

Desarrollo y mejora del control gerencial en una unidad militar

COMANDANTE DE GRUPO (AD) RODRIGO VILLALOBOS CHANDÍA,
FUERZA AÉREA DE CHILE

Introducción

Las exigencias del ambiente en el que conviven las organizaciones militares se relacionan y se ven influenciadas por el entorno (tanto interno como externo) y las variables que lo componen. Factores internos, como la capacidad de gestión, comunicación y coordinación, tienen una directa relación con factores externos como la economía regional y la percepción de sus grupos de interés (*Stakeholders*: como se conoce en inglés con los que la unidad militar se relaciona); estos factores son los que impactan directamente en cómo el comandante desarrolla su gestión al mando de una unidad militar. La forma en que el comandante gestione estas relaciones será el soporte de la capacidad de estas para enfrentar las fortalezas, debilidades, oportunidades y/o amenazas con las que la gestión de la unidad se debe relacionar.

Cuando no se es eficiente y proactivo para buscar un equilibrio en la relación de estas variables, es probable que quienes dirigen una organización se distancien de la oportunidad de desarrollar y ejercer procesos de control de gestión en su nivel de responsabilidad. Esta posibilidad trae consigo que se limiten las instancias de reflexión y refresco del direccionamiento en que se encuentra el cumplimiento de los objetivos propuestos; desviando en algunas ocasiones los esfuerzos para sostener actividades que, en la mayoría de las ocasiones, no se encuentran directamente vinculadas al foco estratégico (concepto que engloba los principales elementos de la estructura estratégica de una organización tales como, misión, visión, valores y propuesta de valor) definido.

Las unidades militares que hoy en día nos corresponde liderar no están ajenas a este entorno; más aún, son agentes que aportan en forma constante al desarrollo de nuestros países, motivo por el cual la comunidad exige de ellas un actuar profesional, moderno, eficiente y transparente.

Estos desafíos deben demandar y estimular que las organizaciones militares optimicen e implementen instancias de control de gestión, que le permitan materializar sus objetivos fijados a corto, mediano y largo plazo. Lo anterior, sin desviarse del propósito principal otorgado por cada misión institucional.

Antecedentes

El desarrollo y uso de elementos y/o herramientas relacionadas con el control de gestión en organizaciones militares, trae consigo desafíos para el ejercicio del mando y la organización en su totalidad, ya que exhorta al comandante a mantener la orientación y el control de las decisiones que se adoptan en el quehacer diario en los diferentes ámbitos de acción institucional. A su vez, procura que cada uno de sus integrantes logre conocer y comprender en forma sistémica el alcance, sentido y trascendencia de las decisiones adoptadas, de manera que se pueda resolver de forma integral las necesidades, interrogantes y demandas generadas en el contexto de una economía global.

Es por este motivo que el presente artículo pretende proponer al comandante las bases y pasos iniciales para el desarrollo e implementación de un modelo de control de gestión, que le permita mantener de forma simple el control de sus objetivos y por medio de un comportamiento alineado del personal de su unidad.

¿Qué es el control de gestión?

Para los investigadores Robbins S. y Coulter M.¹ el control de gestión es una comparación entre lo que se había planificado y lo que resulta de la ejecución de la planificación, ya que la lógica a seguir después de planificar es establecer cierta estructura de acuerdo con lo que se quiera alcanzar, destinando recursos y guiando los esfuerzos de la organización para ello.

Para los investigadores Anthony R. y Govindarajan V.², el control de gestión es el proceso por el cual los directivos influyen a otros miembros de la organización para que implanten las estrategias de esta. Implica un conjunto de actividades, incluyendo: planificación de lo que la organización debería hacer, coordinación de las actividades de distintas partes de la organización, comunicación de la información, evaluación de la información y decisión de las acciones a tomar e influencia en las personas para que cambien su comportamiento; esta última definición se sustenta en la necesidad implícita de influenciar al recurso humano, para que sea un elemento base para el éxito de un sistema de control de gestión.

Al basarse en la visión expuesta por los autores antes señalados y las consideraciones hechas anteriormente con respecto al control y la gestión, para el presente artículo se procederá a definir el control de gestión de la siguiente manera: proceso mediante el cual el comandante de unidad, por medio del comportamiento alineado de todo su personal, logra con información generada periódicamente conocer el comportamiento y los resultados de las áreas consideradas fundamentales, gestionando en el día a día los objetivos estratégicos de la unidad.

¿Qué es el Cuadro de Mando Integral?

