

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL COMANDO PROVINCIAL DE POLICÍA GALÁPAGOS No. 19, BASADO EN LA METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD

DIANA MAGALY GIL VILLACÍS¹, DANNY STEVE PÁEZ ROJAS²

¹ Dirección del Parque Nacional Galápagos, Ecuador

² Consejo de Gobierno de Galápagos, Ecuador
dgilv@yahoo.com, jxmdanny@hotmail.com

RESÚMEN. El Comando Provincial de Policía Galápagos No. 19 (CP-19) se rige de acuerdo a la normativa constitucional y legal vigente y al Plan Estratégico de la Policía Nacional. Sin embargo carece de una planificación institucional que considere las particularidades del territorio insular; es por ello que el proyecto de tesis consistió en la formulación del Plan Estratégico del CP-19 utilizando la herramienta del Cuadro de Mando Integral (CMI); lo que permitirá definir los objetivos y las acciones a realizarse por la organización, para que se alcancen las metas propuestas y se cumpla con la visión y misión institucional.

Para el desarrollo de la tesis fue necesario: (1) revisar el alineamiento estratégico de la Policía Nacional, con relación a la planificación de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES; (2) Establecer las perspectivas del CMI pertinentes a la realidad estratégica del Comando Provincial Galápagos; (3) Definir un conjunto de indicadores cuantificables y establecer las relaciones de causalidad entre los mismos; (4) Establecer roles responsables por indicadores, metas y perspectivas; y (5) Proponer y evaluar iniciativas estratégicas para alcanzar los objetivos propuestos en el Plan Estratégico.

PALABRAS CLAVE: Comando Provincial de Policía Galápagos, Plan Estratégico, Cuadro de Mando Integral, Iniciativas Estratégicas.

ABSTRACT. The Galapagos Provincial Police Command No. 19 (CP-19) is governed according to the existing constitutional and legal rules and the Strategic Plan of the National Police. However no institutional planning that considers the peculiarities of island territory, which is why the thesis project consisted of the development of the Strategic Plan of the CP-19 using the Balance Scorecard (BSC), which will define the objectives and actions to be held by the organization in the achievement of the proposed goals and fulfill the institutional vision and mission.

For the development of the thesis was necessary: (1) revise the strategic alignment of the National Police, in relation to the planning of the National Secretariat of Planning and Development - SENPLADES, (2) Establish BSC perspectives relevant to the strategic reality Galapagos Provincial Command, (3) Define a set of measurable indicators and establish causal relationships between them, (4) establish roles responsible for indicators, targets and prospects, and (5) Propose and evaluate strategic initiatives to achieve the objectives proposed in the Strategic Plan.

KEY WORDS: Galapagos Provincial Police Command, Strategic Plan, Balance Scorecard, Strategic Initiatives.

1. INTRODUCCIÓN

La vigencia de la nueva Constitución del Ecuador ha generado una serie de planes dirigidos al cumplimiento de los derechos de la población, mencionados en la Constitución, como es el derecho al Buen Vivir mejorando la calidad de vida del ciudadano. Para dar cumplimiento con este derecho el Gobierno ha elaborado planes como el Plan Nacional del Buen Vivir 2009 – 2013 formulado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) y el Plan de Seguridad Ciudadana a cargo del Ministerio del Interior, Policía y Cultos.

