

INDICADORES RELEVANTES PARA LA TOMA DE DECISIONES EN EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL

JUAN CARLOS GUERRERO CHÁVEZ
JAIRO LOZANO SEGURA
OLADIER GRANADOS MUÑOZ

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
COHORTE 82
MEDELLÍN
2014

**INDICADORES RELEVANTES PARA LA TOMA DE DECISIONES EN EL
SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL**

JUAN CARLOS GUERRERO CHÁVEZ - 80.166.345
JAIRO LOZANO SEGURA – 93.405.706
OLADIER GRANADOS MUÑOZ - 98.630.399

Trabajo de grado para optar al Título de
Especialista en Alta Gerencia

Asesora Metodológica:
MARIA CECILIA ARCILA GIRALDO
Especialista en Literatura Latinoamericana, Magíster en Gerencia del Desarrollo

Asesora Temático:
LILIAM MARITZA RAMIREZ TELLO
Administrador de Empresas – Especialista en Gestión del Talento Humano y la
Productividad

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
COHORTE 82
MEDELLÍN
2014

AGRADECIMIENTO

Agradecimientos infinitos a los docentes y las asesoras temática y metodológica de la Universidad de Medellín, por compartir todo ese gran conocimiento que nos permite crecer cada vez más como grandes profesionales.

CONTENIDO

	Pág.
GLOSARIO DE TÉRMINOS	8
RESUMEN	10
ABSTRACT	11
INTRODUCCIÓN	12
1. TOMA DE DECISIONES	14
1.1 PROCESOS ESTRATEGICOS EN LA POLICIA NACIONAL	17
1.2 TOMA DE DECISIONES	20
1.2.1 Concepto sobre la toma de decisiones	21
1.2.2 Características de la toma de decisiones	22
1.2.3 Importancia de la toma de decisiones	22
1.2.4 Barreras en la toma de decisiones	23
2. BALANCED SCORECARD	25
2.1 ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN DE LA METODOLOGÍA DEL BSC	25
2.2 LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y SUS ELEMENTOS Y EL BSC	26
2.3 DISEÑO Y ELEMENTOS DEL BALANCED SCORECARD	32
2.4 BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN EL BALANCED SCORECARD	35
2.5 BALANCED SCORECARD Y LA TOMA DE DECISIONES	36
3. ANÁLISIS DE LA TOMA DE DECISIONES BAJO EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL	38
3.1 PLATAFORMA ESTRATÉGICA ACTUAL Y FUNCIONAMIENTO.	40
3.2 POR QUÉ ES IMPORTANTE LA REVISIÓN Y PROPUESTA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA POLICIA NACIONAL CON BASE EN EL BALANCED SCORECARD	42

3.3 BENEFICIOS DE LA UTILIZACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN EL BALANCED SCORECARD EN LA POLICIA NACIONAL.	43
3.4 TOMA DE DECISIONES UTILIZANDO INFORMACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA PN	43
4. ANÁLISIS SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL	46
CONCLUSIONES	53
BIBLIOGRAFÍA	54
CIBERGRAFÍA	55

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA 1. ESTRUCTURA ANÁLISIS DE RELACIÓN E IMPACTO	15
FIGURA 2. MAPA ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	19
FIGURA 3. COMPONENTES QUE IMPACTAN EN LA INSTITUCIÓN DE LA POLICÍA NACIONAL	20
FIGURA 4. RELACIÓN ENTRE LOS ELEMENTOS DEL ANÁLISIS DOFA	29
FIGURA 5. ELEMENTOS DEL PROCESO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	31
FIGURA 6. METODOLOGÍA PLANTEADA POR EL PROFESOR VOGEL	34
FIGURA 7. ESTRUCTURA ACTUAL DE LA INSTITUCIÓN DE LA POLICÍA NACIONAL	42
FIGURA 8. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES EN LA INSTITUCIÓN DE LA POLICÍA NACIONAL	45

LISTA DE TABLA

Pág.

TABLA 1. MATRIZ DE INDICADORES POLICIA NACIONAL	49
---	----

GLOSARIO DE TÉRMINOS

BALANCE SCORECARD: cuadro de mando integral, es un sistema de planificación y gestión estratégica que se utiliza ampliamente en los negocios y la industria, para alinear las actividades empresariales a la visión y estrategia de la organización, mejorar las comunicaciones internas y externas, y monitorear el desempeño de una organización.

CMI: cuadro de mando integral, hoy llamado BALANCED SCORE CARD (BSC)

FACTOR CLAVE DE EXITO, FCE: Son los aspectos sobre los cuales hay que obtener resultados positivos si se quiere tener éxito dentro de una empresa, área o proceso.

INDICADOR: Son los parámetros con los cuales vamos a medir y evaluar si hemos alcanzado los objetivos (Ej. Porcentaje de satisfacción del asociado).

META: Es definir un horizonte a cada indicador u objetivo específico.

MITO: son aquellos sitios que los ciudadanos estigmatizan por la ocurrencia de algún delito.

MISION: Es el propósito socioeconómico, razón social, propósito empresarial.

OBJETIVO GENERAL: Se definen con base en los factores claves de éxito. ¿Cuáles son aquellos factores en torno a los cuales se definen nuestros principales propósitos?

OBJETIVOS ESPECIFICOS: Se definen basados en indicadores.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS: Estrategia básica - ¿Cuál es la mejor manera de alcanzar nuestra visión y misión? (Servicio oportuno, efectivo, productivo y flexible).

PEI: Plan Estratégico Institucional.

PLAN: Es la materialización de las actividades y recursos necesarios para alcanzar las metas deseadas. Incluye todos los detalles y abarca todos los aspectos básicos de operaciones. – Tácticas o planes de acción-.

POLÍTICA: Es la pauta u orientación general que guiará el pensamiento de todos los integrantes de la organización durante la toma de decisiones (Dentro de qué límites y condiciones). Son prácticas administrativas de una organización.

PROYECTO: Es un problema que se planea para solucionarlo. Es un conjunto de actividades que se deben realizar con una secuencia lógica para cumplir con los requisitos exigidos por el cliente.

SICOG: Sistema de Información para el Control y Seguimiento de la Gestión Policial.

SISTEMA DE GESTIÓN: Conjunto de elementos que interactúan entre sí para establecer la política y los objetivos y para el logro de dichos objetivos.

SGI: Sistema de Gestión Integral.

SVE: Software Empleado en la Institución de la Policía Nacional llamado Suite Visión Empresarial.

VISIÓN: Situación futura deseada

RESUMEN

TÍTULO DEL TRABAJO: análisis de impacto en la toma de decisiones bajo el sistema de gestión integral de la Policía Nacional

AUTOR: Juan Carlos Guerrero Chávez, Jairo Lozano Segura, Oladier Granados Muñoz

ASESOR METODOLOGICO: MARIA CECILIA ARCILA GIRALDO

ASESOR TEMATICO: LILIAM MARITZA RAMIREZ TELLO

FACULTDAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

AÑO: 2014

DESCRIPCIÓN: La siguiente monografía pretende hacer una contextualización y exposición de motivos acerca de la alta dirección en la Policía Nacional y la toma de decisiones soportada en las herramientas tecnológicas con las que cuenta la institución.

Adicionalmente es importante tener presente que dentro de este análisis se tratará de establecer si se encuentran vacíos, frente a los cuales se presentarán propuestas que integren un sistema no solo de control y evaluación inicial del proceso de gestión actual de la policía, sino además, de los planes de corrección o mejora que permitan ejercer control frente a la gestión inicial.

Para el éxito del análisis se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

- ✓ Una perspectiva financiera
- ✓ Una perspectiva Cliente
- ✓ Una perspectiva Interna
- ✓ Una perspectiva de Innovación y aprendizaje

Palabras claves:

Herramientas tecnológicas, control, gestión, perspectiva.

ABSTRACT

The below monograph intends to contextualize and preamble about senior management in the National Police and supported decision making in technological tools to the institution.

Additionally it is important to note that in this analysis will seek to establish if they are empty, against which proposals to integrate a system not only control and appraisal of current management process of the police, but also to be presented plans of correction or improvement a controlling versus initial management.

For successful analysis, the following criteria were considered:

- ✓ A financial perspective
- ✓ A Customer Perspective
- ✓ An Internal Perspective
- ✓ An Innovation and learning perspective

Keywords:

Technological tools, control, management, perspective.

INTRODUCCIÓN

Una de las metodologías más completas utilizadas a nivel mundial para la gestión estratégica, la cual está calificada como el concepto más innovador y exitoso en la práctica gerencial, se refiere a el Balanced Scorecard – BSC –.

El Balanced Scorecard –BSC- es una excelente metodología para la formulación e establecimiento de las estrategias. Según la visión ofrecida por Kaplan y Norton (1992, 1993, 1996 y 1997) y pretende ser algo más de una simple herramienta de control de gestión tradicional, sirviendo básicamente como un instrumento de comunicación e información de la estrategia hacia todos los niveles de la organización. En el BSC llamado también cuadro de mando integral, los indicadores financieros y no financieros representan unos objetivos y medidas estrechamente vinculados y coordinados, que expresan las relaciones causales orientadas al logro de los fines últimos de la organización.

La institución Policía Nacional con el propósito de lograr el cumplimiento de sus lineamientos y directrices ha implementado nuevos métodos e inclusión de tecnologías a fin de contribuir con el desarrollo institucional y el fortalecimiento de su Sistema de Gestión Integral, para lo cual se tiene implementado el software llamado Suite Visión Empresarial –SVE-, que entre otras múltiples actividades lleva la evolución y trazabilidad de desempeño por el responsable o dueño del proceso.

Esta herramienta permite a la Institución brindar soporte al interior, a través de la definición de tareas, almacenamiento de datos y algo muy importante, como son las no conformidades del proceso durante su operación diaria; es aquí donde se centra el interés de este ejercicio académico a través de la evolución de las estrategias de solución a través de “Balanced Scorecard” y la gestión por procesos en la institución a través del sistema de Gestión integral implementado; no obstante, sin dejar de lado el mapa estratégico, las perspectivas, sus objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas y planes de acción, y de esta manera traducir la estrategia en elementos medibles que permitan orientar el desempeño en la organización tanto al interior como el trabajo realizado con la ciudadanía, y de ésta manera focalizar recursos e iniciativas de mejoramiento e innovación.

Para poder comentar y facilitar las explicaciones en torno a ese tema resulta necesario comprender e interpretar los elementos vitales de la dirección en los últimos años ante preguntas como:

- ✓ ¿Qué impactos han provocado estos cambios en la dirección?
- ✓ ¿Se dirigen y se implementan los cambios en la dirección al mismo ritmo que imponen la sociedad y el auge del conocimiento y la tecnología de hoy?
- ✓ ¿La ciudadanía cómo ve la gestión que realiza la institución?

- ✓ ¿El personal al interior de la institución perciben cambios positivos en temas de formación y promoción de éstos?

El presente trabajo académico presenta una propuesta de metodología para análisis del modelo de Balanced Scorecard destinado a la gestión estratégica de las variables elegidas en el sistema de la Policía relacionadas con el cliente tanto interno como externo, alineado con las estrategias y objetivos organizacionales.

La tesis está estructurada en cuatro capítulos, cuyo contenido es el siguiente:

En el capítulo uno (1), se presenta brevemente aspectos sobre la toma de decisiones comenzando con aspectos estratégicos de la Policía Nacional, y se complementa con aspectos teóricos sobre el tema que serán soporte para el análisis final.

Complementado lo anterior, en el capítulo dos (2), aborda los principales aspectos teóricos que sustentan el análisis, como lo son los fundamentos de los marcos de referencias, modelos de gestión estratégica, asimismo, detalla los aspectos relacionados con el modelo de Balanced Scorecard desarrollado por Norton y Kaplan, haciendo evidente contar con una guía en forma de metodología que pueda utilizarse en el proceso del modelo de BSC.

