



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
C.P.A

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

TEMA:

“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EL CUERPO DE BOMBEROS DEL CANTÓN TISALEO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”

AUTORA:

JIMENA ABIGAIL SARAGURO ORTIZ

RIOBAMBA – ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. JIMENA ABIGAIL SARAGURO ORTIZ, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Dr. Alberto Patricio Robalino

DIRECTOR

Ing. Wilson Antonio Velasteguí Ojeda

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, JIMENA ABIGAIL SARAGURO ORTIZ, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 25 de Julio del 2016

Jimena Abigail Saraguro Ortiz
180467878-5

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios por darme la salud, vida y los conocimientos necesarios y permitirme llegar hasta este momento tan especial e importante de mi formación profesional.

A mi querida madre Luz María Ortiz, por ser el apoyo incondicional en mis estudios, por estar siempre cuando más la necesitaba con su amor, bondad y enseñanza. Gracias por existir, y que Dios me la cuide y la bendiga siempre.

A mi querido padre Jorge Saraguro, que me guía para cumplir mis metas fundamentales y alcanzar mis objetivos.

A mi hermano Leonardo Saraguro, por apoyarme y ser mi inspiración para seguir estudiando, por brindarme cariño, confianza y apoyo, y cumplir otra etapa importante en mi vida.

Ellos fueron quienes en los momentos más difíciles me dieron su amor y comprensión para poderlos superar, y alcanzar mis objetivos propuestos.

Jimena Abigail Saraguro Ortiz

AGRADECIMIENTO

Primeramente doy gracias a Dios por darme fuerza y sabiduría cada día de mi vida, porque sin la ayuda de él nada sería posible, y brindarme la oportunidad de obtener otro triunfo personal.

A mis padres por convertirse en los pilares de mi vida por apoyarme cada que lo necesite por aconsejarme en cada cosa que realice por haberme enseñado que con perseverancia se puede llegar a cumplir los objetivos.

A mi hermano por brindarme su cariño y apoyo incondicional.

A mi novio Isidro Freire por ser mi apoyo incondicional y apoyarme en cada paso que doy y por estar conmigo en los momentos que más lo necesite.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y a la Escuela de Contabilidad y Auditoría, por abrirme sus puertas y llegar a ser mi segundo hogar.

Al Ing. Wilmo Villegas jefe del Cuerpo de Bomberos y a todos los miembros de la institución. Por brindarme la oportunidad de realizar mi trabajo de titulación.

A mis tutores el Dr. Patricio Robalino y el Ing. Wilson Velasteguí que compartieron sus conocimientos y actitudes y me guiaron en cada proceso de desarrollo de mi trabajo titulación y terminarlo con éxito.

A mis amigas por brindarme su amistad sincera y apoyo incondicional y compartir a mi lado durante todo el tiempo de mi formación profesional.

Jimena Abigail Saraguro Ortiz

ÍNDICE GENERAL

| | |
|---|----------|
| Portada | i |
| Certificación del tribunal | ii |
| Declaración de autenticidad..... | iii |
| Dedicatoria..... | iv |
| Agradecimiento..... | v |
| Índice general..... | vi |
| Índice de tablas | ix |
| Índice de gráficos..... | xi |
| Resumen ejecutivo..... | xii |
| Summary..... | xiii |
| Introducción | 1 |
| CAPÍTULO I: EL PROBLEMA..... | 2 |
| 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 2 |
| 1.1.1. Formulación del problema | 3 |
| 1.1.2. Delimitación del problema..... | 3 |
| 1.2. JUSTIFICACIÓN | 3 |
| 1.2.1. Justificación teórica..... | 4 |
| 1.2.2. Justificación científica – metodológica..... | 4 |
| 1.2.3. Justificación académica..... | 4 |
| 1.2.4. Justificación práctica..... | 4 |
| 1.3. OBJETIVOS | 5 |
| 1.3.1. Objetivo general | 5 |
| 1.3.2. Objetivos específicos | 5 |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO | 6 |
| 2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS | 6 |
| 2.1.1. Antecedentes históricos..... | 6 |
| 2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA..... | 8 |
| 2.2.1. Definición de modelo | 8 |
| 2.2.2. Definición de gestión | 9 |
| 2.2.3. Control de gestión | 9 |
| 2.2.4. Funciones de la gestión | 10 |

| | |
|---|-----------|
| 2.2.5. Tipos de gestión | 11 |
| 2.2.6. Análisis FODA..... | 12 |
| 2.2.7. Gestión financiera | 13 |
| 2.2.8. Definición de la gestión financiera | 14 |
| 2.2.9. Objetivo financiero | 15 |
| 2.2.10. Importancia de la gestión financiera..... | 16 |
| 2.2.11. Toma de decisiones en la gestión financiera | 17 |
| 2.2.12. El papel de la gestión financiera | 19 |
| 2.2.13. Función financiera | 20 |
| 2.2.14. Actividades de la gestión financiera | 21 |
| 2.2.15. Áreas relacionadas con la gestión financiera..... | 22 |
| 2.2.16. Consideraciones sobre la rentabilidad, riesgo y liquidez..... | 22 |
| 2.2.17. Indicadores financieros | 25 |
| 2.2.18. Costos financieros..... | 25 |
| 2.2.19. Objetivo del análisis financiero | 26 |
| 2.2.20. Cuadro de mando integral..... | 26 |
| 2.2.21. Relación causa-efecto | 36 |
| 2.2.22. Herramientas financieras | 37 |
| 2.2.23. Información financiera..... | 37 |
| 2.2.24. Los estados financieros | 39 |
| 2.2.25. Análisis e interpretación de los estados financieros | 40 |
| 2.2.26. Razones financieras | 40 |
| 2.3. HIPÓTESIS..... | 43 |
| 2.3.1. Hipótesis general..... | 43 |
| 2.3.2. Hipótesis específicas | 44 |
| 2.4. VARIABLES | 44 |
| 2.4.1. Variable independiente | 44 |
| 2.4.2. Variable dependiente..... | 44 |
| CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO..... | 45 |
| 3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN | 45 |
| 3.1.1. Modalidad | 45 |
| 3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN | 45 |
| 3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA..... | 46 |
| 3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS | 47 |

| | |
|---|-----|
| 3.4.1. Métodos..... | 47 |
| 3.4.2. Técnicas | 47 |
| 3.4.3. Instrumentos..... | 47 |
| 3.5. RESULTADOS..... | 48 |
| 3.6. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS | 59 |
| 3.6.1. Combinación de frecuencias | 59 |
| 3.6.2. Planteamiento de las hipótesis | 62 |
| 3.6.3. Determinar X^2 crítico (tabla)..... | 63 |
| 3.6.4. Decisión / Conclusión | 63 |
| CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO..... | 64 |
| 4.1. TÍTULO | 64 |
| 4.1.1. Generalidades..... | 64 |
| 4.2. CONTENIDO DE LA PROPUESTA..... | 71 |
| 4.2.1. Diagnostico estratégico actual | 71 |
| 4.2.2. Implementación de las perspectivas..... | 91 |
| 4.2.3. Vinculación del cuadro de mando integral | 122 |
| CONCLUSIONES | 128 |
| RECOMENDACIONES..... | 129 |
| BIBLIOGRAFÍA | 130 |
| LINKOGRAFÍA | 131 |
| ANEXOS | 133 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|-----------|--|----|
| Tabla 1: | Nómina de empleados..... | 46 |
| Tabla 2: | Misión, Visión y Objetivos..... | 49 |
| Tabla 3: | Objetivos..... | 50 |
| Tabla 4: | Compromiso hacia la institución | 51 |
| Tabla 5: | Clima laboral..... | 52 |
| Tabla 6: | Capacitación continúa..... | 53 |
| Tabla 7: | Mejoras en el proceso financiero | 54 |
| Tabla 8: | Indicadores financieros y no financieros | 55 |
| Tabla 9: | Gestión adecuada | 56 |
| Tabla 10: | Información financiera..... | 57 |
| Tabla 11: | Toma de decisiones..... | 58 |
| Tabla 12: | Frecuencias observadas..... | 60 |
| Tabla 13: | Frecuencias esperadas | 61 |
| Tabla 14: | Cálculo del Chi-Cuadrado | 61 |
| Tabla 15: | Tabla del Chi-Cuadrado..... | 62 |
| Tabla 16: | Identificación del Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo | 64 |
| Tabla 17: | Matriz FODA..... | 72 |
| Tabla 18: | Matriz de correlación fortalezas y oportunidades..... | 74 |
| Tabla 19: | Matriz de correlación debilidades y amenazas | 75 |
| Tabla 20: | Matriz de prioridades | 76 |
| Tabla 21: | Perfil estratégico interno..... | 77 |
| Tabla 22: | Perfil estratégico externo | 78 |
| Tabla 23: | Manual de funciones para el Consejo de Administración y Disciplina | 79 |
| Tabla 24: | Manual de funciones para la Jefatura o Primer Jefe | 80 |
| Tabla 25: | Manual de funciones para la Asesor Jurídico | 82 |
| Tabla 26: | Manual de funciones para el Gestor del Talento Humano..... | 83 |
| Tabla 27: | Manual de funciones para el Área Financiera | 84 |
| Tabla 28: | Manual de funciones para el Bodeguero..... | 85 |
| Tabla 29: | Manual de funciones para el Recaudador | 86 |
| Tabla 30: | Manual de funciones para Compras Públicas | 87 |
| Tabla 31: | Manual de funciones para el Bombero | 88 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 32: Manual de funciones para el Departamento de Prevención..... | 89 |
| Tabla 33: Manual de funciones para el Inspector | 90 |
| Tabla 34: Perspectiva financiera | 91 |
| Tabla 35: Perspectiva del cliente | 104 |
| Tabla 36: Perspectiva de procesos internos | 110 |
| Tabla 37: Perspectiva de formación y crecimiento | 116 |
| Tabla 38: Cuadro de mando integral propuesto | 125 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | | |
|-------------|--|-----|
| Gráfico 1: | Gestión financiera en la empresa | 19 |
| Gráfico 2: | Gerencia financiera empresarial | 21 |
| Gráfico 3: | Indicador de los temas financieros estratégicos..... | 29 |
| Gráfico 4: | La perspectiva del cliente. Indicadores centrales..... | 31 |
| Gráfico 5: | La perspectiva de cadena de valor del proceso interno | 32 |
| Gráfico 6: | La perspectiva del proceso interno. El modelo de la cadena genérica de valor | 33 |
| Gráfico 7: | La estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento | 35 |
| Gráfico 8: | Cadena de relaciones de causa-efecto..... | 36 |
| Gráfico 9: | Misión, Visión y Objetivos..... | 49 |
| Gráfico 10: | Objetivos..... | 50 |
| Gráfico 11: | Compromiso hacia la institución | 51 |
| Gráfico 12: | Clima Laboral | 52 |
| Gráfico 13: | Capacitación continua..... | 53 |
| Gráfico 14: | Mejoras en el proceso financiero | 54 |
| Gráfico 15: | Indicadores financieros y no financieros | 55 |
| Gráfico 16: | Gestión adecuada | 56 |
| Gráfico 17: | Información financiera..... | 57 |
| Gráfico 18: | Toma de decisiones..... | 58 |
| Gráfico 19: | Comprobación Hipótesis..... | 63 |
| Gráfico 20: | Organigrama estructural | 70 |
| Gráfico 21: | Análisis de la proforma presupuestaria 2013-2015 | 102 |
| Gráfico 22: | Proyección de los ingresos 2016..... | 103 |
| Gráfico 23: | Cadena de valor | 113 |
| Gráfico 24: | Cadena de procesos..... | 114 |
| Gráfico 25: | Mapa estratégico | 123 |

RESUMEN EJECUTIVO

En la presente investigación se realiza el diseño de un modelo de Gestión Financiera para el Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo, Provincia de Tungurahua, con la finalidad de corregir las falencias en ámbitos organizacionales, administrativos y financieros, para solventar las necesidades de la institución.

Para el inicio de la aplicación del modelo de Gestión Financiera, se realizó un análisis global de la situación actual de la institución, realizando la matriz FODA, la matriz de correlación, la matriz de prioridades y el perfil estratégico de la institución, con el objetivo de determinar falencias en la ejecución de sus actividades, y se propuso un manual de funciones para socializarlo al personal de la institución permitiendo así mejorar sus actividades diarias.

Para la implementación del Cuadro de Mando Integral, se realiza la aplicación de las cuatro perspectivas, tales como: financiera, clientes, procesos internos, formación y crecimiento, para ello utilizaremos las herramientas financieras que son los indicadores financieros y de gestión, con el propósito de eliminar los errores de todas las actividades que se realizan en la institución, y así tener eficiencia y efectividad en el ámbito administrativo y financiero, además contribuirá en la toma correcta de decisiones financieras y la optimización de los recursos de la institución.

Palabras claves: GESTIÓN FINANCIERA, FODA, CUADRO DE MANDO INTEGRAL, INDICADORES FINANCIEROS, INDICADORES DE GESTIÓN.

Dr. Alberto Patricio Robalino
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

SUMMARY

In this research, it was done the design of a model of financial management for the fire department of Canton Tisaleo, Tungurahua Province, in order to correct the flaws in organizational areas, administrative and financial, to solve the needs of the institution.

The model for the start of the implementation of the financial management, was carried out a comprehensive analysis of the current situation of the institution, conducting the FODA matrix, correlation matrix, the matrix of priorities and the strategic profile of the institution, with the aim of developed flaws in the execution of its activities, and proposed a manual functions to socialize it to the staff of the institution thus improve their daily activities.

For the implementation of the balanced scorecard, is the application of the four perspectives, such as: financial, customer, internal processes, training and growth, will use the tools financial are the financial indicators and management, in order to eliminate errors in the activities held in the institution, and thus have efficiency and effectiveness in the field of administrative and financial, also it will contribute in the takes kilometer of decisions financial and the optimization of the resources of the institution.

KEYWORDS: FINANCIAL MANAGEMENT, FODA, BALANCED SCORECARD, FINANCIAL INDICATORS, MANAGEMENT INDICATORS.

INTRODUCCIÓN

Toda empresa pública o privada debe mostrar rentabilidad y eficiencia económica, por lo tanto la información debe ser veras y confiable sobre todos los aspectos, para que las operaciones diarias puedan realizarse de manera efectiva para lograr alcanzar los objetivos y metas trazados que se proponga la institución con miras al mejoramiento continuo y progreso institucional, cumpliendo las leyes y normativas internas y externas a las que se rige las actividades propias de la institución, pero sin embargo el Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo, Provincia de Tungurahua atraviesa con varios inconvenientes los cuales conoceremos a detalle en el primer capítulo.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo primordial solucionar los problemas detectados en el Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo, Provincia de Tungurahua, para lo cual en el segundo capítulo se han establecido las bases teóricas y científicas que sirva como referencia conceptual para poder solucionar los problemas encontrados.