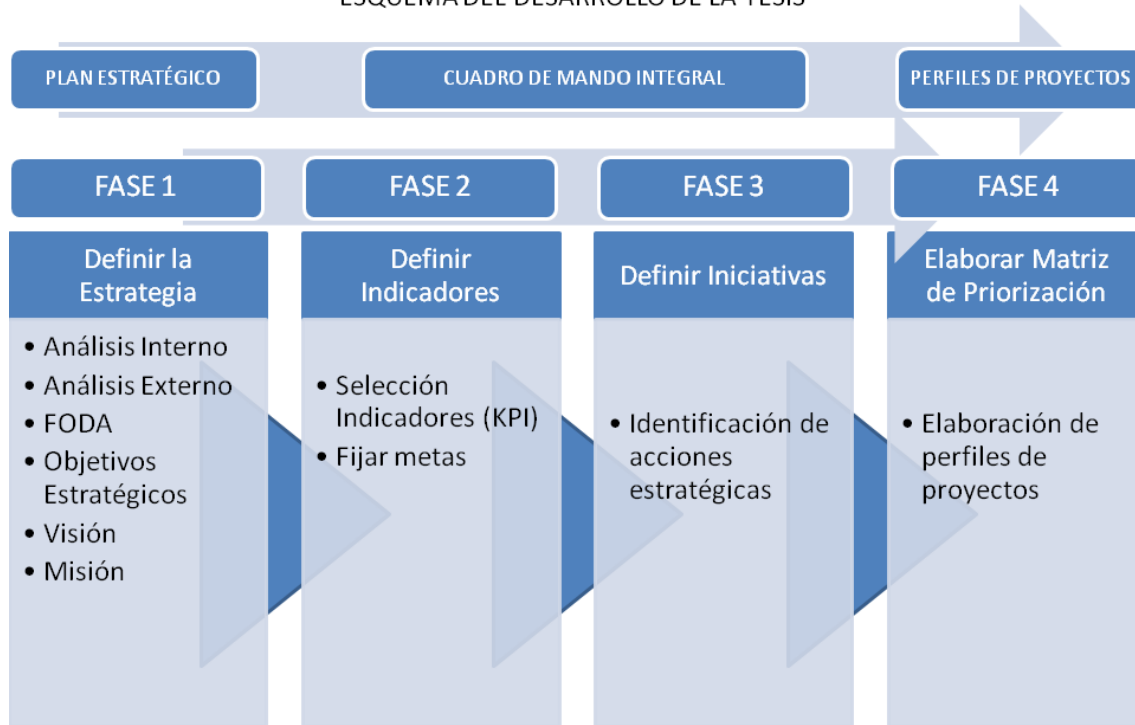
En Galápagos las estadísticas de delincuencia son bajas con respecto a otras provincias del Ecuador. Sin embargo, es pertinente que el CP-19 cuente con un plan estratégico que le permita alinearse con las acciones y objetivos de los Planes Nacionales antes mencionados, garantizando el derecho a una vida libre de violencia y criminalidad al crear medidas de prevención del incremento de la delincuencia en la provincia.

El presente artículo hace referencia al trabajo de tesis mediante el cual se realizó el diseño del Plan Estratégico del CP-19, mismo que está enfocado en identificar claramente la identidad corporativa del CP-19 para de ahí partir con la formulación de objetivos estratégicos, estrategias y acciones que le permitan alcanzar su visión y cumplir con su misión. Para traducir la estrategia de la organización a términos operativos es preciso que se implante un sistema de gestión estratégica como es el Cuadro de Mando Integral (CMI) ya que éste es una herramienta que facilita la comunicación, ejecución y el control de la estrategia, con base en este sistema se realizó el despliegue estratégico de Primer Nivel del CP-19 que permita operativizar la estrategia planteada.

2. METODOLOGÍA

La metodología utilizada para el diseño del Plan Estratégico de la institución y el despliegue de la estrategia mediante el Cuadro de Mando Integral se encuentra ilustrada en el siguiente gráfico. En este gráfico se puede apreciar que el trabajo de tesis se lo realizó en cuatro fases.

ESQUEMA DEL DESARROLLO DE LA TESIS



Fuente: Los Autores

Figura 2.1. Esquema del desarrollo de la Tesis

Este trabajo se llevó a cabo mediante la realización de talleres con la participación de miembros policiales que permitieron la recolección de información necesaria para el desarrollo de cada etapa de la tesis. Este proceso se desarrolló con la aplicación de componentes como el pensamiento sistémico, la reflexión y el análisis participativo.

Primera Fase

En esta fase se definió el Plan Estratégico del CP-19 para lo cual se comenzó haciendo un diagnóstico situacional de la institución, de su macro y micro ambiente y también se realizó un análisis FODA.

Posteriormente, con la finalidad de medir numéricamente el impacto que se da entre los cuatro aspectos del FODA se elaboró las matrices ofensiva y defensiva. La matriz ofensiva cruza las fortalezas contra las oportunidades, estableciendo en cada caso cómo la fortaleza ayuda a canalizar favorablemente cada oportunidad y determinando el nivel de relación existente entre ambas. La matriz defensiva cruza las debilidades con las amenazas para determinar cómo las debilidades impactan las posibles amenazas. Con base en los resultados de las matrices antes descritas se formulan los objetivos preliminares

Para priorizar los objetivos estratégicos preliminares a fin de establecer los objetivos estratégicos definitivos se utiliza el análisis causa - efecto. Luego de este análisis, de acuerdo a la metodología del Hexágono Estratégico se puede identificar las 6 maniobras estratégicas que tienen mayor impacto sobre el futuro de la organización. Estos resultados se convierten en los objetivos estratégicos definitivos.