El capítulo tres (3), representa el capítulo central de esta monografía, en la que se detalla el análisis de la toma de decisiones bajo el sistema de gestión integral de la Policía Nacional, la importancia de la implementación del BSC en la Institución, su plataforma estratégica, entre otros.

Finalmente, en capítulo cuatro (4), versa sobre el análisis sistema de gestión integral de la policía nacional, su cuadro de indicadores y la propuesta frente a este análisis, sobre los aspectos de mejora y su seguimiento en cada uno de ellos.

1. TOMA DE DECISIONES

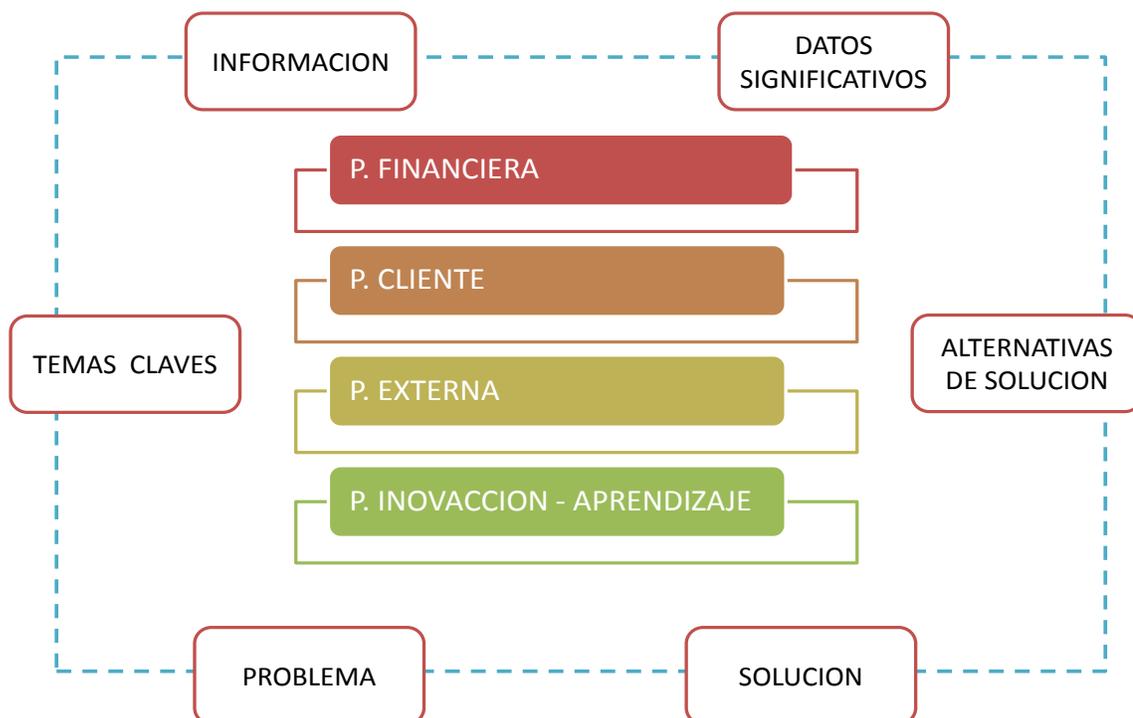
La toma de decisiones de carácter inmediato al interior de la organización policial y su impacto en una sociedad cambiante, puede ser desconcertante, equivocada o ineficaz, debido a los múltiples canales de información que la soportan, esto conduce a pensar que la toma de decisiones obedece a un proceso mental que lleva a un individuo con los siguientes aspectos¹:

- ✓ Adoptar un enfoque proactivo
- ✓ Identificar y analizar el problema
- ✓ Evaluación de Estudios
- ✓ Seleccionar la mejor opción
- ✓ Adoptar las medidas tomadas
- ✓ Evaluar resultados

Por lo anteriormente expuesto es importante evaluar el nivel de rendimiento e impacto que se genera en la alta dirección de la organización policial a través de la toma de decisiones fundamentadas en los análisis de información de la herramienta Suite Visión Empresarial –SVE-, sin dejar de lado el desarrollo de conocimiento, habilidades y actitudes, en los aspectos jurídicos, éticos, de Planeación Estratégica y de liderazgo, acorde a las necesidades y problemas de las dimensiones temporales y espaciales de nuestro contexto. Véase Figura N° 1.

¹ <https://www.google.com.co/#q=policia+nacional>

Figura 1. Estructura Análisis De Relación E Impacto



Fuente: herramienta Tecnológica Suite Visión Empresarial

El seguimiento de la percepción de la ciudadanía puede incluir la obtención de elementos de entrada de fuentes como las encuestas de satisfacción del cliente, los datos del cliente sobre la calidad del servicio entregado, los resultados de los mecanismos de participación ciudadana, las encuestas de opinión del usuario, el análisis de la pérdida de negocios, las felicitaciones, las garantías utilizadas, los informes de los agentes comerciales, mercancías devueltas, entre otros.

Para dar mayor claridad a lo anteriormente expuesto, se debe comenzar explicando como a partir de la expedición de la Constitución Política de 1991, Colombia adoptó el modelo de Estado Social de Derecho, y para su mantenimiento requiere de un cuerpo de Policía con las más altas calidades humanas y una gran profesionalización de sus integrantes, que le permita cumplir su misión constitucional de preservar el orden público interno en sus condiciones de seguridad, salubridad, moralidad y tranquilidad para brindar a los ciudadanos el goce de sus derechos y el cumplimiento de sus deberes.

La Policía Nacional tiene el compromiso de contribuir al mejoramiento de las condiciones de seguridad y convivencia ciudadana del país, de ser una Institución confiable y respetada, soportada en el comportamiento ético de sus integrantes; posicionándose como una entidad integrada con la comunidad, en la decisión de

construir las realidades de la convivencia pacífica y segura, desde la perspectiva que ofrece la corresponsabilidad social y la legitimidad organizacional.

La Policía Nacional orientado a lograr mayor efectividad, incrementar la confianza de la comunidad en el servicio que presta y fortalece su liderazgo en el desarrollo del país, e implementa el Sistema de Gestión Integral como una necesidad de mejorar el desempeño institucional y dar respuesta a las nuevas disposiciones del Estado; durante los años 2008 y 2009, adaptó los modelos de gestión establecidos en diferentes modelos publicados (ISO 9001, NTCGP 1000, MECI), robusteciendo el concepto de Sistema de Gestión Integral, ampliando los resultados esperados a la eficacia, la eficiencia y efectividad.

La gestión integral del Sistema de Gestión de la Policía Nacional es el conjunto de elementos o componentes (procesos, infraestructura, conocimiento institucional, talento humano, tecnología, entre otros), que interactúan de diversas maneras específicas, son gestionados coherentemente con una misión y horizonte institucional y permiten dar seguridad a los colombianos en todo el territorio nacional.

La estructura diseñada y los métodos involucrados comprenden que el contexto donde actúa posee una alta dinámica y que está compuesto por muchos elementos entre los que se destacan:

- ✓ Las entidades políticas y gubernamentales
- ✓ La comunidad y en general los clientes y usuarios de la Institución
- ✓ Los desarrollos tecnológicos existentes en el país y la comunidad científica en general
- ✓ La geografía del país
- ✓ La cultura y la microcultura de los ciudadanos
- ✓ Los comportamientos sociales a nivel nacional e internacional
- ✓ Las relaciones nacionales e internacionales con otros organismos semejantes.

Para la correcta interpretación de este contexto, se realizó un análisis de la realidad institucional que se apoya en la identificación de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA) institucional y ha determinado los clientes directos y la “oferta de valor institucional”, reconociendo que la Institución se debe a la sociedad colombiana en todos sus aspectos.

Los métodos usados para la interpretación de su contexto varían en el tiempo y se encuentran gobernados por el proceso de Direccionamiento Estratégico de la Oficina de Planeación de la Policía Nacional. Otro componente fundamental del Sistema de Gestión Integral de la Policía Nacional, es el enfoque por procesos para la gestión, cuya materialización se puede observar a través del mapa de proceso institucional. Se cuenta con un mapa de procesos del nivel estratégico, mapas de procesos del nivel táctico y mapas de procesos de nivel operativo. Cada mapa de proceso se encuentra dividido en cuatro tipos que son: procesos

estratégicos, procesos misionales, procesos de apoyo y procesos de evaluación y mejora.

1.1 PROCESOS ESTRATEGICOS EN LA POLICIA NACIONAL

Los movimientos sociales de las ciudades y el campo estaban en ebullición, que se expresaba en paros cívicos y marchas campesinas; aunque no eran necesariamente violentos, sí ayudaban a conformar una cultura de las “vías de hecho” para alcanzar sus objetivos. Dentro de ese cuadro social y político, la institución policial aparecía fraccionada, con señales preocupantes de falta de unidad institucional y con casos de corrupción. Por otra parte, era el blanco principal de la arremetida violenta que desató el cartel de Medellín”. Frente a ese panorama, el Gobierno vigente de la época conformó dos comisiones, una civil y otra policial, ambas con carácter consultivo. Estas comisiones coincidieron en buena parte del diagnóstico y en señalar las áreas que requerían intervenciones de fondo. Las medidas más importantes, consignadas en la Ley 62 de 1993 se orientaron hacia:

- ✓ Una mayor intervención y control de las autoridades civiles nacionales y locales.
- ✓ La vinculación de la ciudadanía a las tareas de planeación y diseño de las políticas y programas de la Institución.
- ✓ La especialización de la prestación de los servicios para mejorar su calidad.
- ✓ El fortalecimiento de los mecanismos de control disciplinario y de auditoría interna.
- ✓ La búsqueda de un grado más alto de profesionalización de la carrera policial y de mejores condiciones de bienestar y seguridad para los miembros de la Institución.

La Policía Nacional estableció en 1995 el Plan de Transformación Cultural. El plan demostraba la recuperación policial del proceso iniciado en 1993. El plan tuvo efectos positivos en los seis grandes programas que lo compusieron, a saber:

- ✓ El plan transparencia.
- ✓ Participación ciudadana para el cambio.
- ✓ Potenciación del conocimiento.
- ✓ Búsqueda de la vocación y del talento policial.
- ✓ Una nueva cultura del trabajo.
- ✓ Desarrollo gerencial.

El Plan Estratégico Institucional –PEI-, formulado para los años 1999-2002, cuya medición se ejecuta a través de hojas de cálculo en Excel. A partir de los conceptos de calidad apropiados por la Institución, se incorporan los conceptos de

eficacia y eficiencia para la medición, seguimiento y monitoreo, tanto de indicadores como de planes de acción.

La formulación del Plan Estratégico Institucional - PEI 2003-2006 de acuerdo con las metas gubernamentales y por primera vez se implementa la herramienta informática de diseño propio: Sistema de Información para el Control y Seguimiento de la Gestión Policial-SICOG. El 30 de diciembre del año 2003 se expide la Ley 872 “por la cual se crea el Sistema de Gestión de Calidad de la rama ejecutiva del poder público, como una herramienta de gestión sistemática y transparente que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades y agentes obligados”, la cual está enmarcada en los planes estratégicos y de desarrollo de tales entidades.

El Sistema de Gestión de la Calidad debe adoptar en cada entidad un enfoque basado en los procesos que se surten al interior de ella y en las expectativas de los usuarios, destinatarios y beneficiarios de sus funciones asignadas por el ordenamiento jurídico vigente.

Los resultados de la evaluación independiente, por el Área de Control Interno, encontraban igualmente falencias por la falta de metodologías, lineamientos y mecanismos para mejorar continuamente los procesos, los procedimientos, las prácticas ambientales y la gestión del talento humano de la Institución, duplicidad y contradicción en los datos contenidos en los sistemas de información existentes y falta de despliegue del modelo gerencial al segundo nivel (táctico) y al tercer nivel (operacional).

