

## **PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LA POLICÍA MUNICIPAL**

### **MANAGEMENT STRATEGIC PLAN FOR THE IMPROVEMENT OF THE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OF THE MUNICIPAL POLICE**

Gilber Alexander Guédez Ynojosa<sup>1</sup> y Jorge Moisés Guédez Inojosa<sup>2</sup>

#### **RESUMEN**

La investigación tuvo como objetivo identificar los problemas gerenciales que impiden optimizar el desempeño organizacional de la policía municipal de San Carlos, estado Cojedes, para realizar . Desde lo metodológico se fundamentó epistemológicamente en el paradigma positivista y el enfoque cuantitativo, enmarcado en un estudio de campo, modalidad proyecto factible, con diseño no experimental de nivel descriptivo. La muestra estuvo constituida por setenta y cuatro (74) funcionarios a quienes se les aplicaron un cuestionario. Los resultados arrojaron evidencias de un desempeño organizacional débil, producto de una gerencia pasiva y apática ante la multiplicidad de problemas internos, los cuales conllevan al ente policial a ser ineficaz, al no poder cumplir los objetivos y misión como parte de la filosofía de gestión desde el deber ser. En ese sentido, se configuró una propuesta estructurada en cinco momentos que ayuden a optimizar el desempeño organizacional de la policía municipal.

**Palabras clave:** plan estratégico, gerencia, desempeño organizacional, policía municipal.

#### **ABSTRACT**

The objective of the investigation was to implement a strategic managerial plan for the improvement of the organizational performance of the municipal police of San Carlos, Cojedes state. From the methodological point of view, it was epistemologically based on the positivist paradigm and the quantitative approach, framed in a field study, feasible project modality, with a non-experimental design of a descriptive level. The sample consisted of seventy-four (74) officials to whom a questionnaire was applied. The results showed evidence of a weak organizational performance, the product of a passive and apathetic management in the face of the multiplicity of internal problems, which lead the police entity to be ineffective, by not being able to fulfill the objectives and mission as part of the management philosophy from He must be. In this sense, a structured proposal was configured in five moments that help optimize the organizational performance of the municipal police.

**Keywords:** strategic plan, management, organizational performance, municipal police.

**JEL:** H76

**Fecha de recepción:** 29 de marzo de 2023

**Fecha de aceptación:** 03 de mayo de 2023

---

<sup>1</sup> Licenciado en Ciencias Policiales. Licenciado en Educación Mención Agropecuaria. Magister en Gerencia Pública. Actual Comandante de la Policía Municipal de San Carlos de Austria, Venezuela. ID ORCID: [0009-0007-8816-2838](https://orcid.org/0009-0007-8816-2838), [guedezg2009@hotmail.com](mailto:guedezg2009@hotmail.com)

<sup>2</sup> Licenciado en Administración mención Informática. Magister en Investigación Educativa (UC). Doctorando en Ciencias de la Educación. Profesor Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) Centro Local Cojedes, San Carlos de Austria, Venezuela. ID ORCID: [0000-0002-1289-8570](https://orcid.org/0000-0002-1289-8570), [moiseando007@gmail.com](mailto:moiseando007@gmail.com)

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad hablar de policía o de órganos policiales de investigación y auxiliares del sistema de administración de justicia, significa ubicarse no solo en la concepción de entes importantes en la sociedad por el papel inclinado hacia el fortalecimiento de la democracia, estado de derecho, imperio de la ley y demás aspectos institucionales, sino también para el ciudadano común, pues es el cuerpo encargado de garantizar el orden público, la paz, buena convivencia, en fin, la seguridad general.

De este modo, es preciso indicar la relevancia a nivel mundial que tiene la policía dentro de la fuerza pública, constituyendo el andamiaje de protección después de las fuerzas militares, frente a hechos o acciones que pudieran afectar el orden y la tranquilidad ciudadana, además del apoyo a las instituciones del Estado. Por ejemplo, en algunos países, como Estados Unidos, Alemania, España, Inglaterra “la policía forma parte de la moral y es signo de orgullo para su conglomerado al actuar con rapidez ante situaciones de peligro, garantizando seguridad y contribuyendo con la calidad de vida” (Rosty, 2012:13).

Sin lugar a dudas, los cuerpos policiales como todo ente conformado de una estructura jerárquica para que los miembros deban cumplir las funciones tanto administrativas y operativas, requieren de una dirección gerencial efectiva que conduzca a la seguridad ciudadana, cuyo propósito está implícito en la misión organizacional.

Ahora bien, en aras de mejorar la eficiencia y competitividad de la organización estudiada, se hace necesario partir de la conceptualización de la planificación estratégica por estar implícita en el ámbito de la administración y la gerencia, de acuerdo con Bracho y Carruyo (2011:15):

Constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el “qué lograr” (objetivos) al “qué hacer” (estrategias); es imaginar, visionar, crear, innovar, integrar, hacer seguimiento, “saber ser para integrar al hacer”. Esto es lo que compone a rasgo fundamental la gerencia como acción que orienta a una gestión en búsqueda de calidad, del mecanismo idóneo para garantizar un despliegue de políticas corporativas, y de acompañar el desenvolvimiento de planes que surgen como necesidad relevante a medida que se hace

compleja la organización.

Desde esta perspectiva, se visualiza una vinculación precisa entre la teoría antes mencionada y la gerencia entendida como ese cuerpo de conocimientos que orientan la gestión en búsqueda de la calidad, el logro de los objetivos y un buen desempeño organizacional, en otras palabras, “el desempeño organizacional está relacionado “no sólo (...) con indicadores financieros sino también con indicadores no financieros y posiciones estratégicas que proporcionan información sobre el grado de cumplimiento de los objetivos y resultados alcanzados” (Barradas et al, 2008: 6). Lo antes expuesto, resume la importancia del plan estratégico y con ello imaginar, visionar, crear, innovar, integrar, en definitiva, un elemento de apoyo para hacer seguimiento a la función policial.

