



**MINISTERIO DE DEFENSA
NACIONAL**



**COMANDO GENERAL
FUERZAS MILITARES**



**ESCUELA SUPERIOR
DE GUERRA**
"General Rafael Reyes Prieto"
Colombia

Radicado No. 106602 / MDN-COGFM-JEMCO-ESDEG-DIESG-PLAES

Bogotá D.C., abril 18 de 2023

Señora Teniente Coronel
PAULA NATHALIA REYES CELY
Jefe Planeación Estratégica
Escuela Superior de Guerra "General Rafael Reyes Prieto"

Asunto: Informe Balanced Scorecard BSC-PRIMER TRIMESTRE 2023

Con toda atención me permito enviar a la Jefe de Planeación Estratégica ESDEG, el diagnóstico del Balanced Scorecard de la Escuela Superior de Guerra del primer trimestre del 2023.

1. Marco Teórico.

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores de gestión y ligados a unos planes de acción que permiten alinear la dinámica de los procesos con la estrategia de la Escuela Superior de Guerra. Se trata de una herramienta de control de gestión, cuya función primordial es la implantación y comunicación de la estrategia a toda la Escuela.

La Dirección de la ESDEG, expidió el Plan Estratégico ESDEG 2042 (25-nov-2022) donde, entre otros aspectos definió:

- a) Concepto Estratégico: *"El país como un todo y las Fuerzas Militares de manera particular requieren una Escuela Superior de Guerra, dinámica, actualizada y pertinente que lidere desde la perspectiva de la educación superior militar, la transformación institucional que se viene desarrollando y sea un referente en la comunidad académica en materia de seguridad nacional, defensa nacional, derechos humanos, ciberseguridad, estrategia, geopolítica y memoria histórica e historia militar."*
- b) La Estrategia: *"Contribuir con la función constitucional de las FF.MM., con líderes estratégicos civiles y militares, generando una cultura en Seguridad y Defensa Nacionales, mediante el logro de aprendizajes significativos, fortaleciendo el PEI, apoyándose en un SIG, que permita integrar capacidades con talento humano competente y comprometido."*

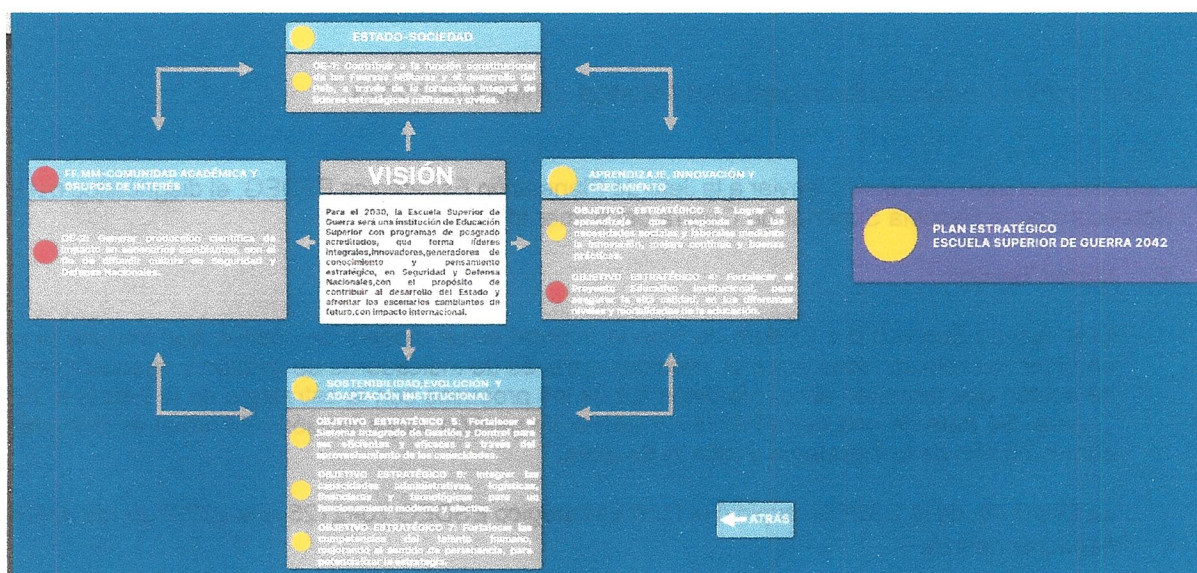
Por otra parte, la Guía de Planeamiento Estratégico 2023-2024 Versión (1) expedida por la Dirección de la ESDEG el pasado 22-nov-2022 define que sea a través de los Planes de Acción la herramienta administrativa que permite alcanzar las metas propuestas por la Escuela; fija la ruta con una planificación exhaustiva por medio de un listado de actividades con los tiempos y responsables; además, marca el progreso en cada componente.

Los indicadores son unidades de medición que permiten evaluar el rendimiento de los procesos internos de la ESDEG, en esa dinámica de la consecución de las metas.

2. Diagnóstico General.

En el primer trimestre de este 2023, se observa que el avance total del Plan Estratégico 2042 de la Escuela Superior de Guerra es de **69.56%**, en la (Imagen 1) se detecta de forma automática que en la perspectiva **FF.MM – COMUNIDAD ACADÉMICA Y GRUPOS DE INTERÉS** a nivel externo no se está cumpliendo con los objetivos propuestos y las actividades no son suficientes para generar impacto que la ESDEG logra al ser una institución de educación superior, por tal razón el sistema lo semaforiza de color rojo, es importante indagar en los datos operativos de la Escuela alineados con el Objetivo Estratégico N°2 para corregir la causa de esta desviación.

En términos generales el cumplimiento del Plan Estratégico es aceptable y mucha de la información que arroja el sistema se debe a que algunos indicadores de gestión no han ingresado los datos porque su periodicidad es semestral o anual.



(Imagen 1)

A continuación, se examinan en detalle cada una de las perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores de gestión y planes de acción que componen nuestro Plan Estratégico 2042 ESDEG, así:

A. PERSPECTIVA: ESTADO Y SOCIEDAD:

Permite ver reflejada la contribución social, generación del conocimiento, resultados del aprendizaje y el impacto que la ESDEG logra como IES y unidad militar, en temas de seguridad y defensa nacionales.
AVANCE 78%

OBJETIVO ESTRATÉGICO:

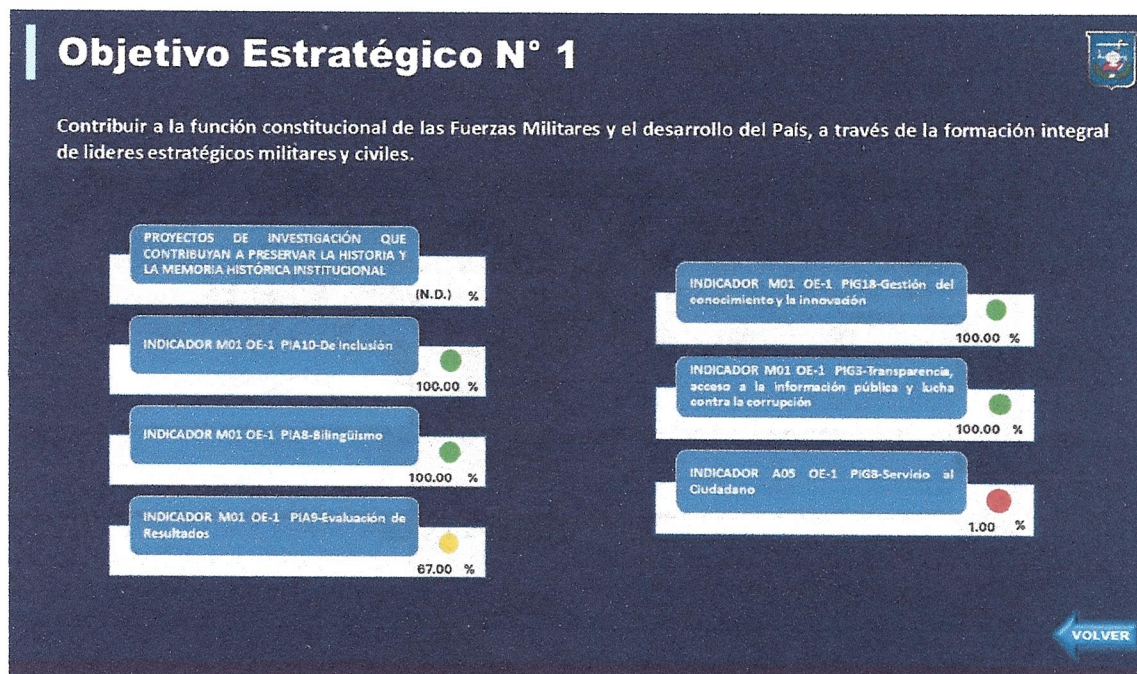
- **OBJETIVO ESTRATÉGICO N°1:** Contribuir a la función constitucional de las Fuerzas Militares y el desarrollo del país, a través de la formación integral de líderes estratégicos, militares y civiles.
AVANCE 78%

INDICADORES DE GESTIÓN ASOCIADOS:

- Proyectos de investigación que contribuyan a preservar la historia y la memoria histórica institucional.

INDICADORES ASOCIADOS PLANES DE ACCIÓN:

- INDICADOR M01 OE-1 PIA10-De Inclusión.
- INDICADOR M01 OE-1 PIA8-Bilingüismo.
- INDICADOR M01 OE-1 PIA9-Evaluación de Resultados.
- INDICADOR M01 OE-1 PIG18-Gestión del conocimiento y la innovación.
- INDICADOR M01 OE-1 PIG3-Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción.
- INDICADOR A05 OE-1 PIG8-Servicio al Ciudadano.



ANÁLISIS: Si bien el porcentaje es aceptable, el promedio de las métricas se ve afectado por el indicador extraído del Proceso de Gestión Documental A05 PIG8-Servicio al ciudadano, el cual no debe medirse a este objetivo estratégico si no al "N°5 Fortalecer el Sistema Integrado de Gestión y Control para ser eficientes y eficaces a través del aprovechamiento de las capacidades", así que se realizará el respectivo ajuste en la Suite Visión Empresarial.

B. PERSPECTIVA: FF.MM – COMUNIDAD ACADÉMICA Y GRUPOS DE INTERÉS:

Está relacionada con la satisfacción de necesidades y expectativas de los diferentes actores respecto al servicio de educación diferencial y con calidad. **AVANCE 58.50%**

OBJETIVO ESTRATÉGICO:

- OBJETIVO ESTRATÉGICO N°2: Generar producción científica de impacto en escenarios cambiantes, con el fin de difundir cultura en Seguridad y Defensa Nacionales. **AVANCE 58.50%**

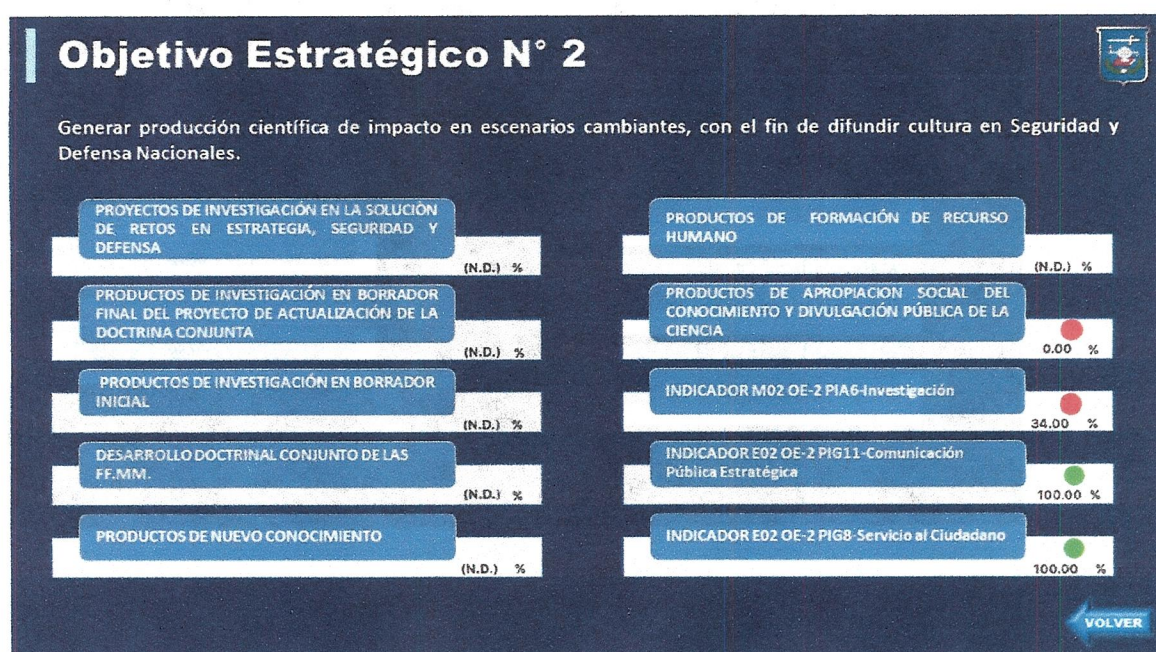
INDICADORES DE GESTIÓN ASOCIADOS:

- Proyectos de investigación en la solución de retos en estrategia, seguridad y defensa.

- Productos de investigación en borrador final del proyecto de actualización de la doctrina conjunta.
- Productos de investigación en borrador inicial.
- Desarrollo doctrinal conjunto de las FF.MM.
- Productos de nuevo conocimiento.
- Productos de formación de recurso humano.
- Productos de apropiación social del conocimiento y divulgación pública de la ciencia.

INDICADORES ASOCIADOS PLANES DE ACCIÓN:

- INDICADOR M02 OE-2 PIA6-Investigación.
- INDICADOR E02 OE-2 PIG11-Comunicación Pública Estratégica.
- INDICADOR E02 OE-2 PIG8-Servicio al Ciudadano.



ANÁLISIS: El resultado final y por el cual no se alcanzó con lo propuesto obedece a que los 3 indicadores de gestión asociados al proceso Sistema de Investigación M02 1. Productos de nuevo conocimiento 2. Productos de formación de recurso humano 3. Productos de apropiación social del conocimiento y divulgación pública de la ciencia, no genero productos relacionados al tema durante el primer trimestre, por ende, la escala de cumplimiento está por debajo de lo planeado.

