de medición, reto de aumento y disminución, actividad, iniciativas.

9. PROBLEMA

¿Cómo elaborar un manual metodológico que permita a los comandantes del Batallón de Dragoneantes de la Escuela Militar de Suboficiales “Sargento Inocencio Chincá”, tener una guía, para la implementación del Balanced Scorecard (BSC), como herramienta de gestión debidamente alineada al escalón superior?

10. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Elaborar un manual metodológico que permita a los comandantes del Batallón de Dragoneantes de la Escuela Militar de Suboficiales “Sargento Inocencio Chincá”, tener una guía, para la implementación del Balanced Scorecard (BSC), como herramienta de gestión debidamente alineada al escalón superior.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Describir los antecedentes y la estructura básica del Balanced Scorecard (BSC).
- ❖ Identificar las fortalezas y debilidades en la aplicación del Balanced Scorecard (BSC).
- ❖ Diseñar una estrategia metodológica que permitirá a los comandantes del Batallón de Dragoneantes de la Escuela Militar de

Suboficiales “Sargento Inocencio Chincá”, conocer el Balanced Scorecard como herramienta de gestión debidamente alineada al escalón superior.

❖ Llevar a cabo la aplicación del Balanced Scorecard como herramienta de gestión debidamente alineada al escalón superior, con los comandantes del Batallón de Dragoneantes de la Escuela Militar de Suboficiales “Sargento Inocencio Chincá”.

11. DESCRIPCIÓN

El propósito de este proyecto es proponer un manual con la metodología que se debe aplicar en la enseñanza y divulgación del Balanced Scorecard, herramienta que permitirá tener una visión y análisis del cumplimiento de los planes establecidos mediante indicadores reales que son determinados por la medición y evaluación de las metas propuestas en cada operativo realizado por los diferentes entes, comandos y dependencias de las Fuerzas Armadas de Colombia, directrices propuestas por el Comando General los cuales son señalados por la Presidencia de la República, para el logro de los objetivos claros en cada una de las jurisdicciones del territorio nacional.

Se cuenta con un análisis que sustenta la propuesta del manual, la justifica y establece sus principios y políticas de fondo.

12. CONTENIDO

RESUMEN
INTRODUCCIÓN
1. TÍTULO
2. PROBLEMA
3. JUSTIFICACION
4. OBJETIVOS
5. MARCOS DE REFERENCIA
6. DISEÑO METODOLÓGICO
7. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
8. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION
9. CONCLUSIONES
10. RECOMENDACIONES
BIBLIOGRAFIA

13. FUENTES

COLOMBIA Nueva Constitución Política de Colombia, reforma política constitucional, Acto legislativo 01 de junio y 02 de julio 2007-, _Acto legislativo 3 y 4 de julio de 2007 Reelección Presidencial Artículo 217.

EJEMPLO ILUSTRATIVO DE LAS FASES DE FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN BAJO LA METODOLOGÍA DEL B.S.C.

EJERCITO NACIONAL DE COLOMBIA, DIRECTIVA PERMANENTE No. 0039 DEL 2010.

MANUAL FORMATO MATRICES DE CONTRIBUCIÓN EJERCITO DE COLOMBIA.

NILS GÓRAN, Olve. IMPLANTANDO Y GESTIONANDO EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL GUÍA PRÁCTICA DEL BALANCED SCORECARD. Bogotá: Editorial Planeta S.A. 2004.

ROBERT S. KAPLAN – DAVID P. NORTON – Cuadro de mando integral. Bogotá: Ed. Planeta, 2007.

BALANCED SCORECARD INSTITUTE. En línea: <http://www.balancedscorecard.org/bscresources/aboutthebalancedscorecard/tabid/55/default.aspx>. consultado el 19 de junio de 2010

14. METODOLOGÍA

Tipo de Investigación. Para el desarrollo de la propuesta investigativa se hace uso de la investigación etnográfica.

La presente investigación ha adoptado la **metodología cualitativa**, la cual requiere un profundo entendimiento del comportamiento humano y las razones que gobierna, así mismo pretende establecer las razones de los diferentes aspectos de tal comportamiento. En otras palabras, investiga el por qué y el cómo se tomó una decisión. Además, consiste en tomar muestras pequeñas a través de la observación de grupos de población reducidos, como un pelotón o un poco más amplia una compañía.

Al mismo tiempo se lleva a cabo un tipo de **metodología cuantitativa**, puesto que al tener la capacidad de formular adecuadamente planes de acción, definir las metas a alcanzar con una vigencia establecida, para luego realizar un debido seguimiento, control y evaluación de la gestión; se hace necesario llevar a cabo la medición de unos resultados alcanzados.

15. CONCLUSIONES Y LOGROS

- ❖ El Balanced Scorecard, se constituye en una herramienta básica con el fin de que un Comandante de Unidad a cualquier nivel, pueda realizar un seguimiento actualizado, al igual que ajustes y modificaciones a su plan de acción.
- ❖ Al ser utilizada la herramienta desde el nivel de Comando de Unidad Táctica ó sus equivalentes, hasta el Comandante General de las Fuerzas Militares, se realizará con mayor rapidez el logro de los Objetivos estratégicos propuestos.
- ❖ El seguimiento del plan de acción en forma diaria, permite al Comandante optimizar el uso de los escasos recursos y advertir si la estrategia se encuentra bien encaminada o no.
- ❖ Es una herramienta fundamental que ayuda en forma notable al cumplimiento del objetivo del sistema de gestión de calidad que es el mejoramiento continuo.
- ❖ Es una evidencia necesaria para que una unidad pueda certificar sus procesos ante la norma técnica NTCGP 1000 ó la ISO 9000 y 9001.

16. SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

- ❖ El Balanced Scorecard debe ser liderado y con un seguimiento diario por parte del Comandante de la unidad y alimentado por un miembro del Estado Mayor, que tenga conocimiento sobre el manejo de control interno y de la calidad total.
- ❖ Debe ser alimentado en forma diaria por parte del Oficial ó suboficial designado para el uso de la herramienta.

- ❖ Para el desarrollo de la herramienta se debe tener claridad sobre la intención del Comandante y los objetivos propuestos en el escalón superior.
- ❖ La Dirección de planeación del Ejército Nacional es la entidad rectora a la que todo Comandante de Unidad puede acudir para realizar consultas, buscar información y realizar propuestas para el mejoramiento de la utilización de la herramienta.
- ❖ Para la consulta de los Objetivos operacionales, la entidad rectora en este Macro proceso es la Dirección de Operaciones del Ejército.
- ❖ De ninguna manera se debe dejar el uso de la herramienta a quien no tenga poder de decisión en el seguimiento y reorientación de la estrategia para el logro de los objetivos estratégicos.
- ❖ Cada uno de los objetivos de responsabilidad en la Unidad Táctica ó su equivalente, tendrá un homologo en la Unidad Jerárquica superior, como personal, inteligencia, operaciones, abastecimientos, acción integral, etc.

**MANUAL METODOLÓGICO PARA LA APLICACIÓN DEL
BALANCED SCORECARD (BSC) EN EL BATALLÓN DE
DRAGONEANTES DE LA ESCUELA MILITAR DE SUBOFICIALES
“SARGENTO INOCENCIO CHINCÁ”**

**TC. JOSÉ MANUEL GÓMEZ VALENZUELA
TC. LIBARDO OSORIO HOYOS**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
BOGOTA D.C.
2011**

**MANUAL METODOLÓGICO PARA LA APLICACIÓN DEL
BALANCED SCORECARD (BSC) EN EL BATALLÓN DE
DRAGONEANTES DE LA ESCUELA MILITAR DE SUBOFICIALES
“SARGENTO INOCENCIO CHINCÁ”**

**TC. JOSÉ MANUEL GÓMEZ VALENZUELA
TC. LIBARDO OSORIO HOYOS**

**Trabajo presentado para optar el título de Especialista en Docencia
Universitaria**

**Director
ANCÍZAR BARRAGÁN ALTURO
Especialista en Pedagogía y Docencia Universitaria**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
BOGOTÁ D.C.
2011**

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Jurado

Girardot, 13 de Diciembre de 2011

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN ANALÍTICO EDUCACIÓN	1
RESUMEN	16
INTRODUCCIÓN	17
1. TÍTULO	19
2. PROBLEMA	20
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	20
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	20
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	20
3. JUSTIFICACIÓN	22
4. OBJETIVOS	24
4.1 OBJETIVO GENERAL	24
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
5. MARCOS DE REFERENCIA	25
5.1 MARCO TEÓRICO	25
5.1.1 ¿Qué es el balanced Score Card?	25
5.1.2 ¿Cómo funciona el Balanced Scorecard?	26
5.1.3 Modelo Balanced Scorecard	28
5.2 MARCO CONCEPTUAL	29
5.3 MARCO LEGAL	31

5.4 MARCO INSTITUCIONAL	40
6. DISEÑO METODOLÓGICO	44
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	44
6.2 MÉTODO	44
6.3 POBLACIÓN	45
6.4 MUESTRA	45
6.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	45
6.6 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	46
6.7 FASES DE LA INVESTIGACIÓN	46
6.7.1 Fase Inicial	46
6.7.2 Fase Experimental - Diseño	46
6.7.3 Fase Final	47
6.8 FUENTES DE INVESTIGACIÓN	47
6.8.1 Fuentes Primarias	47
6.8.2 Fuentes Secundarias	47
7. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA	48
7.1 ¿CÓMO SE PODRÍAN DESCRIBIR LOS ANTECEDENTES Y LA ESTRUCTURA BÁSICA DEL BALANCED SCORECARD (BSC)?	48
7.2 ¿CUÁLES HAN SIDO LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN LA APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD (BSC)?	49

7.3 ¿QUÉ ESTRATEGIA METODOLÓGICA PERMITIRÁ A LOS COMANDANTES DEL BATALLÓN DE DRAGONEANTES DE LA ESCUELA MILITAR DE SUBOFICIALES “SARGENTO INOCENCIO CHINCÁ”, CONOCER EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN?	49
7.3.1 Encuesta Diagnóstica	49
7.3.2 Diseño Manual Metodológico para la aplicación del Balanced Scorecard (BSC) en el Batallón de Dragoneantes de la Escuela Militar de suboficiales “Sargento Inocencio Chincá”	51
7.4 ¿DE QUÉ FORMA LOS COMANDANTES DE LA ESCUELA MILITAR DE SUBOFICIALES “SARGENTO INOCENCIO CHINCÁ”, APLICARÁN EL BALANCED SCOREDCARD COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN DEBIDAMENTE ALINEADA AL ESCALÓN SUPERIOR?	75
7.4.1 Aplicación del manual	75
7.4.2 Encuesta Final	76
8. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	78
8.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	78
8.1.1 Fase Inicial	78
8.1.2 Fase Experimental	78
8.1.3 Fase Final	81
9. CONCLUSIONES	85
10. RECOMENDACIONES	86
BIBLIOGRAFÍA	87

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. ¿Cómo definiría usted Balanced Scorecard?	78
Gráfica 2. Para usted, ¿Qué es un cuadro de mando integral?	79
Gráfica 3. ¿Qué es un objetivo estratégico?	79
Gráfica 4. ¿Qué es un indicador?	80
Gráfica 5. ¿Qué es una escala de medición?	80
Gráfica 6. ¿Cómo definiría usted Balanced Scorecard?	82
Gráfica 7. Para usted, ¿Qué es un cuadro de mando integral?	82
Gráfica 8. ¿Qué es un objetivo estratégico?	83
Gráfica 9. Qué es un indicador?	83
Gráfica 10. ¿Qué es una escala de medición?	84

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Evaluación línea de mando.	28
Figura 2. Funcionamiento de un Objetivo	29
Figura 3. Línea de mando	59
Figura 4. Evaluación línea de mando.	61
Figura 5. Esqueleto Cuadro de Mando	64
Figura 6. Funcionamiento de un objetivo	65
Figura 7. Escala de Evaluación	73

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Directiva permanente reunión análisis estratégico	88
Anexo B. Formulación de planes de acción y evaluación bajo la metodología del BSC	96
Anexo C. Ley 87 de 1993 (Noviembre 29)	123
Anexo D. Cartilla	132

RESUMEN

El propósito de este proyecto es proponer un manual con la metodología que se debe aplicar en la enseñanza y divulgación del Balanced Scorecard, herramienta que permitirá tener una visión y análisis del cumplimiento de los planes establecidos mediante indicadores reales que son determinados por la medición y evaluación de las metas propuestas en cada operativo realizado por los diferentes entes, comandos y dependencias de las Fuerzas Armadas de Colombia, directrices propuestas por el Comando General los cuales son señalados por la Presidencia de la República, para el logro de los objetivos claros en cada una de las jurisdicciones del territorio nacional.

Se cuenta con un análisis que sustenta la propuesta del manual, la justifica y establece sus principios y políticas de fondo.

INTRODUCCIÓN

La administración eficiente de los limitados recursos del Estado Colombiano para gastos de seguridad y defensa es todo un reto teniendo en cuenta la enorme responsabilidad que reposa en las FF.AA. debido a esto, el Ejecutivo ha impartido instrucciones claras para que se realice una proyección en el futuro, por parte de cada una de las instituciones gubernamentales que lo integran, las cuales se deben ajustar y alinear al programa de gobierno para el desarrollo nacional.

El Ejército Nacional de Colombia, como instrumento de la rama del poder Ejecutivo y pilar fundamental para la democracia, busca mantener dicha posición y defender ante sus ciudadanos, la historia que durante doscientos años ha forjado; cuando turbulentos vientos soplan en su contra, por la misma razón que ha defendido durante este glorioso trayecto en la historia nacional, “la libertad” de todos sus ciudadanos y su libre expresión, enmarcada en una Constitución propia de un Estado de Derecho, donde lo más importante es el individuo. Es por ello y por otras razones que de manera acertada, el Comando de las Fuerzas Militares adoptó la aplicación de una herramienta, la cual permitiera identificar los objetivos propuestos en sus Fuerzas Militares, medir el cumplimiento de dichos objetivos y si no se hubiere alcanzado lo propuesto dentro del tiempo proyectado, establecer el motivo por el cual no se ha obtenido el logro, con el fin de corregir la acción o acciones correspondientes para así lograr cumplir con la Misión constitucional de las Fuerzas Militares y por su conducto la del Ejército Nacional.

La herramienta adoptada para poder medir los alcances obtenidos en el Plan de Guerra del Comando General y para el caso del Ejército Nacional, el plan de campaña, es el Balanced Scorecard (BSC), esta herramienta conocida ampliamente a nivel internacional e igualmente aplicada por Ejércitos victoriosos, es el soporte de potencias mundiales que lo aplican en la actualidad mostrando sus beneficios para el conocimiento real del desempeño de la Fuerza de acuerdo a la misión impuesta por su nación.

Es así que el presente manual metodológico, busca enmarcar su utilización para la medición de los planes operacionales de las unidades operativas mayores, menores y unidades tácticas, con el fin de que se encuentren debidamente alineadas a la unidad superior e igualmente se

unifiquen los conceptos y demás factores que faciliten la medición del desempeño de la fuerza.

1. TÍTULO

Manual metodológico para la aplicación del Balanced Scorecard (BSC) en el Batallón de Dragoneantes de la escuela militar de suboficiales “Sargento Inocencio Chincá”

2. PROBLEMA

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Ante la exigencia de la sociedad colombiana y la globalización existente del mundo, el Estado se vio en la necesidad de implementar herramientas que permite ejercer un autocontrol estatal y a su vez un autocontrol institucional interno, bajo la premisa del “Mejoramiento continuo” de manera que se adoptó y se implementó el “Modelo Estándar de control Interno (MECI)”. Al iniciarse su aplicación y ante los requerimientos que este modelo planteaba, se identificó que la Fuerza no tiene una herramienta específica que le permita medir la gestión de los funcionarios y el desarrollo de las instituciones que la componen.

Se emitieron órdenes por parte del Comando del Ejército a todas sus unidades subordinadas, con el fin de lograr el cumplimiento de la misión constitucional descrita en el Artículo 217: “La Nación tendrá para su defensa unas Fuerzas Militares permanente constituidas por el Ejército, la Armada y la Fuerza Aérea. Las Fuerzas Militares tendrán como finalidad primordial la defensa de la soberanía, la independencia, la integridad del territorio nacional y del orden constitucional”¹.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo elaborar un manual metodológico que permita a los comandantes del Batallón de Dragoneantes de la Escuela Militar de Suboficiales “Sargento Inocencio Chincá”, tener una guía, para la implementación del Balanced Scorecard (BSC), como herramienta de gestión debidamente alineada al escalón superior?

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

❖ ¿Cómo se podrían describir los antecedentes y la estructura básica del Balanced Scorecard (BSC)?

¹ COLOMBIA. Nueva Constitución Política de Colombia, reforma política constitucional, Acto legislativo 01 de junio y 02 de julio 2007-,_Acto legislativo 3 y 4 de julio de 2007 Reelección Presidencial Artículo 217. Pág. 85

❖ ¿Cuáles han sido las fortalezas y debilidades en la aplicación del Balanced Scorecard (BSC)?

❖ ¿Qué estrategia metodológica permitirá a los comandantes del Batallón de Dragoneantes de la Escuela Militar de Suboficiales “Sargento Inocencio Chincá”, conocer el Balanced Scorecard como herramienta de gestión debidamente alineada al escalón superior?

❖ ¿De qué forma los comandantes de la Escuela Militar de Suboficiales “Sargento Inocencio Chincá”, aplicarán el Balanced Scorecard como herramienta de gestión debidamente alineada al escalón superior?

3. JUSTIFICACIÓN

En el diario desarrollo y evolución mundial, que día a día involucra a los Estados y sus gobiernos en los procesos y exigencias de la globalización, el gobierno Nacional se debe ubicar a la par y acorde a las necesidades de calidad, siendo absolutamente necesario abordar el tema del autocontrol o control institucional, es así que posterior a un trabajo de grupo el gobierno nacional el 29 de noviembre del año de 1993, emite la ley 87, por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones, de manera que para poder desarrollar este sistema de autocontrol estatal es necesario la adopción y aplicación de herramientas que le permitan a las instituciones del Estado Colombiano, desarrollar de manera efectiva el control de la gestión y el Ejército Nacional de Colombia adopta una de las muchas herramientas conocida como el “BALANCED SCORECARD”, mediante la Directiva permanente N° 0256 del 2008², que trata sobre “Formulación de planes de acción y evaluación de gestión y resultados para el Ejército Nacional bajo la metodología BSC”, la aplicación de esta herramienta, para el seguimiento y medición de la gestión operacional de las unidades, buscando documentar y soportar, dentro del Modelo Estándar de Control Interno (MECI), los procesos que desarrolla el Ejército Nacional como objetivo básico del control interno.

Al medir la gestión, le permite al Ejército identificar sus puntos fuertes y sus debilidades como organización; identificando en un período de tiempo la evolución o mejora de cada indicador así como las dificultades en otros, para determinar planes de desarrollo claros, bien estructurados, que le apunten de manera eficiente a los objetivos de la institución.

Así mismo, es una herramienta de gestión que facilitará al comandante o director de diferentes unidades como las tácticas, dispensarios, escuelas de formación y toda unidad que haga parte del Ejército Nacional de Colombia. El comandante o Director verá plasmado su plan de gestión en un tablero de control sobre el cual podrá ir revisando todos los indicadores que integran su proyecto de desarrollo de la unidad en el cumplimiento de la misión impuesta por el comando superior.

² Ejército Nacional de Colombia. Directiva permanente 0256 del 2008,

Dando cumplimiento a lo ordenado por la Directiva relacionada anteriormente, la Fuerza inició la preparación del personal en el cuartel general del Comando del Ejército, específicamente de las personas sobre quienes recae la responsabilidad de la aplicación de la herramienta en cada una de las Jefaturas y Oficinas del Comando del Ejército Nacional.

La aplicación y ejecución del BSC en el Ejército Nacional de Colombia tuvo sus inicios en el segundo semestre del año 2008. Esta herramienta permite reflejar el plan de acción que debe tener toda entidad gubernamental y es por ello, que el segundo comandante del Ejército, inicialmente dispuso que: “El plan de acción que debiera presentar cada una de las unidades operativas Mayores, se fundamentará únicamente sobre el Plan Operacional Divisionario derivado del Plan de Campaña Consolidación 2009-2010”³, sin embargo y teniendo en cuenta que el BSC es una herramienta que facilitar uno de los principales objetivos del sistema de gestión de calidad “mejoramiento continuo”, ordena “Todas las Dependencias del Comando del Ejército, Unidades Operativas Mayores, Menores, Tácticas, y Tropas Ejército, deben quedar en capacidad de formular adecuadamente sus correspondientes planes de acción, definir las metas a alcanzar en la vigencia y de realizar el seguimiento control y evaluación de la gestión y de los resultados alcanzados”⁴.

3 EJÉRCITO NACIONAL Directiva Transitoria No. 36850 de Mayo de 2008 sobre la Implementación del Balanced Scorecard, Pág. 2

4 EJÉRCITO NACIONAL Directiva Permanente No. 0039 de Enero 2010 Implementación del Balanced Scorecard, Pág. 1-2

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un manual metodológico que permita a los comandantes del Batallón de Dragoneantes de la Escuela Militar de Suboficiales “Sargento Inocencio Chincá”, tener una guía, para la implementación del Balanced Scorecard (BSC), como herramienta de gestión debidamente alineada al escalón superior.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Describir los antecedentes y la estructura básica del Balanced Scorecard (BSC).
- ❖ Identificar las fortalezas y debilidades en la aplicación del Balanced Scorecard (BSC).
- ❖ Diseñar una estrategia metodológica que permitirá a los comandantes del Batallón de Dragoneantes de la Escuela Militar de Suboficiales “Sargento Inocencio Chincá”, conocer el Balanced Scorecard como herramienta de gestión debidamente alineada al escalón superior.
- ❖ Llevar a cabo la aplicación del Balanced Scorecard como herramienta de gestión debidamente alineada al escalón superior, con los comandantes del Batallón de Dragoneantes de la Escuela Militar de Suboficiales “Sargento Inocencio Chincá”

5. MARCOS DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

5.1.1 ¿Qué es el balanced Score Card? La herramienta del BSC, es un sistema de evaluación de gestión organizacional de gran utilidad para la medición y seguimiento del Plan de Campaña del Ejército Nacional e igualmente permite alimentar la información necesaria requerida por el Comando General de las Fuerzas Militares para el seguimiento del Plan de Guerra. El Balanced Scorecard, es también conocido como Cuadro de mando Integral, el cual, es la herramienta básica de todo Gerente y en el caso del Ejército Nacional de todo Comandante de Unidad Operativa Menor, Unidad Táctica ó su equivalente.

El cuadro de mando integral es un sistema de planificación estratégica y de gestión que se utiliza ampliamente en los negocios y la industria, gobierno y organizaciones sin ánimo de lucro en todo el mundo para alinear las actividades empresariales a la visión y la estrategia de la organización, mejorar las comunicaciones internas y externas, y monitorear el desempeño estratégico de la organización hacia las metas⁵.

Creado e impulsado por Robert Kaplan (Harvard Business School) y David Norton como un marco de medición de desempeño que agregó medidas estratégicas de desempeño diferentes a las financieras para dar a los directivos y ejecutivos una visión del desempeño organizacional más *equilibrada*.

El beneficio que la herramienta provee y que llevó al mando a realizar su adquisición y ordenar su aplicación, se evidencia al lograr que todas las unidades Tácticas, unidades Operativas Menores, unidades Operativas Mayores, Comandos Conjuntos y Comandos de Fuerza se encuentren debidamente alineados a la estrategia del Plan de Guerra del Comando General de las Fuerzas Militares, la cual se encuentra debidamente alineada con las directrices emitidas por el Presidente de la República, para el cabal cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo.

⁵ Cita textual de: Balanced Scorecard Institute. En línea: <http://www.balancedscorecard.org/bcsresources/aboutthebalancedscorecard/tabid/55/default.aspx>. Consultado el 19 de junio de 2010.