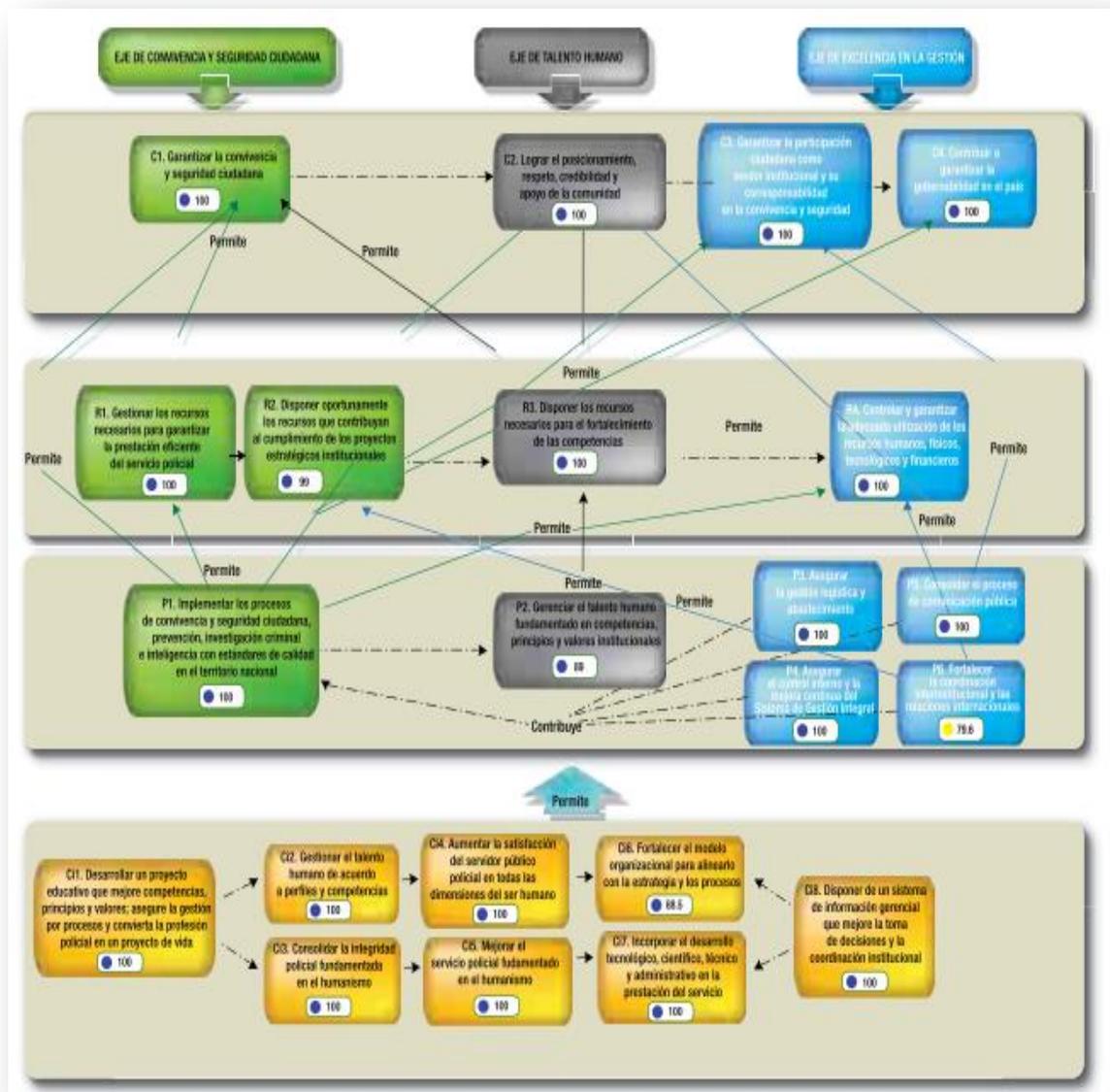
Esta información permitió establecer una serie de actividades para generar productos documentales y de impacto consolidado en un proyecto denominado “Fortalecimiento del Sistema de Gestión Integral” el cual se planificó y realizó por etapas, con la siguiente secuencia:

- ✓ (2008) Diseño e implementación (Planificación del Sistema de Gestión de Calidad, dentro del SGI).
- ✓ (2009) Mantenimiento (Implementación) y certificación del sistema de Gestión de Calidad.
- ✓ (2010) Aseguramiento y ampliación del alcance.
- ✓ (2011) Consolidación. Para el 31 de diciembre de 2007 se habían documentado diez y seis (16) macro procesos del SGI, aunque faltaba la determinación de los indicadores de gestión y el análisis detallado de sus entradas y salidas.

Se aplicó la matriz de evaluación del SGI, que dio como resultado una calificación superior al 98%, (calificación no consecuente con la realidad pues faltaba el Manual de Funciones por Competencias y los planes de mejora Individual).

Con la participación activa de las direcciones y oficinas asesoras se crean unos equipos de trabajo con las direcciones y oficinas asesoras, a efectos de adelantar la formulación del Plan Estratégico Institucional 2011-2014 mediante el uso de la metodología de matriz de evaluación de factores externos e internos, trabajo que culminó en el mes de agosto de 2010 con el Plan Estratégico. Ver Figura N° 2

Figura 2. Mapa Estratégico Institucional



Fuente: herramienta Tecnológica Suite Visión Empresarial

Existen tres componentes se impactan y condicionan mutuamente, dando lugar a zonas comunes de intersección, para alcanzar el desarrollo integral y armónico tanto de la Institución como de los individuos que la conforman, orientado hacia la generación de valor y la óptima prestación del servicio a la ciudadanía. Ver Figura N° 3

Figura 3. Componentes que impactan en la institución de la policía nacional



Fuente: herramienta Tecnológica Suite Visión Empresarial

El reto que se instruye con este análisis del Sistema de Gestión Integral de la Policía Nacional, es mantener y ampliar los alcances al resto de las unidades desconcentradas para mejorar la imagen, pues demuestra la disposición de cumplir no solo la Misión sino la Visión institucional al año 2019; y adicionalmente generar efectivamente una cultura de la calidad en nuestras actividades y tareas cuidando estrictamente el cumplimiento de los procedimientos documentados y la toma de decisiones soportada en las herramientas tecnológicas.

1.2 TOMA DE DECISIONES

Continuamente, las personas deben elegir entre varias opciones aquella que consideran más conveniente. Es decir, han de tomar gran cantidad de decisiones en su vida cotidiana, en mayor o menor grado importantes, a la vez que fáciles o

difíciles de adoptar en función de las consecuencias o resultados derivados de cada una de ellas.

Es posible trasladar este planteamiento general al ámbito de la empresa. La toma de decisiones abarca a las cuatro funciones administrativas, así los administradores cuando planean, organizan, conducen y controlan, se les denomina con frecuencia los que toman las decisiones.

Por esto es de gran importancia definir el concepto y todo lo que se relaciona con la toma de decisiones en la Institución de la Policía Nacional (directamente en la Dirección Nacional de Escuelas), como objeto de esta monografía, que llevará a definir la necesidad de implementar dentro de esta función algunas adiciones a las establecidas en el marco de indicadores, referidos en el programa SUITE VISION EMPRESARIAL (cuadro de mando integral).

1.2.1 Concepto sobre la toma de decisiones

La toma de decisiones es un proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona una alternativa de entre varias, siendo la seleccionada la optimizadora (la mejor para nuestro propósito)², definición que aplica a cabalidad en la Institución de la Policía Nacional, ya que dentro del proceso interno establecido se respetan y estudian de manera seria las diferentes líneas de acción a elegir, al momento de revisar y estudiar los resultados de los diferentes análisis de indicadores cuando estos son evaluados.

En este punto hay que dar claridad al proceso de toma de decisiones que aunque puede verse sencillo, debe ser de gran compromiso para aquellos que intervienen en él.

Entre las Fases del proceso de la toma de decisiones, se tiene³:

- ✓ Identificar el problema
- ✓ Analizar el problema.
- ✓ Elaborar la lista de alternativas y recoger información de cada una de ellas.
- ✓ Evaluar las distintas alternativas.
- ✓ Elección de alternativa, puesta en práctica y evaluación de los resultados de la decisión tomada.

² <http://blog.conducetuempresa.com/2012/01/proceso-de-toma-de-decisiones.html#.U4obnfl5NqU>

³ <http://liredazgo.blogspot.com/2011/09/barreras-para-la-toma-de-decisiones.html>

1.2.2 Características de la toma de decisiones⁴

- ✓ Efectos futuros. Tiene que ver con la medida en que los compromisos relacionados con la decisión afectará el futuro. Una decisión que tiene una influencia a largo plazo, puede ser considerada una decisión de alto nivel, mientras que una decisión con efectos a corto plazo puede ser tomada a un nivel muy inferior.
- ✓ Reversibilidad. Se refiere a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio. Si revertir es difícil, se recomienda tomar la decisión a un nivel alto; pero si revertir es fácil, se requiere tomar la decisión a un nivel bajo.
- ✓ Impacto. Esta característica se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se ven afectadas. Si el impacto es extensivo, es indicado tomar la decisión a un nivel alto; un impacto único se asocia con una decisión tomada a un nivel bajo.
- ✓ Calidad. Este factor se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la compañía, etc. Si muchos de estos factores están involucrados, se requiere tomar la decisión a un nivel alto; si solo algunos factores son relevantes, se recomienda tomar la decisión a un nivel bajo.
- ✓ Periodicidad. Este elemento responde a la pregunta de si una decisión se toma frecuente o excepcionalmente. Una decisión excepcional es una decisión de alto nivel, mientras que una decisión que se toma frecuentemente es una decisión de nivel bajo.

1.2.3 Importancia de la toma de decisiones

Es importante porque mediante el empleo de un buen juicio, la Toma de Decisiones nos indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones.

También es de vital importancia para la administración ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia.

En la Toma de Decisiones, considerar un problema y llegar a una conclusión válida, significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha

⁴ <https://sites.google.com/site/tdp32103/toma-de-decisiones/importancia-de-una-decision>

sido correcta. Dicho pensamiento lógico aumentará la confianza en la capacidad para juzgar y controlar situaciones.

Tomar una buena decisión a través de la aplicación de un buen procedimiento, o modelo de toma de decisiones, el cual nos ahorrará tiempo, esfuerzo y energía y donde la mayoría de autores coinciden en señalar seis criterios para tomar una decisión eficaz⁵:

- ✓ Concentrarse en lo realmente importante.
- ✓ Realizar el proceso de forma lógica y coherente.
- ✓ Considerar tanto los elementos objetivos como los subjetivos y utilizar una estructura de pensamiento analítica e intuitiva.
- ✓ Recoger la información necesaria para optar o elegir.
- ✓ Recopilar las informaciones, opiniones, entre otros que se han formado en torno a la elección.
- ✓ Ser directos y flexibles antes, durante y después del proceso.

1.2.4 Barreras en la toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones mencionado, aunque es muy práctico, siempre va a encontrar barreras, que detienen o pueden entorpecer la toma de decisiones.

Uno de los obstáculos más representativos se relaciona con la no participación en el proceso definido y propuesto para la toma de decisiones. Esto conduce a tomar nuevamente las decisiones con base en costumbres, lo que conduce en muchas oportunidades a que las decisiones tomadas pueden no ser las más adecuadas.

Otro problema puede ser que alguna de las fases no se realice como es debido: definición del problema y análisis de la situación, alternativas no identificadas con precisión y elegir una alternativa que no se maximiza tal como se pensó.

Otros problemas que nos podemos encontrar⁶:

- a. Falta de información
- b. Información equivocada
- c. poseer demasiada información o información redundante.
- d. No llegar a tomar la decisión adecuada por falta de información y tendencia al perfeccionismo.
- e. Orientarse a la situación problemática pensando que ésta no tendrá solución o dudando de nuestra propia habilidad para resolverla.