Uno de los modelos más utilizados para desarrollar y ejecutar el control de gestión es el Cuadro de Mando Integral (CMI) desarrollado por Kaplan D. y Norton R. (2008)³, quienes presentan al CMI como la traducción de la estrategia mediante la medición de actividades, lo que se traduce y representa en un conjunto de indicadores que tienen por finalidad realizar un seguimiento periódico de los objetivos de la organización.

Para el investigador Paul Nivens⁴, el CMI es aquel tablero que refleja los temas importantes contenidos en la nueva visión, misión y objetivos (estratégicos); es decir, es una forma de agrupar un conjunto de objetivos estratégicos diferenciándolos por su impacto, de modo que la relación causa-efecto entre ellos pueda explicarse de manera sencilla.

Como se puede apreciar, las definiciones que los creadores e investigadores dan al CMI logran dejar en claro el alcance e implicación que este modelo de control de gestión tiene en las organizaciones, dónde se invita en este caso al comandante a analizar, gestionar y controlar a la unidad poniendo énfasis en el uso eficiente de su presupuesto, el desarrollo y capacitación de su personal; el clima organizacional de la unidad; sus relaciones clave, sus recursos y capacidades; sus principales procesos y finalmente aquellas organizaciones que reciben el bien o servicio que la misión de la unidad le ha asignado.

¿Qué herramientas de la administración estratégica pueden ser de utilidad al comandante?

Para conformar la estructura básica de un sistema de control de gestión, es necesario que el comandante logre obtener una visión integral de la organización y su entorno. Es aquí en donde se recomienda utilizar herramientas asociadas a la Administración estratégica, descrita por Thomas, L. W., Hunger, J. D., & Oliva, I.⁵ como el proceso de evaluación sistemática de un negocio que define los objetivos a largo plazo, identifica metas y objetivos, desarrolla estrategias para alcanzar estos, y localiza recursos para realizarlos Ed. Pearson Educación), tales como el análisis PEST (político, económico, social y tecnológico) y el análisis de los recursos y capacidades, con la finalidad de obtener la información relativa a las situaciones internas y externas que finalmente conformarán el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de la organización. Este análisis permitirá obtener de forma ordenada la información para comenzar a estructurar un sistema de control de gestión.

A continuación, se presenta una breve descripción de las principales herramientas de la administración estratégica sugeridas para que el comandante pueda conformar un modelo de control de gestión para su unidad.

Análisis PEST

Este análisis se respalda en el estudio de las variables externas que influyen en el comportamiento de organizaciones y mercados, como son las fuerzas políticas, económicas, sociales y tecnológicas (ver figura 1). La evaluación de este tipo de variables permitirá al comandante y su personal detectar las oportunidades y amenazas presentes en el entorno, con el fin de convertirlas en información útil para la toma de decisiones.

Con el análisis PEST, se pueden construir los diferentes escenarios en los que se desarrollará la unidad. Se trata de un esquema detallado sobre qué cambios provocará el entorno y las maneras en las que se podrá adaptar la organización. De esta forma, desarrollando y analizando diversos escenarios, se abarcarán las posibles estrategias futuras que podrá llevar a cabo la organización.

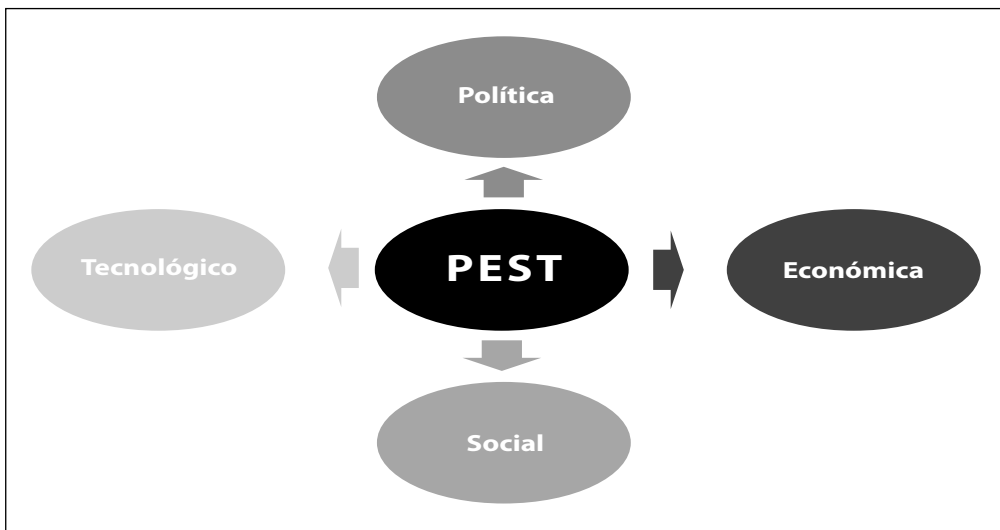


Figura 1: Diagrama PEST

Fuente: *Elaboración propia*

A continuación y sobre la base de lo propuesto por los investigadores Hitt M., Duane R. y Hoskisson R.⁶, se describirá cada uno de los factores externos que afectan a una organización:

