



MINISTERIO
DEL INTERIOR



GUARDIA CIVIL

IMPLANTACIÓN Y DESARROLLO DEL CONCEPTO “BALANCED SCORECARD” EN LA GUARDIA CIVIL

VIII Jornadas académico-profesionales de Balance Scorecard
Zaragoza, 7-8 de marzo de 2013



Comandante Carlos DE MIGUEL
Estado Mayor. Sección Planes y Estudios



MINISTERIO
DEL INTERIOR



INDICE

¿Qué es la Guardia Civil?

La implantación del BSC en la Institución

El Mapa Estratégico

Aspectos prácticos

Conclusiones



MINISTERIO
DEL INTERIOR



¿QUÉ ES LA GUARDIA CIVIL?



Cuerpo de seguridad pública

Creación en 1844

Policía integral

Naturaleza militar

**Vocación de servicio
público**

Cercanía al ciudadano

Presencia internacional





MINISTERIO
DEL INTERIOR



¿QUÉ ES LA GUARDIA CIVIL?

81.000 guardias civiles, distribuidos en 2.200 Unidades, de las cuales, **1.975** se constituyen como **puntos de atención al ciudadano**

El **83,13%** de los municipios de España están bajo responsabilidad de la Guardia Civil en materia de seguridad ciudadana

Más de 16.700.000 personas, el **35%** de la población en España.





MINISTERIO
DEL INTERIOR



GUARDIA CIVIL

¿QUÉ ES LA GUARDIA CIVIL?

Seguridad Ciudadana
Orden Público
Seguridad Vial
Protección del medio ambiente



Policía Judicial
Armas y explosivos
Resguardo Fiscal del Estado





MINISTERIO DEL INTERIOR

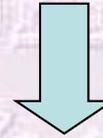


LA IMPLANTACIÓN DEL BSC EN LA GUARDIA CIVIL

LOS ANTECEDENTES



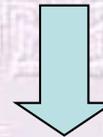
1844



1940



1983



2007





MINISTERIO
DEL INTERIOR



LA IMPLANTACIÓN DEL BSC EN LA GUARDIA CIVIL

¿ POR QUÉ Y PARA QUÉ?

**NECESIDAD DE CLARIFICAR
LOS FOCOS ESTRATÉGICOS Y
FACILITAR SU GESTIÓN Y
SEGUIMIENTO**

**DISPONER DE UNA
VISIÓN MÁS
INTEGRADA Y
TRANSVERSAL DE
LAS PRIORIDADES
DE LA GUARDIA
CIVIL**



**CREAR UN
LENGUAJE COMÚN
Y EXTENDERLO A
TODA LA
INSTITUCION**

**COMUNICAR DE FORMA EFECTIVA
LOS MENSAJES CLAVE SOBRE LAS
PRIORIDADES ESTRATÉGICAS A
TODA LA ORGANIZACIÓN**



MINISTERIO
DEL INTERIOR



GUARDIA CIVIL

LA IMPLANTACIÓN DEL BSC EN LA GUARDIA CIVIL

ESTRUCTURA DE TRABAJO

Comisión de Seguimiento

Director del Proyecto

**Equipo de Trabajo
Guardia Civil**

**Apoyo de consultoría
-Facilitadores-**



MINISTERIO DEL INTERIOR



LA IMPLANTACIÓN DEL BSC EN LA GUARDIA CIVIL

¿ CUAL FUE EL PROCESO?