⁵ <http://uprotgs.blogspot.com/2008/01/la-importancia-de-saber-tomar.html>

⁶ *Ibíd.*

- f. La existencia de prejuicios o estereotipos que pueden distorsionar las posibles alternativas a considerar y por tanto entorpecen la decisión racional.
- g. Las situaciones en que se da "ilusión de control", es decir, la persona tiende a considerar que todas las situaciones están controladas, y por ello no llega a tomar una decisión efectiva.
- h. El centrarse en el futuro a corto plazo y no tener en cuenta las posibles consecuencias a largo plazo que la decisión podría tener.
- i. La presión de tiempo, otras personas del entorno pueden llegar también a tomar decisiones equivocadas.
- j. El atajar las situaciones de manera superficial, sin tratar de reflexionar sobre sus causas y consecuencias.
- k. Demorar excesivamente la decisión por miedo a equivocarse.
- l. Cambio continuo en los intereses y prioridades, lo cual lleva a no tomar nunca una decisión.
- m. Toma de decisiones de manera impulsiva.
- n. Considerar sólo una de las distintas alternativas posibles.
- o. Actuar ante una decisión no programada como si de una decisión programada se tratase.
- p. Resolver las situaciones por intuición o a través de respuestas emocionales.
- q. Falta de previsión o creatividad para valorar las posibles consecuencias.

Lo anterior lleva a concluir lo importante que es evaluar el nivel de rendimiento e impacto que se genera en la alta dirección de la organización policial a través de la toma de decisiones fundamentadas en los análisis de información de la herramienta Suite Visión Empresarial (SVE), sin dejar de lado el desarrollo de conocimiento, habilidades y actitudes, en los aspectos jurídicos, éticos, de Planeación Estratégica y de liderazgo, acorde a las necesidades y problemas de las dimensiones temporales y espaciales de nuestro contexto.

2. BALANCED SCORECARD

2.1 ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN DE LA METODOLOGÍA DEL BSC

Durante los años setentas (70's), especialmente en Francia se comenzó a utilizar el denominado Tablero de Mando, una herramienta de gestión que incorporaba en un documento varios ratios que permitían controlar los aspectos financieros en una empresa, esta metodología ha ido evolucionando hasta combinar indicadores financieros y no financieros que permiten controlar diferentes procesos del negocio.

Esta combinación de indicadores es la idea principal que recoge la metodología Balanced ScoreCard, desarrollada por Robert Kaplan y David Norton, al trabajar en un proyecto que pretendía encontrar nuevas formas de medir el rendimiento organizacional para Analog Devices, una empresa del sector de semiconductores, teniendo así sus inicios en 1992 con la publicación de "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance" en la Harvard Business Review, hasta convertirse en una herramienta de gestión que traduce las estrategias de la empresa en un conjunto de indicadores.

"Desde hace muchos años, el problema de la mayoría de las empresas consiste en que no están preparadas para hacer de sus estrategias gerenciales algo realmente efectivo. Se enfocan en la estrategia como tal y dejan de lado la manera de desarrollarla, descuidando aspectos muy importantes, como el recurso humano o los clientes", afirma David Norton⁷.

La característica que permite al BSC diferenciarse de las herramientas de gestión empresarial que le antecedieron, es un método estructurado de selección de indicadores, en primer lugar la empresa debe analizar el mercado y las estrategias para luego construir un modelo de negocios que permita identificar las interrelaciones existentes entre los diferentes componentes del negocio, este modelo es utilizado a manera de mapa para seleccionar los indicadores del BSC. El estar cimentado sobre un modelo de negocio lo ha convertido en los últimos años en una herramienta de gran valor para la gestión empresarial. Cabe recalcar que el éxito de su implementación radica en el tiempo que los directivos otorguen al desarrollo de su propio modelo de negocio.

En este nuevo escenario nació el interés de los directivos por reenfocar sus esfuerzos a la hora de medir el desempeño de su organización hacia un abanico más amplio de variables que no se limitaran a las medidas económico-financieras y de producción que habían sido ampliamente utilizadas en el pasado. Hoy en día

⁷ Tomado de la Revista Dinero, "Más allá de los indicadores" edición 240, octubre de 2005

es indudable que los intangibles han pasado a considerarse y ser tratados como elementos vitales para asegurar el éxito y la supervivencia a largo plazo de las organizaciones. Los activos intangibles tienen, cada vez más, un mayor peso en la determinación del valor de una compañía. Por todo ello, como complemento a los sistemas de control de gestión y a los sistemas avanzados de medición existentes en las empresas, surge la necesidad de contar con una información complementaria que mida sus intangibles. A estas herramientas se las conoce con el nombre de ‘modelos de capital intelectual’.

2.2 LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y SUS ELEMENTOS Y EL BSC

Con respecto al concepto de estrategia, se puede observar que la mayoría de los autores define a estrategia como un conjunto de acciones y políticas a largo plazo, que resultan en la definición de los objetivos estratégicos organizacionales. Pero también la explicación que realiza Vidal Arizabaleta es importante mencionarlo, que expresa textualmente lo siguiente:

... La estrategia surge como una herramienta para despejar las preguntas ¿hacia dónde debemos caminar? ¿Qué objetivos debemos perseguir? ¿Dónde está el límite entre lo posible y el sueño? Esta es la connotación del término [estrategia] de uso más generalizado.

La segunda acepción, asume que la pregunta precedente tiene una respuesta clara y ahora nos preocupa cómo caminar un trecho en la dirección ya establecida, porque el trayecto hacia el futuro está plagado de obstáculos,...

Estrategia entonces también significa tener un plan para vencer esas dificultades. Así, la pregunta deviene en ¿cómo lograrlo?⁸

Por lo tanto, la estrategia se puede definir como la acción que nos conduce a definir nuestros objetivos organizacionales, y cómo llegar a ellos con el uso eficiente de recursos. En otras palabras, la hoja de ruta que servirá para dirigir la consecución de los objetivos; y este concepto es consistente con la definición que hace la RAE sobre estrategia, donde indica que es el “Arte, traza para dirigir un asunto”.

Considerando los conceptos básicos anteriores, podemos determinar en un primer instante, que la gestión estratégica es la capacidad que tiene una organización para fijar un norte u objetivos organizacionales con el correspondiente plan y ejecución de las actividades necesarias para alcanzar dichos objetivos soportados por el recurso humano que serán principalmente los gerentes (gestores en general) como líderes, pero sin excluir a todo el equipo humano de la organización. Estos objetivos organizacionales se traducen en la

⁸ VIDAL ARIZABALETA, Elizabeth. (2005). Diagnóstico Organizacional. Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital. 2ª Ed. Bogotá, Colombia. Eco Ediciones. Pág. 125.

visión y misión, expresados a nivel de objetivos estratégicos y actividades estratégicas, documentados en el denominado plan estratégico institucional. Este instrumento es esencial para conducir una adecuada gestión; sin ella, simplemente el gestor o gestores de la organización, tiene el papel de “apaga incendios”, actuando solo para resolver incidencias o situaciones del momento o a corto plazo, sin un horizonte claro.

Sin embargo, autores como Betancourt (2006), señalan que la gestión estratégica es:

“Acción y efecto, por parte de la gerencia, de crear las estrategias adaptativas que requiere el negocio para sobrevivir a corto plazo y las estrategias anticipativas para ser competitivos a mediano y largo plazo”⁹

Por un sistema de gestión estratégica se entiende un conjunto de procesos y prácticas que se utilizan para alinear y controlar la organización. Estos sistemas se componen de procedimientos para planificar la estrategia y las operaciones, para asignar los recursos, para medir y recompensar el desempeño y para comunicar los resultados. Un sistema de gestión estratégica se puede interpretar:

FORMULACION (Decidir qué hacer):

- ✓ Diagnóstico
- ✓ Misión
- ✓ Visión
- ✓ Valores
- ✓ Competencias
- ✓ Políticas

ESTRATEGÍA (Modelos de decisiones interrelacionadas)

- ✓ Perspectivas
- ✓ Mapas Estratégicos
- ✓ Objetivos
- ✓ Indicadores
- ✓ Metas
- ✓ Iniciativas/Proyectos

EFECUCIÓN (Obtener resultados)

- ✓ Responsables
- ✓ Coordinación

⁹ BETANCOURT TANG, J.R. (2006). Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma. Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2006c/220/. Pág. 27.

- ✓ Sistemas de Información
- ✓ Procesos
- ✓ Compensación
- ✓ Monitoreo

LO ANTERIOR LLEVA AL SIGUIENTE PASO



Según el licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales Luis Muñiz¹⁰, el proceso de planificación estratégica busca responder a cinco preguntas:

¿Quiénes somos?

Para lo cual es necesario evaluar la misión, la filosofía, los valores y las competencias claves de la organización.

¿Dónde estamos ahora?

La idea es realizar un análisis interno que permita identificar el perfil institucional, las fortalezas, logros, debilidades, limitaciones y aspiraciones de la organización.

¿A dónde nos dirigimos?

Es de suma importancia conocer qué está pasando en el mundo y cómo nos afecta el entorno, para ello se deben revisar las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ambientales del entorno con el fin de identificar las oportunidades y amenazas que se le presentan a la organización.

¿Qué rumbo deberíamos tomar?

Aquí se busca identificar y evaluar las metas estratégicas claves junto con sus riesgos con el fin de seleccionar alternativas estratégicas que marquen el rumbo de la organización.

¿Qué hacer para llegar allí?

Por último, lo que se busca es la elaboración de un plan estratégico que especifique los fines para alcanzar el cambio deseado.

¹⁰ Aplicación Práctica del Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000, Barcelona 2005

Se puede observar entonces que el proceso de planificación estratégica parte de un diagnóstico interno y externo de la organización, lo que permite recoger la información real para realizar el análisis DOFA que permite referirse a las oportunidades y amenazas del entorno con las debilidades y fortalezas de la empresa para generar diferentes tipos de estrategias, tal como se observa en la siguiente figura:

Figura 4. Relación entre los elementos del análisis DOFA

<p style="text-align: center;">ENTORNO</p> <p style="text-align: center;">ORGANIZACIÓN</p>	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.</p>	<p>Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.</p>
FORTALEZAS	<p>Son valores, capacidades o conocimientos que una empresa posee en grado superior al promedio, y por ende permite que la empresa se destaque ante la competencia.</p>	<p>Puntos fuertes de la organización favorecidos por las oportunidades del entorno.</p>
DEBILIDADES	<p>Puntos fuertes de la organización que están limitados por las amenazas del entorno.</p>	<p>Oportunidades del entorno aprovechadas por la existencia de debilidades de la organización.</p>
<p>Son valores, capacidades o conocimientos que una empresa posee en grado inferior al promedio, convirtiéndose en obstáculos para la consecución de los objetivos.</p>	<p>Amenazas del entorno que son graves por coincidir con debilidades de la organización.</p>	