Es indispensable establecer la metodología, técnicas e instrumentos de investigación existentes, para diagnosticar las causas que han generado los problemas existentes en la institución lo cual ha generado que no exista información suficiente y pertinente para dar un criterio basado en datos confiables, esta metodología se establece en el tercer capítulo.

La elaboración de un modelo de gestión financiera basada en el Cuadro de Mando Integral busca mejorar las actividades de la institución determinando los objetivos estratégicos e indicadores financieros y de gestión para medir el cumplimiento de metas, otorgándoles una herramienta útil y de fácil manejo direccionada al cumplimiento de estrategias previamente planteadas a partir de las funciones, que les encamine hacia la solución de los inconvenientes revelados inicialmente, con la finalidad de mejorar la toma correcta de decisiones, lo cual se evidencia en el último capítulo.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo, fue creado mediante resolución # SNGR-122-2011 aprobada el 10 de junio del 2011, es una persona jurídica de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera dedicada a proteger a las personas, las colectividades y la naturaleza frente a los efectos negativos de los desastres de origen natural o antrópico mediante la prevención ante el riesgo, la mitigación de desastres, la recuperación y mejoramiento de las condiciones sociales, económicas y ambientales, con el objeto de minimizar la condición de vulnerabilidad.

La institución no cuenta con un modelo de gestión financiera basados en procesos financieros que optimicen los recursos esta problemática se ve reflejado en la toma de decisiones que no son acertadas ni oportunas generando los riesgos operativos financieros; es decir, formándose un alto nivel de incertidumbres y la débil prospectiva a futuro.

Además la información financiera no se rige a las normas de Basilea y las Normas de Información Financiera.

El Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo, atraviesa una serie de problemáticas que afectan al desarrollo diario de las actividades, siendo las principales las siguientes:

- Los costos de los uniformes de los bomberos son relativamente altos, lo que ocasiona un déficit en el presupuesto, lo que a su vez impide que se pueda comprar nuevos equipos.
- No cuenta con un adecuado control de los documentos, lo que ocasiona una pérdida de los mismos, lo que a su vez impide una buena administración y gestión.
- No existe un adecuado control en el presupuesto, lo que ocasiona una mala distribución de los recursos, lo que a su vez impide que cuenten con los suficientes recursos para el área administrativa y operativa.

- No tiene un adecuado control en los procesos financieros, lo que ocasiona procesos innecesarios, lo que a su vez impide la incorrecta distribución de recursos.
- Finalmente, no existe indicadores de gestión que permita una adecuada toma de decisiones, lo que ocasiona una mala administración de los presupuestos, lo que a su vez incide en costos elevados y la poca o ninguna optimización de los diferentes recursos.

Todos los problemas citados anteriormente, tienen su origen en la falta de un Modelo de Gestión Financiera que permita optimizar los recursos.

Por lo anterior, se considera de particular importancia el diseño de un modelo de gestión financiera del Cuerpo de Bomberos que permita determinar una mejor administración y gestión de los recursos para una adecuada y correcta toma de decisiones.

1.1.1. Formulación del problema

¿Cómo la aplicación de un diseño de un modelo de gestión financiera para el Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo, Provincia de Tungurahua, contribuye en la toma correcta de decisiones financieras y la optimización de los recursos?

1.1.2. Delimitación del problema

El diseño de un modelo de gestión financiera será aplicado al Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo, Provincia de Tungurahua, en la cual se involucra el personal administrativo como el operativo.

1.2. JUSTIFICACIÓN

En el Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo, Provincia de Tungurahua, es indispensable implementar un modelo de gestión financiera para identificar, controlar y dar seguimiento a los procesos financieros y de esta manera permita tomar decisiones financieras correctas.

1.2.1. Justificación teórica

La presente investigación justifica su realización desde la perspectiva teórica, porque permite solucionar el problema planteado a través de todo el sustento teórico referente a la gestión financiera, de tal forma que permita el desarrollo de la investigación y la adaptación a las necesidades y requerimientos del investigador, logrando que el marco teórico sea un sustento de calidad para la presente investigación.

1.2.2. Justificación científica – metodológica

La presente investigación se justifica desde la perspectiva científica – metodológica, porque para la elaboración del modelo de gestión financiera será necesario utilizar varios métodos, técnicas y herramientas de investigación que permitan obtener información clara, concisa, confiable y pertinente que se pueda sintetizar en el Diseño de un Modelo de Gestión Financiera para el Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo, con el objetivo de dar solución a la problemática existentes.

1.2.3. Justificación académica

La presente investigación se justifica desde la perspectiva académica, porque permitirá poner en práctica todos los conocimientos adquiridos durante mi formación académica, pero a la vez permite obtener nuevos conocimiento y experiencia, para solucionar los problemas que están ocurriendo actualmente en la institución.

La elaboración del modelo de gestión financiera será una síntesis de conocimientos provenientes del desarrollo de la investigación aplicada al Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo, tomando en cuenta las necesidades que tiene la institución.

1.2.4. Justificación práctica

La presente investigación se justifica desde la perspectiva práctica con el diseño de un modelo de gestión financiera que será una herramienta que guíe el manejo de la información financiera del Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo, y se utilizará para manejar de mejor manera los recursos, así los resultados de las actividades diarias serán reflejadas de manera confiable y efectiva, donde incluirá un análisis de los costos operativos, punto de equilibrio, elaboración del presupuesto y un análisis de los estados

financieros, de tal forma que contribuya a la toma correcta de decisiones financieras para la optimización de los recursos y la minimización de riesgos y problemas evidentes, para beneficio de la institución y la comunidad.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión financiera para el Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo, Provincia de Tungurahua, que contribuya en la toma correcta de decisiones financieras y la optimización de los recursos.

1.3.2. Objetivos específicos

- Estructurar las bases teóricas científicas a través de la investigación física y virtual, que sirva como referencia conceptual de la propuesta del trabajo de titulación.
- Establecer la metodología, técnicas e instrumentos de investigación existentes, para el diseño de gestión financiera, adecuado a las necesidades y requerimientos del Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo.
- Proponer un modelo de gestión financiera donde contenga procedimientos para identificar y controlar los procesos financieros, mediante la elaboración de un Cuadro de Mando Integral, con la finalidad de mejorar la toma correcta de decisiones.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1. Antecedentes históricos

En el Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo, Provincia de Tungurahua, no se han efectuado trabajos similares al propuesto desde la fecha de su creación hasta la presente, por lo cual la falta de un modelo de gestión financiera ha provocado, que no exista información oportuna y confiable para una adecuada toma de decisiones.

Para poner en marcha ésta investigación, previamente se ha indagado en el archivo documental de la Facultad de Administración de Empresas, de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, localizando en la misma, temas similares efectuados en entidades tanto públicas como privadas, los cuales fueron presentados anteriormente por alumnos de la Escuela de Contabilidad y Auditoría, a continuación se detallan los mismos:

Según Carrasco Llerena Mariana Isabel (2015), en su tesis “Diseño de un modelo de Gestión Administrativo - Financiero para la empresa INCALSID CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua”. Universidad Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Manifiesta lo siguiente:

Se ha diseño de un modelo de Gestión Administrativo- Financiero para la empresa INCALSID CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, con la finalidad de corregir las falencias en ámbitos organizacionales, de administración, y financieros, para solventar la necesidad de la empresa.

Para el inicio de la aplicación del modelo de gestión, se realizó un análisis global de la empresa, se evaluó su FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas), con el objetivo de determinar falencias en la ejecución de sus actividades, y se propuso un organigrama estructural, para determinar y socializar el orden jerárquico existente.

Para la implementación del Cuadro de Mando Integral, se realiza la aplicación de las perspectivas, tales como: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y desarrollo, aplicando indicadores financieros y de gestión.

La implementación del Cuadro de Mando Integral, tiene como propósito eliminar los errores de todas las actividades de los departamentos de la empresa, y así tener eficiencia en el ámbito administrativo, financiero. (pág.6)

Según Padilla Muñoz Jorge Antonio (2015), en su tesis “Elaboración del Cuadro de Mando Integral para la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “SAN PEDRO DE RIOBAMBA” de la Provincia de Chimborazo”. Universidad Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Manifiesta lo siguiente:

El trabajo de investigación plantea la Elaboración de un Cuadro de Mando Integral, para lo cual se plantea la realización de un mapa de estrategias, objetivos, indicadores y demás componentes hasta llegar a la conclusión del mismo.

Para poder cumplir con la investigación fue necesario realizar un análisis sobre la fundamentación teórica y metodología del Cuadro de Mando Integral con la expectativa de poder brindar un aporte tendiente a mejorar la gestión empresarial; las organizaciones pueden tener una planificación adecuada, pero al no contar con un sistema que controle la gestión, no podrá determinar si sus objetivos planteados fueron cumplidos, por lo tanto no se podrá tomar acciones tendientes a mejorar y que conlleven al crecimiento de la organización.

Inicialmente se obtuvo el sustento teórico sobre el Cuadro de Mando Integral, también conocido como Balanced Scorecard, para posteriormente poder aplicarla adecuándola a la realidad de la empresa.

Posteriormente por medio de la aplicación de técnicas investigativas planteamos la situación actual de la empresa mediante un análisis FODA, donde determinamos las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, lo cual

sirvió para poder realizar una guía de indicadores de gestión mediante la metodología del cuadro de mando integral.

Al término de la investigación se plantearon estrategias empresariales tendientes a mejorar los procesos, la calidad en la entrega de servicios, acciones correctivas, medición de recursos existentes, mismos que servirán para que la administración pueda mejorar su procesos y se puedan cumplir con los objetivos planteados mediante una adecuada toma de decisiones. (pág. 6)

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1. Definición de modelo

Según Bermón Angarita, (2015) define un modelo como:

Un modelo es una representación de un objeto, sistema o idea, de forma diferente al de la entidad misma. El propósito de los modelos es ayudarnos a explicar, entender o mejorar un sistema. Un modelo de un objeto puede ser una réplica exacta de éste o una abstracción de las propiedades dominantes del objeto. (pág. 1)

Según Pérez, J. (1999) define un modelo como:

Un modelo no es más que una descripción simplificada de la realidad. Se suele emplear para propósitos de predicción y control, y nos permite mejorar nuestra comprensión de las características del comportamiento de la realidad estudiada de una forma más efectiva que si se la observara directamente. Es decir, el diseñador de un modelo tiene la esperanza de que al simplificar el grado de realismo aumente la utilidad del mismo, por ello el mejor modelo es el más útil aunque sus predicciones no sean tan exactas. (pág. 3)

2.2.2. Definición de gestión

Según Koontz & Weihrich. (1994) define el término como:

“El proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización” (pág. 32)

Según Merli, (2011) define a la gestión como:

La acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar la organización de sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. Asimismo en la gestión es muy importante la acción, porque es la expresión de interés capaz de influir en una situación dada. (pág. 22)

Según Pacheco, Castañeda & Caicedo (2002) dice que:

Es la capacidad organizada de supervivencia y proyección a largo plazo y el conjunto de instrumentos y métodos que permiten la adaptación de la organización al entorno, es una forma de regulación que se constituye en mecanismo de orientación y control y contribuye a la vigencia de la lógica de las relaciones existentes, mediando entre los proyectos globales y los comportamientos individuales, y garantizando una estabilidad dinámica. (pág. 9)

2.2.3. Control de gestión

Según Pacheco, Castañeda & Caicedo (2002) dicen que:

Es controlar las actividades de una empresa mediante el conjunto de resúmenes de datos bien sistematizados de carácter numérico y físico financiero: modelos matemáticos que se valían del beneficio para integrar en torno de ese resultado otras variables económicas de la empresa. (pág. 43)

2.2.4. Funciones de la gestión

La gestión cumple con cuatro funciones fundamentales: planificar, organizar, controlar y dirigir.

Según Johnson (1987) establece:

Es el conjunto de Planificación – Organización – Dirección - Control;

Planificación.- Equivale a la formulación de objetivos y las líneas de acción para alcanzarlos, se centra en seleccionar los objetivos de la organización que tienen repercusión en la producción, elaborarlos en términos productivos y completarlos con objetivos derivados, establecer las políticas, programas y procedimientos para el alcance.

Organización.- Es la estructuración de tareas, distribución de responsabilidades y autoridad, dirección de personas y coordinación de esfuerzos en vías de la consecución de los objetivos, establecimiento de las estructuras formales de división del trabajo dentro del subsistema, determinar, enumerar y definir las actividades requeridas, la responsabilidad de realizarlo.

Dirigir.- La dirección de la empresa en base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa.

Control.- Garantiza que los resultados y rendimientos obtenidos se encuentren dentro del intervalo marcado y en dependencia de esto tomar las medidas correctoras, su información se toma directamente de las operaciones.

2.2.5. Tipos de gestión

La gestión como tal se divide en diferentes tipos de conformidad con la actividad y el objetivo que persigan cada una de ellas.

Según Tovar (2008) cita los tipos de gestión más importantes:

Gestión Tecnológica.- Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.

Gestión Social.- Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.

Gestión de Proyecto.-Es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de tal manera que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

Gestión de Conocimiento.-Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

Gestión Ambiente.- Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

Gestión Administrativo.-Es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.

Gestión Gerencial.-Es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.

Gestión Financiera.- Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

Gestión Pública.- No más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial. (pág. 145)

2.2.6. Análisis FODA

Según Serna Gómez (2009) menciona que:

FODA es un acrónimo de debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. El análisis FODA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa mayores probabilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva. El análisis FODA, así como el de vulnerabilidad integran el diagnóstico estratégico y lo hace por tanto global.

El análisis FODA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa.

Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

Fortalezas: Actividades y tributos internos de una organización que contribuyen y apoyan en el logro de los objetivos de una organización.

Debilidades: Actividades o atributos internos de una organización que inciden o dificultan el éxito de la empresa.