C. PERSPECTIVA: APRENDIZAJE, INNOVACIÓN Y CRECIMIENTO:

Proporciona los medios para desarrollar capacidades, competencias y habilidades, que permitan una ventaja competitiva. **AVANCE 62.85%**

OBJETIVO ESTRATÉGICO:

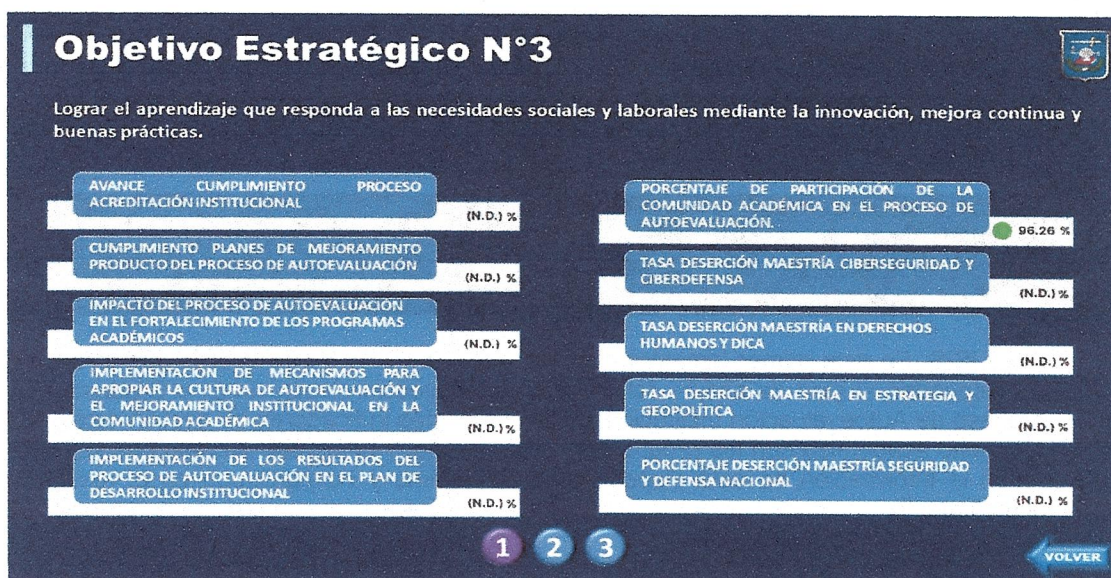
- OBJETIVO ESTRATÉGICO N°3: Lograr el aprendizaje que responda a las necesidades sociales y laborales mediante la innovación, mejora continua y buenas prácticas. **AVANCE 75.19%**

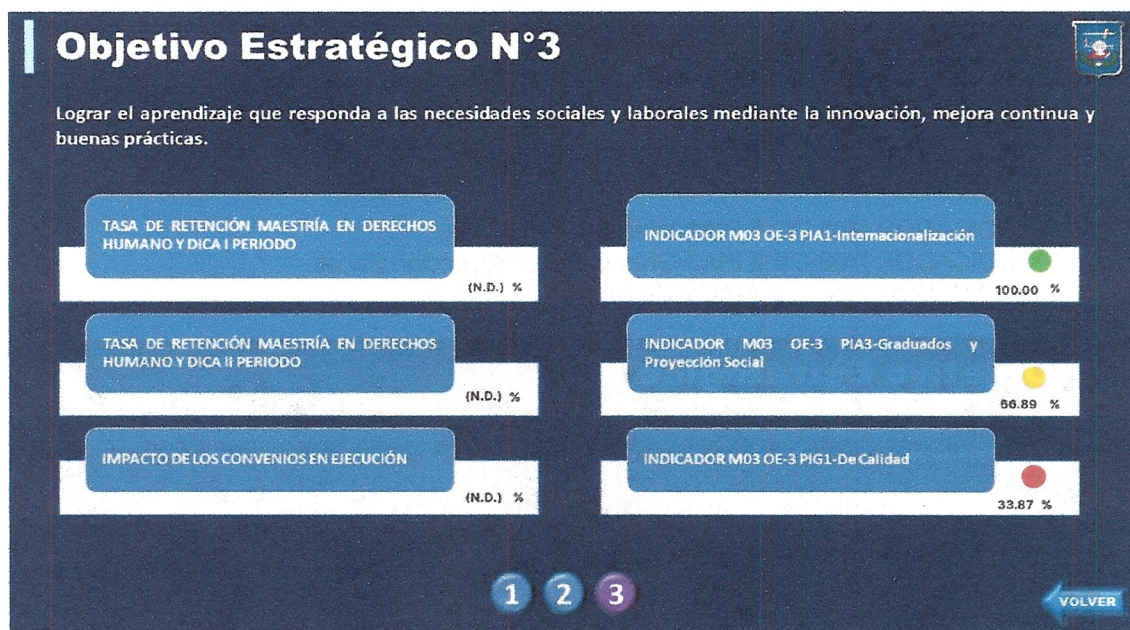
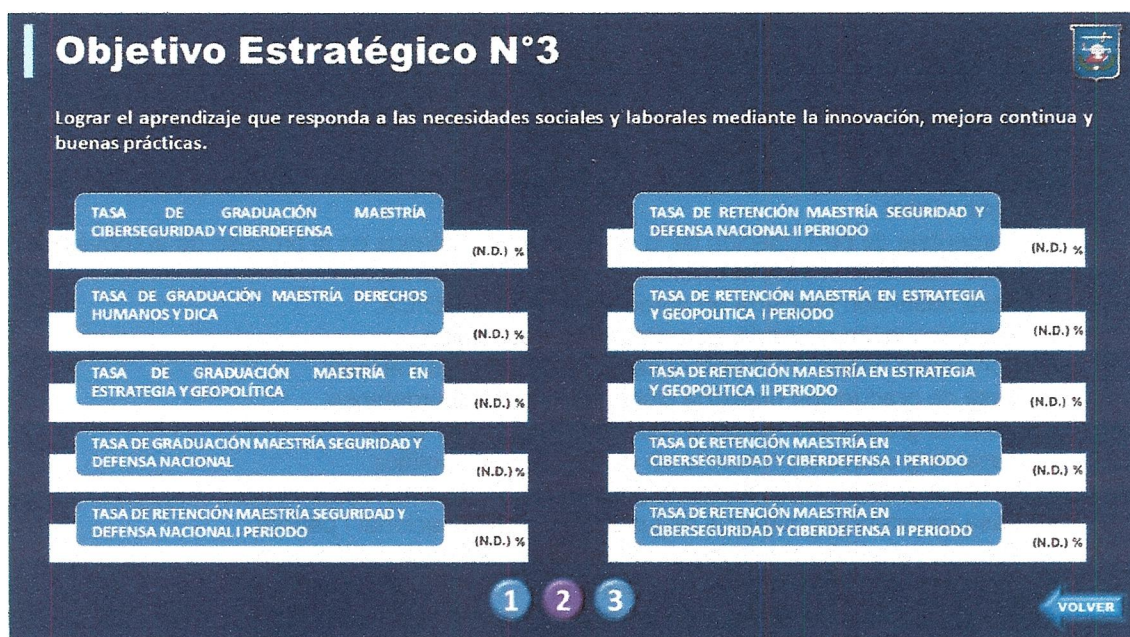
INDICADORES DE GESTIÓN ASOCIADOS:

- Avance cumplimiento proceso acreditación institucional.
- Cumplimiento planes de mejoramiento producto del proceso de autoevaluación.
- Impacto del proceso de autoevaluación en el fortalecimiento de los programas académicos.
- Implementación de mecanismos para apropiar la cultura de autoevaluación y el mejoramiento institucional en la comunidad académica.
- Implementación de los resultados del proceso de autoevaluación en el plan de desarrollo institucional.
- Porcentaje de participación de la comunidad académica en el proceso de autoevaluación.
- Tasa deserción maestría ciberseguridad y ciberdefensa.
- Tasa deserción maestría en derechos humanos y DICA.
- Tasa deserción maestría en estrategia y geopolítica.
- Porcentaje deserción maestría seguridad y defensa nacional.
- Tasa de graduación maestría ciberseguridad y ciberdefensa.
- Tasa de graduación maestría derechos humanos y DICA.
- Tasa de graduación maestría en estrategia y geopolítica.
- Tasa de graduación maestría seguridad y defensa nacional.
- Tasa de retención maestría seguridad y defensa nacional I periodo.
- Tasa de retención maestría seguridad y defensa nacional II periodo.
- Tasa de retención maestría en estrategia y geopolítica I periodo.
- Tasa de retención maestría en estrategia y geopolítica II periodo.
- Tasa de retención maestría en ciberseguridad y ciberdefensa I periodo.
- Tasa de retención maestría en ciberseguridad y ciberdefensa II periodo.
- Tasa de retención maestría en derechos humano y DICA I periodo.
- Tasa de retención maestría en derechos humano y DICA II periodo.
- Impacto de los convenios en ejecución.

INDICADORES ASOCIADOS PLANES DE ACCIÓN:

- INDICADOR M03 OE-3 PIA1-Internacionalización.
- INDICADOR M03 OE-3 PIA3-Graduados y Proyección Social.
- INDICADOR M03 OE-3 PIG1-De Calidad.





ANÁLISIS: En este primer trimestre el sistema registra solo 4 indicadores que contienen datos, 3 corresponden al plan de acción del proceso de Proyección Institucional y Graduados M03 y 1 al proceso de Autoevaluación Institucional S02, los demás indicadores de gestión están relacionados al ámbito académico con los programas de postgrado, y el ingreso de datos es semestral, por tal razón la información no está disponible en el sistema y no participan en el resultado final del cumplimiento.

OBJETIVO ESTRATÉGICO:

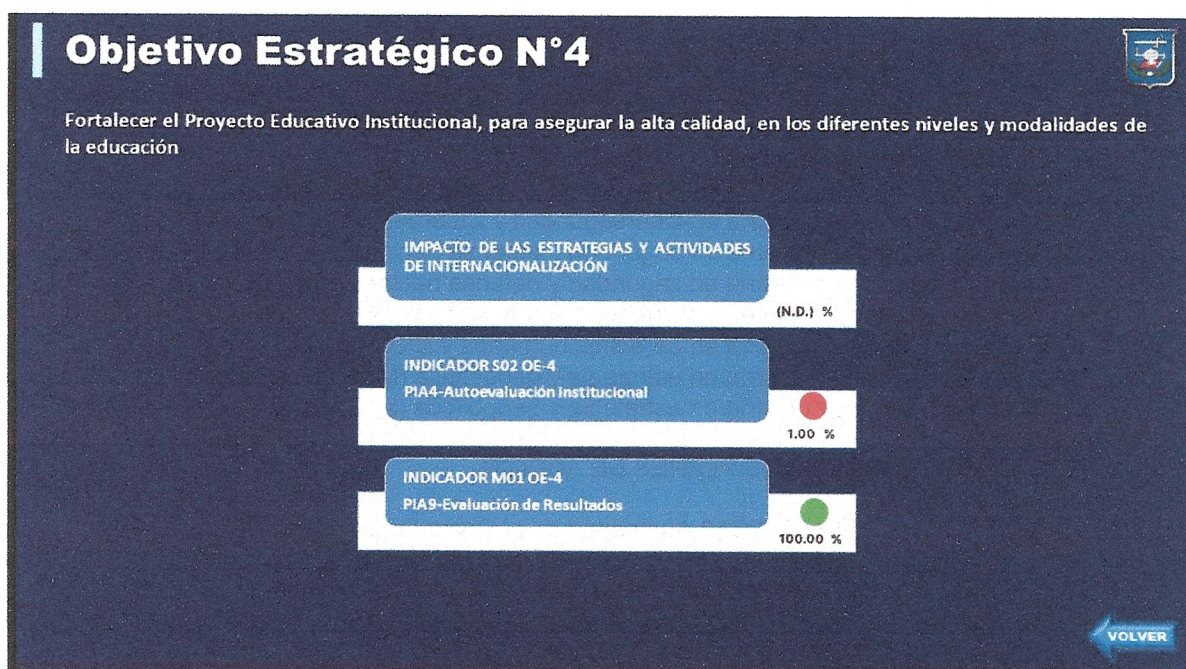
- OBJETIVO ESTRATÉGICO N°4: Fortalecer el Proyecto Educativo Institucional, para asegurar la alta calidad, en los diferentes niveles y modalidades de la educación. **AVANCE 50.50 %**

INDICADORES DE GESTIÓN ASOCIADOS:

- Impacto de las estrategias y actividades de internacionalización.

INDICADORES ASOCIADOS PLANES DE ACCIÓN:

- INDICADOR S02 OE-4 PIA4-Autoevaluación Institucional.
- INDICADOR M01 OE-4 PIA9-Evaluación de Resultados.



ANÁLISIS: En este objetivo estratégico en particular se evidencia la falta de indicadores que permitan alcanzar las metas propuestas, la razón es que faltan incluir 3 indicadores como los siguientes: 1. Capacitaciones en documentos rectores internos que se originen en el periodo 2. Capacitaciones en lineamientos estratégicos que se originen en el proceso de direccionamiento estratégico 3. Avance capacidad de infraestructura académica – Auditorio, los cuales se cargarán una vez entregado el presente informe.

Otro aspecto relevante es que en el caso del indicador asociado al proceso de Autoevaluación Institucional S02 PIA4- Autoevaluación Institucional, no registro actividad en los meses de enero, febrero y marzo, lo cual se representa con un cumplimiento del 1%.