Fuente: Elaboración Propia

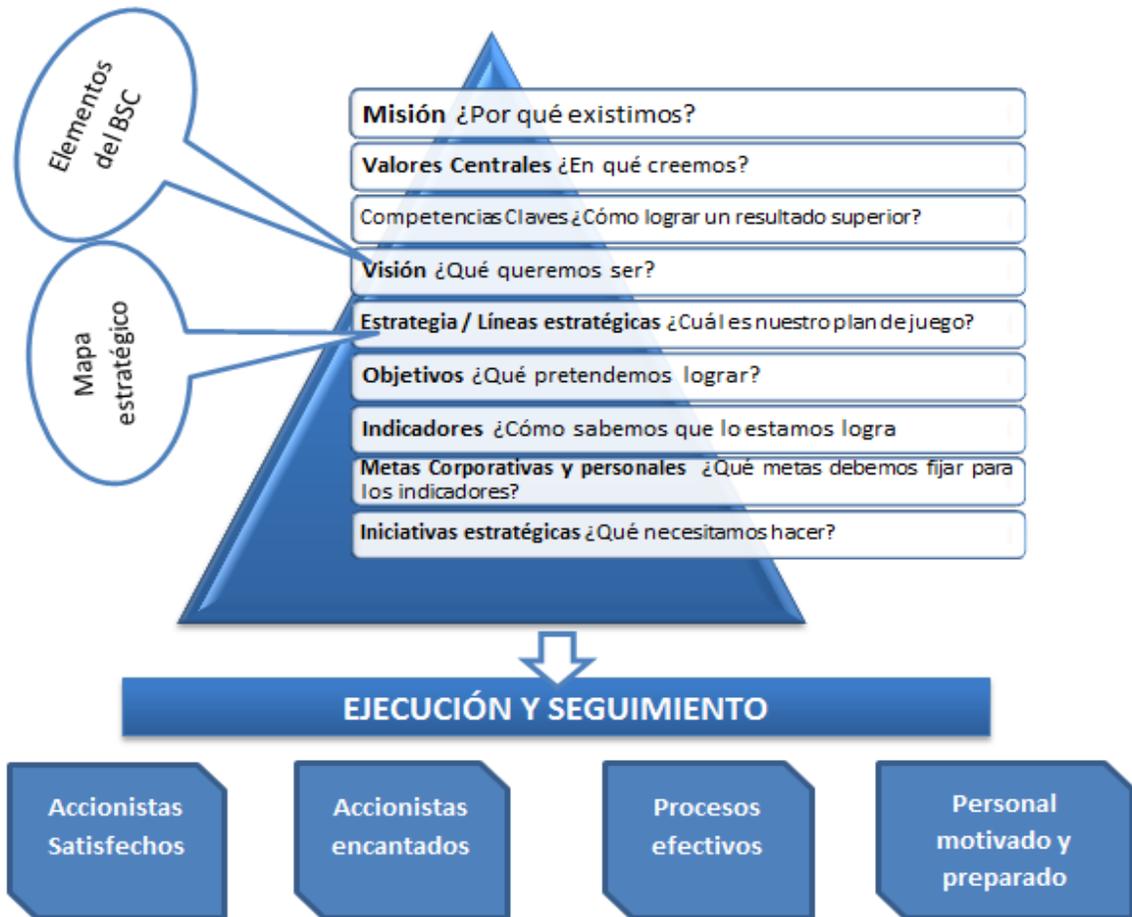
Así entonces se puede concluir que la estrategia es solo un paso dentro de un proceso continuo y lógico que conduce a la organización desde la declaración de su misión hasta la realización de las labores del día a día por parte de los empleados en todos los niveles y en las diferentes unidades estratégicas.

El proceso de gestión estratégica parte de la misión que define por qué y para qué existe la organización. La misión es la brújula que guía a la organización y junto con los valores se define a largo plazo y son muy estables con el tiempo.

Las estrategias tienen en los objetivos su aplicación práctica, ya que éstos determinan cuáles son aquellos aspectos o características claves en los cuales se deben obtener resultados positivos y por lo tanto es necesario medirlos. Los objetivos deben seguir una línea coherente con la misión de la organización pero además deben ser alcanzables, cuantificables, adaptables, equilibrados y coherentes entre sí y con la estrategia, aceptados por las personas involucradas y definidos para cada uno de los niveles de la empresa.

Complementando lo anterior, los indicadores son instrumentos que se establecen para medir lo que se pretende lograr y en ese sentido, permiten observar el status y las tendencias de cambio generadas con relación al logro de los objetivos y metas previstos. Además, es necesario determinar para cada indicador la meta que se pretende alcanzar para un período determinado. Todo en forma integral dentro de la gestión de control estratégica.

Figura 5. Elementos del proceso de gestión estratégica



Fuente: Elaboración propia basada en Aplicación Práctica del Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000.

El uso de herramientas como el mapa estratégico y el cuadro de mando integral, son de vital importancia para convertir la estrategia en hipótesis, objetivos, indicadores y metas específicas que orientan la acción de todos en la organización. Además permiten detallar en forma coherente, clara e integral la forma en que los activos intangibles se movilizan y combinan con otros activos, tanto tangibles como intangibles, para alcanzar propuestas de valor válidas para el cliente y los resultados no solo financieros sino como en el caso de la Policía Nacional, todo un sistema integral de resultados especialmente en actividades relacionadas con la comunidad y el personal interno.

2.3 DISEÑO Y ELEMENTOS DEL BALANCED SCORECARD

Los primeros trabajos de Robert Kaplan¹¹ desarrollaban el Cuadro de Mando Integral como un conjunto de indicadores que abarcaba todos los parámetros que pudieran medir el éxito de una empresa, diseñado consensuadamente con los responsables de su gestión. De su desarrollo posterior pudo deducirse que, no solamente actuaba como una herramienta de supervisión, sino que tenía un fuerte efecto de motivación hacia la consecución de los objetivos, mediante la puesta en marcha de elementos inductores.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta estratégica y puede ser utilizada para definir con mayor precisión los objetivos que conducen a la supervivencia y desarrollo de las organizaciones. No es en la definición de la estrategia empresarial donde se encuentra el mayor número de fracasos empresariales, sino en la planificación de dicha estrategia y en la deficiente ejecución de la estrategia planificada. El CMI no es nada nuevo, simplemente señala un camino organizado para llevar a cabo lo que ya sabemos que tenemos que hacer.

El Balanced Scorecard permite:

- ✓ Aclarar y traducir la visión y la estrategia
- ✓ Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos
- ✓ Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas
- ✓ Aumentar el feedback y la formación estratégica

El CMI sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada¹²:

- ✓ Desarrollo y Aprendizaje (Learning and Growth): ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- ✓ Interna del Negocio (Internal Business): ¿En qué debemos sobresalir?
- ✓ Del cliente (Customer): ¿Cómo nos ven los clientes?
- ✓ Financiera (Financial): ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

El modelo de las cuatro perspectivas ofrece un lenguaje común que permite identificar las prioridades de la organización según la estrategia o su misión¹³:

- ✓ La perspectiva financiera es un indicador de resultado que representa el éxito de la empresa y el valor económico generado para sus accionistas.

¹¹ Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000

¹² http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral

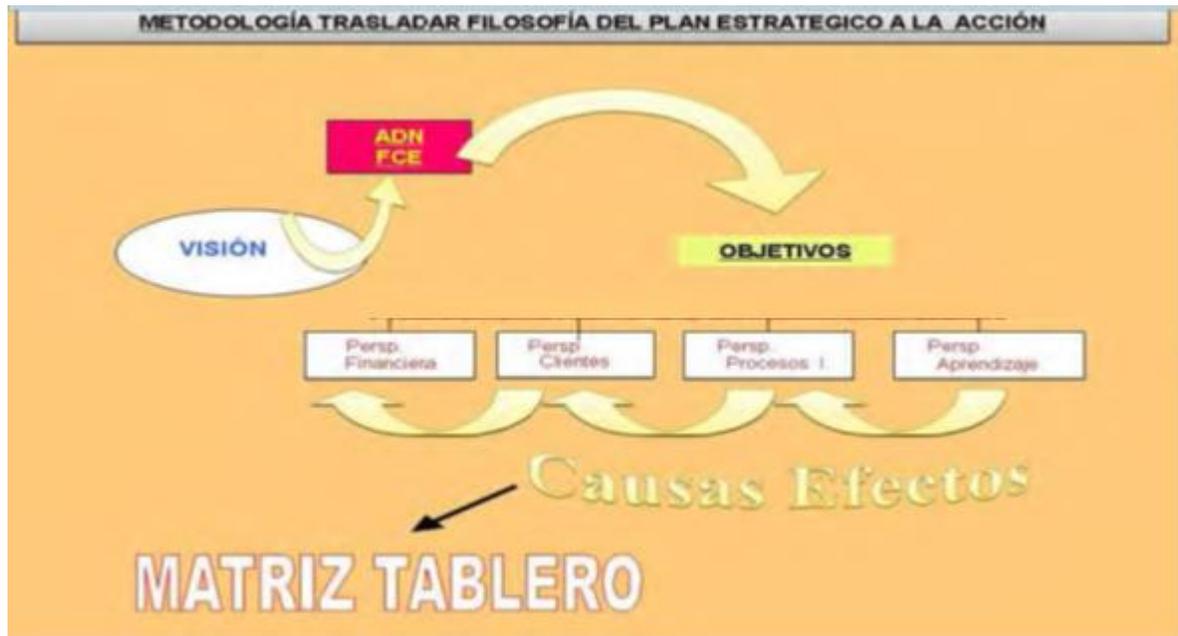
¹³ http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx

- ✓ La perspectiva del cliente permite definir la propuesta de valor que tiene la empresa para mantener e incrementar la satisfacción de sus clientes.
- ✓ La perspectiva de procesos internos identifica aquellos procesos críticos que se espera que tengan el mayor impacto sobre la estrategia, especialmente aquellos que garanticen la entrega de la propuesta de valor para los clientes. Lo que aquí ocurra tendrá reflejo en el futuro a mediano plazo.
- ✓ La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los activos intangibles más importantes para la estrategia. Aquí se identifican las personas, los procedimientos, los sistemas de información y el ambiente en los que se requiere invertir para apoyar los procesos internos de creación de valor.

Las cuatro perspectivas pretenden abarcar los campos clave para asegurar competitividad estratégica, pero que no es una regla rígida, por el contrario, los autores nos indican claramente que no es obligación considerar las cuatro perspectivas, es más, pudieran agregarse otras, pero que sean una base para la competitividad del negocio.

Actualmente existen muchas empresas consultoras que promueven la implementación de cuadros de mando o tableros de comando como lo denomina por ejemplo el profesor Héctor Vogel en Argentina y Latinoamérica. Su propuesta define dos niveles de tableros de comando, el primero denominado Tablero de Gestión, orientado para gestionar los objetivos estratégicos de las gerencias o áreas; y el Tablero de Comando, orientado al traslado del Plan Estratégico a la acción. También incluye tres herramientas principales para su implantación, compuestas por los mapas estratégicos, el software para el gerenciamiento visual, y la matriz del Tablero de comando. El procedimiento planteado por el profesor Vogel, es que los objetivos organizacionales, los factores críticos de éxito (FCE), indicadores que permitan el monitoreo de logro de los objetivos, y los inductores que actúen como impulsores de acción en el logro de los objetivos mediante la ejecución de las estrategias, son fundamentales para conseguir el éxito de la gestión estratégica, y deben ser formulados con un rigor metodológico adecuado.

Figura 6. Metodología planteada por el profesor Vogel



Fuente: presentación seminario tablero de comando – Tingo María 2012. Héctor Vogel

Generalmente los objetivos que se plantean en las cuatro perspectivas de un mapa estratégico de primer nivel, generan entre veinte y treinta indicadores, entre indicadores de resultado, de tendencia y de futuro, que se asocian con el Cuadro Balanceado de Control y proporcionan la instrumentación para una única estrategia. Los indicadores son permitiran evaluar si los objetivos se están logrando o no.

Con cada indicador es necesario definir metas con el propósito de comparar los resultados obtenidos en un período determinado y saber si se presentan desviaciones bien sea positivo o negativo frente a los estándares fijados. Para esto se utilizan luces del color del semáforo para ilustrar la evaluación de los indicadores donde el color verde se emplea para indicar las tareas en las que se están cumpliendo las metas, el amarillo significa que algún factor no permite cumplir la misión y por eso se deben realizar algunos cambios y finalmente el rojo indica que se deben tomar decisiones inmediatas para garantizar el cumplimiento de la estrategia.

Por último, los objetivos planteados y traducidos en indicadores y metas, por medio del BSC, sólo son alcanzados cuando se ejecuten un conjunto de programas de acción o iniciativas estratégicas, que posiblemente representen un esfuerzo adicional para la organización.

2.4 BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN EL BALANCED SCORECARD

La utilidad del Balanced Scorecard no depende del tipo de empresa, sino de los problemas a los que se enfrenta. El Cuadro de Mando Integral se ha implantado en empresas grandes y pequeñas, en sectores regulados y no regulados, en organizaciones con y sin ánimo de lucro, así como en empresas con alta rentabilidad y con pérdidas. El cambio depende de nuestro grado de satisfacción con el actual modelo de gestión y con la comprensión de la estrategia de la empresa que demuestran las personas en la organización. Al aplicarlo, a través de la relación coherente entre sus elementos, se consigue simplificar la gestión, priorizar lo importante, alinear la organización y promover el aprendizaje en ella.