Oportunidades: Eventos hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

Amenazas: Eventos hechos o tendencias en el entorno de una organización que inciden, limitan o dificultan su desarrollo operativo. (pág. 20)

2.2.7. Gestión financiera

2.2.7.1. Generalidades de la gestión financiera

Según Sánchez (2006 citado por Córdoba, M. 2012) determina que:

La gestión financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero en las organizaciones y en consecuencia, la rentabilidad financiera generada por el mismo. Esto nos permite definir el objeto básico de la gestión financiera desde dos elementos: la generación de recursos o ingresos, incluyendo los aportados por los asociados; y en segundo lugar, la eficiencia y eficacia o esfuerzos y exigencias en el control de los recursos financieros, para obtener niveles aceptables y satisfactorios en su manejo.

Las organizaciones actúan en un medio complejo donde están sometidas a los continuos cambios y a la volatilidad de los mercados, lo que exige mayores niveles de eficacia, eficiencia y efectividad en el manejo de los negocios. De esta manera, se pueden lograr mayores estándares de rentabilidad y encontrar nuevas formas para garantizar el éxito.

La planeación financiera es un factor clave en este proceso, donde se debería tener claramente en cuenta los diversos sectores, procesos y actividades que inciden y componen el funcionamiento organizacional. No solo tendrán que

tenerse en consideración los índices y ratios financieros sino también los de carácter operativo, pues estos últimos son fundamentalmente la razón de ser de los primeros.

Además, deberá interrelacionarse la planeación financiera con las condiciones, tanto previstas como reales, a los efectos de monitorear la evolución de tales indicadores y adoptar las medidas preventivas y reactivas apropiadas, teniendo siempre como base los objetivos financieros.

El ámbito de estudio de las finanzas abarca tanto la valoración de activos como el análisis de las decisiones financieras, tendientes a crear valor. La interrelación existente entre el análisis de la decisión a tomar y la valoración, viene dada desde el momento en que un activo cualquiera solo debería ser adquirido, si se cumple la condición necesaria que su valor sea superior a su costo. (pág. 2)

2.2.8. Definición de la gestión financiera

Según Córdoba, M. (2012) expresa:

La gestión financiera es aquella disciplina que se ocupa de determinar el valor y tomar decisiones. La función primordial de las finanzas es asignar recursos, lo que incluye adquirirlos, invertirlos y administrarlos. La gestión financiera se interesa en la adquisición, financiamiento y administración de activos con alguna meta global en mente.

La gestión financiera se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de dicha organización, incluyendo su logro, utilización y control. La gestión financiera es la que convierte a la misión y visión en operaciones monetarias. (pág. 3)

Según Núñez (2014) expresa:

La gestión financiera es administrar de forma adecuada los recursos con el único objetivo de desempeñar de la forma más apropiada ciertos aspectos que ayuden a mejorar las condiciones actuales de la empresa para llevar un control adecuado y

ordenado de los recursos económicos y materiales dentro de la institución logrando de esta manera alcanzar la misión.

La gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

Es decir, la función financiera integra:

- La determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo las necesidades de financiación externa).
- La consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa).
- La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad).
- El análisis financiero (incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa).
- El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

2.2.9. Objetivo financiero

Según Córdoba, M. (2007) define que:

Tradicionalmente se ha venido considerando como objetivo de la empresa la maximización del beneficio. Sin embargo, este objetivo se ha criticado mucho; actualmente se defiende la existencia de un conjunto de objetivos, consecuencia de un proceso de negociación entre los distintos participantes de la empresa que de un modo u otro espera algo de ella.

Cuatro son los objetivos fundamentales de toda organización:

- Maximizar la rentabilidad de la inversión.
- Generar mayor valor agregado por empleado.
- Elevar el nivel de satisfacción para los clientes y consumidores.
- Incrementar la participación en el mercado.

El primer objetivo, de elevar al máximo la rentabilidad de la inversión en la organización, está ligado al cumplimiento de los otros tres; teniendo en primer orden el generar mayor valor agregado, lo que implicará mejorar la satisfacción de los consumidores y por lo tanto, mayor participación en el mercado, y por último, un óptimo nivel de rentabilidad. (pág. 13-14)

2.2.10. Importancia de la gestión financiera

Según Van Horne (2003 citado por Córdova, M. 2012) acerca de la importancia de la gestión financiera explica que:

La importancia de la gestión financiera es evidente al enfrentar y resolver el dilema *liquidez - rentabilidad*, para proveer los recursos necesarios en la oportunidad precisa; con la toma de decisiones más eficiente de dicha gestión y para que se aseguren los retornos financieros que permitan el desarrollo de la empresa.

La gestión financiera es de gran importancia para cualquier organización, teniendo que ver con el control de sus operaciones, la consecución de nuevas fuentes de financiación, la efectividad y eficiencia operacional, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

En las organizaciones, la gestión financiera está estrechamente ligada a las definiciones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos; enfocándose en dos factores primordiales, como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza. Para lograr estas metas, una herramienta eficaz para la gestión

financiera es el control de gestión, que garantiza en un alto grado la consecución de los objetivos fijados por los creadores, responsables y ejecutores del plan financiero. (pág. 6)

2.2.11. Toma de decisiones en la gestión financiera

Córdoba, M. (2012) señala que la gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas a:

- La definición de los requerimientos de recursos financieros, que incluyen el planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de financiación externa.
- La obtención de la financiación más conveniente, desde el punto de vista de costos, plazos, aspectos fiscales y estructura financiera de la organización.
- La adecuada utilización de los recursos financieros en términos de equilibrio, eficiencia y rentabilidad.
- El estudio de la información financiera para conocer la situación financiera de la organización.
- El estudio de la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

Gestionar los recursos financieros significa aplicarlos con eficiencia en oportunidades de negocios, que maximicen los resultados de rentabilidad y valor de la empresa. Para gestionar eficazmente estos recursos, el empresario deberá disponer de información real y contar con la capacidad de análisis para tomar la decisión correcta.

Entre otras informaciones que el empresario deberá disponer para una correcta toma de decisiones tenemos:

- Cálculo de los costos.
- Cálculo del precio de venta.
- Cálculo del punto de equilibrio.
- Flujo de caja.

- Elaboración de presupuestos.
- Análisis financieros.

En resumen, estas decisiones tienen que ver con el tamaño y composición de los activos, el nivel y estructura de la financiación y la política de los dividendos de la empresa. (pág. 3-4)

Según Sánchez (1991 citado en Oto. 2011) determina que:

La comprensión de la Gestión Financiera en la empresa requiere conocer el ámbito de la toma de decisiones de la gerencia y su efecto en el corto, mediano y largo plazo. El conjunto de decisiones va a representar en definitiva, desde el punto de vista financiero, necesidad de fondos para inversiones de corto o largo plazo los cuales pueden provenir de diversas fuentes: aumento del capital de la empresa, contratación de créditos de corto y largo plazo, venta de activos, entre otros, y agregación de fondos resultantes del rendimiento de la inversión una vez que los fondos se utilicen en: expansión de líneas de producción para lograr mayor participación en los mercados, nuevos productos para atender áreas de oportunidad o capital de trabajo para garantizar la operación y liquidez.

La Gestión Financiera es un proceso que interviene en la toma de decisiones en una empresa, es un conjunto de decisiones de operación, inversión y financiamiento que se toman para el ejercicio económico estas decisiones ayudan a la continuidad del negocio en función de los objetivos y directrices, es por ello la necesidad de llevar un control de la gestión financiera. (pág. 10)

Gráfico 1: Gestión financiera en la empresa



Fuente: Sánchez, P. (1991)

Elaborado por: Jimena Saraguro

2.2.12. El papel de la gestión financiera

Según Córdoba, M. (2007) determina que:

La gestión financiera es el área de la administración que tiene que ver con los recursos financieros de la empresa y se centra en dos aspectos importantes como son, la rentabilidad y la liquidez. Esto significa que la administración financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo.

Las organizaciones deben tener presente la visualización de cómo obtener fondos provenientes de diversas fuentes: inversionistas que compran acciones, bonos y papeles comerciales, entre otros; acreedores que le otorgan créditos y utilidades acumuladas en ejercicios fiscales anteriores. Estos fondos tienen diversos usos como:

- En activos fijos para la producción de bienes y servicios.

- En inventarios para garantizar la producción y las ventas.
- Otros en cuentas por cobrar y en cajas o en valores negociables, para asegurar las transacciones y la liquidez necesaria.

La gestión financiera es la encargada que los fondos de la organización se manejen de acuerdo con algún plan preestablecido, lo que implica:

- Determinar el monto apropiado de fondos que debe manejar la organización (su tamaño y su crecimiento).
- Definir el destino de los fondos hacia activos específicos de manera eficiente.
- Obtener fondos en las mejores condiciones posibles, determinando la composición de los pasivos.

La combinación de factores tales como la competencia creciente, la variación en el precio de los bienes y servicios, la explosión tecnológica, la preocupación nacional, los problemas del medio ambiente, la sociedad, las regulaciones gubernamentales y las operaciones internacionales, ligan a la gestión financiera con los aspectos de la dirección general, y a su vez, estos factores han exigido a las empresas un grado de flexibilidad. (pág. 7)

2.2.13. Función financiera

Según Córdoba, M. (2012) determina que:

La función financiera es necesaria para que la empresa pueda operar con eficiencia y eficacia. Es la actividad por la cual el administrador financiero prevé, planea, organiza, integra, dirige y controla su accionar. Es posible que en microempresas o famiempresas, la función financiera recaiga en una sola persona. Sin embargo, en empresas medianas o grandes pueden corresponder a una vicepresidencia o gerencia financiera.

La función financiera se divide en tres áreas de decisiones:

- Decisiones de inversión.

- Decisiones de financiamiento.
- Decisiones de política de dividendos. (pág. 12-13)

2.2.14. Actividades de la gestión financiera

Según Córdoba, M. (2007) determina que:

Las funciones de la administración financiera en una organización adquieren gran importancia por tratarse del que administra (la planificación, gestión y control), del recurso que oficia como unidad de cuenta, medida de valor, coordinación y facilitador de la actividades de las demás áreas (producción, comercialización y dirección). (pág. 21-22)

Gráfico 2: Gerencia financiera empresarial



Fuente: Córdoba, M. (2007)
Elaborado por: Jimena Saraguro

2.2.15. Áreas relacionadas con la gestión financiera

Según Macías (2002) señala las áreas que intervienen en la gestión financiera:

- El área de Contabilidad: está encargada del manejo de los estados financieros.
- El área de Presupuesto: administra el movimiento de los recursos financieros que ingresan y egresan.
- El área de Servicios Administrativos: se dedica a la coordinación y planeación de bienes y servicios necesarios para que las entidades funcionen, de manera tal que estos recursos estén disponibles en el momento requerido por la organización.
- La función principal de Talento Humano: es la de diseñar, desarrollar e implementar estrategias que permitan a los empleados alcanzar objetivos mediante el trabajo profesional y ético, desarrollado en un entorno de aprendizaje, cumplimiento de metas y bienestar.

2.2.16. Consideraciones sobre la rentabilidad, riesgo y liquidez

En la gestión financiera merece especial consideración las concepciones que se tengan sobre rentabilidad, riesgo y liquidez.

2.2.16.1. Rentabilidad

Según Córdoba, M. (2012) define que:

La rentabilidad es una relación porcentual que nos indica cuánto se obtiene a través del tiempo por cada unidad de recurso invertido. También podemos decir que, la rentabilidad es el cambio en el valor de un activo, más cualquier distribución en efectivo, expresado como un porcentaje del valor inicial. Es la relación entre los ingresos y los costos.

La rentabilidad puede ser concebida desde los siguientes ámbitos:

- **Rentabilidad económica:** relacionada con los negocios y corresponde al rendimiento operativo de la empresa. Se mide por la relación entre la utilidad operativa, antes de intereses e impuestos, y el activo o la inversión operativa.
- **Rentabilidad financiera:** es la rentabilidad del negocio desde el punto de vista del accionista, o sea cuánto se obtiene sobre el capital propio después de descontar el pago de la carga financiera.
- **Rentabilidad total:** es la rentabilidad medida en términos de la relación entre la utilidad neta y el capital total.

Además existen otras medidas de rentabilidad, tales como:

- **Rendimiento sobre el patrimonio:** que mide el rendimiento obtenido por el accionista sobre su inversión en el capital de la empresa. Se determina mediante la relación entre la utilidad neta, después de impuestos, y el patrimonio promedio.
- **Rendimiento sobre la inversión:** que mide el rendimiento obtenido por el accionista sobre la inversión total. Se mide por la relación entre la utilidad neta, después de impuestos, y el capital total empleado, incluyendo patrimonio y créditos.

Medir la rentabilidad en una empresa, no solo se logra mediante el beneficio en relación con las correctas ventas que se han previsto en las metas establecidas por la dirección sino también, en el control de los costos y/o gastos operacionales que tanto se producen en la empresa.

Por lo mismo, para obtener la rentabilidad deseada, tal como se ha fijado en el presupuesto establecido y aprobado por la dirección de la empresa, no solo se deberán llegar a las metas fijadas sino también a conseguir que los gastos fijos y operativos sean apropiados y estrictamente necesarios.

La eficiencia y optimización en la gestión de la dirección de la empresa constituirá el complemento de la rentabilidad y de los costos, midiendo la gran responsabilidad en la eficiencia de los resultados obtenidos, esto es en la

utilización de los recursos, logrando que las operaciones sean bien realizadas, oportunas y que insuman al menor tiempo posible. (pág. 15-16)

2.2.16.2. Riesgo

Según Córdoba, M. (2012) define que:

El riesgo es la posibilidad que los resultados reales defieran de los esperados o que algún evento desfavorable ocurra, y se puede clasificar como:

- **Riesgo operativo:** que corresponde al riesgo de no estar en capacidad de cubrir los costos de operación.
- **Riesgo financiero:** que es el riesgo de no estar en condiciones de cubrir los costos financieros.
- **Riesgo total:** posibilidad que la empresa no pueda cubrir los costos, tanto de operación como financieros.

Otra forma de clasificar el riesgo es:

- **Riesgo sistemático:** que afecta a los rendimientos de todos los valores de la misma forma. No existe forma alguna para proteger los portafolios de inversiones de este riesgo y es muy útil de conocer el grado, en que los rendimientos de un activo se ven afectados por tales factores comunes.
- **Riesgo no sistemático:** que se deriva de la variabilidad de los rendimientos de los valores no relacionados con movimientos en el rendimiento del mercado como conjunto. Es posible reducirlo mediante la diversificación.
- **Riesgo total:** es la suma del riesgo sistemático y el riesgo no sistemático. (pág. 16)

2.2.16.3. Liquidez

Según Córdoba, M. (2012) define que:

La liquidez de una empresa se mide por su capacidad para satisfacer sus obligaciones a corto plazo, conforme estas se vencen. Se refiere a la solvencia de

la posición financiera global de la empresa es decir, a la facilidad con la cual se le puede cumplir a quien se le adeuda.

