



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN:

**“Gestión Administrativa y Financiera de la Empresa Pública Cuerpo de Bomberos de
Milagro a través del modelo Balanced Scorecard.”**

Previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en Finanzas y Economía Empresarial

ELABORADO POR:

Ing. Gabriela Gualpa Cambizaca

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN:

Eco. Jack Chávez García, Mgs.

Guayaquil, 13 de Noviembre del 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Ing. Gabriela Tatiana Gualpa Cambizaca** como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Finanzas y Economía Empresarial.

Guayaquil, a los 13 días del mes de Noviembre del 2017

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Eco. Jack Chávez García, Mgs.

REVISORES

Eco. Uriel Castillo Nazareno, PHD

Lcdo. Luis Renato Garzón Jiménez, Mgs.

DIRECTOR DEL PROGRAMA

Eco. Ma. Teresa Alcívar, PhD.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, GABRIELA TATIANA GUALPA CAMBIZACA

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **“Gestión Administrativa y Financiera de la Empresa Pública Cuerpo de Bomberos de Milagro a través del modelo Balanced Scorecard”** previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en Finanzas y Economía Empresarial, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del trabajo de titulación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, 13 de Noviembre del 2017

EL AUTOR

ING. GABRIELA TATIANA GUALPA CAMBIZACA



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

YO, GABRIELA TATIANA GUALPA CAMBIZACA

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación de Maestría titulada: **“Gestión Administrativa y Financiera de la Empresa Publica Cuerpo de Bomberos de Milagro a través del modelo Balanced Scorecard”** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 13 de Noviembre del 2017

EL AUTOR

ING. GABRIELA TATIANA GUALPA CAMBIZACA

DEDICATORIA

A mis padres que con todo su amor, cariño y sacrificio día a día me han ayudado a formarme profesionalmente y han sido mi mayor motivación para llegar a cumplir tan grande logro.

A mi hermano y su familia por brindarme su apoyo incondicional.

A Mario Fernández por ser mi compañero de vida, por brindarme su amor y motivación en la realización de mi proyecto.

A mi tutor, Eco. Jack Chávez, que supo brindarme con cariño sus conocimientos, ser una guía y entregarme su tiempo.

Gabriela Gualpa C.

AGRADECIMIENTO

A Dios por sus bendiciones durante toda mi carrera universitaria y mi vida profesional.

A mis familiares, quienes me han motivado y apoyado en los momentos más difíciles de mi vida.

A Mario Fernández quien, con su ayuda desinteresada, supo brindarme con paciencia conocimientos y apoyarme en la realización de mi tesis.

A mis maestros y compañeros por compartir conmigo sus enseñanzas y conocimientos.

Gabriela Gualpa C.

ÍNDICE

Introducción.....	1
Capítulo I.....	3
Generalidades.....	3
Antecedentes Generales	3
Información del personal de la EPCBM.....	3
Requisitos formales para prestar servicio a la comunidad.	4
Problemática y necesidad	5
Formulación del problema	6
Sistematización del problema	6
Justificación	6
Objetivos	7
Objetivo General.	7
Objetivos Específicos.	7
Metodología	7
Alcance de la Investigación	8
Tipo de investigación.....	8
Métodos de investigación.....	9
Métodos Teóricos.	9
Método Analítico – Sintético.....	9
Método Sistémico.....	9
Métodos Empíricos.	9
Experimentación.	9
Técnicas a utilizar.....	9
Entrevista.	9
La Encuesta.	9
Tratamiento de la información.....	9
Marco Teórico.....	10
La Empresa.....	10
Definición.....	10
Elementos fundamentales de una empresa.....	10

Clasificación de las empresas	11
La empresa pública	12
Áreas funcionales de la empresa pública	12
La función administrativa.	13
La función financiera.	13
La nueva gestión pública	13
Dimensiones y elementos de las organizaciones públicas	14
Ámbitos de las organizaciones públicas.....	15
Gestión administrativa de la empresa pública.....	16
La gestión como dimensión gerencial.....	16
La planificación estratégica.....	16
La planificación operativa.....	17
La estrategia.	17
Balanced Scorecard.....	17
Definición.....	17
Utilidad de un Balanced Scorecard.....	19
Evolución del cuadro del mando integral.....	20
El Cuadro de Mando Integral como sistema para medir	21
Características del Cuadro de Mando Integral.....	23
Elementos del BSC.....	24
Misión, visión y valores.	24
Mapa Estratégico.	24
Foco Estratégico.....	26
Objetivo.....	26
Perspectivas.....	26
Perspectiva Financiera:	26
Perspectiva del Cliente:.....	26
Perspectiva Interna:	27
Perspectiva del aprendizaje y crecimiento:	27
Indicadores y sus Metas.....	28
Requisitos del BSC para su óptima aplicación	28

Capitulo II.....	29
Vínculo de los objetivos departamentales con los propósitos institucionales.	30
Descripción de la Empresa	30
Ubicación Geográfica	30
Misión	31
Visión.....	31
Objetivos	31
Políticas.....	32
Servicios brindados.....	32
Definición del negocio de la empresa.....	33
Estructura Organizativa.....	33
Encuestas al personal de la EPCBM.....	36
Capitulo III.....	47
Situación financiera de la EPCBM.....	47
Tarifario para emisión de permisos de funcionamiento, aprobación de planos y otros servicios.	47
Presupuesto de ingresos	48
Recaudación Propia real año 2015	50
Recaudación CNEL 2014 – 2015.....	50
Estado de Resultados	51
Flujo de Efectivo	53
Capitulo IV.....	56
Calidad de los procesos internos de la Empresa Publica Cuerpo de Bomberos de Milagro	56
Estructura del ELAE.....	56
Recolección y organización de datos.	57
Análisis Diagramas Causa – Efecto.....	61
Capítulo V.....	67
Evaluación de los procesos administrativos.....	67
FODA de la PCBM.....	67
Áreas de Iniciativa estratégica Defensiva.....	70
Áreas de Iniciativa estratégica ofensivas.....	71
Análisis FOFADODA.....	73

Balanced Scorecard de la Empresa Pública Cuerpo de Bomberos de Milagro.....	75
Análisis de Balanced Scorecard.....	76
Cuadro de Mando Integral (CMI).....	76
Capítulo VI.....	78
Conclusiones y Recomendaciones.....	78
Conclusiones.....	78
Recomendaciones.....	79
Bibliografía.....	80
Apéndice A.....	83
Apéndice B.....	84

FIGURAS

<i>Figura 1: Clasificación de las Empresas</i>	11
<i>Figura 2: Dimensiones de las Organizaciones Públicas</i>	14
<i>Figura 3: Ámbitos de las Organizaciones Públicas</i>	16
<i>Figura 4: El Cuadro del Mando Integral como dirección estratégica focalizada a la creación.</i>	18
<i>Figura 5: Funcionamiento del BSC</i>	19
<i>Figura 6: Modelo de Implantación en el Cuadro del Mando Integral.</i>	21
<i>Figura 7: Ejemplo de Mapa Estratégico</i>	25
<i>Figura 8: Elementos de BSC</i>	28
<i>Figura 9: Ubicación de la Empresa Cuerpo de Bomberos de Milagro tomado de Google Maps.</i>	30
<i>Figura 10: Organigrama Administrativo de la EPCBM tomada de los archivos de la Dirección de Talento Humano</i>	35
<i>Figura 11: Comprensión de Estrategia</i>	36
<i>Figura 12: Objetivos Departamentales definidos</i>	37
<i>Figura 13: Objetivos alineados a estrategia</i>	38
<i>Figura 14: Desempeño medido</i>	39
<i>Figura 15: Contribución de Procesos</i>	40
<i>Figura 16: Importancia del clima laboral</i>	41
<i>Figura 17: Implementación de una herramienta</i>	42
<i>Figura 18: Facilidades de Capacitación</i>	43
<i>Figura 19: Objetivos departamentales</i>	44
<i>Figura 20: Socialización</i>	45
<i>Figura 21: Presupuesto de ingresos 2015, Adaptado de la Dirección Financiera de la EPCBM</i>	49
<i>Figura 22: Inestabilidad Laboral</i>	61
<i>Figura 23: Problema B: Bajo Rendimiento del Personal</i>	62
<i>Figura 24: Problema C: Retraso en procesos y trámites</i>	63
<i>Figura 25: Problema D: Deficiente Control de Inventario</i>	64
<i>Figura 26: Problema E: Sanciones Civiles, Administrativas y Penales</i>	65
<i>Figura 27: Problema F: Sistema de Información obsoleto.</i>	66

TABLAS

Tabla 1:	
<i>Enfoque limitado del Balanced Scorecard</i>	23
Tabla 2	
<i>Miembros del Directorio de la EPCBM</i>	35
Tabla 3	
<i>¿Comprende eficazmente la estrategia de la empresa?</i>	36
Tabla 4	
<i>¿El departamento en el que usted labora, tiene objetivos claramente definidos?</i>	37
Tabla 5	
<i>¿Considera usted, que los objetivos de su departamento, están alineados a la estrategia de su empresa?</i>	38
Tabla 6	
<i>¿Su desempeño, es medido periódicamente a través de indicadores?</i>	39
Tabla 7	40
Tabla 8	
<i>¿Considera importante el clima laboral en su departamento y la empresa?</i>	41
Tabla 9	
<i>¿Considera necesario la implementación de una herramienta de control eficaz en busca de la mejora de los procesos y el desempeño individual?</i>	42
Tabla 10	
<i>¿Cree usted que su empresa brinda las facilidades necesarias para capacitar a los colaboradores periódicamente?</i>	43
Tabla 11	
<i>¿Los objetivos departamentales son sometidos a evaluaciones constantes y modificaciones si es necesario?</i>	44
Tabla 12	
<i>¿Existe la socialización adecuada dentro de la empresa sobre su política institucional?</i>	45
Tabla 13	
<i>Tarifario de Tasas</i>	47
Tabla 14	
<i>Valores Por Metros de Construcción</i>	48
Tabla 15	
<i>Presupuesto de ingresos 2015</i>	49
Tabla 16	
<i>Resumen de recaudación desde: 01-ene-2015 hasta: 31-dic-2015</i>	50
Tabla 17	
<i>Recaudación Mensual CNEL</i>	51
Tabla 18	
<i>Estado de Resultados EPCBM Del 02 de enero al 31 de diciembre del 2014 - 2015</i>	52
Tabla 19	
<i>Estado de Flujo de efectivo EPCBM Del 02 al 31 de Diciembre del 2015</i>	53

Tabla 20	
<i>Balance General EPCBM del 02 al 31 de Diciembre</i>	54
Tabla 21	
<i>Equipo Líder de la EPCBM</i>	56
Tabla 22	
<i>Detalle de Sesiones</i>	57
Tabla 23:	
<i>Falencias y Problemas administrativos</i>	58
Tabla 24:	
<i>Matriz de Impacto Externa – Amenazas del EPCBM</i>	67
Tabla 25:	
<i>Matriz de Impacto Externa –Oportunidades del EPCBM</i>	67
Tabla 26	
<i>Matriz de Impacto Interna – Debilidades del EPCBM</i>	69
Tabla 27	
<i>Matriz de Impacto Interna – Fortalezas del EPCBM</i>	70
Tabla 28	
<i>Áreas de iniciativa estratégica Defensiva</i>	71
Tabla 29	
<i>Matriz estrategias ofensivas</i>	72
Tabla 30	
<i>FOFADODA EPCBM</i>	73
Tabla 31	
<i>Mapa de Relaciones</i>	74
Tabla 32	
<i>BSC de la EPCBM</i>	75
Tabla 33	
<i>Cuadro de Mando Integral</i>	77

Resumen

La actividad tanto pública como privada, sea a través de un servicio u ofreciendo productos, necesita organizarse alrededor del resultado que se espera lograr; el mundo de hoy con sus variantes interpretaciones y consecuencias, lo exige. Cuando la “actividad” promueve un beneficio colectivo, requiere preguntarse cómo replicar el propósito universal para que cada área de la institución dirija los esfuerzos de sus objetivos independientes hacia el cumplimiento del proyecto institucional ¿Se trata sólo de atender los fines políticos o deben estos respaldarse en herramientas técnicas que aseguren su cumplimiento? ¿Responsabilidad social sostenida o comunicación integrada?

El debate, desde la óptica de una empresa pública, es extenso; sin embargo, en el ámbito empresarial es inevitable contar con herramientas de control y de gestión que aseguren la interacción de los propósitos tanto operativos como financieros.

La Empresa Pública “Cuerpo de Bomberos de Milagro” (EPCBM) no puede abstraerse de la necesaria implementación de sistemas de gestión que, con la ayuda de indicadores y de resultados esperados, demuestren si se cumple con las metas y objetivos establecidos por la institución. Los problemas que actualmente enfrenta la empresa, surgen de dos áreas en las que se enfocará este proyecto, las cuales son el área administrativa y financiera.

La presente investigación Balanced Scorecard, como instrumento para medir el desempeño y desarrollo de los procesos administrativos, tiene como objetivo principal el desarrollo de un modelo de evaluación, a través de la aplicación de un *Cuadro de Mando Integral*, denominado técnicamente BSC –financieros de la EPCBM.

Palabras Claves:

- Empresa Pública
- Indicadores
- Gestión
- Cuadro de mando integral

Abstract

Both public and private activity, either through a service or offering products, needs to be organized around what is expected to be achieved; Today's world, with its different interpretations and consequences, demands it. When the "activity" promotes a collective benefit, it requires asking how to replicate the universal purpose to each area of the institution directs the efforts of its independent objectives towards the fulfillment of the institutional project. Is it just to meet the political purposes or should these be supported by technical tools that ensure compliance? Sustained social responsibility or integrated communication?

The debate, from the perspective of a public company, is extensive; However, in the business environment it is inevitable to have control and management tools that ensure the interaction of both operational and financial purposes.

The Public Company "Cuerpo de Bomberos de Milagro" (EPCBM) can't ignore the necessary implementation of management systems that, with the help of indicators and expected results, demonstrate if the goals and objectives established by the institution are fulfill. The problems that actually the company deals arise from two areas in which this project will focus, which are the administrative and financial area.

The present Balanced Scorecard research, as an instrument to measure the performance and the development of administrative processes, has as main objective the development of an evaluation model, through the application of a Balanced Scorecard, technically known as BSC -financial EPCBM.

Keywords:

Public company

Indicators

Management

Balanced Scorecard

Introducción

Actualmente en este mundo de los negocios tan desarrollado y tan competitivo se ha hecho persistente la necesidad de mejorar las situaciones financieras, administrativas y operativas de las empresas con el fin de alcanzar sus objetivos estratégicos. Cada vez más, las empresas llegan a la conclusión de que existe una gran importancia en medir los resultados de las actividades, pero muchas veces los sistemas que se han estado manejando para analizar o supervisar estos datos no son los suficientemente adecuados ya que contienen muchas fallas notables.

En la economía actual, se conocen como activos la preparación del personal, la relación con los proveedores, clientes, y las culturas innovadoras ya que representan la clave para crear valor futuro. Adicional a esto, es necesario establecer una estrategia adecuada, la cual pueda ser ejecutada eficazmente en esta era de la globalización y rápidos cambios que se dan hoy en día.

El Balance Scorecard o también llamado Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión de gran importancia para los empresarios ya que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación, ha sido incorporada a los procesos de gerencia estratégica de un 60% de reconocidas corporaciones internacionales las cuales han obtenido excelentes resultados. Aunque en el pasado muchas empresas han utilizado modelos o métodos Financieros y no financieros, lo que resalta en el cuadro del mando integral es el concepto de los vínculos que existe entre causa y efecto.

El sistema de gestión BSC es un modelo de gestión que traduce las estrategias en objetivos, los cuales son medidos a través de indicadores y van relacionados con los planes de acción de la institución, además es una herramienta esencial para la resolución de problemas que presentan hoy en día las empresas y los mismos que son de gran preocupación para la alta gerencia.

Hoy en día los empresarios están convencidos que no solo es suficiente contar con la ayuda de indicadores financieros porque de esta manera se están dejando de lado otros aspectos que son de gran importancia. Por tal motivo es necesario trabajar con sistemas de medición y gestión que nos aseguren el rumbo que va a tomar nuestra empresa a futuro, ya que es necesario medir para poder gestionar de una forma adecuada.

Anteriormente las empresas utilizaban fuentes financieras para medir su éxito y crecimiento sostenido, ya que las empresas principalmente son para crear riqueza. Pero, actualmente la era de la información ha cambiado mucho el mundo de los negocios, las condiciones de los mercados, los clientes han cambiado su forma de pensar siendo ahora mucho más exigentes al momento de adquirir un producto o servicio, tienen mayor poder adquisitivo y no solo buscan precio sino también calidad.

El uso de esta herramienta permitirá tener una comunicación entre los líderes y los empleados administrativos y operativos de la organización, ayudando de esta forma a entender que tanta aportación tiene cada uno de ellos en el desempeño y los resultados de la institución. Lo que se quiere lograr con el uso del Sistema de gestión Balanced Scorecard es concientizar al personal que son la parte más importante para un buen funcionamiento y desarrollo de la empresa ya que el desempeño individual repercute de manera directa en el desarrollo de las actividades diarias de la empresa. Por ello sus responsabilidades serán medidas a través de indicadores que reflejaran resultados positivos o negativos.

De este modo, surge la necesidad de realizar una gestión administrativa y financiera a la Empresa Pública Cuerpo de Bomberos de Milagro, la cual es una empresa que presta servicio a la comunidad. Fue creada el 13 de Julio del 2011 y desde entonces desarrolla sus actividades en la ciudad de Milagro, provincia del Guayas y cuenta con 8 Compañías Bomberiles ubicadas en diferentes sectores de la Ciudad de Milagro. Utilizando esta herramienta se estudiarán los procesos administrativos, operativos y financieros de la Empresa para de esta forma obtener indicadores que nos permitan mejorar la gestión de cada uno de ellos.

Capítulo I

Generalidades

En el presente capítulo se desarrolla el marco teórico y el planteamiento de la metodología de investigación que se utilizó para la elaboración de la investigación.

Antecedentes Generales

En este trabajo de investigación interviene la realidad de la Empresa Publica Cuerpo de Bomberos de Milagro, la cual se esfuerza día a día por ser una institución líder en atender las necesidades de la ciudadanía al brindar un oportuno servicio a las emergencias, capacitaciones y educación continua en materia de prevención, lucha contra incendios, primeros auxilios y emergencias químicas peligrosas que se presentan en el cantón Milagro y sus parroquias, además de brindar asesoría técnica preventiva en el marco de cumplimiento de normativas de seguridad y cuidado ambiental.

Información del personal de la EPCBM.

El Personal Administrativo con el que cuenta la Empresa Publica Cuerpo de Bomberos de Milagro está distribuido como se detalla a continuación:

- Departamento Administrativo: 5
- Departamento Financiero : 4
- Dirección General: 3
- Departamento Operativo: 3
- Departamento de Recursos Humanos: 3
- Departamento Legal: 1
- Departamento Desarrollo Institucional: 1

Además, la EPCBM cuenta con un departamento Operativo el cual tiene la función principal de acudir y atender los siniestros que se presentan en la comunidad. El personal Operativo lo conforman 60 Funcionarios.

En el año 2015, según el departamento operativo, se registraron aproximadamente 2.193 siniestros entre los cuales se presentaron accidentes de transito, traslados medicos, incendios, combate forestal, entre otros. Es importante mencionar que el tiempo que se

toma la EPCBM en asistir un siniestro es de 5 a 10 minutos dependiendo la distancia del lugar donde se presenta la Emergencia.

Requisitos formales para prestar servicio a la comunidad.

Capacitaciones.

Entre los principales tipos de capacitaciones ofrecidas se encuentran las siguientes:

- Primeros auxilios
- Incendios
- Evacuación y rescate
- Preparación y evacuación ante desastres naturales
- Manejo y uso de extintores

Para lo cual la EPCBM requiere un oficio o solicitud por escrito de la entidad solicitante, la cual será aprobada y sumillada por la máxima autoridad.

Inspecciones.

Para solicitar una inspección, en el caso de ser una empresa grande, es necesario que la misma cuente con la siguiente documentación: Copia de RUC, copia de cedula, copia del nombramiento, uso de suelo, permiso de año anterior (en caso de ser renovación) y presentación de planos.

Por otro lado, si se trata de negocios pequeños, el contribuyente deberá presentar: Copia de RUC, Recibo de recarga de extintor y copia de cedula.

Emisión de Permiso de Bombero.

Cuando el contribuyente requiere la emisión de permisos de bomberos, es necesaria la siguiente documentación:

- Formulario de Inspección realizada
- Informe de los cambios solicitados por el área de prevención de la EPCBM.
- Pago de valor indicado por el área de Tesorería.

Para la realización de una buena labor comunitaria la institución cuenta con el nivel tecnológico adecuado tanto a nivel operativo, ya que se cuenta con radios móviles

digitales, equipos de defensa contra incendios, equipos de aproximación normados, entre otros.

Es por esto que, la EPCBM se compromete a facilitar oportunamente recursos administrativos, técnicos y financieros con el objetivo de:

- Cumplir con la legislación técnica legal en materia de seguridad y salud en el trabajo,
- Dotar al personal de las mejores condiciones de seguridad y salud en el trabajo,
- Lograr la mejora continua, en los procesos internos para prevenir accidentes y enfermedades laborales durante las actividades institucionales,
- Informar y dar a conocer su política de seguridad y Salud en el trabajo a todos los bomberos rentados, Voluntarios, asimilados y de acatar todas las disposiciones, normas, procedimientos y reglamentos de seguridad implementadas en la empresa.

Como tal, es de mucha importancia que el cuerpo de bomberos se encuentre bien gestionado tanto en el ámbito administrativo, como financiero y de esta forma garantizar el logro de excelentes resultados.

Problemática y necesidad

En el área administrativa el principal problema es la falta de aplicación de los procedimientos por parte de los funcionarios responsables de los procesos o la no recurrencia a los procedimientos establecidos, ya que históricamente no existían procedimientos a pesar de que la Contraloría General del Estado (CGE) hacía estas recomendaciones a todas las instituciones públicas, cabe resaltar q estas recomendaciones son aplicables de manera inmediata y de carácter obligatorio sin embargo los mismos eran inobservados por los gerentes de turnos.

Adicional a esto, la falta de capacitación al personal, lo cual es necesario para realizar sus funciones diarias y para brindar un servicio de calidad y calidez al contribuyente.

En el área financiera los principales problemas han sido las crisis administrativas que se han creado por cambios constantes en el nivel Gerencial, Jefaturas Administrativas, Contadores, etc., que son parte medular en el desarrollo institucional, motivo por lo cual se provocan atrasos en los procesos o se manejan de una manera inadecuada los

procedimientos institucionales. Además, se presenta una falta de registros contables y falencias en los procesos de pago con el concebido retraso de los reportes financieros institucionales.

Formulación del problema

¿Es necesario implementar un modelo de evaluación de la gestión administrativa y financiera para identificar las deficiencias y falencias de los procesos que impiden el desarrollo institucional de la EPCBM?

Sistematización del problema

¿Están relacionados los objetivos y estrategias departamentales con la visión y misión institucional?

¿Los indicadores financieros revelan la realidad económica de Empresa Pública Cuerpo de Bomberos de Milagro?

¿Existen falencias en los procesos administrativos de la EPCBM?

¿Contribuye a la evaluación de la gestión administrativa el establecimiento de las perspectivas del BSC?

Justificación

Al implementar el modelo de análisis de gestión BSC en la Empresa Pública Cuerpo de Bomberos de Milagro, se contribuye con la identificación de puntos bajos que requieren mayor atención en cuanto a la implantación de estrategias que ayuden al desarrollo institucional.

El BSC, revela la realidad tanto administrativa como financiera de las empresas, aporta valiosa información organizada y estructurada para la toma de decisiones. La EPCBM, no cuenta con un modelo de análisis que de soporte y brinde herramientas para el diseño de estrategias dentro de su planificación.

Hoy en día, las exigencias en el sector público, cada vez se asemejan más a las de una empresa privada, ya que se ha impuesto una nueva filosofía que consiste en incrementar la calidad, medida a través de la satisfacción del cliente, maximizando y optimizando los recursos propios bajo un sistema de control eficaz y oportuno. Milagro necesita atención

prioritaria en cuanto a mejoras en el sistema público ya que existen muchas quejas y denuncias por parte de los usuarios.

Diseñar el presente trabajo de investigación, constituye un aporte a la búsqueda de mecanismos que ayuden al desarrollo institucional de las empresas públicas del Ecuador, proveerá de información obtenida en el campo mismo donde se presenta el fenómeno, de esta forma servirá de herramienta fundamental para futuras intervenciones en el campo investigativo.

Objetivos

Objetivo General.

Evaluar la gestión administrativa y financiera de la Empresa Publica Cuerpo de Bomberos de Milagro a través del modelo Balanced Scorecard, para identificar las deficiencias y falencias en los procesos que impiden la mejora institucional.