Entrevistas a personas clave

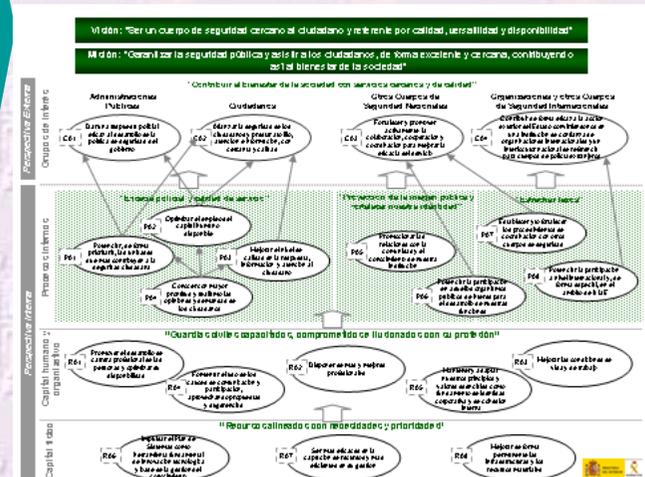
Análisis de documentación

Reuniones y trabajo personal del Equipo de trabajo

Sesiones de formación en BSC

Múltiples sesiones de trabajo

Propuesta de Mapa Estratégico para su presentación a la Comisión de Seguimiento





MINISTERIO
DEL INTERIOR



LA IMPLANTACIÓN DEL BSC EN LA GUARDIA CIVIL

**El Mapa de la
Guardia Civil**

Refleja los **objetivos estratégicos globales** de la Institución en su conjunto

**Estrategia
temporal**

Horizonte temporal de 5 años

**Focalizado en
objetivos
prioritarios**

Refleja en un documento una relación de **20 prioridades** para el Cuerpo.

**Nueva forma
de gestionar y
comunicar la
estrategia
existente**

Describe y hace operativa la **estrategia ya existente** en la Guardia Civil



Misión: “Garantizar la seguridad pública y asistir a los ciudadanos, de forma excelente y cercana, contribuyendo así al bienestar de la sociedad”

Visión: “Ser un cuerpo de seguridad cercano al ciudadano y referente por calidad, versatilidad y disponibilidad”

Valores: “Honor, espíritu de servicio, disciplina, lealtad y compañerismo”

“Contribución al bienestar de la sociedad con servicios cercanos y de calidad”

Perspectiva Externa

Grupos de interés

Administraciones Públicas

C01

Dar una respuesta policial eficaz y actualizada para el desarrollo de la Política de Seguridad del Gobierno

Ciudadanos

C02

Afianzar la seguridad de los ciudadanos y prestar auxilio, atención e información, con cercanía y calidad

Otros Organismos

C03

Promover nuevas relaciones con otras organizaciones y entidades nacionales e internacionales, y fortalecer las existentes

Perspectiva Interna

Procesos internos

“Eficacia policial y calidad de servicio”

P02

Potenciar, de forma prioritaria, las Unidades que más contribuyen a la Seguridad Ciudadana

P01

Optimizar el empleo del capital humano y material disponible

P03

Adecuar las capacidades operativas presentes y futuras a los nuevos retos de seguridad

P04

Mejorar las respuestas a las demandas de seguridad, información y atención al ciudadano

“Proyección de la imagen pública y fortalecimiento de nuestra identidad”

P05

Promocionar las relaciones con la comunidad y el conocimiento de nuestra Institución

“Relaciones reforzadas”

P07

Establecer y/o fortalecer los procedimientos de coordinación, colaboración y apoyo con otros cuerpos de seguridad

P08

Potenciar la participación a nivel internacional y, de forma especial, en el ámbito de la UE

P09

Conformar espacios de actuación concertada con el sector de la Seguridad Privada

“Guardias civiles capacitados, comprometidos e ilusionados con su profesión”

Capital humano y organizativo

R01

Promover el desarrollo de carrera profesional de las personas

R02

Disponer de más y mejores profesionales

R03

Mejorar las condiciones de vida y de trabajo

R04

Fomentar el uso de los cauces de comunicación y participación

R05

Mantener y comunicar nuestros principios y valores esenciales como fundamento de identidad corporativa y de cohesión interna

Capital físico

R06

Impulsar el Plan de Sistemas como herramienta fundamental de innovación tecnológica y como base de la gestión del conocimiento