1. Factores políticos: son todos aquellos que puedan determinar la actividad de la organización. Por ejemplo, las diferentes políticas del gobierno, las

subvenciones, la política fiscal de los diferentes países, las modificaciones en los tratados comerciales, etc.

2. Factores económicos: en este contexto se deben considerar los ciclos económicos, las políticas económicas del gobierno, los tipos de interés, los factores macroeconómicos propios de cada país, los tipos de cambio o el nivel de inflación, han de ser tenidos en cuenta para la definición de los objetivos económicos de la organización.
3. Factores sociales: todas aquellas variables sociales que pueden influir en la organización. Cambios en la percepción que la sociedad pueda desarrollar de sus fuerzas armadas, cambios en el nivel de ingresos o cambios en el nivel poblacional, entre otros.
4. Factores tecnológicos: para el desarrollo de la organización se busca un entorno que promulgue la innovación de las tecnologías de información y telecomunicaciones. La inversión y la promoción del desarrollo tecnológico llevará a la organización a integrar dichas variables dentro de su estrategia.

Un aspecto importante que el comandante debe considerar es que las fuentes que sostienen la información vertidas en cada variable del PEST deben ser de fuentes fidedignas y comprobadas, de esta forma el análisis de la información disponible y su posterior incorporación en la toma de decisiones aumentará las posibilidades de lograr los objetivos y metas dispuestos por la organización.

Análisis de los recursos y capacidades

Este análisis se desarrolla sobre la base de la teoría de los recursos y capacidades que, para el investigador Raúl Cardona,⁷ consiste en desarrollar la estrategia de una organización basándose en el “análisis del proceso de identificación y valoración de los recursos y capacidades para establecer y mantener ventajas competitivas”. Su finalidad es determinar las fortalezas y debilidades mediante un análisis interno de la organización.

Bajo esta teoría, los recursos con que cuenta la organización se pueden clasificar en recursos tangibles, donde se encuentran los recursos físicos (mobiliario, vehículos, infraestructura) y financieros (dinero, derechos de cobro, etc.). Por otra parte, se encuentran los recursos intangibles: organizativos (marca, prestigio, imagen) y humanos (conocimientos, habilidades, motivación, experiencia, etc.).

En cuanto a las capacidades, estas se deben comprender como aquellas que se forman a partir de los recursos y la manera en que estos se relacionan en la organización. Para Gómez P.⁸, las capacidades son competencias o habilidades colectivas que permiten llevar a cabo una actividad concreta, así como las rutinas organizativas que permiten desarrollar una actividad de forma diferencial. Las

capacidades permiten desarrollar apropiadamente una actividad a partir de una adecuada combinación de los recursos, normalmente están unidas al capital humano y se apoyan sobre los activos intangibles.

Análisis FODA

Una necesidad esencial para el desarrollo de un modelo de control de gestión consiste en obtener una instantánea acerca de cómo se encuentra la unidad. Por este motivo se hace necesario contar con herramientas que permitan ordenar lógicamente y analizar la relación tanto interna como externa del entorno en el que se encuentra la unidad. De esta forma puede enfrentar con claridad las decisiones más importantes y optar por la mejor estrategia a seguir (ver figura 2).

El análisis FODA es una herramienta que se usa para analizar la relación existente entre la situación externa (oportunidades y amenazas) e interna (fortalezas y debilidades) de una organización en un momento determinado. Una vez desarrollado el análisis PEST, y el de recursos y capacidades, se puede contar con los *inputs* básicos para comprender el marco externo en el cual se desarrolla una organización, encontrándose en situación de rescatar y analizar las oportunidades y amenazas que la industria presente.