En el escenario de Latinoamérica, la función policial se ha visto afectada por las debilidades en la formación de funcionarios, equipamiento y la desconfianza de la colectividad, así se refleja:

Los graves problemas de formación, equipamiento, rigidez institucional y falta de apego a doctrinas civilistas y democráticas en las policías de la región se ven agudizados por la pobre imagen pública que aqueja a la institución. Las raíces de tan agudos problemas de confianza en la policía son complejas y seguramente presentan matices distintos en diferentes países de la región. En esa desconfianza pesan no solo la falta de resultados de impacto contra el crimen, sino también la prevalencia de la corrupción y el abuso policial en casi todos los países latinoamericanos. (Casas et al, 2018:12).

De allí que, las policías para alcanzar el respeto, aprobación colectiva y prestar un servicio de calidad y de tan importante responsabilidad garante de los derechos fundamentales de la sociedad, deben tener una buena estructura organizacional, así como disponer de un plan estratégico gerencial incluyente de todos los medios o recursos materiales, financieros y humanos, estos últimos con condiciones laborales dignificantes del trabajo, es decir, altamente motivados hacia el logro de los objetivos planteados.

En Venezuela, se han desarrollados reformas y creación de instrumentos jurídicos

tendientes a valorar la función policial y a definir los elementos que la componen ayudando en la disminución de conductas antijurídicas y punibles; sin embargo, la situación económica y social del país ha originado la comisión de otros tipos de delitos, tal como se presenta a continuación:

El empobrecimiento generalizado y destrucción o parálisis de la actividad económica fueron una causa de la reducción de la actividad delictiva, los nuevos procesos, como la dolarización del comercio y el trabajo, las actividades de minería extractiva, el lavado de dinero y la droga, así como las remesas familiares, ofrecen nuevas oportunidades de actuación al crimen y permiten explicar el resurgimiento de tipos de delito (...) En el año 2022 se pudo observar un incremento generalizado de las actividades de extorsión sobre aquellos actores económicos o individuos que tenían acceso a dólares. (Observatorio Venezolano de Violencia 2022, p.11).

Por otra parte, antes de interpretar el asunto citado, es relevante traer a colación y como complemento de la situación estudiada, el abordaje realizado desde el punto de vista de la percepción pública, cuyos datos estadísticos no son alentadores:

Ante esa situación de violencia y criminalidad se mantiene la percepción de la población de que la policía no los protege del delito. Sólo un poco menos de la cuarta parte de la población entrevistada (22%), considera que la policía la protege de los delincuentes, el restante 78% manifestó sentirse desprotegidos por la fuerza pública. Adicionalmente un poco menos de la quinta parte de la población (24%), expresó que conocía de casos de delitos en su comunidad en los cuales la policía estaba involucrada (...) A nivel internacional, Venezuela se mantiene entre los tres países más violentos de la región de América Latina en el año 2022. Sea que la comparación se realice con una tasa de 36 víctimas por cien habitantes, si se excluyen las desapariciones; o de 40 si se incluyen. (Observatorio Venezolano de Violencia 2022, pp.18-19).

Evidentemente, se muestra una configuración de la problemática nacional no muy satisfactoria que involucra a los cuerpos de seguridad y donde Venezuela se mantiene dentro del ranking de los primeros países más violentos de la Región de acuerdo a los datos e información reciente, el cual le da relevancia al tema; no obstante, es totalmente factible la transformación de esa realidad negativa hacia un escenario positivo y para ello se requiere de políticas públicas de seguridad inclinadas a resultados de impacto contra la violencia y el crimen, ataque a la corrupción y la

arbitrariedad policial, asimismo la creación de condiciones dignas de trabajo.

Ante este panorama, específicamente en cuanto a la gerencia de la Policía municipal de San Carlos de Austria, el investigador como sujeto cognoscente, observó mediante un instrumento tipo cuestionario aplicado a los funcionarios protagonistas del estudio correspondiente, un conjunto de debilidades internas entre ellas falta de recursos materiales, humanos y financieros conformante de capacidades institucionales clave para materializar la misión, que afectan la prestación de un servicio policial óptimo, producto de una policía sin todos los requerimientos necesarios para acometer acciones destinadas a minimizar el escenario de indicadores locales, entre ellos, estadísticas de hechos violentos en ascenso, según tabla siguiente:

Tabla 1

Datos estadísticos hechos violentos

Descripción	2018		2019	
	f	%	f	%
Violencia de género y psicológica	120	29,13	144	30,25
Resistencia a la autoridad	108	26,21	125	26,26
Hurto	90	21,84	100	21,01
Accidentes viales	68	16,50	76	15,97
Violencia sexual	11	2,67	13	2,73
Homicidios	8	1,94	10	2,10
Otros	7	1,70	8	1,68
Total	412	100%	476	100%

Fuente: Policía municipal San Carlos de Austria (2020).

Cabe agregar a los síntomas, escasa dotación básica relacionada con instrumentos de protección (chaleco anti-balas, armas necesarias y uniformes). Al mismo tiempo una remuneración al funcionario policial insuficiente para llevar una vida digna y estar de acuerdo con la responsabilidad del trabajo policial, de forma que contribuya a conseguir una autoestima favorable y prestigio profesional.

Aunado a ello, paralización de dotación del parque automotor (vehículos, motocicletas) siendo escasas las existentes, sumándose carencia de material de oficina y equipos tecnológicos (computadoras, laptops, proyectores, fotocopiadoras, impresoras, entre otros dispositivos inteligentes), afectando el procesamiento de datos y uso de la información referida a las víctimas, victimarios, sospechosos, los cuales deben

permanecer bajo principios de confidencialidad y con un mecanismo de difusión eficaz.