R07

Ser más eficaces en la captación de recursos y más eficientes en su gestión

R08

Mejorar de forma permanente las infraestructuras y los recursos materiales

“Recursos alineados con necesidades y prioridades”



MINISTERIO
DEL INTERIOR



MISIÓN

“Garantizar la seguridad pública y asistir a los ciudadanos, de forma excelente y cercana, contribuyendo así al bienestar de la sociedad”





MINISTERIO
DEL INTERIOR



VISIÓN

“Ser un cuerpo de seguridad cercano al ciudadano y referente por calidad, versatilidad y disponibilidad”





MINISTERIO
DEL INTERIOR



VALORES

**“Honor, espíritu de servicio, disciplina,
lealtad y compañerismo”**





Misión: "Garantizar la seguridad pública y asistir a los ciudadanos, de forma excelente y cercana, contribuyendo así al bienestar de la sociedad"

Visión: "Ser un cuerpo de seguridad cercano al ciudadano y referente por calidad, versatilidad y disponibilidad"

Valores: "Honor, espíritu de servicio, disciplina, lealtad y compañerismo"

"Contribución al bienestar de la sociedad con servicios cercanos y de calidad"

Perspectiva Externa

Grupos de interés

Administraciones Públicas

C01

Dar una respuesta policial eficaz y actualizada para el desarrollo de la Política de Seguridad del Gobierno

Ciudadanos

C02

Afianzar la seguridad de los ciudadanos y prestar auxilio, atención e información, con cercanía y calidad

Otros Organismos

C03

Promover nuevas relaciones con otras organizaciones y entidades nacionales e internacionales, y fortalecer las existentes

"Eficacia policial y calidad de servicio"

"Proyección de la imagen pública y fortalecimiento de"

"Relaciones reforzadas"

Ciudadanos

Perspectiva Interna

Procesos internos

C02

Afianzar la seguridad de los ciudadanos y prestar auxilio, atención e información, con cercanía y calidad

Administraciones Públicas

C01

Dar una respuesta policial eficaz y actualizada para el desarrollo de la Política de Seguridad del Gobierno

Otros Organismos

C03

Promover nuevas relaciones con otras organizaciones y entidades nacionales e internacionales, y fortalecer las existentes

Capital humano y organizativo

Capital humano y organizativo

Capital físico

R06

herramienta fundamental de innovación tecnológica y como base de la gestión del conocimiento

R07

captación de recursos y más eficientes en su gestión

R08

permanente las infraestructuras y los recursos materiales





Misión: "Garantizar la seguridad pública y asistir a los ciudadanos, de forma excelente y cercana, contribuyendo así al bienestar de la sociedad"

Visión: "Ser un cuerpo de seguridad cercano al ciudadano y referente por calidad, versatilidad y disponibilidad"

Valores: "Honor, espíritu de servicio, disciplina, lealtad y compañerismo"

"Contribución al bienestar de la sociedad con servicios cercanos y de calidad"

Perspectiva Externa

Grupos de interés

Administraciones Públicas

C01

Dar una respuesta policial eficaz y actualizada para el desarrollo de la Política de Seguridad del Gobierno

Ciudadanos

C02

Afianzar la seguridad de los ciudadanos y prestar auxilio, atención e información, con cercanía y calidad

Otros Organismos

C03

Promover nuevas relaciones con otras organizaciones y entidades nacionales e internacionales, y fortalecer las existentes

Perspectiva Interna

P01

Optimizar el empleo del capital humano y material disponible

P02

Potenciar, de forma prioritaria, las Unidades que más contribuyen a la Seguridad Ciudadana

P03

Adecuar las capacidades operativas presentes y futuras a los nuevos retos de seguridad

P04

Mejorar las respuestas a las demandas de seguridad, información y atención al ciudadano

P05

Promocionar las relaciones con la comunidad y el conocimiento de nuestra Institución

Capita

R06

herramienta fundamental de innovación tecnológica y como base de la gestión del conocimiento