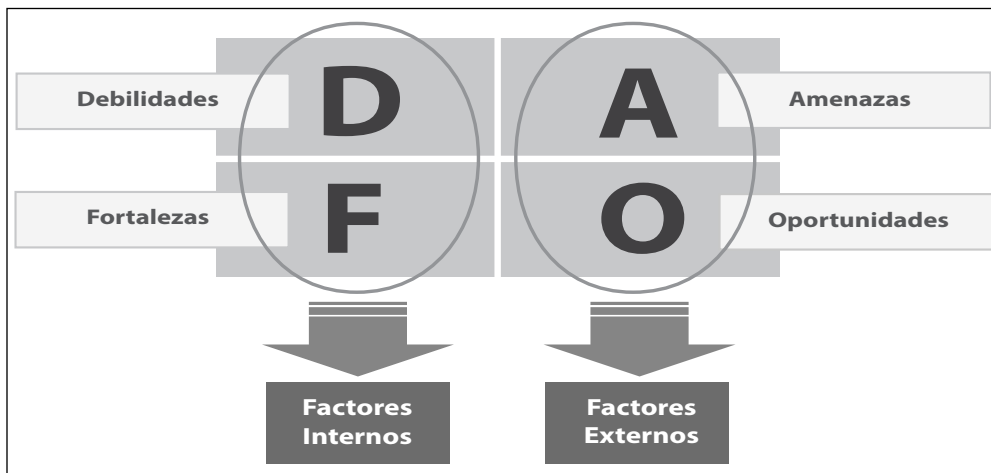


Figura 2: Sigla FODA y su relación con el ambiente

Fuente: Bureau Veritas, (2012)

Para el investigador Borrello A.⁹, la sigla FODA se puede definir de la siguiente forma:

1. Fortalezas: también llamados “puntos fuertes”, aquellas características propias de la organización que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos.

2. Oportunidades: se denominan oportunidades aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la organización y que podrían favorecer el logro de los objetivos.
3. Amenazas: son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la organización y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logros de los objetivos.
4. Debilidades o “puntos débiles”: son aquellas características propias de la organización que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos.

El beneficio que se obtiene con la aplicación del análisis FODA es conocer la situación real en la que se encuentra la organización, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el entorno.

Tablero de comando

Para Kaplan y Norton¹⁰, la filosofía del control de gestión es lograr la traducción de la estrategia mediante la medición de actividades. Lo antes señalado se puede traducir y representar en un conjunto de indicadores, con el fin de realizar un seguimiento periódico de las tareas que se llevan a cabo y así poder supervisar adecuadamente. A esta herramienta se le denomina tablero de comando (ver tabla 1).

El objetivo del tablero de comando como herramienta de control de gestión es entregar la posibilidad de monitorear la evolución de los indicadores esenciales, y de esta forma conocer la situación en que se encuentra la organización con respecto a las metas estratégicas establecidas principalmente por el nivel superior. Estructuralmente el tablero de comando se conforma sobre la base de cuatro perspectivas para analizar una organización, siendo las principales y las establecidas por sus creadores¹¹: la de aprendizaje y crecimiento, procesos, clientes y financiera. Estas perspectivas no son fijas, y es aquí en donde se genera la posibilidad de utilizar este modelo en una organización militar.

Nº Perspectiva	Nombre
4	Financiera
3	Clientes
2	Procesos
1	Aprendizaje y crecimiento

Tabla 1: Perspectivas tradicionales de un tablero de comando

Fuente: Elaboración propia sobre la base de lo propuesto por Kaplan y Norton (2008)

A continuación se profundizarán los elementos que conforman el tablero de comando:

1. **Indicadores:** un indicador es un dato o conjunto de datos que sirve para medir objetivamente la evolución de un proceso o iniciativa, ayudando de esta forma a evaluar en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos propuestos. Los indicadores deben ser fáciles de comprender y manipular.
2. **Meta:** corresponde a la visión de futuro del desempeño, que la organización pretende alcanzar con la ejecución de los objetivos estratégicos desarrollados en su planificación estratégica.¹²
3. **Planes y/o iniciativas:** los planes y/o iniciativas estratégicas, están representados por aquellos grupos de proyectos y programas de duración limitada, diseñados para ayudar a que la unidad alcance el desempeño deseado. Estas iniciativas no están incluidas en las actividades cotidianas de la organización. Por último, las iniciativas no son seleccionadas de forma aislada, al contrario, estas obedecen al logro de los objetivos estratégicos.

Finalmente, el uso del tablero de comando genera un impacto y se debe tener presente que no se puede medir todo, como tampoco en todo momento, sino que se debe establecer la frecuencia con la que se va a medir cada elemento (semanal, quincenal, mensual, trimestral, etc.).