Asimismo, la organización policial no dispone de una infraestructura tecnológica tangible, que le permita estar a la vanguardia de los nuevos avances que brindan las tecnologías digitales exponenciales que promueve la cuarta revolución industrial, ausencia de una dependencia de acompañamiento psicológico permanente, especialmente atención a agentes en cargos de alto estrés. Por otra parte, carece de foros apropiados, regulares para tener contacto con los ciudadanos, oír demandas, quejas y presentar resultados, es decir, se incumple el marco legal que establece estar en contacto directo con la comunidad.

Continuando el hilo discursivo, dentro del origen del problema se suma la ausencia de un plan estratégico, herramienta gerencial que define lineamientos, directrices, objetivos y metas institucionales. Resulta oportuno mencionar, una estructura funcional burocrática dependiente en su totalidad de la alcaldía del municipio, sin autonomía funcional, administrativa, financiera y organizacional, que le permita mantener los niveles jerárquicos existentes y tomar decisiones propias, aspecto esencial que la Constitución de la República definió para Venezuela, un Estado federal descentralizado, que le otorgue personalidad jurídica, en aras de atender las demandas de los sectores locales.

Por su parte, se observó un problema central, el cual está representado en una gerencia pasiva y apática, sin mostrar signos de preocupación, que haga frente a las debilidades internas mediante un plan estratégico promotor de un nuevo modelo gerencial proactivo y no reactivo, la rendición de cuentas como principio operativo, motivador, de capacitación constante, a fin de revertir la situación problemática indicada, tomando en cuenta los estándares de adecuación del modelo policial y el marco legal vigente cuyo objetivo es “adaptarlo a los cambios que demandan el nuevo Estado Social de Derecho y de Justicia, en aras de garantizar la seguridad de todos (...) bajo la primacía de los derechos humanos y la dignificación del funcionario policial” (Ley del Estatuto de la Función Policial, 2015, p.3).

Entre las posibles causas del problema, se verifica un presupuesto destinado a la seguridad pública municipal y a la policía en particular, deficitario o insuficiente para proveer un servicio de calidad y cumplir con las expectativas de la población, así se pudo comprobar al revisar los resultados del instrumento aplicado antes mencionado, ocasionando al mismo tiempo paralización del proceso de formación, selección o admisión de nuevos funcionarios, adecuación del parque de armas y la imposibilidad de adquirir los equipos y materiales de funcionamiento, así como un plan estratégico que haga frente a la improvisación. En efecto, si no se procura resolver la problemática antes planteada, las consecuencias llevarían al debilitamiento sistemático de la policía municipal, se dejaría de atender y brindar protección a un conglomerado importante.

Luego de contextualizada la problemática, este artículo planteó la siguiente interrogante de investigación: ¿De qué manera se podrá implementar un plan estratégico gerencial para el mejoramiento del desempeño organizacional de la policía municipal de San Carlos estado Cojedes?

El artículo de investigación tuvo como objetivo general, implementar un plan estratégico gerencial para el mejoramiento del desempeño organizacional de la policía municipal de San Carlos, estado Cojedes, por ser un ente importante en la seguridad local, presentando en la actualidad una serie de debilidades observadas por el investigador, quien forma parte del organismo local, y se desempeña como funcionario activo, cuyo interés fue conocer en profundidad el objeto del problema para crear un marco de reflexiones internas dentro de la institución y repensar el modo de acción en busca de alternativas de solución.

### **Paradigma, Enfoque, Tipo y Diseño de la Investigación**

La investigación se fundamentó epistemológicamente en el paradigma positivista y el enfoque cuantitativo al estar sustentado en un modelo estadístico o base numérica por cuanto “hace hincapié en la formalización de teorías, en la explicación, en la contrastación empírica y en la medición objetiva de fenómenos” (Ander-Egg, 2011: 46); lo que le otorga la cualidad deductiva propia de la corriente del pensamiento objetivista.

Se enmarcó bajo la modalidad de un proyecto factible, según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2016:21), se define como “una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales”; lo que formó parte del interés de esta iniciativa para dar solución a la problemática contextualizada en el cuerpo de seguridad municipal, lo que requirió abordar el trabajo desde un nivel de investigación descriptiva para caracterizar la problemática mediante un diseño de campo no experimental, el cual consiste en “la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos” (Arias, 2012: 29).

### **Población y Muestra**

Los elementos sujetos de análisis correspondientes al estudio, lo representaron setenta y cuatro (74) funcionarios policiales activos adscritos a la Policía municipal de San Carlos, estado Cojedes como se muestra en la tabla 2. En ese sentido, por ser la población accesible y para garantizar la representatividad de las personas en las diferentes jerarquías, se recurrió a una muestra censal, el cual tiene como finalidad “recabar información acerca de la totalidad de una población” (Arias, 2012.:33).

Tabla 2

Distribución del Talento Humano por Rangos

Rangos	Supervisor Jefe	Supervisor Agregado	Supervisor	Oficial Jefe	Oficial Agregado	Oficial
Femenino	1	1	1	0	5	04
Masculino	5	2	11	7	17	20
Sub-Total	6	3	12	7	22	24
TOTAL GENERAL					74 FUNCIONARIOS	

Fuente: Elaboración propia (2020).

### **Técnica e Instrumento de Recolección de Datos**

Para el proceso de recopilación de datos, se utilizó como técnica la encuesta, materializada a través de un instrumento tipo cuestionario, conformado por dieciséis (16) preguntas, bajo escala dicotómica: Sí / No, analizadas mediante la estadística descriptiva y la presentación de los resultados en tablas con los respectivos valores

absolutos y porcentajes. La validez del instrumento se obtuvo a través de la técnica de juicio de expertos, procedimiento de tres (3) especialistas en el área de metodología y en ciencias gerenciales, con el fin de determinar la consistencia, coherencia y pertinencia de forma y/o metodología en los ítems.

Para determinar la confiabilidad, se aplicó una prueba piloto a cinco (5) sujetos, a quienes se les administró el instrumento y sobre la base de estos datos, se calculó el coeficiente de Kuder Richardson, propio para instrumentos dicotómicos, arrojando como resultado 0,81 dentro del rango muy alto de confiabilidad.