Los Directivos que usan el Balanced Scorecard no tienen que apoyarse en mediciones financieras de corto plazo como los únicos indicadores del desempeño de la compañía. El Balanced Scorecard permite introducir cuatro nuevos procesos de gestión que, separadamente y en combinación, contribuyen a vincular los objetivos estratégicos a largo plazo con las acciones de corto plazo (“Gestionar la estrategia: cuatro procesos”).

El primero de los nuevos procesos se identifica con la traducir de la visión, lo cual ayuda a los ejecutivos a construir un consenso en torno a la visión y la estrategia de la organización.

El segundo proceso, comunicar y vincular al personal, permite a los directivos comunicar su estrategia hacia arriba o hacia abajo en la organización y vincularla a los objetivos departamentales e individuales. El Balanced Scorecard brinda a los ejecutivos una forma de asegurar que todos los niveles de la organización entiendan la estrategia de largo plazo y que tanto los objetivos departamentales como los individuales estén alineados con ella.

El tercer proceso, planificación de negocios, permite a las empresas integrar sus planes de negocios y financieros. Cuando los ejecutivos utilizan las ambiciosas metas establecidas para mediciones en el Balanced Scorecard como la base para asignar recursos y fijar prioridades, pueden emprender y coordinar sólo aquellas iniciativas que signifiquen avanzar hacia sus objetivos estratégicos de largo plazo.

El cuarto proceso, feedback y aprendizaje, da a las empresas la capacidad para lo que se llama aprendizaje estratégico. Con el Balanced Scorecard en el centro de sus sistemas de gestión, una empresa puede monitorear los resultados de corto plazo desde tres perspectivas adicionales clientes, procesos internos de negocios, y aprendizaje y crecimiento y evaluar la estrategia a la luz del desempeño reciente. Así, el Balanced Scorecard permite a las empresas modificar sus estrategias para reflejar un aprendizaje en tiempo real.

Así entonces se puede concluir que, un sistema de gestión basado en la metodología de Balanced Scorecard es el mejor camino para alinear la estrategia y la estructura; ya que permite impulsar el desempeño en las diferentes unidades de negocio de la organización, mediante el uso de sus herramientas. El uso de los mapas estratégicos permite definir y comunicar las relaciones de causa-efecto que determinan la propuesta de valor de las diferentes unidades, y el cuadro de mando es una poderosa herramienta para implementar y monitorear su estrategia.

2.5 BALANCED SCORECARD Y LA TOMA DE DECISIONES

El Balanced ScoreCard brinda a la alta dirección una rápida comprensión de cómo van las metas de la institución; medidas operativa, tecnológicas, financieras, lo cual contribuyen a controlar y alcanzar el cumplimiento de los objetivos; es por ello que la principal herramienta tomar decisiones asertivas es el cuadro de mando.

Cuadro de mando es una herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones, y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporcionan a la alta dirección y a las funciones responsables, una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. La información aportada por el cuadro de mando, permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización.

Asimismo, Apaza Meza¹⁴, indica que la gestión es la constante toma de decisiones basado en tres tipos de información que emanan de las situaciones del día a día, situaciones no esperadas, inciertas, o fuera del control del gestor, y aquellas que corresponden a los objetivos definidos.

Por último podemos asegurar que el Cuadro de Mando Integral presta a las organizaciones una ayuda esencial, tanto en la medición eficiente de sus resultados, como en el desarrollo de acciones para mejorarlos.

Se puede concluir entonces la importancia de este tema en la Institución, ya que el configurar el cuadro de mando en cada área funcional de la Policía Nacional, y en cada nivel de responsabilidad, de manera que albergue siempre la información mínima, necesaria y suficiente para poder extraer conclusiones y tomar decisiones acertadas, es lo que permite mejorar cada día más y con calidad del servicio. Frente a los esfuerzos y despliegue de las operaciones que no cumplen con los objetivos propuestos, focalizando los recursos hacia la investigación técnica que

¹⁴ APAZA MEZA, Mario. (2007). Balanced Scorecard. Gerencia estratégica y del valor. 2da. ed. Lima-Perú. Instituto Pacifico. Pág. 11

permite un mayor conocimiento profundo del cómo atacar los problemas en la organización.

3. ANÁLISIS DE LA TOMA DE DECISIONES BAJO EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL

Desde el año 2002 y ante la necesidad de automatizar la información derivada del seguimiento y la evaluación de los objetivos que se trazan las unidades para determinar su capacidad de gestión, se implementó la herramienta informática de desarrollo interno denominada “Sistema de Información para la Planeación Estratégica y Control de la Gestión, SICOG”.

En el 2008 este aplicativo fue modificado y se adaptó ante los cambios tecnológicos presentados, con el propósito de ceñirse a la metodología que para ese entonces aplicaba la Policía Nacional, conocida como “Despliegue en cascada estratégica desde el primer nivel”.

El propósito de aportar al cumplimiento de los lineamientos establecidos por el mando Institucional, especialmente en lo relacionado con la implementación de nuevos métodos y tecnologías como principios y prácticas indispensables para contribuir con el desarrollo institucional, como es el proyecto de fortalecimiento del sistema de gestión integral de la Policía Nacional, la oficina de planeación adelantó la adquisición e implementación del Software Suite Visión Empresarial – SVE-, como un elemento constitutivo del proyecto que hace posible la automatización de la gestión en términos de los procesos y la estrategia, el software permite tanto la integración de los sistemas de información utilizados por la Institución como el seguimiento y control en tiempo real. Asimismo, facilita a los intervinientes en los procesos (dueños, responsables y ejecutores desde cualquier lugar, sustentar sus desempeños y ejercer controles de acuerdo con su rol y competencia.

Esta herramienta adquirida por la Institución, con licencias ilimitadas, permite su operación desde la intranet, brinda apoyo en la definición de tareas, posee un excelente sistema de almacenamiento, control, análisis y seguimiento de incidentes y no conformidades detectadas en la operación diaria.

El SVE, cuenta con dos (2) soluciones que se complementan para apoyar la gestión estratégica a través de Balanced Scorecard, y la gestión de procesos a través del Sistema de Gestión de la Calidad. La Suite Visión Empresarial –BSC-, evidencia la existencia de un Sistema de Gestión Estratégica, diseñado bajo la metodología Balanced ScoreCard –BSC-, incorporando todos los elementos definidos por la Institución, es decir, el mapa estratégico, las perspectivas, sus objetivos, indicadores, iniciativas estratégicas y planes de acción y de esta manera traducir la estrategia en elementos medibles que direccionen el comportamiento y desempeño de la empresa, para focalizar y alinear las iniciativas y recursos en el logro de los objetivos propuestos.

En las funcionalidades de sus diferentes módulos permite identificar, documentar, medir, controlar y monitorear, eficaz y eficientemente los riesgos definidos por la Institución, con el propósito de cumplir los estándares de ISO 9000, NTC GP: 1000 y MECI del Sector Público.

La Institución define al Sistema de Gestión Integral - S.G.I, como el enfoque gerencial que orienta la gestión del servicio policial hacia la satisfacción de la comunidad con el desarrollo integral y armónico de la Institución. La gestión integral del modelo gerencial de la Policía Nacional es el conjunto de elementos o componentes (sistemas, procesos, infraestructura, conocimiento institucional, talento humano, tecnología, entre otros), que la conforman, interactúan de diversas maneras específicas, son gestionados coherentemente con una misión y horizonte institucional y permiten garantizar la convivencia y seguridad a los colombianos en todo el territorio nacional.

El Sistema de Gestión Integral posee tres importantes componentes: el Direccionamiento Estratégico, que da respuesta a la finalidad; la Gerencia de Procesos, que precisa las actividades y cómo se deben ejecutar para cumplir con esa finalidad; y la Gestión del Talento Humano, en reconocimiento de quienes hace realidad la prestación de los servicios, dimensiones que interactúan entre ellas y en el contexto de la Cultura Institucional de la Policía Nacional. Los tres componentes se impactan y condicionan mutuamente, dando lugar a zonas comunes de intersección, para alcanzar el desarrollo integral y armónico tanto de la Institución como de los individuos que la conforman, orientado hacia la generación de valor y la óptima prestación del servicio a la ciudadanía.

El balanced scorecard inicialmente es diseñado por los ingenieros de procesos y pasan a su respectiva aprobación por la oficina de planeación y proyectos de la institución se procede a generar el listado de objetivos, indicadores e iniciativas de los cuales es responsable la adquisición de la licencia del software.

El programa finalmente se personaliza en módulos con las diferentes variables y un menú emergente con las siguientes opciones: explorar variable, estadísticas, agregar comentario, ver comentario, ver BSC y explorar.

Para cada uno de estos podrá observar, el estado, el nombre, valor, meta, cumplimiento, unidad de medida, tendencia, comentarios, vigencia del dato. El Cuadro de Mando Integral han sido configurados temas estratégicos, estos podrán ser visualizados por medio de la opción "Temas" y al seleccionar uno de los temas, en el mapa, se desplegará únicamente los objetivos que pertenecen a este.

El software de indicadores permite definir todo tipo de indicadores y hacer el seguimiento a su cumplimiento, además de navegar por todo el árbol del indicador, según su fórmula de cálculo.

La hoja de vida del indicador o ficha técnica, incluye fórmula, variables componentes, unidades de medida, frecuencia de cálculo, análisis de variables asociadas, valor de metas, tendencia, responsables, descripción, comentarios y análisis del comportamiento frente a la meta o metas relacionadas.

Posteriormente la Presentación es un objeto conceptual de Visión Empresarial que consiste en una pantalla gráfica, que contiene valores de variables y/o definiciones del sistema.

Las presentaciones son creadas por el administrador del sistema desde el módulo Administrador y se diseñan de acuerdo a la imagen y tipo de información requerida en cada módulo.

3.1 PLATAFORMA ESTRATÉGICA ACTUAL Y FUNCIONAMIENTO.

a. Misión.

La Policía Nacional es un cuerpo armado permanente de naturaleza civil, a cargo de la nación, cuyo fin primordial es el mantenimiento de las condiciones necesarias para el ejercicio de los derechos y libertades públicas, y para asegurar que los habitantes de Colombia convivan en paz.

b. Visión.

Al año 2019, la Policía Nacional habrá hecho una contribución de excepcional valor en la convivencia y seguridad ciudadana para la construcción de un país próspero y en paz; soportada en el humanismo, la corresponsabilidad y el trabajo cercano a la comunidad.

c. Valores.

- ✓ Vocación policial
- ✓ Valor policial
- ✓ Honestidad
- ✓ Compromiso
- ✓ Tolerancia
- ✓ Transparencia
- ✓ Solidaridad
- ✓ Participación
- ✓ Honor Policial
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Lealtad
- ✓ Respeto
- ✓ Justicia
- ✓ Disciplina

- ✓ Seguridad

d. Objetivos Organizacionales.