En las organizaciones, las finanzas están liadas tanto a su accionar administrativo como el económico, a partir de las cuales pueden lograr su estabilidad y por lo tanto cumplir con sus objetivos sociales. De allí su importancia al aportar elementos, que permiten la toma de decisiones acertadas. (pág. 17-18)

2.2.17. Indicadores financieros

Según Córdoba, M. (2007) manifiesta que:

Un indicador financiero o índice financiero es una relación entre cifras extractadas de los estados financieros y otros informes contables de una empresa con el propósito de reflejar en forma objetiva el comportamiento de la misma. Refleja en forma numérica, el comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes. Al ser comparada con algún nivel de referencia, el análisis de estos indicadores puede estar señalando alguna desviación sobre la cual se podrán tomar decisiones correctivas o preventivas según el caso. (pág. 17)

2.2.18. Costos financieros

Según Córdoba, M. (2007) manifiesta que:

Los costos financieros son las retribuciones que se deben pagar como consecuencia de la necesidad de contar con fondos para mantener en el tiempo activo que permitan el funcionamiento operativo de la compañía. Dichos activos requieren financiamiento, y así existen terceros (acreedores) o propietarios (dueños), que aportan dinero (pasivos y patrimonio neto, respectivamente, según la óptica contable) quienes demandan una compensación por otorgarlo, dado que el dinero tiene un valor en el tiempo. Dicha compensación se llama interés y para la empresa que recibe los fondos representa un costo. (pág. 83)

2.2.19. Objetivo del análisis financiero

Según Córdova, M. (2012) define:

A partir de los estados financieros que registran transacciones pasadas como evidencias del funcionamiento de un negocio, lo cual puede ser útil para predecir el comportamiento futuro de este, con el análisis financiero, los analistas financieros buscan responder fundamentalmente dos preguntas: ¿cuál es la rentabilidad de la empresa? y ¿está la compañía en buena condición financiera? Para adicionalmente:

- Evaluar los resultados de la actividad realizada.
- Poner de manifiesto las reservas internas existentes en la empresa.
- Aumentar la productividad del trabajo.
- Emplear de forma eficiente los medios que representa los activos y los inventarios.
- Disminuir el costo de los servicios y lograr la eficiencia planificada.
- El estudio de toda información acerca de cómo está encaminada la dirección del trabajo en la empresa.

El análisis financiero es un instrumento, tanto para los directores o gerentes financieros como para otra clase de personas, mediante el cual se puede obtener índices y relaciones cuantitativas de las diferentes variables que intervienen en los procesos operativos y funcionales de la empresa, y que han sido registrados en la contabilidad de las mismas. Mediante su uso racional se ejercen las funciones de conversión, selección, diagnóstico, evaluación y decisión; como parte de la gestión y administración de empresas. (pág. 96)

2.2.20. Cuadro de mando integral

Según Kaplan & Norton (1996) determina que:

El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Muchas empresas han adoptado declaraciones de

misión, para comunicar valores y creencias fundamentales a todos los empleados. La declaración de misión trata creencias fundamentales e identifica mercados objetivos y productos fundamentales.

Las declaraciones de misión deben proporcionar inspiración. Deben proporcionar energía y motivación a la organización. Pero las declaraciones de misión inspiradora y los eslóganes no son suficientes. Muchos líderes tienen visiones personales que nunca se traducen en visiones compartidas que galvanicen a una organización. Hemos estado careciendo de una disciplina para traducir la visión individual en una visión compartida.

El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. El Cuadro de Mando proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Al articular los resultados que la organización desea, y los inductores de esos resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo.

Mucha gente piensa que los indicadores son una herramienta para controlar el comportamiento y para evaluar la actuación pasada, las medidas del Cuadro de Mando Integral deben utilizarse de una forma distinta: para articular y comunicar la estrategia empresarial, para comunicar la estrategia del negocio, y para coordinar alinear las iniciativas individuales, de la organización y multi-departamentales, a fin de conseguir un objetivo común. Utilizando de esta forma, el Cuadro de Mando no se esfuerza por hacer que los individuos y las unidades de la organización sigan un plan preestablecido, el objetivo tradicional del sistema de control. El Cuadro de Mando Integral debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control.

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas. Aunque la multiplicidad de indicadores en un Cuadro de Mando Integral, aparentemente puede confundir, los Cuadros de Mando contruidos adecuadamente, como veremos, contienen una unidad de propósito, ya que todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada. (pág. 37-39)

2.2.20.1. Las perspectivas financieras

Según Kaplan & Norton (1996) determina que:

El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida. Otros objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas o la generación de cash flow. (pág. 39)

Gráfico 3: Indicador de los temas financieros estratégicos

| TEMAS ESTRATÉGICOS | | | | |
|---|----------------------|--|---|---|
| | | Crecimiento y diversificación de los ingresos | Reducción de costes/mejora de la productividad | Utilización de los activos |
| ESTRATEGIA DE LA UNIDAD DE NEGOCIO | Crecimiento | Tasa de crecimiento de las ventas por segmento Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes | Ingresos/empleados | Inversiones (porcentaje de ventas) I+D (porcentaje de ventas) |
| | Sostenimiento | Cuotas de cuentas y clientes seleccionados Venta cruzada Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones Rentabilidad de la línea de producto y cliente | Coste frente a competidores Tasas de reducción de costes Gastos indirectos (porcentaje de ventas) | Ratios de capital circulante (ciclo de maduración) ROCE por categorías de activos clave Tasas de utilización de los activos |
| | Recolección | Rentabilidad de la línea de producto y clientes Porcentajes de clientes no rentables | Costes por unidad (por unidad de output, por transacción) Throughput | Período de recuperación (Pay-back) Throughput |

Fuente: Kaplan & Norton (1996)

Elaborado por: Jimena Saraguro

2.2.20.2. La perspectiva del cliente

Según Kaplan & Norton (1996) determina que:

En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, los directivos identifican los segmentos de cliente y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Pero la perspectiva del cliente debe incluir también

indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos. Los inductores de segmentos específicos de los clientes fundamentales representan esos factores que son críticos para que los clientes cambien, o sigan siendo fieles a sus proveedores. La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior. (pág. 39-40)

Grupo de indicadores centrales del cliente

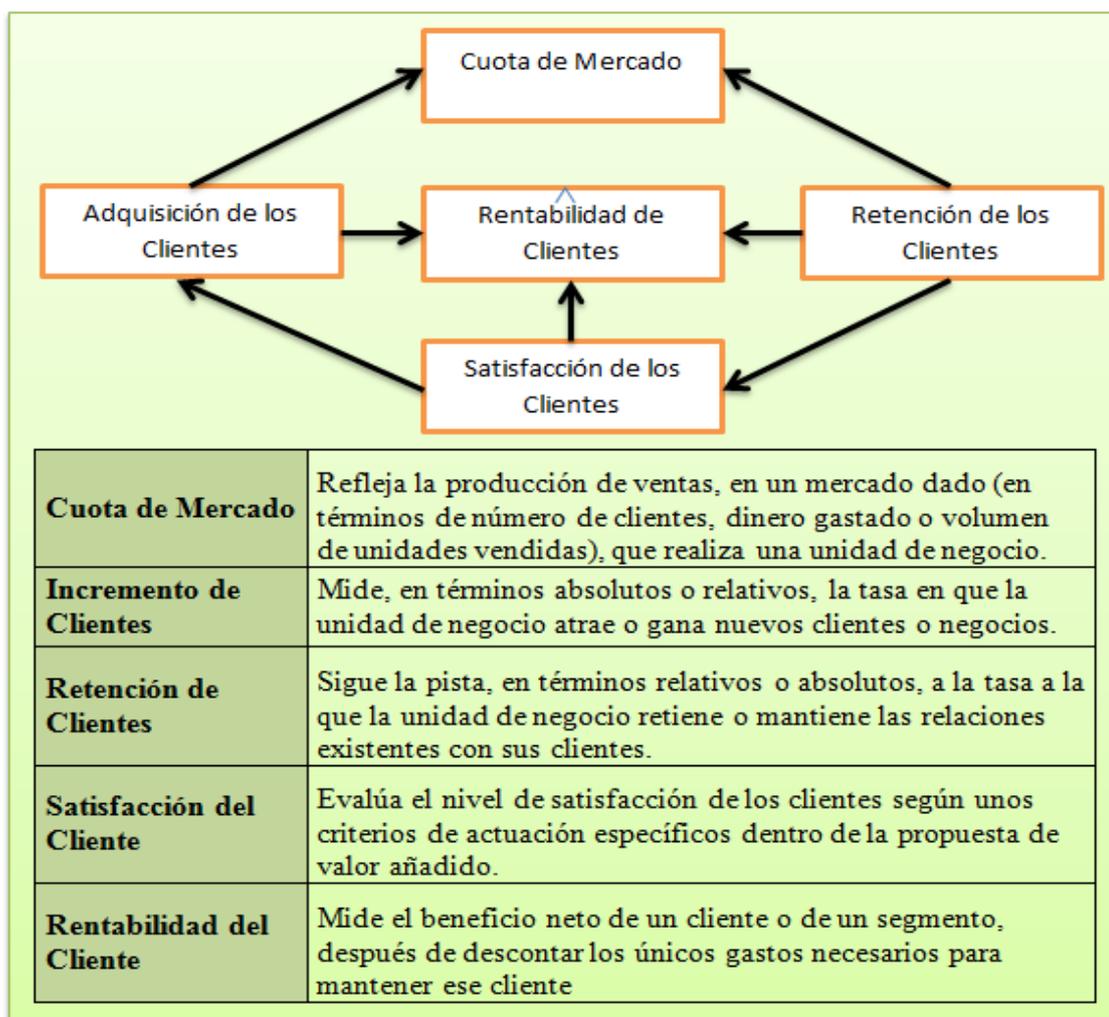
Según Kaplan & Norton (1996) dicen que:

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes es genérico en toda clase de organizaciones. Este grupo de indicadores centrales incluye:

- Cuota de mercado.
- Incremento de clientes.
- Adquisición de clientes.
- Satisfacción de clientes.
- Rentabilidad de los clientes.

Estos indicadores pueden agruparse en una cadena causal de relaciones. Puede parecer que estos cinco indicadores son genéricos en toda clase de organizaciones. Sin embargo, para que tengan un impacto máximo, los indicadores deben ser adaptados a los grupos de los clientes seleccionados y de los que la unidad de negocio espera que se derive su mayor crecimiento y rentabilidad. (pág. 80)

Gráfico 4: La perspectiva del cliente. Indicadores centrales



Fuente: Kaplan & Norton (1996)

Elaborado por: Jimena Saraguro

2.2.20.3. La perspectiva del proceso interno

Según Kaplan & Norton (1996) determina que:

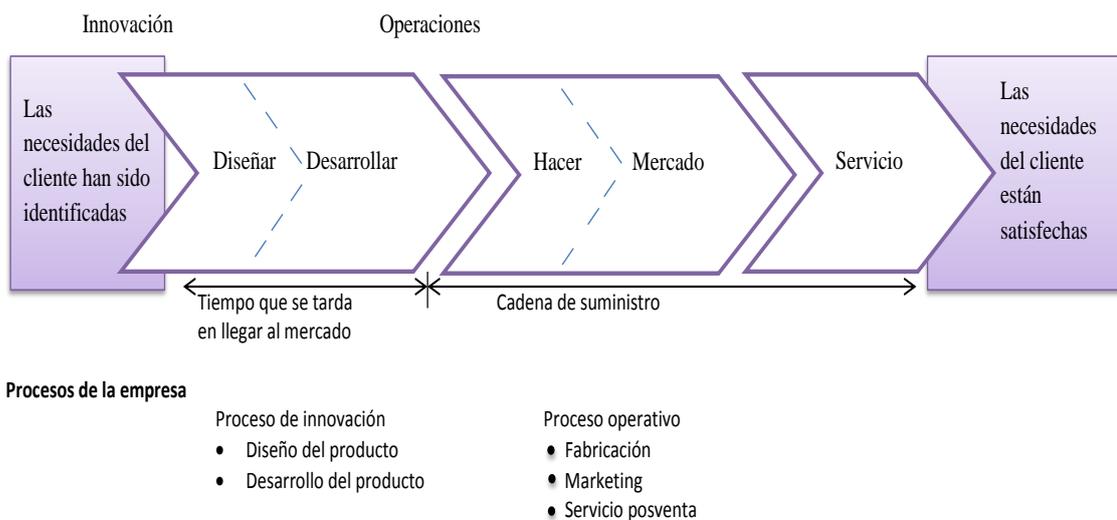
En la perspectiva del procesos interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocios:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercados seleccionados, y
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

La perspectiva de los procesos internos revela dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el del CMI a las mediciones de la actuación. Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes. Pueden ir más allá de las medidas financieras de la actuación, incorporando medidas de calidad y basadas en el tiempo. Pero siguen centrándose en la mejora de los procesos existentes. Sin embargo, el enfoque del CMI acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente. (pág. 40)

Gráfico 5: La perspectiva de cadena de valor del proceso interno



Fuente: Kaplan & Norton (1996)

Elaborado por: Jimena Saraguro

La Cadena de Valor del Proceso Interno

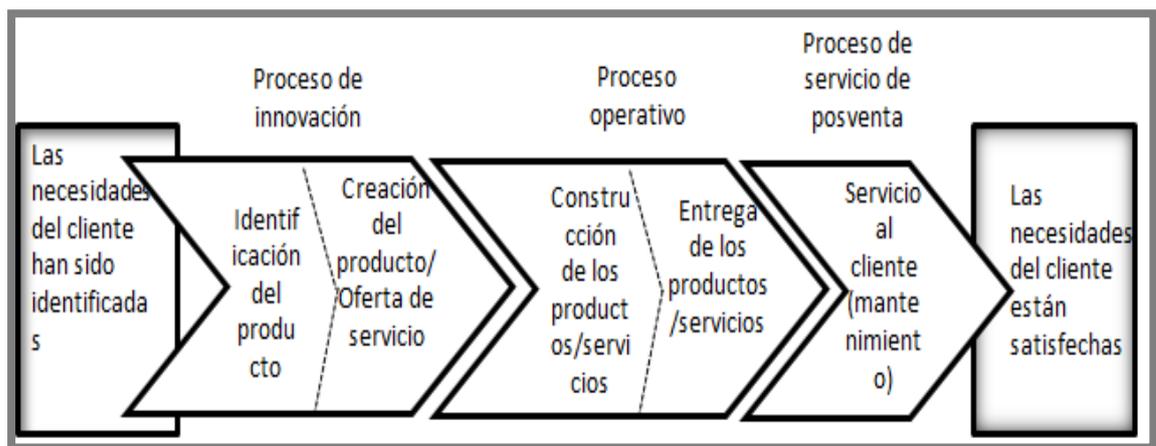
Según Kaplan & Norton (1996) dicen que:

Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. Sin embargo, hemos descubierto que un modelo genérico de cadena de valor proporciona una plantilla que las

empresas pueden hacer a su medida, al preparar su perspectiva del proceso interno. Este modelo abarca tres procesos principales:

- Innovación.
- Operaciones.
- Servicio posventa.

