

RESUMEN EJECUTIVO

El Comité de Sanidad Agropecuaria para Galápagos, es un cuerpo colegiado que se rige por el Reglamento de Control Total de Especies Introducidas para Galápagos así como por la Ley Orgánica de Régimen Especial para Galápagos, el cual no posee un Plan Estratégico, por lo que es necesario elaborar y contar con esta herramienta de gestión organizacional que permita optimizar los procesos internos del Comité.

El presente trabajo de investigación consistió en la formulación del Plan Estratégico del Comité de Sanidad Agropecuaria para Galápagos, mediante la utilización del Cuadro de Mando Integral.

El Plan Estratégico ayudará a definir los objetivos y las acciones que deben realizarse por cada uno de los miembros que integran el Comité, para que se alcancen las metas propuestas y de esta manera se contribuya a la consecución de la Visión y Misión institucional.

Para el desarrollo de la investigación fue necesario:

1. Definir el alineamiento estratégico para el Comité de Sanidad Agropecuaria;
2. Establecer las perspectivas del Cuadro de Mando Integral;
3. Definir el conjunto de indicadores cuantificables así como establecer las relaciones de causa – efecto entre los mismos;
4. Definir los responsables por indicadores, metas y perspectivas; y
5. Formular y evaluar las iniciativas estratégicas para alcanzar los objetivos propuestos en el Plan Estratégico.

Para analizar la situación actual del Comité de Sanidad Agropecuaria de Galápagos, se utilizó el sistema FODA, el mismo que fue trabajado mediante la realización de un taller que contó con la participación de varios integrantes del Comité, así como otros actores relacionados con el comité a nivel local.

El Comité de Sanidad Agropecuaria para Galápagos, tiene la responsabilidad de ser el cuerpo colegiado responsable de planificar, normar, organizar y controlar el

cumplimiento de las acciones específicas que se definen en el marco del Sistema de Inspección y Cuarentena para Galápagos, aplicando y haciendo cumplir las disposiciones sanitarias y fitosanitarias que se expresan en el Reglamento de Control Total de Especies Introducidas para Galápagos.

Actualmente varias de las funciones y responsabilidades que tiene a su cargo el Comité no se alcanzan o brindan debido a problemas internos en su funcionamiento organizacional, así como la falta de definición del direccionamiento estratégico dentro del Comité.

Mediante un taller al cual asistieron los representantes o delegados de las instituciones que integran el Comité así como representantes de otras instituciones locales que tienen relación con las actividades del Comité, se realizó en forma participativa la definición del FODA.

Con esta información se realizó los respectivos análisis de aprovechabilidad (Fortalezas y Oportunidades) y vulnerabilidad (Debilidades y Amenazas) a fin de definir 5 acciones trascendentes en cada uno de los casos y con estas se realizó un análisis Causa-Efecto que permitió definir las 6 acciones estratégicas más relevantes que se traducen en los objetivos estratégicos que se definieron para el Comité.

En el diseño de la Planificación Estratégica del Comité de Sanidad Agropecuaria, fue necesario considerar la promulgación de la Misión, la Visión, los Valores, Objetivos Estratégicos y las Políticas, mismas que si bien no están enunciadas se hallan implícitas tanto en la Ley Orgánica del Régimen Especial para Galápagos como en el Reglamento de Control Total de Especies Introducidas para Galápagos.

La definición de las estrategias, se realizó utilizando como herramienta la matriz de fortalezas-oportunidades-debilidades-amenazas (FODA) la cual es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes en el desarrollo de cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y debilidades, estrategias de debilidades y

oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas, y estrategias de debilidades y amenazas.

Para que las estrategias tengan éxito se debe buscar aumentar el desempeño en los procesos que son más críticos para que las propuestas se transmitan a los clientes, ya que éstos son los que marcan la diferenciación en el mercado, pero simultáneamente se debe presentar una estrategia que permita integrar a los miembros del Comité.

El Cuadro de Mando Integral proporciona la estructura para un sistema de gestión estratégica en el cual cada componente de este sistema de gestión puede hallarse vinculado con los objetivos estratégicos de la organización.

Dentro del proceso de implementación del diseño del Cuadro de Mando Integral del Comité de Sanidad Agropecuaria fue importante adaptar las cuatro perspectivas básicas (Financiera, Cliente, Procesos Internos, Crecimiento y Aprendizaje) a la realidad de la organización.

En el Cuadro de Mando Integral se representan los diversos componentes del mapa estratégico, junto con los elementos del esquema 3M (Medidas, Metas y Medios) el cual permite la administración de las estrategias en un formato llamado Tablero de Control.