Actualmente las Fuerzas Militares y el Ejército Nacional de Colombia, cuentan con un software o aplicativo llamado “Visión Empresarial” fue desarrollado por la Empresa Pensemos de acuerdo a las necesidades y requerimientos presentados, en la actualidad se cuenta con cincuenta licencias para el Comando del Ejército y las Unidades Operativas Mayores, sin embargo se están realizando esfuerzos con el fin de tener una cobertura de licencias total a la Fuerza, por esta razón y aunque es un propósito muy ambicioso en un futuro es de suprema importancia lograr implementarlo a nivel Unidad Operativa Menor y Táctica. La empresa puede capacitar su operación en un tiempo de un mes con una dedicación exclusiva a la misma, pero si la persona que logre comprender la metodología que se muestra en el presente manual, indudablemente realizará su capacitación en un tiempo mucho menor. Para la correcta ejecución y provechosa aplicación se hace necesario que se tenga un dominio general por parte de los integrantes de la Institución, los cuales deben tener pleno conocimiento metodológico para ejecutar el aplicativo que posee la Fuerza.

El BSC, ha sido desarrollado y aplicado hasta el nivel de unidad Operativa Mayor, este proceso fue largo y requirió de mucha coordinación entre las siete Divisiones existentes hasta el mes de octubre del año 2009, en el Ejército Nacional. Como es necesario que las unidades Operativas Menores y unidades Tácticas, cumplan lo ordenado en la Directiva 0256 del 2008⁶, se hace necesario fijar unas políticas y directrices que enmarquen la intención del Comando, con el fin de que no se desvíe la utilización de la herramienta, con la medición y evaluación de objetivos diferentes a los propuestos por el Comando General y que son los señalados por la Presidencia de la República, para el logro de los objetivos en cada una de las jurisdicciones del territorio nacional.

5.1.2 ¿Cómo funciona el Balanced Scorecard? El *Balanced Scorecard* requiere de la participación de todas las estructuras de una organización, es por ello, que quien lo utiliza en el Ejército es el Comandante de cada nivel. Es una herramienta básica para que sea utilizada desde el Comandante de la Unidad Táctica, hasta el Comandante General de las Fuerzas Militares.

6 Orden Directiva 0256 de 2008 - “Formulación de Planes de Acción y Evaluación de Gestión y Resultados para el Ejército Nacional de acuerdo a la metodología del Balanced Scorecard”.

Siendo este último quien desde un principio establece los objetivos en su plan de guerra y políticas de comando, los cuales son el soporte para la creación de los tableros de control de cada una de las unidades que integran las Fuerzas Militares de Colombia, buscando el efecto cascada en la aplicación y ejecución de los objetivos propuestos.

Para su funcionamiento las, Fuerzas Militares y el Ejército Nacional de Colombia, han adquirido un software, el cual permite la inclusión de la información requerida que evalúa el logro de los objetivos propuestos; para ello, se ha venido capacitando a un número importante de Oficiales y Suboficiales de la Fuerza en cada una de las Unidades Operativas Mayores y por su conducto en cada una de las Unidades Operativas Menores. Es por ello que se requiere, en el Ejército Nacional de Colombia, elaborar el presente manual en la parte metodológica, en el cual se explicará la forma metodológica para la creación y aplicación de la herramienta basada en las políticas emitidas por los Comandos superiores y las necesidades existentes para poder establecer los objetivos requeridos que permitan el cumplimiento de la misión. Se hace claridad en el sentido de que el presente manual en ningún momento tratará sobre la forma en que se opera el software adquirido por la Fuerza, ya que la esencia es comprender su metodología de manera clara, lo cual facilitará la operación del software.

Es así, que el Comando General emite su plan de guerra y políticas de comando, con ello se establecen los objetivos requeridos para el cumplimiento de lo proyectado, y se procede a estructurar el tablero de control en conjunto con su estado mayor, así sucesivamente realizará el procedimiento cada una de las fuerzas o comandos conjuntos y para el caso del Ejército Nacional; igualmente, y en su orden, lo realizarán las Divisiones, Brigadas hasta llegar a la Unidad Táctica, que estará alineada al plan operacional de la Unidad Operativa Menor, establece su tablero de control, que le permitirá medir el desempeño de la unidad y medir el logro de los objetivos propuestos.

Una vez estructurada la herramienta en cada uno de los niveles, se inicia su evaluación permitiendo alimentar al nivel superior (Ver fig.1), de manera que su evaluación se realiza en forma inversa a la forma en cómo se realizó su estructuración, es decir, que se evalúa de abajo hacia arriba, dentro de cada nivel en toda la estructura jerárquica de las Fuerzas Militares, y del Ejército Nacional de Colombia.

Figura 1. Evaluación línea de mando.



Fuente: Directiva 0039 del 2010 Ejército Nacional 16

5.1.3 Modelo Balanced Scorecard. Conocido también como cuadro de mando integral, creado a partir del año de 1992 por los profesores Kaplan y Norton, el cuadro de mando integral presenta en su estructura muchos componentes del Marco Lógico, visto en el numeral anterior. El cuadro de mando integral tiene unas perspectivas desde las cuales se requiere el análisis y ejecución de la estrategia debido a que los resultados afectan a cada una de ellas.

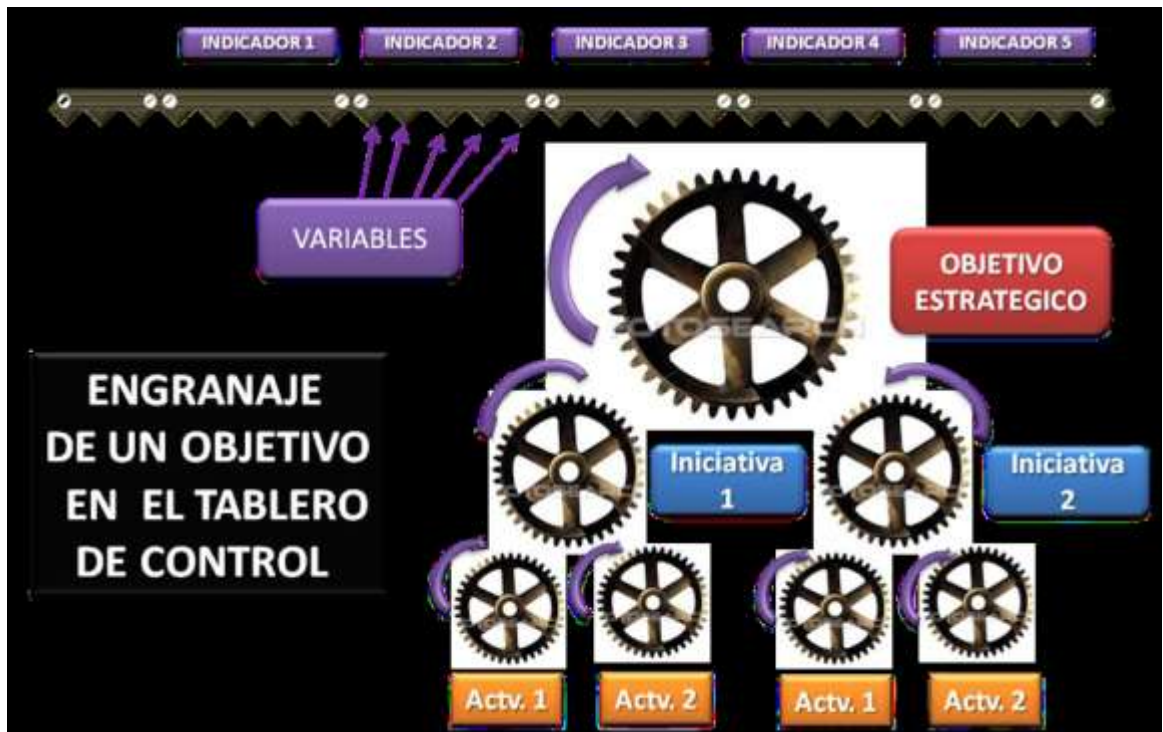
El Balanced Scorecard, tiene un objetivo principal y unos objetivos estratégicos que son determinados por quien diseña la estrategia. Su estructura se compone por:

- ❖ Perspectivas
- ❖ Objetivos Estratégicos
- ❖ Escala de evaluación
- ❖ Indicadores

- ❖ Variables
- ❖ Iniciativas
- ❖ Actividades

La aplicación de la presente herramienta por su flexibilidad, permite realizar ajustes a la estrategia y continuar con el seguimiento de la gestión y desarrollo de la estrategia sin parar, de tal modo que por estas características y la individualización e identificación de las actividades que deben desempeñar los diferentes procesos que se ejecutan en cada una de las partes de la estructura organizacional de la Institución. Por lo anterior el Balanced Scorecard, es la herramienta seleccionada por el Comando General de las Fuerzas Militares para poder realizar el seguimiento al Plan de Guerra y consecuentemente a los planes de cada una de las Fuerzas.

Figura 2. Funcionamiento de un Objetivo



5.2 MARCO CONCEPTUAL

ACTIVIDAD: es toda acción que el personal uniformado o civil realiza para el cumplimiento de una orden, objetivos ó propósito.

BALANCED SCORECARD: sistema de evaluación de gestión organizacional para la medición y seguimiento de un plan.

CRITERIOS DE LOGRO: se refiere a que es necesario establecer en qué momento o bajo qué circunstancias se cree que se puede estar cumpliendo un objetivo propuesto.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL: un Tablero de control es el cuadro resumido, donde se consignan los datos más relevantes, rápidos, sencillos y concretos de la operación a evaluar, brindan información instantánea sobre la performance, de la operación realizada.

ESCALA DE MEDICIÓN: es la medida que un gerente y para este caso, un Comandante de Unidad, se fija para poder evaluar el desempeño de su gestión.

ESTRATEGIA: una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa-efecto. Estas pueden expresarse con una secuencia de declaraciones tipo si/entonces.

INDICADOR: es la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permite la comparación entre la situación actual y la norma o patrón establecido como requerimiento de la productividad y competitividad organizacional, en función de la misión, la visión y las metas establecidas.

INDICADORES DE GESTIÓN: sirven para medir las actuaciones de los gestores públicos se hace necesario en el momento en que se toman decisiones, se reorientan esfuerzos y se aplican los recursos de manera más efectiva.

INICIATIVAS: se constituyen en las acciones que se pueden desarrollar con el fin de obtener un avance significativo en el logro de cada uno de los objetivos.

META PARCIAL: es cuando se realiza o logra solo una parte de la finalidad u objetivo deseado, en este caso la Meta Plan.

META PLAN: es la proyección estratégica realizada paso a paso para lograr un fin, acciones programadas por un grupo de soldados y/o civiles

que tienen una misión específica y deben revisar todas las posibilidades de acciones a ejecutar para que su meta no cambie y se encuentra definida dentro de un marco de tiempo relativamente a mediano plazo y no inmediato ó largo plazo según el caso y disponibilidad de quien lo elabora.

META: según la Academia real de la lengua, Meta es el “Fin a que se dirigen los deseos o las acciones de alguien”¹⁶, para este caso es el alcance que se propone un Comandante en un tiempo determinado para lograr un objetivo propuesto.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: de acuerdo a lo enunciado en el diccionario de la lengua española es una declaración en donde un individuo o grupos de individuos, determinan una situación ideal o logro al que se quiera llegar o alcanzar. Para las Fuerzas Militares, los objetivos deben estar debidamente alineados a los del Comando Superior con el fin de garantizar el cumplimiento de lo proyectado y planeado por el Comando general, para el cumplimiento de su plan de guerra, a nivel Ejército, el plan de Campaña y a nivel unidad operativa Mayor o Menor, el plan operacional.

PERSPECTIVA: una perspectiva es un conjunto de objetos lejanos que se presentan a la vista del espectador.

RETO DE AUMENTO Y RETO DE DISMINUCIÓN: es la identidad de una variable, o sea que la tendencia para lograr la meta propuesta en el tiempo considerado, es aumentar su condición o por el contrario reducirla.

5.3 MARCO LEGAL

Ley 115 de 1994

Artículo 5o. Fines de la educación. De conformidad con el artículo 67 de la Constitución Política, la educación se desarrollará atendiendo a los siguientes fines:

❖ El pleno desarrollo de la personalidad sin más limitaciones que las que le imponen los derechos de los demás y el orden jurídico, dentro de

un proceso de formación integral, física, psíquica, intelectual, moral, espiritual, social, afectiva, ética, cívica y demás valores humanos.

❖ La formación en el respeto a la vida y a los demás derechos humanos, a la paz, a los principios democráticos, de convivencia, pluralismo, justicia, solidaridad y equidad, así como en el ejercicio de la tolerancia y de la libertad.

❖ La formación para facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación.

❖ La formación en el respeto a la autoridad legítima y a la ley, a la cultura nacional, a la historia colombiana y a los símbolos patrios.

❖ La adquisición y generación de los conocimientos científicos y técnicos más avanzados, humanísticos, históricos, sociales, geográficos y estéticos, mediante la apropiación de hábitos intelectuales adecuados para el desarrollo del saber.

❖ El estudio y la comprensión crítica de la cultura nacional y de la diversidad étnica y cultural del país, como fundamento de la unidad nacional y de su identidad.

❖ El acceso al conocimiento, la ciencia, la técnica y demás bienes y valores de la cultura, el fomento de la investigación y el estímulo a la creación artística en sus diferentes manifestaciones.

❖ La creación y fomento de una conciencia de la soberanía nacional y para la práctica de la solidaridad y la integración con el mundo, en especial con Latinoamérica y el Caribe.

❖ El desarrollo de la capacidad crítica, reflexiva y analítica que fortalezca el avance científico y tecnológico nacional, orientado con prioridad al mejoramiento cultural y de la calidad de la vida de la población, a la participación en la búsqueda de alternativas de solución a los problemas y al progreso social y económico del país.

❖ La adquisición de una conciencia para la conservación, protección y mejoramiento del medio ambiente, de la calidad de la vida, del uso

racional de los recursos naturales, de la prevención de desastres, dentro de una cultura ecológica y del riesgo y la defensa del patrimonio cultural de la Nación.

❖ La formación en la práctica del trabajo, mediante los conocimientos técnicos y habilidades, así como en la valoración del mismo como fundamento del desarrollo individual y social.

❖ La formación para la promoción y preservación de la salud y la higiene, la prevención integral de problemas socialmente relevantes, la educación física, la recreación, el deporte y la utilización adecuada del tiempo libre, y

❖ La promoción en la persona y en la sociedad de la capacidad para crear, investigar, adoptar la tecnología que se requiere en los procesos de desarrollo del país y le permita al educando ingresar al sector productivo.

Constitución Política de Colombia, reforma política constitucional, Acto legislativo 01 de junio y 02 de julio 2007-, Acto legislativo 3 y 4 de julio de 2007 Reelección Presidencial.

❖ Artículo 217. Pág. 85: “La Nación tendrá para su defensa unas Fuerzas Militares permanentes constituidas por el Ejército, la Armada y la Fuerza Aérea. Las Fuerzas Militares tendrán como finalidad primordial la defensa de la soberanía, la independencia, la integridad del territorio nacional y del orden constitucional”

Ejército Nacional de Colombia

❖ Directiva permanente 0256 del 2008, Ejército Nacional de Colombia, que trata sobre “Formulación de planes de acción y evaluación de gestión y resultados para el Ejército Nacional bajo la metodología BSC”

❖ Directiva Transitoria No. 36850 de Mayo de 2008 sobre la Implementación del Balanced Scorecard, Pág. 2; dispone que: dispuso que: “El Plan de acción que debiera presentar cada una de las Unidades Operativas Mayores, se fundamentara únicamente sobre el Plan Operacional Divisionario derivado del Plan de Campaña Consolidación 2009-2010”

❖ Directiva Permanente No. 0039 de Enero 2010 Implementación del Balanced Scorecard, Pág. 1-2; ordena que: “Todas las Dependencias del Comando del Ejército, Unidades Operativas Mayores, Menores, Tácticas, y Tropas Ejército, deben quedar en capacidad de formular adecuadamente sus correspondientes planes de acción, definir las metas a alcanzar en la vigencia, y de realizar el seguimiento, control y evaluación de la gestión y de los resultados alcanzados”

Ley 87 de 1993

Artículo 1. Definición del control interno. Se entiende por control interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

Artículo 2. Objetivos del sistema de control interno. Atendiendo los principios constitucionales que debe caracterizar la administración pública, el diseño y el desarrollo del Sistema de Control Interno se orientará al logro de los siguientes objetivos fundamentales:

- a) Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten;
- b) Garantizar la eficacia, la eficiencia y economía en todas las operaciones, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional;
- c) Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad;
- d) Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional;

- e) Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros;
- f) Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de sus objetivos;
- g) Garantizar que el sistema de control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación;
- h) Velar porque la entidad disponga de procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional, de acuerdo con su naturaleza y características;

Artículo 3. Características del control interno. Son características del Control Interno las siguientes:

- a) El Sistema de Control Interno forma parte integrante de los sistemas contables, financieros, de planeación, de información y operacionales de la respectiva entidad;
- b) Corresponde a la máxima autoridad del organismo o entidad, la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el Sistema de Control Interno, el cual debe ser adecuado a la naturaleza, estructura y misión de la organización;
- c) En cada área de la organización, el funcionario encargado de dirigirla es responsable por el control interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos en cada entidad;
- d) La Unidad de Control Interno, o quien haga sus veces, es la encargada de evaluar en forma independiente el Sistema de Control Interno de la entidad y proponer al representante legal del respectivo organismo las recomendaciones para mejorarlo;
- e) Todas las transacciones de las entidades deberán registrarse en forma exacta, veraz y oportuna, de forma tal que permita preparar informes operativos, administrativos y financieros.

Artículo 4. Elementos para el sistema de control interno. Toda la entidad bajo la responsabilidad de sus directivos debe por lo menos implementar los siguientes aspectos que deben orientar la aplicación del control interno.

- a) Establecimiento de objetivos y metas tanto generales como específicas, así como la formulación de los planes operativos que sean necesarios;
- b) Definición de políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos;
- c) Adopción de un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes;
- d) Delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad;
- e) Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos;
- f) Dirección y administración del personal conforme a un sistema de méritos y sanciones;
- g) Aplicación de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones del control interno;
- h) Establecimiento de mecanismos que faciliten el control ciudadano a la gestión de las entidades;
- i) Establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control;
- j) Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión;
- k) Establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal de la entidad;
- l) Simplificación y actualización de normas y procedimientos;

Artículo 5. Campo de aplicación. La presente Ley se aplicarán todos los organismos y entidades de las Ramas del Poder Público en sus diferentes órdenes y niveles así como en la organización electoral, en los organismos de control, en los establecimientos públicos, en las empresas industriales y comerciales del Estado, en las sociedades de economía mixta en las cuales el Estado posea el 90% o más de capital social, en el Banco de la República y en los fondos de origen presupuestal.

Artículo 6. Responsabilidad del control interno. El establecimiento y desarrollo del Sistema de Control Interno en los organismos y entidades públicas, será responsabilidad del representante legal o máximo directivo correspondiente. No obstante, la aplicación de los métodos y procedimientos al igual que la calidad, eficiencia y eficacia del control interno, también será de responsabilidad de los jefes de cada una de las distintas dependencias de las entidades y organismos.

Artículo 7. Contratación del servicio de control interno con empresas privadas. Las entidades públicas podrán contratar con empresas privadas colombianas, de reconocida capacidad y experiencia, el servicio de la organización del Sistema de Control Interno y el ejercicio de las auditorías internas.

Sus contratos deberán ser a término fijo, no superior a tres años, y deberán ser escogidos por concurso de méritos en los siguientes casos:

- a) Cuando la disponibilidad de los recursos técnicos, económicos y humanos no le permitan a la entidad establecer el Sistema de Control Interno en forma directa.
- b) Cuando se requieran conocimientos técnicos especializados.
- c) Cuando por razones de conveniencia económica resultare más favorable.

Se exceptúan de esta facultad los organismos de seguridad y de defensa nacional.

Artículo 8. Evaluación y control de gestión en las organizaciones. Como parte de la aplicación de un apropiado sistema de control interno el

representante legal en cada organización deberá velar por el establecimiento formal de un sistema de evaluación y control de gestión, según las características propias de la entidad y de acuerdo con lo establecido en el artículo 343 de la Constitución Nacional y demás disposiciones legales vigentes.

Artículo 9. Definición de la unidad u oficina de coordinación del control interno. Es uno de los componentes del Sistema de Control Interno, de nivel gerencial o directivo, encargado de medir y evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los demás controles, asesorando a la dirección en la continuidad del proceso administrativo, la revaluación de los planes establecidos y en la introducción de los correctivos necesarios para el cumplimiento de las metas u objetivos previstos.

Artículo 10. Jefe de la unidad u oficina de coordinación del control interno. Para la verificación y evaluación permanente del sistema de control interno, las entidades estatales designarán como asesor, coordinador, auditor Interno o cargo similar, a un funcionario público que será adscrito al nivel jerárquico superior y designado en los términos de la presente Ley.

Artículo 11. Designación del jefe de la unidad u oficina de coordinación del control interno. El asesor, coordinador, auditor interno o quien haga sus veces será un funcionario de libre nombramiento y remoción, designado por el representante legal o máximo directivo de organismo respectivo, según sea su competencia y de acuerdo con lo establecido en las disposiciones propias de cada entidad.

Artículo 12. Funciones de los auditores internos. Serán funciones del asesor, coordinador, auditor interno, o similar, las siguientes:

- a) Planear, dirigir y organizar la verificación y evaluación del sistema de control Interno;
- b) Verificar que el Sistema de Control Interno esté formalmente establecido dentro de la organización y que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos y, en particular, de aquellos que tengan responsabilidad de mando;

- c) Verificar que los controles definidos para los procesos y actividades de la organización, se cumplan por los responsables de su ejecución y en especial, que las áreas o empleados encargados de la aplicación del régimen disciplinario ejerzan adecuadamente esta función;
- d) Verificar que los controles asociados con todas y cada una de las actividades de la organización estén adecuadamente definidos, sean apropiados y se mejoren permanentemente, de acuerdo con la evolución de la entidad;
- e) Velar por el cumplimiento de las leyes, normas, políticas, procedimientos, planes, programas, proyectos y metas de la organización y recomendar los ajustes necesarios;
- f) Servir de apoyo a los directivos en el proceso de toma de decisiones, a fin que se obtengan los resultados esperados;
- g) Verificar los procesos relacionados con el manejo de los recursos, bienes y los sistemas de información de la entidad y recomendar los correctivos que sean necesarios;
- h) Fomentar en toda la organización la formación de una cultura de control que contribuya al mejoramiento continuo en el cumplimiento de la misión institucional;
- i) Evaluar y verificar la aplicación de los mecanismos de participación ciudadana, que en desarrollo del mandato constitucional y legal, diseñe la entidad correspondiente;
- j) Mantener permanentemente informados a los directivos acerca del estado del control interno dentro de la entidad, dando cuenta de las debilidades detectadas y de las fallas en su cumplimiento;
- k) Verificar que se implanten las medidas respectivas recomendadas;
- l) Las demás que le asigne el jefe del organismo o entidad, de acuerdo con el carácter de sus funciones.

Artículo 13. Comité de coordinación del sistema de control interno. Los organismos y entidades a que se refiere el artículo 5., de la presente Ley, deberán establecer al más alto nivel jerárquico un Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno, de acuerdo con la naturaleza de las funciones propias de la organización.

Artículo 14. Informe de los funcionarios del control interno. Los informes de los funcionarios del control interno tendrán valor probatorio en los procesos disciplinarios, administrativos, judiciales y fiscales cuando las autoridades pertinentes así lo soliciten.