Luego de aplicar el instrumento se debe: “Realizar un análisis para confirmar tendencias y evaluar los datos desde diferentes ángulos (...) Se recomienda una vez obtenidos los resultados del análisis estadístico, representarlos en tablas, gráficos, cuadros, entre otros” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014: 485). Por ello, se deriva el correspondiente análisis e interpretación de los datos, cuyos resultados fueron los siguientes:

Tabla 3

Indicador: Plan estratégico gerencial

Nro.	Ítem							
1	¿Posee la policía municipal un plan estratégico gerencial que le permita mejorar el desempeño organizacional?							
Ítem	SÍ	%	NO	%	S/R	%	Total Personas Encuestadas	Total Porcentaje
1	0	74	100%	0	0	74	100%	

Fuente: (Elaboración propia, 2020).

Los resultados obtenidos evidencian que, la Policía municipal de San Carlos, estado Cojedes, no posee un plan estratégico gerencial que le permita mejorar el desempeño organizacional. En consecuencia, representa una debilidad significativa, en virtud que toda entidad del sector público debe disponer con esta herramienta de planificación durante cinco años, que esté además, alineadas con las políticas de desarrollo nacional, estatal y local, y que se ejecutará por medio del plan operativo anual institucional (POAN), al otorgarle los recursos presupuestario cada año, situación que disipa esfuerzos, recursos, capacidad y potencialidad, entrando en una fase de omisión

de lo que estipula la normativa jurídica para la planificación de los entes gubernamentales.

Tabla 4

Indicador: Conocimiento gerencial-administrativo

Nro.	Ítem							
2	¿Tiene Ud. el conocimiento teórico sobre el tema gerencial-administrativo que permita el manejo efectivo de la policía?							
Ítem	SÍ	%	NO	%	S/R	%	Total Personas Encuestadas	Total Porcentaje
2	21	28%	53	72%	0	0	74	100%

Fuente: Elaboración propia (2020).

Los resultados reflejan que, en la institución los funcionarios carecen del nivel de conocimiento adecuado en el campo gerencial-administrativo para la gestión y manejo efectivo del cuerpo de policía, resulta una debilidad latente que no contribuye con el cumplimiento de las normativas y la orientación necesaria para la toma de decisiones y conducción con éxito de las labores hacia el logro de objetivos y metas institucionales.

Tabla 5

Indicador: Técnicas de recolección de datos

Nro.	Ítem							
3	¿La policía municipal de San Carlos aplica algún método de recolección de datos para evaluar el funcionamiento policial?							
Ítem	SÍ	%	NO	%	S/R	%	Total Personas Encuestadas	Total Porcentaje
3	9	12%	65	88%	0	0	74	100%

Fuente: Elaboración propia (2020).

En base a los resultados, se logra demostrar que los consultados en un 88% optaron por la alternativa no, señalando que la policía municipal de San Carlos no aplica algún método de recolección de datos para evaluar el funcionamiento policial, mientras que solo el 12% respondió afirmativamente. En consecuencia, no se aplica ningún método de recolección de datos para valorar los resultados de la gestión; trayendo un cúmulo de consecuencias significativas que originan opacidad al no conocer de manera certera sobre la correcta ejecución de los procesos y tareas diarias.

Tabla 6

Indicador: Asignación presupuestaria

Nro.	Ítem						Total	Total
4	¿Posee la policía municipal de San Carlos una asignación presupuestaria suficiente para cumplir con las políticas de seguridad en el municipio?						Personas	Porcentaje
Ítem	SÍ	%	NO	%	S/R	%	Encuestadas	
4	0	0	71	96%	3	4%	74	100%

Fuente: Elaboración propia (2020).

Los resultados revelan que el 96% de la muestra respondió que la Policía municipal de San Carlos, estado Cojedes no cuenta con una asignación presupuestaria suficiente para cumplir con las políticas de seguridad en el municipio, mientras que el 4% no respondió. Estos datos permiten concluir el grado de debilidad de la policía municipal de San Carlos, estado Cojedes, sin duda alguna, también afecta el rendimiento y el alcance de las metas propuestas y las oportunidades de éxito organizacional, mediante la coordinación de esfuerzos de cada uno de los departamentos que permitan la aplicación de las etapas inherentes al proceso administrativo como la planificación, organización, dirección y control.

Tabla 7

Indicador: Infraestructura tecnológica

Nro.	Ítem						Total	Total
5	¿Posee la policía municipal de San Carlos una infraestructura tecnológica que le permita lograr los objetivos o metas de la organización?						Personas	Porcentaje
Ítem	SÍ	%	NO	%	S/R	%	Encuestadas	
5	3	4%	71	96%	0	0	74	100%

Fuente: Elaboración propia (2020).

Sobre este indicador, el 96% de los encuestados, manifestó que la policía municipal de San Carlos estado Cojedes no posee una infraestructura tecnológica que le permita lograr los objetivos o metas de la organización, el restante 4% respondió afirmativamente. Este resultado demuestra otra gran debilidad desde el punto de vista organizacional, sin duda alguna, evidencia una gran necesidad de instalar una infraestructura tecnológica tangible, con el fin de estar a la vanguardia de los nuevos

avances que brindan las tecnologías digitales exponenciales que promueve la cuarta revolución industrial.

## **DISCUSIÓN**

El descubrimiento central de la investigación demuestra que la Policía municipal de San Carlos, estado Cojedes, no posee un plan estratégico gerencial como herramienta fundamental para el desarrollo prospectivo de los servicios que brinda esta entidad pública a la localidad, que le permita mejorar el desempeño organizacional en área tan relevante como es la planificación estratégica, tal se evidencia en el estudio de Bracho y Carruyo (2011) “la planificación estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el “qué lograr” (objetivos) al ‘qué hacer’ (estrategias)” (p.15).