Objetivos Específicos.

- Medir el nivel de vinculación de los objetivos departamentales con la visión y misión de la empresa.
- Realizar un análisis de los estados financieros que revelen la realidad económica de la empresa.
- Identificar y analizar las principales falencias de los procesos administrativos, a través de un diagnóstico situacional de la institución.
- Establecer las cuatro perspectivas que conforman el BSC aplicado en la empresa.

Metodología

La metodología del presente trabajo de investigación está fundamentalmente apoyada en la información que directamente se recolectó a través de una encuesta al personal que está relacionado con la administración de la institución, es decir, a 20 funcionarios entre ellos gerentes, jefes y directores de áreas.

El acceso a información de los principales almacenes de datos de la EPCBM, permitió obtener resultados de desempeño que se aproximan a la realidad institucional. El monitoreo de los procesos internos, aprendizaje y situación financiera ofrecen información para determinar la aproximación a los objetivos.

La investigación científica sustentó el presente trabajo a través de información obtenida de centros especializados como bibliotecas y como complemento se utilizó el internet como fuente factible de información histórica y actual.

Mediante el análisis de los estados de resultados, obtenidos directamente de los archivos del departamento financiero de la empresa, se procedió a evaluar, mediante el cálculo de los respectivos indicadores, la situación real de la empresa.

Para poder realizar el diagnóstico situacional de la empresa, se implementó un modelo que incluye el análisis a través del diagrama Causa - Efecto, para concluir en el FODA y finalmente direccionar hacia el plan estratégico como parte fundamental del BSC.

Alcance de la Investigación

La unidad objeto de estudio son las áreas o departamentos administrativos y financieros donde intervienen procesos operativos en los que participaron personas directamente vinculadas en la toma de decisiones y dirección de la institución.

Tipo de investigación

La investigación es de carácter cualitativo, porque explora un sistema de gestión, analizando, midiendo, verificando e identificando características que describen la realidad de la institución. Además es propositivo, ya que evalúa el desarrollo de herramientas profesionales para su funcionamiento.

Parte del presente estudio, fue la utilización de la metodología aplicada ya que se elaboró un BSC que aportó con mejoras a nivel general sugiriendo alternativas para alinear los indicadores obtenidos al plan estratégico enmarcado en los objetivos institucionales y permitirán modificar, mejorar o cambiar una realidad situacional.

Luego de algunos resultados se requirió un análisis y descripción de las diferentes situaciones y escenarios que generan diversos comportamientos, por ello se utilizará la investigación descriptiva como componente fundamental en el presente estudio.

La metodología exploratoria también jugó un papel importante en la investigación ya que facilitó la obtención de los resultados e indicadores. Así como también la actividad fundamental se focalizó en el sitio mismo donde ocurren los eventos a través de la

investigación de Campo que permitió consolidar el resultado de estudio que se fundamenta en datos reales.

Métodos de investigación

Para el estudio se aplicó los siguientes métodos de investigación que a través del tiempo han sido probados y han dado excelentes resultados.

Métodos Teóricos.

Método Analítico – Sintético. Después de la observación y entrevistas se utiliza este método para procesar los resultados obtenidos además de analizar las características del objeto del estudio desde diferentes puntos de vista; social, cultural y educativo.

Método Sistémico. Permite establecer la dinámica y estructura de las relaciones entre la unidad objeto de estudio con los diferentes actores con los que se vincula.

Métodos Empíricos.

Experimentación. Al identificar la contribución de los diferentes departamentos a los resultados de la empresa mediante la implementación de la herramienta del BSC como experimento con el fin de evaluar el comportamiento de las diferentes variables.

Técnicas a utilizar

Entrevista.

(Sierra, 1998, pág. 281) “La entrevista es una conversación que establecen un interrogador y un interrogado para un propósito expreso. (...) una forma de comunicación interpersonal orientada a la obtención de información sobre un objetivo definido”.

La Encuesta.

La encuesta es una herramienta muy utilizada por los investigadores para recolectar información particular que finalmente conlleva a una conclusión general por medio de técnicas estadísticas que ayudan al tratamiento y organización de la información.

Tratamiento de la información

En el presente trabajo de intervención, los datos obtenidos a través de los instrumentos aplicados serán organizados, comparados y tabulados mediante tablas estadísticas

computarizadas. Luego se utilizarán gráficos para esquematizar la información para finalmente construir el análisis y resumen respectivo de cada resultado.

Marco Teórico

La Empresa

Definición

En concordancia con Salguero (2006, Pág. 19.), quien define a la empresa como “Una organización en todos sus estamentos, se caracteriza por su coordinación, sincronización de recursos, instrumentos y materiales que son necesarios para la producción, encaminados a una dirección común; en resumen la empresa requiere objetivos plenamente clarificados y una cabeza directriz coordinadora de esfuerzos necesarios para conseguirlos”.

Algunos de los objetivos más importantes que persiguen las empresas son los siguientes:

- Cumplir con las expectativas de los clientes, referente a bienes y servicios dentro de la sociedad.
- En el caso de las empresas que buscan rentabilidad, generar ingresos y bienestar económico y por el lado de las instituciones públicas, Generar fuentes de trabajo y desarrollo productivo.
- Contribuir a la convivencia pacífica y solidaria entre los factores de producción y la sociedad.
- Promover un ambiente en el que las personas y la organización interactúen de tal forma que permitan el desarrollo mutuo.

Elementos fundamentales de una empresa

Para que una organización pueda funcionar por sí sola, es necesario que esté compuesta por los siguientes elementos:

- Materiales
- Humanos
- Financieros
- Administrativos

Pero sobre todo, como lo sostiene en su tesis Chiavenato (2007), el administrador empresarial es la persona idónea para lograr que las organizaciones sean más eficaces, competitivas y estén orientadas para ser exitosas en este complejo mundo de negocios lleno de cambios y competencia.

Por otro lado, el administrador es el defensor de los cambios y la innovación que garanticen; la competitividad organizacional, además de desarrollar características particulares que lo transformen en un verdadero líder de la organización: la perseverancia, disciplina, inconformidad con la mediocridad, convicción profunda, creatividad, no aceptar el status quo y alta dosis de espíritu emprendedor.

Clasificación de las empresas

Las empresas según diferentes características, se clasifican como lo muestra el siguiente esquema:



Figura 1: Clasificación de las Empresas

Fuente: Adaptado del libro Introducción a la teoría general de la administración, Chiavenato (2006)

Según Chiavenato (2006), consideraba que, las organizaciones son diferentes, por lo tanto no existen dos organizaciones iguales: así como no existen dos personas idénticas; cada una tiene sus objetivos, su campo de actividad, sus directivos y su personal, sus problemas

internos y externos, su mercado, su situación financiera: su tecnología, sus recursos básicos, su ideología y su política de negocios, etcétera.

La empresa pública

A lo largo de la historia, se ha definido a la empresa pública de diversas maneras, pero después de un profundo análisis, se ha mencionado el concepto que más se acerca a la realidad de la empresa en estudio, desarrollado en un evento realizado por el International Center For Public Enterprises in Developing Countries (1980):

“Una empresa pública es una organización que es propiedad de autoridades públicas (Incluyendo autoridades centrales, estatales o municipales) (...); está bajo control gerencial superior de las autoridades públicas propietarias, incluyendo ese control, entre otros, el derecho a designar la dirección superior y a formular decisiones críticas de política; es establecida para el logro de un conjunto definido de propósitos públicos, que pueden ser de carácter multidimensional; es en consecuencia colocada bajo un sistema de responsabilidad pública; se ocupa de actividades de carácter mercantil ; implica las ideas básicas de inversión y de rendimiento, y comercializa (pone en el mercado) sus productos en forma de bienes y servicios.”

Así como también, La Universidad de Sevilla de España (s.f.) opina que, la empresa pública se caracteriza porque el ánimo de lucro se encuentra presente en sus objetivos y por ser sujeto de derecho privado y no de derecho público, y desde un punto de vista económico se caracteriza por su objetivo de organizar y emplear eficientemente los factores productivos y por poner la producción a disposición de la sociedad a través del mercado, lo que conlleva que la fuente ordinaria de financiación sea el precio recibido por la venta de la producción.

Áreas funcionales de la empresa pública

Las diferentes áreas o departamentos de la empresa direccionan sus estrategias y actividades hacia el cumplimiento del gran objetivo institucional. Todas las áreas están bajo el mando de la dirección general y este actúa como generador de actividades para cada una de ellas.

Tal Como lo indican Argimon, Artola, y Gonzales (1997), los responsables de la gestión de las políticas públicas deben hacer frente a dos tipos de controles:

administrativos y financieros. El control administrativo trata de garantizar la observancia de las reglas y los procedimientos, no la calidad de los resultados, y se desarrolla dentro de la jerarquía administrativa y también ante los tribunales, que resuelven las apelaciones. El control financiero trata de asegurar el cumplimiento de la legislación presupuestaria, pero raramente el uso eficiente de los fondos públicos. Con frecuencia, los controles son puramente formales y justifican la inacción o la complacencia, el ser ajenos al resultado final de la gestión empresarial.

Entre las principales áreas de la empresa se encuentran, la función administrativa y la función financiera, en las cuales se enfoca la presente investigación.

La función administrativa.

Para Fayol (1996), la administración consiste en Gobernar, regir y aplicar diferentes decisiones en base a la planeación, organización y desarrollo (integración de Personal), dirección y control.

La función financiera.

Principalmente, tiene la misión de diseñar, controlar y verificar todos los estados financieros de la empresa para de esta forma garantizar la consecución exitosa de recursos monetarios dándole el mejor uso posible a través de la administración eficiente de fondos.

La nueva gestión pública

Para Leeuw (1996, p.92) “La nueva gestión pública enfatiza en la aplicación de los conceptos de economía, eficiencia y eficacia en la organización gubernamental, así como en los instrumentos políticos y sus programas, esforzándose por alcanzar la calidad total en la prestación de los servicios, todo ello, dedicando menor atención a las prescripciones procedimentales, las normas y las recomendaciones.”

El actual sistema de actuación pública se mueve en un nuevo escenario con dos diseños básicos de coordinación. En primer lugar, el sector público reduce las diferencias respecto al sector privado en términos de personal, sistemas de remuneración y métodos de gestión; y, en segundo lugar, existe una disminución del volumen de reglas y procedimientos que articulan la actuación de gestión de los departamentos, sujetos a reglas uniformes para contratar en incurrir en costes. (Dunleavy y Hood, 1994, p. 10).

Las teorías antes mencionadas se las podría asociar con la necesidad de desarrollar y perfeccionar herramientas de control, fundamentalmente orientadas hacia la evaluación de desempeño y logros obtenidos.

Dimensiones y elementos de las organizaciones públicas

Para Ramió (1999), las administraciones públicas son organizaciones a las que corresponde, como es bien conocido, satisfacer los intereses generales de sus respectivas comunidades. Cualquier administración pública es una organización pero también las entidades que forman parte de la misma, sean éstas formalmente independientes (agencias, organismos autónomos o empresas públicas) o no, pueden considerarse organizaciones a efectos analíticos.

Una organización articula varias dimensiones fundamentales como se muestra en la siguiente figura:

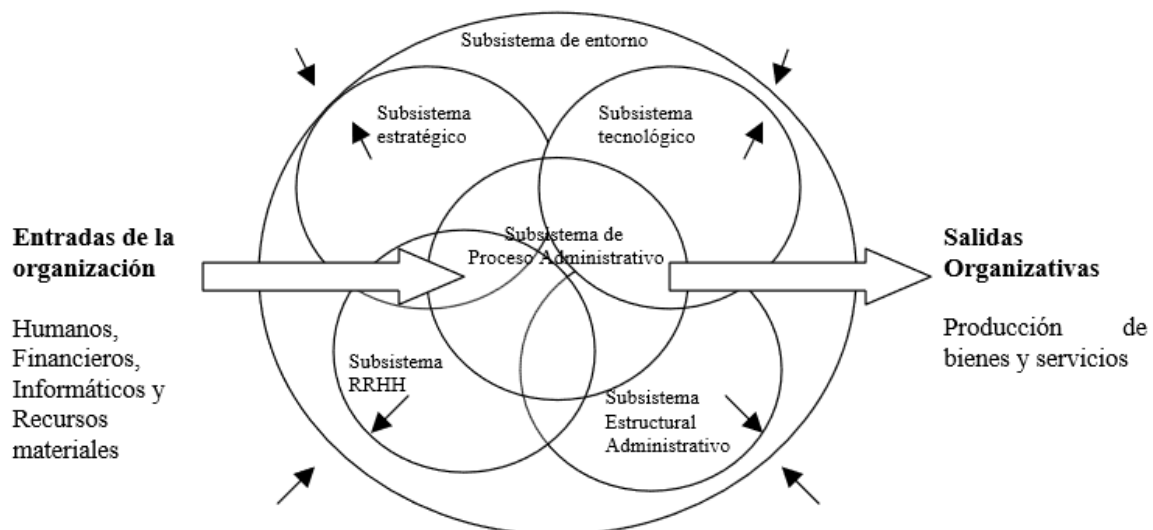


Figura 2: Dimensiones de las Organizaciones Públicas

Fuente: Tomado del libro "Administración en las organizaciones". Kast, F. y Rosenzweig, J. (1976).

Nota: Este esquema representa de manera integrada las dimensiones que estructuran las empresas para una mejor comprensión.

Además, las empresas constan también con un elemento implícito pero muy importante en cualquier análisis organizativo como son: Las estrategias de mejora de sus elementos y su rendimiento. Dicho elemento ayuda a comprender y medir de mejor manera las pautas de funcionamiento, sus debilidades y fortalezas. Según Ramió (1999), "Se busca unos conceptos y unos instrumentos que nos ayuden a comprender y a detectar aciertos y

desaciertos de las organizaciones pero éste no es el objetivo final o, al menos, no es el único objetivo.”

“Deseamos identificar las fortalezas y las debilidades de las organizaciones con una intención final muy evidente: introducir dinámicas de cambio que permitan mejorar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones mediante calculadas estrategias que favorezcan superar los puntos débiles y maximizar los puntos fuertes. En definitiva, cualquier análisis organizativo comporta de forma implícita o explícita una dimensión o ámbito de Control, cambio y mejora de la organización.” (Ramio, 1999).

Ámbitos de las organizaciones públicas

Las organizaciones públicas también agrupan algunos ámbitos donde se desenvuelven los cuales facilitan la interpretación de las características que definen a la empresa. Según Ramió (1999), estos ámbitos se clasifican en:

Ámbito socio-técnico: agrupa todos los elementos clásicos que posee cualquier organización y que desde hace más de tres décadas han suscitado el interés de los analistas organizativos. El entorno, los objetivos, las estructuras, los recursos financieros y materiales y los procesos administrativos se configuran como un conjunto de elementos diferenciados que pueden ser analizados como unos conceptos y unos instrumentos técnicos muy bien estructurados.

Ámbito político-cultural: representa una forma novedosa de analizar las organizaciones públicas como realidades políticas donde diversos actores tienen sus propios objetivos que intentan alcanzar mediante estrategias que diseñan en función de su capacidad de control de los recursos y de su influencia en los procesos de toma de decisiones.

Ámbito de control y mejora: las organizaciones controlan sus elementos, sus procesos y actuaciones, revisan si las dinámicas atienden a todo lo que previamente se ha decidido y programado. Para ello se diseñan sistemas de información y control que facilitan el diagnóstico continuo de los elementos organizativos y, en caso necesario, se impulsan lógicas de cambio y de mejora organizativa.

Las organizaciones públicas están inmersas en una constante transformación en su intento de adecuar sus realidades internas a las nuevas exigencias de sus entornos.

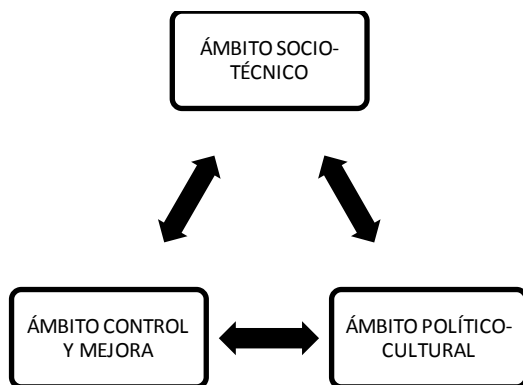


Figura 3: Ámbitos de las Organizaciones Públicas

Gestión administrativa de la empresa pública

La gestión como dimensión gerencial

Para Burgwal & Cuéllar (1999), La sostenibilidad institucional depende principalmente del desempeño de la dimensión gerencial. También afirma que la gestión es la dimensión más relevante de una organización. Es a través de ella que todas las demás dimensiones son afectadas, positiva o negativamente.

La gestión desde este punto de vista, no busca cambiar la cultura sino ayudar a crear y fortalecer una cultura del cambio; así mismo, debe contribuir al surgimiento de un nuevo comportamiento institucional que vaya más allá de un nuevo plan, estableciendo para ello un sistema integrado de planificación, seguimiento y evaluación para la toma de decisiones colegiadas sobre la base de la “autoridad del argumento” y no del “argumento de la autoridad”.

La planificación estratégica

La planificación estratégica, según Burgwal & Cuéllar (1999), “es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del que hacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. No solo para responder a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno”.

La planificación operativa

En concordancia con Sánchez (2003), la planificación operativa es más que la gestión presupuestal. Tiene que ver con la motivación de los miembros de una organización; con el ambiente para la creatividad y la innovación; con las condiciones de trabajo para estimular la excelencia y eficiencia de los funcionarios; con la creación de una cultura organizacional; con tradiciones y experiencias que unen a sus integrantes con el mundo del pensamiento y con los creadores de “ideas fuerza de gobierno”.

La estrategia

Según Álvarez (2003), “la estrategia es uno de los fenómenos que no solo se circunscribe en la guerra, la economía y el deporte, sino que se manifiesta constantemente en cualquier contexto social. Por ejemplo; en el ámbito profesional un joven se propone alcanzar estudios de postgrado (Maestría) y traza su plan para poderlo alcanzar; En el plano económico una persona elabora su plan para la compra de una casa, auto, gimnasio, etc., La estrategia es el proyecto o programa que se elabora sobre determinada base, para alcanzar el objetivo propuesto”.

Balanced Scorecard

Definición

Desde la perspectiva de diferentes autores, se puede definir la herramienta BSC de la siguiente manera:

Para Kaplan y Norton (1996), “El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías como desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.”

Por otro lado, desde el punto de vista de Niven (2003), el BSC es un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. Las

medidas seleccionadas para formar el cuadro de mando representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y las partes interesadas externas, los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos.

El BSC es un modelo de planificación y gestión que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación, pone interés en la consecución de objetivos financieros, e incluye los generadores de actuación futura para el logro de esos objetivos, proporciona métodos para transformar la estrategia en acción, posibilita a través del diagrama causa efecto establecer las hipótesis estratégicas, permitiendo anticipar a futuro cómo el negocio creará valor para los clientes.

Es decir, el BSC nos proporciona un escenario que nos permite examinar cómo estamos desarrollando hoy nuestra estrategia a medio y largo plazo. Para enfocar ese “escenario” previamente, es necesario concretar nuestra visión del negocio en objetivos estratégicos relacionados entre sí según diferentes perspectivas. Con este ejercicio se consigue hacer que la estrategia sea más entendible y, por tanto, más fácil comunicable. Este esfuerzo también nos permite organizar todos los elementos de gestión de la empresa en torno a sus verdaderos objetivos.

A través de un sistema coherente de elementos, como los mapas estratégicos, la asignación de recursos y la evaluación del desempeño, el Cuadro de Mando Integral engrana las piezas normalmente descoordinadas en nuestras organizaciones, para adecuar el comportamiento de las personas a la estrategia empresarial.



Figura 4: El Cuadro del Mando Integral como dirección estratégica focalizada a la creación.
Fuente: adaptado del Libro Cuadro de mando Integral “Balanced Scorecard.”

Es un conjunto de medidas derivadas de la estrategia de la empresa, las medidas que conforman este cuadro de mando representan una herramienta útil que pueden ser utilizadas por la alta gerencia para comunicar a los empleados y las partes extremas interesadas los resultados de la empresa que servirán para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos.

El BSC es además una herramienta muy útil que funciona como:

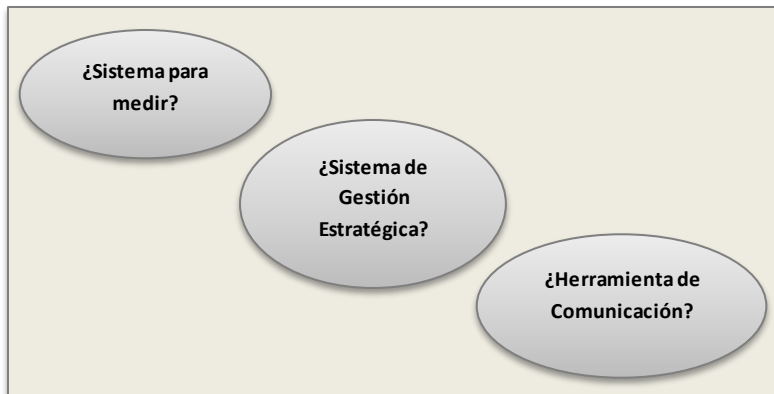


Figura 5: Funcionamiento del BSC.

Por tal motivo, Cebrián y Cerviño (2005), indica que, La filosofía primaria de este modelo de gestión estratégica, BSC, se basa en que solo se puede gestionar lo que se puede medir y que el determinante del valor de las empresas u organizaciones está cada vez más centrado en los activos intangibles que en los tangibles.

Utilidad de un Balanced Scorecard

La implementación de un BSC realmente no depende del tipo de organización en la que se quiera implementar, ya que no sólo se ha implantado con éxito en empresas grandes, globales, de alta rentabilidad y en mercados altamente competitivos sino también en organizaciones pequeñas, locales, sin ánimo de lucro, con problemas de rentabilidad y en entornos regulados.

La necesidad no depende, por tanto, del tipo de organización, sino de los problemas que tiene y de si necesita mejorar su modelo de planificación y gestión. Un BSC puede ser extremadamente útil para una empresa que tenga problemas para conectar los elementos, para comunicar la estrategia o para priorizar la información y los proyectos dentro de la organización.

Una de las virtudes de este modelo es establecer un enlace entre la planificación y la gestión ya que muchas empresas lo utilizan solo como ayuda a la planificación a través de la elaboración de mapas estratégicos, y otras lo utilizan solamente como un sistema de información y seguimiento de gestión.

Las principales ventajas de la metodología de BSC como herramienta de implantación estratégica son:

- Proporcionar una Visión Integral de la Organización en diferentes perspectivas, tanto financiero, con clientes, procesos, infraestructuras, etc.
- Permite conocer la situación actual de la empresa, ya que mediante la medición de los elementos que consideramos clave para la consecución de nuestra visión, podemos dar respuesta a algunas preguntas clave como: ¿Cuál es nuestro punto de partida? ¿Cuáles son nuestros puntos más fuertes? ¿Y los más débiles? ¿Cómo estamos respecto la competencia?, etc.
- Permite mirar hacia adelante de forma proactiva, al centrarse en los aspectos de gestión que son clave hoy para aportar valor a los clientes y accionistas en el futuro de forma sostenible.
- Facilita el alineamiento organizativo y la priorización estratégica, y por tanto, la flexibilidad en entornos de cambio. Al plasmar de una manera clara y sintética la estrategia de la compañía en un mapa estratégico con relaciones causa efecto, nos permite alinear a toda la organización para la consecución de los objetivos.
- Influye en el comportamiento de las personas clave, alineando su actuación hacia la consecución de unos objetivos que surgen de un proceso colectivo en el que han participado y con el que se comprometen mediante la asunción de responsabilidades en la obtención de unas metas concretas.

Evolución del cuadro del mando integral

En 1992 desde la finalización del primer estudio que fue realizado por Norton y Kaplan, ha sido de gran importancia la evolución que se ha venido dando en el Cuadro de Mando Integral. En sus inicios era utilizado como una herramienta de Control de Gestión incorporando indicadores financieros los cuales ayudaban a proveer los resultados financieros actuales y los futuros. Sin embargo, estos indicadores financieros no son

suficientes para guiar a las empresas a crear un valor futuro, a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, innovación y tecnología.

Es a partir de 1996 cuando mediante la configuración de los Mapas Estratégicos que permiten operativizar la estrategia de las organizaciones, la metodología empieza a ser utilizada como una Técnica de Gestión Estratégica.

Por último en el año 2001, se incorporan dos variables importantes que son: El alineamiento organizativo y la asignación de recursos, que funcionan como puntos clave para asegurar una correcta implantación estratégica. Esta evolución del Cuadro de mando Integral ha brindado a las organizaciones la posibilidad de utilizar esta metodología en función de sus necesidades de gestión, cultura empresarial y nivel de cualificación profesional de los directivos. (Año, 2010).