¿Qué elementos de la estructura estratégica de la unidad debe considerar el comandante?

Existen elementos de la estructura estratégica de la unidad que serán de utilidad para que el comandante pueda conformar su sistema de control de gestión: la declaración y/o revisión del foco estratégico (misión, visión, valores y propuesta de valor), que se establecerá como un elemento básico y direccional del sistema de control de gestión.

De esta forma y sobre la base de lo establecido por el autor Paul Nivens¹³ se identifican elementos básicos que deben estructurar el foco estratégico de una organización:

1. **La misión:** para los investigadores Kovacevic A. y Reynoso A.¹⁴ puede definirse como el propósito de la organización o también como la razón de ser de la compañía. Este propósito debe ser amplio y duradero.
2. **La visión:** para los mismos autores, es una declaración del futuro o sueño de la empresa, la cual debe ser breve, simple y fácilmente entendible por todos, con el fin de usarla como mensaje comunicacional para motivar a los empleados de una compañía y transmitir al mercado lo que se quiere ser. Por lo tanto, debe ser medible y verificable, específica y compartida.

Los mismos autores definen tres elementos claves que identifican la adecuada definición y enfoque de una visión, para ser considerada como verdadera dirección estratégica para la organización. Éstos son: *¿cuándo?*, *¿qué?* y *¿cómo?* El *¿cuándo?* representa un sentido de responsabilidad, compromiso y logro de la visión. El *¿qué?* identifica la esencia de la estrategia, los factores más importantes a lograr o alcanzar en el futuro. El *¿cómo?* son todos aquellos elementos fundamentales para lograr esta visión.

3. Los valores: para el investigador Francés A.¹⁵ son las declaraciones estratégicas que plantean el marco ético-social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones. “Los valores forman parte de la cultura organizacional y establece los límites en los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como personal”.
4. La propuesta de valor: es definida por los investigadores Kaplan R. y David N.¹⁶ como aquel elemento del foco estratégico que define la estrategia de la compañía para el cliente, describiendo la combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen que una empresa ofrece al cliente objetivo. La propuesta de valor debe comunicar aquello que la empresa espera hacer mejor o de manera diferente que la competencia para sus clientes. Para su desarrollo debe buscar dar respuesta a las siguientes interrogantes: *¿por qué el cliente me elige?*; *¿por qué el cliente es mío?*; *¿por qué el cliente vuelve?* Finalmente, es la propuesta de valor aquel elemento del foco estratégico de la organización, que servirá de guía para la orientación de sus principales objetivos (procesos), de manera que no se pierda el enfoque hacia el cliente.

Paso a paso para el desarrollo y uso de un modelo de control de gestión

El modelo de control de gestión debe considerar las interacciones de sus principales elementos y procesos, con la finalidad de generar información para la toma de decisiones y la mejora en la gestión de sus diferentes niveles. El modelo debe permitir al comandante conocer el cómo, el cuándo y el dónde se han utilizado los recursos dispuestos para el logro de los objetivos de la unidad, de manera que se logren efectuar procesos de retroalimentación a tiempo y sin perder el objetivo.

El paso a paso propuesto para el desarrollo y uso de un modelo de control de gestión para una unidad militar se compondrá de dos elementos básicos: las características del modelo y las principales etapas y elementos que lo deben componer.

Principales características que debe tener un modelo de control de gestión para una organización militar

Las principales características que debe mantener un modelo de control de gestión para una unidad militar han sido desarrolladas sobre la base de lo propuesto por Muñiz L.¹⁷ Son presentadas, en este caso, con una orientación genérica dirigida a orientar la gestión del comandante de una unidad militar.

El modelo de control de gestión debe ser:

1. **Integral:** esta característica del control de gestión debe permitir a la organización militar, identificar y abarcar de forma integral los principales procesos que sostienen el cumplimiento de los objetivos de la unidad desde la perspectiva del presupuesto, los recursos, los procesos y los clientes. Estos son los elementos principales de la estructura de un CMI; modelo desarrollado y presentado en la revista *Harvard Business Review* por Robert Kaplan y David Norton en el año 1992. El CMI es actualmente el principal modelo asociado al control de gestión en organizaciones con y sin fines de lucro. Su argumento se desarrolla sobre la base de lo indicado por Nivens.
2. **Oportuno:** el sistema de control de gestión debe permitir que el comandante pueda controlar de forma oportuna el grado de cumplimiento de sus objetivos y de su evolución. Esta característica precisa que la unidad desarrolle la capacidad para establecer y documentar normas, procesos, actividades, tareas, programas, presupuestos, procedimientos, planes de gestión y estándares o criterios de evaluación o comparación; para evaluar o comparar el grado de cumplimiento de los objetivos dispuestos.
3. **Eficiente:** esta característica del control de gestión debe estimular al comandante, para mantener una medición permanente de la capacidad que presentan sus recursos asignados para el cumplimiento de su misión. La finalidad es evaluar su eficiencia en la consecución de los objetivos.
4. **Motivador:** esta característica del sistema de control de gestión debe precisar que el comandante mantenga motivado e integrado a su personal, con la vista puesta en la consecución de los objetivos. Para esto, debe desarrollar y capacitar a su personal, considerando en todo momento las variables necesarias para el control de gestión tales como la motivación, la capacitación y los incentivos, entre otros.