Gráfico 6: La perspectiva del proceso interno. El modelo de la cadena genérica de valor



Fuente: Kaplan & Norton (1996)

Elaborado por: Jimena Saraguro

En el proceso de innovación, la unidad de negocio investiga las necesidades, emergentes o latentes, de los clientes, y luego crea los productos o servicios que satisfarán esas necesidades. El proceso operativo, el segundo paso más importante en la cadena genérica de valor interno, es donde se producen y se entregan a los clientes los productos y servicios existentes. El tercer paso más importante en la cadena interna de valor es atender y servir al cliente después de la venta o entrega de un proceso o servicio. (pág. 110)

2.2.20.4. La perspectiva de formación y crecimiento

Según Kaplan & Norton (1996) determina que:

La cuarta perspectiva del Cuadro de Mando Integral, la formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del

proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Además, la intensa competencia global exige que las empresas mejoren, continuamente, sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas.

La formación y el crecimiento de una organización procede de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos de Cuadro de Mando Integral revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo, mostrarán qué será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto. Para llenar estos vacíos, los negocios tendrán que invertir en la recualificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización.

Estos objetivos están articulados en la perspectiva de crecimiento y formación del Cuadro de Mando Integral. Al igual que con la perspectiva del cliente, las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos-satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados-junto con los inductores específicos de estas medidas genéricas, como unos índices detallados y concretos para el negocio involucrado de las habilidades concretas que se requieren para el nuevo entorno competitivo.

El Cuadro de Mando Integral traduce la visión y las estrategias en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas. El Cuadro de Mando Integral incluye indicadores de los resultados deseados, así como los procesos que impulsaran los resultados deseados para el futuro. (pág. 42-43)

Indicadores clave sobre los empleados

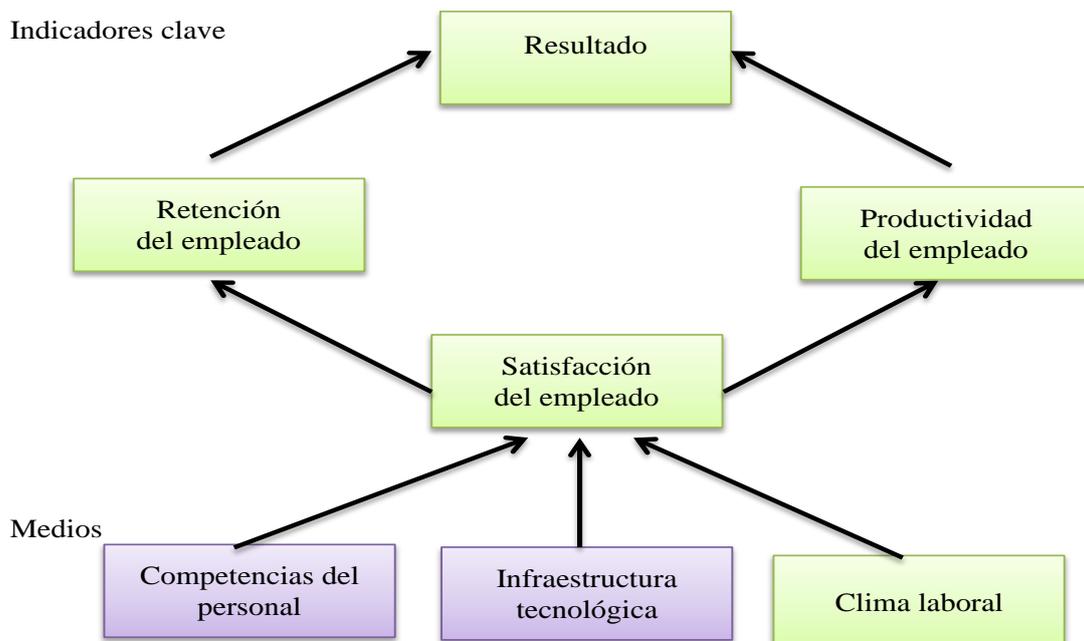
Según Kaplan & Norton (1996) determina que:

Hemos descubierto que la mayoría de las empresas utilizan los objetivos de empleados derivados de un núcleo común de tres indicadores de resultados. Estos indicadores de los resultados son complementados con unos inductores de la situación concreta de los resultados. Las tres dimensiones fundamentales de los empleados son:

- La satisfacción del empleado
- La retención del empleado
- La productividad del empleado

Dentro de este núcleo, el objetivo de la satisfacción del empleado se considera, generalmente, como el inductor de las otras dos medidas, la retención y la productividad del empleado. (pág. 142)

Gráfico 7: La estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento



Fuente: Kaplan & Norton (1996)
Elaborado por: Jimena Saraguro

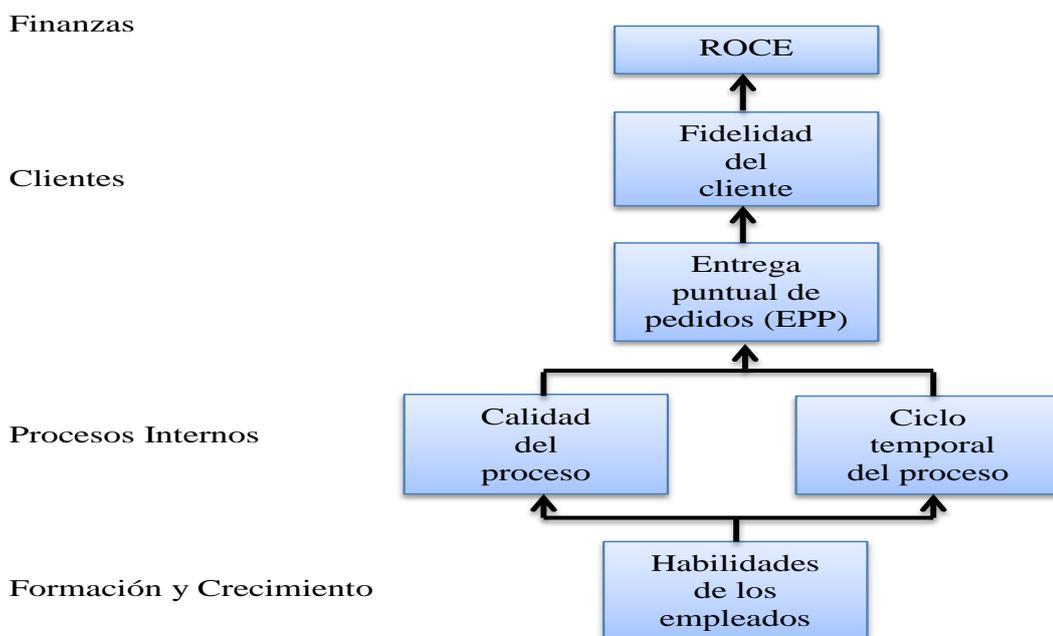
2.2.21. Relación causa-efecto

Según Kaplan & Norton (1996) determina que:

Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto. El sistema de medición debe establecer de forma explícita las relaciones (hipótesis), entre los objetivos (y medidas) en las diversas perspectivas, a fin de que puedan ser gestionadas y validadas. La cadena de causa-efecto debe saturar las cuatro perspectivas de un Cuadro de Mando Integral, sin excepción.

Un Cuadro de Mando Integral adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio. Debe identificar y hacer que sea explícita la secuencia de hipótesis respecto a las relaciones de causa-efecto, entre las medidas de los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados. Cada una de las medidas seleccionadas para una Cuadro de Mando Integral debe ser un elemento en una cadena de relaciones de causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización. (pág. 44-45)

Gráfico 8: Cadena de relaciones de causa-efecto



Fuente: Kaplan & Norton (1996)

Elaborado por: Jimena Saraguro

2.2.22. Herramientas financieras

Según Kaplan & Norton (1996) determina que:

En la gestión financiera de las organizaciones se requiere el uso de algunas herramientas para poder llevar correctamente la administración de los negocios o recursos económicos. Estas herramientas son aplicables en las operaciones comerciales, industriales y de servicios, entre todos; y se llevan a cabo e inclusive en nuestra actividad personal. Estas ofrecen estructura, información y recursos para sus decisiones relacionadas con el dinero y de esta manera reducir el temor a la incertidumbre financiera y aumentar la capacidad de tomar decisiones, en lugar de tener que reaccionar continuamente ante la crisis. (pág. 86)

2.2.23. Información financiera

Según Kaplan & Norton (1996) determina que:

La información financiera es la que produce la contabilidad, indispensable para la administración y el desarrollo de las empresas, y por lo tanto, es procesada y concentrada para uso de la gerencia y personas que trabajan en la empresa. La necesidad de esta información hace que se produzcan los estados financieros. La información financiera se ha convertido en un conjunto integrado de estados financieros y notas para expresar, cuál es la situación financiera, resultado de operaciones y cambios en la situación financiera de una empresa.

La información financiera es de gran importancia porque a través de ella, los usuarios pueden establecer sus conclusiones sobre el desempeño financiero de la entidad. Por medio de esta información y otros elementos de juicio, el usuario podrá evaluar el futuro de la empresa y tomar decisiones de carácter económico sobre la misma. (pág. 86)

2.2.23.1. Objetivos de la información

Según Kaplan & Norton (1996) determina que:

Los estados financieros básicos deben cumplir el objetivo de informar sobre la situación financiera de la empresa en cierta fecha, y los resultados de sus operaciones y cambios por el periodo contable determinado.

Por medio de la información financiera, las empresas pueden comunicar su situación y llevar al interesado a fijar cierto punto de vista o una posición. La capacidad de la información financiera es la de transmitir datos que satisfaga el usuario, la cual debe servirles para:

- Tomar decisiones de inversión y crédito.
- Conocer sobre la solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad para generar recursos.
- Evaluar el origen, características y rendimiento de los recursos financieros del negocio.
- Conocer sobre el manejo del negocio y evaluar la gestión de la administración.

La información financiera permite al usuario formarse un juicio sobre:

- El nivel de rentabilidad.
- La posición financiera, que incluye su solvencia y liquidez.
- La capacidad financiera de crecimiento.
- El flujo de fondos. (pág. 86-87)

2.2.23.2. Características de la información financiera

Según Kaplan & Norton (1996) determina que:

Las características deseables de la información financiera están relacionadas con:

- La utilidad, ya que su contenido debe ser significativo, relevante, veraz, comparable y oportuno.
- La confiabilidad, siendo consistente, objetiva y verificable.
- La provisionalidad, incluye estimaciones para determinar la información, que corresponde a cada período contable.

El contenido de la información financiera debe permitir llegar a un juicio. Para ello, se debe caracterizar por ser imparcial y objetivo, a fin de no influenciar en el lector a cierto punto de vista, respondiendo así a las características de confiabilidad y veracidad. (pág. 87)

2.2.24. Los estados financieros

Según Kaplan & Norton (1996) determina que:

Los estados financieros representan la información financiera en reportes formales para los grupos interesados en conocer sobre la situación de la organización. La gestión financiera requiere de información actualizada para tomar las decisiones correspondientes sobre sus operaciones. La información financiera de la empresa se encuentra registrada en las cuentas, cuyos cambios deben reportarse periódicamente en los estados financieros.

Los estados financieros presentan los recursos o utilidades generados en la operación de la organización, los principales cambios ocurridos en la estructura financiera de la entidad y su reflejo final en el efectivo e inversiones temporales a través de un período determinado. (pág. 88)

2.2.25. Análisis e interpretación de los estados financieros

Según Kaplan & Norton (1996) determina que:

El análisis financiero es un proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos cuantitativos y cualitativos, y de hechos históricos y actuales de una empresa. Su propósito es obtener un diagnóstico sobre el estado real de la compañía, permitiéndole con ello una adecuada toma de decisiones.

Podemos entonces decir que, el análisis financiero es un proceso de selección, relación y evaluación, donde se selecciona la información disponible respecto a un negocio, que interese al usuario, sea relevante y que afecte la decisión según las circunstancias y se relaciona de tal manera que sea más significativa, haciendo un estudio de ella. (pág. 94)

2.2.26. Razones financieras

Según Kaplan & Norton (1996) determina que:

Existen herramientas analíticas, que debe usar el administrador financiero, para tomar decisiones racionales en relación con los objetivos de la empresa, las cuales pueden expresarse en razones e índices, cuyas bases son tomadas de los estados financieros y por lo tanto, son un tipo de análisis vertical, es decir, establecidas del Balance General o el Estado de Resultados o combinaciones de los dos, cuyas razones e índices deben ser comparadas a través del tiempo con períodos anteriores o contra estándares. (pág. 99)

2.2.26.1. Clasificación de las razones financieras

Según Kaplan & Norton (1996) determina que:

Las razones financieras, para una mejor interpretación y análisis, han sido clasificadas de múltiples maneras. Algunos prefieren otorgar mayor importancia a la rentabilidad de la empresa con la explicación de los indicadores de solvencia, liquidez y eficiencia. Otros plantean en primer lugar la solvencia y después la rentabilidad y la estabilidad, definiendo esta última en la misma

categoría de la eficiencia. De la misma manera, existen muchas razones o índices que pueden calcularse con base en los estados financieros de un ente económico, pero no todos son importantes a la hora de diagnosticar una situación o evaluar un resultado.

Los diversos indicadores se han clasificado en cuatro grupos, tales como:

- Razones de liquidez.
- Razones de actividad.
- Razones de endeudamiento.
- Razones de rentabilidad.