Los resultados, además, muestran que existe una relación de importancia entre el conocimiento gerencial, sus ventajas y la aplicación de la tecnología para el logro de los objetivos en las organizaciones, la cual no ha sido valorada por la gerencia de la Policía municipal de San Carlos, estado Cojedes, a fin de alcanzar la eficacia, efectividad y la toma de decisiones acertadas.

La discusión de los resultados muestra la insuficiencia presupuestaria para que la policía municipal de San Carlos pueda cumplir con las políticas de seguridad del municipio representando una gran limitación. Esto tiene vinculación con estudios previos los cuales indican “no se aprueba el presupuesto municipal de acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público” (Bolívar, 2015: 59).

Por lo tanto, la lectura sobre lo anterior lleva a inferir que este cuerpo de orden público local en la ciudad de San Carlos está trabajando con un presupuesto que es transgredido desde el punto de vista legal y del derecho, tal como exige la Ley Orgánica del Poder Público municipal (2010); la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público nacional (2015) y su Reglamento N° 1 sobre el Sistema Presupuestario (2005) como norma supletoria inmediata, al no recibir la asignación suficiente de recursos, los cuales dificultan realizar las tareas de innovación y de

inversión necesarias para mejorar el óptimo desempeño organizacional.

Otro de los aspectos relevantes a nivel institucional, lo constituyen los mecanismos de control y evaluación, y según los resultados la policía municipal de San Carlos, no aplica ningún método de recolección de datos para valorar los resultados de la gestión; trayendo un cúmulo de consecuencias significativas que originan opacidad al no conocer de manera certera sobre la correcta ejecución de los procesos y tareas diarias. Esto tiene vinculación con algunos planteamientos de investigadores que abordaron la evaluación organizacional como "(...) una condición previa imprescindible para poder intervenir en empresas e instituciones y, en general, en cualquier organización con el fin de incidir en su eficacia" (Pérez y Fernández, 1985: 19).

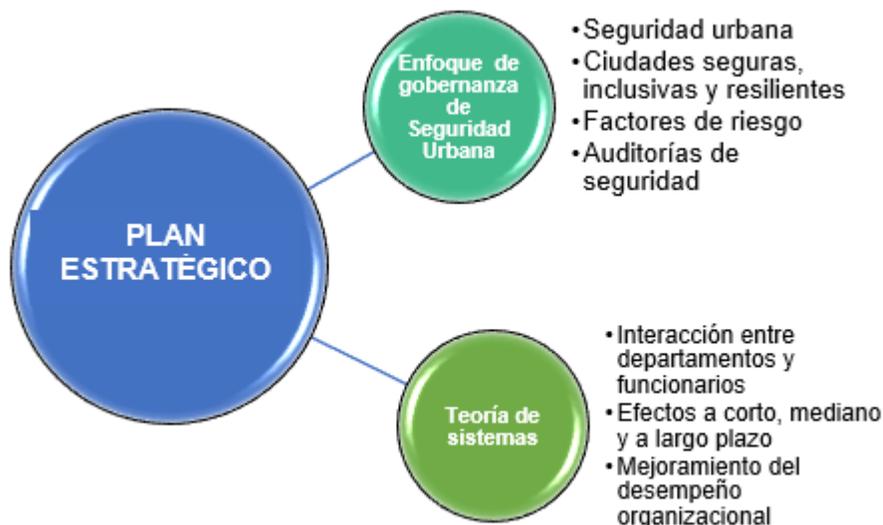
En resumen, los problemas detectados, se concentran en la ausencia de un plan estratégico gerencial, el desconocimiento gerencial administrativo, la falta de una infraestructura tecnológica tangible, con el fin de estar a la vanguardia de los nuevos avances que brindan las tecnologías digitales exponenciales, la insuficiencia presupuestaria y la ausencia de métodos de recolección de datos para valorar los resultados de la gestión.

## **LA PROPUESTA**

### **Fundamentación**

Teóricamente la propuesta se fundamentó en la Teoría de Sistemas (Bertalanffy, 1989), donde se reconoció la existencia de subsistemas internos en la Policía municipal de San Carlos y su interrelación e integración sinérgica, dando luces no solo para analizar a toda la organización, sino que esta argumentación se convirtió en insumo teórico para sustentar cada una de las acciones realizadas.

Asimismo, el Enfoque de Gobernanza de la Seguridad Urbana (2018) propuesto por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), el cual visibiliza las necesidades de respuestas específicas en áreas prioritarias de atención policial. Sobre este particular se muestra la relación entre la teoría utilizada y el enfoque con el plan estratégico, a través del siguiente infograma 1:



Infograma 1: Relación entre teoría y enfoque con el plan estratégico

Fuente: Elaboración propia (2020).

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Implementar un plan estratégico gerencial para el mejoramiento del desempeño organizacional de la policía municipal de San Carlos, estado Cojedes.

### **Objetivos específicos**

1. Diseñar un plan estratégico gerencial para el mejoramiento del desempeño organizacional de la Policía municipal de San Carlos, estado Cojedes.
2. Ejecutar un plan estratégico gerencial para el mejoramiento del desempeño organizacional de la Policía municipal de San Carlos, estado Cojedes.
3. Evaluar los resultados de la ejecución del plan estratégico gerencial para el mejoramiento del desempeño organizacional de la Policía municipal de San Carlos, estado Cojedes.