Artículo 15. Termino de aplicación. Para los efectos de lo dispuesto en la presente Ley los directivos de las entidades públicas tendrán un plazo de seis (6) meses contados a partir de la vigencia de la presente Ley, para determinar, implantar y complementar el sistema de control interno en sus respectivos organismos o entidades. En los municipios con una población inferior a quince mil (15.000) habitantes y cuyos ingresos anuales no superen los quince mil (1,5.000) salarios mínimos legales mensuales, este plazo será de doce (12) meses.

Así mismo quienes ya ejerzan algún tipo de control interno deberán redefinirlo en los términos de la presente ley.

Ley N° 87 de Noviembre 29 de 1993. Por la cual se establece normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones, se ordenó que todas las entidades públicas deban adoptar el Modelo Estándar de Control Interno en busca del mejoramiento continuo.

5.4 MARCO INSTITUCIONAL

El espacio seleccionado para llevar a cabo nuestra experiencia investigativa cuyo objetivo principal es elaborar un manual metodológico que permita a los nuevos comandantes del Batallón de Dragoneantes de la Escuela Militar de Suboficiales “Sargento Inocencio Chincá”, tener una guía, para la implementación del Balanced Scorecard (BSC), como herramienta de gestión debidamente alineada al escalón superior, la cual se encuentra ubicada en el cantón de Tolemaida, en Nilo - Cundinamarca.

La Escuela Militar de Suboficiales “Sargento Inocencio Chincá”, es una Escuela de formación militar y de Educación Superior; Unidad orgánica de la JEFATURA DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA, el cual a su vez pertenece a la organización general del Ministerio de Defensa Nacional, y en la actualidad ostenta la calidad de Escuela de Educación Superior de nivel tecnológico y está inscrita en el sistema nacional de información de la educación superior bajo el código **52590**, que en sus labores académicas se rige por la ley 30 de 1992, según lo estipulado en el artículo 137 y demás normas legales que le adicionen, reglamenten o modifiquen, funciona de acuerdo con la naturaleza jurídica de dicho Ministerio, como Escuela de Formación Militar con el fin de educar, preparar y capacitar a los jóvenes que desean ser Suboficiales del Ejército Nacional.

❖ El fundamento filosófico del sistema de formación del Suboficial del Ejército se cimienta en los conceptos de Estado Social de Derecho y de Sociedad Democrática que define la Constitución Política de Colombia. Esta Institución se consagra a la educación, entendiéndola como un proceso continuo que permite al educando apropiarse críticamente de los saberes, competencias, actitudes y destrezas necesarios para comprender la realidad, valorar su universo simbólico y darle sentido a los eventos y circunstancias de su cotidianidad. Esto es, haciendo del Suboficial un ser humano integral, comprometido socialmente en la construcción del País.

❖ Su principio general, data en que el Suboficial del Ejército que se forma en la Escuela Militar de Suboficiales, tendrá que ser un hombre emprendedor, ético, creativo, líder, con alta capacidad de comunicación y buena comprensión del entorno en el cual se desenvuelve, bien informado y con una sólida formación humanística.

❖ La Misión de Escuela Militar de Suboficiales “Sargento Inocencio Chincá”, es formar Líderes con principios y valores, que como futuros Suboficial del Ejército, estén en capacidad de COMANDAR, CONDUCIR, INSTRUIR Y ADMINISTRAR con eficiencia y eficacia una escuadra llevándola con éxito al campo de combate.

❖ La Escuela Militar de Suboficiales “Sargento Inocencio Chincá”, tiene como propósitos; fomentar el afianzamiento de los valores humanos, éticos, patrios e institucionales, así como la formación de actitudes de respeto a la democracia, a las Instituciones, a los derechos

humanos, al derecho internacional humanitario, al medio ambiente fijados como premisas fundamentales del perfil profesional del alumno; buscar la excelencia académica a través del desarrollo y el estudio de las áreas del conocimiento militar, proyectadas a mejorar continuamente los programas y procesos educativos que exige las condiciones actuales del País, para que en el momento de asumir los retos profesionales a que se verá abocado el futuro Suboficial, pueda con ellos manejar y solucionar problemas propios de sus Unidades y de la comunidad que protege y propiciar el estudio de las humanidades y la formación de actitudes positivas tendientes hacia el manejo del método científico como herramienta indispensable en su actividad académica y profesional.

❖ Los Objetivos Generales son, desarrollar e implementar los programas de instrucción y entrenamiento fijados por la JEFATURA DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA con el ánimo de actualizar y brindar una capacitación acorde con las necesidades del Ejército Nacional. Mejorar la calidad humana del personal que ingresa a la Escuela Militar de Suboficiales, mediante la optimización del proceso de selección e incorporación. Optimizar el clima organizacional y el manejo del recurso humano. Desarrollar en el alumno la capacidad de liderazgo frente a la población civil y militar, con el propósito de fortalecer las relaciones y así lograr su apoyo. Distribuir con equidad los recursos asignados a la Escuela Militar de Suboficiales, dando prioridad al sector académico. Consolidar la estructura organizacional de la Vicerrectoría Académica de la Escuela Militar de Suboficiales y la optimización de la instrucción. Para todos los procesos Académicos y disciplinarios que se requieran en la Escuela Militar de Suboficiales, se tendrá en cuenta el Proyecto Educativo Institucional.

❖ El proyecto Educativo Institucional de la Escuela Militar de Suboficiales “Sargento Inocencio Chincá”, es un instrumento de calificación y cuantificación de sus procesos pedagógicos, organizacionales y administrativos. Se asume como documento guía que permite para transformar el trabajo en el aula, las relaciones pedagógicas y las relaciones con el entorno y la comunidad. Esta propuesta surge como alternativa de cambio de la educación y la cultura de quienes integran la comunidad educativa de la Escuela Militar de Suboficiales “Sargento Inocencio Chincá”. Aquí se incluyen los procesos e iniciativas de la Institución. Igualmente, se analizan nuestras debilidades y fortalezas.

La introspección de la Escuela, que se realiza a través de este proyecto, tiene como propósito fundamental servir de plataforma para nuestra proyección y compromiso como alternativa de cambio pedagógico y cultural del personal de Suboficiales del Ejército Nacional.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la propuesta investigativa se hace uso de la Investigación etnográfica. Una investigación etnográfica agrupa y etiqueta todos aquellos estudios descriptivos que, dentro de la metodología cualitativa, proporcionan una imagen de la vida, del quehacer, de las acciones, de la cultura; de grupos en escenarios específicos y contextualizados. (Castillo Lupemar, 1984)

Acerca de su alcance hay que enfatizar entonces que, mucho más que describir, la Etnografía permite reflexionar constante y profundamente sobre la realidad, asignando significaciones a lo que se ve, se oye y se hace, desarrollando aproximaciones hipotéticas, redefiniendo continuamente, hasta llegar a construir e interpretar esa realidad sin anteponer el sistema de valores del investigador, lo cual conduce a la reconstrucción teórica.

Para llevar a cabo este tipo de investigación se eligió una estrategia metodológica que permitirá conocer a los comandantes del Batallón de Dragoneantes de la Escuela de Suboficiales “Sargento Inocencio Chincá” el Balanced Scorecard como herramienta de gestión; ya que, de acuerdo con Niño “el propósito de la investigación etnográfica es asumir que las acciones sociales se producen en los participantes según su forma de percibir, entender, interpretar, juzgar y organizar su mundo, para investigar sobre las acciones sociales no hay una vía más propicia que la de preguntar directamente a los participantes por qué actúan de determinada manera. Esto quiere decir que el etnógrafo escudriña por qué las personas actúan tal como lo hacen y a qué significados obedecen. En la Etnografía, entonces, se asume la relevancia del papel del actor y se insiste en comprender las acciones sociales desde la perspectiva del propio actor”.

6.2 MÉTODO

La presente investigación ha adoptado la **metodología cualitativa**, la cual requiere un profundo entendimiento del comportamiento humano y las razones que gobierna, así mismo pretende establecer las razones de los diferentes aspectos de tal comportamiento. En otras palabras, investiga el por qué y el cómo se tomó una decisión. Además, consiste

en tomar muestras pequeñas a través de la observación de grupos de población reducidos, como un pelotón o un poco más amplia una compañía.

Al mismo tiempo se lleva a cabo un tipo de **metodología cuantitativa**, puesto que al tener la capacidad de formular adecuadamente planes de acción, definir las metas a alcanzar con una vigencia establecida, para luego realizar un debido seguimiento, control y evaluación de la gestión; se hace necesario llevar a cabo la medición de unos resultados alcanzados.

6.3 POBLACIÓN

La población utilizada para el desarrollo de la investigación es el grupo de comandantes del Batallón de Dragoneantes de la Escuela Militar de Suboficiales “Sargento Inocencio Chincá”, del cantón de Tolemaida en Nilo – Cundinamarca, el cual está conformado por 43 adultos de sexo masculino, cuyas edades oscilan entre los 25 y 40 años; este grupo de adultos son Oficiales y Suboficiales activos de la Fuerza.

6.4 MUESTRA

La investigación se aplica a 10 comandantes del Batallón de Dragoneantes de la Escuela Militar de Suboficiales “Sargento Inocencio Chincá”, del cantón de Tolemaida en Nilo – Cundinamarca. Este grupo está caracterizado por tener una preparación académica propicia para la instrucción militar por medio del curso básico de instructores; sin embargo se realizará la aplicación de la estrategia metodológica para que los comandantes conozcan el Balanced Scorecard como herramienta de gestión debidamente alineada al escalón superior.

6.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para llevar a cabo la recolección de información en esta investigación, se utilizarán métodos como: tablas, encuestas, observaciones, reflexiones, análisis de la información arrojada por las encuestas, cuyo objetivo principal es conocer la importancia de la aplicación del Balanced Scorecard como herramienta de gestión debidamente alineada al escalón superior, por parte de los comandantes dentro del Batallón

de Dragoneantes de la Escuela Militar de Suboficiales “Sargento Inocencio Chincá” y así obtener una investigación más confiable y veraz.

6.6 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para la obtención de la información, se realizó el análisis de las encuestas aplicadas a los comandantes del Batallón de Dragoneantes de la Escuela de Suboficiales “Sargento Inocencio Chincá”.

Así mismo, se hizo el análisis de cada una de las tablas explicativas sobre la aplicación del Balanced Scorecard como herramienta de gestión debidamente alineada al escalón superior.

6.7 FASES DE LA INVESTIGACIÓN

En esta investigación se desarrolló en tres etapas con las cuales podremos ver la importancia que tiene el conocimiento por parte de los comandantes para la aplicación del Balanced Scorecard como herramienta de gestión dentro del batallón de dragoneantes de la Escuela de Suboficiales “Sargento Inocencio Chincá”; cumpliendo así con los objetivos propuestos.

6.7.1 Fase Inicial. En primera medida se realizará una total investigación sobre los antecedentes y estructura básica del Balanced Scorecard a nivel empresarial; a su vez, se han analizado las fortalezas y las debilidades que se han venido presentando en la aplicación de este. Esto nos servirá como punto de partida y así seleccionar los aportes teóricos y elementos significativos para establecer la mejor estrategia metodológica para el diseño del manual para una fácil y práctica comprensión por parte de los comandantes del Balanced Scorecard como herramienta de gestión dentro del batallón de dragoneantes de la Escuela de Suboficiales “Sargento Inocencio Chincá”.

6.7.2 Fase Experimental - Diseño. En esta segunda fase, en primera medida se aplicaron encuestas a la muestra de comandantes para saber qué conocimientos tienen sobre la herramienta Balanced Scorecard.

En seguida, se diseñará una estrategia metodológica, la cual tendrá como objetivo específico el instruir los comandantes del Batallón de Dragoneantes de la Escuela Militar de Suboficiales “Sargento Inocencio Chincá”, sobre la aplicación del Balanced Scorecard como herramienta de gestión.

6.7.3 Fase Final. Para esta fase, se llevará a cabo la aplicación del manual metodológico que permitirá a los comandantes del Batallón de Dragoneantes de la Escuela Militar de Suboficiales “Sargento Inocencio Chincá”, tener una guía, para la implementación del Balanced Scorecard (BSC), como herramienta de gestión debidamente alineada al escalón superior.

Finalmente, se aplicó la misma encuesta de la fase inicial, para saber si los comandantes obtuvieron un debido progreso tras la aplicación del manual metodológico.

6.8 FUENTES DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizaron fuentes de información primarias y fuentes de información secundarias, para la recolección de datos de información.

6.8.1 Fuentes Primarias

- ❖ 10 comandantes del Batallón de Dragoneantes de la Escuela Militar de Suboficiales “Sargento Inocencio Chincá”
- ❖ Docentes Investigadores.

6.8.2 Fuentes Secundarias

- ❖ Directivas Ejército Nacional de Colombia.

7. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

7.1 ¿CÓMO SE PODRÍAN DESCRIBIR LOS ANTECEDENTES Y LA ESTRUCTURA BÁSICA DEL BALANCED SCORECARD (BSC)?

Durante el desarrollo y crecimiento de las empresas de gran capacidad, al igual que muchas Instituciones, se hizo cada vez más evidente la necesidad de la perfección de las herramientas utilizadas para efectuar un control de gestión por parte de los directores o gerentes de las empresas para la ejecución de sus planes de acción. Es así que en el año 1992, por primera vez se publica en la revista Harvard Business Review, un paper elaborado por los Doctores Robert Kaplan y David P. Norton, quienes hablan de un cuadro de mando de control integral de gran importancia para la gerencia, que posteriormente se perfeccionaría en la herramienta bautizada como el Balanced Scorecard.

El BSC, tiene una estructura muy sencilla compuesta de unas perspectivas que suelen ser los aspectos más importantes que afectan una empresa y su objeto, seguidamente de los objetivos estratégicos, los cuales requieren ser evaluados en unos tiempos delimitados, que conforman el tiempo total de la gestión. Para medir estos objetivos se fijan unas metas alcanzables, pero a su vez exigentes, con el fin de no hacer lo mismo para obtener lo mismo, esa medición se basa en un factor muy importante, que merece especial mención, como lo son los indicadores de gestión, los cuales se encuentran alimentados por unas variables, que permiten evaluar el logro de alcance de estos objetivos. Cuando los objetivos no han logrado las metas propuestas en el tiempo convenido, se requiere de la creación y aplicación de unas acciones llamadas Iniciativas que se encuentran compuestas por unas actividades, las cuales son fundamentales para mover cada objetivo.

7.2 ¿CUÁLES HAN SIDO LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN LA APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD (BSC)?

DOFA BALANCED SCORECARD	DEBILIDADES (D) DIFICULTAD EN LA IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES DE EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS	FORTALEZAS (F) CONOCIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN POR PARTE DE TODOS LOS INTEGRANTES DE LA UNIDAD
OPORTUNIDADES (O) DETECCIÓN DE LAS POSIBLES FALLAS QUE IMPIDEN EL LOGRO Ó CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS.	ESTRATEGIA 1 ESTABLECER DE MANERA CONCRETA LOS CRITERIOS DE LOGRO CON LOS QUE SE DETERMINA EL CUMPLIENDO DE LOS OBJETIVOS.	ESTRATEGIA 2 CONSTRUCCIÓN DE LAS INICIATIVAS QUE PERMITEN OBTENER EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.
AMENAZAS (A) DESCONOCIMIENTO DE LA HERRAMIENTA EN LA FUERZA	ESTRATEGIA 3 EJECUTAR EL PLAN DE VISITAS A LAS UNIDADES OP. MAYORES Y MENORES POR PARTE DE PLANEACIÓN DEL EJÉRCITO.	ESTRATEGIA 4 PRESENTACIÓN GRÁFICA DEL TABLERO DE CONTROL, QUE FACILITA LA COMPRENSIÓN DE LA HERRAMIENTA.

7.3 ¿QUÉ ESTRATEGIA METODOLÓGICA PERMITIRÁ A LOS COMANDANTES DEL BATALLÓN DE DRAGONEANTES DE LA ESCUELA MILITAR DE SUBOFICIALES “SARGENTO INOCENCIO CHINCÁ”, CONOCER EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN?

7.3.1 Encuesta Diagnóstica

**EJÉRCITO NACIONAL
ESCUELA MILITAR DE SUBOFICIALES
“SARGENTO INOCENCIO CHINCÁ”
JEFATURA DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA
ENCUESTA DIAGNÓSTICA**

NOMBRE: _____

EDAD: _____

RANGO: _____

OBJETIVO: Saber qué conocimientos tienen los comandantes sobre el uso de la herramienta Balanced Scorecard.

1. ¿Cómo definiría usted Balanced Scorecard?

- a. Sistema de verificación
- b. Herramienta para la formación de soldados
- c. Sistema de evaluación de gestión para la medición y el seguimiento de un plan**
- d. Ninguna de las anteriores

2. Para usted, ¿Qué es un cuadro de mando integral?

- a. Un Tablero de control es el cuadro resumido, donde se consignan los datos más relevantes, rápidos, sencillos y concretos de la operación a evaluar, brindan información instantánea sobre la performance, de la operación realizada.**
- b. Un Tablero de control es el cuadro detallado, donde se consignan todos los datos relevantes de una operación.
- c. Un Tablero de información, donde se consignan los datos más relevantes, rápidos, sencillos y concretos de la operación a evaluar.
- d. Ninguna de las anteriores

3. ¿Qué es un Objetivo Estratégico?

- a. Es movido por las normas y actividades.
- b. Es movido por las iniciativas y estas a su vez por las actividades que la integran.**
- c. Es movido por las cualidades y estas a su vez por las normas que la integran.
- d. Ninguna de las anteriores

4. ¿Qué es un indicador?

- a. Es la relación entre la productividad y competitividad organizacional, en función de la misión, la visión y las metas establecidas.
- b. Es la relación entre lo cuantitativo o cualitativo.
- c. Es la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permite la comparación entre la situación actual y la norma o patrón establecido como requerimiento de la productividad y competitividad organizacional, en función de la misión, la visión y las metas establecidas.**

d. Ninguna de las anteriores

5. ¿Qué es una escala de medición?

a. Es la medida que se fija para poder evaluar el inicio de un plan.

b. Es la medida que se fija para poder evaluar el desempeño de un plan.

c. Es la medida que se fija para poder dar un mejor plan.

d. Ninguna de las anteriores

7.3.2 Diseño Manual Metodológico para la aplicación del Balanced Scorecard (BSC) en el Batallón de Dragoneantes de la Escuela Militar de suboficiales “Sargento Inocencio Chincá”

ÍNDICE

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

Resumen

Introducción

CAPÍTULO II

EL BALANCED SCORECARD

¿Qué Es El Balanced Scorecard?

Descripción de los antecedentes y estructura

Historia del BALANCED SCORECARD

CAPÍTULO III

EL SECTOR PÚBLICO

Evaluación de la gestión en el sector público

Aplicabilidad

¿Cómo funciona el BSC?

CAPÍTULO IV

CONCEPTOS BÁSICOS

¿Qué es un cuadro de mando integral?
¿Cómo se estructura un cuadro de mando?
Pasos del proceso de creación
Partes que integran el tablero de control
¿Qué es una perspectiva?
¿Qué es un objetivo estratégico?
¿Qué es conceptualizar un objetivo estratégico?
Definición de los criterios de logro

CAPÍTULO V

ENSAMBLE

Ensamble de un tablero de control
Factores de causalidad

CAPÍTULO VI

INDICADORES DE GESTIÓN

Introducción a los indicadores de gestión
¿Qué es un indicador?
¿Para qué sirven los indicadores de gestión?
Características de los indicadores de gestión
¿Qué es una meta?
¿Qué es una meta plan?
¿Qué es una meta parcial?
¿Qué es una escala de medición?
¿Cómo se establece la escala de medición?
¿Qué son retos de aumento y disminución?
¿Qué son actividades?
¿Qué son iniciativas?

CAPITULO I

GENERALIDADES

RESUMEN

El propósito de este proyecto es presentar un manual con la metodología que se debe aplicar en la enseñanza y divulgación del Balanced Scorecard, herramienta que permitirá tener una visión y

análisis del cumplimiento de los planes establecidos mediante indicadores reales que son determinados por la medición y evaluación de las metas propuestas en cada operativo realizado en por los diferentes entes, comandos, y dependencias de las Fuerzas Armadas de Colombia, directrices propuestas por el Comando General los cuales son señalados por la Presidencia de la República, para el logro de los objetivos claros en cada una de las jurisdicciones del territorio nacional.

INTRODUCCIÓN

La administración eficiente de los limitados recursos del Estado colombiano para gastos de seguridad y defensa es todo un reto teniendo en cuenta la enorme responsabilidad que reposa en las FF.AA. Debido a esto, el Ejecutivo ha impartido instrucciones claras para que se realice una proyección en el futuro, por parte de cada una de las instituciones gubernamentales que lo integran, las cuales se deben ajustar y alinear al programa de gobierno para el desarrollo nacional.

El Ejército Nacional de Colombia, como instrumento de la rama del poder Ejecutivo y pilar fundamental para la democracia, busca mantener dicha posición y defender ante sus ciudadanos, la historia que durante doscientos años ha forjado; cuando turbulentos vientos soplan en su contra, por la misma razón que ha defendido durante este glorioso trayecto en la historia nacional, “La Libertad” de todos sus ciudadanos y su libre expresión, enmarcada en una Constitución propia de un Estado de Derecho, donde lo más importante es el individuo. Es por ello, y por otras razones que de manera acertada, el Comando de las Fuerzas Militares adoptó la aplicación de una herramienta, la cual permitiera identificar los objetivos propuestos en sus Fuerzas Militares, medir el cumplimiento de dichos objetivos y si no se hubiere alcanzado lo propuesto dentro del tiempo proyectado, establecer el motivo por el cual no se ha obtenido el logro, con el fin de corregir la acción o acciones correspondientes, para así lograr cumplir con la Misión constitucional de las Fuerzas Militares y por su conducto la del Ejército Nacional.

La herramienta adoptada para poder medir los alcances obtenidos en el Plan de Guerra del Comando General y para el caso del Ejército Nacional, el plan de Campaña, es el Balanced Scorecard BSC, esta herramienta conocida ampliamente a nivel internacional e igualmente

aplicada por Ejércitos victoriosos, es el soporte de potencias mundiales que lo aplican en la actualidad mostrando sus beneficios para el conocimiento real del desempeño de la Fuerza de acuerdo a la misión impuesta por su nación. Es así que el presente manual metodológico, busca enmarcar su utilización para la medición de los planes operacionales de las unidades operativas mayores, menores y unidades tácticas, con el fin de que se encuentren debidamente alineadas a la unidad superior, e igualmente se unifiquen los conceptos y demás factores que faciliten la medición del desempeño de la fuerza.

CAPITULO II

EL BALANCED SCORECARD

¿QUÉ ES EL BALANCED SCORECARD?

La herramienta del BSC, es un sistema de evaluación de gestión organizacional de gran utilidad para la medición y seguimiento del Plan de Campaña del Ejército Nacional e igualmente permite alimentar la información necesaria requerida por el Comando General de las Fuerzas Militares para el seguimiento del Plan de Guerra. El Balanced Scorecard, es también conocido como Cuadro de mando Integral, el cual, es la herramienta básica de todo Gerente y en el caso del Ejército Nacional de todo Comandante de Unidad Operativa Menor, Unidad Táctica ó su equivalente.

“El cuadro de mando integral es un sistema de planificación estratégica y de gestión que se utiliza ampliamente en los negocios y la industria, gobierno y organizaciones sin ánimo de lucro en todo el mundo para alinear las actividades empresariales a la visión y la estrategia de la organización, mejorar las comunicaciones internas y externas, y monitorear el desempeño estratégico de la organización hacia las metas.”

Creado e impulsado por Robert Kaplan (Harvard Business School) y David Norton como un marco de medición de desempeño que agregó medidas estratégicas de desempeño diferentes a las financieras para dar a los directivos y ejecutivos una visión del desempeño organizacional más *equilibrada*.