Etapas y elementos que deberían conformar el sistema de control de gestión, para una organización militar

Las etapas y elementos que a continuación se proponen han sido desarrolladas sobre la base de lo propuesto por Muñiz L.¹⁸ y sobre lo establecido por Nivens, que en su conjunto permiten proponer las etapas y elementos que corresponden para conformar el sistema de control de gestión para una organización militar (ver figura 3).



Figura 3: Etapas propuestas para desarrollo del sistema de control de gestión para una unidad militar.

Fuente: *Elaboración propia.*

Etapa 1: Análisis y evaluación de la situación de la Unidad, con relación a su entorno

En esta etapa el comandante y su personal debe efectuar el levantamiento y análisis de la situación actual de la unidad. De esta manera, se podrá identificar con qué cuenta la unidad en materia de control de gestión y cómo es su funcionamiento; qué se puede mejorar y qué se debe cambiar.

Elementos y herramientas para utilizar: análisis PEST, análisis de los recursos y capacidades y análisis FODA. Con la finalidad de efectuar una evaluación y análisis del entorno de la unidad con información válida, se sugiere en esta etapa el uso de herramientas de la administración estratégica tales como el análisis PEST, para levantar información del entorno externo de la unidad, y el análisis de los recursos y capacidades, para procesar información de la situación interna de la unidad. Ambos análisis en su conjunto entregan información relativa a la situación del ambiente de la unidad, para desarrollar un sistema de control de gestión. Por último, en esta etapa se sugiere el desarrollo de una matriz FODA, para determinar las estrategias a seguir por unidad, en relación con lo que se puede cambiar y/o eliminar.

Etapa 2: análisis del foco estratégico de la unidad

En esta etapa se debe analizar el foco estratégico de la unidad, motivo por el que será necesario conocer y analizar la visión, misión, base valórica y propuesta de valor que la unidad tiene definido (de no existir algunos de estos elementos, deberán ser desarrollados por la unidad, procurando mantener un correcto alineamiento con los elementos del foco estratégico inmediatamente superior). Esta etapa consiste de los siguientes elementos:

1. **Visión:** consiste en la declaración formal, acerca de cómo aspira la unidad a ser percibida dentro de un horizonte de al menos cinco años.
2. **Misión:** consiste en el propósito fundamental de la unidad (misión de la unidad).
3. **Base valórica:** consiste en las declaraciones estratégicas que plantean el marco ético-social dentro del cual se desenvolverá el recurso humano de la unidad.
4. **Propuesta de valor:** consiste en la capacidad que tiene la unidad en definir aquellos atributos por los cuales la institución valora el servicio que esta entrega. Por ejemplo, propuesta de valor para la escuela de aviación: desarrollar el proceso formativo, a través de equipos formadores multidisciplinarios e integrales, que aportan en forma permanente un alto sentido del honor, deber y excelencia en el servicio (elaboración propia, sobre la base del trabajo de campo).

Finalmente, en este punto, el producto es un foco estratégico actualizado y alineado con las directrices del nivel superior.

Etapa 3: Definición y alineamiento de los Objetivos Estratégicos

En esta etapa, se deben identificar y/o desarrollar los objetivos estratégicos que la unidad debe cumplir para la consecución de su misión. Es posible que los objetivos estratégicos de la unidad ya se encuentren definidos en la planificación o los documentos ejecutivos; por ello, en el caso de existir, se precisa el análisis de los objetivos (en cuanto a su nivel de alineamiento con el foco estratégico definido en el punto anterior). En el caso de que no se encuentren definidos, la unidad deberá desarrollarlos, de manera que sirvan de base para el control de gestión.