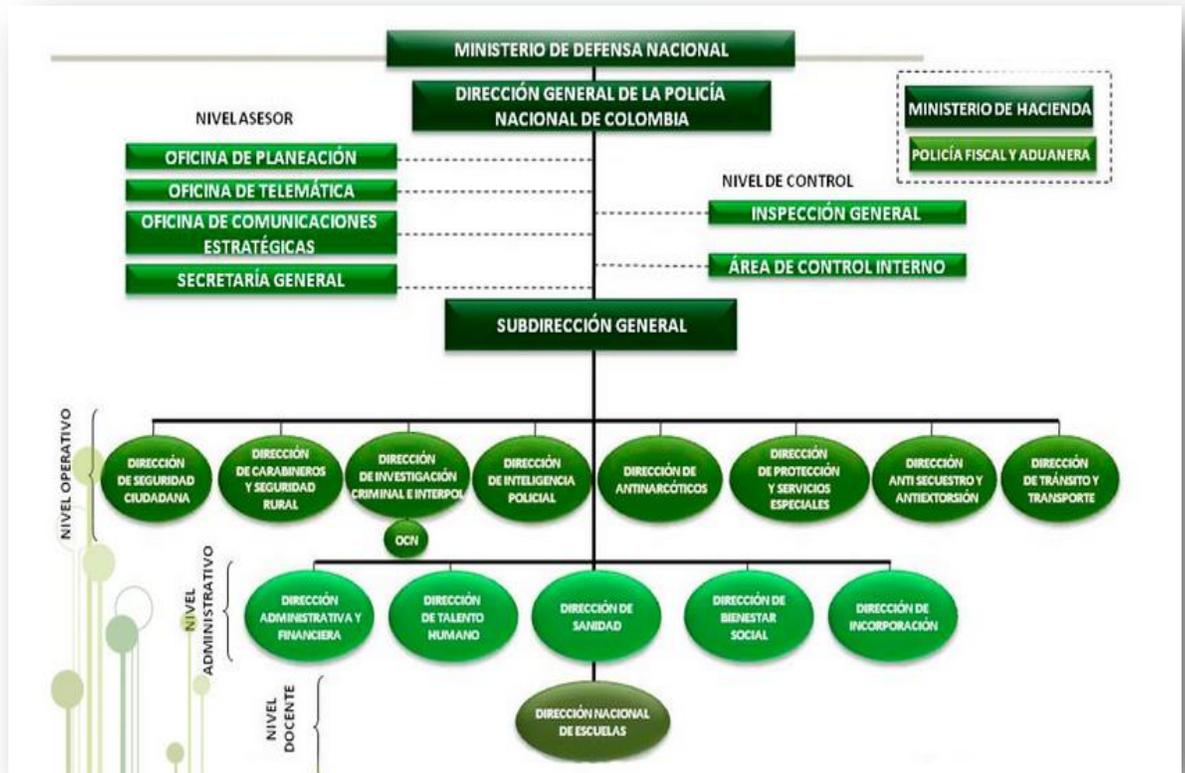
- ✓ Crear condiciones de seguridad para la convivencia ciudadana.
- ✓ Alcanzar la credibilidad y confianza con una mejor atención, comunicación y resultados efectivos.
- ✓ Garantizar la integridad policial, la transparencia y la veeduría social.
- ✓ Contribuir a garantizar la gobernabilidad del país a través de la sinergia interinstitucional con autoridades territoriales, de justicia y fuerzas militares.

e. Portafolio de servicios.

- ✓ Seguridad Ciudadana
- ✓ Veeduría ciudadana
- ✓ Hacer respetar los Derechos Humanos
- ✓ CAI Virtual
- ✓ Formación de nuevos integrantes de la institución
- ✓ Denuncias documentos extraviados
- ✓ Recepción de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias.
- ✓ Líneas de emergencia
- ✓ Línea antiterrorista
- ✓ Sensibilización a la ciudadanía sobre diversos temas como: prevención, Seguridad, Programas y charlas en prevención de consumo y tráfico de drogas ilícitas.

f. Estructura.

Figura 7. Estructura actual de la institución de la Policía Nacional



Fuente: Pagina web de la Policía Nacional

3.2 POR QUÉ ES IMPORTANTE LA REVISIÓN Y PROPUESTA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA POLICIA NACIONAL CON BASE EN EL BALANCED SCORECARD

Lo que no se mide, no se controla, y en la actualidad el balanced scorecard es una gran herramienta que desde una perspectiva cuantitativa muestra oportunidades de mejora y correctivas; por lo tanto, es de vital importancia validar que los indicadores que allí se encuentran agreguen valor, estén orientados al logro y aquellos que no cumplen con lo anterior, replantearlos o eliminarlos.

En el caso puntual que lleva a la revisión del Sistema actual, se puede señalar, la importancia de definir la forma en que se analiza la herramienta o instrumento

utilizado para obtener la información (en este caso encuestas) en cada uno de sus ítems. Es claro que en una encuesta se puede tener fortaleza en unos puntos pero, en otros presentar problemas y lo importante al momento de toma decisiones con el CMI, es hacerlo enfocados en el plan mejoramiento de cada uno de los aspectos que permiten o que se eligen para ser estudiados.

Se pueden tener como se señaló en un indicador, variables que permitan valores cercanos al estándar establecido, pero otros que estén ofreciendo la posibilidad de intervención independientemente al índice general. Es en estos ítems que están siendo motivo de disminución o no están permitiendo el crecimiento del indicador, sobre los cuales se hace importante revisar y proponer formas de detección e intervención, para que la herramienta del BSC, sea integral y cumpla su cometido.

3.3 BENEFICIOS DE LA UTILIZACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN EL BALANCED SCORECARD EN LA POLICIA NACIONAL.

La utilización de los cuadros de mando en la Institución de la Policía Nacional, ha traído beneficios tanto cualitativos como cuantitativos, lo que hace que las decisiones sean objetivas; adicionalmente permite analizar y evaluar las áreas de desempeño, lo cual es de vital importancia para visualizar la ejecución del plan estratégico.

Los indicadores contenidos en el Balance Scorecard se deben monitorear y analizar y por ello podemos considerar las siguientes ventajas:

- ✓ Interiorizar a los integrantes de la Institución hacia la visión y misión.
- ✓ Comunicación hacia todo el personal sobre los objetivos de la institución y su cumplimiento.
- ✓ Toma de decisiones asertivas.
- ✓ Redefinición de la estrategia dirigida a resultados.
- ✓ Traducción de la visión y estrategias en acción.
- ✓ Formar con disciplina para obtener personal idóneo e íntegro.
- ✓ Mejoría general de los indicadores.

3.4 TOMA DE DECISIONES UTILIZANDO INFORMACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA PN

Considerando los temas tratados en los capítulos anteriores, se puede señalar que la toma de decisiones en la institución de la Policía Nacional, tiene las siguientes características.

- ✓ *Agilidad*: Reaccionar al mismo con rapidez y de una forma acertada, en caso que no lo sea, que en lo posible sea reversible.
- ✓ *Impacto*: conocer que otras áreas son afectadas.
- ✓ *Periodicidad*: La decisión es frecuente o eventual.

Entre las barreras que se han encontrado en la toma de decisiones, utilizando es el sistema, se tiene:

- a. Calidad y consistencia de la Información: Al realizar la consolidación de información de diversas áreas, se a tenido problemas en la consistencia y calidad de información, lo que lleva a reproceso.
- b. Poseer demasiada información o información redundante: Para realizar la consolidación se requiere de información clara y concreta.
- c. Poca puntualidad en la entrega de la información: Se plantean a través de cronogramas la entrega de datos de las diferentes áreas para la consolidación de la información, pero no siempre cumplen con los plazos establecidos.
- d. Burocracia: Se evidencia dificultades por temas de burocracia al momento de tomar decisiones vitales de seguridad.

Es importante señalar que hay decisiones que solo deben ser tomadas con previa aprobación de un superior.

Así mismo, el proceso utilizado en la toma de decisiones, consta de las siguientes etapas identificadas en la figura 8

Figura 1. Proceso de toma de decisiones en la institución de la Policía Nacional



Fuente: Documentación Policía Nacional

Se puede entender como la toma de decisiones soportada en las herramientas tecnológicas con las que cuenta la institución ha sido no solo una gran ayuda sino además, se ha convertido en un aliado estratégico de la alta dirección en la Policía Nacional, permitiendo un mayor análisis y evaluación del desempeño y de la gestión integral de la misma.

4. ANÁLISIS SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL

En las últimas décadas se ha podido observar los significativos cambios en las condiciones políticas, sociales y económicas en el país, que ha generado presiones que afectan seriamente la capacidad del cuerpo policial, no solo en aspectos como los señalados anteriormente en este trabajo como: homicidios, robos, violencia infantil y de género, guerrilla, narcotráfico, etc., que han llevado a la comunidad a responsabilizar a la institución por su falta de gestión, sino además el hecho que los ciudadanos más idóneos no quieran vestir el uniforme policial, dado que el tema de la seguridad pública es una de las necesidades prioritarias de la sociedad, que cada vez demandan de que un policía sea capaz de prevenir y combatir eficazmente los altos índices de delincuencia, con respeto a la dignidad humana.

Lo anterior llevo a la institución a considerar que la planificación es la más importante actividad de todo modelo gerencial o administrativo, pues permite señalar los pasos, responsables y recursos necesarios para llegar eficientemente a los objetivos de implementación y aseguramiento del Sistema de Gestión Integral - (S.G.I.), del cual hace parte fundamental el Sistema de Gestión de Calidad, basado en el cumplimiento de las normas ISO 9001 y NTCGP 1000.

En la revisión se encontró que tienen identificados claramente los objetivos, los indicadores, las metas e iniciativas que garantizan la consecución de los resultados; así se plantea una tabla de mando integral que orienta las acciones de la Policía Nacional. Sin embargo, la tabla detallada de este trabajo es material que la Institución ha querido mantener en reserva y en ese sentido se muestra una información general, en la tabla siguiente, donde se hace énfasis en los indicadores que el grupo de trabajo eligió como los más estratégicos para tomar decisiones.

Se respaldó entonces el sistema en las mediciones de indicadores del balance scorecard que permitieran indicar no solo la raíz del problema sino además, los diferentes factores, que pudiesen afectar cada una de las variables a consideradas en la medición.

El paso siguiente es identificar claramente los objetivos, los indicadores, las metas e iniciativas que garantizan la consecución de los resultados; así se plantea una tabla de mando integral que orienta las acciones de la Cooperativa. Sin embargo, la tabla detallada de este trabajo es material que GESTIONAR CTA ha querido mantener en reserva y en ese sentido se muestra una información general:

Los aspectos a considerar en la implementación de este sistema se llegó a la conclusión estaban relacionados con el Área de Control Interno; problemas por la

falta de metodologías, lineamientos y mecanismos que permitieran mejorar continuamente los procesos, los procedimientos, las prácticas ambientales y la gestión del talento humano de la Institución; duplicidad y contradicción en los datos contenidos en los sistemas de información existentes; falta de despliegue del modelo gerencial al segundo nivel (táctico) y al tercer nivel (operacional); la mala percepción de la atención por parte del cliente externo; los mitos frente a la poca efectividad de la gestión del personal con la ciudadanía; el clima interno de la institución; la credibilidad del usuario; las relaciones con otros entes estatales; entre otros.

Así entonces tienen establecido un cuadro de mando que mide todas estas variables pero, actualmente se puede concluir sin temor a equivocaciones que este cuadro de mando cuenta con demasiados indicadores (pueden llegar a un número de 300), algunos son repetidos y otros no agregan valor, es por ello que se pretende en este análisis seleccionar aquellos indicadores que se ha considerado por parte del grupo de estudio, son de vital importancia no solo para potencializar y efectuar un seguimiento total, sino además, con el propósito que expresen la realidad de los servicios que ofrece la institución, la percepción real de la ciudadanía y de los integrantes de la institución.

Analizando todos los indicadores actuales, se tomaron como base diez de ellos que den respuesta a los siguientes objetivos:

- ✓ Gestión Humana: en este punto es importante medir el ausentismo laboral, el nivel de competencias del personal y su correcta ubicación y la percepción del clima laboral.
- ✓ Generadores de valor: dentro de estos se decide por aquellos que permitan determinar los avances en temas de violencia infantil y de género.
- ✓ Imagen de la Institución y sus colaboradores: estos indicadores serían relacionados con: credibilidad y buena atención hacia la comunidad; condiciones de seguridad y convivencia.
- ✓ Integridad de los funcionarios e integración con las otras instituciones: integridad y transparencia de la gestión y garantía de gobernabilidad conjunta interinstitucional.

Estos aspectos dan un cubrimiento global a un sistema de gestión integrado a nivel general de la Institución, claro está, que aquellos índices de cada área en particular, o los financieros, y todos aquellos que estén definidos por la cúpula y otros por ley, deberán continuar en el sistema "Balanced Scorecard", sistema que la Policía Nacional tiene implementado a través del software llamado Suite Visión Empresarial (SVE).