### **Factibilidad**

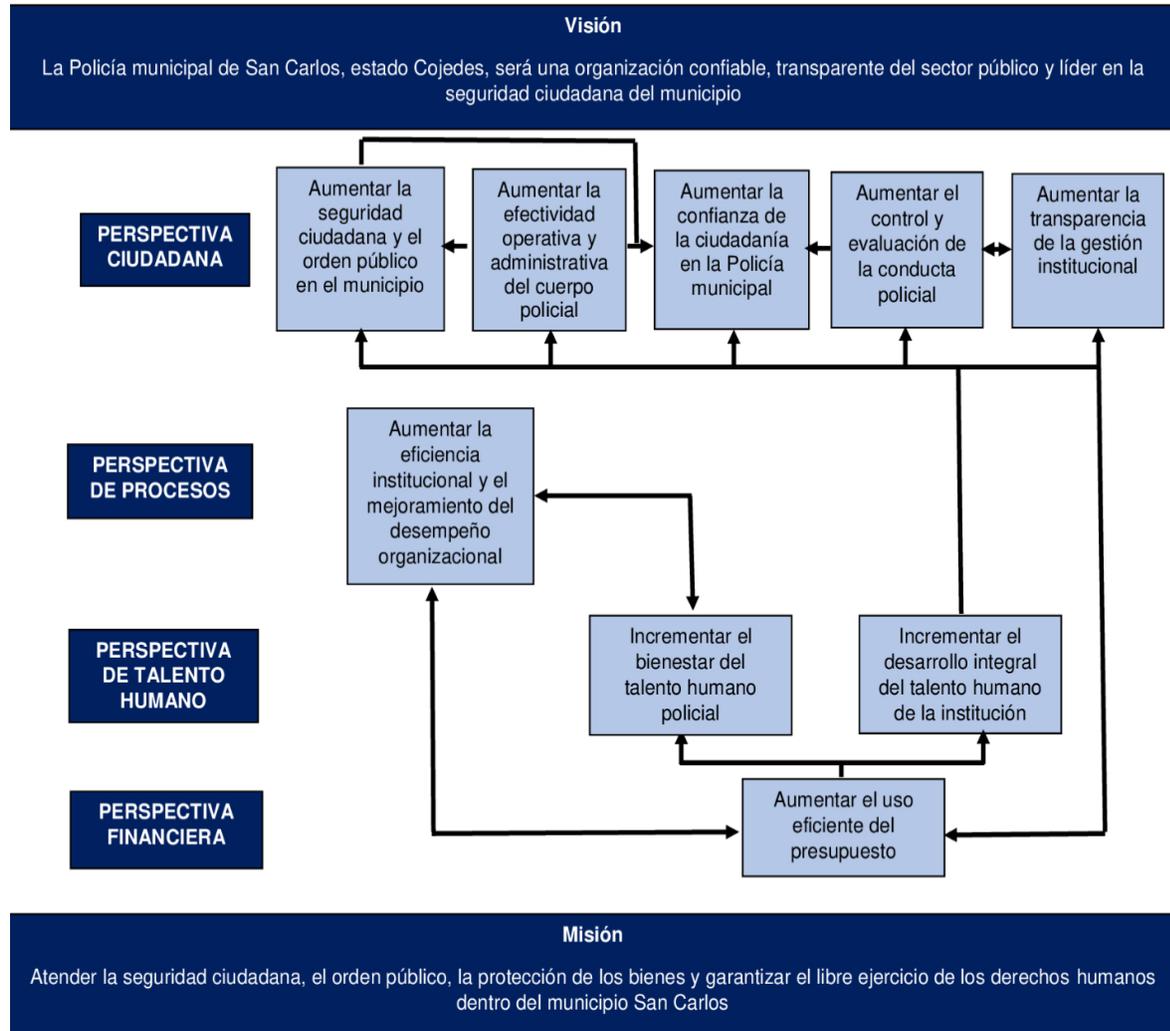
En cuanto a lo institucional operativo, se utilizó la estructura física de la Policía

municipal de San Carlos, estado Cojedes, la disponibilidad y aceptación de los actores involucrados desde el personal administrativo, obrero, de alto nivel con poder decisorio, hizo de la propuesta factible. Desde el punto de vista técnico, el éxito de la propuesta estuvo representado en el apoyo de la infraestructura tecnológica y equipos básicos necesarios de la Alcaldía del municipio San Carlos, estado Cojedes, quien apoyó la iniciativa, con las computadoras, el proyector y la pizarra acrílica.

En lo inherente con el talento humano, encargado de brindar el conocimiento, se contó con el apoyo de dos (2) especialistas en el área de la gerencia pública, así como, un (1) experto en sistemas de información, de auditoría y un (1) experto en el diseño y formulación de políticas públicas, pertenecientes a la Contraloría municipal de Tinaco, estado Cojedes, igualmente dos (2) Comisionados Agregados adscritos a la Policía del estado Cojedes, expertos en el área legal y de seguridad ciudadana, y un (1) psicólogo dependiente de la comandancia general de policía regional, con quienes se mantuvo una relación armoniosa que permitió facilitar la concreción de todas las actividades programadas.

Con relación a los costos de inversión o de operación, la propuesta fue factible, ya que se incurrieron solo en gastos menores los cuales fueron asumidos por el investigador. Motivado a las buenas relaciones con la Alcaldía del municipio San Carlos estado Cojedes, la misma brindó el apoyo para el gasto de refrigerio, material logístico como guías y fotocopias de contenidos referidos al tema gerencial, de seguridad ciudadana y pago de viáticos de facilitadores.

## Plan estratégico gerencial



Infograma 2: Resumen del plan estratégico

Fuente: Elaboración propia (2020).

### Cronograma y Ejecución de la Propuesta

La ejecución de la propuesta tuvo una duración de 90 horas y se llevó a cabo desde el día 09/03/2020 hasta 18/05/2020 dividida en cinco momentos.

Tabla 8

Momento I: Motivación-Sensibilización

Contenido	Actividades	Recursos Materiales	Responsables
-Plan de estrategias gerenciales para el mejoramiento del desempeño organizacional. -Compromiso funcional, imagen de la policía municipal.	Conversatorio/ Presentación del plan de estrategias gerenciales. -Taller sobre la felicidad en el trabajo, beneficios y claves para conseguirla. Motivación laboral. -Análisis de casos prácticos de acuerdo al Índice Mundial de Seguridad Interna y Policía (ranking de modelos de policías) en cuanto a capacidad, efectividad, legitimidad y resultados.	Para la ejecución de la actividad se requirió de las instalaciones de la Policía Municipal de San Carlos estado Cojedes. Además se utilizó de la alcaldía de San Carlos computador, proyector y pizarra acrílica. A cargo del investigador los marcadores y el material impreso	Autor de la investigación y Psicólogo de la Policía estatal del estado Cojedes.