D. PERSPECTIVA: SOSTENIBILIDAD, EVOLUCIÓN Y ADAPTACIÓN INSTITUCIONAL:

Actividades internas que contribuyan a la generación de valor y al logro de los objetivos estratégicos.
AVANCE 78.88%

OBJETIVO ESTRATÉGICO:

- **OBJETIVO ESTRATÉGICO N°5:** Fortalecer el Sistema Integrado de Gestión y Control para ser eficientes y eficaces a través del aprovechamiento de las capacidades. **AVANCE 74.24%**

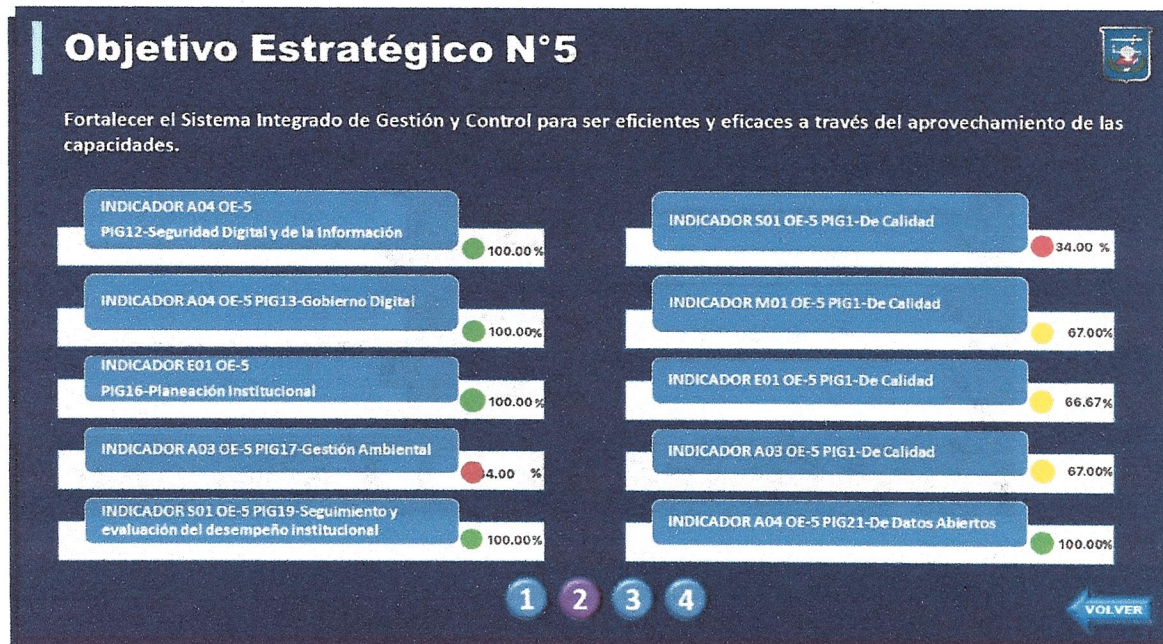
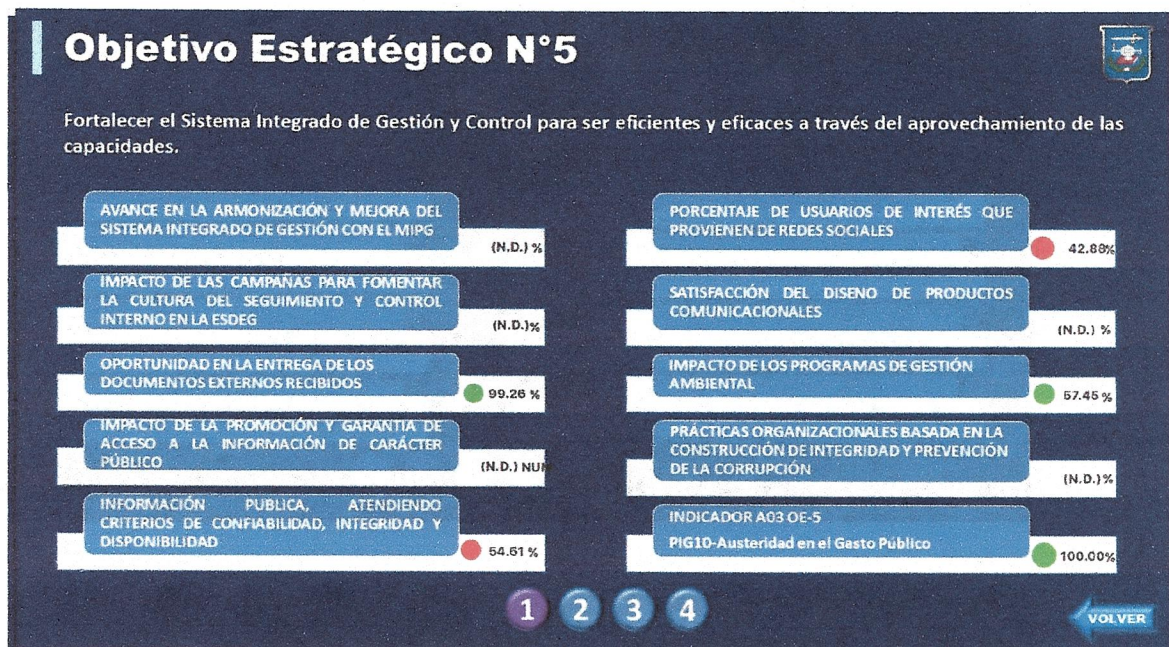
INDICADORES DE GESTIÓN ASOCIADOS:

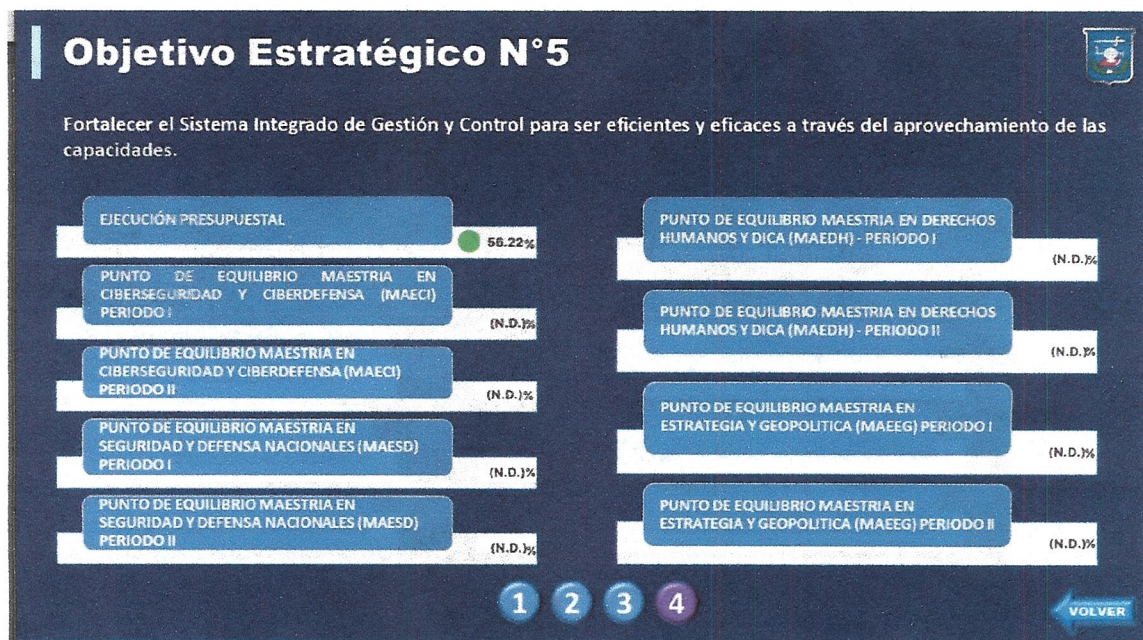
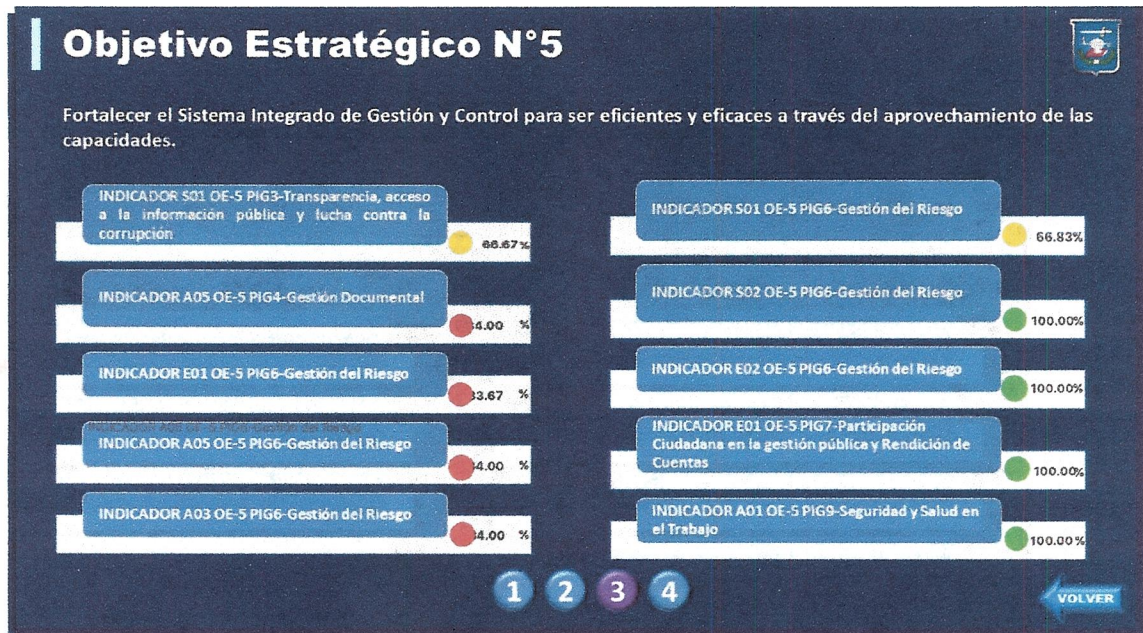
- Avance en la armonización y mejora del sistema integrado de gestión con el MIPG.
- Impacto de las campañas para fomentar la cultura del seguimiento y control interno en la ESDEG.
- Oportunidad en la entrega de los documentos externos recibidos.
- Impacto de la promoción y garantía de acceso a la información de carácter público.
- Información pública, atendiendo criterios de confiabilidad, integridad y disponibilidad.
- Porcentaje de usuarios de interés que provienen de redes sociales.
- Satisfacción del diseño de productos comunicacionales.
- Impacto de los programas de gestión ambiental.
- Prácticas organizacionales basada en la construcción de integridad y prevención de la corrupción.
- Ejecución presupuestal.
- Punto de equilibrio maestría en ciberseguridad y ciberdefensa (MAECI) periodo I.
- Punto de equilibrio maestría en ciberseguridad y Ciberdefensa (MAECI) periodo II.
- Punto de equilibrio maestría en seguridad y defensa nacionales (MAESD) periodo I.
- Punto de equilibrio maestría en seguridad y defensa nacionales (MAESD) periodo II.
- Punto de equilibrio maestría en derechos humanos y DICA (MAEDH) - periodo I.
- Punto de equilibrio maestría en derechos humanos y DICA (MAEDH) - periodo II.
- Punto de equilibrio maestría en estrategia y geopolítica (MAEEG) periodo I.
- Punto de equilibrio maestría en estrategia y geopolítica (MAEEG) periodo II.

INDICADORES ASOCIADOS PLANES DE ACCIÓN:

- INDICADOR A03 OE-5 PIG10-Austeridad en el Gasto Público.
- INDICADOR A04 OE-5 PIG12-Seguridad Digital y de la Información.
- INDICADOR A04 OE-5 PIG13-Gobierno Digital.
- INDICADOR E01 OE-5 PIG16-Planeación Institucional.
- INDICADOR A03 OE-5 PIG17-Gestión Ambiental.
- INDICADOR S01 OE-5 PIG19-Seguimiento y evaluación del desempeño institucional.
- INDICADOR S01 OE-5 PIG1-De Calidad.
- INDICADOR M01 OE-5 PIG1-De Calidad.
- INDICADOR E01 OE-5 PIG1-De Calidad.
- INDICADOR A03 OE-5 PIG1-De Calidad.
- INDICADOR A04 OE-5 PIG21-De Datos Abiertos.
- INDICADOR S01 OE-5 PIG3-Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción.
- INDICADOR A05 OE-5 PIG4-Gestión Documental.
- INDICADOR E01 OE-5 PIG6-Gestión del Riesgo.
- INDICADOR A05 OE-5 PIG6-Gestión del Riesgo.
- INDICADOR A03 OE-5 PIG6-Gestión del Riesgo.
- INDICADOR S01 OE-5 PIG6-Gestión del Riesgo.
- INDICADOR S02 OE-5 PIG6-Gestión del Riesgo.
- INDICADOR E02 OE-5 PIG6-Gestión del Riesgo.
- INDICADOR E01 OE-5 PIG7-Participación Ciudadana en la gestión pública y Rendición de Cuentas.

- INDICADOR A01 OE-5 PIG9-Seguridad y Salud en el Trabajo.





ANÁLISIS: De los 7 objetivos estratégicos es el más fortalecido en cuanto a las variables, pero se evidencia que en los indicadores que pertenecen a la gestión del riesgo no se cumplió con lo propuesto, ya que el promedio de sus métricas es inferior al 59% para el primer trimestre. Otro dato importante es que los indicadores de gestión pertenecientes al proceso de Comunicaciones Estratégicas E02 como lo son: 1. Información pública, atendiendo criterios de confiabilidad, integridad y disponibilidad 2. Porcentaje de usuarios de interés que provienen de redes sociales. Están con un promedio de 56.61% y 48.88% respectivamente afectando el cumplimiento.

OBJETIVO ESTRATÉGICO:

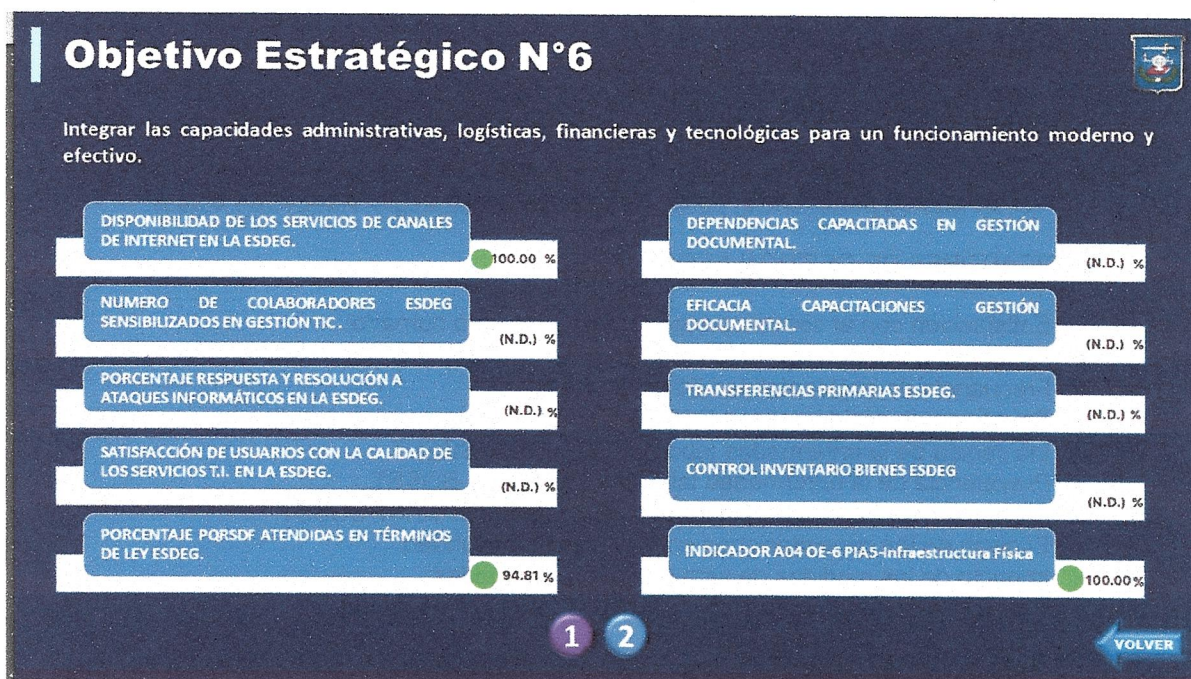
- OBJETIVO ESTRATÉGICO N°6: Integrar las capacidades administrativas, logísticas, financieras y tecnológicas para un funcionamiento moderno y efectivo. **AVANCE 88.10%**

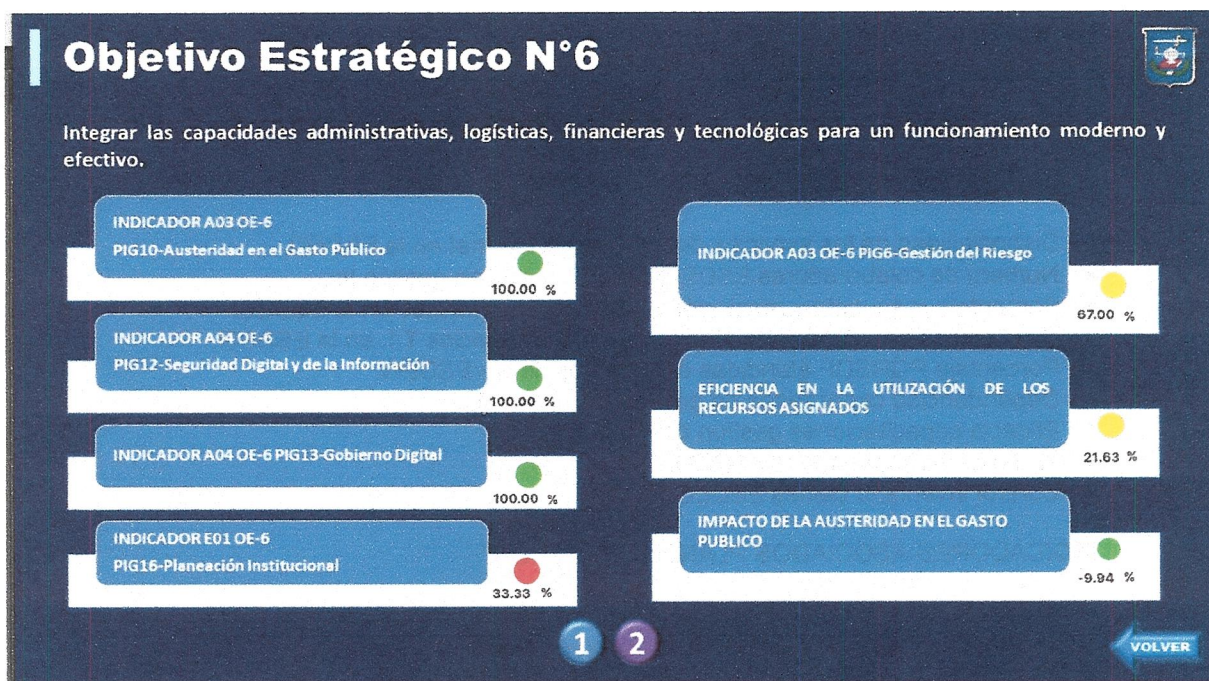
INDICADORES DE GESTIÓN ASOCIADOS:

- Disponibilidad de los servicios de canales de internet en la ESDEG.
- Numero de colaboradores ESDEG sensibilizados en gestión tic.
- Porcentaje respuesta y resolución a ataques informáticos en la ESDEG.
- Satisfacción de usuarios con la calidad de los servicios T.I. en la ESDEG.
- Porcentaje PQRSDF atendidas en términos de ley ESDEG.
- Dependencias capacitadas en gestión documental.
- Eficacia capacitaciones gestión documental.
- Transferencias primarias ESDEG.
- Control inventario bienes ESDEG.

INDICADORES ASOCIADOS PLANES DE ACCIÓN:

- INDICADOR A04 OE-6 PIA5-Infraestructura Física.
- INDICADOR A03 OE-6 PIG10-Austeridad en el Gasto Público.
- INDICADOR A04 OE-6 PIG12-Seguridad Digital y de la Información.
- INDICADOR A04 OE-6 PIG13-Gobierno Digital.
- INDICADOR E01 OE-6 PIG16-Planeación Institucional.
- INDICADOR A03 OE-6 PIG6-Gestión del Riesgo.





ANÁLISIS: Los aspectos más relevantes, es un desempeño aceptable en los indicadores asociados al proceso de Gestión Administrativa A03, donde el Impacto de la austeridad del gasto se encuentra en un porcentaje de -9.94% cumpliendo con lo estipulado por la Directiva Presidencial N°08 del 17 de septiembre de 2022 "Directrices de austeridad hacia un gasto público eficiente" y una eficiencia en la utilización de los recursos asignados con un 21.63% ya que su meta trimestral es del 25%, se destaca también el un cumplimiento del 94.81% en lo que se refiere a las PQRSDf atendidas en términos de la ley.