El Cuadro de Mando Integral se halla constituido por las perspectivas, objetivos, metas, indicadores e iniciativas; junto con herramientas para la toma de decisiones, tales como los semáforos de cumplimiento, que permiten determinar el avance en ejecución de ciertas actividades que se realizan o llevan a cabo dentro de la organización.

Las iniciativas estratégicas definidas para el Comité de Sanidad Agropecuaria, con las cuales se pretende alcanzar la consecución de los objetivos estratégicos, permitieron la

identificación de los tres proyectos que obtuvieron la mejor ponderación, los cuales fueron:

- Elaborar una cartera de propuestas de financiamiento para ser presentadas.
- Elaborar manuales de procedimientos y bases de datos.
- Mantener un plan de capacitación del talento humano del Comité de Sanidad Agropecuaria y Sistema de Inspección y Cuarentena para Galápagos.

SUMMARY

The Committee for Agricultural Health in Galapagos, is a collegial body that is governed by Regulation of Total Control of Introduced Species in Galapagos and the Special Regime Law for Galapagos, which has no strategic plan, making it be prepared and have organizational management tool for optimizing the internal processes of Committee.

The present research consisted in developing the Strategic Plan for Agricultural Health Committee for Galapagos, using the Balanced Scorecard.

The Strategic Plan will help define the objectives and actions to be performed by each of the members of the Committee, in order to achieve the proposed goals and is way contribute to the achievement of the Vision and Mission.

For the development of research was needed:

1. Define the strategic alignment for Agricultural Health Committee;
2. Establish prospects Scorecard;
3. Define the set of measurable indicators and to establish relationship of cause - effect between them;
4. Responsible for defining indicators, goals and perspectives, and
5. Develop and evaluate strategic initiatives to achieve the objectives proposed in the Strategic Plan.

To analyze the current situation of the Committee on Agricultural Health in Galapagos, SWOT system was used, the same that was worked by conducting a workshop with the participation of several members of the Committee and other actors involved with the committee locally.

The Committee for Agricultural Health in Galapagos, has the responsibility of being the collegial body responsible for planning, regulating, organizing and controlling the performance of specific actions that are defined under the Inspection and Quarantine System for Galapagos, applying and enforcing the sanitary and phytosanitary measures

that are expressed in the Regulation for Total Control of Introduced Species in Galapagos.

Currently several of the roles and responsibilities is responsible for the Committee are not met or provided due to internal problems in organizational functioning and the lack of definition of strategic direction within the committee.

Through a workshop attended by the representatives or delegates of the institutions of the Committee and representatives of other local institutions that relate to the activities of the Committee, was conducted in a participatory manner the definition of SWOT.

With this information was made the respective analysis among (Strengths and Opportunities) and vulnerability (Weaknesses and Threats) in order to define 5 important actions in each of the cases and an analysis are cause-effect, which defined the 6 most relevant strategic actions that result in the strategic objectives defined for the Committee.

In designing the Strategic Planning Committee for Agricultural Health, was necessary to consider the enactment of the Mission, Vision, Values, Strategic Objectives and Policies, that although these are not set are implicit in both the Organic Law for Special Regime for Galápagos as the Regulation Control of Introduced Species in Galapagos.

The definition of the strategies was performed using the matrix as a tool of strengths-weaknesses-opportunities-threats (SWOT) which is an important adjustment tool that helps managers develop four types of strategies: strategies and strengths weaknesses, weaknesses and opportunities strategies, strategies of force and threats, and strategies of weaknesses and threats.

For strategies to succeed should try and increase the performance in the processes that are most critical to the proposals are passed on to customers, as these are what make

the differentiation in the market, but simultaneously must present a strategy that allows to integrate the members of Committee.

The Balanced Scorecard provides the framework for a strategic management system in which each component is management system can be linked with the strategic objectives of the organization.

Within the process of implementing the design of Balanced Scorecard for Agricultural Health Committee was important to adapt the four basic perspectives (Financial, Customer, Internal Processes, Growth and Learning) to the reality of the organization.

The Balanced Scorecard will represent different components of the strategic map, along with 3M schema elements (Measures, Targets and Media), which allows management strategies in a format called Control Panel.

The perspectives, objectives, targets, indicators and initiatives, along with tools for decision-making, such as traffic lights compliance for determining progress in implementation of some activities that are or carried out within the organization, constitute the Balanced Scorecard.

The strategic initiatives identified for the Agricultural Health Committee, which aims to achieve strategic objectives, allowed the identification of three projects that obtained the best weights, which were:

- Develop a portfolio of funding proposals to be submitted.
- Develop procedures manuals and databases.
- Maintain a training of human talent of Committee for Agricultural Health and Inspection and Quarantine System for Galapagos