El beneficio que la herramienta provee y que llevó al mando a realizar su adquisición y ordenar su aplicación, se evidencia al lograr que todas las unidades Tácticas, unidades Operativas Menores, unidades Operativas Mayores, Comandos Conjuntos y Comandos de Fuerza se encuentren debidamente alineados a la estrategia del Plan de Guerra del Comando General de las Fuerzas Militares, la cual se encuentra debidamente alineada con las directrices emitidas por el Presidente de la República, para el cabal cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo.

Actualmente las Fuerzas Militares y el Ejército Nacional de Colombia, cuentan con un software o aplicativo llamado “Visión Empresarial” fue desarrollado por la Empresa Pensemos de acuerdo a las necesidades y requerimientos presentados, en la actualidad se cuenta con cincuenta licencias para el Comando del Ejército y las Unidades Operativas Mayores, sin embargo se están realizando esfuerzos con el fin de tener una cobertura de licencias total a la Fuerza, por esta razón y aunque es un propósito muy ambicioso en un futuro es de suprema importancia lograr implementarlo a nivel Unidad Operativa Menor y Táctica. La empresa puede capacitar su operación en un tiempo de un mes con una dedicación exclusiva a la misma, pero si la persona que logre comprender la metodología que se muestra en el presente manual, indudablemente realizará su capacitación en un tiempo mucho menor. Para la correcta ejecución y provechosa aplicación se hace necesario que se tenga un dominio general por parte de los integrantes de la Institución, los cuales deben tener pleno conocimiento metodológico para ejecutar el aplicativo que posee la Fuerza.

El BSC, ha sido desarrollado y aplicado hasta el nivel de unidad Operativa Mayor, este proceso fue largo y requirió de mucha coordinación entre las siete Divisiones existentes hasta el mes de octubre del año 2009, en el Ejército Nacional. Como es necesario que las unidades Operativas Menores y unidades Tácticas, cumplan lo ordenado en la Directiva 0256 del 20082, se hace necesario fijar unas políticas y directrices que enmarquen la intención del Comando, con el fin de que no se desvíe la utilización de la herramienta, con la medición y evaluación de objetivos diferentes a los propuestos por el Comando General y que son los señalados por la Presidencia de la República, para el logro de los objetivos en cada una de las jurisdicciones del territorio nacional.

DESCRIPCIÓN ANTECEDENTES Y ESTRUCTURA

Mediante la ley No. 87 de noviembre 29 de 1993: “por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones”, se ordenó que todas las entidades públicas deben adoptar el Modelo Estándar de Control Interno en busca del mejoramiento continuo.

En el artículo 1 de esta ley se define control interno, así:

Se entiende por control interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos [...]”.

El Ejército Nacional mediante la Directiva permanente No. 0256 del 2008 dispone “Formulación de planes de acción y evaluación de gestión y resultados para el Ejército Nacional bajo la metodología BSC”.

En el mes de marzo del año 2009, por parte del Segundo Comandante del Ejército, se emiten instrucciones a las Unidades Operativas Mayores en donde indica que cada una de estas Unidades Operativas debe dirigir su Plan de Acción hacia la parte operacional, que es la misión principal que cumple la Fuerza.

HISTORIA DEL BALANCED SCORECARD (BSC)

Los inicios del BSC, se remontan al momento en que dos estudiosos Roberto Kaplan y David Norton, lanzaron un artículo en la revista Harvard Business Review en 1992, publicación que causó gran impacto y desató muchas inquietudes, motivando a estos profesionales de la investigación gerencial para terminar su libro titulado “Balanced Scorecard: dándole un sentido de Estrategia en acción”, este libro se pudo concluir hasta 1996, cuando salió al mercado e inmediatamente se convirtió un éxito en ventas.

Desde esa época este sistema fue adaptado y sistematizado para poder ser aplicado por reconocidas empresas mundiales, inclusive en el Ejército más poderoso del mundo, el de los Estados Unidos de América.

CAPITULO III

EL SECTOR PÚBLICO

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO

En el sector público colombiano se ha venido trabajando en diferentes estrategias de mejoramiento de los procesos, con el fin de lograr la calidad total. Una de estas estrategias es medir la gestión de las organizaciones estatales para que cuando se tomen decisiones, éstas resulten acertadas, los esfuerzos estén mejor orientados y los recursos se utilicen de manera más eficiente.

Medir las actuaciones de los funcionarios públicos es necesario en el momento en que se toman decisiones, se orientan esfuerzos y se aplican los recursos de manera más efectiva, el beneficio de una evaluación se encuentra al ejercer control en un tiempo real e identificar posibles fallas y simultáneamente la evaluación de la gestión busca un nivel de satisfacción de la sociedad receptora de bienes o servicios entregados por una Institución ó el Estado.

La evaluación de la Gestión se caracteriza por:

Contribuye a la eficiencia en el manejo de los recursos Medir el cumplimiento de planes y programas en un período determinado.

Enfoca el análisis en actividades y procesos misionales.

Determina el comportamiento de cifras durante el período de análisis (Tendencias, desviaciones y participaciones).

Evalúa el impacto que genera el bien o servicio entregado a la comunidad objeto de sus servicios.

Aplica Indicadores.

APLICABILIDAD

En el mundo y en Colombia importantes empresas aplican esta herramienta de gestión, para el logro de sus objetivos y la proyección de la empresa en el mercado identificando los riesgos y posibles problemas que se puedan presentar con el fin de rediseñar su estrategia o fortalecerla. El *Balanced Scorecard* pretende traducir la estrategia y la misión en un conjunto de indicadores que informan de la consecución de los objetivos. Esta herramienta ha sido utilizada de manera satisfactoria en el Ejército de los Estados Unidos de América, además, y esta es una de las principales contribuciones de este instrumento, se pretende identificar las relaciones causa-efecto que provocan los resultados obtenidos. También es muy útil para comunicar la estrategia a toda la comunidad organizacional y para que los objetivos de cada sección sean coherentes con los de la propia Dirección. Otros aportes del *Balanced Scorecard* que se han resaltado tienen que ver con su potencial como instrumento de formación, de gestión participativa, de motivación e incentivo de los empleados, de mejora continua y de revisión de la estrategia. Con todo ello, se puede contribuir a mejorar la eficacia, la eficiencia y la calidad de los procesos que se desarrollan en las diferentes organizaciones y para el caso del Ejército Nacional es de total aplicación para los procesos que se adelantan en cada una de las diferentes áreas de las Fuerzas Militares de Colombia.

El campo militar, uno de los campos del poder nacional, representado por las Fuerzas Militares, no puede andar suelto dentro del engranaje requerido para el logro de los objetivos propuestos por la Presidencia de la República dentro de su programa de Gobierno, es por ello que se tiene que alinear a dichos objetivos, y así mismo en su interior, debe alinear a sus unidades subordinadas y utilizar mecanismos que le permitan evaluar la gestión en cada una de las áreas que integran ese campo del poder.

Es así que el Gobierno Nacional se traza unos objetivos claramente definidos y que deben ser cumplidos estrictamente en cada uno de los campos del poder Nacional, de estos objetivos se extractan las responsabilidades propias, de manera que el Comandante General de las Fuerzas Militares establece cuáles son los objetivos a alcanzar, seguidamente los Comandantes de Fuerza reciben este documento y son analizados con el Estado Mayor, igualmente definen los objetivos a cumplir para cada una de las Fuerzas y así sucesivamente lo realiza el Comandante de los Comandos conjuntos, unidades Operativas Mayores

y Menores, hasta llegar a los Comandantes de Unidades Tácticas, quienes igualmente realizarán lo propio teniendo en cuenta su misión asignada y responsabilidad delegada. Adelante se relacionaran los objetivos vigentes, los cuales se encuentran en la Guía de planeamiento estratégico de la Fuerza. Este efecto cascada se cumple de acuerdo a la línea de mando establecida y aquí descrita. (Ver figura 1).

Figura 3. Línea de mando



Fuente: Directiva 0039 del 2010 Ejército Nacional

¿CÓMO FUNCIONA EL BALANCED SCOREDCARD?

El *Balanced Scorecard* requiere de la participación de todas las estructuras de una organización, es por ello, que quien lo utiliza en el Ejército es el Comandante de cada nivel. Es una herramienta básica para que sea utilizada desde el Comandante de la Unidad Táctica, hasta el Comandante General de las Fuerzas Militares, siendo este último quien desde un principio establece los objetivos en su plan de guerra y políticas de comando, los cuales son el soporte para la creación de los tableros de control de cada una de las unidades que integran las Fuerzas Militares de Colombia, buscando el efecto cascada en la aplicación y ejecución de los objetivos propuestos.

Para su funcionamiento las, Fuerzas Militares y el Ejército Nacional de Colombia, han adquirido un software, el cual permite la inclusión de la información requerida que evalúa el logro de los objetivos propuestos;

para ello, se ha venido capacitando a un número importante de Oficiales y Suboficiales de la Fuerza en cada una de las Unidades Operativas Mayores y por su conducto en cada una de las Unidades Operativas Menores. Es por ello que se requiere, en el Ejército Nacional de Colombia, elaborar el presente manual en la parte metodológica, en el cual se explicará la forma metodológica para la creación y aplicación de la herramienta basada en las políticas emitidas por los Comandos superiores y las necesidades existentes para poder establecer los objetivos requeridos que permitan el cumplimiento de la misión. Se hace claridad en el sentido de que el presente manual en ningún momento tratará sobre la forma en que se opera el software adquirido por la Fuerza, ya que la esencia es comprender su metodología de manera clara, lo cual facilitará la operación del software.

Es así, que el Comando General emite su plan de guerra y políticas de comando, con ello se establecen los objetivos requeridos para el cumplimiento de lo proyectado, y se procede a estructurar el tablero de control en conjunto con su estado mayor, así sucesivamente realizará el procedimiento cada una de las fuerzas o comandos conjuntos y para el caso del Ejército Nacional; igualmente, y en su orden, lo realizarán las Divisiones, Brigadas hasta llegar a la Unidad Táctica, que estará alineada al plan operacional de la Unidad Operativa Menor, establece su tablero de control, que le permitirá medir el desempeño de la unidad y medir el logro de los objetivos propuestos.

Una vez estructurada la herramienta en cada uno de los niveles, se inicia su evaluación permitiendo alimentar al nivel superior (Ver fig.2), de manera que su evaluación se realiza en forma inversa a la forma en cómo se realizó su estructuración, es decir, que se evalúa de abajo hacia arriba, dentro de cada nivel en toda la estructura jerárquica de las Fuerzas Militares, y del Ejército Nacional de Colombia.

Figura 4. Evaluación línea de mando.



Fuente: Directiva 0039 del 2010 Ejército Nacional 16

CAPITULO IV

CONCEPTOS BÁSICOS

¿QUE ES UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL?

Un Tablero de control es el cuadro resumido, donde se consignan los datos más relevantes, rápidos, sencillos y concretos de la operación a evaluar, brindan información instantánea sobre la performance, de la operación realizada. Habitualmente se construyen para control del Estado Mayor, comandantes y altos mandos, quienes necesitan tener una visión general de la performance de una operación. Para ellos es muy valioso poder ver muestras oportunas y visualmente intuitivas de la información estratégica tanto financiera como operativa. “El cuadro de mando integral nos proporciona una valiosa herramienta para que los empleados puedan comprender la situación de la empresa, algo indispensable si ésta quiere alcanzar el dinamismo que necesita para ser competitiva a largo plazo.”

¿CÓMO SE ESTRUCTURA UN TABLERO DE CONTROL?

Un tablero de control se estructura partiendo del conocimiento de la estrategia que se encuentra diseñada y para el caso de las Unidades Operativas menores y Unidades Tácticas esta se encuentra descrita especialmente en la guía de planeamiento y en las políticas de comando emitidas por el Comando superior, donde se ordenan los objetivos estratégicos que se deben alcanzar, apoyado en la organización de la unidad en cada uno de sus procesos enmarcados en las cuatro perspectivas de la gestión.

PASOS DEL PROCESO DE CREACIÓN DEL CUADRO DE MANDO

1. Definir el sector, describir su desarrollo y papel de la empresa.
2. Establecer y confirmar la visión de la empresa.
3. Establecer las perspectivas.
4. Desglosar la visión según cada una de las perspectivas y formular metas estratégicas generales.
5. Identificar los factores críticos para tener éxito.
6. Desarrollar indicadores, identificar causas y efectos y establecer un equilibrio.
7. Establecer el cuadro de mando al más alto nivel.
8. Desglose del cuadro de mando e indicadores por unidad organizativa.
9. Formular metas.
10. Desarrollar un plan de acción.
11. Implementación del cuadro de mando.

PARTES QUE INTEGRAN UN TABLERO DE CONTROL

Para estructurar un Tablero de control se debe tener en cuenta, que este debe reflejar la información más relevante de las Fuerzas Armadas de Colombia, con el fin de establecer los puntos claves, prioridades y sobre los cuales se tomarán decisiones como por ejemplo:

1. Perspectivas
2. Objetivos Estratégicos
3. Conceptualización Objetivos
4. Definición criterios de logro
5. Indicador
6. Meta
7. Variable
8. Escala de evaluación
9. Iniciativa
10. Actividades

¿QUÉ ES UNA PERSPECTIVA?

Una perspectiva es un conjunto de objetos lejanos que se presentan a la vista del espectador: Ejemplo: hay una bonita perspectiva desde esta ventana.

Posible desarrollo que puede preverse en algo.

Ejemplo: las perspectivas de este negocio son magníficas.

Punto de vista, forma de considerar algo:

Ejemplo: La obra puede analizarse desde distintas perspectivas.

Lejanía o distancia desde donde se observa o estudia algo: Ejemplo: no tengo perspectiva para analizar los problemas de mi familia.

Para el caso del Ejército se representan la visión en los procesos y que se constituyen en cuatro a saber:

1. PARTES INTERESADAS (Sociedad, Gobierno, Fuerza Pública y Otros)
2. PROCESOS MISIONALES (Operaciones, Inteligencia, Acción integral)
3. PROCESOS DE APOYO (Instrucción y entrenamiento, personal)
4. GESTIÓN RECURSOS (Logística)

Figura 5. Esqueleto Cuadro de Mando



Fuente: Dirección Operaciones Ejército

¿QUÉ ES UN OBJETIVO ESTRATÉGICO?

De acuerdo a lo enunciado en el diccionario de la lengua española es una declaración en donde un individuo o grupos de individuos, determinan una situación ideal o logro al que se quiera llegar o alcanzar. Para las Fuerzas Militares, los objetivos deben estar debidamente alineados a los del Comando Superior con el fin de garantizar el cumplimiento de lo proyectado y planeado por el Comando general, para el cumplimiento de su plan de guerra, a nivel Ejército, el

plan de Campaña y a nivel unidad operativa Mayor o Menor, el plan operacional.

Un objetivo Estratégico es movido por las iniciativas y estas a su vez por las actividades que la integran. Para efectuar su medición y desempeño se realiza a través de indicadores y estos se componen de unas variables de medición.

Figura 6. Funcionamiento de un objetivo



Fuente: Grupo de Investigación

¿QUÉ ES CONCEPTUALIZAR UN OBJETIVO ESTRATÉGICO?

Conceptualizar un objetivo, es identificar en consenso, qué es lo que se entiende por lo allí expuesto, con el fin de que no existan diferentes interpretaciones del significado del objetivo, por parte de quienes intervienen en su consecución.

Ejemplo:

Objetivo: Acelerar la derrota militar de las organizaciones narcoterroristas que delinquen en el territorio Colombiano.

Conceptualización: Alcanzar al término de la campaña en forma definitiva e irreversible, la neutralización de la capacidad armada y voluntad de lucha de las organizaciones narcoterroristas que delinquen en el territorio colombiano.

DEFINICIÓN DE LOS CRITERIOS DE LOGRO

Cuando se habla de definir los criterios de logro, se refiere a: que es necesario establecer en qué momento o bajo qué circunstancias se cree que se puede estar cumpliendo un objetivo propuesto. ¿Cuáles son esos indicios que indicarían que se está cumpliendo el objetivo?

Ejemplo:

Objetivo: Acelerar la derrota militar de las organizaciones narcoterroristas que delinquen en el territorio colombiano.

Cuando se incrementen los niveles de seguridad interna de la Nación y el funcionamiento sin perturbaciones sustanciales del estado de derecho.

Cuando se neutralice la capacidad financiera de las ONT.

Cuando se desarticulen en forma irreversible las estructuras armadas.

Cuando se desarticulen en forma irreversible las estructuras logísticas.

Cuando las ONT se vean forzadas a negociar bajo las condiciones del gobierno.

Cuando las ONT se encuentren aisladas de la población civil en sus áreas bases.

Cuando se den resultados que impidan al enemigo regresar al estado o condición anterior a la campaña.

En resumen, cuando se den estas condiciones se puede establecer que se está dando cumplimiento al objetivo, y estas condiciones son claves

para poder establecer LOS INDICADORES, factor de suprema importancia para la correcta utilización de la herramienta del *Balanced Scorecard* (BSC).

CAPITULO V

ENSAMBLE

ENSAMBLE DEL TABLERO DE CONTROL

Una vez identificadas las perspectivas del tablero de control, e identificados cada uno de los objetivos estratégicos para alcanzar el objetivo final se realiza el ensamble del tablero de control teniendo en cuenta el “Factor de Causalidad”.

FACTORES DE CAUSALIDAD

“Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa-efecto. Estas pueden expresarse con una secuencia de declaraciones tipo si/entonces.” Cuadro de mando integral. Bogotá: Planeta S.A. P. 163

Por ejemplo:

En su orden la causalidad se ubican las perspectivas y dentro de ellas cada uno de los objetivos en un orden lógico de precedencia.

CAPITULO IV

INDICADORES DE GESTIÓN

INTRODUCCIÓN A LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión, permiten identificar posibles fallas que se estén presentando en el proceso por no alcanzar los niveles propuestos.

La medición de la productividad puede ser controlada a través de indicadores como porcentajes, relaciones de costo, efectividad, recuperación de precios, etc.

La selección de los indicadores debe centrarse en unos puntos específicos, que permitan tomar decisiones y acciones estratégicas:

1. Independencia: Medir lo controlable.
2. Relevancia: Medir lo importante.
3. Confiabilidad: Datos suficientes y demostrables.
4. Comprensibilidad: Deben ser fáciles de interpretar.
5. Comparabilidad: Comparables de un periodo a otro.
6. Costo Razonable: Su proceso de construcción, recolección y registro debe ser adecuado a las posibilidades financieras de las entidades.
7. Oportunidad: Sus resultados deben estar en forma oportuna, para que retroalimenten la gestión. Si un indicador no facilita la toma de decisiones, no debe mantenerse.

Las Fuerzas Militares de Colombia, deben diseñar indicadores que permitan evaluar su gestión e identificar las posibles fallas cometidas para proyectar su comportamiento en condiciones altamente cambiantes, lo cual requiere administrar efectivamente la información para una mejor toma de decisiones en cualquier nivel de la Fuerza: Estratégico, Operativo y Táctico.

El sistema de indicadores de gestión debe reportar a cada administrador oportuna y periódicamente, en forma sintetizada la información que es relevante a su área de responsabilidad.

Los indicadores se emplean en toda la Fuerza teniéndola en cuenta como un sistema (entrada, transformación y salida), que se relaciona permanentemente con su entorno y cuyo servicio llega a una comunidad de usuarios. También es posible medir una actividad o proceso intermedio; ello depende de las características específicas de la auditoría de gestión que se realice, y del alcance establecido para evaluarlas (Eficiencia, Eficacia, Efectividad).

¿QUÉ ES UN INDICADOR?

Un indicador es la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permite la comparación entre la situación actual y la norma o patrón establecido como requerimiento de la productividad y competitividad organizacional, en función de la misión, la visión y las metas establecidas.

Los Indicadores de gestión sirven para medir las actuaciones de los gestores públicos se hace necesario en el momento en que se toman decisiones, se reorientan esfuerzos y se aplican los recursos de manera más efectiva.

La oportunidad de esta evaluación permite ejercer control en tiempo real y agregar valor a las entidades y usuarios de los diferentes sistemas.

Además, la evaluación de la gestión pretende establecer el grado de bienestar de la sociedad receptora de bienes o servicios entregados a una comunidad por una entidad del Estado.

¿PARA QUÉ SIRVEN LOS INDICADORES DE GESTIÓN?

La evaluación de la Gestión se caracteriza por:

Medir el cumplimiento de planes y programas en un período determinado.

Enfocar el análisis en actividades y procesos misionales.

Determinar el comportamiento de cifras durante el período de análisis (Tendencias, desviaciones y participaciones).

Contribuir a la eficiencia en el manejo de los recursos.

Los indicadores de gestión evalúan el impacto que genera el bien o servicio entregado a la comunidad objeto de sus servicios. El Ejército Nacional de Colombia debe ser cada vez más eficiente y eficaz, lo que implica la necesidad de evaluar estas condiciones y controlarlas

permanentemente para re direccionar sus esfuerzos en procura de alcanzar sus metas y propósitos.

No se puede mejorar un proceso, hecho o dato si no se mide, evalúa y controla. El estudio y la experiencia han demostrado que el modo más eficaz y menos costoso de lograr estos objetivos es mediante el uso de indicadores que permitan establecer lo que se hace, cómo se hace y cómo puede mejorarse.

La necesidad de mantener en permanente monitoreo a las organizaciones para evaluar su progreso hace necesario utilizar indicadores, pues éstos ayudan a prevenir riesgos, crisis, traumas y mantener el rumbo de las mismas. 28

Los indicadores les permiten a los comandantes orientarse para saber hacia dónde deben concentrar esfuerzos. Así mismo, permiten basar la gestión institucional en datos y hechos; son un criterio, una visión clara, real y concisa de la realidad; permiten fijar metas y monitorear tendencias positivas o negativas; generan sentimiento de logro y agregan valor al proceso de toma de decisiones; crean una cultura de medición e identifican oportunidades de mejoramiento.

Por otra parte, permiten actuar en forma proactiva sin esperar análisis posteriores, valorizar los factores determinantes para obtener éxito, establecer criterios de comparación con los mejores, analizar la eficacia, la eficiencia y el cumplimiento de planes, objetivos, metas y resultados.

En general, un indicador debe servir para comparar con otros momentos, circunstancias, instituciones, normas, etc.

Las entidades públicas deben cumplir los principios de economía, eficacia, equidad, y la valoración de los costos ambientales (ecología). Sobre estos principios realiza la Contraloría General de República el control de gestión que se entiende como “[...] el examen de la eficiencia y eficacia de las entidades en la administración de los recursos públicos, determinada mediante la evaluación de sus procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño”.

Este debe ser generalizado, pero esto no debe implicar el uso de los mismos indicadores para todos los sectores, ya que el objeto social de cada entidad no es el mismo.

Los indicadores deben responder a unas preguntas claves:

1. ¿Dónde es conveniente?
2. ¿Cuándo hay que medir?
3. ¿Con qué frecuencia?
4. ¿Quién debe medir?
5. ¿Cómo se debe medir?
6. ¿Cómo se van a difundir?
7. ¿Quién y con qué frecuencia se va avisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Se desarrollan en el espacio, donde se comparan los tipos de servicios en diferentes lugares; y en el tiempo, con otros de similares características, ya sean del sector, económicos, internos y/o externos.

La presentación del mismo puede ser matemática, estadística y Gráfica.

Son oportunos. Se pueden aplicar en cualquier momento.

Se interrelacionan por unidades homogéneas de medida.

Son selectivos.

Muestran señales de gestión de alarma de la entidad.

Reflejan la realidad que modelan y dan claridad en forma inmediata a los Comandantes.

Pueden ser comparables consigo mismos o con estándares

Permiten desarrollar la cultura de medición y control.