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tabla 9

Momento II: Formación en planificación estratégica y gerencia pública

Contenido	Actividades	Recursos Materiales	Responsables
-La planificación estratégica. -La gerencia pública/ La responsabilidad administrativa y financiera/Indicadores para evaluar el trabajo policial/Modelos gerenciales exitosos. -Procesos administrativos, administración de recursos humanos, recursos logísticos y financieros.	-Taller sobre la planificación estratégica, gerencia pública, los procesos administrativos, administración moderna en base a resultados por objetivos, la responsabilidad administrativa y financiera e indicadores para evaluar el trabajo policial.  -Taller: Nuevos modelos gerenciales que responden a los retos actuales.  Taller de elaboración de propuesta de automatización de procesos y sobre administración del recurso humano, recursos logísticos y financieros.	Para la ejecución de las actividades se usaron los espacios de las instalaciones de la Policía Municipal de San Carlos estado Cojedes. Además se utilizó de la alcaldía de San Carlos computador, proyector y pizarra acrílica. A cargo del investigador marcadores, papel, bond y material impreso y refrigerio	-Autor de la investigación  -Facilitadores especialistas en la materia

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tabla 10

Momento III, IV y V. Estrategias gerenciales, liderazgo, comunicación

Contenido	Estrategias/Actividades	Recursos Materiales	Responsables
<p>-Gestión del equipo automotor y su automatización.</p> <p>-Plan Operativo Anual y Mapas de procesos por niveles.</p> <p>-Reglamento, ley policial y marco legal de la función pública.</p> <p>-Metodología de intervención en la cultura organizacional.</p> <p>-Plan de inversiones de la policía municipal.</p> <p>-Optimización de los procesos internos</p> <p>-Estándares mínimos de equipamiento.</p> <p>-El liderazgo</p> <p>-Las tecnologías en la cuarta revolución industrial o industria 4.0 en la gestión policial. Desarrollo de página web de la policía municipal.</p> <p>-La participación comunitaria en la gestión directa de las políticas públicas de seguridad ciudadana.</p>	<p>-Taller sobre elaboración de propuesta de implementación de automatización del parque automotor, registros históricos de flota de vehículos, adquisición y salida final, mantenimiento y reparaciones.</p> <p>-Taller metodología para elaborar Plan Operativo Anual y mapas de procesos por niveles.</p> <p>-Taller sobre marco legal de la función pública policial.</p> <p>-Taller sobre valores, conductas, actitudes y atributos culturales deseados para promoverse en el cuerpo policial.</p> <p>-Taller sobre calidad del servicio policial y propuesta de plan de inversiones para mejorar el desempeño organizacional de la policía municipal.</p> <p>-Taller sobre desarrollo institucional.</p> <p>-Taller sobre el liderazgo y su influencia en el logro de objetivos organizacionales. Las tecnologías en la cuarta revolución industrial o industria 4.0 en la gestión policial en la gestión policial y diseño de página web policial y plataformas en líneas.</p> <p>-Taller sobre participación comunitaria en la gestión directa de las políticas públicas de seguridad ciudadana. Mecanismos para la denuncia y cómo articular con la comunidad en las acciones preventivas de la violencia y el delito.</p>	<p>Para la ejecución de las actividades se usaron los espacios de las instalaciones de la Policía Municipal de San Carlos estado Cojedes. Además se utilizó de la alcaldía de San Carlos computador, proyector y pizarra acrílica. A cargo del investigador marcadores, papel, bond y material impreso y refrigerio</p>	<p>-Autor de la investigación</p> <p>-Facilitadores especialistas en la materia</p>

Fuente: Elaboración propia (2020)

## Evaluación de la Efectividad del Plan Estratégico Gerencial

Se elaboró un instrumento contentivo de cuatro alternativas de respuestas: Intermedia, Alta, Baja, No aporta elementos, aplicado a los participantes de la propuesta, específicamente los funcionarios policiales en sus diferentes jerarquías o niveles operativos (oficiales), táctico (supervisores), cuyos resultados fueron los siguientes:

Tabla 11

Valoración por funcionarios participantes

Descriptor	Intermedia		Alta		Baja		No aporta elementos		Total
	F	%	F	%	F	%	F	%	%
Fundamentación teórica	1	1	72	98			1	1	100
Fundamentación metodológica	6	8	68	92					100
Necesidades y expectativas			74	100					100
Recursos			74	100					100
Viabilidad	11	15	63	85					100
Recepción del plan			74	100					100
Metodología			73	99			1	1	100
Operatividad	1	1	72	98	1	1			100
Capacitación			74	100					100
Logros			73	99	1	1			100
Efectos	2	3	72	97					100
Relevancia			74	100					100

Fuente: Elaboración propia (2020).

Los resultados evidencian, que la propuesta del plan de estrategias gerenciales fue pertinente, en primer lugar, se relacionó con las necesidades de la Policía municipal de San Carlos, estado Cojedes y expectativas de sus integrantes al tener una aprobación alta según el 100% de encuestados. Asimismo, se demostró que la ejecución estuvo bien fundamentada desde el punto de vista teórico y metodológico, siendo alta su viabilidad y la administración de recursos en cada una de las actividades realizadas. Con relación al proceso de implementación, criterio de coherencia, la validación fue alta según la mayoría de los consultados, dicho resultado indica que el plan fue bien recibido por los participantes donde la metodología usada en la capacitación estuvo dentro de los límites adecuados y el contexto de su aplicación fue favorable.