R07

captación de recursos y más eficientes en su gestión

R08

permanente las infraestructuras y los recursos materiales





Misión: "Garantizar la seguridad pública y asistir a los ciudadanos, de forma excelente y cercana, contribuyendo así al bienestar de la sociedad"

Visión: "Ser un cuerpo de seguridad cercano al ciudadano y referente por calidad, versatilidad y disponibilidad"

Valores: "Honor, espíritu de servicio, disciplina, lealtad y compañerismo"

"Contribución al bienestar de la sociedad con servicios cercanos y de calidad"

Perspectiva Externa

Grupos de interés

**Administraciones
Públicas**

C01

Dar una respuesta policial eficaz y actualizada para el desarrollo de la Política de Seguridad del Gobierno

Ciudadanos

C02

Afianzar la seguridad de los ciudadanos y prestar auxilio, atención e información, con cercanía y calidad

Otros Organismos

C03

Promover nuevas relaciones con otras organizaciones y entidades nacionales e internacionales, y fortalecer las existentes

Perspectiva Interna

P06

Potenciar la participación en aquellos organismos públicos de interés para el desarrollo de nuestras funciones

P07

Establecer y/o fortalecer los procedimientos de coordinación, colaboración y apoyo con otros cuerpos de seguridad

P08

Potenciar la participación a nivel internacional y, de forma especial, en el ámbito de la UE

P09

Conformar espacios de actuación concertada con el sector de la Seguridad Privada

Capita

R06

herramienta fundamental de innovación tecnológica y como base de la gestión del conocimiento

R07

captación de recursos y más eficientes en su gestión

R08

permanente las infraestructuras y los recursos materiales





Misión: "Garantizar la seguridad pública y asistir a los ciudadanos, de forma excelente y cercana, contribuyendo así al bienestar de la sociedad"

Visión: "Ser un cuerpo de seguridad cercano al ciudadano y referente por calidad, versatilidad y disponibilidad"

Valores: "Honor, espíritu de servicio, disciplina, lealtad y compañerismo"

Perspectiva Externa

Grupos de interés

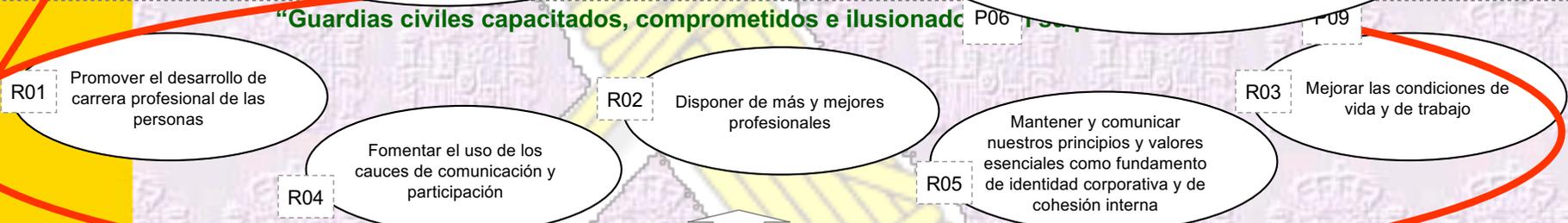


Perspectiva Interna

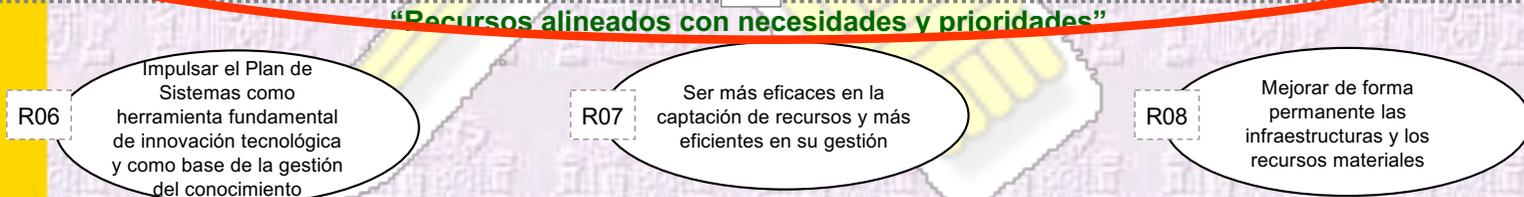
Procesos internos



Capital humano y organizativo



Capital físico





Misión: "Garantizar la seguridad pública y asistir a los ciudadanos, de forma excelente y cercana, contribuyendo así al bienestar de la sociedad"