OBJETIVO ESTRATÉGICO:

- **OBJETIVO ESTRATÉGICO N°7:** Fortalecer las competencias del talento humano, mejorando el sentido de pertenencia, para potencializar la estrategia. **AVANCE 74.30%**

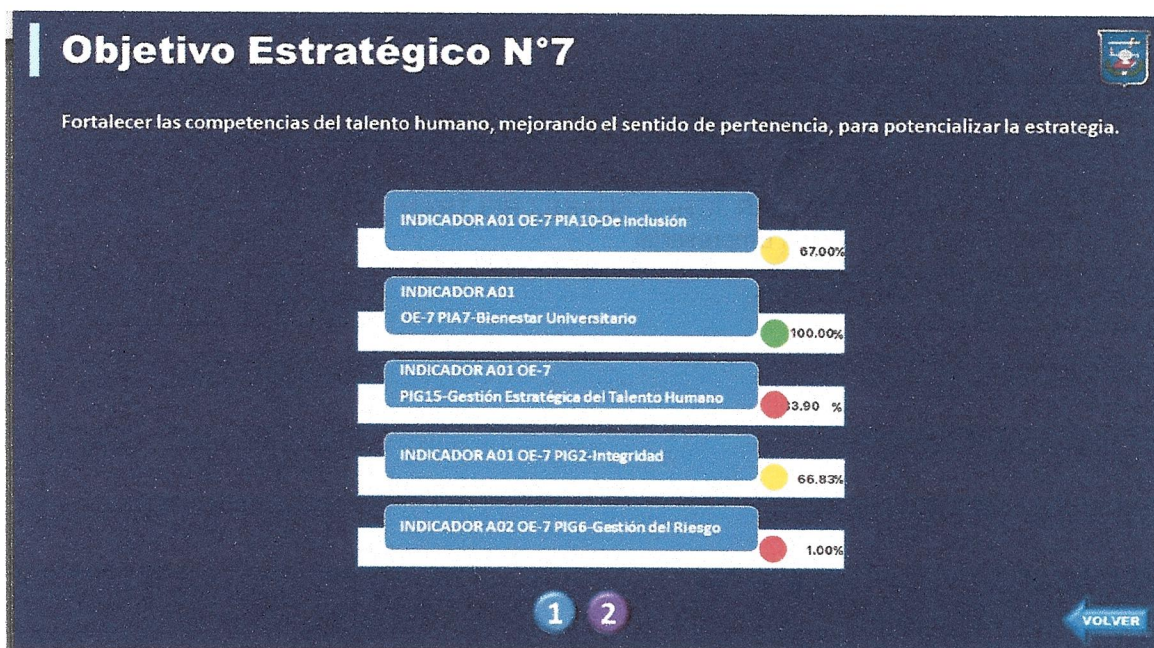
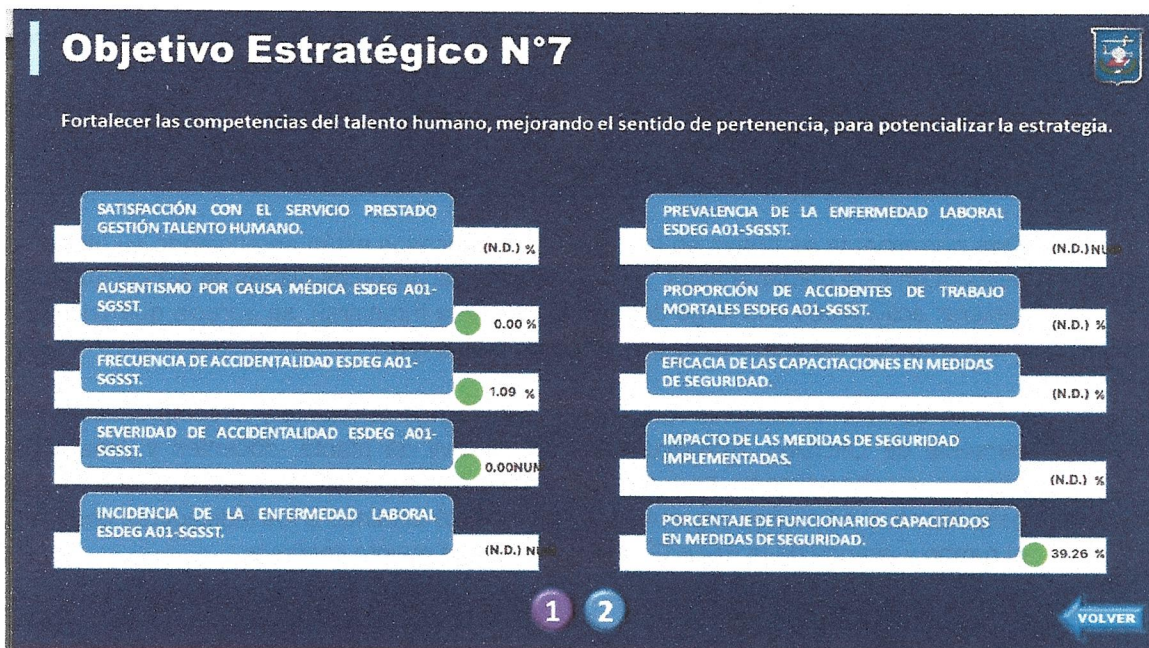
INDICADORES DE GESTIÓN ASOCIADOS:

- Satisfacción con el servicio prestado gestión talento humano.
- Ausentismo por causa médica ESDEG A01-SGSST.
- Frecuencia de accidentalidad ESDEG A01-SGSST.
- Severidad de accidentalidad ESDEG A01-SGSST.
- Incidencia de la enfermedad laboral ESDEG A01-SGSST.
- Prevalencia de la enfermedad laboral ESDEG A01-SGSST.
- Proporción de accidentes de trabajo mortales ESDEG A01-SGSST.
- Eficacia de las capacitaciones en medidas de seguridad.
- Impacto de las medidas de seguridad implementadas.
- Porcentaje de funcionarios capacitados en medidas de seguridad.

INDICADORES ASOCIADOS PLANES DE ACCIÓN:

- INDICADOR A01 OE-7 PIA10-De Inclusión.
- INDICADOR A01 OE-7 PIA7-Bienestar Universitario.

- INDICADOR A01 OE-7 PIG15-Gestión Estratégica del Talento Humano.
- INDICADOR A01 OE-7 PIG2-Integridad.
- INDICADOR A02 OE-7 PIG6-Gestión del Riesgo.



ANÁLISIS: Según los porcentajes de cumplimiento arrojados por el sistema, los indicadores de salud y salud en el trabajo se encuentran en un porcentaje superior al 90%, no obstante, los extraídos de los planes de acción se ven afectados por la no realización de actividades en los meses de febrero y marzo respectivamente.

3. Conclusión.

En conclusión, el Balanced Scorecard, es una forma de trabajar, es una metodología, con la cual el proceso de gestión se simplifica, permite tener una visión más amplia de la ESDEG a futuro y de igual forma mantiene enfocado a cada uno de los procesos en una sola dirección.

A lo largo de este informe se ha visto como el Balanced Scorecard ayuda entender mejor la estrategia, efectuar seguimiento a las metas a través de los indicadores y adoptar las acciones pertinentes cuando se presenten desviaciones.

Esta herramienta es nueva en la ESDEG, los procesos están aprendiendo su utilización, se destaca en este primer análisis, se analice para los próximos planes de acción que se deben generar actividades a lo largo del año (de manera trimestral), se aprecia que cuando no se incluyen estas, los indicadores por ende no se mueven.

El éxito de esta herramienta radica en el aprendizaje constante y el compromiso de todo el personal de Oficiales, Suboficiales, personal civil de planta, docentes y prestadores de servicio, y especialmente de los responsables que ejecutan las actividades en los tiempos estipulados, y no menos importante el seguimiento continuo a los indicadores para asegurar el rumbo y avance de la ESDEG para garantizar la mejora continua.

Respetuosamente,



Sargento Viceprimero **EDGAR JOHAN SUAREZ BELTRAN**
Administrador Suite Vision Empresarial
Escuela Superior de Guerra "General Rafael Reyes Prieto"