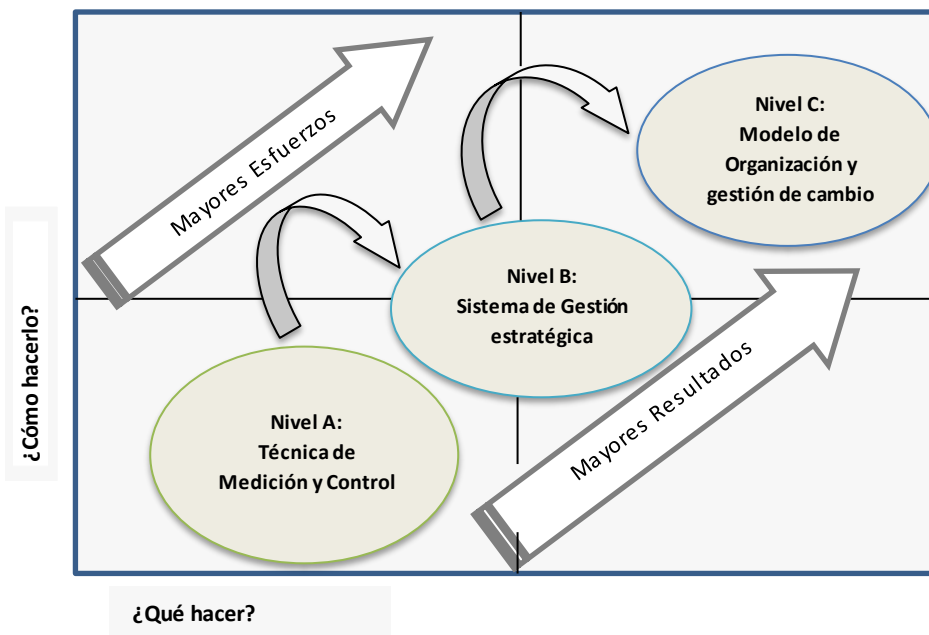


Figura 6: Modelo de Implantación en el Cuadro del Mando Integral.

Fuente: adaptado del Libro Cuadro de mando Integral “Balanced Scorecard

Sin embargo si se requiriera incluir más perspectivas, adicionales a estas, se las podrían incluir sin ningún inconveniente.

El Cuadro de Mando Integral como sistema para medir

Las medidas financieras limitadas proporcionan información del pasado que en muchos casos no es lo suficientemente adecuada para medir los verdaderos mecanismos de

creación de valor de las instituciones, es por esto que el BSC es conocido como un sistema para medir ya que complementa los indicadores del pasado con los impulsores de futuras actividades económicas. Ante todo es necesario conocer que ambas mediciones provienen de “La Estrategia”.

Todas las medidas que constan en el Cuadro del Mando Integral sirven para traducir la estrategia de la empresa, es por esto que la visión y la estrategia son el centro de Sistema de Mando Integral.

El Cuadro del Mando Integral traduce la visión y estrategias proporcionando un marco que cuenta la historia de la empresa a través de los objetivos y las medidas de su elección en lugar de basarse en un control financiero.

Para lograr el éxito en la implementación de esta metodología del BSC se requiere tener el apoyo de los líderes de la empresa, quienes deben cumplir los pasos siguientes:

- Tener compromiso.
- Crear un modelo de BSC con sus objetivos estratégicos e indicadores clave de desempeño.
- Educar al personal, de manera que el BSC sea parte de la cultura organizacional.
- Contar con un Software especializado en el tema, en caso de que no se tenga los recursos necesarios para comprar un software, se puede utilizar el Excel por ser un software muy común en las empresas y contar con herramientas aprovechables en el diseño de formatos para el control del BSC durante la fase de puesta en práctica.

Como ya se mencionó anteriormente el BSC es un instrumento eficiente para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión y la estrategia a cuatro medidas de desempeño, que son: Resultados financieros, satisfacción de clientes, operación Interna (procesos), creatividad innovación, satisfacción y desarrollo de competencias de los empleados.

Tabla 1:
Enfoque limitado del Balanced Scorecard

Enfoque limitado	Enfoque adecuado
Conjunto de indicadores financieros y no financieros.	Conjunto coherente de elementos que conectan las acciones con la estrategia.
Sistema de gestión para el control de la organización por parte de la alta dirección.	Sistema de ayuda a la planificación y gestión que facilita la comunicación y proporciona mejor información a todos los niveles.
Centrado en el uso de la herramienta de software. Se piensa más en el software que en el contenido.	Centrado en el contenido. El software es un medio, no un fin en sí mismo.
Enfocado en los cambios y en la evaluación del desempeño.	Centrado en los objetivos estratégicos y las iniciativas prioritarias. Los cambios en la evaluación y la compensación son una consecuencia y no la razón de ser de modelo.

Fuente: Adaptado del artículo El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo. Primero, porque al combinar los indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. Y segundo, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa.

Características del Cuadro de Mando Integral.

El desarrollo de un sistema integral de gerencia requiere un sistema balanceado de indicadores, el mismo que reconoce la causa y efecto entre acciones y resultados. Reconoce además, que la empresa tiene que ser rentable para que el inversionista se sienta satisfecho, que necesita reducir o eliminar costos y mejorar la calidad del producto o servicio y que para mantener la ventaja competitiva a largo plazo, es necesario aprender e innovar.

El BSC tiene las siguientes características:

- Permite entender la razón de ser de la organización y sus metas;
- articula los factores que impulsan la estrategia de la organización;
- define en concreto las metas críticas para alcanzar el éxito;

- entienden los indicadores de las áreas y de la empresa en general;
- le pone brazos y manos a la visión/misión;
- permite su difusión a lo largo y ancho de la organización;
- define el desarrollo de indicadores de desempeño para cada meta; y
- conecta cada medida a un sistema de retroalimentación formal.

Elementos del BSC

Los elementos que conforman el Balanced Scorecard son: misión, visión, valores, mapa estratégico, el foco estratégico, objetivos, perspectivas, e indicadores.

Misión, visión y valores.

Solo si se han conceptualizado estos elementos la estrategia de la organización será firme. Estos son el punto de partida para comenzar con el modelo, ya que a partir de todos ellos se desarrolla la estrategia que puede ser representada en mapas estratégicos, ya que es realmente importante que haya una estrategia bien definida y adecuada. Si está bien definida se habrá dado el primer paso, caso contrario se deberá comenzar con la definición de la estrategia.

Mapa Estratégico.

Un mapa estratégico presenta de un modo sencillo y coherente la descripción de la estrategia de una organización, con el fin de establecer los objetivos e indicadores en las perspectivas financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Un mapa estratégico es el conjunto de objetivos estratégicos que se relacionan a través de relaciones causa-efecto, ayudando a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y la estrategia de la organización. (Fernández, 2001).

Como se mencionó en párrafos anteriores, el mapa estratégico del BSC presenta los objetivos estratégicos desde cuatro perspectivas; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Las perspectivas contribuyen a organizar el modelo de negocio y estructurar los indicadores y la información. (Dávila, 1999).

El procedimiento para elaborar el mapa estratégico es el siguiente:

- Definir la visión y misión colegiadamente.

- Definir los resultados financieros partiendo de la premisa de que los clientes están satisfechos. Lo anterior se define en la perspectiva financiera.
- Definir la propuesta de valor para el cliente para contribuir a generar ventas y fidelidad de los clientes. (perspectiva del cliente)
- Los procesos internos crean y aportan la proposición de valor para el cliente.
- Los activos intangibles tales como el capital humano, sistemas y el clima organizacional, contribuye a los procesos internos que proporcionan los fundamentos de la estrategia. (perspectiva de aprendizaje y crecimiento).
- La construcción de un mapa estratégico refleja como la organización generará valor para los patrocinadores, muestra los objetivos estratégicos de las perspectivas, elementos clave para la obtención de las metas a largo plazo de la empresa (visión).

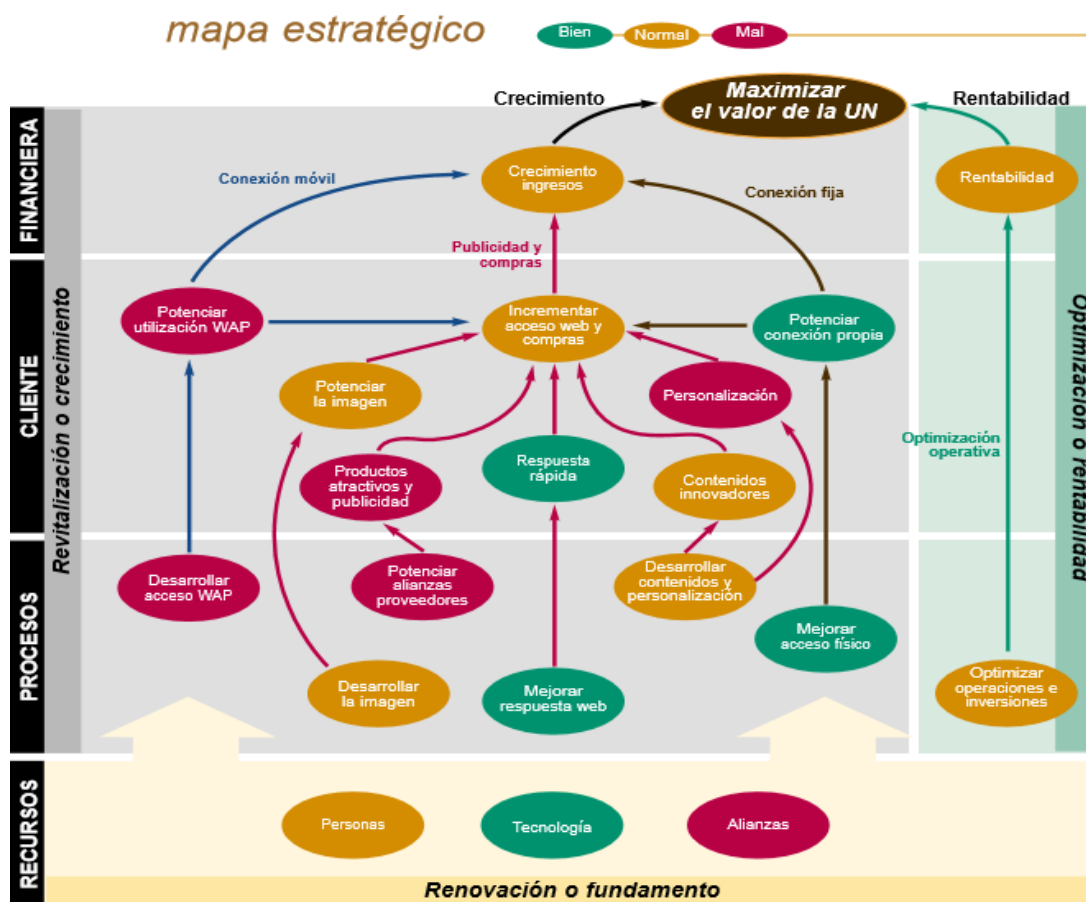


Figura 7: Ejemplo de Mapa Estratégico

Fuente: Tomado del artículo El Balanced: ayudando a implantar la estrategia.

Nota. - WAP: Protocolo de aplicaciones inalámbricas UN: Utilidad Neta

Foco Estratégico

Liderazgo en Costos: Ofrecer productos y servicios a un precio competitivo acorde a su funcionalidad y calidad.

Liderazgo en Servicio y producto: Excelencia de sus productos y servicios ofreciendo la máxima calidad y funcionalidad.

Intimidad con el cliente: Generar un vínculo adecuado con el cliente para proporcionales servicios o productos acorde a sus medidas.

Objetivo

Es un resultado esperado a largo plazo, el cual hace realidad la Visión Organizacional teniendo en cuenta la Misión como punto de partida. Los objetivos estratégicos son el resultado del proceso de planificación.

Perspectivas

Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas entre sí y con la misión, es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia centrada e internamente consistente.

1. *Perspectiva Financiera:* “¿Qué esperan de nosotros nuestros accionistas?”

- Optimización de costes y productividad,
- aumento de Ingresos,
- aumentar ventas de nuevos productos, y
- mantener la rentabilidad fijada por la central.

2. *Perspectiva del Cliente:* ¿Qué aspectos de la relación con el cliente gobiernan los resultados financieros?

- Funcionalidad del producto y/o servicio, con su precio y con su calidad,
- fidelización del cliente rentable para mantener una beneficiosa cartera de clientes,
- mejorar el nivel de rentabilidad por cliente,
- índice de reincidencia en las compras, y
- mejorar la satisfacción de clientes ya que la percepción de excelencia por parte del cliente hacia nuestra compañía ha de ser un objetivo crucial.

- 3. *Perspectiva Interna:*** ¿Cuáles son los procesos internos en los que debemos sobresalir para satisfacer a nuestros clientes?
- Infraestructura de la empresa, como son la gestión de los recursos humanos, la gestión de aprovisionamientos de bienes y servicios, la gestión relativa al desarrollo tecnológico, áreas financieras, la gestión de la calidad, las relaciones públicas, cuestiones fiscales y legales, etc.
 - Procesos de gestión de clientes. Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
 - Aumentar la intensidad de la relación con los clientes con el objeto de conocer a los clientes y satisfacerlos adecuadamente
 - Procesos relacionados con el medio ambiente y la comunidad. Indicadores típicos de gestión ambiental, seguridad e higiene y responsabilidad social corporativa.
 - Mejorar la calidad de servicio ofrecido al cliente; y
 - Gestionar los recursos de forma más eficiente
- 4. *Perspectiva del aprendizaje y crecimiento:*** ¿Qué debemos hacer para desarrollar los recursos internos necesarios para lograr la excelencia en los procesos clave?
- Capacidad y competencia de las personas. Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación, entre otros.
 - Sistemas de información útil para el trabajo como bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights, entre otros.
 - Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción, iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa, entre otros.
 - Disponibilidad y uso de información estratégica;
 - Progreso en sistemas de información estratégica;
 - Satisfacción del personal; y,
 - Confianza en el Liderazgo.



Figura 8: Elementos de BSC

Fuente: Tomado del Artículo El Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral y el Cuadro de Mando Tradicional: principales diferencias.

Nota: Todos los elementos del BSC están enfocados a la visión estratégica.

Indicadores y sus Metas

Para saber si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos, Kaplan y Norton (2009) plantean que, en la metodología del cuadro del mando integral se consideran dos tipos de indicadores:

- Indicadores de actuación o guía. Son aquellos que miden el desempeño en los procesos que permiten alcanzar el objetivo.
- Indicadores de resultados. Son los que miden los efectos obtenidos y permiten determinar el grado de cumplimiento de los objetivos

En general los indicadores en las perspectivas de accionistas y clientes son de resultados, mientras que en las perspectivas de procesos y capacidades tienden a ser de actuación.

Requisitos del BSC para su óptima aplicación

La regla principal para que el BSC genere resultados oportunos y eficientes, es que debe representar la realidad de la institución donde estén inmersos todos los elementos esenciales que conforman la estructura operativa a analizar.

Debe exponer la realidad de la manera más simple y sencilla, evitando en lo posible considerar aspectos que conduzcan a un error que dificulte el análisis y la obtención de

resultados y al final extraer las conclusiones que se adapten a la situación de la EPCBM.

El diseño del BSC debe ser realizado periódicamente, es decir con frecuencia regular adaptándolo siempre al marco operacional de la organización y presentando resultados dinámicos que faciliten y den paso a la toma de decisiones.

Es necesario que los usuarios que pretendan hacer uso de esta herramienta reciban capacitación oportuna que los oriente a establecer realidades y predicciones que finalmente se vean plasmadas en la generación de alternativas en una visión global unificada de la realidad.

Finalmente el BSC, debe ser orientado hacia la mejora continua mediante la comparación de datos reales en cuanto a objetivos frente a los pronosticados. Impulsar el trabajo en equipo a través de la unificación de las estrategias.

Plantear las generalidades de la investigación nos ha permitido explicar las razones por las que se emprendió el estudio, el interés e importancia del tema, la problemática y sus consecuentes preguntas que nos direccionan a los objetivos de trabajo; también hemos logrado exponer el método de investigación alrededor de las condicionantes teóricas. Estos elementos nos facilitan plantear el desarrollo de esta tesis profesional de intervención sobre la realidad, en sus aspectos financieros y de gestión que soslaya la maestría.

Capítulo II

Vínculo de los objetivos departamentales con los propósitos institucionales.

En este capítulo se desarrolla un estudio, desde el criterio de los funcionarios y mediante una indagación, que busca medir el nivel de vinculación de los objetivos departamentales con la identidad general de la EPCBM; para ello se medirá el nivel de Vinculación de los objetivos departamentales con la visión y misión institucional, utilizando la encuesta como herramienta para la recolección de datos. La información obtenida del personal nos revela el nivel de relación y vinculación que tienen los funcionarios con la identidad institucional.

Descripción de la Empresa

Empresa Pública Cuerpo de Bomberos de Milagro

Ubicación Geográfica

Las oficinas administrativas de la empresa se encuentran ubicadas en el la Ciudad de Milagro, provincia del Guayas. En la calle Dr. Vicente Rocafuerte y Bejarano entre Av. García Moreno y 24 de Mayo.

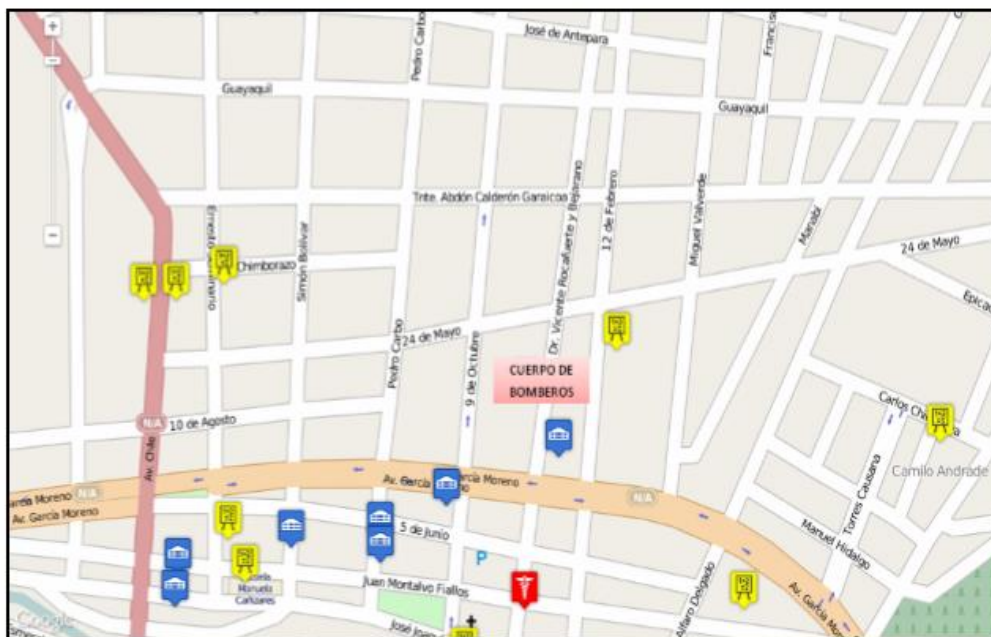


Figura 9: Ubicación de la Empresa Cuerpo de Bomberos de Milagro tomado de Google Maps.

Misión

La Empresa Pública Cuerpo de Bomberos de Milagro tiene como objetivo preparar a la población en Defensa Contra Incendios y Desastres de cualquier índole, ya que está altamente preparado para cualquier eventualidad que se suscitare al momento. Su personal está altamente capacitado y preparado para salvar vida y bienes materiales, los 365 días del año en beneficio de la ciudadanía Milagreña y sus alrededores.

Visión

Ser una Empresa altamente preparada mentalmente, físicamente y académicamente, en lo relacionado a Defensa Contra Incendio, Primeros Auxilios, Rescate Vehiculares, manipulación de materiales peligroso y estar siempre listos para urgencias requeridas.

Objetivos

Se establecen los siguientes objetivos institucionales:

- Procurar el bienestar de la colectividad y contribuir al fomento y protección del bienestar social.
- Planificar e impulsar el desarrollo físico de la Empresa Pública Cuerpo Bombero de Milagro, en todo el Cantón y sus áreas urbanas y rurales.
- Acrecentar el espíritu de integración de todos los actores sociales y económicos, civismo y la confraternidad de la población para lograr el crecimiento de la población del Cantón.
- Capacitación del capital humano, que apunte a la profesionalización de la gestión de la EPCBM.
- Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los problemas que enfrenta la Empresa Pública Cuerpo Bombero de Milagro, con arreglo a las condiciones cambiantes, en lo social, político y económico.
- Mejorar y ampliar la cobertura de servicios de manera paralela al mejoramiento de la administración con el aporte de la comunidad.

Políticas

Se adoptan las siguientes políticas de trabajo:

- Concertación con los diferentes actores sociales, para el logro de una participación efectiva en el desarrollo de la ciudad.
- Realizar una buena gestión para dotar la Empresa Pública Cuerpo Bombero de Milagro de una infraestructura administrativa, material y humana que permita receptor y procesar adecuadamente los efectos de la descentralización.
- Fortalecer el desarrollo de la Empresa Pública Cuerpo Bombero de Milagro, a base de un aprovechamiento de los recursos y esfuerzos sostenidos para mejorar e incrementar los ingresos de recaudación propia, impuestos, tasas, contribuciones mediante resoluciones del directorio de la EP-CBM.
- Perseverar y controlar los intereses de la Empresa Pública Cuerpo Bombero de Milagro y ciudadanos como finalidad institucional.
- Trabajar en equipo y liderazgo, para la búsqueda constante de los más altos niveles de rendimiento, a efectos de satisfacer con oportunidad las expectativas ciudadanas, a base de concentración de fuerzas y de compromisos de los diferentes sectores internos de trabajo: Normativo, Ejecutivo, de apoyo y Operativo; en consecuencia, dinamismo y creatividad de las autoridades y servidores para lograr una sostenida y

Servicios brindados

Son funciones de la Empresa Pública Cuerpo de Bomberos de Milagro "EP-CBM" las siguientes:

- Cumplir y hacer cumplir las leyes, ordenanzas y reglamentos, en el ámbito de su competencia;
- Prestar socorro inmediato en todos los casos de emergencia, catástrofes y siniestros;

- Formular proyectos que fortalezcan su desarrollo institucional y del sistema integral de emergencias;
- Brindar orientación y asesoramiento a otras entidades, locales, nacionales e internacionales en las materias de su conocimiento, mediante acuerdos de colaboración, convenios o contratos de beneficio recíproco;
- Desarrollar propuestas, acciones y campañas de promociones de la seguridad ciudadana en el ámbito de su especialidad y su difusión social e institucional;
- Prestar y solicitar el apoyo a los diferentes cuerpos de bomberos a nivel nacional e internacional; y,
- Cumplir todas aquellas que sean necesarias para la cabal atención de los fines que son de su competencia.

Definición del negocio de la empresa

Se constituye la Empresa Pública Cuerpo de Bomberos de Milagro "EP-CBM" para la prevención, protección, socorro, extinción de incendios y atención de emergencias en el cantón Milagro, como persona jurídica de derecho público, con autonomía patrimonial, legal, administrativa, económica, financiera y técnica. Se regirá por los principios de eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Estructura Organizativa

La Empresa Pública Cuerpo de Bomberos de Milagro "EP-CBM" tendrá la siguiente organización:

Nivel Directivo.- Conformado por el Directorio, como cuerpo colegiado y máxima instancia de decisión de la "EPCBM".

Nivel Ejecutivo.- Conformado por el Gerente General de la "EPCBM" como primera autoridad administrativa y de gestión;

La estructura interna.- La "EPCBM" establecerá la estructura orgánica, según las necesidades institucionales. Establecerá de la misma manera el sistema de escalafón y

ascensos, de acuerdo al siguiente orden jerárquico:

Superiores: Primer Jefe (Teniente Coronel), Segundo Jefe y Jefe de Brigada (Mayor).

Subalternos: Comandante de Compañía (Capitán), Ayudante Primero (Teniente) y Ayudante Segundo (Subteniente).

Aspirante a Oficial (suboficial), Sargento, Cabo y Bombero raso. Se regirá por las disposiciones contempladas en la Ley de Defensa Contra Incendios.

Oficiales.- Los que habiendo cumplido los requisitos reglamentarios están comprometidos entre los grados de Ayudante Segundo (Subteniente) Ayudante Primero (Teniente) Comandante de Compañía (Capitán) Jefe de Brigada (Mayor), Segundo Jefe (Teniente Coronel) Primer Jefe (Coronel).

Tropa: Es la denominación genérica que identifica al personal comprendido entre; Bombero raso, Cabo, Sargento, y aspirante (Suboficial).-

Personal Técnico, administrativo y de servicios: Son considerados como personal técnico: los inspectores, personal administrativo y financiero aquel que desempeña labores administrativas y financieras, y personal de servicios; los que tienen labores específicas.