A continuación (tabla siguiente) se presentará los indicadores relevantes que se eligieron después del análisis de todo el sistema, objeto de este trabajo, y que están estructurados en el CMI de la Institución de la Policía Nacional, con su objetivo y descripción del Indicador.

Tabla 1. Matriz de Indicadores Policía Nacional

N°	OBJETIVO ESTRATEGICO	OBJETIVO DEL INDICADOR	DESCRIPCION DEL INDICADOR	FÓRMULA
1	Fortalecer la Institucionalidad y el bienestar del talento humano, a través de la planeación, gestión y desarrollo que permita asegurar la calidad de vida y el mejoramiento en el servicio	Indicador que mide el ausentismo laboral en la unidad de policía, comparando el total del personal con la sumatoria de días dejados de laborar	Índice de ausentismo laboral interno de la Institución	$\frac{\text{(Sumatoria de días de ausentismo laboral acumulado policía Medellín / Total planta de personal Policía Nacional)} * 100}{1}$
2	Crear condiciones de seguridad y convivencia (clientes)	Mejorar las condiciones de seguridad ciudadana enfocándose en las tareas de prevención y control	Mitos de inseguridad ciudadano que fueron resueltos y certificados. *Mito: son aquellos sitios que los ciudadanos estigmatizan por la ocurrencia de algún delito.	$\frac{\text{(# de Mitos de inseguridad ciudadana identificados / # de Mitos de inseguridad ciudadana resueltos y certificados)} * 100}{1}$
3	Alcanzar la credibilidad y confianza con una mejor atención, comunicación y resultados efectivos (Clientes)	Posicionar a la policía nacional a través del respeto, credibilidad y apoyo de la comunidad gracias a la prestación del servicio policial.	Según encuesta de favorabilidad realizada por la firma Invamer Gallup mide la percepción de la ciudadanía en cuanto a la credibilidad y confianza que inspira la Institución	Resultado de la encuesta como vamos (Credibilidad que tiene la ciudadanía hacia la Policía Nacional) (ciudadanía diligencia encuesta)

N°	OBJETIVO ESTRATEGICO	OBJETIVO DEL INDICADOR	DESCRIPCION DEL INDICADOR	FÓRMULA
4	Proceso generadores de Valor	Asegurar el ejercicio de los derechos individuales y colectivos de los grupos vulnerables y víctimas de la violencia	Garantizar la transversalidad, aplicabilidad y respeto de los derechos individuales y colectivos de un determinado grupo vulnerable (Población Infantil)	$(\text{Total de delitos cometidos contra grupo vulnerable "Población Infantil"} / \text{total acumulado de delitos}) * 100$
5	Proceso generadores de Valor	Asegurar el ejercicio de los derechos individuales y colectivos de los grupos vulnerables y víctimas de la violencia	Garantizar la transversalidad, aplicabilidad y respeto de los derechos individuales y colectivos de un determinado grupo vulnerable (Las mujeres)	$(\text{Total de delitos cometidos contra población vulnerable femenina "Las mujeres"} / \text{total acumulado de delitos}) * 100$
6	Alcanzar la credibilidad y confianza con una mejor atención, comunicación y resultados efectivos (Clientes)	Percepción de calidad en la prestación del servicio policial a la comunidad.	Índice de percepción de calidad del servicio que ofrece la Institución de la policía, tabulada por la firma Invamer Gallup	Resultado de la encuesta de calidad
7	Garantizar la Integridad policial, la transparencia y la veeduría social	Incrementar la gestión y corresponsabilidad, para la satisfacción de los clientes en seguridad y convivencia, garantizando la participación ciudadana.	Porcentaje de efectividad del proceso de integridad y transparencia policial. (Personal de la Institución involucrado en conductas reprochables por la ciudadanía)	$(\text{personal policial involucrado en conductas que afectan la imagen institucional} / \text{Personal Policial}) * 100$

N°	OBJETIVO ESTRATEGICO	OBJETIVO DEL INDICADOR	DESCRIPCION DEL INDICADOR	FÓRMULA
8	Clientes	Contribuir a garantizar la gobernabilidad del país a través de la sinergia interinstitucional con las autoridades territoriales.	Contribuir desde el servicio de policía al trabajo de manera conjunta y coordinada con otras fuerzas militares (Ejercito, DIJIN, INPEC, Entre otros)	Apoyo fuerza Policial con capacidad 10% a otras fuerzas militares de Colombia
9	Fortalecer la Institucionalidad y el bienestar del talento humano, a través de la planeación, gestión y desarrollo que permita asegurar la calidad de vida y el mejoramiento en el servicio.	Evidencia de la ubicación por competencias y perfiles del cargo del personal que labora en la unidad de acuerdo al manual de funciones del personal uniformado de la policía nacional	Personal Ubicado por perfil del cargo.	$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de personal uniformado que se ajusta al perfil del cargo en la unidad}}{\text{Total de personal uniformado de la Unidad}} \right) * 100$
10	Fortalecer la Institucionalidad y el bienestar del talento humano, a través de la planeación, gestión y desarrollo que permita asegurar la calidad de vida y el mejoramiento en el servicio.	Mide el clima laboral como elemento para establecer la satisfacción de los funcionarios de la policía nacional en entorno laboral	Encuesta de satisfacción de clima laboral (Se realiza internamente por los integrantes de la Policía Nacional)	Promedio de resultado de la encuesta en cada uno de las unidades policiales. ** Las variables que miden son: Gerenciamiento del talento humano, estilo de dirección, comunicación, competencia laboral, ambiente laboral)

Fuente: Información suministrada por la POLICIA NACIONAL

Las herramientas que se utilizan para obtener la información que sirva para procesar y alimentar los indicadores, dependen directamente del objetivo del indicador, y entre ellas se tiene: encuestas aplicadas a los usuarios tanto internos como externos, información interna sobre los datos que conforman la relación del indicador, evaluación de clima la cual es contratada externamente, entre otros.

El resultado obtenido en cada indicador se compara con las metas señaladas en cada periodo, y en verdad estos han sido muy acertados, pero el comparativo solo se da a nivel global y un verdadero análisis debe partir del estudio de cada ítem que conforme los resultados totales.

Para dar claridad al tema, se tomará como ejemplo la encuesta, es posible que la mayoría de las preguntas sobre credibilidad ciudadana que se aplica a la ciudadanía sean positivas para la institución, pero hay algunas respuestas a pesar del buen resultado del indicador, sean de muy bajo resultado, puede que no afecte la información y de un indicador del 80% o más, pero esos ítems bajos, continúan dando mala imagen a la institución, por lo tanto hay que establecer planes de mejora que corrijan las acciones que lo están afectando, y realizar seguimiento sobre ellas.

Por lo tanto el análisis del sistema de cuadro de mando, debe ser integral, no conformarse con el resultado final para presentar a la Dirección, sino considerar cada variable de la herramienta utilizada para la presentación de resultados. El sistema de gestión basado en el Balanced Scorecard de la Policía Nacional, por lo tanto, le proporciona un patrón y un lenguaje común para reunir y comunicar información sobre la creación de valor, es decir, sobre su estrategia.

Además, el Balanced Scorecard ha complementado y fortalecido el sistema de gestión de la calidad de la Policía, al permitir una adecuada traducción de las estrategias y alinear la organización para su ejecución. También le ha permitido controlar el desarrollo de sus programas, proyectos e iniciativas con el fin de tomar las acciones necesarias que garanticen el logro de los objetivos propuestos. Se ha convertido en un sistema de información muy útil para la toma de decisiones y concentra todas las capacidades de la organización en su estrategia.

Se plantea entonces es este trabajo de grado para la Institución, el que considere las principales perspectivas, temas estratégicos, objetivos, indicadores, metas e iniciativas que garanticen una adecuada gestión para la toma de decisiones en forma integral.

CONCLUSIONES

- a. La Policía Nacional tiene implementado procesos de gestión estratégica que le han permitido identificar oportunidades y nuevas formas de agregar valor para sus clientes tanto internos como externos, sobre todo ahora cuando la relación con la comunidad, las exigencias del personal que presta el servicio, y las condiciones del entorno son más exigentes.
- b. La Institución no puede esperar por periodos de un año para conocer los resultados de los programas, proyectos e iniciativas de bienestar, servicio, credibilidad, desarrollo que ejecuta la Institución. Es necesario que se establezcan metas a corto plazo que permitan evaluar en el camino. Sobre todo es necesario una mejor definición de los indicadores que permiten identificar alertas preventivas, que sean controlables y que cubran todos los aspectos de la información que arroja la herramienta utilizada en cada indicador.
- c. Se encontró que la Policía Nacional cuenta con un plan estratégico estructurado, que le ha permitido conseguir y presentar la información necesaria para la toma de decisiones. Así entonces, se hace necesario trabajar más en la sensibilización de los tanto de todos los funcionarios como de la comunidad, para que así den sentido a la aplicabilidad del proyecto de BSC mejorando considerablemente los resultados sobre todo en la gestión de la ejecución.
- d. De los diez (10) indicadores estratégicos de la tabla XX, se debe tener especial cuidado donde su crecimiento con respecto al periodo anterior no satisface a la alta dirección, donde se debe implementar planes de acción que mejoren la percepción interna o externa de la Institución de la Policía Nacional.
- e. El sistema tiene falencias de tiempo de respuesta, al ser un ambiente web, debe ser más rápido y con opciones de consolidar información histórica de forma más eficiente y gráfica.
- f. Elaborar un plan de ejecución de las iniciativas estratégicas que no fueron desarrolladas, para asegurar el logro de objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

Apaza Meza, M. (2007). *Balanced Scorecard. Gerencia estratégica y del valor*. 2da. ed. Lima-Perú. Instituto Pacifico.

Betancourt Tang, J.R. (2006). *Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma*. 3ra ed. Porlamar: Eumed.net

Kaplan, R.; Norton, D. (2005). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia*. 1ra ed. Barcelona: Gestión 2000.

Vidal Arizabaleta, E. (2005). *Diagnostico organizacional. Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*, 2da ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.

CIBERGRAFÍA

INSTITUCIÓN POLICIA NACIONAL. Direccionamiento estratégico 2014
<http://www.policia.gov.co/portal/page/portal/INSTITUCION/Direccionamiento_estrategico> [Citado el 27 de junio de 2014]

INSTITUCIÓN POLICIA NACIONAL. Balance de Gestión de la Institución
<http://www.policia.gov.co/portal/page/portal/INSTITUCION/balance_gestion>
[Citado el 27 de junio de 2014]

INSTITUCIÓN POLICIA NACIONAL. Plan de Mejoramiento
<http://www.policia.gov.co/portal/page/portal/INSTITUCION/Control_Interno>
[Citado el 27 de junio de 2014]

INSTITUCIÓN POLICIA NACIONAL. Institución SuiteVision Empresarial
<http://www.policia.gov.co/portal/page/portal/INSTITUCION/Cartelera_New/doctrina/guias/43.pdf>
[Citado el 23 de junio de 2014]

INSTITUCIÓN POLICIA NACIONAL. Dirección Nacional de Escuelas
<<http://www.policia.edu.co/documentos/academico/Boletin%20del%20academico%20DINAE%20No.105%20del%20282013.pdf>>
[Citado el 23 de junio de 2014]

INSTITUCIÓN POLICIA NACIONAL. Biblioteca Policía Nacional
<<http://biblioteca-catalogo.policia.edu.co/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=18077>>
[Citado el 23 de junio de 2014]

SLIDESHARE. Gerencia Estratégica
<<http://es.slideshare.net/jcfdezmxmanag/gerencia-estrategica>>
[Citado el 29 de junio de 2014]

SLIDESHARE. Balanced Scorecard aplicación e implementación
<<http://es.slideshare.net/jcfdezmxmanag/balanced-scorecard-aplicacin-e-implementacin>>
[Citado el 25 de junio de 2014]