Visión: "Ser un cuerpo de seguridad cercano al ciudadano y referente por calidad, versatilidad y disponibilidad"

Valores: "Honor, espíritu de servicio, disciplina, lealtad y compañerismo"

"Contribución al bienestar de la sociedad con servicios cercanos y de calidad"

Perspectiva Externa

Grupos de interés

Administraciones Públicas

C01 Dar una respuesta policial eficaz y actualizada para el desarrollo de la Política de

Ciudadanos

C02 Afianzar la seguridad de los ciudadanos y prestar auxilio, atención e información, con cercanía y calidad

Otros Organismos

Promover nuevas relaciones con otras organizaciones y entidades

R06

Impulsar el Plan de Sistemas como herramienta fundamental de innovación tecnológica y como base de la gestión del conocimiento

R08

Mejorar de forma permanente las infraestructuras y los recursos materiales

P02

Prioridad que...

Procesos internos

R07

Ser más eficaces en la captación de recursos y más eficientes en su gestión

Perspectiva Interna

Capital humano y organizativo

R01

personas

R04

Fomentar el uso de los cauces de comunicación y participación

R02

Disponer de más y mejores profesionales

R05

Mantener y comunicar nuestros principios y valores esenciales como fundamento de identidad corporativa y de cohesión interna

Capital físico

R06

Impulsar el Plan de Sistemas como herramienta fundamental de innovación tecnológica y como base de la gestión del conocimiento

R07

Ser más eficaces en la captación de recursos y más eficientes en su gestión

R08

Mejorar de forma permanente las infraestructuras y los recursos materiales

"Recursos alineados con necesidades y prioridades"





MINISTERIO
DEL INTERIOR



GUARDIA CIVIL

ASPECTOS PRÁCTICOS

TRASLACIÓN DE ESTRATEGIAS

**Institución militar:
cadena jerárquica establecida**

**Procedimientos
estandarizados**



**Objetivos dentro de la esfera
de competencias**



MINISTERIO
DEL INTERIOR



ASPECTOS PRÁCTICOS

SEGUIMIENTO DE LA EVOLUCIÓN DE RESULTADOS



**Evaluaciones
periódicas**

**Automatización en la
obtención de los datos**

**Indicadores alineados
con órdenes operativas**



MINISTERIO
DEL INTERIOR



GUARDIA CIVIL

CONCLUSIONES

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO CONTRASTADO

- Permite identificar las prioridades estratégicas del Cuerpo y trasladarlas al nivel operativo.
- Facilita la descripción y representación gráfica de las prioridades estratégicas para toda la institución.
- Permite determinar objetivos estratégicos y definir las iniciativas y proyectos necesarios para alcanzar los mismos.
- Posibilita realizar un seguimiento continuo y sistemático del grado de cumplimiento de los objetivos esenciales.
- Favorece la comunicación efectiva, de los mensajes clave sobre las prioridades estratégicas del Cuerpo.

ORGANIZACIÓN ENFOCADA A LA ESTRATEGIA



MINISTERIO
DEL INTERIOR



GUARDIA CIVIL

IMPLANTACIÓN Y DESARROLLO DEL BALANCED SCORECARD EN LA GUARDIA CIVIL

VIII Jornadas académico-profesionales de Balance Scorecard
Zaragoza, 7-8 de marzo de 2013



Comandante Carlos DE MIGUEL
Estado Mayor. Sección Planes y Estudios