Son herramienta fundamental para medir los resultados obtenidos

Ejemplo: Como se observó anteriormente un indicador es el producto de los criterios de logro, es decir, bajo qué circunstancias se cree que se está cumpliendo con el objetivo, que aspectos son los que pueden brindar dicha información. Teniendo en cuenta el objetivo No. Uno “Acelerar la derrota Militar de las ONT en el TO del Ejército”, se puede decir que los indicadores que permiten evaluar que se está cumpliendo con el objetivo son:

1. Número de secuestros extorsivos.
2. Incautación de cocaína y cultivos ilícitos de las ONT's.
3. Índice de favorabilidad del Ejército.
4. Número de acciones terroristas.
5. Afectación a las estructura armadas de las ONT's.

¿QUÉ ES UNA META?

Según la Academia real de la lengua, Meta es el “Fin a que se dirigen los deseos o las acciones de alguien”, para este caso es el alcance que se propone un Comandante en un tiempo determinado para lograr un objetivo propuesto.

Ejemplo: Reducir el número de accidentes con armas de fuego.

¿QUÉ ES UNA META PLAN?

Meta Plan, es la proyección estratégica realizada paso a paso para lograr un fin, acciones programadas por un grupo de soldados y/o civiles que tienen una misión específica y deben revisar todas las posibilidades de acciones a ejecutar para que su meta no cambie y se encuentra definida dentro de un marco de tiempo relativamente a mediano plazo y no inmediato ó largo plazo según el caso y disponibilidad de quien lo elabora.

Ejemplo: Reducir en el año (plan) el número de accidentes por armas de fuego en un 24%. 31

¿QUÉ ES UNA META PARCIAL?

Meta parcial, es cuando se realiza o logra solo una parte de la finalidad u objetivo deseado, en este caso la Meta Plan.

Ejemplo: Reducir en el trimestre (parcial) el número de accidentes por armas de fuego en un 6%.

¿QUÉ ES UNA ESCALA DE MEDICIÓN?

Una escala de evaluación es la medida que un gerente y para este caso, un Comandante de Unidad, se fija para poder evaluar el desempeño de su gestión. Para el caso del Ejército Nacional de Colombia, esta escala de evaluación será uniforme para toda la Fuerza y se toma como base la escala de evaluación fijada por el Comando del Ejército.

Figura 7. Escala de Evaluación



CÓMO SE ESTABLECE LA ESCALA DE MEDICIÓN

La escala de medición se establece de acuerdo a sus variables que pueden ser categorías y según su naturaleza son cualitativas y en variables numéricas y según su naturaleza son cuantitativas. Como las unidades Operativas menores y Unidades tácticas deben rendir información al escalón superior y se debe evaluar bajo las mismas condiciones es necesario adoptar la escala de valores del Comando superior para realizar la medición.

¿QUÉ SON RETOS DE AUMENTO Y RETOS DE DISMINUCIÓN?

Un reto de aumento es la identidad de una variable, o sea que la tendencia para lograr la meta propuesta en el tiempo considerado, es aumentar su condición o por el contrario reducirla.

Ejemplo: Reto de aumento

Número de entregas voluntarias: Esta variable se considera como un *reto de aumento*, debido a que para el logro de la meta es necesario aumentar el número de entregas voluntarias por parte de los grupos terroristas, de manera que entre más entregas existan, se afectaran las estructuras armadas de los grupos terroristas.

Se grafica como: Reto de aumento.



Ejemplo: Reto de disminución

Número de soldados afectados por AEI: Esta variable se considera como un *reto de disminución*, debido a que para el logro de la meta es necesario disminuir el número de soldados afectados por artefactos explosivos por parte de los grupos terroristas, de manera que entre menos soldados heridos por AEI, se aumenta la efectividad operacional y se reduce la de los grupos terroristas.

Se grafica como: RETO DE DISMINUCIÓN



¿QUÉ SON ACTIVIDADES?

Una Actividad es toda acción que el personal uniformado o civil, integrante de la fuerza realiza para el cumplimiento de una orden, objetivos ó propósito. La actividad es la ejecución física de una idea que se llama iniciativa, la cual se define a continuación y se resume en que es el motor para que una estrategia llegue a su fin.

¿QUÉ SON INICIATIVAS?

Las iniciativas se constituyen en las acciones que se pueden desarrollar con el fin de obtener un avance significativo en el logro de cada uno de los objetivos.

Ejemplo: Creación de un cartucho inerte par fusil = INICIATIVA

OBJETIVO: Reducir accidentes con armas de fuego

La iniciativa propuesta, requiere de unas actividades que se deben ejecutar para el logro de las mismas.

7.4 ¿DE QUÉ FORMA LOS COMANDANTES DE LA ESCUELA MILITAR DE SUBOFICIALES “SARGENTO INOCENCIO CHINCÁ”, APLICARÁN EL BALANCED SCOREDCARD COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN DEBIDAMENTE ALINEADA AL ESCALÓN SUPERIOR?

7.4.1 Aplicación del manual. Una vez se da inicio a la aplicación de la herramienta, el Comandante de Unidad debe adoptar el BSC ó Cuadro de Mando integral como su principal herramienta, la cual se debe encontrar disponible para su consulta en cualquier momento ó su alimentación con datos reales que me permitan ver la realidad de la situación y entorno en que se desempeña la unidad a su mando. Para ello el Comandante de la Unidad debe cuestionar cada objetivo para teniendo en cuenta las metas propuestas con base en la información de los datos históricos de cada unidad.

Mientras se cumple el tiempo para la realización de la primera Reunión de Análisis Estratégico, “La cual se realiza cada tres meses”, cada Comandante debe ir revisando cada objetivo y su desempeño, siendo el lugar más propicio al final de las reuniones con su Estado Mayor, indagando y trabajando con las personas que son parte de ese proceso que tiene bajo su responsabilidad el logro del objetivo.

7.4.2 Encuesta Final

**EJÉRCITO NACIONAL
ESCUELA MILITAR DE SUBOFICIALES
“SARGENTO INOCENCIO CHINCÁ”
JEFATURA DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA
ENCUESTA FINAL**

NOMBRE: _____

EDAD: _____

RANGO: _____

OBJETIVO: Saber qué avances tuvieron los comandantes con la aplicación del manual sobre el Balanced Scorecard.

1. ¿Cómo definiría usted Balanced Scorecard?

- a. Sistema de verificación
- b. Herramienta para la formación de soldados
- c. Sistema de evaluación de gestión para la medición y el seguimiento de un plan**
- d. Ninguna de las anteriores

2. Para usted, ¿Qué es un cuadro de mando integral?

- a. Un Tablero de control es el cuadro resumido, donde se consignan los datos más relevantes, rápidos, sencillos y concretos de la operación a evaluar, brindan información instantánea sobre la performance, de la operación realizada.**
- b. Un Tablero de control es el cuadro detallado, donde se consignan todos los datos relevantes de una operación.
- c. Un Tablero de información, donde se consignan los datos más relevantes, rápidos, sencillos y concretos de la operación a evaluar.
- d. Ninguna de las anteriores

3. ¿Qué es un Objetivo Estratégico?

- a. Es movido por las normas y actividades.
- b. Es movido por las iniciativas y estas a su vez por las actividades que la integran.**
- c. Es movido por las cualidades y estas a su vez por las normas que la integran.
- d. Ninguna de las anteriores

4. ¿Qué es un indicador?

- a. Es la relación entre la productividad y competitividad organizacional, en función de la misión, la visión y las metas establecidas.
- b. Es la relación entre lo cuantitativo o cualitativo.
- c. Es la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permite la comparación entre la situación actual y la norma o patrón establecido como requerimiento de la productividad y competitividad organizacional, en función de la misión, la visión y las metas establecidas.**
- d. Ninguna de las anteriores

5. ¿Qué es una escala de medición?

- a. Es la medida que se fija para poder evaluar el inicio de un plan.
- b. Es la medida que se fija para poder evaluar el desempeño de un plan.**
- c. Es la medida que se fija para poder dar un mejor plan.
- d. Ninguna de las anteriores

8. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

8.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

8.1.1 Fase Inicial. Análisis de los antecedentes, estructura básica, fortalezas y debilidades en la aplicación del Balanced Scorecard.

Al realizar la investigación de los antecedentes del BSC, pudimos evidenciar que los inicios del BSC, se remontan al momento en que dos estudiosos Roberto Kaplan y David Norton, lanzaron un artículo en la revista Harvard Business Review en 1992, publicación que causó gran impacto y desató muchas inquietudes, motivando a estos profesionales de la investigación gerencial para terminar su libro titulado “Balanced Scorecard: dándole un sentido de Estrategia en acción”, este libro se pudo concluir hasta 1996, cuando salió al mercado e inmediatamente se convirtió un éxito en ventas, debido a las innumerables fortalezas que la herramienta posee. Por esta razón, desde esa época este sistema fue adaptado y sistematizado para poder ser aplicado por reconocidas empresas mundiales, inclusive por nuestro Ejército Nacional y más específicamente la Escuela de Suboficiales “Sargento Inocencio Chincá”.

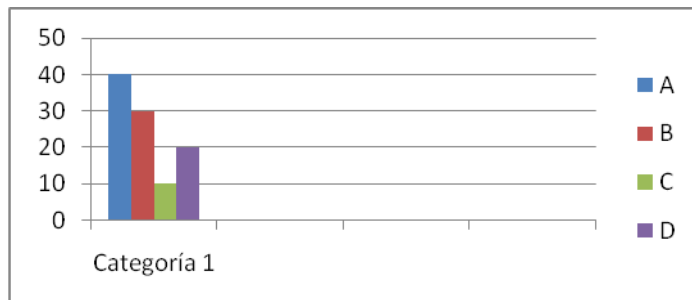
8.1.2 Fase Experimental

❖ Análisis encuesta diagnóstica

OBJETIVO: Saber qué conocimientos tienen los comandantes sobre el uso de la herramienta Balanced Scorecard.

GRADO: El 80% de los encuestados son suboficiales y el 20% oficiales.

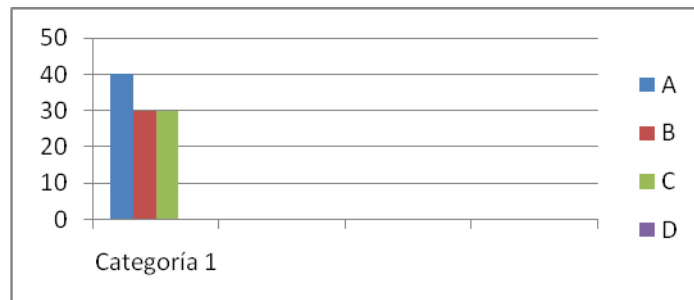
Gráfica 1. ¿Cómo definiría usted Balanced Scorecard?



El 90% de los comandantes encuestados respondieron de forma equivocada dando como respuesta las opciones a, b y d.

El 10% de los comandantes encuestados respondieron de forma acertada dando como respuesta la opción c.

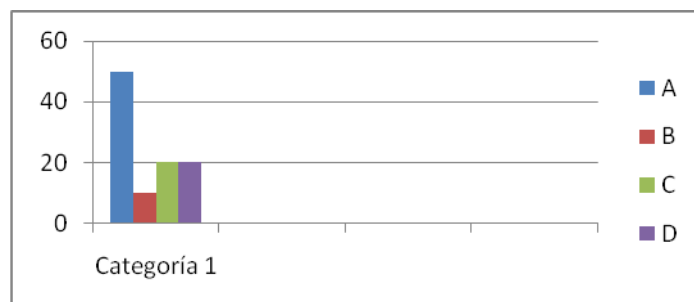
Gráfica 2. Para usted, ¿Qué es un cuadro de mando integral?



El 60% de los comandantes encuestados respondieron de forma equivocada dando como respuesta las opciones b y c.

El 40% de los comandantes encuestados respondieron de forma acertada dando como respuesta la opción a.

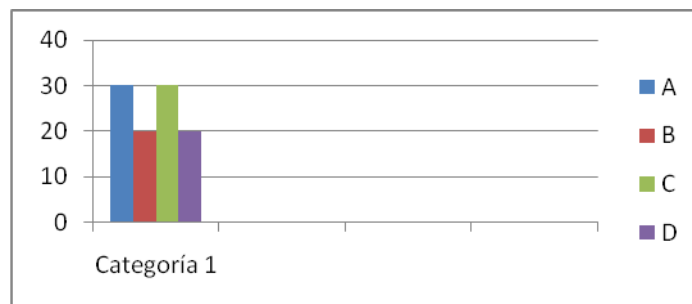
Gráfica 3. ¿Qué es un objetivo estratégico?



El 90% de los comandantes encuestados respondieron de forma equivocada dando como respuesta las opciones a, c y d.

El 10% de los comandantes encuestados respondieron de forma acertada dando como respuesta la opción b.

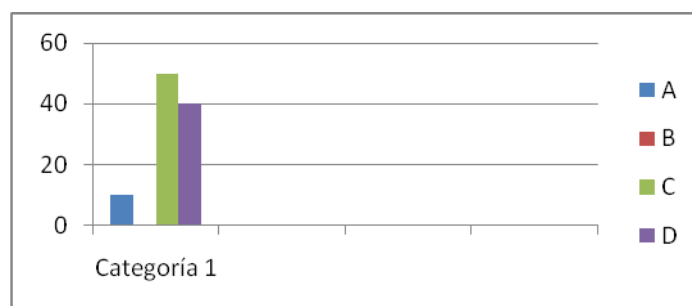
Gráfica 4. ¿Qué es un indicador?



El 70% de los comandantes encuestados respondieron de forma equivocada dando como respuesta las opciones a, b y d.

El 30% de los comandantes encuestados respondieron de forma acertada dando como respuesta la opción c.

Gráfica 5. ¿Qué es una escala de medición?



El 100% de los comandantes encuestados respondieron de forma equivocada dando como respuesta las opciones a, c y d.

El 0% de los comandantes encuestados respondieron de forma acertada dando como respuesta la opción b.

De acuerdo con los resultados arrojados con las encuestas aplicadas podemos evidenciar que los comandantes encuestados no poseen el conocimiento necesario para llevar a cabo dentro del batallón de dragoneantes la herramienta Balanced Scorecard, por tal razón se hizo necesario el diseño de un manual para la fácil comprensión de esta.

❖ Análisis Socialización del Manual Metodológico

Los resultados después de la socialización al cuerpo administrativo y académico, del manual metodológico para los nuevos comandantes del Batallón de Dragoneantes de la Escuela Militar de Suboficiales “Sargento Inocencio Chincá”, tener una guía, para la implementación del *Balanced Scorecard* (BSC), como herramienta de gestión debidamente alineada al escalón superior; fue bastante favorable, hasta el punto de validar la aplicación de esta no sólo a la muestra, es decir al batallón de dragoneantes, sino a todos los otros batallones que hacen parte de la Escuela de Suboficiales “Sargento Inocencio Chincá”.

8.1.3 Fase Final

❖ **Análisis Aplicación del Manual Metodológico.** Al aplicar el manual sobre el *Balanced Scorecard* traducimos la estrategia y la misión en un conjunto de indicadores que informan de la consecución de los objetivos. Esta herramienta fue utilizada de manera satisfactoria al permitirnos identificar las relaciones causa-efecto que provocan los resultados obtenidos. También nos fue muy útil para comunicar la estrategia a toda la comunidad organizacional y para que los objetivos de cada sección fueran coherentes con los de la propia Dirección y con el programa de Gobierno de la Presidencia de la República.

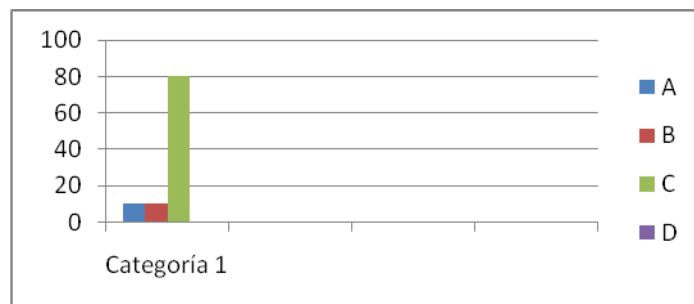
Otros aportes que nos trajo la aplicación del manual sobre *Balanced Scorecard* fue el permitirnos encontrar su potencial como instrumento de formación, de gestión participativa, de motivación e incentivo de los oficiales y suboficiales, de mejora continua y de revisión de la estrategia. Con todo ello, se pudo contribuir a mejorar la eficacia, la eficiencia y la calidad de los procesos que se desarrollaron en el Batallón de Dragoneantes en la Escuela de Suboficiales “Sargento Inocencia Chincá”.

❖ Análisis Aplicación de Encuesta Final

Objetivo: Saber qué avances tuvieron los comandantes con la aplicación del manual sobre *Balanced Scorecard*.

Grado: El 80% de los encuestados son suboficiales y el 20% oficiales.

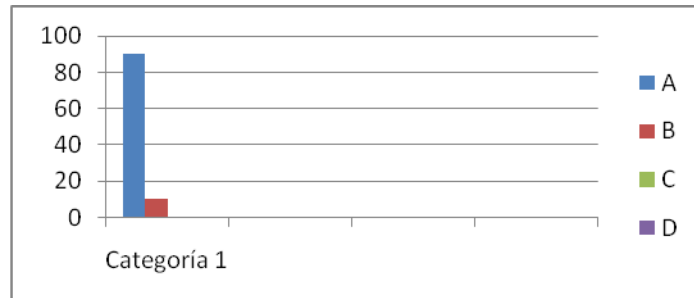
Gráfica 6. ¿Cómo definiría usted Balanced Scorecard?



El 20% de los comandantes encuestados respondieron de forma equivocada dando como respuesta las opciones a y b.

El 80% de los comandantes encuestados respondieron de forma acertada dando como respuesta la opción c.

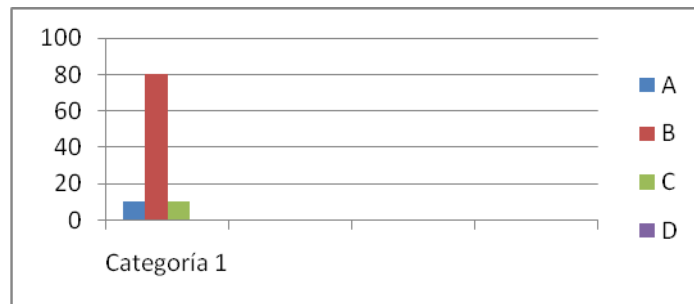
Gráfica 7. Para usted, ¿Qué es un cuadro de mando integral?



El 10% de los comandantes encuestados respondieron de forma equivocada dando como respuesta las opciones b.

El 90% de los comandantes encuestados respondieron de forma acertada dando como respuesta la opción a.

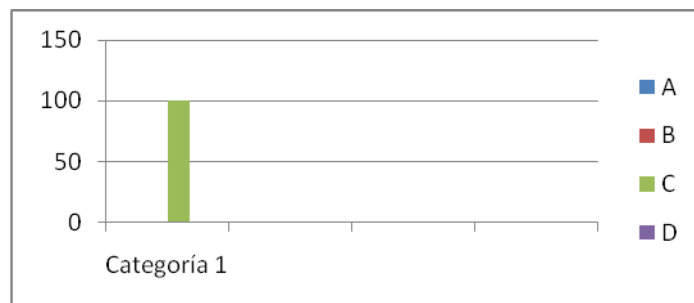
Gráfica 8. ¿Qué es un objetivo estratégico?



El 20% de los comandantes encuestados respondieron de forma equivocada dando como respuesta las opciones a y c.

El 80% de los comandantes encuestados respondieron de forma acertada dando como respuesta la opción b.

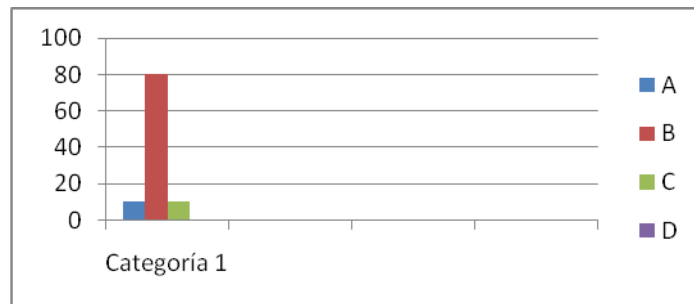
Gráfica 9. Qué es un indicador?



El 0% de los comandantes encuestados respondieron de forma equivocada dando como respuesta las opciones a, b y d.

El 100% de los comandantes encuestados respondieron de forma acertada dando como respuesta la opción c.

Gráfica 10. ¿Qué es una escala de medición?



El 20% de los comandantes encuestados respondieron de forma equivocada dando como respuesta las opciones a y c.

El 80% de los comandantes encuestados respondieron de forma acertada dando como respuesta la opción b.

Al finalizar la socialización del Manual metodológico sobre la herramienta Balanced Scorecard y las encuestas finales aplicadas, se puede evidenciar y comprobar, que se obtuvo por parte de los comandantes un aprendizaje significativo de dicha herramienta.

9. CONCLUSIONES

- ❖ El Balanced Scorecard, se constituye en una herramienta básica con el fin de que un Comandante de Unidad a cualquier nivel, pueda realizar un seguimiento actualizado, al igual que ajustes y modificaciones a su plan de acción.
- ❖ Al ser utilizada la herramienta desde el nivel de Comando de Unidad Táctica ó sus equivalentes, hasta el Comandante General de las Fuerzas Militares, se realizará con mayor rapidez el logro de los Objetivos estratégicos propuestos.
- ❖ El seguimiento del plan de acción en forma diaria, permite al Comandante optimizar el uso de los escasos recursos y advertir si la estrategia se encuentra bien encaminada o no.
- ❖ Es una herramienta fundamental que ayuda en forma notable al cumplimiento del objetivo del sistema de gestión de calidad que es el mejoramiento continuo.
- ❖ Es una evidencia necesaria para que una unidad pueda certificar sus procesos ante la norma técnica NTCGP 1000 ó la ISO 9000 y 9001.

10. RECOMENDACIONES

- ❖ El Balanced Scorecard debe ser liderado y con un seguimiento diario por parte del Comandante de la unidad y alimentado por un miembro del Estado Mayor, que tenga conocimiento sobre el manejo de control interno y de la calidad total.
- ❖ Debe ser alimentado en forma diaria por parte del Oficial ó suboficial designado para el uso de la herramienta.
- ❖ Para el desarrollo de la herramienta se debe tener claridad sobre la intención del Comandante y los objetivos propuestos en el escalón superior.
- ❖ La Dirección de planeación del Ejército Nacional es la entidad rectora a la que todo Comandante de Unidad puede acudir para realizar consultas, buscar información y realizar propuestas para el mejoramiento de la utilización de la herramienta.
- ❖ Para la consulta de los Objetivos operacionales, la entidad rectora en este Macro proceso es la Dirección de Operaciones del Ejército.
- ❖ De ninguna manera se debe dejar el uso de la herramienta a quien no tenga poder de decisión en el seguimiento y reorientación de la estrategia para el logro de los objetivos estratégicos.
- ❖ Cada uno de los objetivos de responsabilidad en la Unidad Táctica ó su equivalente, tendrá un homologo en la Unidad Jerárquica superior, como personal, inteligencia, operaciones, abastecimientos, acción integral, etc.

BIBLIOGRAFÍA

BALANCED SCORECARD INSTITUTE. En línea:
<http://www.balancedscorecard.org/bscresources/aboutthebalancedscorecard/tabid/55/default.aspx>. Consultado el 19 de junio de 2010

COLOMBIA Nueva Constitución Política de Colombia, reforma política constitucional, Acto legislativo 01 de junio y 02 de julio 2007-, _Acto legislativo 3 y 4 de julio de 2007 Reelección Presidencial Artículo 217.

EJEMPLO ILUSTRATIVO DE LAS FASES DE FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN BAJO LA METODOLOGÍA DEL B.S.C.

EJERCITO NACIONAL DE COLOMBIA, DIRECTIVA PERMANENTE No. 0039 DEL 2010.