Con esta base y la aportación de los participantes en los talleres, se procedió a la formulación de la visión, misión, valores, objetivos estratégicos y estrategias del CP-19.

Segunda Fase

Una vez definida la estrategia se procede a realizar el despliegue de la misma a través del Cuadro de Mando Integral donde se definió los indicadores (KPI's) para cada estrategia de los objetivos, sus metas e iniciativas que llevarán al cumplimiento de dichos objetivos al igual que los responsables de verificar el desarrollo y cumplimiento de las iniciativas descritas.

Tercera Fase

En el CMI se definen las acciones o proyectos que se deben realizar para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Empleando criterios de cobertura, impacto, vinculación, conformidad y sostenibilidad se dio una calificación para priorizar los proyectos propuestos en el CMI, con la finalidad de conocer la importancia en la aplicación de cada uno de ellos.

Cuarta Fase

En esta fase del trabajo se realizó la matriz de priorización de proyectos utilizando los criterios antes mencionados. Para ello, se asignó como priorización 1 al proyecto con mayor puntaje y priorización 16 al proyecto con mejor puntaje. Una vez realizado este análisis, se procedió a elaborar los perfiles respectivos.

3. EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El diagnóstico situacional del CP-19 se elaboró mediante la aplicación del análisis FODA con la participación de miembros claves de la institución, identificándose lo siguiente:

Fortalezas

- Organización jerarquizada y disciplinada.
- Unión y solidaridad entre compañeros del Comando Provincial.
- Vocación de servicio por parte de sus integrantes.
- Recurso humano capacitado
- Infraestructura logística operativa.

Oportunidades

- Coordinación y colaboración por parte de las autoridades.
- Incremento de la participación ciudadana.
- Ciudadanía capacitada en seguridad ciudadana.
- Convenios y alianzas estratégicas con el sector público y privado.
- Respaldo por parte del Gobierno Central.

Debilidades

- Limitaciones de personal para cubrir las necesidades institucionales.
- Centralización en la toma de decisiones por parte del IV Distrito.
- Deficiente instalaciones para atender las necesidades de la comunidad.
- Ausencia de un Plan Estratégico del Comando Provincial.
- Ausencia de un sistema de medición de satisfacción los usuarios.

Amenazas

- Insatisfacción de la población y poca colaboración.
- Incremento de la criminalidad y la violencia social.
- Aumento de la población en Galápagos por la migración interna.
- Burocracia en el manejo de la Justicia.
- Injerencia política en la aplicación de la ley.

Con estos insumos e información obtenida en los talleres se procedió a la formulación de la visión, misión, valores, objetivos estratégicos y estrategias del CP-19. Obteniéndose lo siguiente:

Visión: Al 2020, el Comando Provincial Galápagos No. 19 de la Policía Nacional, será una institución moderna, que garantice la seguridad ciudadana, reconocida por su capacidad técnica y operativa y por su integración con la comunidad galapagueña.

Misión: El Comando Provincial Galápagos No. 19 vela por la seguridad ciudadana y salvaguarda el orden interno en la provincia, garantizando el cumplimiento de las leyes y la seguridad del patrimonio público y privado, en el marco de respeto a los derechos humanos y a la naturaleza.

Valores: valor, disciplina, lealtad y responsabilidad

Para la identificación de los objetivos estratégicos se realizó un análisis empelando las matrices de ataque y de defensa, dando como resultado los aspectos estratégicos de los cuales se derivan los objetivos preliminares; tal como se presenta en las siguientes tablas:

Tabla 3.1. *Objetivos preliminares basados en la matriz de ataque*

Matriz de Ataque	Objetivos Preliminares
Incremento de la participación ciudadana a través de veedurías.	Garantizar la participación ciudadana como veedor institucional.
Coordinación y colaboración por parte de las autoridades.	Consolidar las relaciones con las autoridades de la provincia.
Convenios y alianzas estratégicas con el sector público y privado.	Fortalecer la coordinación interinstitucional en la provincia.
Respaldo por parte del parte del Gobierno Central.	Fortalecer la imagen institucional.
Recurso humano capacitado.	Potenciar las capacidades del recurso humano.