Perspectivas del tablero de comando: son cuatro perspectivas que estructuran el tablero. Se recomienda para una organización sin fines de lucro desde la base. Debe contar con el siguiente orden de elementos:

1. **Presupuesto:** considerando que una unidad militar es una organización sin fines de lucro, se propone establecer como perspectiva base (inicial) del

tablero al presupuesto, por ser esta la forma de financiamiento que tienen las organizaciones públicas).

2. **Aprendizaje y crecimiento:** esta perspectiva identifica las capacidades que debe tener o desarrollar el personal de la unidad, para otorgar valor a su servicio; además de los sistemas y la infraestructura que requiere para generar una mejora y crecimiento a corto, medio y largo plazo.
3. **Procesos:** para esta perspectiva, la unidad debe identificar los principales procesos que sostienen el bien o servicio que entrega. Estos procesos le deben permitir cumplir con su misión.
4. **Cliente:** en esta perspectiva la unidad debe identificar a sus “clientes” (externos o internos), sus características y necesidades. Lo anterior se desarrolla con la finalidad de orientar los principales procesos, teniendo siempre presente cumplir con la propuesta de valor ofrecida, de manera que los clientes estén satisfechos y se fidelicen con el servicio entregado.
5. **Objetivos estratégicos:** son los objetivos que deben ser gestionados y controlados por el comandante. Estos objetivos responden a la razón de ser de la unidad, y reflejan la relación e impacto de esta con su entorno. Los objetivos deben ser ordenados y ubicados en el tablero, en cada perspectiva de acuerdo con su orientación (logro esperado).

Etapa 4, Parámetros de medición y planes

En esta etapa, se deben establecer los parámetros de medición y las metas para cada indicador. Estos parámetros serán necesarios para controlar la gestión en un período de tiempo determinado, y con ello retroalimentar a las diferentes organizaciones internas con relación al cumplimiento de los objetivos propuestos utilizando los siguientes elementos (ver tabla 2):

1. **Objetivo estratégico:** corresponde a los objetivos definidos por el comandante para la unidad, los que deben ser alineados con cada perspectiva, de acuerdo con su orientación (ejemplo: capacitar al personal en sistema de armas XX, es un objetivo que debe ser ubicado en la perspectiva “aprendizaje y crecimiento” en la tabla 2; Asegurar el cumplimiento del presupuesto debe ir en la perspectiva “presupuesto” de la misma tabla)
2. **Indicador:** es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, su finalidad es que con su uso se dé cuenta del logro del objetivo (debe presentarse el título, la fórmula y la explicación)

3. Meta: corresponde al parámetro de referencia previamente fijado, con el que se contrasta la información del indicador (corto, mediano y largo plazo; según el comandante estime).
4. Responsable: se determina a la organización interna que será responsable del plan o iniciativa.
5. Plan o iniciativa: acciones que la organización podría implementar para poner en acción los objetivos estratégicos.

Perspectiva	Objetivo	Indicador título	Indicador fórmula	Indicador explicación	Meta corto plazo	Meta mediano plazo	Meta largo plazo	Área responsable/plan asociado
Cliente								
Procesos								
Aprendizaje y crecimiento								
Presupuesto								

Tabla 2: Estructura propuesta para el tablero de comando

Fuente: Elaboración propia

Las principales etapas y elementos (ver tabla 3), junto con las cuatro características propuestas, conforman los dos elementos que en su conjunto se proponen para estructurar un modelo de control de gestión para una unidad militar. De acuerdo con lo anterior, se propone un modelo de cuatro etapas, que busca entregar la orientación base para el desarrollo de un sistema de control de gestión, para una unidad militar.

Etapas	Elementos	Resultado y/o producto de la etapa
Análisis y evaluación de la situación de la unidad, con relación a su entorno.	Análisis PEST (político, económico, social y tecnológico) del ambiente externo de la unidad. Análisis de los recursos y capacidades; para levantar información de la situación interna de la unidad. Análisis FODA.	Oportunidades y amenazas de la unidad, con relación a su ambiente externo. Fortalezas y debilidades de la unidad, con relación a su ambiente interno.
Análisis del foco estratégico de la unidad.	Visión Misión Base valórica Propuesta de valor	Foco estratégico de la Unidad, inmediatamente alineado con el foco estratégico de la unidad superior.
Definición de objetivos estratégicos.	Objetivos estratégicos. Perspectivas del tablero de comando.	Objetivos estratégicos de la unidad, alineados sobre la base de la estructura de un tablero de comando.
Parámetros de medición y planes.	Indicador Meta Plan o iniciativa responsable	Tablero de comando de la unidad, con sus principales elementos de medición.