MANUAL FORMATO MATRICES DE CONTRIBUCIÓN EJERCITO DE COLOMBIA.

NILS GÓRAN, Olve. IMPLANTANDO Y GESTIONANDO EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL GUÍA PRÁCTICA DEL BALANCED SCORECARD. Bogotá: Editorial Planeta S.A. 2004.

ROBERT S. KAPLAN – DAVID P. NORTON – Cuadro de mando integral. Bogotá: Ed. Planeta, 2007.

**ANEXO A. DIRECTIVA PERMANENTE REUNIÓN ANÁLISIS
ESTRATÉGICO**

**FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA
EJÉRCITO NACIONAL**



DIRECCION DE PLANEACION DEL EJÉRCITO

COPIA No ____ de ____
COPIAS COMANDO DEL
EJÉRCITO
BOGOTA, AGOSTO 2 2010

No _____ / MDN-CG-CE-JEM-DIPLA-PL

DIRECTIVA PERMANENTE N° _____/2010

ASUNTO: Parámetros reunión de Análisis Estratégico (RAE),
Bajo la Metodología
Balanced Scorecard – BSC

AL: Señores
JEFES DE JEFATURA ESTADO MAYOR DEL
EJÉRCITO NACIONAL
Gn.-

I. OBJETIVO Y ALCANCE

A. Finalidad

Impartir órdenes e instrucciones para estandarizar y alinear bajo la metodología Balanced Scorecard (BSC), la realización de la Reunión de Análisis Estratégico (RAE), elemento esencial para la evaluación del Plan de Campaña del Ejército Nacional y Unidades Operativa Mayores.

B. Referencias

- 1) Política de Consolidación de Seguridad Democrática
- 2) Guía de Planeamiento Estratégico 2010 Ejército Nacional
- 3) Plan de Campaña “Consolidación” del Ejército Nacional
- 4) Directiva transitoria No 127 de 2007, conducción del procesos de alimentación de datos reales al sistema de evaluación para el Plan de Guerra de las FFMM.
- 5) Directiva permanente No 20101300049193, Parámetros Reunión de Análisis Estratégico (RAE)
- 6) Directiva Permanente No 0039, FORMULACION DE PLANES DE ACCIÓN Y EVALUACION DE GESTIÓN Y RESULTADOS PARA EL EJÉRCITO NACIONAL

C. Vigencia

Desde la fecha de su expedición

II. INFORMACION

A. La aplicación de un modelo de Gestión para la evaluación del Plan de Campaña del Ejército Nacional hasta el nivel operativo, implica el despliegue del Balanced Scorecard (BSC) hasta las Unidades Operativas Mayores, alineando el entendimiento y aplicación de esta herramienta como parte del sistema de evaluación del plan, con el fin de ser utilizada como soporte para el proceso de toma de decisiones.

B. El alineamiento se logra mediante el desarrollo de un proceso de estandarización que permita compartir e interiorizar la misión, visión y objetivos del plan, así como el diseño del Mapa estratégico y el cuadro de mando integral, identificando y poniendo en acción la estrategia definida.

C. El Balanced Scorecard comienza con la visión y la estrategia global del plan y define los factores críticos de éxito; igualmente, utiliza los indicadores como ayuda para medir el alcance de los objetivos mediante la aplicación de la estrategia. De esta forma, el Balanced Scorecard es

un sistema de medida del rendimiento, derivado de la visión y la estrategia, que refleja los aspectos más importantes del entorno. El concepto de Balanced Scorecard (BSC) soporta la planificación estratégica ya que alinea las acciones de todos los miembros de la organización con los objetivos mediante una relación de causa – efecto que facilita la consecución de la estrategia.

D. El BSC es un modelo integrado, por cuanto utiliza cuatro (4) perspectivas específicas: Financiera, cliente, procesos internos – aprendizaje y crecimiento, elementos indispensables para percibir una organización como un todo; a su vez es balanceado, por que busca la integración equitativa entre indicadores financieros y no financieros de corto y largo plazo, entre los indicadores de resultados y los de proceso y entre el entorno y el interior de la organización; por consiguiente, este es el concepto clave y novedoso sobre el cual se basa el nombre “Balanced Scorecard”. Sistema de indicadores balanceados.

E. Para expresar la estrategia global de la organización, el Balanced Scorecard utiliza tres (3) elementos fundamentales: El Mapa de la Estrategia, el Cuadro de Mando Integral y las Reuniones de Análisis Estratégico (RAE).

1. El Mapa de la estrategia: Es la representación visual de los objetivos de una organización.

2. El Cuadro de Mando Integral: Es el tablero de control del Balanced Scorecard, construido sobre la base de las cuatro (4) perspectivas incluyendo los objetivos definidos en el mapa de la estrategia con sus indicadores (medidores) y metas, **los indicadores:** Son el valor de éxito o fracaso de un objetivo, **las metas** los compromisos y **las iniciativas** los proyectos, programas o actividades de carácter estratégico, que conforman en conjunto los Planes de Acción claves para alcanzar las metas; entonces los “**que**” son los objetivos y los “**como**” las iniciativas.

La premisa es que la medición comunica los valores, las prioridades y la estrategia (VISION).

3. Las Reuniones de Análisis Estratégico (RAE): Son eventos facilitadores para que la organización sea orientada a la estrategia a través del Balanced Scorecard (Mapa Estratégico y Tablero de Mando Integral). Su importancia radica en que:

a. Permiten utilizar el BSC en toda su dimensión como herramienta de gestión estratégico, “ponen la maquina a funcionar”.

b. Introducen la organización en el proceso de aprendizaje estratégico continuo. Alinean la comprensión de la estrategia y del BSC en la organización.

III. EJECUCION

A. Misión General

El Comando del Ejército Nacional, a través de la Dirección de Planeación, continua con la programación, organización y coordinación de las Reuniones de Análisis Estratégico (RAE), para la evaluación del Plan de Campaña en las Jefaturas, Direcciones del Estado Mayor del Ejército Nacional y de las Unidades Operativas Mayores, bajo la metodología del Balanced Scorecard alineando y estandarizando las reuniones, con el fin de soportar y agilizar el proceso de Toma de Decisiones a los Comandantes.

B. Misiones Particulares

1. Segundo Comandante y Jefe de Estado Mayor del Ejército.

Coordina y supervisa el cumplimiento de la presente Directiva.

2. Inspección General del Ejército nacional.

Verifica el cumplimiento de los objetivos en el Plan de Campaña que se encuentre vigente y la veracidad de los datos consignados por las Jefaturas, Direcciones del Estado Mayor del Ejército y Unidades Operativas Mayores.

3. Dirección de Planeación del Ejército.

Planea, organiza y coordina las Reuniones de Análisis Estratégico (RAE) con el Comando del Ejército y las Unidades Operativas Mayores.

4. Jefaturas y Direcciones del Estado Mayor del Ejército

Como responsables de las áreas funcionales del Estado Mayor del Ejército, siguiendo el proceso para la alimentación, validación, análisis, aprobación y consolidación de los datos reales del cuadro de mando integral para el Plan de Campaña del Ejército, ejecutan las siguientes actividades:

a. Reciben, validan, analizan, aprueban y consolidan los datos reales y los cargan en la Suite Vision Empresarial Modulo BSC, que conforman el Tablero de Mando Integral del sistema de evaluación del Plan de Campaña del Ejército Nacional.

b. Mantienen coordinación directa con las áreas equivalentes en las Unidades Operativas Mayores, con el fin de garantizar consistencia en la información reportada.

c. A nivel de las Jefaturas y Direcciones del Estado Mayor del Ejército, dentro de los **diez (10) primeros días de cada mes**, deben efectuar una PRE-RAE interna dejando los soportes documentales; orientada a evaluar los insumos y los procesos para que se cumplan las metas e iniciativas propuestas, teniendo como fin focalizar los resultados e impacto de los objetivos asignados, de esta reunión debe quedar constancia en el acta correspondiente, enviando copia a la dirección de Planeación.

d. Los Jefes de Jefatura y Directores presentan de forma indelegable la PRE-RAE ante el Segundo Comandante y Jefe de Estado Mayor del Ejército y la RAE ante el Comando General cada trimestre, utilizando la metodología establecida en el ANEXO "A". (Abril-Julio-Octubre-Enero).

5. Unidades Operativas Mayores del Ejército

a. Hacen seguimiento a la estrategia, efectuando la PRE-RAE cada trimestre, utilizando la metodología establecida en el ANEXO "B".

b. Presentan la RAE en forma trimestral de acuerdo a programación establecida ANEXO "C".

C. Instrucciones de coordinación.

1. El proceso para la realización y presentación de la RAE, así como el formato modelo para la presentación que deben hacer las Jefaturas y Direcciones del Estado Mayor del Ejército, esta incluido en el ANEXO “A” de la presente Directiva.

2. El proceso para la realización y presentación de la RAE en las Unidades Operativas Mayores y el formato modelo, de acuerdo con el ANEXO “B” de la presente Directiva.

3. Las graficas anexas en la presentación deben ser extraídas del Software instalado.

4. Con el fin de tener una lectura concreta de la situación, los señores Jefes de Jefatura, Directores del Estado Mayor del Ejército y Comandantes de Unidad Operativa Mayor, deben recibir un Análisis Estratégico de cada uno de los objetivos, por parte de los responsables de las áreas funcionales, quienes responden por la evaluación de los objetivos asignados.

Este análisis debe ir acompañado de evidencias graficas, mapas, estadísticas, fotografías o cualquier otro elemento que permita una mejor presentación y soporte del análisis.

5. La RAE debe ser preparada con anterioridad a la reunión programada; en consecuencia, cada nivel inferior o subalterno y dentro de cada área funcional, debe realizar su propia RAE y no dejar esta actividad para la semana anterior a la presentación, se trata entonces de facilitarle al Comandante la Toma de Decisiones.

6. Es necesario insistir que esta es una “HERRAMIENTA DE GESTION”, útil para que los directivos en su propio nivel, puedan verificar sus logros frente a los objetivos propuestos; es decir, es un soporte para su gestión y no una tarea frente a una visita de un Nivel Superior.

7. La herramienta debe ser utilizada de “forma permanente”, para establecer el cumplimiento de las metas y definir posibles acciones correctivas que permitan reorientar el esfuerzo.

8. Durante el alistamiento y presentación de la RAE, se requiere la participación activa y la presencia de cada uno de los Comandantes asesorados por los integrantes de los Estados Mayores.

9. La responsabilidad del seguimiento, evaluación y presentación de la RAE en las Unidades Operativas Mayores es responsabilidad directa de los Señores Coroneles Jefes de Estado Mayor.

IV. DISPOSICIONES ADMINISTRATIVAS

Sin cambios.

V. MANDO Y COMUNICACIONES

Sin cambios.

General LUIS ALBERTO ARDILA SILVA
Segundo Comandante y Jefe de Estado Mayor del Ejército

Autentica:

Brigadier General ORLANDO DELGADILLO GIRALDO
Director de Planeación Ejército

Elaboro: SM. ALVARO ROJAS, Analista Planes BSC
Reviso : TC. CARLOS AUGUSTO RAMIREZ RAMIREZ, Coordinador
Áreas DIPLA

ANEXOS: “A” Formato proceso RAE Ejército
“B” Formato presentación Unidades Operativas Mayores
“C” Programación RAE Unidades Operativas Mayores
“D” Mapa Estratégico – responsabilidad objetivos
“E” Cartilla de bolsillo BSC

DISTRIBUCION

Original: Dirección de Planeación Ejército
Copia No 01 Segundo Comandante y Jefe de Estado Mayor Ejército

Copia No 02 Inspección General del Ejército
Copia No 03 Jefatura de Operaciones del Ejército
Copia No 04 Jefatura de Educación y Doctrina del Ejército
Copia No 05 Jefatura de Desarrollo Humano del Ejército
Copia No 06 Jefatura de Derechos Humanos del Ejército
Copia No 07 Jefatura de Ingenieros del Ejército
Copia No 08 Jefatura Logística del Ejército
Copia No 09 Dirección de Inteligencia del Ejército
Copia No 10 Dirección de Acción Integral del Ejército
Copia No 11 Dirección de Telemática (DICOP)
Copia No 12 Primera División
Copia No 13 Segunda División
Copia No 14 Tercera División
Copia No 15 Cuarta División
Copia No 16 Quinta División
Copia No 17 Sexta División
Copia No 18 Séptima División
Copia No 19 Octava División

**ANEXO B. FORMULACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN Y
EVALUACIÓN BAJO LA METODOLOGÍA DEL BSC**

**FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA
EJERCITO NACIONAL**



COPIA No. ____ / DE ____ / COPIAS
COMANDO DEL EJÉRCITO
Bogotá, D.C, enero 25 / 2010

No 65091 /MDN-CGFM-CE-JEM-DIPLA-PL

DIRECTIVA PERMANENTE No 0039/ 2010

ASUNTO : FORMULACION DE PLANES DE ACCIÓN Y
EVALUACION DE GESTIÓN Y RESULTADOS
PARA EL EJÉRCITO NACIONAL BAJO LA
METODOLOGIA DEL BALANCED
SCORECARD (CUADRO DE MANDO
INTEGRAL).

AL : LOS 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 la Metodología Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral), para la Formulación de Planes de Acción y Evaluación de la Gestión y Resultados, con base en los lineamientos establecidos en la Ley 152 de Julio 15 de 1994 “Ley Orgánica del Plan de Desarrollo” y la

Directiva Transitoria No. 36850 de Mayo de 2008 sobre la Implementación del Balanced Scorecard en el Ejército Nacional.

B. ALCANCE

Todas las Dependencias del Comando del Ejército, Unidades Operativas Mayores, Menores, Tácticas, y Tropas Ejército, deben quedar en capacidad de formular adecuadamente sus correspondientes planes de acción, definir las metas a alcanzar en la vigencia, y de realizar el seguimiento, control y evaluación de la gestión y de los resultados alcanzados, rindiendo los informes correspondientes sobre la gestión operativa y administrativa de la Fuerza, a los diferentes escalones del mando.

C. VIGENCIA

A partir de la fecha de su expedición, rescinde la Directiva Permanente No.0208 del 20 de Octubre de 2003.

D. REFERENCIAS

1. Constitución Política de Colombia, 1991, en el Artículo No. 343, determina que “La Entidad Nacional de Planeación que señale la ley, tendrá a su cargo el diseño y la organización de los Sistemas de Evaluación de Gestión y Resultados de la administración pública, tanto en lo relacionado con políticas como con proyectos de inversión, en las condiciones que ella determine.”
2. Ley No. 42 de Enero de 1993, “Sobre la organización del Sistema de Control Fiscal, Financiero y los Organismos que lo ejercen”, en su título primero Art. 12 define “El control de gestión como el examen de la eficiencia y eficacia de las entidades en la administración de los recursos públicos...” y el Art. 13 define, “El control de resultados es el examen que se realiza para establecer en que medida los sujetos de la vigilancia logran sus objetivos y cumplen los planes, programas y proyectos adoptados por la administración en un periodo determinado”.
3. Ley No.87 del 29 de Noviembre de 1993, “Por la cual se dictan normas para el ejercicio del Control Interno en las Entidades y Organismos del Estado...”. El Art. 2 define los objetivos del Sistema de

Control Interno y expresa que los organismos de control deben velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la Entidad y a garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la Gestión Organizacional. y el Art. 8: trata de la evaluación y control de gestión en las organizaciones.

4. Documento CONPES 2688-DNP del 21 de Enero de 1994 “Evaluación de Resultados en el sector público a nivel Nacional”.

5. Resolución No. 063 de Febrero 21 de 1994 dispone “La organización del Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados y establece algunos procedimientos” en el Art. 6...”todos los organismos y entidades de la rama ejecutiva del sector público del nivel nacional deberán organizar al interior de sus dependencias un mecanismo de Auto-evaluación de gestión y resultados. Dicho mecanismo deberá formar parte o complementar la oficina de planeación de cada entidad...” y el Art. 7, “La dependencia encargada de la coordinación del mecanismo de auto-evaluación de gestión y resultados de que trata el artículo anterior, será responsable del seguimiento del Plan Cuatrienal, junto con sus planes de acción y de su consiguiente evaluación”.

6. Ley 152 de Julio 15 de 1994, “Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo”. En su Cáp. 7 Art. 29: dispone que la metodología utilizada para la evaluación de gestión y resultados del Plan de Acción (elaborada por el Departamento de Planeación Nacional), tendrá en cuenta el cumplimiento de metas, la cobertura y calidad de los servicios y los costos unitarios, y establecerá los procedimientos y obligaciones para el suministro de información por parte de las entidades.

Para tales efectos, los organismos de la Administración Pública Nacional, deberán elaborar, con base en los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo y de las funciones que señale la Ley, un Plan Indicativo Cuatrienal con Planes de Acción Anuales, base para la evaluación de resultados.

7. Ley 190 del 06 de Junio de 1995, “Por la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la Administración Pública y se fijan disposiciones con el objeto de erradicar la corrupción administrativa”. El Art. 48, establece el diseño y revisión periódica de un Manual de Indicadores de eficacia y eficiencia como herramienta de

trabajo para el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por la Entidad. Así mismo el incumplimiento reiterado de las metas constituirá causal de mala conducta.

8. Directiva Transitoria 012 de 1995, Ministerio de Defensa Nacional, “Auto-evaluación de Gestión y Resultados”. En la cual se determinan los canales de comunicación a través de las Oficinas de Planeación, para que el Sistema de Auto-evaluación de Gestión y Resultados funcione al interior del Ministerio de Defensa Nacional, además da instrucciones específicas para la formulación de objetivos generales y particulares, fijación de metas, desarrollo de índices e indicadores, para la ejecución del Plan Cuatrienal y los Planes de Acción Anual.

9. Directiva Presidencial No. 01 del 29 de Enero de 1997, que trata del “Desarrollo del Sistema de Control Interno”. Establece que: “Son responsables del desarrollo, aplicación, mantenimiento y observancia del Sistema de Control Interno, quienes ejerzan funciones de dirección y mando, en los diferentes niveles de jerarquía y en general quienes reciban funciones por delegación, lo serán por extensión. En la medida en que las áreas básicas y de apoyo de la Organización entiendan que tienen una responsabilidad por resultados, su actitud hacia la formalización y documentación de procedimientos, tenderá a cambiar, pasando a ser aliados activos de éstas actividades en lugar de ser sujetos pasivos.”

10. Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010, lineamientos que el gobierno del Señor Presidente Álvaro Uribe Vélez considera necesarios para el desarrollo del país.

11. Documento CONPES 3460-DNP del 26 de Febrero de 2007; Política de Consolidación de Seguridad Democrática: Fortalecimiento de las Capacidades del Sector Defensa y Seguridad, establece los Objetivos Estratégicos prioritarios hacia los cuales se deben enfocar los esfuerzos de cada una de las Instituciones del Sector Defensa.

Los Objetivos trazados por el Señor Presidente de la República a través de la Política de Consolidación de Seguridad Democrática que se encuentran vigentes a la fecha, se definen así:

❖ Consolidar el control territorial y restablecer la autoridad del Estado en todo el territorio nacional.

❖ Generar a través del uso legítimo de la Fuerza y la política social, las condiciones de seguridad y bienestar social que obliguen a los grupos narcoterroristas a desmantelarse.

❖ Romper en todos los eslabones de la cadena, la libertad y habilidad de los narcotraficantes para desarrollar su negocio y con ello avanzar hacia la eliminación del narcotráfico en Colombia.

❖ Formar una Fuerza Pública moderna, con los más altos estándares éticos y morales, que cuente con la confianza y el apoyo de la población.

❖ Desarrollar la Doctrina de Acción Integral, a través del esfuerzo combinado de la fuerza legítima, la política social, las acciones de las demás instituciones del Estado y de la sociedad civil.

12. Directiva Permanente No. 300-28/2007, registro No. 34210, MD-CGFM-JEMC-JEOPC-JODOC de 20 de Noviembre de 2007, en la cuál se dictan normas para el análisis, diagnóstico y medición del impacto de los resultados operacionales frente a la Política de Seguridad Democrática. Privilegiando como medición de los resultados operacionales las desmovilizaciones colectivas e individuales sobre las capturas y de éstas a su vez sobre las muertes en combate.

13. Directiva Transitoria No. 008/2008, registrada bajo el No. 36850 MD-CGFM-CE-IGE-DICIA-J-38.5 de fecha 23 de Mayo de 2008, que trata sobre la Implementación del Balanced Scorecard B.S.C. en el Ejército Nacional. En la cual se define, estandariza y alinea bajo la metodología del BSC el Plan de Acción y el Plan de Campaña del Ejército Nacional, así como la aplicación de un procedimiento estándar para el envío de datos en forma escalonada, desde las Unidades Tácticas a las Unidades Operativas Menores, de las Unidades Operativas Menores a las Unidades Operativas Mayores, y estas a las Direcciones y Jefaturas del Comando del Ejército.

2. INFORMACIÓN

a. Antecedentes

A partir del año 2007, se inicia en el Comando del Ejército, por intermedio de la Dirección de Planeación, los procesos para la

Implementación en la Fuerza de una metodología que optimizara la Planeación, Ejecución, Seguimiento y Evaluación para el Plan de Acción y el Plan de Campaña de la Institución, utilizando el Balanced Scorecard (B.S.C.) como herramienta que permite alinear y enfocar todos los esfuerzos en procura de alcanzar la Visión, Misión, Objetivos y Estrategias Institucionales.

Los Cuadros de Mando (*Scorecard*), se construyen para los niveles Estratégico y Operativo, con la activa participación de las Jefaturas y Miembros del Estado Mayor, como responsables de los Objetivos Estratégicos y líneas de Acción Estratégica. La primera versión del Cuadro de Mando para la Fuerza fue socializado, revisado y validado mediante oficio No. 40502 MD-CE-JEM-DIPLA-DIE de fecha Nov/07, obteniéndose el consenso con el objeto de iniciar el despliegue en los diferentes niveles organizacionales.

Mediante los oficios No. 40449 MD-CE-JEM-DIPLA-DIE de fecha Sep/07 y el No. 43024 MD-CGFM-CE-DIPLA-DI de fecha Ene/08 el Comando de la Fuerza ordeno la participación de todo el personal de las Jefaturas, Inspección General y Direcciones del Estado Mayor en una capacitación sobre las bases, conceptos teóricos y principios generales del BSC como herramienta gerencial, para ello se desarrollaron con amplia asistencia el I y II Seminario-Taller sobre la metodología del BSC.

Mediante oficio No. 43085 MD-CGFM-CE-DIPLA-DI de fecha Feb/08, se solicitó a todas las Jefaturas y Direcciones del Estado Mayor la definición de cada uno de los objetivos bajo su responsabilidad, la designación de los líderes y administradores funcionales, encargados de la alimentación de la información en el aplicativo Visión Empresarial (Herramienta informática adquirida para la operacionalización de los planes de acción), los indicadores con sus fichas técnicas y sus correspondientes metas.

Mediante el oficio No. 43132 MD-CE-JEM-DIPLA-DIE de fecha Mar/08, se difundió la estructuración validada de los componentes del B.S.C como son el Mapa Estratégico con sus perspectivas organizacionales, los objetivos Institucionales y las líneas de acción estratégica.

Mediante oficio No. 43194 de Abr/08 se solicita el nombramiento de los administradores funcionales en las diferentes Jefaturas, Direcciones y

Unidades Operativas Mayores, quienes lideraran el proyecto en sus unidades, los cuales fueron capacitados en los meses de Abril-Mayo, en la herramienta informática “Visión Empresarial”, aplicativo adquirido para la operacionalización del proyecto.

b. Generalidades

❖ La actual gestión pública se caracteriza por su orientación al logro de resultados, los cuales se obtienen a través de un adecuado, efectivo y permanente proceso de planeamiento, ejecución, seguimiento y evaluación de la acción diaria.