El personal remunerado de la EPCBM gozará de estabilidad laboral y se regirá por lo dispuesto en la Ley Orgánica de Servicios Público y Codificación del Código de trabajo según corresponda.

Voluntarios.- Son todas las personas que deseen de ser parte de la institución, quienes no recibirán remuneración ni bonificaciones económicas de ninguna naturaleza y no adquieren derechos laborales con la "EPCBM".

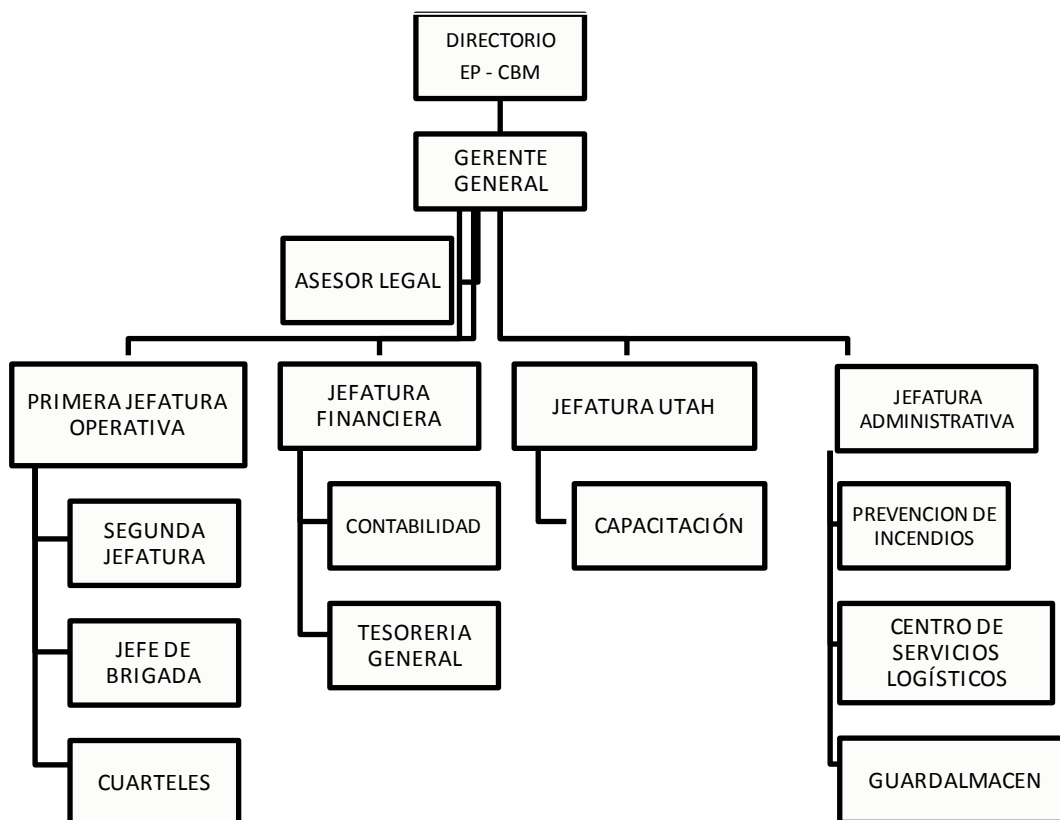


Figura 10: Organigrama Administrativo de la EPCBM tomada de los archivos de la UATH.

Tabla 2

Miembros del Directorio de la EPCBM

1	Eco. Denisse Robles Andrade	FRANCISCO DE MILAGRO Y PRESIDENTA DEL DIRECTORIO.
2	Tlga. Lucía Donoso Castro	VICEALCALDESA DEL GAD CANTON SAN FRANCISCO DE MILAGRO
3	Ing. Andrea Pérez	PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS DEL GAD SAN FRANCISCO DE MILAGRO
4	Ing. Erika Mendoza	REPRESENTANTE DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD SAN FRANCISCO DE MILAGRO

Fuente: Adaptado de los archivos de la Dirección de Talento Humano

El directorio de la EPCBM estará integrado por:

1.-El Alcalde o Alcaldesa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Francisco de Milagro o su delegado, será su Presidente, votara en toda las sesiones y su voto será dirimente;

2.- El Vicealcalde o Vicealcaldesa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Francisco de Milagro o su delegado;

3.- Presidente de la Comisión Permanente de Servicios Públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Francisco de Milagro;

4.- Un representante de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Francisco de Milagro; y,

5.- Un representante de la ciudadanía del cantón San Francisco de Milagro, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 7 literal b) inciso 2o de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, hasta que se nombre y poseione al representante de la ciudadanía seguirá formando parte de este directorio el representante de los propietarios de los predios urbanos del Cantón Milagro.

Encuestas al personal de la EPCBM

A continuación se presentan las encuestas realizadas al personal de la Institución:

Tabla 3
¿Comprende eficazmente la estrategia de la empresa?

Comprensión de Estrategia	Frecuencia	Porcentaje
Nada	0	0
Muy poco	0	0
Poco	10	50%
Mucho	7	35%
Totalmente	3	15%
Total general	20	100%

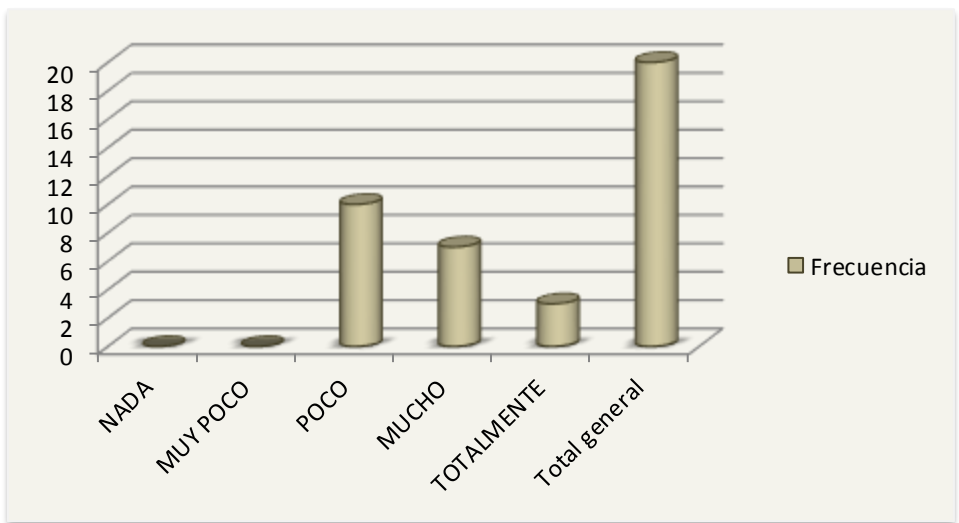


Figura 11: Comprensión de Estrategia

En estos resultados, podemos observar que efectivamente apenas la mitad del personal que integra la Empresa Publica Cuerpo de Bomberos de Milagro comprende cual es la estrategia de la Empresa, lo cual conlleva a tener dificultades para lograr las metas deseadas por la Institución.

Tabla 4

¿El departamento en el que usted labora, tiene objetivos claramente definidos?

Objetivos Departamentales definidos	Frecuencia	Porcentaje
Nada	0	0%
Muy poco	1	5%
Poco	2	10%
Mucho	6	30%
Totalmente	11	55%
Total general	20	100%

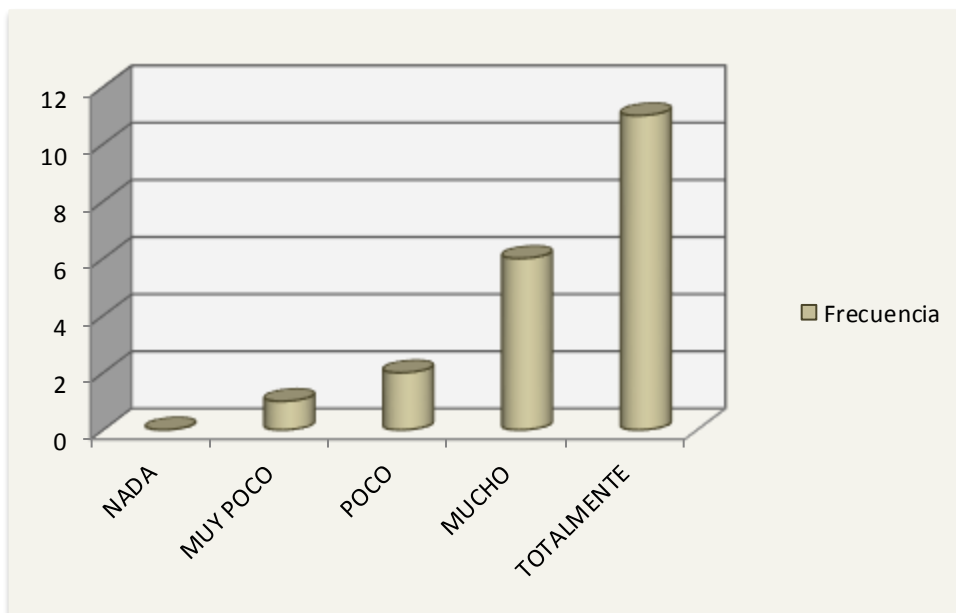


Figura 12: Objetivos Departamentales definidos

De acuerdo a los resultados se puede deducir que solamente un 55% del que se desempeña, lo cual demuestra que es probable que el 45% restante no tenga los objetivos claros, precisos por lo cual no se pueda cumplir con los propósitos de la empresa.

Tabla 5

¿Considera usted, que los objetivos de su departamento, están alineados a la estrategia de su empresa?

Objetivos alineados a estrategia	Frecuencia	Porcentaje
Nada	0	0
Muy poco	0	0%
Poco	3	15%
Mucho	8	40%
Totalmente	9	45%
Total general	20	100%

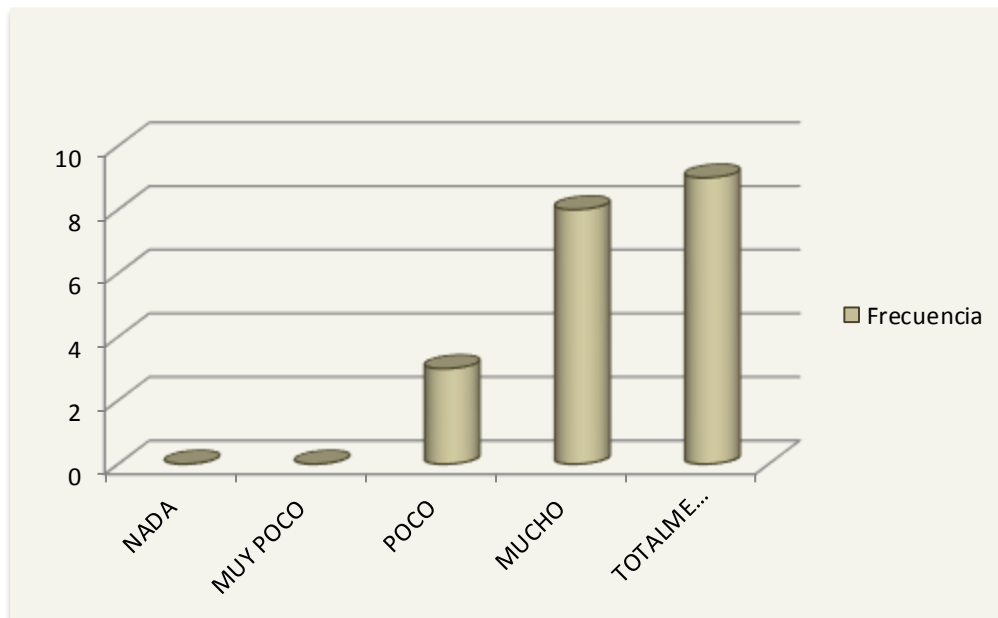


Figura 13: Objetivos alineados a estrategia.

En la EPCBM la mayoría del personal de la institución indica que los objetivos departamentales si están alineados a la estrategia de la institución, ya que no se deben fijar los objetivos aisladamente pues cada uno de ellos, debe corresponder a las políticas y estrategias de la empresa.

Tabla 6

¿Su desempeño, es medido periódicamente a través de indicadores?

Desempeño medido	Frecuencia	Porcentaje
Nada	3	15%
Muy poco	6	30%
Poco	2	10%
Mucho	4	20%
Totalmente	5	25%
Total general	20	100%

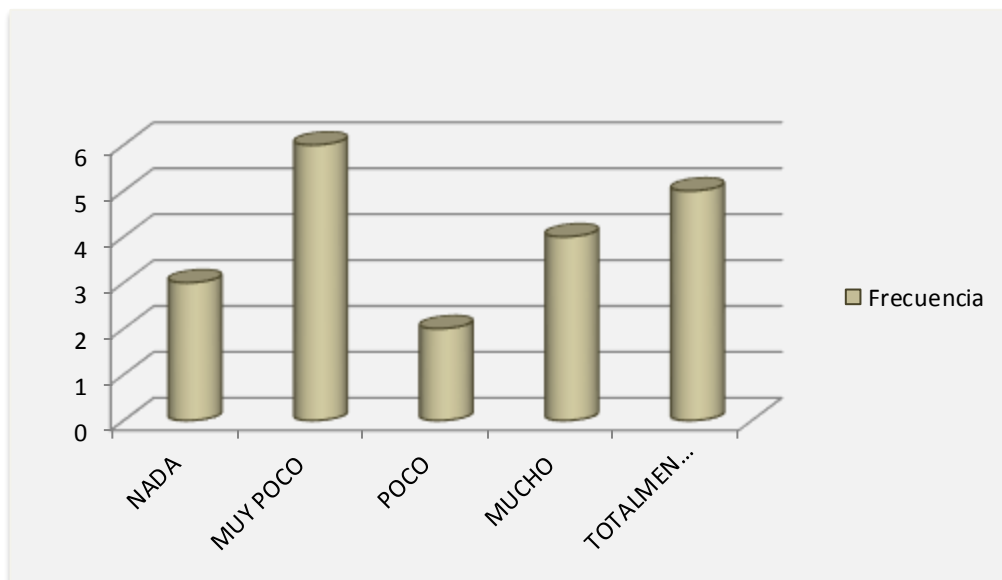


Figura 14: Desempeño medido.

Prácticamente el 30% del personal indica que su desempeño laboral muy pocas veces es medido a través de indicadores, los cuales son de gran importancia para conocer la eficiencia, el prestación del servicio y el desarrollo del empleado en su área y de esta forma ir corrigiendo errores o capacitando al servidor en lo que se requiere.

Tabla 7

¿Contribuyen los procesos establecidos en su departamento, para el cumplimiento de las funciones respectivas?

Contribución de procesos	Frecuencia	Porcentaje
Nada	0	0
Muy poco	3	15%
Poco	3	15%
Mucho	8	40%
Totalmente	6	30%
Total general	20	100%

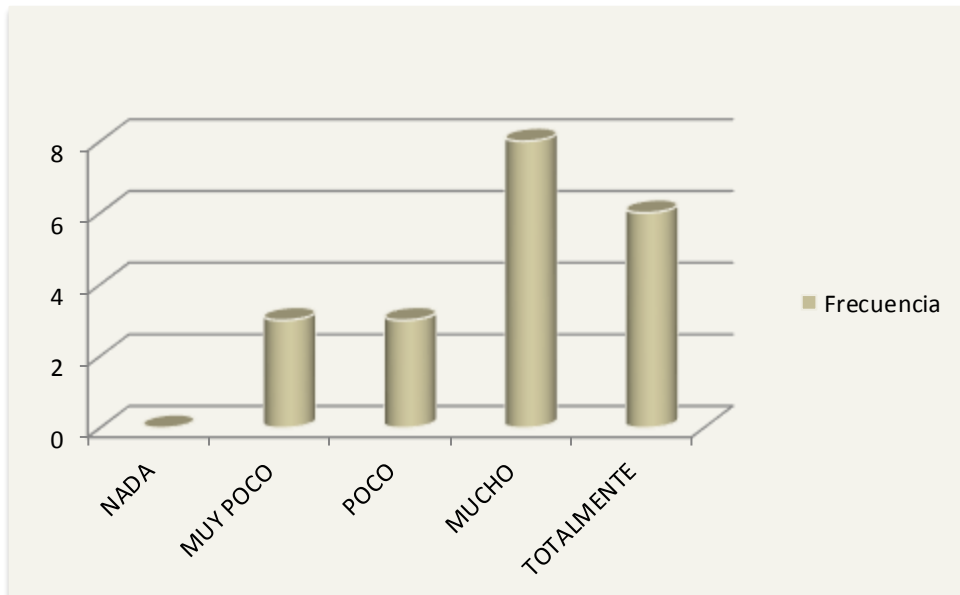


Figura 15: Contribución de Procesos.

Prácticamente el 70% del personal de la EPCBM están de acuerdo con que los procesos departamentales contribuyen al cumplimiento de las funciones, ya que estos son un conjunto de pasos necesarios para llevar a cabo un logro común, es por esta razón que existe la necesidad de que el personal conozca bien cada uno de ellos.

Tabla 8

¿Considera importante el clima laboral en su departamento y la empresa?

Importancia del clima laboral	Frecuencia	Porcentaje
Nada	0	0%
Muy poco	0	0%
Poco	1	5%
Mucho	5	25%
Totalmente	14	70%
Total general	20	100%

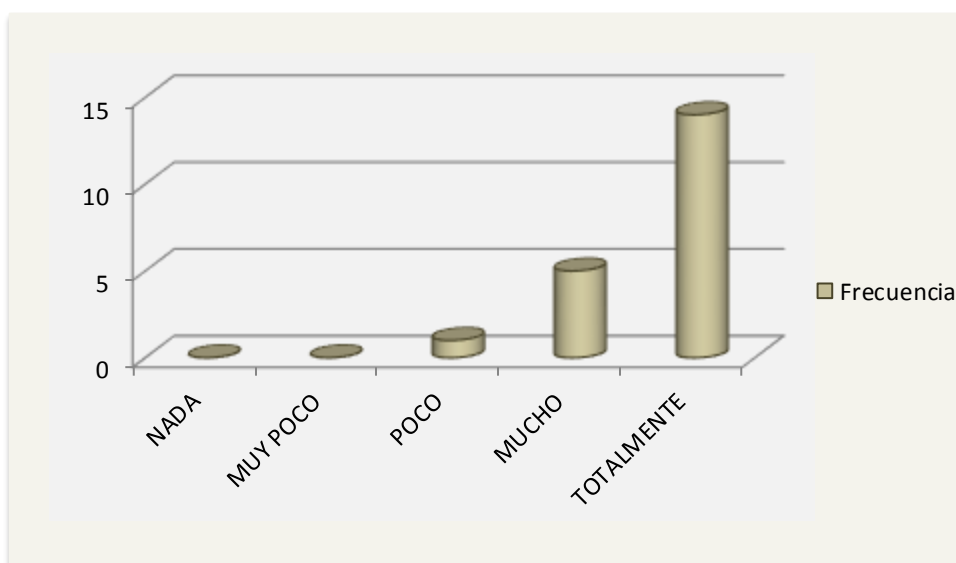


Figura 16: Importancia del clima laboral

De acuerdo al resultado de la encuesta se observa que un 95% de los empleados indica que es muy importante el clima laboral, ya que repercute de manera directa en el que se desempeñó de cada uno de ellos. Actualmente se presentan conflictos grupales, diferencias laborales y es probable que no exista la motivación suficiente, aparte de la infraestructura que no es lo suficientemente confortable.

Tabla 9

¿Considera necesario la implementación de una herramienta de control eficaz en busca de la mejora de los procesos y el desempeño individual?

Implementación de una herramienta	Frecuencia	Porcentaje
Nada	0	0%
Muy poco	0	0%
Poco	0	0%
Mucho	4	20%
Totalmente	16	80%
Total general	20	100%

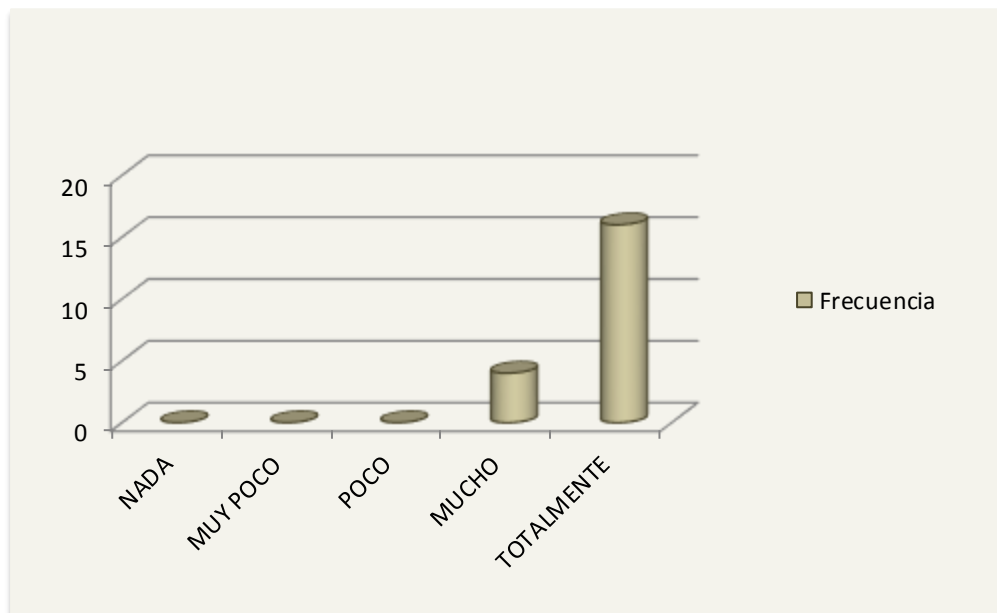


Figura 17: Implementación de una herramienta

El 80% del personal de la EPCBM considera importante la implementación de una Herramienta de Control, la cual permita a través de indicadores llevar una mejor gestión de cada uno de los procesos departamentales y a la vez medir el desempeño laboral de cada persona en su área de trabajo con el cumplimiento de cada uno de los procesos a seguir.

Tabla 10

¿Cree usted que su empresa brinda las facilidades necesarias para capacitar a los colaboradores periódicamente?

Facilidades de Capacitación	Frecuencia	Porcentaje
Nada	0	0%
Muy poco	4	20%
Poco	6	30%
Mucho	6	30%
Totalmente	4	20%
Total general	20	100%

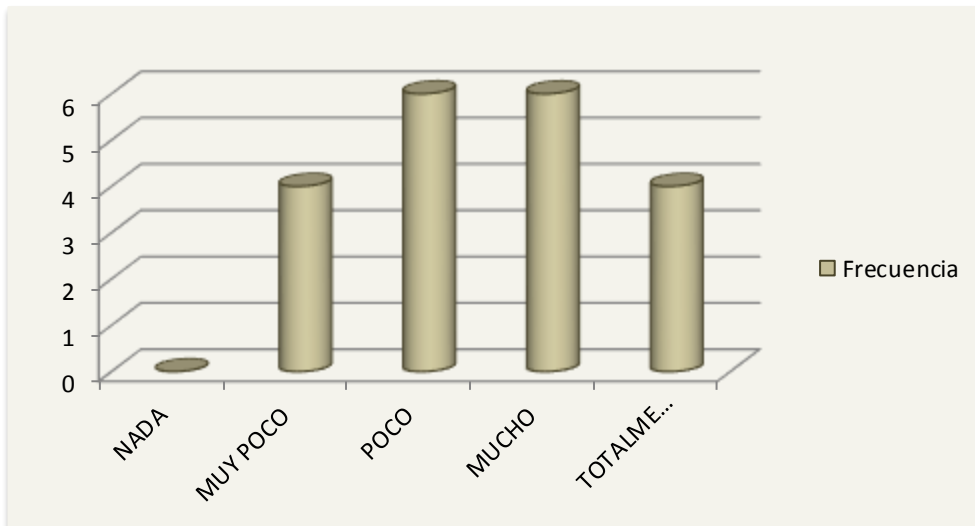


Figura 18: Facilidades de Capacitación

En estos resultados podemos observar que la mayoría de empleados de la Empresa Publica Cuerpo de Bomberos de Milagro Cree que la empresa brinda pocas facilidades para que sus empleados puedan capacitarse periódicamente, lo que produce un efecto negativo al empleado pues no le permite aprender constantemente o actualizar sus conocimientos para ponerlos en práctica en el día a día.

Tabla 11

¿Los objetivos departamentales son sometidos a evaluaciones constantes y modificaciones si es necesario?