Fuente: Los Autores

Tabla 3.2. *Objetivos preliminares basados en la matriz de defensa*

Matriz de Defensa	Objetivos Preliminares
Insatisfacción de la población y poca colaboración.	Fomentar la integración de la institución con la ciudadanía.
Incremento de la criminalidad y la violencia social.	Asegurar el control y la prevención de actos delictivos y de violencia en la provincia.
Limitaciones de personal para cubrir las necesidades institucionales.	Disponer del recurso humano necesario para el fortalecimiento de la institución.
Ausencia de un sistema de medición de satisfacción los usuarios.	Mejorar la satisfacción de los usuarios de la institución.
Deficientes instalaciones para atender las necesidades de la comunidad.	Fortalecer la gestión de infraestructura, logística y equipamiento.

Fuente: Los Autores

Luego al aplicar el análisis causa - efecto para priorizar los objetivos preliminares, es decir definir el orden de los objetivos estratégicos definitivos, y la metodología del Hexágono Estratégico fue posible establecer los objetivos estratégicos del CP-19. Los mismos que a continuación se enumeran:

1. Potenciar las capacidades del recurso humano.
2. Asegurar el control y la prevención de actos delictivos y de violencia en la provincia.
3. Fomentar la integración de la institución con la ciudadanía.
4. Fortalecer la coordinación interinstitucional en la provincia.
5. Fortalecer la gestión de infraestructura, logística y equipamiento.

Dentro del proceso de implementación del diseño del Cuadro de Mando Integral del CP-19 fue importante adaptar las cuatro perspectivas básicas a la realidad de la institución policial, tal como se presenta a continuación:

Tabla 3.3. *Perspectivas del Cuadro de Mando Integral del CP-19*

Perspectiva	Medida Genérica
Reconocimiento Ciudadano	Prestigio institucional
Satisfacción de los Usuarios	Satisfacción de los clientes externos.
Efectividad de los Procesos	Calidad en los procesos, tiempo de ejecución, implementación de nuevos procedimientos con el apoyo de herramientas informáticas.
Capital Intangible	Satisfacción del empleado, disponibilidad de los sistemas de información y capacitación continua.

Fuente: Los Autores

El Tablero de control integra las perspectivas, objetivos, metas, indicadores e iniciativas (16 proyectos identificados), junto con herramientas para la toma de decisiones, tales como los semáforos de cumplimiento, gráficos históricos e indicadores de tendencias; permitiendo de esta manera operativizar la estrategia formulada para la institución.

4. TRABAJOS RELACIONADOS

La Policía Nacional cuenta con un Plan de Modernización y Transformación Integral, así como la Reformulación del Plan Estratégico de la Policía Nacional 2010 – 2013 (R-PEPN) que constituye una herramienta para el desarrollo integral de la Policía Nacional, con el cual se pretenda dar una respuesta eficaz a las demandas colectivas de seguridad ciudadana.

El Modelo Policial actual busca reorientar la actividad policial, en la que se requiere de una institución Policial que planifique centralizadamente y desconcentre su operatividad en el territorio, encargándose tanto de actividades proactivas, como el manejo de información actividades propias de prevención como capacitación, patrullaje y vigilancia, así como de actividades reactivas como las de auxilio y respuesta ante eventos de violencia, delincuencia o riesgo.

El Comando Provincial de Policía Galápagos No. 19 (CP-19) se rige de acuerdo a la normativa constitucional y legal vigente y al Plan Estratégico de la Policía Nacional. Es por ello que de conformidad a la planificación estratégica y operativa de la Policía Nacional se elaboró el Plan Estratégico del CP-19 para el logro de sus objetivos y metas planteadas, a corto, mediano y largo plazo.

5. CONCLUSIONES Y TRABAJO FUTURO

Una vez realizado el proceso de análisis y desarrollo de la tesis es importante recalcar que el CP 19 tiene como principal fortaleza su ámbito geográfico, pues es pequeño en comparación con los comandos policiales en el Ecuador continental y por su ubicación es posible realizar un efectivo control de la seguridad ciudadana, al igual que permite tomar todas las acciones preventivas y correctivas en caso de presentarse actos de violencia en la población.