❖ El seguimiento y evaluación de la gestión estratégica en la Fuerza es compleja, dada la diversidad de planes existentes y la cantidad de requerimientos de este tipo que se deben responder a niveles superiores del mando y entes de control externo, lo cuál exige una perfecta alineación entre ellos. La evaluación de la gestión debe considerar la eficiencia, la eficacia, la efectividad, la equidad, la economía y la sostenibilidad del medio ambiente.

❖ El Sistema de seguimiento y evaluación que venia utilizando la Fuerza, siendo un sistema acertado para la obtención de información con miras a la mejora en la gestión, no era el sistema óptimo.

❖ El **Balanced Scorecard** “BSC” es un modelo de gestión organizacional y herramienta de cambio organizacional, nacida en los inicios de los años 90, por dos profesores de la Universidad de Harvard: David Norton y Robert Kaplan, que tiene como objetivo estructurar y comunicar la estrategia de la organización hacia sus diferentes niveles. Para estos autores, “el BSC resuelve una deficiencia en los sistemas de gestión tradicionales: su incapacidad para vincular la estrategia a largo plazo de la institución con sus acciones a corto plazo”.

❖ Para expresar la Estrategia Global de la Institución, el BSC utiliza tres (3) elementos fundamentales: El Mapa Estratégico (Perspectivas y Objetivos ordenados por sus relaciones causales), El Cuadro de Mando Integral (Scorecard: Indicadores, metas e iniciativas) y las Reuniones de Análisis Estratégico (R.A.E.s).

A- Los Mapas Estratégicos, son una representación visual de los objetivos y sus relaciones causa-efecto, entre los componentes de la estrategia de una institución. Proporcionan una manera uniforme y coherente de describir la estrategia de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores. Estos Mapas Estratégicos se ordenan mediante el BSC alrededor de cuatro perspectivas básicas:

1. Crecimiento, aprendizaje e innovación: Son las capacidades y habilidades del talento humano, el conocimiento e información, la tecnología, cultura y los valores. Respondemos a la pregunta ¿Cómo debemos aprender y mejorar en nuestra Institución, para alcanzar nuestra Visión-Misión?

2. Procesos de Apoyo: Son los procesos que apoyan la generación de valor para nuestras partes interesadas, respondemos a la pregunta ¿En que procesos estratégicos y de soporte debemos ser excelentes, para apoyar la ejecución de los procesos misionales?

3. Procesos Misionales: Contempla los procesos que generan valor y que nos ayudan al cumplimiento de nuestra misión, respondemos a la pregunta ¿En que procesos misionales debemos ser excelentes para lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de las partes interesadas?

4. Partes Interesadas: Describe el valor entregado por la Institución a sus partes interesadas, respondemos a la pregunta: ¿Si tenemos éxito, cómo nos verán nuestras partes interesadas?

B- El Cuadro de Mando Integral (Scorecard): es un tablero de control del BSC, construido sobre la base de las cuatro (4) perspectivas, que incluye los objetivos definidos en el Mapa Estratégico con sus indicadores, metas y las iniciativas.

❖ **Objetivos Estratégicos:** Define los aspectos claves que deben lograrse para asegurar el cumplimiento de la estrategia, definen lo que la Institución desea/espera lograr, expresado de forma clara, corta y precisa.

❖ **Los indicadores:** Señalan cómo serán medidos y rastreados los objetivos en el cumplimiento de la estrategia y la misión.

❖ **Las Metas:** Definen el valor del nivel de desempeño o tasa de mejora necesaria, y se expresan mediante valores absolutos, relativos o porcentuales.

❖ **Las Iniciativas:** Nos muestran cuales son los Programas o Proyectos de acción claves requeridos para alcanzar los objetivos.

C- Las Reuniones de Análisis Estratégico (R.A.E.s): Son espacios para diálogo estratégico y conocimiento de cada área, para saber que está pasando dentro de cada una y como van sus indicadores, para así llegar a acuerdos y buscar correctivos. Estas reuniones permiten: Utilizar el BSC en toda su dimensión como herramienta de gestión estratégica, introducen a la Institución en el proceso de aprendizaje estratégico continuo y alinean la comprensión de la Estrategia y el BSC en la Organización. Su importancia radica en aprender, formular, comunicar y ejecutar. En las RAEs a nivel Fuerza, deben asistir todos los Jefes de Jefatura y Comandantes de División. Estas reuniones tienen carácter de seguimiento y evaluación del avance en el logro de los objetivos y la toma de decisiones oportunas de corrección del rumbo y no de simple control.

❖ **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. Forman parte de este nivel el Segundo Comandante y Jefe de Estado Mayor y las Jefaturas del Estado Mayor de la Fuerza, porque a estas corresponden liderar los macro-procesos definidos en el Sistema de Gestión de la Calidad de la Fuerza.

Este nivel es el encargado de interpretar las políticas del Gobierno Nacional 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 formular la estrategia para garantizar a la comunidad la prestación del servicio en condiciones de eficacia, eficiencia, efectividad, equidad y sostenibilidad del medio ambiente.

A este nivel le corresponde, la determinación de los objetivos estratégicos orientados al desarrollo Institucional, así como las estrategias que permitan su cumplimiento.

Es el nivel estratégico quien rinde informe al Gobierno Nacional respecto del alcance en la ejecución de los objetivos propuestos dentro del Plan de Desarrollo y los correspondientes Planes de Acción para el cumplimiento de la misión de la Fuerza.

Nivel Operativo. Se constituye como el enlace y coordinador entre el nivel estratégico y el nivel táctico, esta 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 evaluación, recibe los resultados de la gestión realizada por las Unidades subordinadas,** evaluados a través de los indicadores establecidos con sus correspondientes metas, en cada uno de los Objetivos Estratégicos que están en ejecución, los consolida y los envía al escalón superior en la cadena de mando; El Comando del Ejército recibirá, a través de la Dirección de Planeación del Ejército, el informe de gestión consolidado de las Divisiones.

Nivel Táctico. Está constituido por todas las Unidades Tácticas del país (Batallones). Dentro del sistema de evaluación, este nivel cumple la misión trazada por el escalón de mando correspondiente (Brigadas), formulando metas a los Objetivos con base en el diagnóstico de la situación que se este presentando en su jurisdicción y la estrategia de combate establecida, la cual deberá ser coherente con la Guía de Planeamiento Estratégico y las Políticas emitida por el Comandante del Ejército. El nivel táctico debe reportar su gestión al nivel operativo (Brigada), con base en las metas que previamente haya establecido para cada una de los indicadores definidos y sus Objetivos. Todos los reportes se envían en los formatos establecidos.

❖ El proceso de implementación del Sistema de Formulación, Evaluación y Seguimiento de los Planes de acción bajo la metodología BSC, se describe en el punto siguiente numero tres (3) y se amplia en el ANEXO “4” de la presente Directiva Permanente.

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 (Formulación y Evaluación del Plan Estratégico y Planes de Acción de la Fuerza), bajo la metodología del BSC, alineando este al Sistema de Direccionamiento del Comando General, Ministerio de Defensa Nacional y Presidencia de la Republica.

b. Fases de la Operación

Para la implementación exitosa de la metodología B.S.C. en el Direccionamiento Estratégico del Ejército Nacional, se deben cumplir las siguientes fases operativas:

1. Primera Fase: Definición del Plan Estratégico Institucional

Para este proceso de definición del Plan Estratégico de la Fuerza, presentado mediante la Guía de Planeamiento Estratégico, se analizan previa y concienzudamente los lineamientos formulados en la Legislación existente sobre Seguridad y Defensa, Políticas Presidenciales del Sector Defensa, lineamientos del Ministerio de la Defensa Nacional y del Comandante General de las Fuerzas Militares y demás directrices.

En la “Guía de Planeamiento Estratégico” y en documentos complementarios como las Políticas de Comando, se dan a conocer el ambiente, contexto y Direccionamiento Estratégico, se formulan los Objetivos Estratégicos del Ejército, manteniendo su correspondiente alineamiento con los Objetivos de la Presidencia de la Republica, el Comando General de las Fuerzas Militares y el Ministerio de la Defensa Nacional; se establecen a cada uno de estos las Líneas de Acción Estratégicas, que permiten evaluar el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos y la Misión constitucional del Ejército, respondiendo así a los requerimientos de entes superiores y externos.

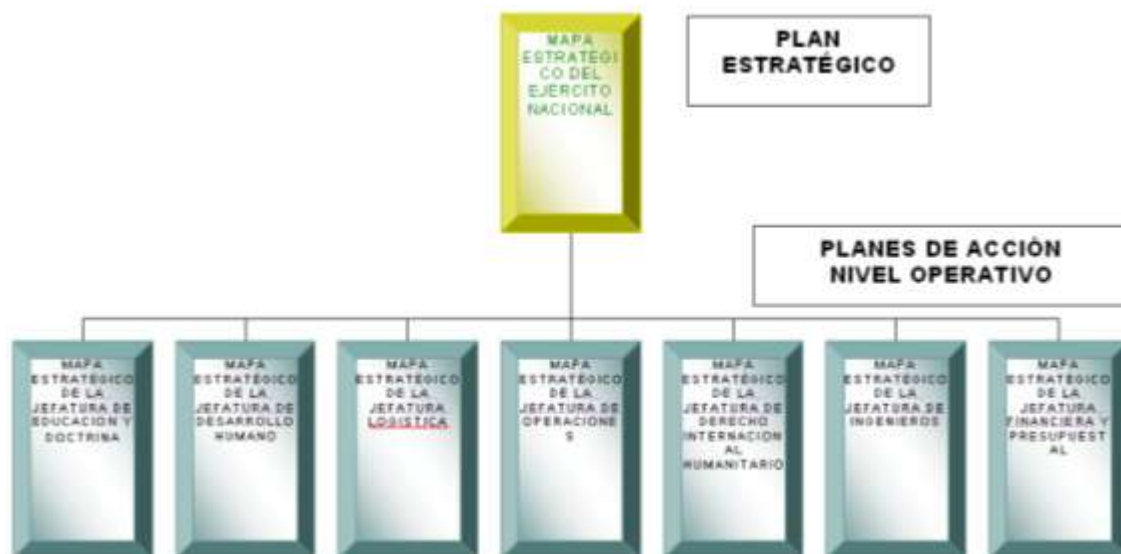
Estos Objetivos Estratégicos Institucionales y sus correspondientes Líneas de Acción Estratégicas, formulados por el Comandante de la Fuerza, se presentan estructurados y graficados lógicamente en un Mapa Estratégico que facilita su comunicación a todos los miembros de la Fuerza. Igualmente se deberá presentar el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), dónde se presentan cada uno de los indicadores definidos, las metas globales establecidas para el periodo de tiempo definido para el cumplimiento de los objetivos. Igualmente se presentan los responsables para cada uno de estos.

Perspectivas	Objetivos Estratég.	Indicadores	Metas	Responsables

Este Plan Estratégico de la Fuerza, presentado en la Guía de Planeamiento Estratégico y en las Políticas de Comando, es la base fundamental para que todos los Jefes de Jefatura y Comandantes de las Unidades Operativas Mayores y Menores a su nivel, formulen los correspondientes Mapas Estratégicos Operativos y sus correspondientes **planes de acción anuales**, proceso denominado de despliegue en cascada o desescalonamiento.

Paralelamente, se redacta y propone al Segundo Comandante y Jefe de Estado Mayor de la Fuerza, la Directiva para la implementación de la Metodología de Direccionamiento Estratégico, donde se brindan las instrucciones y requerimientos para la formulación, ejecución, evaluación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional y los correspondientes planes de acción a nivel Operativo y Táctico.

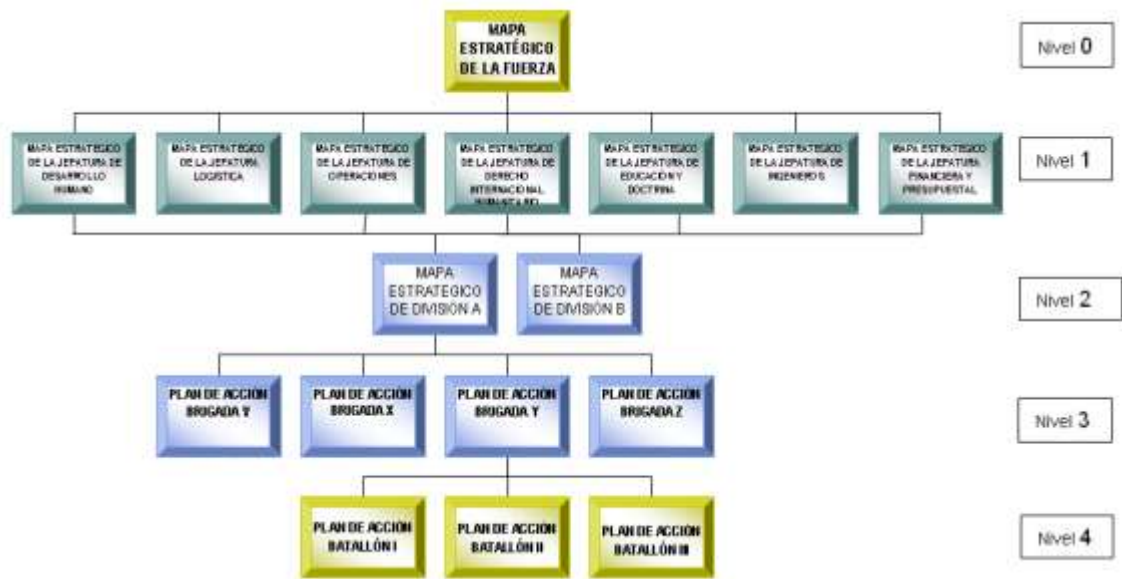
Igualmente, a nivel estratégico cada Jefatura, integrando sus correspondientes Direcciones, deberá presentar su Mapa Estratégico con los objetivos Estratégicos de la Fuerza bajo su responsabilidad y los específicos, para el cumplimiento de su Misión.



El Plan Estratégico de la Fuerza debe ser incorporado en el aplicativo “Visión Empresarial” por parte del Área de Seguimiento y Evaluación de la Dirección de Planeación Ejército. Las Áreas de planes de cada una de las Jefaturas serán los responsables de la incorporación en el aplicativo de sus planes de acción y del seguimiento y evaluación de sus objetivos bajo su responsabilidad. Se asegurara que haya una perfecta alineación entre los diferentes Planes de Acción por niveles organizacionales, con el fin de lograr finalmente el cumplimiento de la Misión y Visión Institucionales, planteados en el Plan Estratégico de la Fuerza.

2. Segunda Fase: Definición de Planes a nivel Operativo y Táctico

Basados en el Direccionamiento Estratégico de la Fuerza y de las Jefaturas y su correspondientes Planes Estratégicos y Operativos, se debe hacer el despliegue hacia los niveles Operativos y Tácticos.



En el nivel Operativo, cada una de las Unidades Operativas Mayores (Divisiones – Nivel 2) deben realizar su Plan de Acción y el correspondiente Cuadro de Mando (Mapa Estratégico, Indicadores, Metas e Iniciativas Estratégicas). El cual será incorporado y alimentado por el administrador funcional designado en cada Unidad. En el formato No. 1: Informe de Gestión del Plan de Acción deben consignar la información del cuadro de mando (Objetivos e indicadores) para su envío a sus Unidades Operativas subalternas, con el fin de recopilar las metas, en un proceso en el sentido de abajo hacia arriba. Para la Definición de los correspondientes indicadores se debe tener presente el Anexo No. 3 - Guía para la formulación de indicadores de Gestión.

Las Unidades Operativas Menores (Nivel 3) y Tácticas (Nivel 4), deben proyectar las metas a alcanzar en cada objetivo (valor del nivel de desempeño estimado a alcanzar en el año) y las iniciativas estratégicas a ejecutar en el periodo. Esta información deberá ser consignada en el formato No. 1 (enviado por la Unidad Operativa Mayor). Este formato debe ser enviado a la Unidad Operativa Mayor correspondiente con la firma de aprobación del Comandante de la Unidad, en los plazos establecidos en la presente directiva (cronograma anexo). Esta información será recopilada, consolidada y reportada en el aplicativo directa y exclusivamente por cada una de las Unidades Operativas Mayores.

Para realizar una acertada formulación del Plan de Acción anual de la Unidad, se requiere previamente efectuar un diagnóstico (D.O.F.A) real del ambiente operacional que se vive en cada una de las jurisdicciones asignadas; este análisis permitirá identificar la capacidad de la amenaza, la capacidad militar que se tiene para enfrentarla y los factores políticos, económicos, sociales y militares que inciden directamente en la situación del conflicto. Un diagnóstico bien elaborado le permitirá al comandante definir claramente las metas de su unidad y así realizar el lineamiento adecuado a los Objetivos establecidos en la Guía de Planeamiento Estratégico y direccionar la Misión que le corresponde cumplir dentro de la estrategia operacional y administrativa definida por el mando. La metodología para realizar un adecuado diagnóstico estratégico (D.O.F.A.) se presenta en el Anexo 1, sin embargo la estructuración correcta de un Plan de Acción no asegura el cumplimiento exitoso de la misión, por lo que es responsabilidad de los Comandos de Unidades Operativas Mayores y Menores el seguimiento y evaluación trimestral de la gestión de sus Unidades Orgánicas y a su vez el Comando del Ejército de sus Unidades Operativas Mayores, Jefaturas, Direcciones y Unidades Operativas Menores Independientes; de manera tal que se puedan efectuar los ajustes pertinentes para direccionar las unidades al cumplimiento exitoso de su Misión Institucional.

3. Tercera Fase: Ejecución y reporte de resultados

Cada una de las Unidades Operativas Menores (Nivel 3) y Tácticas (Nivel 4) deberán entregar en el formato No. 1: Informe de Gestión del Plan de Acción, al final de cada periodo definido según el temporizador de cada Objetivo e indicador, la información de sus resultados, a la unidad de nivel de mando superior, las cuales serán las responsables del seguimiento y evaluación de los resultados de sus unidades subalternas.

Los Administradores Funcionales (**personal Capacitado por la Dirección de Planeación del Ejército en la Operacionalización del aplicativo Visión Empresarial-BSC y que disponen de la clave de acceso al mismo**) de las Jefaturas, Direcciones y Unidades Operativas Mayores, consolidaran la información de las respectivas Dependencias del Estado Mayor del Ejército y de las Unidades Operativas Menores de su Jurisdicción, alimentando el Software **VISIÓN EMPRESARIAL - B.S.C.** para facilitar el seguimiento y control de los Planes (mensual, trimestral, semestral o anual), según el temporizador de captura en

cada uno de ellos; así como el análisis de los efectos y/o impactos de los resultados alcanzados, igualmente las limitaciones de recursos que incidieron en el cumplimiento de las metas trazadas, para ser tratadas en las Reuniones de Análisis Estratégico (R.A.E.s).

4. Cuarta Fase: Evaluación y Seguimiento a los planes de Acción

Es importante que la evaluación de los resultados la realicen los Estados Mayores de las mismas unidades (Unidades Operativas Mayores y Menores) y dependencias ejecutoras (Jefaturas y Direcciones del Estado Mayor) con el fin de que utilicen los resultados en beneficio propio y se retroalimenten de manera inmediata para la elaboración de planes correctivos, informando los resultados a sus Unidades Superiores y dejando registros históricos de los resultados obtenidos por cada Unidad, para que sirvan de orientación a los nuevos Comandantes en el desarrollo de su correspondiente acción de mando.

Las reuniones de Análisis Estratégicos (R.A.E.s) deben hacerse en cada nivel, por lo menos trimestralmente, para evaluar el cumplimiento de las metas establecidas previamente. Estas reuniones deben ser dirigidas por los **Jefes de Jefatura y Comandantes de las Unidades Operativas Mayores con todos los miembros de sus Direcciones y Estados Mayores respectivamente**. Las Memorias de las Reuniones de Análisis Estratégico deben ser enviadas al área de Seguimiento y Evaluación de la Dirección de Planeación Ejército al final de cada trimestre.

Con base en los análisis efectuados y las decisiones tomadas, se harán los correctivos necesarios para encausar las acciones de la Institución o de las Jefaturas o las Unidades Operativas hacia el cumplimiento del Plan. Solo en casos excepcionales, aprobados por el Jefe de Estado Mayor de la Fuerza, se permitirán cambios en las metas preestablecidas.

En el anexo de la presente Directiva Permanente se presenta un ejemplo ilustrativo de la nueva metodología para la implementación de los Planes de Acción.

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

a. Supervisa el cumplimiento de la presente Directiva.

b. En las diferentes revistas de inspección verifica la ejecución e Implementación de las órdenes e instrucciones emitidas en la presente Directiva sobre la operacionalización del Plan de Acción bajo la metodología del BSC.

3. 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.

b. Nombra un Ingeniero de Sistemas para que permanentemente verifique, actualice la funcionabilidad y responda por el soporte técnico del Aplicativo Visión Empresarial-BSC adquirido por la Fuerza para la operacionalización de los Planes de Acción y que se encuentra instalado en el servidor del Ejército

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.

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

4. Dirección de Planeación del Ejército

a. Responde por la planeación, organización, capacitación, coordinación y desarrollo del proceso de Implementación de la metodología BSC para la formulación, seguimiento y evaluación de los Planes de Acción de la Fuerza.

b. Consolida en el aplicativo Visión Empresarial-BSC, a nivel estratégico (0) el Plan de Acción de la Fuerza, a fecha 31 de Diciembre de cada año para la siguiente vigencia, así mismo efectúa a través del Área de Seguimiento y Evaluación la consolidación y presentación del Informe Trimestral de Evaluación de Gestión y Resultados del Ejército Nacional, al Comando del Ejército, al Comando General y Organismos de Control del Estado que lo requieran.

c. 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 del Ejército.

d. Presenta las recomendaciones al Comando de la Fuerza, sobre la aplicación y actualización de la metodología para la evaluación de gestión y resultados del Ejército Nacional.

e. Difunde y capacita sobre la metodología implementada, al personal de las Dependencias del Comando del Ejército, Unidades Operativas Mayores, Menores, Tácticas y tropas de Ejército.

f. Hace parte del **nivel estratégico**, realiza el seguimiento de la gestión evaluando el impacto que esta tiene en el cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados por la Fuerza.

g. Coordina la realización de las Reuniones de Análisis Estratégico (RAEs), a nivel del Estado Mayor de la Fuerza al término de cada trimestre, para la evaluación y seguimiento al cumplimiento del Plan de Acción de la Fuerza, mediante el software “Visión Empresarial”.

5. Dirección de Control Interno y Administrativo Ejército

a. Analiza y evalúa en forma selectiva la información ingresada digitalmente en el aplicativo “Visión Empresarial”-BSC, 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.

b. Formula recomendaciones al Comandante del Ejército, tendientes a garantizar la aplicación y funcionamiento de la Metodología BSC para la Evaluación de Gestión y Resultados de la Fuerza, así como los ajustes necesarios para mejorarla.

c. Incluye en las listas de verificación de las unidades el Plan de Acción y el informe de gestión y resultados.

d. Debe hacer revisiones al Plan de Acción, verificando su cumplimiento y a su vez evalúa los informes de gestión y resultados reportados por las diferentes unidades, con el apoyo de las Inspecciones Delegadas Divisionarias.

6. Jefaturas y Direcciones del Comando del Ejército

a. Formulan el Plan de Acción Anual de acuerdo a la metodología establecida en la presente directiva (BALANCED SCORECARD - BSC). Las personas líderes del BSC o Administrador Funcional de las Jefaturas y Direcciones, serán los responsables de cargar la información del Plan de Acción de la respectiva Jefatura o Dirección en el Aplicativo Visión Empresarial-BSC con plazo **30 de diciembre de cada año**, para la siguiente vigencia y hacer seguimiento y evaluación de la misma.

b. 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).

c. Consolidan las estadísticas de las actividades realizadas y los resultados alcanzados de la evaluación de Gestión y resultados en medios impresos y sistematizados, tanto de su Dependencia como de la

información que reportan las Unidades, así como los respectivos análisis.

d. Recopilan las necesidades de las Unidades, identifican los principales problemas en cada una de sus áreas, elaborando proyectos y recomendando la asignación de recursos al cumplimiento de los objetivos trazados por el Comando de la Fuerza.

e. Implementan las estrategias emitidas por el Comandante del Ejército y velan por el cumplimiento de los Objetivos Institucionales.

f. Las Jefaturas adelantan labores de coordinación con el fin de facilitar a las Direcciones el cumplimiento de sus metas.

g. Realizan el seguimiento y evaluación del cumplimiento de los planes de acción de las dependencias y Unidades bajo su mando.