Objetivos departamentales	Frecuencia	Porcentaje
Nada	0	0%
Muy poco	4	20%
Poco	6	30%
Mucho	6	30%
Totalmente	4	20%
Total general	20	100%

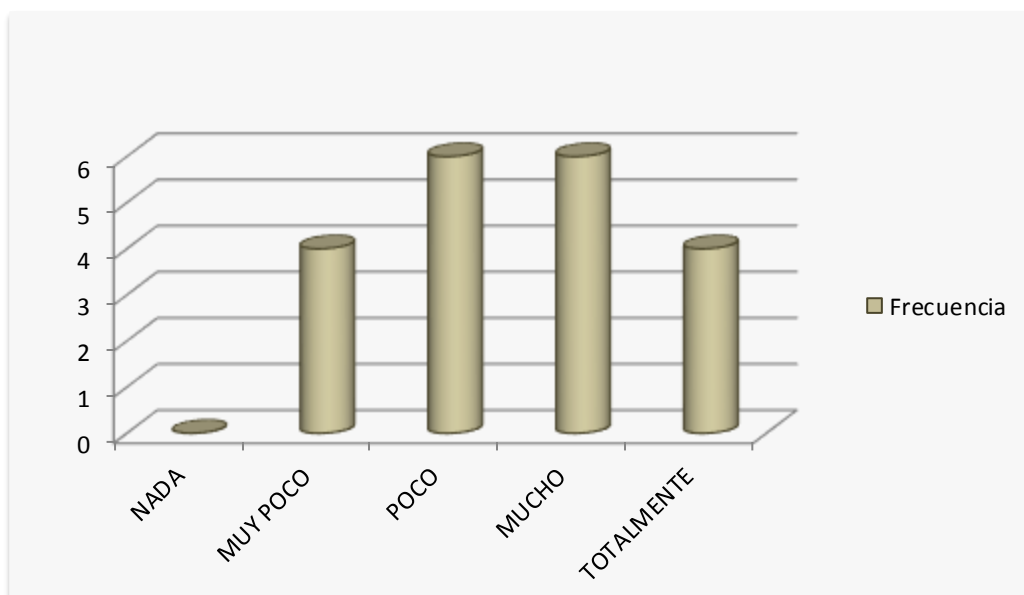


Figura 19: Objetivos departamentales

Como se puede observar en los resultados, los objetivos departamentales son sometidos muy pocas veces a evaluaciones, las cuales son necesarias ya que de esta forma se podría identificar si se requiere realizar alguna modificación en ellos para la ejecución de acciones y actividades futuras.

Tabla 12

¿Existe la socialización adecuada dentro de la empresa sobre su política institucional?

Socialización dentro de la empresa	Frecuencia	Porcentaje
Nada	1	5%
Muy poco	4	20%
Poco	5	25%
Mucho	9	45%
Totalmente	1	5%
Total general	20	100%

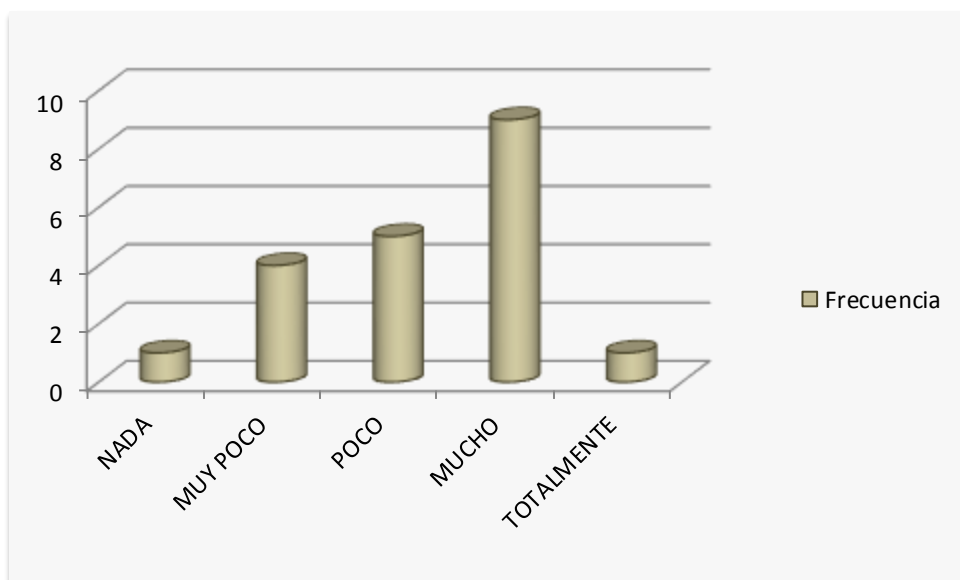


Figura 20: Socialización

El personal de la EPCBM tiene diferentes puntos de vista sobre la socialización dentro de la institución, es probable que existan grupos creados dentro de la empresa, en el cual algunos de ellos no pueda socializar de la forma adecuada con otros, ya sea por las diferencias laborales, lo cual impide que se pueda lograr un buen ambiente laboral y un trabajo en equipo.

En conclusión, una vez realizada la encuesta notamos que los cuadros nos reflejan la medida exacta de los criterios que vinculan los objetivos departamentales con la visión de la empresa y podemos identificar que la estrategia de la institución es comprendida por la mitad del personal encuestado de la EPCBM.

Por otro lado, el 55% del personal de la EPCBM son los que comprenden los objetivos departamentales, lo cual podría significar que el 45% del personal restante no tiene direccionado los propósitos de la empresa. Pero sin embargo la mayoría de ellos considera que estos objetivos si se alinean con la estrategia de la institución, ya que es importante que no estén aislados los unos de los otros.

Se ha podido constatar que el desempeño laboral de los servidores públicos no es frecuentemente medido a través de indicadores. También se pudo obtener un dato muy importante sobre el clima laboral en la EPCBM, actualmente se presentan conflictos grupales, infraestructura poco confortable y diferencias laborales, por lo cual el personal considera que es realmente importante construir un adecuado clima laboral ya que repercute mucho en el desempeño de cada uno de ellos.

Además, la mayoría del personal está de acuerdo en que los procesos departamentales si contribuyen al cumplimiento de sus funciones, pues son indispensables para lograr un objetivo común. Y a la vez, consideran que es importante implementar una herramienta de control la cual a través de indicadores permita llevar una mejor gestión departamental y a la vez medir el desempeño laboral de cada uno de ellos en su área de trabajo.

Por último, se observa que gran parte del personal indica que la empresa no brinda las facilidades necesarias para capacitarse periódicamente, lo cual produce un efecto negativo en el empleado ya que no le permite desarrollarse profesionalmente y adquirir nuevos conocimientos.

Capítulo III

Situación financiera de la EPCBM

En el presente capítulo, se describe la situación económica y financiera medida de la EPCBM, a través de diferentes indicadores que nos revelan los puntos en los que se debería tomar acciones correctivas. Dentro del modelo BSC se analiza la perspectiva financiera que es un norte referencial donde se aspira llegar para mantener un buen equilibrio financiero de la institución.

Tarifario para emisión de permisos de funcionamiento, aprobación de planos y otros servicios.

La principal fuente de ingreso de la empresa es la emisión de permisos y tasas que son requisitos obligatorios para cualquier actividad comercial y construcción de inmuebles. La EPCBM brinda un servicio intangible de protección contra incendios y catástrofes que son remuneradas a través de las tasas. A continuación se presenta la tabla de promedios de tarifas vigentes a las que se ajustan todos los contribuyentes de la ciudad de Milagro:

Tabla 13
Tarifario de Tasas

TIPO DE ESTABLECIMIENTO	RIESGOS		
	ALTO	MODERADO	BAJO
Almacenes # 1	51.84	35.22	26.32
Talleres - negocios # 2	40.85	19.6	16.67
Servicio y turismo # 3	89.22	52.3	36.4
Industrias # 4	312.41	108.04	83.88
Alto riesgo # 5	161.01	75.98	60.75
Negocio varios #6	177.53	86.28	49.74

Fuente: Adaptado de la Dirección Financiera de la EPCBM

Para la aprobación de los planos de construcción de edificios y otros se aplicara los siguientes valores por los metros de construcción:

Tabla 14
Valores Por Metros de Construcción

Urbanizaciones	Por el valor de la urbanización o por el número de vivienda	0.05 x Mil
Residencia alto	(3 pisos en adelante)	\$ 262.90
Residencia medio alto	(dos plantas altas)	\$ 205.70
Residencial medio	(primer piso alto)	\$ 121.00
Residencial medio bajo	(planta baja más mesanine)	\$ 96.80
Residencial bajo	(villas)	\$ 48.40
Pobres	(chalet)	\$ 15.73
Costo de titulo		\$ 1.40
Inscripción		\$ 3.15
Re-inscripción		\$ 3.15
Certificado de no adeudar		\$ 3.15
Cambio de propietario		\$ 3.15
Multa por c/ sello de clausura		\$ 25.00
Ruptura por sello de clausura		\$ 100.00
Permisos de construcción	(metro cuadrado)	\$ 0.10
Planos de instalación de tanques estación de glp	(metro cubico)	\$ 0.30
Inspección		\$ 2.90

Fuente: Adaptado de la Dirección Financiera de la EPCBM

Presupuesto de ingresos

De acuerdo a la cédula presupuestaria y a la cantidad de contribuyentes que se acercaron a la empresa el año anterior, se plantea el siguiente presupuesto de ingresos los cuales se dividen en varios rubros que son las diferentes tasas y permisos necesarias para cualquier actividad comercial o construcción de inmuebles.

La EPCBM, no cuenta con una base de datos oficial para establecer un estimado de recaudación anual por lo que se considera un estimado en base a los años anteriores:

Tabla 15
Presupuesto de ingresos 2015

Descripción	Valores	%
A los predios urbanos 0.15 por mil	\$ 180,000.00	8.81%
Especies fiscales	\$ 16,000.00	0.78%
Prestación de servicios	\$ 12,000.00	0.59%
Permisos, licencias y patentes	\$ 250,000.00	12.24%
Otras tasas	\$ 10,000.00	0.49%
Energía eléctrica	\$ 1,440,000.00	70.48%
Fondos de auto gestión	\$ 120,000.00	5.87%
Cuentas pendientes por cobrar	\$ 15,000.00	0.73%
Total	\$ 2,043,000.00	100%

Fuente: Tomado de la Dirección Financiera de la EPCBM

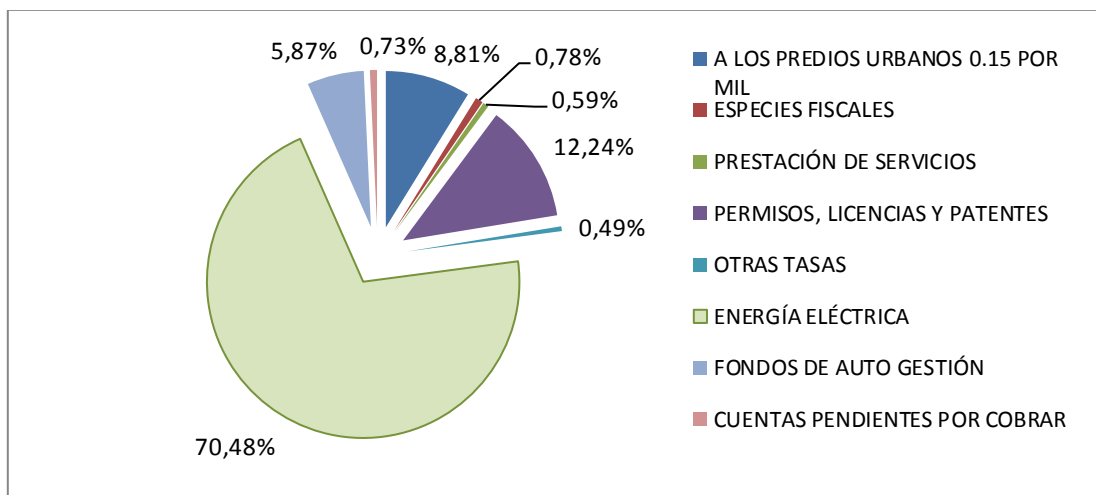


Figura 21: Presupuesto de ingresos 2015, Adaptado de la Dirección Financiera de la EPCBM

En forma general se resume las diferentes fuentes de ingresos de la EPCBM. Así mismo los rubros se sub dividen de acuerdo a las formas de recaudación, a través de las ventanillas de la empresa las cuales se conoce como recaudación propia y a través de las

planillas de energía eléctrica recaudadas por la CNEL, las mismas representan la mayor fuente de ingreso para la EPCBM.

Recaudación Propia real año 2015

A continuación se detalla la recaudación real realizada directamente en las ventanillas de la empresa:

Tabla 16

Resumen de recaudación desde: 01-ene-2015 hasta: 31-dic-2015

DIRECCIÓN FINANCIERA DEPARTAMENTO DE TESORERIA		
RESUMEN DE PARTE DE RECAUDACION DESDE: 01-ENE-2015 HASTA: 31-DIC-2015		
RUBROS	VALOR	USUARIOS
001-002-001 A los predios urbanos	\$ 43.872,38	12301
001-002-001 A los predios urbanos años anteriores	\$ 19.100,93	
002-001-037 Emisión urbano	\$ 26.245,80	
001-002-002 A los predios rústicos	\$ 21.823,04	1931
001-002-002 A los predios rústicos años anteriores	\$ 4.263,88	
002-001-037 Emisión rustico	\$ 3.570,20	
002-001-007 Patentes comerciales, industriales y de servicios	\$ 219.482,71	4561
002-001-020 Especies fiscales: no adeudar bombero	\$ 441,35	
002-001-043 Inspección	\$ 11.431,80	3942
002-001-044 Inscripción	\$ 2.224,95	489
002-001-046 Cambio de propietario	\$ 441,35	97
002-001-047 Multa sellos de clausura	\$ 448,80	17
002-001-050 Aprobación de planos	\$ 152,70	1
002-001-051 Copia certificada de comprobante original	\$ 176,90	61
002-001-052 Tasa administrativa	\$ 2.482,69	2001
002-001-053 Multas	\$ 2.095,80	1
SUMAN \$	358.255,28	
	DESCUENTOS \$ 5.103,07	
	SUB TOTAL \$ 353.152,21	
	MAS: RECARGO \$ 11.885,85	
	SUMAN MAS FONDOS AJENOS COSTO JUDICIAL \$ 365.038,06	
	MAS FONDOS AJENOS COSTO JUDICIAL \$ 0,00	
	COSTO JUDICIAL \$ 4.830,78	
	TOTAL \$ 369.868,84	

Fuente: Adaptado de la Dirección Financiera de la EPCBM

En el año 2015, la EPCBM, apenas pudo recaudar el 61% de la recaudación propia presupuestada. Es notoria la falta de mecanismos para lograr incrementar el porcentaje de recaudación en la empresa.

Recaudación CNEL 2014 – 2015

Además de las recaudaciones directas, la EPCBM, cuenta con un ingreso adicional que por su dimensión representa la mayor fuente de ingreso para la empresa. Esta recaudación

se la realiza a través de la Corporación Nacional de Electricidad que en todas las planillas de energía eléctrica se expresa en un ítem denominado Cuerpo de Bomberos de Milagro.

Este ingreso también consta en el presupuesto anual de recaudación representando alrededor del 70% del ingreso planificado.

A continuación se presenta el detalle de la recaudación de CNEL en el año 2015:

Tabla 17
Recaudación Mensual CNEL

Meses	2014	2015	Total
Enero	98,737.67	114,055.24	212,792.91
Febrero	108,096.89	117,564.37	225,661.26
Marzo	104,858.79	109,752.69	214,611.48
Abril	114,741.63	118,373.80	233,115.43
Mayo	112,962.70	116,989.10	229,951.80
Junio	108,940.32	112,853.20	221,793.52
Julio	104,222.29	116,148.92	220,371.21
Agosto	120,919.24	118,035.41	238,954.65
Septiembre	111,828.12	117,972.05	229,800.17
Octubre	112,508.76	117,788.07	230,296.83
Noviembre	118,743.44	119,223.48	237,966.92
Diciembre	111,459.05	116,522.18	227,981.23
Total	1,328,018.90	1,395,278.51	2,723,297.41

Fuente: Adaptado de los archivos de la Dirección Financiera de la EPCBM

Según el informe financiero, la recaudación del año 2015 mejoró con respecto al 2014, casi llegando a cumplir con lo planificado. La recaudación de CNEL, no depende de ninguna gestión adicional sino únicamente de la cancelación a tiempo de las planillas de electricidad.

Estado de Resultados

Al final del periodo, se estructuraron los diferentes estados financieros para conocer la situación financiera real de la EPCBM. El estado de resultados refleja números positivos para la empresa pero no lo que proyectaba recaudar en ese periodo. Además, presenta una

significante disminución en el resultado debido a que en el 2015 se invirtió una cifra muy alta en activos en comparación al año anterior.

A continuación se detalla el estado de resultados correspondiente a los años 2014 y 2015:

Tabla 18

Estado de Resultados EPCBM Del 02 de enero al 31 de diciembre del 2014 – 2015

EP CUERPO DE BOMBERO DE MILAGRO			
ESTADO DE RESULTADOS			
DEL 02 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015			
CUENTAS	DENOMINACIÓN	2015	2014
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		1,395,278.51	1,328,018.90
	Venta de bienes y servicios	1,395,278.51	1,328,018.90
	(-) Costo de ventas	-	-
RESULTADO DE OPERACIÓN		(1,176,947.45)	(521,024.91)
	Impuestos	-	-
	Tasas y contribuciones	369,868.84	347,445.16
	(-) Gastos en inversiones públicas	- 606,271.10	-
	(-) Gastos en remuneraciones	- 505,125.97	- 297,653.10
	(-) Gastos bienes y servicios de consumo	- 414,980.58	- 472,020.19
	(-) Gastos financieros y otros	- 20,438.64	- 98,796.78
TRANSFERENCIAS NETAS		-	(8,750.63)
	Transferencias recibidas	-	-
	(-) Transferencias entregadas	-	8,750.63
RESULTADO FINANCIERO		13,777.80	20,340.39
	Rentas de inversiones y otros	8,880.87	20,340.39
	(-) Gastos financieros	- 5,103.07	-
OTROS INGRESOS Y GASTOS		(14,876.51)	18,891.72
	Venta de bienes y servicios	-	-
	(-) Costo de ventas	-	-
	(-) Depreciaciones, amortizaciones y otros	- 20,749.25	-
	RENTAS DE INVERSIONES Y OTROS	5,872.74	18,891.72
	Actualizaciones y ajustes de ingresos	-	-
	(-) Actualizaciones y ajustes de gastos	-	-
RESULTADO DEL EJERCICIO		217,232.35	837,475.47

Fuente: Adaptado de la Dirección Financiera de la EPCBM.

La venta de bienes y servicios recaudada a través de las planillas de energía eléctrica representa el rubro con mayor nivel de ingreso para la empresa. En el año 2015, se contrató más funcionarios por ende se incrementó significativamente las remuneraciones.

En el año 2015, la empresa no recibió transferencias al igual que en los años anteriores. Las inversiones realizadas en este periodo, tienen que ver con la adquisición de Tanqueros,

vehículos para transporte de personal, renovación de accesorios de socorro y remodelación de las instalaciones. Las multas y coactivas que son adquiridas por los contribuyentes también contribuyen positivamente al estado de resultados. Por medio de este rubro se trata de recuperar la cartera vencida a través de descuentos atractivos para los usuarios.

Flujo de Efectivo

Este estado financiero comprende las fuentes de ingreso corrientes y su uso en un determinado periodo, en este caso se presenta el flujo del año 2015:

Tabla 19

Estado de Flujo de efectivo EPCBM Del 02 al 31 de Diciembre del 2015

ESTADO DE FLUJO DEL EFECTIVO DEL 02 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015		
FUENTES CORRIENTES		1,789,900.96
Cuentas por cobrar rentas de inversiones y multas	18,880.87	
Cuentas por cobrar tasas y contribuciones	369,868.84	
Cuentas por cobrar otros ingresos	5,872.74	
Cuentas por cobrar venta de bienes y servicios	1,395,278.51	
USOS CORRIENTES		(945,639.79)
Cuentas por pagar gastos financieros	(5,103.07)	
Cuentas por pagar otros gastos	(20,430.17)	
Cuentas por pagar bienes y servicios de consumo	(414,980.58)	
Cuentas por pagar gastos en personal	(505,125.97)	
SUPERAVIT CORRIENTES		844,261.17
USOS DE PRODUCCION, INVERSION Y CAPITAL		(1,053,211.45)
Cuentas por pagar bienes y servicios para inversión	-107,709.65	
Cuentas por pagar inversiones en bienes de larga duración	-363,715.96	
Cuentas por pagar gastos en personal para inversión	-581,785.84	
DEFICIT BRUTO DE INVERSIÓN		(208,950.28)

Fuente: Dirección Financiera de la EPCBM

El cobro de tasas y contribuciones y venta de bienes y servicios, forman parte de las fuentes corrientes de ingreso ya que fueron recaudados en forma de efectivo o cheque. En el año 2015, se invirtió en varios proyectos financiados directamente con el activo corriente siendo este insuficiente para la inversión total que dejó un déficit de inversión de 208,950.28 que será financiado en el nuevo periodo.

La EPCBM, está en capacidad de generar nuevas inversiones y mejoras constantes a nivel operativo y administrativo sin embargo, las gestiones no llegan a optimizarse debido a que no existe un sistema de control y medición de la productividad. El personal

responsable de administrar los recursos, direccionan los valores de manera sistemática y sin un oportuno análisis en busca de crecimiento institucional.

Tabla 20
Balance General EPCBM del 02 al 31 de Diciembre

EP CUERPO DE BOMBERO DE MILAGRO			
BALANCE GENERAL			
DEL 02 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE			
Cuentas	Denominación	2015	2014
ACTIVO		3.641.493,88	3.368.667,56
CORRIENTE		260.265,21	221.784,59
	DISPONIBILIDADES	16.700,50	86.517,49
	ANTICIPOS DE FONDOS	20.347,85	116.931,43
	CUENTAS POR COBRAR	136.024,86	18.335,67
	INVERSIONES TEMPORALES	-	-
	EXISTENCIA PARA PRODUCCION Y VENTAS	-	-
	EXISTENCIA PARA INVERSION	87.192,00	-
	EXISTENCIA PARA LA VENTA	-	-
LARGO PLAZO		877.654,68	1.017.560,29
	INVERSIONES PERMANENTES	-	-
	INVERSIONES EN PRESTAMOS Y ANTICIPOS	-	-
	DEUDORES FINANCIEROS	877.654,68	1.017.560,29
ACTIVOS FIJOS		1.762.020,04	1.409.026,18
	BIENES DE ADMINISTRACION	2.487.955,00	2.114.211,89
	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	- 725,934,96	- 705,185,71
	BIENES DE PRODUCCION	-	-
	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-	-
INVERSIONES EN PROYECTOS Y PROGRAMAS		692.741,36	683.573,58
	INVERSIONES EN OBRAS EN PROCESO	1.299.012,46	683.573,58
	(-) APLICACIÓN DE GASTO DE GESTIÓN	- 606,271,10	-
	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-	-
	INVERSIONES EN PROGRAMAS EN EJECUCION	-	-
	(-) APLICACIÓN DE GASTO DE GESTIÓN	-	-
	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-	-
OTROS		48.812,59	36.722,92
	CARGOS DIFERIDOS	-	-
	(-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA	-	-
	INVERSIONES NO RECUPERABLES	-	-
	(-) PROVISIÓN PARA INCOBRABLES	-	-
	EXISTENCIAS PARA CONSUMO	48.812,59	36.722,92
	INVERSIONES EN PRODUCTOS EN PROCESO	-	-
PASIVO		90.529,98	119.774,93
CORRIENTES		42.239,00	72.898,26
	DEPOSITOS Y FONDOS DE TERCEROS	4.608,01	3.696,18
	CUENTAS POR PAGAR	37.630,99	69.202,08
LARGO PLAZO		48.290,98	46.876,67
	TÍTULOS Y VALORES	-	-
	EMPRÉSTITOS	-	-
	FINANCIEROS	48.290,98	46.876,67
OTROS		-	-
	CRÉDITOS DIFERIDOS	-	-
PATRIMONIO		3.550.963,90	3.248.892,63

Fuente: Adaptado de la Dirección Financiera de la EPCBM

Después de analizar cada uno de los Estados Financieros de la EPCBM, se pudo verificar que efectivamente existe un rubro importante de ingreso para la empresa, sin que este sea aprovechado para beneficio de la institución. Evidentemente no existe un control eficiente de presupuesto y en consecuencia se nota la excesiva injerencia política externa al momento de gestionar el mismo.

La gerencia ha mostrado poco interés en buscar alternativas de medición de la rentabilidad siendo esto muy necesario para el control eficiente de las gestiones financieras y la toma de decisiones.

La implementación del Balanced Scorecard, ofrece un mecanismo de control de rendimiento con un gran alcance que puede incluir todas las áreas de la institución. El control y medición a través de indicadores, implica una retroalimentación periódica además de ubicarse en la situación real y actual de la empresa. La toma de decisiones y el planteamiento de estrategias y objetivos se lo debe hacer en base a la realidad de la institución y este es uno de los beneficios del BSC.