La relevancia del plan de estrategias, fue notable o importante, con un resultado alto según la validación de la mayoría de los consultados en un 100% al cubrirse las necesidades de capacitación individual y colectiva y la reflexión sistemática de la experiencia hacia las debilidades y factores contextuales que impiden el buen desempeño organizacional de la Policía municipal de San Carlos, estado Cojedes.

## **CONCLUSIÓN**

Los resultados demostraron que la Policía municipal de San Carlos, estado Cojedes, está en un alto grado de vulnerabilidad al no poseer un plan estratégico gerencial que le permita conocer a ciencia cierta los objetivos establecidos a cumplir en el futuro, las vías para lograrlos, y por ende, mejorar el desempeño organizacional. En consecuencia, debido a esta situación la entidad local está trabajando sin un rumbo definido.

En el contexto, se comprobó la indiferencia institucional hacia la dotación de equipos, por lo cual debe valorarse la ampliación de la plantilla de funcionarios, capacitación y dotación. Aun así, el ente está trabajando con un presupuesto transgredido desde el punto de vista legal y del derecho, al no aprobarse tal como exige la Ley Orgánica del Poder Público municipal (2010) y Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público Nacional (2015), dificultando realizar las tareas de innovación y de inversión necesarias para mejorar el desempeño organizacional.

La evidencia demostró una gran necesidad de instalar una infraestructura tecnológica tangible, con el fin de estar a la vanguardia de los nuevos avances que brindan las tecnologías digitales exponenciales que promueve la cuarta revolución industrial. En ese mismo orden de ideas, la institución no aplica ningún método de recolección de datos para valorar los resultados de la gestión; trayendo un cúmulo de consecuencias significativas que originan opacidad al no conocer de manera certera sobre la correcta ejecución de los procesos y tareas diarias.

En síntesis, se puede afirmar que la policía municipal de San Carlos, estado Cojedes en términos de los resultados y forma de actuar, arrojó evidencias de un desempeño

organizacional débil, producto de una gerencia pasiva y apática ante la multiplicidad de problemas internos documentados desde un escaso presupuesto, la falta de un plan estratégico gerencial contentivo de las metas, estructura organizacional funcional frágil, carencia de una infraestructura tecnológica acorde a los nuevos avances, baja remuneración al personal que incide en desmotivación laboral, entre otros aspectos básicos, conllevan al ente policial estudiado a ser ineficaz, al no cumplir sus objetivos o misión como manda el deber ser.

En vista de la situación, se logró diseñar y ejecutar un plan estratégico gerencial para el mejoramiento del desempeño organizacional de la policía municipal de San Carlos, estado Cojedes arrojando resultados satisfactorios, potenciando el tema gerencial administrativo, la motivación, la administración moderna por objetivos, la responsabilidad administrativa y financiera e indicadores para evaluar el trabajo policial, así como las tendencias o nuevos modelos gerenciales, la calidad del servicio policial, el liderazgo, las tecnologías en la cuarta revolución industrial o industria 4.0, la participación comunitaria, creación de la unidad de control interno. Finalmente, se transfirió el conocimiento para el diseño de propuesta de automatización de la administración del talento humano, recursos logísticos y financieros, la automatización del parque automotor y el desarrollo de página web institucional, a fin de mejorar la comunicación.

## **REFERENCIAS**

- Ander-Egg, E. (2011). Aprender a investigar. Nociones básicas para la investigación social. (1ed.). Editorial Brujas.
- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica. (6ed.). Episteme.
- Barradas, M.; Rodríguez, J.; Maya, I. (2021). Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática, 10(28), 1-21.
- Bertalanffy, L. (1989). Teoría general de los sistemas. Fundamento, desarrollo, aplicaciones. Fondo de cultura económica S.A. de C.V.

- Bolívar, C. (2015). Estrategias Gerenciales para la Optimización del Presupuesto Municipal en función al Plan Operativo Anual (POA), en la Alcaldía del municipio San Fernando estado Apure. Tesis de Maestría no publicada, Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”, Apure.
- Bracho, K., y Carruyo, N. (2011). Planificación estratégica y gestión del gerente educativo en instituciones de educación primaria. *Revista Praxis* (7), 13-29.
- Casas, K., González, P., y Mesías, L. (2018). La transformación policial para el 2030 en América Latina. Banco Interamericano de Desarrollo: Autor.
- Enfoque de Gobernanza de la Seguridad para Ciudades Seguras, Inclusivas y Resilientes (2018). Guía Práctica para la Realización de Evaluaciones de la Gobernanza de la Seguridad Urbana. Publicaciones Organización de las Naciones Unidas [ONU]: Autor.
- Frühling, H. (2003). Policía comunitaria y reforma policial en América Latina. ¿Cuál es el impacto? Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana del Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile.
- Hernández R., Fernández C., y Baptista L. (2014). Metodología de la Investigación. (6ed) México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Ley del Estatuto de la Función Policial. Gaceta Oficial de la República de Venezuela 2175 (Extraordinario), diciembre 30, 2015.
- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público. (2015). Gaceta Oficial de la República de Venezuela 6210 (Extraordinario), diciembre, 30, 2015.
- Ley Orgánica del Poder Público Municipal. (2009). Gaceta Oficial de la República de Venezuela 39.163 (Extraordinario), abril, 22, 2009.
- Observatorio Venezolano de Violencia (2022). Informe anual de violencia 2022. Laboratorio de Ciencias Sociales (Lacso). Caracas: Autor
- Pérez, V., y Fernández, M. (1985). La evaluación organizacional. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 1(1), 18-36.
- Reglamento N° 1 sobre el Sistema Presupuestario. (2005). (Decreto No. 3776). (2005, Julio 18). Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 5.781 (Extraordinario), agosto, 12, 2005.
- Rosty, L. (2012). Reforma policial: ¿Realidad ineludible de una nueva doctrina de la seguridad? *Revista Latinoamericana de Seguridad Ciudadana*, 2(1), 5-22.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2016). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. (5ed). Fedupel.