7. Unidades Operativas Mayores

a. Formulan el Plan de Acción Anual de la Unidad Operativa Mayor, de acuerdo a la metodología establecida en la presente directiva (BALANCED SCORECARD - BSC). Las personas líderes del BSC o Administrador Funcional de las Unidades Operativas Mayores, serán los responsables de cargar la información del Plan de Acción de la respectiva División en el Aplicativo Visión Empresarial-BSC con plazo **30 de diciembre de cada año**, para la siguiente vigencia y hacer seguimiento y evaluación de la misma.

b. Reciben, analizan, evalúan y consolidan la información de la Gestión y Resultados del Plan de Acción de las Unidades Operativas Menores en los formatos establecidos (ver anexo No.2).

c. Coordinan la realización de las Reuniones de Análisis Estratégico (RAEs), a nivel del Estado Mayor de la División al término de cada trimestre, con asistencia de los Comandantes de Brigada, para la evaluación y seguimiento al cumplimiento del Plan de Acción Divisionario.

d. Consolidan las estadísticas de las actividades realizadas y los resultados alcanzados de la evaluación de Gestión y Resultados en

medios impresos y sistematizados, tanto de la División como de la información que reportan las unidades operativas menores y tácticas, con los respectivos análisis.

e. Aseguran la continuidad del Sistema de Evaluación en todas las Unidades Operativas Menores, Tácticas, emitiendo órdenes puntuales para el cumplimiento de la Metodología para la Evaluación de la Gestión y Resultados.

f. Deben asegurar que el personal capacitado por la Fuerza en la Operacionalización del Aplicativo Visión Empresarial-BSC haya difundido los conocimientos y preparado personal para la continuidad del sistema implementado, en caso de que este sea trasladado de la Unidad.

g. Hacen parte del **nivel Operativo**, se constituyen en enlaces y coordinadores entre las Unidades Operativas Menores y el nivel estratégico (Comando de la Fuerza).

h. Implementan las estrategias emitidas por el Comandante del Ejército y velan por el cumplimiento de los objetivos trazados en la guía de planeamiento estratégico y las políticas de comando vigentes.

i. Las secciones de Control Interno de las Unidades Operativas Mayores, serán los multiplicadores de la formulación y evaluación del plan de acción, mediante sensibilización y capacitación a las Unidades Operativas Menores y Tácticas con el fin de facilitar que estas cumplan los Objetivos propuestos.

8. Unidades Operativas Menores

a. Formulan el Plan de Acción Anual, de acuerdo a la metodología establecida en la presente directiva, y lo presentan en medio magnético y escrito debidamente firmado por el Comandante de la Unidad, foliado y autenticado mediante firma de quien lo elabora y revisa, ante el comando de la Unidad operativa Mayor, con plazo **30 de diciembre de cada año**, para la siguiente vigencia y hacer seguimiento y evaluación de la misma.

b. Reciben, consolidan, evalúan y analizan la información de Gestión y resultados del Plan de Acción de las Unidades Tácticas a su cargo en los formatos establecidos (ver anexo No. 2) trimestralmente y lo envían al Comando de la Unidad Operativa Mayor.

c. Consolidan las estadísticas de las actividades realizadas y los resultados alcanzados de la evaluación de Gestión y resultados en medios impresos y sistematizados, tanto de la Brigada como de la información que reportan las Unidades Tácticas, así como los respectivos análisis.

d. Aseguran la continuidad del Sistema de Evaluación en todas las unidades tácticas, emitiendo órdenes puntuales para el cumplimiento de la Metodología para la Evaluación de Gestión y Resultados.

e. Hacen parte del **nivel Operativo**, se constituyen en el enlace y coordinación entre el nivel táctico (Unidades Tácticas) y el nivel operativo superior (Unidad Operativa Mayor).

f. Implementan las estrategias emitidas por el Comandante del Ejército en la Guía de Planeamiento Estratégico y políticas de Comando vigentes, velando por el cumplimiento de los objetivos trazados por el Comando de la Fuerza.

g. Las secciones de Control Interno serán los multiplicadores de la formulación y evaluación del plan de acción, mediante sensibilización y capacitación con el fin de facilitar que las Unidades Tácticas cumplan con su misión.

9. Brigadas Independientes

a. Formulan el Plan de Acción Anual, de acuerdo a la metodología establecida en la presente directiva, presentándolo en medio magnético y escrito debidamente firmado por el Comandante de la Unidad, foliado y autenticado mediante firma de quien lo elabora y revisa, enviándolo a la Dirección de Planeación del Comando del Ejército a más tardar el **día 30 de diciembre de cada año**.

b. Reciben, consolidan, evalúan y analizan la información de Gestión y resultados del Plan de Acción de las Unidades Tácticas a su cargo en

los formatos establecidos (ver anexo No. 2) trimestralmente y lo envían a la Dirección de Planeación.

c. Consolidan las estadísticas de las actividades realizadas y los resultados alcanzados de la evaluación de Gestión y resultados en medios impresos y sistematizados, tanto de la Brigada como de la información que reportan las unidades tácticas, así como los respectivos análisis.

d. Aseguran la continuidad del Sistema de Evaluación de las Unidades, emitiendo órdenes puntuales para el cumplimiento de la Metodología para la Evaluación de Gestión y Resultados.

e. Hacen parte del **Nivel Operativo**; se constituyen en el enlace y coordinación entre el Nivel Táctico (Batallones) y el Nivel Estratégico (Comandante de la Fuerza).

f. Implementan las estrategias emitidas por el Comandante del Ejército en la guía de Planeamiento Estratégico y políticas de Comando vigentes, velando por el cumplimiento de los objetivos trazados por el Comando de la Fuerza.

g. Las secciones de Control Interno, serán los multiplicadores de la formulación y evaluación del plan de acción, mediante sensibilización y capacitación con el fin de facilitar que las unidades Tácticas cumplan con su misión.

10. Unidades Tácticas

a. Formulan el Plan de Acción Anual, de acuerdo a la metodología establecida en la presente directiva, lo presentan en medio magnético y escrito debidamente firmado por el Comandante de la Unidad, foliado y autenticado mediante firma de quien lo elaboro, del revisor y envían copia a la Unidad Operativa Menor, con plazo **30 de diciembre de cada año**, para la siguiente vigencia. Hacen el seguimiento y evaluación de la misma.

b. Elaboran el informe de evaluación de gestión y resultados en los formatos establecidos (anexo 2), y lo envían en medio magnético y escrito, trimestralmente a la Unidad Operativa Menor.

c. Consolidan en medios sistematizados e impreso la información, estadísticas y resultados de las actividades realizadas que reporta la Unidad.

d. Hacen parte del nivel táctico y presentan los indicadores de cumplimiento y de evaluación (análisis de resultados, efectos, impactos, y valoración de costos) de cada objetivo.

e. Comienza a incrementar esta cultura a nivel Plana Mayor y Unidades Fundamentales, de tal manera que facilite el proceso de la Unidad Táctica.

4. INSTRUCCIONES DE COORDINACIÓN

A. La Dirección de Planeación y la Dirección de Control Interno y Administrativo del Ejército, son autoridades en materia de seguimiento y evaluación, por lo tanto les corresponde emitir los lineamientos en la Fuerza, respecto a la aplicación de la metodología BSC para la Evaluación de Gestión y Resultados.

B. La planeación operativa y estratégica no puede quedarse solo en planes. Estos tienen que ejecutarse y causar impacto en la amenaza y en la población; los resultados tienen que evaluarse y medirse. La formulación, ejecución, el control, el seguimiento y la evaluación deben ser una competencia básica en la Institución. La falta de seguimiento y medición del desempeño organizacional, hace que se pierda credibilidad en las formulaciones estratégicas, con razón se afirma “Si no se mide lo que se hace no se puede controlar y si no se puede controlar no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar”.

C. Todo Plan de Acción debe ir precedido de un adecuado diagnóstico estratégico, que permita establecer los factores críticos de éxito en cada una de las áreas de responsabilidad, tanto al interior como al exterior de la organización, por esta razón se ha propuesto una metodología que aparece en el **anexo 1**, de la presente directiva, que no es otra cosa que extraer lo fundamental de las apreciaciones de situación de las diferentes áreas de los Estados y Planas Mayores, que permitirán formular objetivos concretos y coherentes con la estrategia, porque se ha podido confrontar previamente la capacidad de la amenaza versus la capacidad militar de la Unidad.

d. La cultura de la contabilización de costos debe incluirse en la Fuerza, cada erogación de recursos debe alinearse a los objetivos trazados; el control de los costos permitirá establecer ahorros, optimizar recursos y rediseñar procesos que contribuyan a lograr mayor eficiencia y productividad.

e. Las metas propuestas en el Plan de Acción de la Fuerza, consolidado a fecha 30 de Diciembre de cada vigencia, no deben ser cambiadas, en caso excepcional que se requiera por los intereses superiores de la Institución, estos deben ser debidamente justificados, solicitando los cambios por escrito al señor mayor General Jefe de Estado Mayor y Segundo Comandante del Ejército para su autorización.

G, LUÍS ALBERTO ARDILA SILVA
Segundo Comandante y JEM Ejército Nacional

Elaboró: SS. Reyes M. Luís Ángel
Revisó: ST. Gil Medina C.
Autentica: BG. Orlando Delgadillo Giraldo

Anexos "1" Formatos para la elaboración del diagnóstico estratégico (DOFA)

"2" Formatos para la formulación y evaluación del plan de acción anual (Unidades Operativas Mayores, Menores y Tácticas).

"3" Guía para la formulación indicadores de gestión

"4" Ejemplo ilustrativo de la nueva metodología para la implementación de los planes de acción.

DISTRIBUCIÓN:

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 Jefatura Logística

Copia N° 007	Jefatura de Desarrollo Humano
Copia N° 008	Jefatura de Educación y Doctrina
Copia N° 009	Jefatura de Derecho Internacional Humanitario
Copia N° 010	Jefatura Financiera y Presupuestal
Copia N° 011	Jefatura de Ingenieros
Copia N° 012	Dirección de Organización, Planes y Relaciones Internacionales
Copia N° 013	Dirección de Planeación
Copia N° 014	Dirección de Control Interno
Copia N° 015	Dirección de Telemática
Copia N° 016	Oficina Jurídica
Copia N° 017	DIV01
Copia N° 018	DIV02
Copia N° 019	DIV03
Copia N° 020	DIV04
Copia N° 021	DIV05
Copia N° 022	DIV06
Copia N° 023	DIV07
Copia N° 024	DIV08
Copia N° 025	BRIAV

AUTENTICA

Brigadier General ORLANDO DELGADILLO GIRALDO
Director de Planeación del Ejército

ANEXO C. LEY 87 DE 1993 (NOVIEMBRE 29)

Reglamentada por el Decreto Nacional 1826 de 1994
Reglamentada parcialmente por el Decreto Nacional 1537 de 2001

por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones,

El Congreso de Colombia,

Ver la exposición de motivos, Ley 87 de 1993, Ver los arts. 2 y 10, Decreto Nacional 2623 de 2009

DECRETA:

Artículo 1º.- Definición del control interno. Se entiende por control interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

El ejercicio de control interno debe consultar los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de costos ambientales. En consecuencia, deberá concebirse y organizarse de tal manera que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad, y en particular de las asignadas a aquellos que tengan responsabilidad del mando.

Parágrafo.- El control interno se expresará a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de las respectivas entidades y se cumplirá en toda la escala de estructura administrativa, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal. Ver:

Artículo 32 Ley 60 de 1993 (Artículos 45 y ss Ley 142 de 1994; Artículo 53 Ley 190 de 1995 Tratan aspectos relacionados con el Control Interno de las Empresas de Servicios Públicos; Fallo Tribunal Administrativo de Cundinamarca. Expediente 7769 de 1998. Ponente doctora Beatriz Martínez Quintero.

Artículo 2º.- Modificado por el art. 10, Decreto Nacional 205 de 2003. Objetivos del sistema de Control Interno. Atendiendo los principios constitucionales que debe caracterizar la administración pública, el diseño y el desarrollo del Sistema de Control Interno se orientará al logro de los siguientes objetivos fundamentales:

- a. Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que lo afecten;
- b. Garantizar la eficacia, la eficiencia y economía en todas las operaciones promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional;
- c. Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad;
- d. Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional;
- e. Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros;
- f. Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de sus objetivos;
- g. Garantizar que el Sistema de Control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación;
- h. Velar porque la entidad disponga de procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional, de acuerdo con su naturaleza y características. Ver Fallo Tribunal

Administrativo de Cundinamarca. Expediente 7769 de 1998. Ponente doctora Beatriz Martínez Quintero.

Artículo 3º.- *Características del Control Interno.* Son características del Control Interno las siguientes:

a. El Sistema de Control Interno forma parte integrante de los sistemas contables, financieros, de planeación, de información y operacionales de la respectiva entidad;

b. Corresponde a la máxima autoridad del organismo o entidad, la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el Sistema de Control Interno, el cual debe ser adecuado a la naturaleza, estructura y misión de la organización;

c. En cada área de la organización, el funcionario encargado de dirigirla es responsable por control interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos en cada entidad;

d. La Unidad de Control Interno o quien haga sus veces es la encargada de evaluar en forma independiente el Sistema de Control Interno de la entidad y proponer al representante legal del respectivo organismo las recomendaciones para mejorarlo;

e. Todas las transacciones de las entidades deberán registrarse en forma exacta, veraz y oportuna de forma tal que permita preparar informes operativos, administrativos y financieros. Ver Fallo Tribunal Administrativo de Cundinamarca. Expediente 7769 de 1998. Ponente doctora Beatriz Martínez Quintero.

Artículo 4º.- *Elementos para el Sistema de Control Interno.* Toda entidad bajo la responsabilidad de sus directivos debe por lo menos implementar los siguientes aspectos que deben orientar la aplicación del control interno:

a. Establecimiento de objetivos y metas tanto generales como específicas, así como la formulación de los planes operativos que sean necesarios;

- b. Definición de políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos;
- c. Adopción de un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes;
- d. Delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad;
- e. Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos;
- f. Dirección y administración del personal conforme a un sistema de méritos y sanciones;
- g. Aplicación de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones del control interno;
- h. Establecimiento de mecanismos que faciliten el control ciudadano a la gestión de las entidades;
- i. Establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control;
- j. Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión;
- k. Establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal de la entidad;
- l. Simplificación y actualización de normas y procedimientos.

Artículo 5º.- Campo de aplicación. La presente Ley se aplicará a todos los organismos y entidades de las Ramas del Poder Público en sus diferentes órdenes y niveles así como en la organización electoral, en los organismos de control, en los establecimientos públicos, en las empresas industriales y comerciales del Estado en las sociedades de economía mixta en las cuales el Estado posea el 90% o más de capital social, en el Banco de la República y en los fondos de origen presupuestal. Ver el Decreto Nacional 1599 de 2005

Artículo 6°.- Responsabilidad del control interno. El establecimiento y desarrollo del Sistema de Control Interno en los organismos y entidades públicas, será responsabilidad del representante legal o máximo directivo correspondiente. No obstante, la aplicación de los métodos y procedimientos al igual que la calidad, eficiencia y eficacia del control interno, también será de responsabilidad de los jefes de cada una de las distintas dependencias de las entidades y organismos.

Artículo 7°.- Contratación del servicio de control interno con empresas privadas. Las entidades públicas podrán contratar con empresas privadas colombianas, de reconocida capacidad y experiencia, el servicio de la organización del Sistema de Control Interno y el ejercicio de las auditorías internas. Sus contratos deberán ser a término fijo, no superior a tres años, y deberán ser escogidos por concurso de méritos en los siguientes casos:

- a. Cuando la disponibilidad de los recursos técnicos, económicos y humanos no le permitan a la entidad establecer el Sistema de Control Interno en forma directa;
- b. Cuando se requieran conocimientos técnicos especializados;
- c. Cuando por razones de conveniencia económica resultare más favorable.

Se exceptúan de esta facultad los organismos de seguridad y de defensa nacional.

Parágrafo.- En las empresas de servicios públicos domiciliarios del Distrito Capital, en donde se suprimió el Control Fiscal ejercido por las Revisorías, el personal de las mismas tendrá prelación para ser reubicado sin solución de continuidad en el ejercicio de control interno de las respectivas empresas, no pudiéndose alegar inhabilidad para estos efectos.

De no ser posible la reubicación del personal, las empresas aplicarán de conformidad con el régimen laboral interno, las indemnizaciones correspondientes.

Artículo 8º.- Evaluación y control de gestión en las organizaciones. Como parte de la aplicación de un apropiado sistema de control interno el representante legal en cada organización deberá velar por el establecimiento formal de un sistema de evaluación y control de gestión, según las características propias de la entidad y de acuerdo con lo establecido en el artículo 343 de la Constitución Nacional y demás disposiciones legales vigentes.

Artículo 9º.- Definición de la unidad u oficina de coordinación del control interno. Es uno de los componentes del Sistema de Control Interno, de nivel gerencial o directivo, encargado de medir y evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los demás controles, asesorando a la dirección en la continuidad del proceso administrativo, la reevaluación de los planes establecidos y en la introducción de los correctivos necesarios para el cumplimiento de las metas u objetivos previstos. Ver Decreto Nacional 1826 de 1994. Se crea la Oficina de Coordinación de Control Interno en los ministerios y departamentos administrativos.

Parágrafo.- Como mecanismos de verificación y evaluación del control interno se utilizarán las normas de auditoría generalmente aceptadas, la selección de indicadores de desempeño, los informes de gestión y de cualquier otro mecanismo moderno de control que implique el uso de la mayor tecnología, eficiencia y seguridad. Ver Decreto Nacional 1826 de 1994.

Artículo 10º.- Jefe de la unidad u oficina de coordinación del Control Interno. Para la verificación y evaluación permanente del Sistema de Control Interno, las entidades estatales designarán como asesor, coordinador, auditor interno o cargo similar, a un funcionario público que será adscrito al nivel jerárquico superior y designado en los términos de la presente Ley. Reglamentado por el Decreto Nacional 1826 de 1994. Ver Oficio No. 2-15054/16.04.99. Unidad de Estudios y Conceptos. Inhabilidades e incompatibilidades en materia contractual. CJA13101999

Artículo 11º.- Designación del jefe de la unidad u oficina de coordinación del Control Interno. El asesor, coordinador, auditor interno o quien haga sus veces será un funcionario del libre nombramiento y remoción, designado por el representante legal o máximo directivo del organismo respectivo, según sea su competencia y

de acuerdo con lo establecido en las disposiciones propias de cada entidad. Reglamentado por el Decreto 1826 de 1994.

Parágrafo 1º.- Para desempeñar el cargo de asesor, coordinador o de auditor interno se deberá acreditar formación profesional o tecnológica en áreas relacionadas con las actividades objeto del control interno.

Parágrafo 2º.- El auditor interno o quien haga sus veces, contará con el personal multidisciplinario que le asigne el jefe del organismo o entidad, de acuerdo con la naturaleza de las funciones del mismo. La selección de dicho personal, no implicará, necesariamente, aumento en la planta de cargos existentes.

Parágrafo 3º.- Derogado por el art. 96, Ley 617 de 2000 En los municipios con una población inferior a quince mil (15.000) habitantes y cuyos ingresos anuales no superan los quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales, las funciones del asesor, coordinador, o de auditor interno podrán ser desempeñadas por los correspondientes jefes o directores de planeación municipal o por quien haga sus veces y en su defecto por el respectivo secretario de la alcaldía.

Artículo 12º.- Funciones de los auditores internos. Serán funciones del asesor, coordinador, auditor interno o similar las siguientes:

- a. Planear, dirigir y organizar la verificación y evaluación del Sistema de Control Interno;
- b. Verificar que el Sistema de Control Interno esté formalmente establecido dentro de la organización y que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos y, en particular, de aquellos que tengan responsabilidad de mando;
- c. Verificar que los controles definidos para los procesos y actividades de la organización, se cumplan por los responsables de su ejecución y en especial, que las áreas o empleados encargados de la aplicación del régimen disciplinario ejerzan adecuadamente esta función;
- d. Verificar que los controles asociados con todas y cada una de las actividades de la organización, estén adecuadamente definidos, sean

apropiados y se mejoren permanentemente, de acuerdo con la evolución de la entidad;

e. Velar por el cumplimiento de las leyes, normas, políticas, procedimientos, planes, programas, proyectos y metas de la organización y recomendar los ajustes necesarios;

f. Servir de apoyo a los directivos en el proceso de toma de decisiones, a fin que se obtengan los resultados esperados;

g. Verificar los procesos relacionados con el manejo de los recursos, bienes y los sistemas de información de la entidad y recomendar los correctivos que sean necesarios;

h. Fomentar en toda la organización la formación de una cultura de control que contribuya al mejoramiento continuo en el cumplimiento de la misión institucional;

i. Evaluar y verificar la aplicación de los mecanismos de participación ciudadana, que en desarrollo del mandato constitucional y legal, diseñe la entidad correspondiente;

j. Mantener permanentemente informados a los directivos acerca del estado del control interno dentro de la entidad, dando cuenta de las debilidades detectadas y de las fallas en su cumplimiento;

k. Verificar que se implanten las medidas respectivas recomendadas;

l. Las demás que le asigne el jefe del organismo o entidad, de acuerdo con el carácter de sus funciones. Reglamentado Decreto 1826 de 1994.

Parágrafo.- En ningún caso, podrá el asesor, coordinador, auditor interno o quien haga sus veces, participar en los procedimientos administrativos de la entidad a través de autorizaciones y refrendaciones.

Artículo 13°.- *Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno.* Los organismos y entidades a que se refiere el artículo 5 de la presente Ley, deberán establecer el más alto nivel jerárquico un Comité de

Coordinación del Sistema de Control Interno, de acuerdo con la naturaleza de las funciones propias de la organización. Reglamentado Decreto 1826 de 1994

Artículo 14°.- *Informe de los funcionarios del Control Interno.* Los informes de los funcionarios del control interno tendrán valor probatorio en los procesos disciplinarios, administrativos, judiciales y fiscales cuando las autoridades pertinentes así lo soliciten.

Artículo 15°.- *Término de Aplicación.* Para los efectos de lo dispuesto en la presente Ley los directivos de las entidades públicas tendrán un plazo de seis (6) meses contados a partir de la vigencia de la presente Ley, para determinar, implantar y complementar el Sistema de Control Interno en sus respectivos organismos o entidades. En los municipios con una población inferior a quince mil (15.000) habitantes y cuyos ingresos anuales no superen los quince mil (15.000) salarios mínimos legales mensuales, este plazo será de doce (12) meses.

Así mismo, quienes ya ejerzan algún tipo de control interno deberán redefinirlo en los términos de la presente Ley.

Artículo 16°.- *Vigencia.* La presente Ley rige a partir de la fecha de su promulgación.

República de Colombia- Gobierno Nacional.
Publíquese y Ejecútese.

Dado en Santafé de Bogotá, D.C., a 29 de noviembre de 1993.

El Presidente de la República,
CÉSAR GAVIRIA TRUJILLO.

El Ministro de Hacienda y Crédito Público,
RUDOLF HOMMES RODRÍGUEZ.

NOTA: La presente Ley aparece publicada en el Diario Oficial No. 41.120 de Noviembre 29 de 1993.

ANEXO D. CARTILLA