Capítulo IV

Calidad de los procesos internos de la Empresa Pública Cuerpo de Bomberos de Milagro

En este Capítulo se desarrolla un estudio profundo de las falencias y deficiencias que se presentan en cada uno de los procesos administrativos y financieros de la EPCBM y se conforma un equipo denominado Equipo Líder para el Análisis Estratégico (ELAE), quienes tendrán la tarea de contribuir en la identificación de las falencias, a fin de proponer estrategias para la mejora institucional.

Es una tarea administrativa que requiere la institución para conocer en profundidad la real situación de los procesos internos. En consecuencia, se detalla la estructura del diagnóstico situacional de la institución, donde en primera instancia se conformó la comisión evaluadora que se denominó ELAE. Sus miembros fueron funcionarios líderes en cada departamento que participan en los procesos netamente administrativos.

Estructura del ELAE.

Seleccionados por su capacidad de análisis y su nivel en la toma de decisiones en la empresa. Se llevó a cabo una serie de talleres y un grupo focal donde se obtuvo información que contribuyó al alcance del objetivo principal de la investigación. Las condiciones de las sesiones fueron las siguientes.

Tabla 21
Equipo Líder de la EPCBM

Equipo líder para el análisis estratégico	
Nombre del Integrante	Cargo en la Institución
Lorena Soriano	Jefa RRHH
Francisco Barreno	Jefe financiero
Ingrid Campos	Jefa administrativa
María Andrade	Jefa legal
José Núñez	Jefe de prevención

Tabla 22
Detalle de Sesiones

Aspectos	Características
Físico	Sala de Sesiones EPCBM
Duración	3 Sesiones. (1 Hora cada una)
Evidencias	Grabaciones, fotos.
Director de Focus Group	Investigadora.

Recolección y organización de datos.

En el Focus Group, se utilizaron diferentes técnicas para la recopilación y organización de la información, se pudo identificar los principales problemas y falencias en los procesos administrativos de la institución organizados en matrices que facilitaron la comprensión de los mismos. Este fue el punto de partida para conocer la situación actual de la empresa en busca de alternativas de mejora de los procesos involucrados en la administración.

Tabla 23:
Falencias y Problemas administrativos

Falencia	Ventaja	Desventaja	Problema
Falta de capacitación de personal	<ul style="list-style-type: none"> * Personal competente y preparado para tomar decisiones correctas * Incremento de aprendizaje individual * Satisfacción de las necesidades requeridas * Solución rápida de problemas en la organización * prevención de riesgos laborales * Mejora el Conocimiento y desempeño laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> * Mayor consumo de tiempo para el desarrollo o la gestión de procesos * Actitudes negativas * decremento de la productividad y calidad de trabajo *Desconocimiento de elaboración de procesos en cada área. *Falta de importancia por parte de las autoridades. 	<ul style="list-style-type: none"> * Incapacidad para completar tarea y asignaciones de forma adecuada. * Conflictos laborales entre compañeros, debido a que las directrices no están esclarecidas. * molestias por parte del contribuyente y proveedor
Falta de espacio físico para archivo de documentos	<ul style="list-style-type: none"> * Adecuada organización de los archivos * Clima laboral adecuado * Fácil acceso a la documentación cuando se requiere información 	<ul style="list-style-type: none"> * Documentación archivada en diferentes áreas. * Exceso de documentos causan molestias al personal al momento de buscar información * Difícil acceso a documentación archivada 	<ul style="list-style-type: none"> * Ambiente de trabajo incomodo improductividad * Perdida o traspapele de documentos
Falta de coordinación de departamental	<ul style="list-style-type: none"> * Planificación exitosa, mejor relación departamental. * Puntualidad en realización de pagos 	<ul style="list-style-type: none"> * Fracasos, ineficiencias, malos entendidos. 	<ul style="list-style-type: none"> * No existe organización en las actividades y operaciones desempeñadas por el personal, lo cual no permite tomar las mejores decisiones en conjunto. *Al no existir organización no se puede lograr cumplir con el objetivo organizacional.
Falta de disciplina por parte del personal	<ul style="list-style-type: none"> * Comportamiento adecuado del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> *El personal no tiene control * Desconocimiento de las reglamentaciones. * Obvian los detalles de su trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> * Impuntualidad del personal. * Ignoran los procedimientos a cumplir
Área confinada, oficinas uncomfortable	<ul style="list-style-type: none"> * Trabajar en un ambiente laboral donde el funcionario pueda sentirse seguro. 	<ul style="list-style-type: none"> * Ambiente laboral incomodo * Inseguridad laboral * Molestia al funcionario disminuye el rendimiento del trabajador * Causa fatiga física y aburrimiento 	<ul style="list-style-type: none"> * Conflictos laborales

Desconocimiento del manual de funciones y procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> * El funcionario tendría conocimiento de cuáles son las normas, procedimientos y guías a cumplir en su labor cotidiana. * El personal tomaría las decisiones más acertadas a la expectativa de su superior. * Se cumplirían con los objetivos en un tiempo determinado. 	<ul style="list-style-type: none"> * El personal deriva sus funciones a otra persona que tampoco sabe cómo desarrollarla, lo cual crea inconvenientes y malos entendidos. * Existe conflicto entre el personal, ya que no saben quién tiene que cumplir con una función específica (pérdida de tiempo). * Causa molestias al contribuyente o proveedor, ya que se lo envía de un lado a otro por trámites a realizar. * Incumplimiento de los objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> *Comportamiento inadecuado del personal bomberil * No existen sanciones laborales.
Desconocimiento del uso del sistema SCGP por parte del personal, para cada función que desempeña.	<ul style="list-style-type: none"> * Eficiente atención al cliente * Satisfacción del contribuyente * Fácil manejo de procesos * Obtención de información de una manera eficaz 	<ul style="list-style-type: none"> * Perdida de tiempo * Errores por parte del operario * Mal ingreso de datos * Retraso en el tiempo de otorgación de permiso de bombero 	<ul style="list-style-type: none"> * El personal no está satisfecho con el área de trabajo. * Rendimiento disminuido del personal por el área en la que se desarrolla. * Preocupación del personal por estar laborando en un área insegura o antigua.
Sistema obsoleto	<ul style="list-style-type: none"> *Lograr una tarea solicitada en un tiempo eficiente. * Facilitar la labor del funcionario público. 	<ul style="list-style-type: none"> * Perdida de tiempo debido a la lentitud del sistema * Demora en el cumplimiento de un trabajo solicitado. 	<ul style="list-style-type: none"> * El funcionario no tiene bien definido las normas y tareas que debe desarrollar o las funciones y responsabilidades de su cargo. * No existe el adecuado funcionamiento de los procesos en las áreas de RRHH y financiero. * La gerencia tiende a designar distintas actividades al cargo, el cual realizara su labor según sus conocimientos y no en base a las actividades q indica en su perfil, lo cual conlleva a duplicar funciones.
Inexistencia de bodega general	<ul style="list-style-type: none"> * Organización de bienes * Preservación adecuada de los bienes existencia de inventario real 	<ul style="list-style-type: none"> * Perdida de inventario * Ubicacion de inventario en diferentes compañías. * Bienes costosos en cuidado no adecuado. * No se puede llevar un control adecuado de la cantidad de bienes. 	<ul style="list-style-type: none"> * Molestias causada al contribuyente * Retraso en el tiempo de elaboración de procesos o tramites. * Errores al otorgar información o valores

Falta de compromiso del personal	<ul style="list-style-type: none"> * Cumplimiento de metas y objetivos de la organización * Existiría mejor comunicación entre los colaboradores * Mayor compromiso y trabajo en equipo para lograr una meta en común 	<ul style="list-style-type: none"> * Causa un clima laboral malo * No se dispone de un programa adecuado para la medición y perfeccionamiento del compromiso laboral 	<ul style="list-style-type: none"> * No obtención de reportes de manera completa. * Errores en información de cartera vencida. * Retraso en la elaboración de reportes financieros.
Inestabilidad laboral	<ul style="list-style-type: none"> * Trabajo por un largo periodo de tiempo y no por temporada. * Crear ambiente de trabajo tranquilo * Formar un equipo familiar 	<ul style="list-style-type: none"> * Pérdida de tiempo y dinero, costos al capacitar a una nueva persona y tiempo que tarda en aprender * Causa estrés y malestar entre los colaboradores * Causa tensión psicológico 	<ul style="list-style-type: none"> * Descoordinación del sistema con el inventario real * Deterioro de inventario
Falta de conocimiento al momento de gestionar un proceso de pago.	<ul style="list-style-type: none"> * Uso eficiente del tiempo * Procesos de pago con documentación completa. 	<ul style="list-style-type: none"> *Demora de los procesos en diferentes departamentos *falta de documentación 	<ul style="list-style-type: none"> * Crecimiento lento de la organización * Falta de involucración del departamento de RRHH
Inexistencia de un buzón de sugerencias	<ul style="list-style-type: none"> * Permite que se desarrolle una comunicación entre el contribuyente y los servidores para entender como satisfacer de una forma adecuado sus necesidades. * Está diseñado para conocer las opiniones, inquietudes, y propuestas de mejora sobre los procedimientos y condiciones de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> * Poca importancia ante la inquietud o requerimientos de cambios solicitados por los contribuyentes. 	<ul style="list-style-type: none"> * Personal insatisfecho laboralmente.
Inexistencia de archivos de años anteriores	<ul style="list-style-type: none"> *Respuestas de maneras efectivas, decisiones óptimas en los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> * Acarrear con sanciones o encontrar procesos en estado de reclusión 	<ul style="list-style-type: none"> * Retraso de los procesos de pago * Molestias por parte del proveedor por no cumplir fecha de pago acordada. * Multas
Falta de emprendimientos viables	<ul style="list-style-type: none"> Crecimiento institucional, imagen, competitividad. 	<ul style="list-style-type: none"> * Retraso institucional * No lograr objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> * No darle solución a los problemas que deben ser corregidos
Crisis administrativas (Gerencial)	<ul style="list-style-type: none"> * Estabilidad, adaptación y buena relación de la gerencia con los funcionarios. 	<ul style="list-style-type: none"> * Pérdida de tiempo * Retaso de los procesos por revisión de la nueva gerencia. 	<ul style="list-style-type: none"> * Sanciones civiles, penales y administrativas

Se identificaron 11 problemas principales mencionados por los directores de cada área quienes conformaron el equipo-7 evaluador. Además se formularon las ventajas y desventajas de su aplicación para un análisis completo y amplio. A partir de esta estructura, inicia el diagnóstico situacional de los diferentes procesos administrativos que a continuación se procedió al análisis de cada uno de los principales problemas seleccionados por el equipo en busca de alternativas de mejora o corrección de los problemas identificados.

Análisis Diagramas Causa – Efecto

Para el estudio más acertado de los problemas seleccionados por su importancia, se utilizó la herramienta que fue desarrollada por el profesor japonés Kaoru Ishikawa y que representa un método muy efectivo para la organización de datos. A través de la representación de varios elementos (causas) que contribuyen al desarrollo de un problema (efecto), se organizó la información recolectada de forma gráfica facilitando la identificación de las principales causas de los problemas planteados.

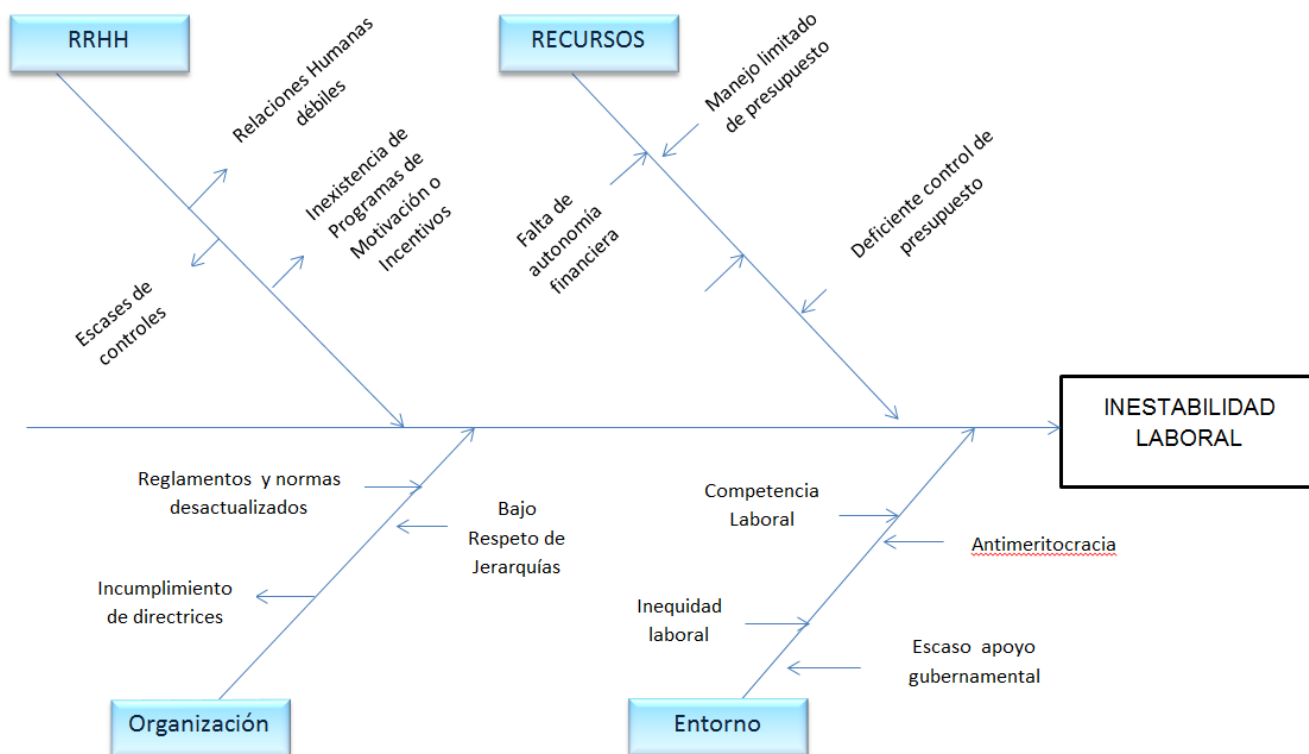


Figura 22: Inestabilidad Laboral

Uno de los problemas mas comunes en las empresas públicas es la Inestabilidad Laboral de los funcionarios y como se expresa en el gráfico, el mal manejo de los recursos y el escaso apoyo gubernamental, agravan este mal que significa un impacto negativo para las aspiraciones de la institución. Pero la inestabilidad no solo tiene que ver con la situación financiera sino también con las gestión de los recursos humanos que en la EPCBM es muy deficiente.

Ademas, se debe tener en cuenta que las plazas de trabajo, no cuentan con sus nombramientos respectivos y esto desencadena en excesiva rotación del personal.

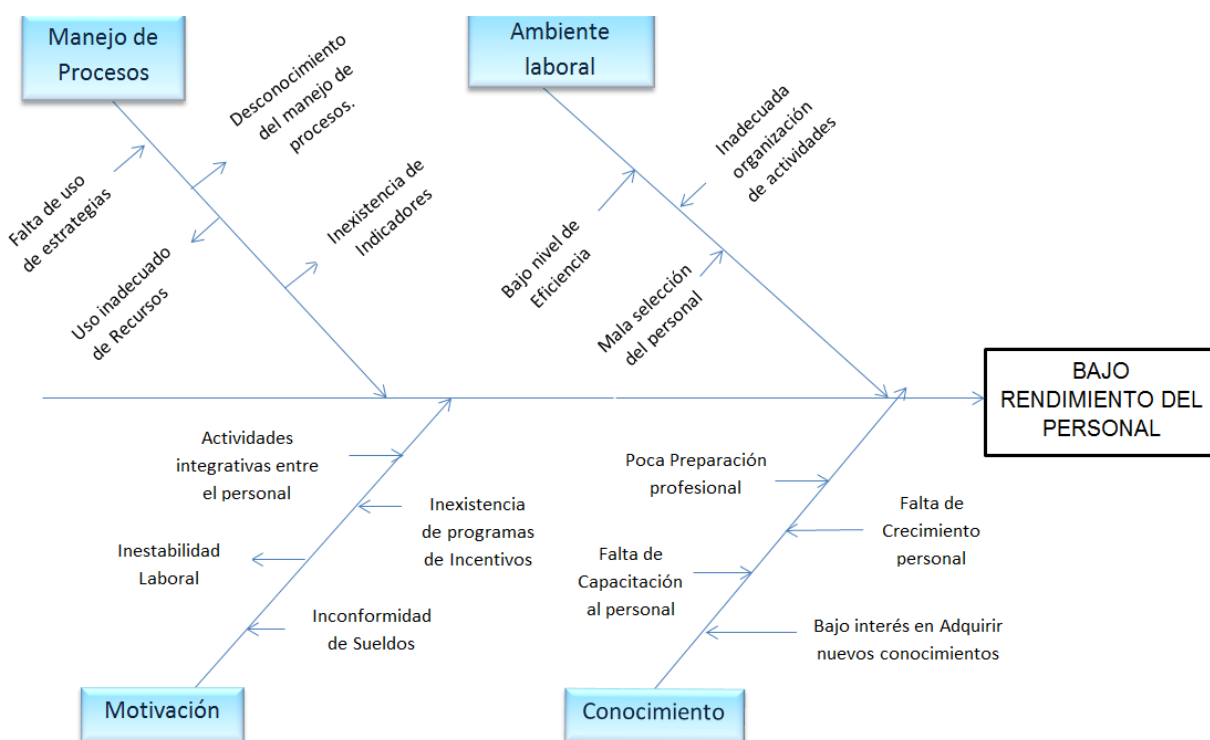


Figura 23: Problema B: Bajo Rendimiento del Personal

El bajo rendimiento del personal se da principalmente por la falta de control y medición a través de indicadores de rendimiento que revelen periódicamente la situación real del colaborador en un escenario que facilite la toma de decisiones.

Las capacitaciones son muy importantes para el crecimiento del personal. En la EPCBM son muy escasas las oportunidades de desarrollo del personal ya sea por la deficiente planificación o el bajo interés de la gerencia.

El ambiente laboral tampoco es el adecuado ya que no existe un proceso de selección adecuado por ende disminuye la eficiencia creando un ambiente de desconformidad.

Los salarios deberían ser asignados de acuerdo a la formación y méritos, pero las categorías del sector público no garantizan remuneraciones justas, esto conlleva a la desmotivación del personal vinculado directamente con el bajo rendimiento.

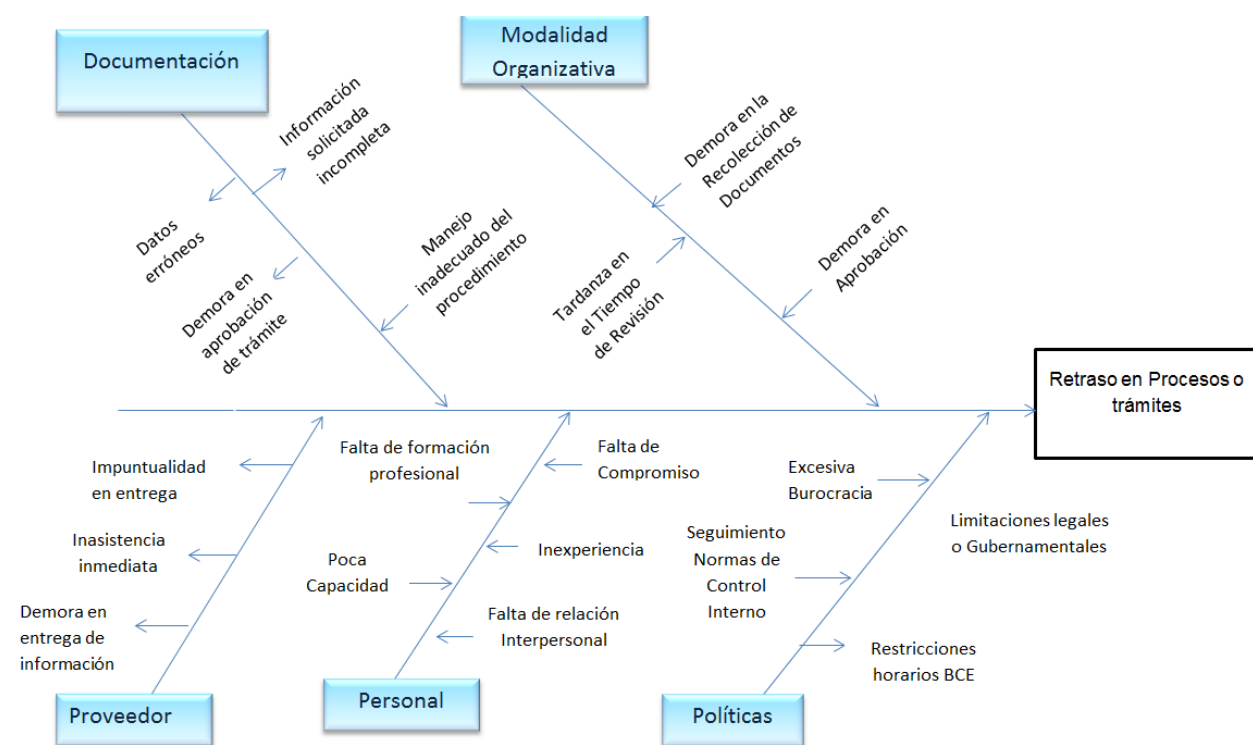


Figura 24: Problema C: Retraso en procesos y trámites

La falta de un sistema que garantice la seguridad y la disponibilidad de la información ocasionan un retraso significativo de los procesos y trámites generando consigo ineficiencia administrativa. La demora en aprobaciones de trámites provoca malestar en los usuarios que obligatoriamente acuden a la empresa por algún documento que habilite su el funcionamiento de su negocio.

Los proveedores de la empresa representan un factor difícil de regular pero que influyen directamente en algunos procesos de la institución, es necesario buscar alguna alternativa de control de los proveedores.

Las limitaciones gubernamentales y la influencia política también son un factor crítico en el retraso de procesos. Es necesario hacer prevalecer una de las fortalezas que posee la empresa, la autonomía administrativa, para minimizar la injerencia externa.

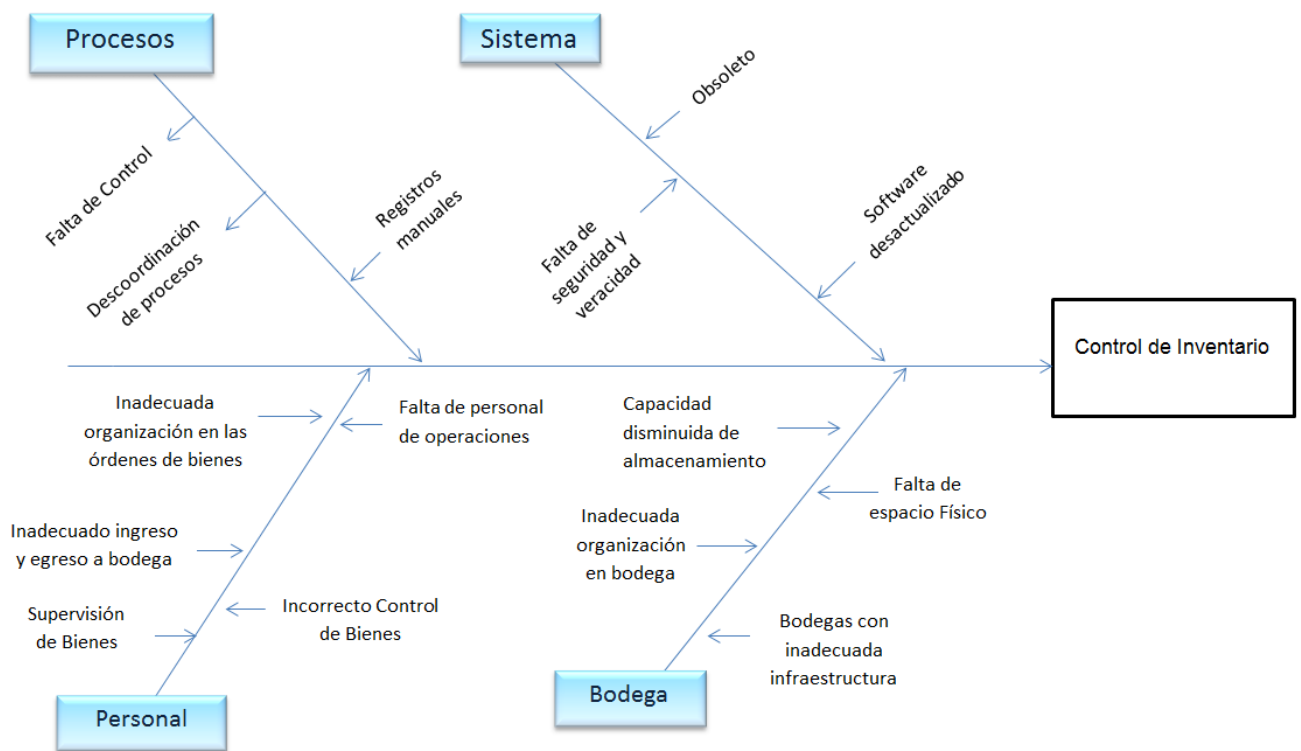


Figura 25: Problema D: Deficiente Control de Inventario

El control y manejo de inventario y activos de las empresas, deben ser uno de los puntos con mayor atención, la EPCBM no cuenta, en lo absoluto, con un eficiente control de inventario debido principalmente a la falta de un sistema actualizado y confiable.