A su vez, cada uno de estos grupos incorpora una serie de razones o índices que serán estudiados de manera independiente. Sin embargo, antes de entrar en el estudio propuesto de los indicadores financieros debe tenerse en cuenta, la inflación que debe ser calculada y contabilizado su efecto. (pág. 100)

2.2.26.1.1. Razones de liquidez

Según Kaplan & Norton (1996) determina que:

Son aquellas que evalúan la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo. Implica, por tanto, la habilidad para convertir activos en efectivo. Las razones de liquidez reflejan la capacidad de una empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo conforma se vencen, a partir de ellas se pueden obtener muchos elementos de juicio sobre la solvencia de efectivo actual de la empresa y su capacidad para permanecer solvente en caso de situaciones adversas. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la que pagan sus obligaciones de corto plazo. En esencia se busca comparar para satisfacer dichas obligaciones.

Entre las razones de liquidez se tienen:

- Capital de trabajo neto.
- Razón circulante.
- Prueba ácida. (pág. 100-101)

2.2.26.1.2. Razones de actividad

Según Kaplan & Norton (1996) determina que:

Son las que establecen la efectividad con la que se están usando los recursos de la empresa. Estas razones, llamadas también indicadores de rotación, miden el grado de eficiencia con el cual una empresa emplea las diferentes categorías de activos que posee o utiliza en sus operaciones, teniendo en cuenta su velocidad de recuperación, expresando el resultado mediante índices o números de veces.

Las razones de actividad miden la velocidad con que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo, entre las cuales se tiene:

- Rotación de inventarios.
- Rotación de cartera.
- Período promedio de cobro.
- Período promedio de pago.
- Rotación de activos. (pág. 102-103)

2.2.26.1.3. Razones de endeudamiento

Según Kaplan & Norton (1996) determina que:

Razones de estructura de capital y solvencia, que miden el grado en el cual la empresa ha sido financiada mediante deudas. Estas razones indican el monto del dinero de terceros, que se utiliza para generar utilidades; estas son de gran importancia ya que comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo, entre las cuales se tienen:

- Nivel de endeudamiento.
- Razón pasivo a capital.
- Leverage. (pág. 104-105)

2.2.26.1.4. Razones de rentabilidad

Según Kaplan & Norton (1996) determina que:

Miden la eficiencia de la administración a través de los rendimientos generados sobre las ventas y sobre la inversión. Las razones de rentabilidad, también llamadas de rendimiento se emplean para controlar los costos y gastos en que debe incurrir y así convertir las ventas en ganancias o utilidad.

Hay dos tipos de razones de rentabilidad; las que muestran la rentabilidad en relación con las ventas y las que muestran la rentabilidad en relación con la inversión, las cuales indican la eficiencia de operación de la compañía.

Estas razones permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños, entre las cuales se tienen:

- Margen bruto de utilidad.
- Margen de utilidades operacionales.
- Margen neto de utilidad.
- Rendimiento de la inversión.
- Rendimiento del capital común.
- Utilidades por acción.
- Dividendos por acción. (pág. 105-107)

2.3. HIPÓTESIS

2.3.1. Hipótesis general

La aplicación de un diseño de un modelo de gestión financiera para el Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo, Provincia de Tungurahua, contribuirá en la toma correcta de decisiones financieras para la optimización de los recursos.

2.3.2. Hipótesis específicas

- Al construir las bases conceptuales teóricas permitirá contribuir al trabajo investigativo y consolidar los conocimientos sobre la gestión financiera en el Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo.
- Al establecer la metodología, técnicas e instrumentos de investigación, permitirá determinar el riesgo de las operaciones de la gestión financiera del Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo.
- Al diseñar un modelo de gestión financiera donde contenga procedimientos permitirá identificar y controlar los procesos financieros con la finalidad de mejorar la toma de decisiones.

2.4. VARIABLES

2.4.1. Variable independiente

- Modelo de gestión financiera

2.4.2. Variable dependiente

- La eficiencia y eficacia de los procesos financieros

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1. Modalidad

La presente investigación, nos permitirá desarrollar los objetivos planteados anteriormente, tanto el general como los específicos y las causas que indiquen la presencia del problema, que incidencia tenga dentro del Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo, para lo cual se utilizará las siguientes modalidades.

Cuantitativa.- Se fundamenta en la medición de datos numéricos mediante la aplicación de encuestas que al ser interpretado sus resultados nos ayudará a comprobar la hipótesis ya planteada.

Cualitativa.- Se fundamenta en metodologías que nos permite analizar palabras y hechos que nos permiten obtener conclusiones de la investigación.

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Investigación Descriptiva.- Describe de modo sistemático los datos que tengan un impacto al objeto a investigar las características de una población, situación o área a ser estudiada con el fin de presentar una interpretación correcta.

Investigación Documental.- Se sustenta en la documentación escrita, páginas web, sobre un determinado tema siendo seleccionados y analizados aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con el objeto de estudio.

Investigación de Campo.- Se recopilará la información en el lugar del objeto de estudio y permitiendo obtener datos que nos permita desarrollar la investigación.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la elaboración de la presente investigación se ha tomado como población tanto al personal administrativo como operativo que está compuesto por 10 empleados que laboran en el Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo, para lo cual no se requiere del cálculo de la muestra.

Las encuestas así como también las entrevistas se realizarán al personal administrativo como operativo por su conocimiento e involucramiento en el desarrollo de las actividades de la institución.

Tabla 1: Nómina de empleados

| NOMBRE | INSTRUCCIÓN/TÍTULO | CARGO |
|-------------------|--------------------------------------|--------------|
| Wilmo Villegas | Ing. En Administración de Empresas | Primer jefe |
| Amanda Álvarez | Ing. En Contabilidad y Auditoría CPA | Contadora |
| Miguel Espinoza | Bachiller | Segundo jefe |
| Jesús Beltrán | Bachiller | Bombero |
| Vinicio Chamba | Bachiller | Bombero |
| Edison Iza | Bachiller | Bombero |
| Henry Núñez | Bachiller | Bombero |
| Darwin Pico | Bachiller | Bombero |
| Alexander Sánchez | Bachiller | Bombero |
| Henry Tixe | Bachiller | Bombero |

Fuente: Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo

Elaborado por: Jimena Saraguro

3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1. Métodos

Los métodos a utilizar en la investigación son los siguientes:

Inductivo.- Este método consiste en ordenar las ideas de lo particular a lo general, aplicando en la verificación de la hipótesis.

Deductivo.- Este método parte de las verdades generales o universales hasta llegar a las particulares, descendiendo de las causas a los efectos.

3.4.2. Técnicas

Las técnicas a utilizar son las siguientes:

Observación.- Con esta técnica se puede observar las instalaciones del Cuerpo de Bomberos, además de las diferentes actividades que desarrolla la institución con el fin de tener un conocimiento general del área objeto de estudio.

Encuesta.- Es una herramienta de gran importancia ya que permite conocer la realidad de la institución, detectar sus falencias a través de la recopilación de información.

Entrevista.- Es una herramienta que permite obtener información de la institución, en la cual consiste en un dialogo entre dos personas que son el entrevistado y el investigador.

3.4.3. Instrumentos

Cuestionarios.- Es un instrumento de investigación que consiste en una serie de preguntas con el propósito de obtener información de la institución.

3.5. RESULTADOS

Tabulación.- Esta técnica permite el recuento de los datos obtenidos en las encuestas y obtener los resultados.

Análisis e interpretación de los resultados.- Permite detallar y analizar los datos obtenidos en las encuestas realizadas al personal de la institución y la tabulación de los mismos.

Este método nos ayudará a emitir información concreta y evidencia suficiente para justificar el problema expuesto, que permita constatar las incógnitas establecidas a lo largo de la investigación plasmado en el presente trabajo, para lo cual se ha formulado una serie de preguntas que tiene fundamento en las variables dependientes e independientes.

1) ¿Conoce usted la misión, visión y los objetivos de la institución?

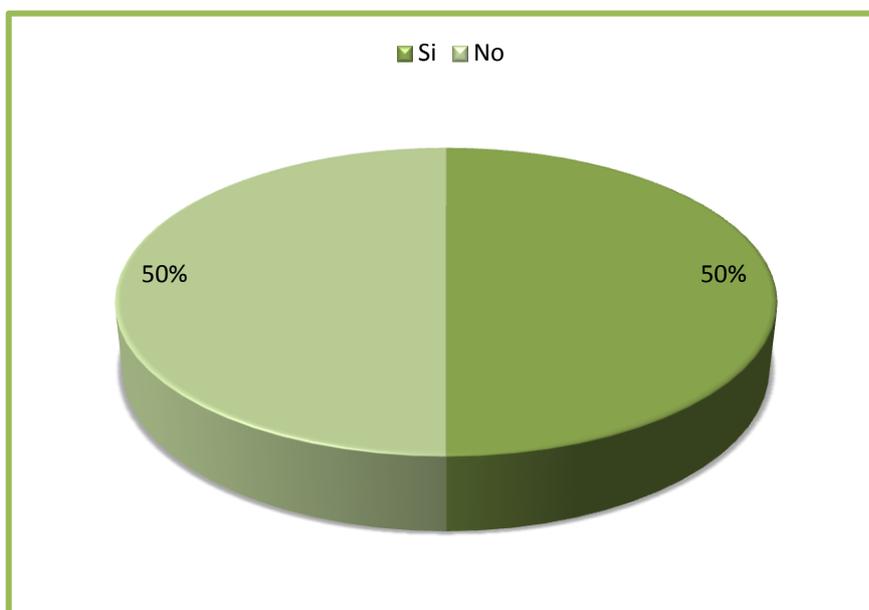
Tabla 2: Misión, Visión y Objetivos

| Alternativa | Resultado | Porcentaje |
|-------------|-----------|------------|
| Si | 5 | 50% |
| No | 5 | 50% |
| Total | 10 | 100% |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jimena Saraguro

Gráfico 9: Misión, Visión y Objetivos



Fuente: Tabla 2

Elaborado por: Jimena Saraguro

Análisis e interpretación

De la totalidad de los encuestados en la institución, el 50% manifiesta conocer la misión, visión y objetivos, mientras que el 50% indican que no conocen, esto se da por la falta de medios informativos que contribuyan al conocimiento del personal, al no saber el personal no pueden orientarse a donde y como quieren llegar a cumplir los objetivos de la institución.

2) ¿Se cumplen al 100% los objetivos trazados en la institución?

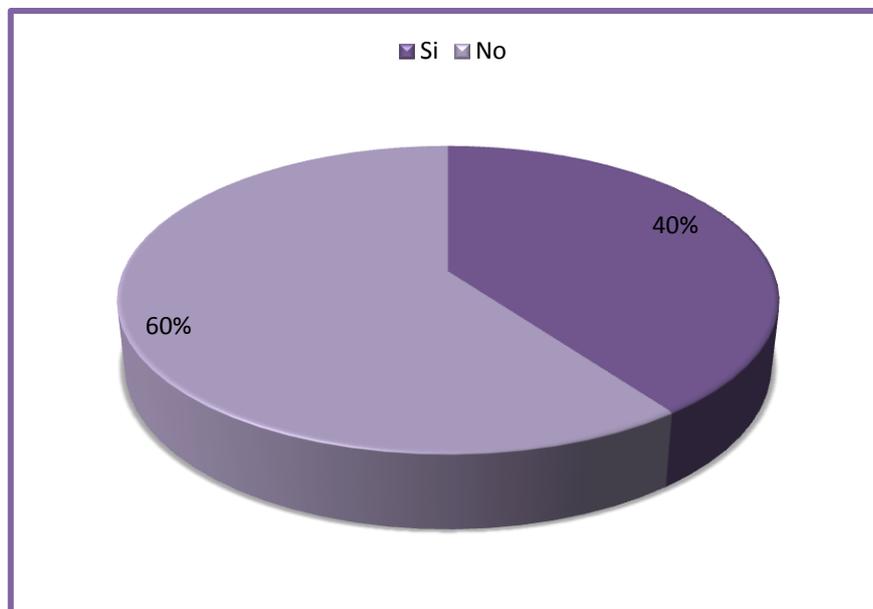
Tabla 3: Objetivos

| Alternativa | Resultado | Porcentaje |
|-------------|-----------|------------|
| Si | 4 | 40% |
| No | 6 | 60% |
| Total | 10 | 100% |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jimena Saraguro

Gráfico 10: Objetivos



Fuente: Tabla 3

Elaborado por: Jimena Saraguro

Análisis e interpretación

De la totalidad de los encuestados en la institución, el 40% manifiesta que si se cumple los objetivos, mientras que el 60% indican que no se cumple los objetivos, esto ha ocasionado que la institución no sea eficiente, este problema se da por la falta de conocimientos en la aplicación de los mismos.

3) ¿Cree usted que existe compromiso por parte del personal hacia la institución?

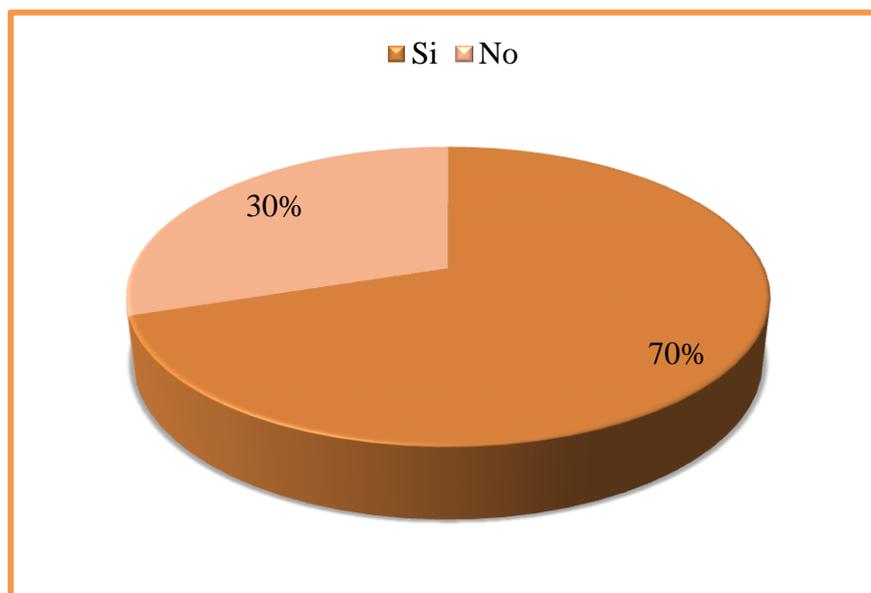
Tabla 4: Compromiso hacia la institución

| Alternativa | Resultado | Porcentaje |
|-------------|-----------|------------|
| Si | 7 | 70% |
| No | 3 | 30% |
| Total | 10 | 100% |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jimena Saraguro

Gráfico 11: Compromiso hacia la institución



Fuente: Tabla 4

Elaborado por: Jimena Saraguro

Análisis e interpretación

De la totalidad de los encuestados en la institución, el 70% manifiesta que si tienen compromiso con la institución, mientras que el 30% considera que no tienen ningún tipo de compromiso, para solucionar este problema se debe realizar un estudio del malestar del personal, para así determinar cuáles son sus inconformidades y así poder dar posibles soluciones.