Tabla 3: Detalle de las etapas y elementos del modelo de control de gestión propuesto

Fuente: Elaboración propia

Conclusión

La mejora, desarrollo y uso del control de gestión en una unidad militar es una oportunidad favorable para propiciar instancias de definición y ejecución, de forma alineada e integral, de los objetivos en cada uno de los niveles organizacionales que se requiera, exigiendo a su vez a los niveles superiores involucrarse e influir sobre los demás miembros de la organización, para que estos cumplan e implementen los objetivos establecidos.

Asimismo, para la implementación exitosa y oportuna de un modelo de control de gestión, se propone que el comandante de unidad considere las siguientes sugerencias:

1. El comandante de unidad debe considerar asegurar un buen proceso de comunicación y formación. De esta forma se podrán morigerar los riesgos y posibles resistencias.
2. El comandante debe considerar las características propias de una organización militar, tales como disciplina, compromiso, identificación. Siendo identificadas permiten y allanan el camino para el desarrollo y uso de iniciativas estratégicas relacionadas con el control de gestión.
3. El proceso de alineamiento de una unidad militar en torno al control de gestión debe ser acompañado por la búsqueda de una visión compartida entre los diferentes equipos de trabajo presentes en cada uno de los niveles organizacionales. A su vez, estos deben orientar sus esfuerzos para la consecución de las metas particulares de cada miembro de la unidad, a través del cumplimiento de la misión superior.

Finalmente, el que una unidad militar logre implementar un modelo de control de gestión le permitiría enfrentarse de forma oportuna e integrada a las demandas del cumplimiento de su misión y/o aquellas que se presenten fuera de ella. □

Notas

1. Robbins S. & Coulter M. (2005). *Administración*. 8^{ava} Edición. México: Pearson Educación.
2. Anthony R, Govindarajan V. (2003). *Sistemas de Control de Gestión*, 10^a edición. Barcelona, España: Mc Graw Hill.
3. Kaplan R. & Norton D. (2008). *Execution Premium*. Barcelona: Deusto.
4. Niven P. (2003). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Barcelona: Gestión 2000.
5. Thomas, L. W., Hunger, J. D., & Oliva, I. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. (p. 3). Ed. Pearson Educación.
6. Hitt M., Duane R., & Hoskisson R. (2011). *Administración Estratégica*. Cengage Learning, Eleventh Edition.

7. Cardona R. (2013). *Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo*. In Forum Doctoral, 4, 113-114.
8. Gómez P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores*, (Vol. VI). Madrid: Narcea, S.A.
9. Borello A. (2000). *El plan de Negocios*. Madrid: McGraw-Hill.
10. Kaplan R. & Norton D. (2008). *Execution Premium*. Barcelona: Deusto.
11. Kaplan R. & Norton D. (2009). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
12. Armijo, M., & Pública, G. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. ILPES CEPAL. p.101.
13. Niven P. (2003). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Barcelona: Gestión 2000.
14. Kovacevic A. & Reynoso A. (2010). *El Diamante de las Excelencia Organizacional* Aguilar Chilena de Ediciones S.A. Primera Edición.
15. Frances A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa* Pearson/Prentice Hall, Primera Edition.
16. Kaplan D. & Norton R. (2007). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.
17. Kaplan D. & Norton R. (2007). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.
18. Muñoz L. (2013). *Cómo implantar y evaluar un sistema de control de gestión*. Madrid, España: Profit Editorial I. p. 40-41.

Artículos y publicaciones

Cardona R. (2013). *Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo*. In Forum Doctoral, 4, 113-114



Comandante de Grupo (AD) Rodrigo Villalobos Chandía, Fuerza de Aérea de Chile

Oficial de Estado Mayor, Subdirector de Personal de la Dirección de Personal y Logística. Doctor en Planificación e Innovación Educativa de la Universidad de Alcalá de España, Máster en Ciencias Militares: Mención en Gestión Estratégica, Magíster en Control de Gestión de la Universidad de Chile, Magíster en Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Gabriela Mistral, Magíster en Educación: Planificación, Innovación y Gestión de la Práctica Educativa de la Universidad Alcalá de España, Ingeniero en Administración de la Academia Politécnica Aeronáutica de la Fuerza Aérea de Chile con desempeño, experiencia laboral y académica en las áreas de administración, planificación estratégica, control de gestión (cuadro de mando integral (BSC)), recursos humanos y liderazgo.