Las bodegas e instalaciones tienen una inadecuada administración tanto de logística como de mantenimiento. No poseen un correcto control de bienes lo cual genera información poco verídica de los activos de la empresa.

Los procesos administrativos no están ligados a las actividades de bodega y el personal encargado no está comprometido ni su rendimiento es medido por lo que diariamente se cometen muchos errores y descoordinación.

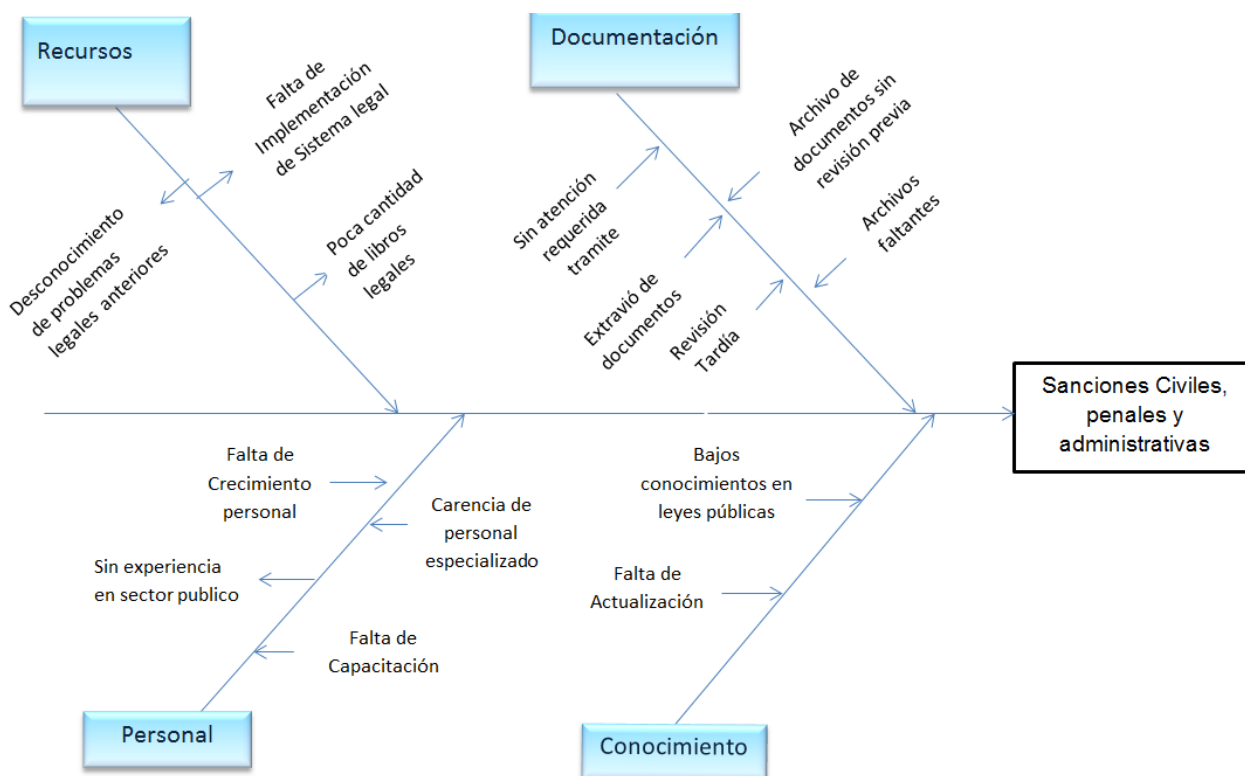


Figura 26: Problema E: Sanciones Civiles, Administrativas y Penales.

El personal administrativo de la EPCBM, constantemente se expone a sanciones de tipo civiles, administrativas o penales debido a la falta de control gerencial de documentos y legalizaciones de trámites. Los procesos no son sustentados en su totalidad por desconocimiento de las exigencias y por despreocupación de las jefaturas.

Las capacitaciones referentes a asuntos de normas y leyes no tienen un gran alcance a nivel administrativo, la CGE no ha brindado las facilidades para la formación del personal y así minimizar los efectos negativos y excesivas sanciones.

El manejo y control de documentos debe ser una de las preocupaciones prioritarias de la gerencia de la empresa.

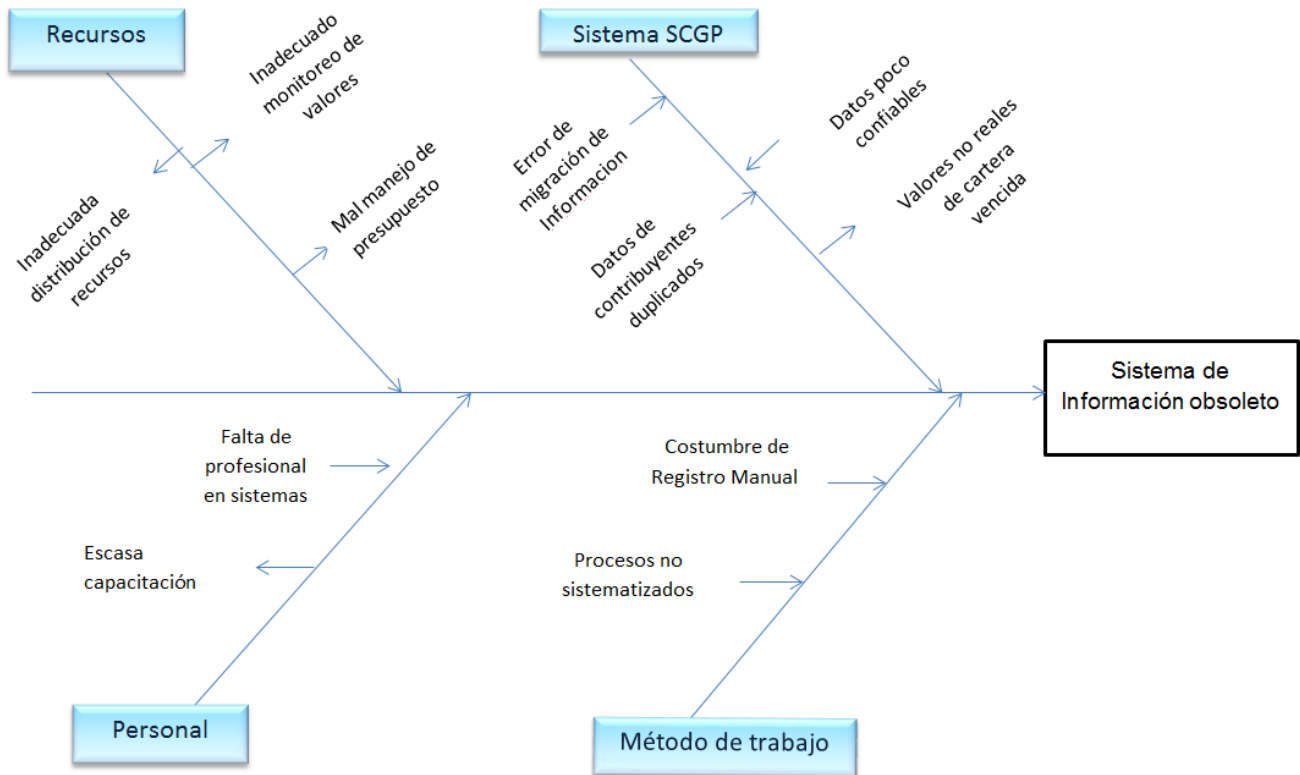


Figura 27: Problema F: Sistema de Información obsoleto.

El último problema identificado tiene que ver con el deficiente sistema de información que no ha sido actualizado hace mucho tiempo en la EPCBM, siendo este la principal herramienta de control de procesos y resultados. Las principales causas giran en torno al mal manejo de recursos que ha impedido la adquisición de un nuevo sistema confiable y actualizado con las nuevas tecnologías disponibles en el mercado.

Los errores en la manipulación del sistema actual debido a la escasa capacitación planificada en temas de tecnología de la información, también han contribuido a elevar en nivel de error de los datos reflejados en el sistema. Los funcionarios, han creado una costumbre de registros manuales ya que estos son considerados con mayor confiabilidad.

Capítulo V

Evaluación de los procesos administrativos

Una vez evaluados los procedimientos e instrumentados los fines, se implementa el modelo propuesto, el Cuadro de mando integral, a través de sus cuatro perspectivas que sirven para poner en práctica las estrategias propuestas, brindar un fácil entendimiento a los colaboradores y lograr cumplir con los objetivos y metas establecidos. Para ello la evaluación de los procesos administrativos en la EPCBM a través del modelo BSC, permitió establecer una matriz que interrelaciona los problemas y las necesidades con sus posibles soluciones y los mecanismos de medición de resultados.

FODA de la PCBM.

Del FODA institucional se partió para la identificación de las debilidades y fortalezas que posteriormente se las relacionó con las oportunidades y amenazas para finalmente establecer objetivos y estrategias.

Tabla 24:
Matriz de Impacto Externa – Amenazas del EPCBM

Impacto: Alto 5 Medio 3 Bajo 1	AMENAZAS		
	Alto	Medio	Bajo
MACRO AMBIENTE			
FACTOR POLITICO			
Injerencia Política dificulta el cumplimiento de las actividades de la EPCBM.		x	
FACTOR LEGAL			
No existe normativa nacional para los Cuerpo de Bomberos, lo que debilita la institucionalidad de la EPCBM	x		
MICRO AMBIENTE			
USUARIOS			
El crecimiento poblacional de la EPCBM por la migración y nacimientos locales demanda más servicios de la EPCBM.		x	
Escasa coordinación con instituciones paralelas de emergencia dificulta el desarrollo efectivo de las operaciones de la EPCBM hacia la comunidad.		x	
Perdida del nivel de participación y posicionamiento de la EPCBM en la comunidad.		x	

Fuente: Diagnóstico ELAE – EPCBM

Tabla 25:**Matriz de Impacto Externa –Oportunidades del EPCBM**

Impacto: Alto 5 Medio 3 Bajo	OPORTUNIDADES		
	Alto	Medio	Bajo
MACRO AMBIENTE			
FACTOR ECONOMICO			
El PIB va en aumento constante	X		
La inflación se mantiene estable y favorece el poder adquisitivo de la sociedad ecuatoriana.		X	
La tasa activa es estable sin poner en riesgo las asignaciones y la planificación financiera institucional.		X	
La tasa pasiva es estable y sostiene el interés del mercado hacia abajo, lo cual contribuye para que se mantenga estables los precios de compra de los bienes y servicios que realice la EPCBM.		X	
El crecimiento de la construcción y legalización de viviendas en la ciudad favorece la estabilidad financiera de la EPCBM por el cobro de la tasa de alumbrado público y contribución del 0.15 por mil sobre el impuesto predial		X	
FACTOR POLITICO			
La estabilidad política contribuye a la estabilidad institucional de la EPCBM	X		
FACTOR LEGAL			
La estabilidad política contribuye a la estabilidad institucional de la EPCBM	X		
FACTOR TECNOLOGICO			
El avance de la tecnología moderna favorece a la gestión de prevención de riesgos y atención de siniestros y emergencias en la EPCBM.	X		
MICRO AMBIENTE			
USUARIOS			
Los usuarios de la EPCBM, son personas de todos los estratos sociales y ellos califican su imagen institucional.	X		

Fuente: Diagnóstico ELAE – EPCBM

Tabla 26*Matriz de Impacto Interna – Debilidades del EPCBM*

IMPACTO: Alto 5 Medio 3 Bajo 1	DEBILIDADES		
	ALTO	MEDIO	BAJO
CAPACIDAD ADMINISTRATIVA			
ORGANIZACIÓN			
Insuficiente generación, revisión y aplicabilidad de procesos.		X	
No existen conocimientos acerca de los organigramas que posee la institución.		X	
Los procesos internos de la EPCBM son inadecuados para prestar			X
Existen contradicciones en las normas a ser aplicadas por la EPCBM en las inspecciones.			X
Las funciones y actividades de sus empleados no están definidas totalmente.			X
No existe trabajo coordinado entre las distintas áreas.		X	
Las estaciones de bomberos no cuentan con el personal suficiente no existe un departamento de psicología.		X	
Escasa vinculación con la comunidad que deteriora la imagen institucional	X		
Comunicación interna inadecuada genera incertidumbre.	X		
DIRECCION			
Las decisiones que se toman no son oportunas.		X	
Inexistencia de bases de datos institucionales.		X	
No existe un plan de riesgos integral de la institución.	X		
Insuficiente gestión para coordinar acciones con entidades locales e internacionales.		X	
Falta de comunicación y control entre las autoridades y áreas de trabajo.			X
En la EPCBM existe un tipo de liderazgo débil.			X
CAPACIDAD TECNOLOGICA			
No se cuenta con una unidad de investigación de incendios que afecta los resultados de operación.		X	
La EPCBM no posee una plataforma de TIC integral e integrada, así como procesos de TIC orientados a servicios.		X	
Las leyes se interpretan con criterio particular, creando desorden y confusión.			X
Escaso nivel de investigación y capacitación técnica en el personal de la EPCBM.		X	
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO			
Inadecuada gestión en la administración de talento humano.			X
Insuficiente gestión para conseguir la profesionalización del personal operativo.		X	
Inestabilidad laboral afecta el resultado de las actividades operativas y administrativas.			X
Falta de reuniones de trabajo donde se pueda exponer las inquietudes de los empleados.		X	
Relaciones interpersonales débiles (poca integración, desunión).	X		
Débil cultura organizacional para cumplir con eficiencia los objetivos institucionales.		X	

Fuente: Diagnóstico ELAE – EPCBM

Tabla 27

Matriz de Impacto Interna – Fortalezas del EPCBM

IMPACTO: Alto 5 Medio 3 Bajo 1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA	FORTALEZAS (IMPACTO)		
	ALTO	MEDIO	BAJO
ORGANIZACIÓN			
Los empleados de la EPCBM conocen sobre la visión, misión y objetivos que tienen la institución		X	
CONTROL			
Existen indicadores de gestión en el EPCBM		X	
Se realiza informes de trabajo		X	
Se realiza control al planificar	X		
Existe control al momento de hacer las actividades planificadas	X		
Se aplica auditorías internas en coordinación con la Contraloría General del Estado		X	
CAPACIDAD FINANCIERA			
La institución tiene ingresos seguros, percibe impuestos en las planillas de la Empresa Eléctrica y predios urbanos, rurales y rústicos (GAD DE MILAGRO)	X		
Los ingresos de la institución van acorde a los egresos facilitando el compromiso con sus proveedores.		X	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA			
La EPCBM cuenta con tecnología que contribuye a mejorar desempeño de las actividades del personal.		X	
La EPCBM Cuenta con tecnología que ayuda a mejorar la efectividad de los operativos de prevención y atención de emergencias y riesgos.			X
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO			
Personal motivado cuenta con destrezas suficientes para el cargo		X	

Fuente: Diagnóstico ELAE – EPCBM

Áreas de Iniciativa estratégica Defensiva

Al combinar las debilidades de la empresa frente a las amenazas, surge la necesidad de buscar alternativas estratégicas que ayuden a minimizar el riesgo. El siguiente cuadro muestra las áreas de Iniciativa defensiva de la EPCBM.

Tabla 28

Áreas de iniciativa estratégica Defensiva

Áreas de Iniciativa Estratégica Defensiva										
Alta:9 Media:3 Baja:1 Nula:0	↑	D E B I L I D A D E S	No existe dep. de psicología	Escasa vinculación con la comunidad	No existe plan de riesgos integral	Inexistencia de unidad investigadora	No existe plataforma tic integral	Falta de capacitación del personal	Relaciones interpersonales débiles	FOCO DE LAS ACCIONES DEFENSIVAS
AMENAZAS										
Injerencia política en las gestiones	1	3	9	9	3	9	9	43		
Inexistencia de regulación de institucionalidad	1	3	1	9	1	9	1	25		
Crecimiento descontrolado de demanda de servicios	1	9	9	9	9	9	3	49		
Escasa coordinación interinstitucional	1	9	9	9	3	9	3	43		
Pérdida del nivel de participación en la comunidad	3	9	9	9	3	9	3	45		
TOTAL	7	33	37	45	19	45	19			

El foco de las acciones defensivas gira en torno al bajo nivel de vinculación con la comunidad además de la falta de plan de riesgos integral frente a la escasa coordinación institucional y la pérdida del nivel de participación en la comunidad. Desde ese punto de vista se parte para el diseño de estrategias que disminuyan posibles efectos adversos.

Áreas de Iniciativa estratégica ofensivas.

Desde el punto de vista de Francés (2006), las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas originan estrategias ofensivas.

A continuación se diseñó la matriz donde se combinan las Fortalezas y Oportunidades de la empresa para facilitar la búsqueda de estrategias ofensivas.

Tabla 29

Matriz estrategias ofensivas.

Áreas de Iniciativa Estratégica Ofensiva									
Alta:9 Media:3 Baja:1 Nula:0	↑	O P O R T U N I D A D E S	Aumento constante del pib	Leyes favorables a la sostenibilidad y operación	Estabilidad política e institucional	Controles gubernamentales	Avance acelerado de la tecnología	Usuarios de todos los estratos sociales	FOCO DE LAS ACCIONES OFENSIVAS
									TOTAL
FORTALEZAS									
Prestigio de la institución EPCBM	1	9	9	9	3	3			34
Equipos tecnológicos de punta	3	1	1	3	9	3			20
Autonomía administrativa	3	9	9	9	3	3			36
Planificación regulada y controlada	9	9	9	9	1	1			38
Solvencia financiera	9	9	3	3	9	1			34
Personal comprometido y calificado	1	9	9	9	1	1			30
TOTAL	26	46	40	42	26	12			

El foco de las acciones defensivas se centran entre la solvencia financiera y la planificación controlada las mismas que se pueden aprovechar para la aplicación de las leyes favorables a las empresas públicas y a la estabilidad política e institucional que hoy en día ofrece el gobierno con todo el respaldo que brinda a través de sus leyes.

Análisis FOFADODA

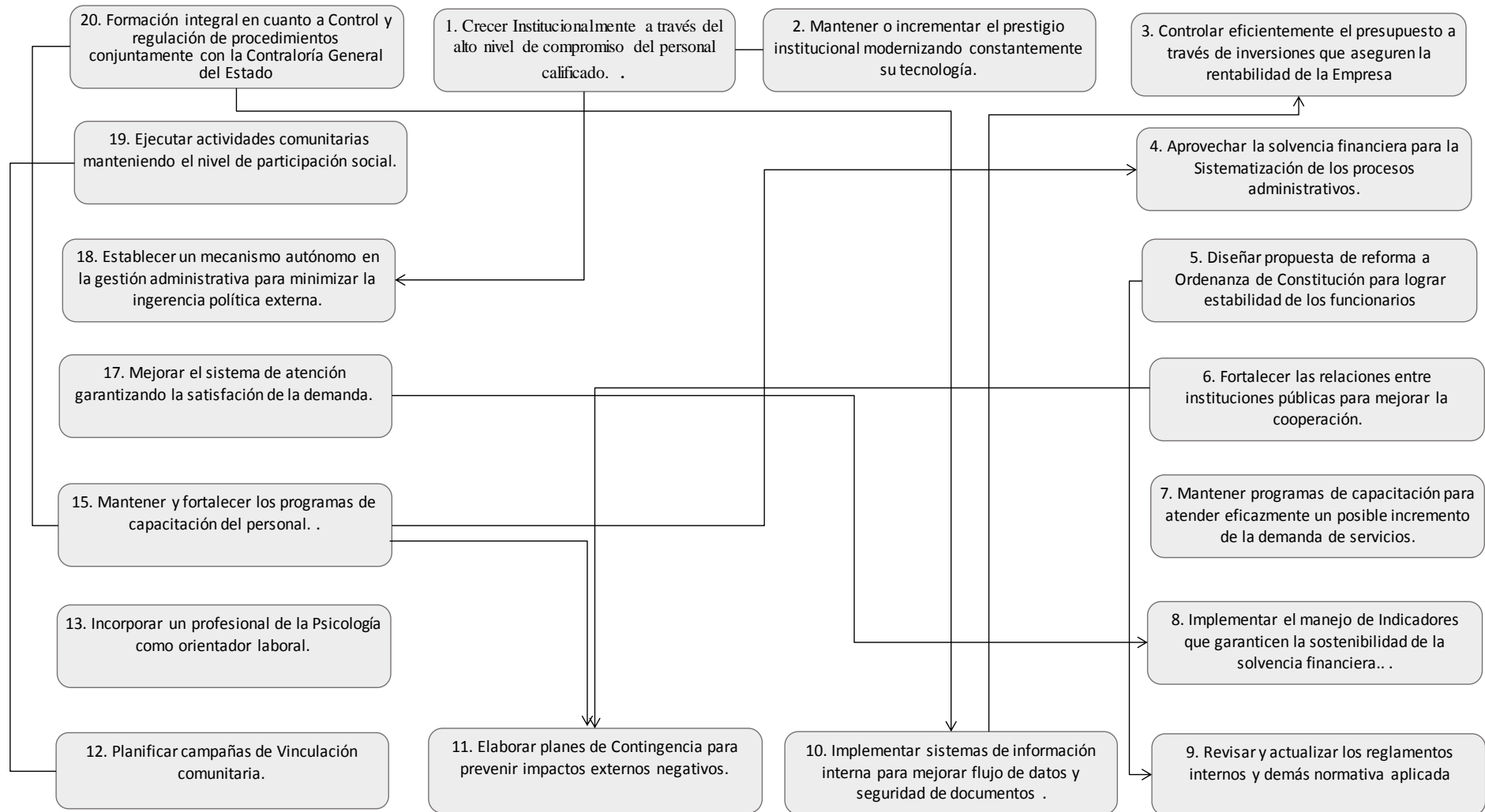
Tabla 30

FOFADODA EPCBM

	<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
ESTRATEGIAS FO-FA-DO-DA	<p>AUMENTO CONSTANTE DEL PIB LEYES FAVORABLES A LA SOSTENIBILIDAD Y OPERACIÓN ESTABILIDAD POLÍTICA E INSTITUCIONAL CONTROLES GUBERNAMENTALES AVANCE ACELERADO DE LA TECNOLOGÍA USUARIOS DE TODOS LOS ESTRATOS SOCIALES</p>	<p>INGERENCIA POLÍTICA EN LAS GESTIONES INEXISTENCIA DE REGULACIÓN DE INSTITUCIONALIDAD CRECIMIENTO DESCONTROLADO DE DEMANDA DE SERVICIOS ESCASA COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL PÉRDIDA DEL NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LA COMUNIDAD</p>
<p><u>FORTALEZAS</u></p> <p>PRESTIGIO DE LA INSTITUCION EPCBM</p> <p>EQUIPOS TECNOLOGICOS DE PUNTA</p> <p>AUTONOMIA ADMINISTRATIVA</p> <p>PLANIFICACIÓN REGULADA Y CONTROLADA</p> <p>SOLVENCIA FINANCIERA</p> <p>PERSONAL COMPROMETIDO Y CALIFICADO</p>	<p>FO</p> <p>1. Crecer Institucionalmente a través del alto nivel de compromiso del personal calificado.</p> <p>2. Mantener o incrementar el prestigio institucional modernizando constantemente su tecnología.</p> <p>3. Controlar eficientemente el presupuesto a través de inversiones que aseguren la rentabilidad de la Empresa</p> <p>4. Aprovechar la solvencia financiera para la Sistematización de los procesos administrativos.</p> <p>5. Diseñar propuesta de reforma a Ordenanza de Constitución para lograr estabilidad de los funcionarios</p>	<p>FA</p> <p>6. Fortalecer las relaciones entre instituciones públicas para mejorar la cooperación.</p> <p>7. Mantener programas de capacitación para atender eficazmente un posible incremento de la demanda de servicios.</p> <p>8. Implementar el manejo de Indicadores que garanticen la sostenibilidad de la solvencia financiera..</p> <p>9. Revisar y actualizar los reglamentos internos y demás normativa aplicada</p>
<p><u>DEBILIDADES</u></p> <p>NO EXISTE DEP. DE PSICOLOGIA</p> <p>ESCASA VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD</p> <p>NO EXISTE PLAN DE RIESGOS INTEGRAL</p> <p>INEXISTENCIA DE UNIDAD INVESTIGADORA</p> <p>NO EXISTE PLATAFORMA TIC INTEGRAL</p> <p>FALTA DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL</p> <p>RELACIONES INTERPERSONALES DÉBILES</p>	<p>DO</p> <p>10. Implementar sistemas de información interna para mejorar flujo de datos y seguridad de documentos</p> <p>11. Elaborar planes de Contingencia para prevenir impactos externos negativos.</p> <p>12. Planificar campañas de Vinculación comunitaria.</p> <p>13. Incorporar un profesional de la Psicología como orientador laboral.</p> <p>14. Implementar una Unidad investigadora.</p> <p>15. Mantener y fortalecer los programas de capacitación del personal.</p>	<p>DA</p> <p>16. Realizar reuniones donde participen todos los funcionarios aportando ideas que fortalezcan el clima laboral.</p> <p>17. Mejorar el sistema de atención garantizando la satisfacción de la demanda.</p> <p>18. Establecer un mecanismo autónomo en la gestión administrativa para minimizar la ingerencia política externa.</p> <p>19. Ejecutar actividades comunitarias manteniendo el nivel de participación social.</p> <p>20. Formación integral en cuanto a Control y regulación de procedimientos conjuntamente con la Contraloría General del Estado</p>