4) ¿En la institución se preocupan porque exista un buen clima laboral?

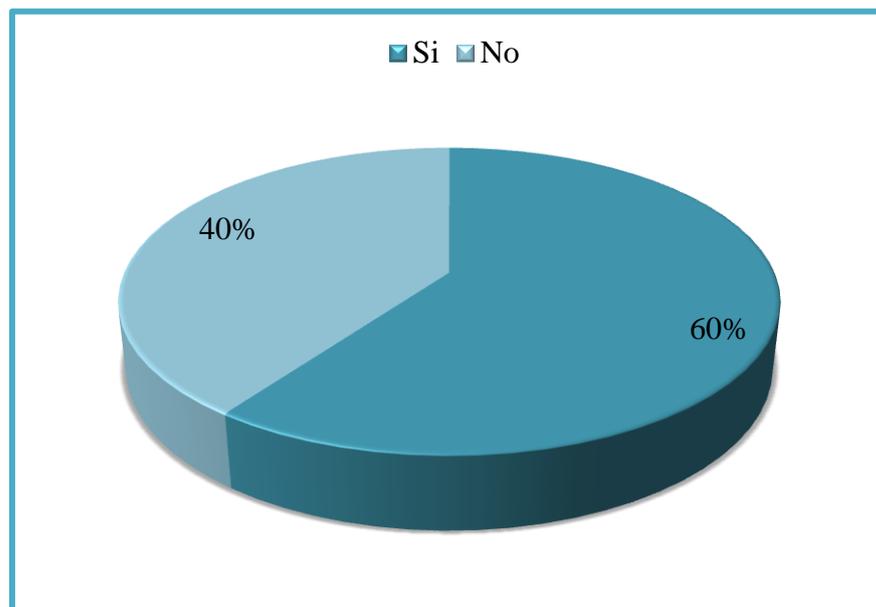
Tabla 5: Clima laboral

| Alternativa | Resultado | Porcentaje |
|-------------|-----------|------------|
| Si | 6 | 60% |
| No | 4 | 40% |
| Total | 10 | 100% |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jimena Saraguro

Gráfico 12: Clima Laboral



Fuente: Tabla 5

Elaborado por: Jimena Saraguro

Análisis e interpretación

De la totalidad de los encuestados en la institución, el 60% manifiesta que si existe un buen clima laboral, mientras que el 40% expresan que no existe un buen ambiente de trabajo, esto se debe a la falta de comunicación entre las diferentes guardias y el personal administrativo, el cual no permite un mejor desempeño en las actividades de la institución.

5) ¿La institución se preocupa por fomentar la capacitación continua en el personal?

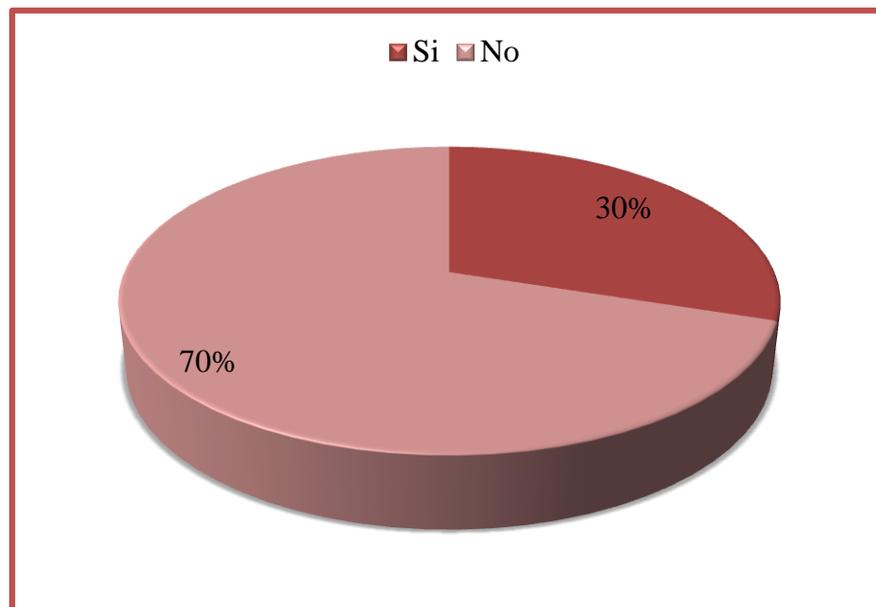
Tabla 6: Capacitación continua

| Alternativa | Resultado | Porcentaje |
|-------------|-----------|------------|
| Si | 3 | 30% |
| No | 7 | 70% |
| Total | 10 | 100% |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jimena Saraguro

Gráfico 13: Capacitación continua



Fuente: Tabla 6

Elaborado por: Jimena Saraguro

Análisis e interpretación

De la totalidad de los encuestados en la institución, el 30% manifiesta que existe una capacitación continua, mientras que el 70% expresa que no se realiza capacitaciones al personal, esto se debe a que no existe convenios con otras instituciones para la realización de capacitaciones y por la falta de presupuesto para el mismo.

6) ¿La solución de problemas y la implementación de mejoras en el proceso financiero de la institución son efectivos?

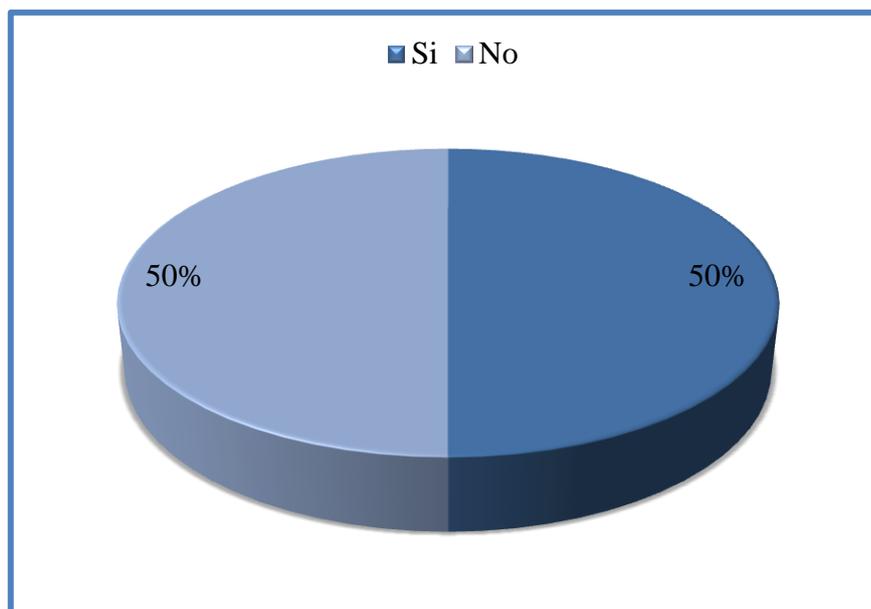
Tabla 7: Mejoras en el proceso financiero

| Alternativa | Resultado | Porcentaje |
|-------------|-----------|------------|
| Si | 5 | 50% |
| No | 5 | 50% |
| Total | 10 | 100% |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jimena Saraguro

Gráfico 14: Mejoras en el proceso financiero



Fuente: Tabla 7

Elaborado por: Jimena Saraguro

Análisis e interpretación

De la totalidad de los encuestados en la institución, el 50% manifiestan que existe un proceso financiero para brindar una solución a los problemas de la institución, mientras que el 50% expresan que no existe ningún tipo de proceso que permita solucionar los problemas a tiempo, esto se debe a que no existe un sistema financiero establecido.

7) ¿En la institución se aplica indicadores financieros y no financieros para medir la gestión de la institución?

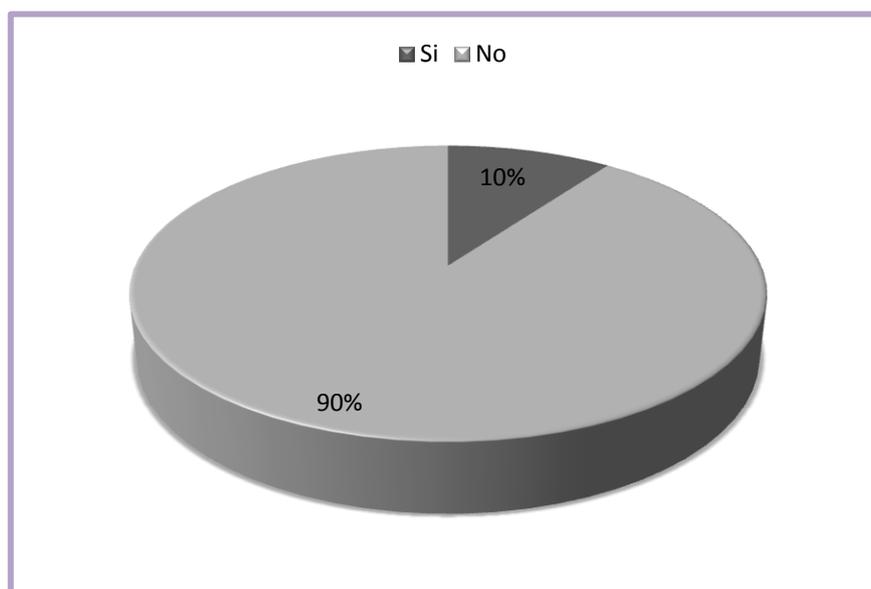
Tabla 8: Indicadores financieros y no financieros

| Alternativa | Resultado | Porcentaje |
|-------------|-----------|------------|
| Si | 1 | 10% |
| No | 9 | 90% |
| Total | 10 | 100% |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jimena Saraguro

Gráfico 15: Indicadores financieros y no financieros



Fuente: Tabla 8

Elaborado por: Jimena Saraguro

Análisis e interpretación

De la totalidad de los encuestados en la institución, el 10% manifiesta que si se utiliza indicadores financieros y no financieros, mientras que el 90% expresa que no se aplica indicadores, esto se debe a que la institución no cuenta con indicadores establecido, la aplicación de dichos indicadores es importante, debido a que estos forman parte fundamental para mejorar la rentabilidad e incrementar los beneficios de la institución.

8) ¿A su criterio, cree que una adecuada gestión en la institución ayudará a mejorar el proceso administrativo y la rentabilidad?

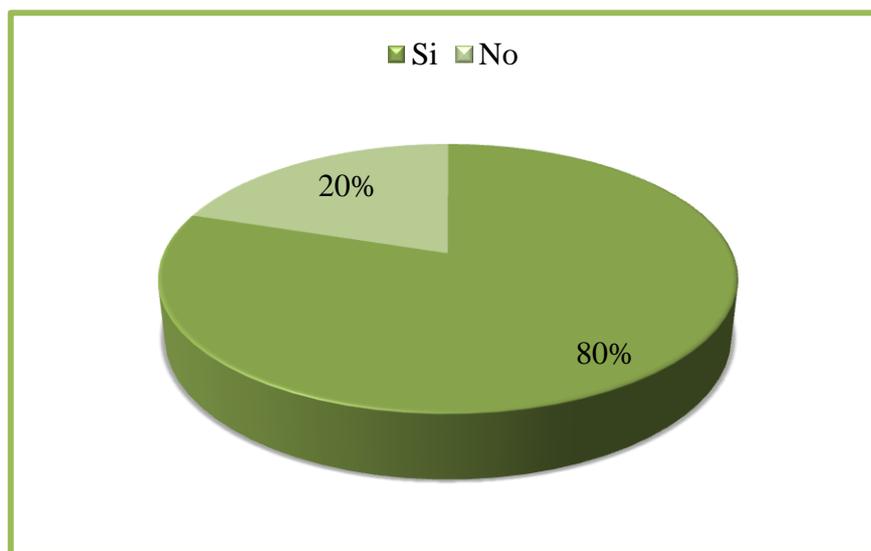
Tabla 9: Gestión adecuada

| Alternativa | Resultado | Porcentaje |
|-------------|-----------|------------|
| Si | 8 | 80% |
| No | 2 | 20% |
| Total | 10 | 100% |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jimena Saraguro

Gráfico 16: Gestión adecuada



Fuente: Tabla 9

Elaborado por: Jimena Saraguro

Análisis e interpretación

De la totalidad de los encuestados en la institución, el 80% manifiestan que es necesario la implementación de un cuadro de mando integral, mientras que el 20% indican que no es necesarios su aplicación, se debería aplicar el cuadro de mando integral porque permitirá, una mejor planificación y control de todas las actividades y ayudada a optimizar los recursos.

9) ¿Qué nivel de importancia tiene la información financiera en la rentabilidad de la institución?

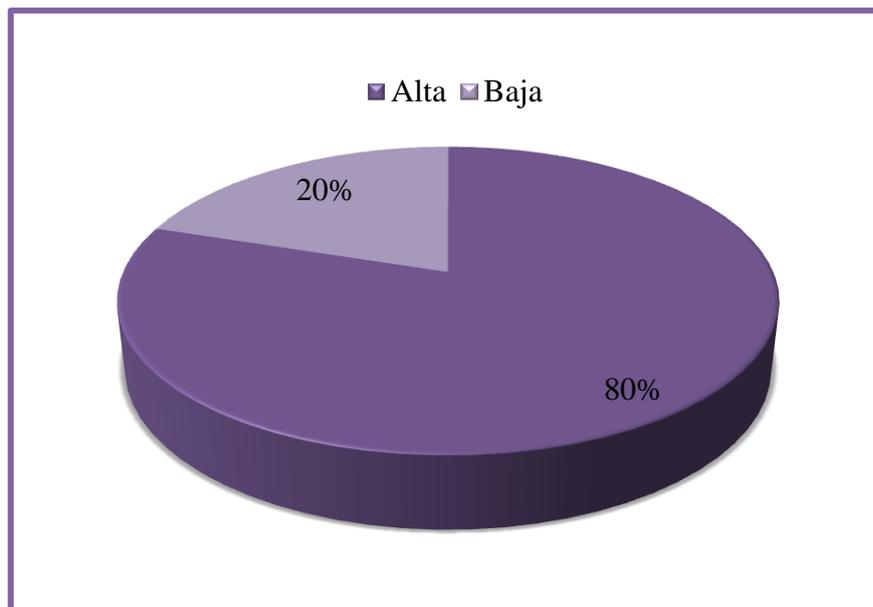
Tabla 10: Información financiera

| Alternativa | Resultado | Porcentaje |
|-------------|-----------|------------|
| Alta | 8 | 80% |
| Baja | 2 | 20% |
| Total | 10 | 100% |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jimena Saraguro

Gráfico 17: Información financiera



Fuente: Tabla 10

Elaborado por: Jimena Saraguro

Análisis e interpretación

De la totalidad de los encuestados, el 80% manifiestan que es importante la información financiera, mientras que el 20% indican que no es importante. La mayoría del personal de la institución indica que es muy importante la información financiera, porque permite planificar, controlar, y dirigir los resultados a corto, mediano y largo plazo.