Sin embargo, pese a la existencia de un Plan Estratégico de la Policía Nacional, el Comando Provincial Galápagos No. 19 no posee un sistema de medición de los principales resultados de sus unidades policiales. El CP-19 tiene registros que permiten guardar cierta información año a año, sin embargo, que es empleada para reportar sus acciones al IV Distrito de la Policía Nacional en Guayaquil y no retroalimenta la información a su trabajo institucional de forma que permita aportar indicadores sociales y/o de seguridad para la provincia de Galápagos; es por ello que resulta importante el aporte de la tesis para que el CP-19 cuente con su propio Plan Estratégico.

El trabajo de tesis se centró en formular el sistema de gestión para el CP-19 con la realización del despliegue estratégico de Primer Nivel de la institución, lo que brinda la pauta para que se desarrolle el despliegue vertical de la estrategia a los demás niveles de la organización, que es necesario para que todos los integrantes del CP-19 estén alineados a la estrategia planteada.

6. AGRADECIMIENTOS

Un especial agradecimiento al Ex – Instituto Nacional Galápagos que nos otorgó media beca para realizar nuestros estudios de Cuarto Nivel. Al Comando Provincial de Policía Galápagos No. 19, en especial a la Coronel Helena Rosero y el Mayor Francisco

Aguilar, quienes apoyaron incondicionalmente esta investigación, gracias por su tiempo y compromiso para la elaboración del documento de tesis. De igual manera a nuestro tutor Roberto López, quien desde el principio nos brindó su apoyo y nos cargó de buena vibra para cumplir con todo el trabajo propuesto, nos supo encaminar con sus instrucciones y se mantuvo en contacto permanentemente con nosotros y por último un agradecimiento a Marcelita Mendieta y Galo Moreno por su colaboración durante estos 2 años de estudios, gracias por su entrega, dedicación y compromiso para con todos los maestrantes.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arregui, M. (2010). Módulo de Marketing Estratégico – Maestría en Planificación y Dirección Estratégica. P.9.
- Alfaro, L. (2004). Diamante Estratégico: Una Herramienta de Auditoría Estratégica y ajuste estratégico. Revista INCAE, Vol. XV, No.1, P.36-44.
- Burgwal, G. y Cuéllar, J. (1999). Planificación Estratégica y Operativa aplicada a gobiernos locales.
- Kaplan, R y Norton, D. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action. Boston, EE.UU.
- López, A. (2004). Gestión Estratégica y Medición.
- Rodríguez, D. (1999). Diagnóstico organizacional. Edit. S.A. P. 158.
- Policía Nacional del Ecuador. (2009). Recuperado 02 de Mayo 2010. Disponible en: <http://www.policiaecuador.gov.ec/publico/>
- Policía Nacional del Ecuador. (2008). Estructura Orgánica. Recuperado 02 de Mayo 2010. Disponible en: http://www.policiaecuador.gov.ec/publico/index.php?option=com_content&view=article&id=268&Itemid=239.
- Unidad de Ejecución Especializada de la Seguridad Ciudadana. (2009). Galápagos ya tiene vehículos de Patrullaje y Vigilancia. Recuperado 02 de Mayo 2010. Disponible en: http://www.seguridadciudadana.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=285:galapagos-ya-tiene-vehiculos-de-patrullaje-y-vigilancia&catid=44:noticias&Itemid=88.
- Wikipedia. (2010). Policía Nacional del Ecuador. Recuperado 02 de Mayo 2010. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Polic%C3%ADa_Nacional_del_Ecuador#cite_note-Hana-2.
- Unidad de Ejecución Especializada de la Seguridad Ciudadana. (2010). Acuerdo 149. Recuperado 02 de Mayo 2010. Disponible en: <http://www.seguridadciudadana.gov.ec/images/documentos/acuerdo149.pdf>

- Unidad de Ejecución Especializada de la Seguridad Ciudadana. (2010). Plan de Seguridad Ciudadana. Recuperado 02 de Mayo 2010. Disponible en: http://www.seguridadciudadana.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=103&Itemid=95.