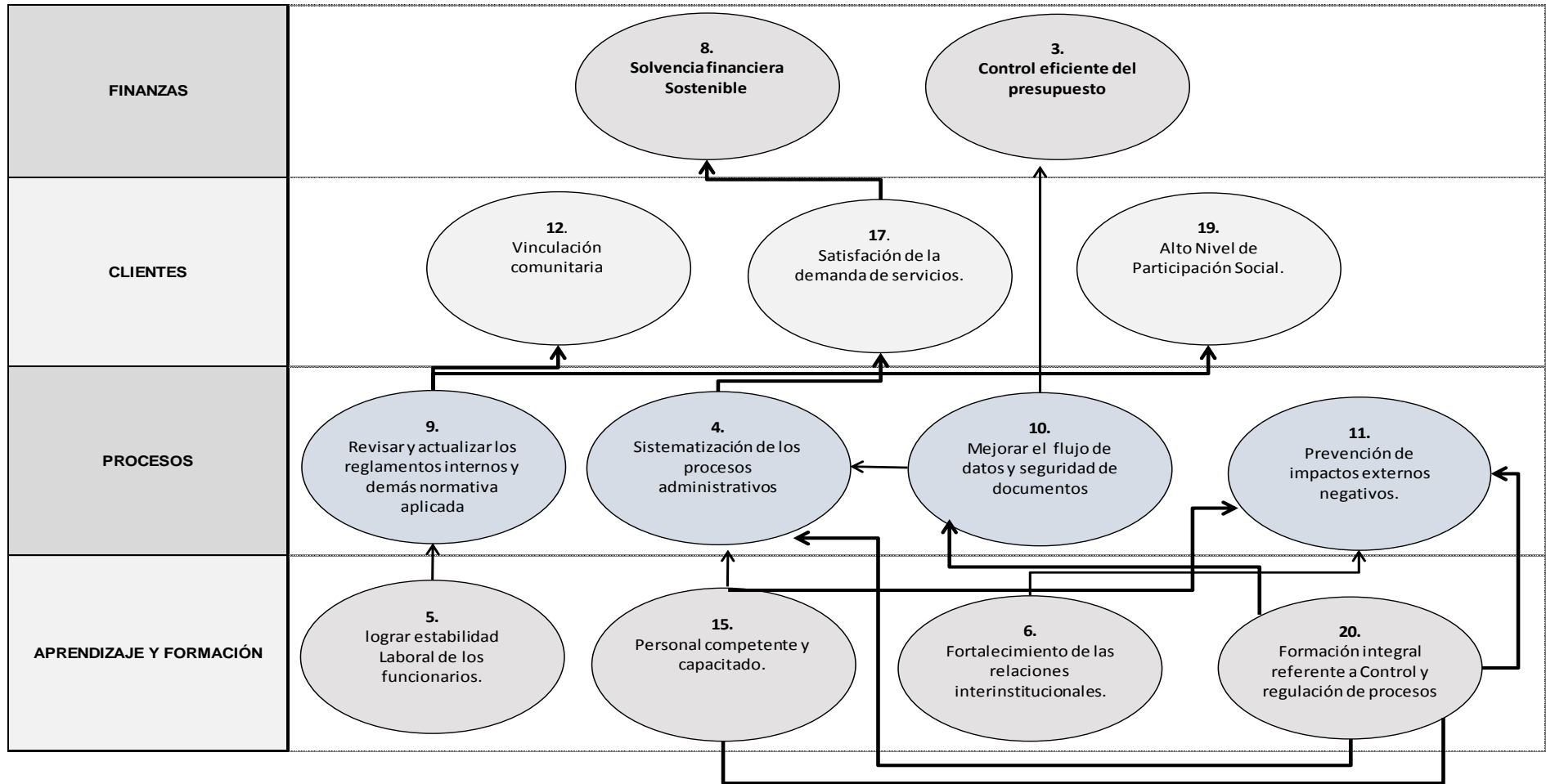
Tabla 31

Mapa de Relaciones



Balanced Scorecard de la Empresa Pública Cuerpo de Bomberos de Milagro.

Tabla 32
BSC de la EPCBM



Análisis de Balanced Scorecard

Se plantearon objetivos estratégicos clasificados de acuerdo las diferentes perspectivas del BSC. Lograr la estabilidad laboral revisando y actualizando los reglamentos y normativas aplicadas aprovechando la injerencia política y gubernamental, es una de las principales estrategias.

Lograr la sistematización de los procesos administrativos incorporando sistemas de información confiables que garanticen la seguridad de los datos y los documentos y así contribuir a la calidad de servicio que satisfaga a la demanda generando y asegurando la solvencia financiera de la empresa.

El fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales y la cooperación mutua así como la formación integral referente a control y regulación de procesos conjuntamente con la CGE, es una estrategia que ayudará a la prevención de impactos externos negativos y a la incorporación de nuevos mecanismos que aseguren la seguridad de la información y tener una mejora significativa del control eficiente del presupuesto.

Cuadro de Mando Integral (CMI)

El cuadro de Mando integral de la EPCBM, organiza de forma esquematizada los diferentes aspectos de BSC donde se mencionan los objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores y resultados.

Tabla 33
Cuadro de Mando Integral

Perspectivas	Estrategías	Nombre del Indicador	Responsable	Resultados
Perspectiva Financiera	8. Implementar el manejo de Indicadores que garanticen la sostenibilidad de la solvencia financiera..	Cantidad de Indicadores	Dirección Financiera	Optimización del Control general de la Empresa
	3. Controlar eficientemente el presupuesto a través de inversiones que aseguren la rentabilidad de la Empresa	Rentabilidad	Dirección Financiera	Rendimiento Financiero Garantizado
Perspectiva de Clientes	12. Planificar campañas de Vinculación comunitaria	Cantidad de Campañas	Gerencia	Fortalecimiento de las relaciones con la comunidad y los usuarios.
	17. Mejorar el sistema de atención garantizando la satisfacción de la demanda.	Usuarios satisfechos	Gerencia	Incremento de la satisfacción de los usuarios. Disminución de reclamos.
	19. Ejecutar actividades comunitarias manteniendo el nivel de participación social.	Nivel de participación social	Gerencia	Posicionamiento en el mercado.
Perspectiva de Procesos	9. Revisar y actualizar los reglamentos internos y demás normativa aplicada	Reglamentos actualizados	Gerencia	Fortalecimiento legal e institucional
	4. Aprovechar la solvencia financiera para la Sistematización de los procesos administrativos	Cantidad de procesos automatizados	Gerencia	Eficacia y eficiencia administrativa
	10. Implementar sistemas de información interna para mejorar flujo de datos y seguridad de documentos	Documentos protegidos	Gerencia	Seguridad y disponibilidad de documentos e información
	11. Elaborar planes de Contingencia para prevenir impactos externos negativos.	Cantidad de Planes de contingencia	Gerencia	Disminución de Impactos negativos.
Perspectiva de Crecimiento, fortalecimiento y aprendizaje	5. Diseñar propuesta de reforma a Ordenanza de Constitución para lograr estabilidad empleados	Funcionarios estables	Gerencia	Estabilidad Laboral
	15. Mantener y fortalecer los programas de capacitación del personal	Cantidad de Capacitaciones	Jefe RRHH	Funcionarios Competentes y capacitados.
	6. Fortalecer las relaciones entre instituciones públicas para mejorar la cooperación.	Nivel de Cooperación institucional	Gerencia	Incremento de la cooperación interinstitucional
	20. Formación integral referente a Control y regulación de procedimientos conjuntamente con la Contraloría General del Estado	Funcionarios Capacitados	Jefe RRHH	Colaboradores capacitados y vinculados con la CGE.

Capítulo VI

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

La EPCBM, no cuenta con un instrumento de medición y control de la gestión administrativa y financiera por lo que surge la necesidad de implementar un modelo de evaluación que le permita identificar las deficiencias en los procesos y la búsqueda de alternativas que minimicen el efecto de las mismas que obstaculizan el desarrollo institucional.

Los objetivos y estrategias de cada departamento de la EPCBM no están completamente vinculados con la Visión y misión institucional lo que origina desorientación de los colaboradores al momento de buscar la ergonomía empresarial.

La situación financiera en la EPCBM es muy sustentable en términos generales. A través de los estados financieros se pudo concluir que existe estabilidad económica pero es notoria también la mala distribución de recursos al momento de buscar inversiones que contribuyan al desarrollo institucional.

La EPCBM presenta numerosas deficiencias y falencias en los procesos administrativos y financieros, generando un distanciamiento significativo entre los resultados reales y sus metas y objetivos establecidos.

El modelo de Análisis BSC, a través de sus cuatro perspectivas, contribuyó satisfactoriamente en la identificación de los problemas administrativos y financieros de la EPCBM, organizando los datos obtenidos y objetivando las estrategias para finalmente proponer alternativas de mejora institucional.

Recomendaciones

Frente a los aspectos que se establecieron en las conclusiones, se propuso las siguientes recomendaciones, las cuales se consideran que brindaran un aporte positivo y significativo a la EPCBM.

La implementación de una alternativa de evaluación que nos permita identificar los problemas y las falencias que periódicamente se presentan en la institución, analizarlas y de esta forma obtener resultados para proponer estrategias de mejora institucional.

La empresa necesita rediseñar los objetivos y estrategias departamentales en función de su visión y misión institucional, de tal forma que todos sus colaboradores se sientan identificados y contribuyan al cumplimiento de las metas y objetivos generales.

Monitorear los indicadores formulados en el cuadro de mando integral para de esta forma mantener la sostenibilidad de la rentabilidad financiera de la empresa y poder tomar buenas decisiones al momento de invertir los recursos de la EPCBM en bienes y proyectos que sean viables y generen una buena rentabilidad para la institución.

Evaluar periódicamente a la institución, de manera que se minimice el impacto que presentan sus deficiencias y falencias, de tal forma que no se alejen mucho del cumplimiento de la realidad con los resultados a través de una mejora en los procesos administrativos y financieros.

Implementar el Balanced Scorecard como modelo principal de la evaluación administrativa y financiera de la Empresa Pública Cuerpo de Bomberos de Milagro, con la finalidad de buscar mejorar la calidad del servicio y la eficiencia de los colaboradores, siempre promoviendo el trabajo en equipo y el desarrollo institucional.

Bibliografía

- Aeca. (1997). Indicadores de gestión para las entidades públicas. Madrid: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.
- Alveiro, C. (Diciembre 2011). El Balanced Scorecard como Herramienta de Evaluación en la Gestión Administrativa. Revista Visión de Futuro. Recuperado el 24 de Mayo del 2015 de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082011000200003
- Amo, F. (Marzo 2010). EL Cuadro de Mando Integral << Balance Scorecard>>, Madrid: ESIC Editorial.
- Argimon, I. Artola, C. y Gonzales, J. (1997). Empresa pública y empresa privada: titularidad y eficiencia relativa, España.
- Ballvé, A. (2002). Cuadro de Mando Integral. Organizando información para crear valor. Barcelona: Gestión 2000 Editores
- Bastidas, E. & Feliu, V. (2003). Una Aproximación a las implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las Organizaciones del Sector Publico. México: Compedium.
- Burgwal, G., & Cuéllar, J. C. (1999). Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales: manual de facilitación incluye materiales para los participantes. Abya-Yala.
- Chiavenato, I. (2006) Introducción a la teoría general de la administración, México: MC. Graw Hill.
- Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. Pág., 32. Recuperado de <http://www.ee-iese.com/81/81pdf/afondo4.pdf>
- Fernández, A. (Marzo 2001). "El Balance Scorecard ayudando a Implantar la estrategia". En Revista de antiguos alumnos del IESE. Número 75. Barcelona: IESE. Recuperado el 24 de Mayo del 2015 de <http://www.eeiese.com/81/81pdf/afondo4.pdf>
- Fernández, A. (s/f). Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral. Instituto de Desarrollo Económico del principado de Asturias. Llanera.

- Francés, A. (2006), *Estrategia y Planes para la empresa con el cuadro del mando integral*, México: Pearson Educación de México S.A.
- Galindo (1998). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. Compilación. Addison Wesley Longman. México. 345p.
- Goodstein, L. (2005). *Planeación Estratégica Aplicada*. Colombia. Editorial Mc Graw Hill.
- Hierro, L. y Herrera, J. (S/f), *Mecanismos de intervención del sector Público*. Las empresas públicas, España, Universidad de Sevilla.
- Kaplan, R. (1999). *The Balanced Scorecard for Public-Sector Organizations*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2002). *El Cuadro de Mando Integral*. (Trad. Por Adelaida Santapau). Barcelona: Gestión 2000. 2da. Edición.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles* España, Editorial Gestión 2000, 2da edición
- Kaplan, R. Y Norton, D. (2009) *El Cuadro de Mando Integral*, Harvard Business School Press, España.
- Kaplan, R. y Norton, D. (Noviembre 2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000. 3ra. Edición.
- López, A. (2004). *Reinventando los Gobiernos con apoyo de los Tableros de Comando y Control*. Madrid: Internet.
- Martínez, D. y Milla, A. (2005). *La Elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Martínez, R. (2001). *Cuadro de Mando Integral: Nuevo Modelo para el diseño de Indicadores y Control de Gestión en las Entidades Públicas*. Universidad de la Sabana. Colombia.
- Medina, A. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público: un enfoque analítico*.

Santo Domingo: Editorial Buho.

Niven, P. (2002). El Cuadro de Mando Integral paso a paso. España, Editorial Gestión 2000.

Niven, P. (2003). El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso. (Trad. por Carlos Ganzinelli). Barcelona: Gestión 2000.


Pérez, J. (1996), Gestión por procesos. Madrid, Editorial ESIC

Sánchez, F. (Mayo 2015). "Balanced Scorecard, ¿un paradigma útil?" En Revista ISTMO. Recuperado el 24 de Mayo del 2015 de <http://campus.easp.es/recursos/DiplomaGestion/documentos/5-afondo.pdf>.

Santos, M. y Fidalgo, E. (2005). Artículo El Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral y el Cuadro de Mando Tradicional: principales diferencias, 14-15. Recuperado de <http://jggomez.eu/z%20Privado/b%20usuarios/n-revista/caja/3tc/2005/673.pdf>

Apéndice A

Diseño de Encuesta realizada al personal Administrativo y Financiero de la EPCBM.

 <p>UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL ESPECIALIDADES EMPRESARIALES MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL ES IMPORTANTE QUE LA INFORMACION SUMINISTRADA SEA CIERTA Y VERDADERA ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EPCBM</p>																									
Fecha: _____																									
<p>1.- Comprende eficazmente la estrategia de la empresa?</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">NADA</td> <td style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 50%;">MUCHO</td> <td style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>MUY POCO</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>TOTALMENTE</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>POCO</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	NADA	<input type="checkbox"/>	MUCHO	<input type="checkbox"/>	MUY POCO	<input type="checkbox"/>	TOTALMENTE	<input type="checkbox"/>	POCO	<input type="checkbox"/>			<p>7.- Considera necesario la implementación de una herramienta de control eficaz en busca de la mejora de los procesos y el desempeño individual?</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">NADA</td> <td style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 50%;">MUCHO</td> <td style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>MUY POCO</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>TOTALMENTE</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>POCO</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	NADA	<input type="checkbox"/>	MUCHO	<input type="checkbox"/>	MUY POCO	<input type="checkbox"/>	TOTALMENTE	<input type="checkbox"/>	POCO	<input type="checkbox"/>		
NADA	<input type="checkbox"/>	MUCHO	<input type="checkbox"/>																						
MUY POCO	<input type="checkbox"/>	TOTALMENTE	<input type="checkbox"/>																						
POCO	<input type="checkbox"/>																								
NADA	<input type="checkbox"/>	MUCHO	<input type="checkbox"/>																						
MUY POCO	<input type="checkbox"/>	TOTALMENTE	<input type="checkbox"/>																						
POCO	<input type="checkbox"/>																								
<p>2.- El departamento en el que usted labora, tiene objetivos claramente definidos?</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">NADA</td> <td style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 50%;">MUCHO</td> <td style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>MUY POCO</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>TOTALMENTE</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>POCO</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	NADA	<input type="checkbox"/>	MUCHO	<input type="checkbox"/>	MUY POCO	<input type="checkbox"/>	TOTALMENTE	<input type="checkbox"/>	POCO	<input type="checkbox"/>			<p>8.- Cree usted que su empresa brinda las facilidades necesarias para capacitar a los colaboradores periódicamente?</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">NADA</td> <td style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 50%;">MUCHO</td> <td style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>MUY POCO</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>TOTALMENTE</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>POCO</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	NADA	<input type="checkbox"/>	MUCHO	<input type="checkbox"/>	MUY POCO	<input type="checkbox"/>	TOTALMENTE	<input type="checkbox"/>	POCO	<input type="checkbox"/>		
NADA	<input type="checkbox"/>	MUCHO	<input type="checkbox"/>																						
MUY POCO	<input type="checkbox"/>	TOTALMENTE	<input type="checkbox"/>																						
POCO	<input type="checkbox"/>																								
NADA	<input type="checkbox"/>	MUCHO	<input type="checkbox"/>																						
MUY POCO	<input type="checkbox"/>	TOTALMENTE	<input type="checkbox"/>																						
POCO	<input type="checkbox"/>																								
<p>3.- Considera usted, que los objetivos de su departamento, están alineados a la estrategia de su empresa?</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">NADA</td> <td style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 50%;">MUCHO</td> <td style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>MUY POCO</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>TOTALMENTE</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>POCO</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	NADA	<input type="checkbox"/>	MUCHO	<input type="checkbox"/>	MUY POCO	<input type="checkbox"/>	TOTALMENTE	<input type="checkbox"/>	POCO	<input type="checkbox"/>			<p>9.- Los objetivos departamentales son sometidos a evaluaciones constantes y modificaciones si es necesario?</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">NADA</td> <td style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 50%;">MUCHO</td> <td style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>MUY POCO</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>TOTALMENTE</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>POCO</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	NADA	<input type="checkbox"/>	MUCHO	<input type="checkbox"/>	MUY POCO	<input type="checkbox"/>	TOTALMENTE	<input type="checkbox"/>	POCO	<input type="checkbox"/>		
NADA	<input type="checkbox"/>	MUCHO	<input type="checkbox"/>																						
MUY POCO	<input type="checkbox"/>	TOTALMENTE	<input type="checkbox"/>																						
POCO	<input type="checkbox"/>																								
NADA	<input type="checkbox"/>	MUCHO	<input type="checkbox"/>																						
MUY POCO	<input type="checkbox"/>	TOTALMENTE	<input type="checkbox"/>																						
POCO	<input type="checkbox"/>																								
<p>4.- Su desempeño, es medido periódicamente a través de indicadores?</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">NADA</td> <td style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 50%;">MUCHO</td> <td style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>MUY POCO</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>TOTALMENTE</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>POCO</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	NADA	<input type="checkbox"/>	MUCHO	<input type="checkbox"/>	MUY POCO	<input type="checkbox"/>	TOTALMENTE	<input type="checkbox"/>	POCO	<input type="checkbox"/>			<p>10.- Existe la socialización adecuada dentro de la empresa sobre su política institucional?</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">NADA</td> <td style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 50%;">MUCHO</td> <td style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>MUY POCO</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>TOTALMENTE</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>POCO</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	NADA	<input type="checkbox"/>	MUCHO	<input type="checkbox"/>	MUY POCO	<input type="checkbox"/>	TOTALMENTE	<input type="checkbox"/>	POCO	<input type="checkbox"/>		
NADA	<input type="checkbox"/>	MUCHO	<input type="checkbox"/>																						
MUY POCO	<input type="checkbox"/>	TOTALMENTE	<input type="checkbox"/>																						
POCO	<input type="checkbox"/>																								
NADA	<input type="checkbox"/>	MUCHO	<input type="checkbox"/>																						
MUY POCO	<input type="checkbox"/>	TOTALMENTE	<input type="checkbox"/>																						
POCO	<input type="checkbox"/>																								
<p>5.- Contribuyen los procesos establecidos en su departamento, para el cumplimiento de las funciones respectivas?</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">NADA</td> <td style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 50%;">Casi Siempre</td> <td style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>MUY POCO</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Siempre</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>POCO</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	NADA	<input type="checkbox"/>	Casi Siempre	<input type="checkbox"/>	MUY POCO	<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>	POCO	<input type="checkbox"/>															
NADA	<input type="checkbox"/>	Casi Siempre	<input type="checkbox"/>																						
MUY POCO	<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>																						
POCO	<input type="checkbox"/>																								
<p>6.- Considera importante el clima laboral en su departamento y la empresa?</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">NADA</td> <td style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 50%;">MUCHO</td> <td style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>MUY POCO</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>TOTALMENTE</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>POCO</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	NADA	<input type="checkbox"/>	MUCHO	<input type="checkbox"/>	MUY POCO	<input type="checkbox"/>	TOTALMENTE	<input type="checkbox"/>	POCO	<input type="checkbox"/>															
NADA	<input type="checkbox"/>	MUCHO	<input type="checkbox"/>																						
MUY POCO	<input type="checkbox"/>	TOTALMENTE	<input type="checkbox"/>																						
POCO	<input type="checkbox"/>																								
ENCUESTADOR: _____																									

Apéndice B

Imágenes de sesiones realizadas







Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Gabriela Tatiana Gualpa Cambizaca, con C.C: # 1205727140 autor(a) del trabajo de titulación: ***“Gestión Administrativa y Financiera de la Empresa Pública Cuerpo de Bomberos de Milagro a través del modelo Balanced Scorecard.”*** previo a la obtención del grado de **MAGISTER EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 13 de Noviembre del 2017

f. _____
Nombre: Gabriela Tatiana Gualpa Cambizaca
C.C: 1205727140

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Gestión Administrativa y Financiera de la Empresa Publica Cuerpo de Bomberos de Milagro a través del modelo Balanced Scorecard		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Gabriela Tatiana Gualpa Cambizaca		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Eco. Uriel Castillo Nazareno, PHD. Lcdo. Luis Renato Garzón Jiménez Eco. Jack Chávez García, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	MAESTRIA EN FINANZAS Y ECONOMIA EMPRESARIAL		
GRADO OBTENIDO:	Magister en Finanzas y Economía Empresarial		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	13 de noviembre del 2017	No. DE PÁGINAS:	85
ÁREAS TEMÁTICAS:	Gestión administrativa y financiera.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Balanced Scorecard, plataforma web, cursos en línea, entrenamiento, indicadores.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>La presente investigación tiene como objetivo principal el desarrollo de un modelo de evaluación, a través de la aplicación de un Cuadro de Mando Integral, denominado técnicamente BSC – Balanced Scorecard, como instrumento para medir el desempeño y desarrollo de los procesos administrativos y financieros de la Empresa Pública Cuerpo de Bomberos de Milagro (EPCBM).</p> <p>En este trabajo de investigación interviene la realidad de la EPCBM, la cual se esfuerza día a día por ser una institución líder en atender las necesidades de la ciudadanía al brindar un oportuno servicio a las emergencias, capacitaciones y educación continua en materia de prevención, lucha contra incendios, primeros auxilios y demás emergencias que se presentan en el cantón Milagro y sus parroquias.</p> <p>Mediante la implementación de sistemas de gestión que, con la ayuda de indicadores y de resultados esperados, demuestren si se cumple con las metas y objetivos establecidos por la Institución. Los problemas que actualmente enfrenta la empresa surgen de dos áreas en las que se enfocará este proyecto, las cuales son el área administrativa y financiera.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-2716377/ 0996488337	E-mail: tgaby-128@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María Teresa Alcívar Avilés		
	Teléfono: 2206950 Ext 5065		
	E-mail: maria.alcivar10@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			