10) ¿Para la toma de decisiones financieras existen estrategias debidamente establecidas que mejoren el manejo del presupuesto?

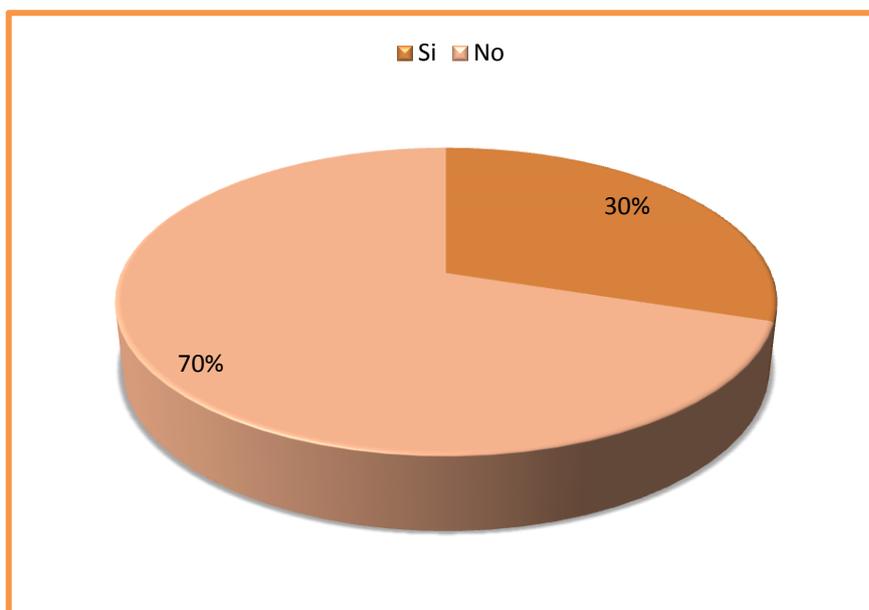
Tabla 11: Toma de decisiones

| Alternativa | Resultado | Porcentaje |
|--------------------|------------------|-------------------|
| Si | 3 | 30% |
| No | 7 | 70% |
| Total | 10 | 100% |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jimena Saraguro

Gráfico 18: Toma de decisiones



Fuente: Tabla 11

Elaborado por: Jimena Saraguro

Análisis e interpretación

De la totalidad de los encuestados, el 30% manifiesta que se aplican estrategias en cuanto a la toma de decisiones, mientras que el 70% desconoce la aplicación de estrategias establecidas.

3.6. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Para la demostración del presente trabajo investigativo es necesario realizar la comprobación, para esto se aplicará la prueba del Chi cuadrado (X^2), el cual nos permite determinar los valores observados y esperados, admitiendo la comparación global del grupo de frecuencias a partir de la hipótesis que se quiere verificar, el modelo de Gestión Financiera mejorará el proceso administrativo y la rentabilidad del Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo, Provincia de Tungurahua.

Para la comprobación de la hipótesis se realiza una tabla de comparación de las dos variables, que nos permita la aplicación de la fórmula del chi-cuadrado, para lo cual se calculará con los datos y respuestas obtenidas según las encuestas en las preguntas número Siete y Ocho, realizadas a 10 personas entre el personal administrativo como operativo de la institución.

3.6.1. Combinación de frecuencias

Una vez seleccionada las preguntas de las encuestas aplicadas y al existir concordancia entre cada una de las variables investigadas, se procede a sumar la totalidad de las respuestas y realizar los pasos necesarios para el cálculo de la hipótesis.

Fórmula para calcular el chi-cuadrado:

$$X^2 = \sum \left[\frac{(fo - fe)^2}{fe} \right]$$

Simbología:

Ha = Hipótesis alternativa

Ho = Hipótesis nula

α = Nivel de significación

v = Grados de libertad

k = Número de categorías

j = Número de columnas (variables)

X^2 = Chi-cuadrado

Σ = Sumatoria

f_o = Frecuencias Observadas

f_e = Frecuencias esperadas

$X^2 c$ = chi-cuadrado calculado

Pasos para el cálculo del chi-cuadrado

1. Determinar (f_e) y completar la tabla de contingencia.
2. Plantear las Hipótesis ($H_o - H_a$)
3. Determinar el nivel de significación (α)
4. Encontrar los grados de libertad (v)
5. Determinar X^2 crítico (tabla)
6. Calcular X^2
7. Decisión - Conclusión

Recolección de datos y cálculos estadísticos

Tabla 12: Frecuencias observadas

| INDICADORES FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS PARA MEDIR LA GESTIÓN | INCIDENCIA EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LA RENTABILIDAD | | |
|--|---|----|-------|
| | SI | NO | TOTAL |
| SI | 0 | 1 | 1 |
| NO | 8 | 1 | 9 |
| TOTAL | 8 | 2 | 10 |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jimena Saraguro

Tabla 13: Frecuencias esperadas

| INDICADORES FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS PARA MEDIR LA GESTIÓN | INCIDENCIA EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LA RENTABILIDAD | | |
|--|---|----------|-----------|
| | SI | NO | TOTAL |
| SI | 0,8 | 0,2 | 1 |
| NO | 7,2 | 1,8 | 9 |
| TOTAL | 8 | 2 | 10 |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jimena Saraguro

Fórmula

$$E = \frac{TF \cdot TC}{TG}$$

$$E = \frac{(8)(1)}{10}$$

$$E = 0,8$$

$$E = \frac{(8)(9)}{10}$$

$$E = 7,2$$

$$E = \frac{(2)(1)}{10}$$

$$E = 0,2$$

$$E = \frac{(2)(9)}{10}$$

$$E = 1,8$$

Tabla 14: Cálculo del Chi-Cuadrado

| Fo | fe | fo - fe | (fo - fe) ² | (fo - fe) ² /fe |
|-----------|-----------|---------|--------------------------|----------------------------|
| 0 | 0,8 | -0,8 | 0,64 | 0,80 |
| 8 | 7,2 | 0,8 | 0,64 | 0,09 |
| 1 | 0,2 | 0,8 | 0,64 | 3,20 |
| 1 | 1,8 | -0,8 | 0,64 | 0,36 |
| 10 | 10 | | X² = S | 4,44 |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jimena Saraguro

3.6.2. Planteamiento de las hipótesis

1. Ho: $f_o = f_e$.- La aplicación del modelo de Gestión Financiera **no incide** en el proceso administrativo y en la rentabilidad del Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo, Provincia de Tungurahua.

2. Ha: $f_o \neq f_e$.- La aplicación del modelo de Gestión Financiera **si incide** en el proceso administrativo y en la rentabilidad del Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo, Provincia de Tungurahua.

3. Selección del nivel de significación: Se utilizará el nivel $\alpha = 0,05$

4. Especificación de las regiones de Aceptación y Rechazo: Para decidir sobre estas regiones, primero determinamos los grados de libertad conociendo que el cuadro está formado por 2 filas y 2 columnas.

$$v = (k-1) (j-1)$$

$$v = (2-1) (2-1)$$

$$v = 1 \times 1 = 1$$

Tabla 15: Tabla del Chi-Cuadrado

| Alfa | 0,1 | 0,05 | 0,02 | 0,01 | 0,00 |
|---------------------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Grados de libertad | | | 5 | | 5 |
| 1 | 2,7 1 | 3,84 | 5,02 | 6,63 | 7,88 |
| 2 | 4,6 1 | 5,99 | 7,38 | 9,21 | 10,6 0 |

Fuente: Tabla

Elaborado por: Jimena Saraguro

Alfa: Este valor hace referencia al nivel de confianza que deseamos que tenga los cálculos de la prueba; en este caso el nivel de confianza es del 70%, el valor de alfa debe ser del 0,05 lo cual corresponde al complemento porcentual de la confianza. Entonces el Chi-cuadrado tabla $(x^2t) = 3,84$

5. Calcular X^2

De acuerdo a la tabla de contingencia 2 x 2 utilizaremos la fórmula:

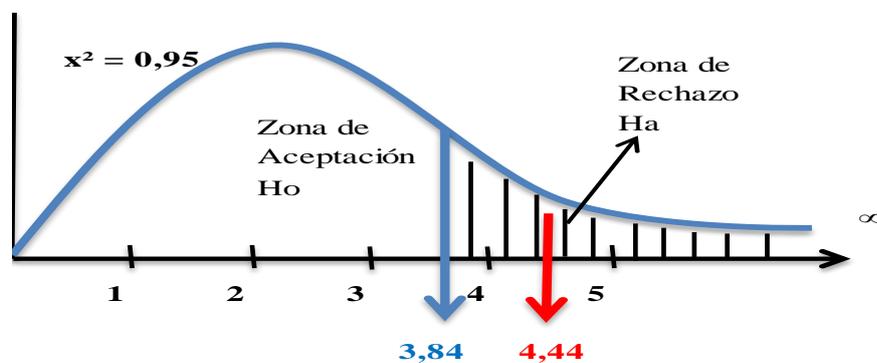
$$X^2 = \sum \left[\frac{(fo - fe)^2}{fe} \right]$$

$$X^2 c = 4,44$$

3.6.3. Determinar X^2 crítico (tabla)

La representación gráfica sería:

Gráfico 19: Comprobación Hipótesis



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jimena Saraguro

3.6.4. Decisión / Conclusión

Para la toma de decisión correspondiente es importante recordar que:

$x^2c > x^{2t}$ = Hip tesis de trabajo

$x^2c < x^{2t}$ = Hip tesis nula

De acuerdo al resultado obtenido se puede comprobar que el Chi-cuadrado es mayor que el Chi-cuadrado tabla ($x^2c > x^{2t} = 4,44 > 3,84$) por lo que se acepta la hipótesis de trabajo y se rechaza la hipótesis nula; es decir que la aplicación del modelo de Gestión Financiera si incide en el proceso administrativo y en la rentabilidad del Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo, Provincia de Tungurahua; esto demuestra que la variable dependiente está ligada a la variable independiente.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1. TÍTULO

“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EL CUERPO DE BOMBEROS DEL CANTÓN TISALEO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”

4.1.1. Generalidades

4.1.1.1. Identificación

Tabla 16: Identificación del Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo

| | |
|--------------------------------|--|
| Razón Social | Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo |
| Comandante | Ing. Wilmo Villegas |
| Matriz | Real Audiencia y 20 de octubre |
| Teléfono administrativo | 032751792 |
| Teléfono de emergencias | 032751793 |
| Logo |  |
| Email | bomberos_tisaleo@hotmail.com |
| Página Web | www.bomberosdetisaleo.gob.ec |

Fuente: Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo
Elaborado por: Jimena Saraguro

4.1.1.2. Reseña histórica

Con resolución # SNGR-122-2011 aprobada el 10 de junio del 2011, se creó EL CUERPO DE BOMBEROS DEL CANTÓN TISALEO, con la finalidad de cumplir con funciones específicas en bien de la comunidad, salvaguardando la integridad y la vida de los habitantes del cantón y sus alrededores, socorriendo en desastres, accidentes y defensa contra incendios que puedan acaecer en el lugar.

Una vez creado el cuerpo de bomberos y poniendo en funcionamiento el destacamento ubicado en las calles Cacique Tisaleo y Amazonas, se procede a convocar a personas con buena voluntad de servir y ayudar a la comunidad, de las cuales se seleccionó a las 5 personas más capaces de afrontar las labores de bombero del cantón quienes recibieron un curso sobre salvamento y rescate.

4.1.1.3. Misión

Salvar vidas y proteger bienes inmuebles con acciones oportunas y eficientes en la lucha contra el fuego, rescate y salvamento, atender en caso de emergencias por desastres naturales y/o producidos por el ser humano.

El trabajo del Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo se basa en la Ley de Defensa Contra Incendios y sus Reglamentos. La jurisdicción se extiende en el Cantón Tisaleo y colabora con otros Cuerpos de Bomberos de la Provincia de Tungurahua y del País.

4.1.1.4. Visión

Institución técnica rectora de la gestión de emergencias en el Cantón Tisaleo que utiliza protocolos de operación normalizados con equipamiento de tecnología y personal altamente calificado y empoderado para tranquilidad y satisfacción de la comunidad.

4.1.1.5. Objetivos generales

El Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo es un organismo de derecho público, eminentemente técnico y dependiente de la Secretaría Nacional de Gestión de Riesgos, al servicio de la Sociedad Civil.

La Profesión Bomberil requiere de un depurado patriotismo y un máximo de abnegación. Demanda una clara concepción del cumplimiento del deber, acendrado espíritu profesional, firmeza de carácter, sentido de responsabilidad, valor, obediencia, subordinación, compañerismo y lealtad”.

La Institución tiene como objetivos: el combate de incendios estructurales y forestales, rescate y salvamento, aplicación de primeros auxilios, la atención Pre-hospitalaria, prevención de accidentes y la eliminación de riesgos, prestar servicio a la colectividad cuando sea requerido.

4.1.1.6. Valores institucionales

El personal del Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo reúne ciertas características que los identifican como personas de nobleza de espíritu y solidaridad ante quienes más necesiten de su apoyo.

- **Lealtad:** Institución comprometida con la comunidad para proveer de servicios, salvar vidas y proteger bienes.
- **Honradez:** Respetar los bienes de la institución y de la comunidad conforme la ley.
- **Valentía:** Enfrentar los riesgos con acciones que permitan el fiel cumplimiento de la misión institucional en beneficio de la población afectada.
- **Disciplina:** Es la realización de la labor acorde con características de responsabilidad y cumplimiento de las actividades de los procesos institucionales que han sido designados.
- **Trabajo en equipo:** Cumplir con los objetivos planteados en forma coordinada e integrada entre las personas y los procesos.
- **Solidaridad:** Brindar y compartir con la comunidad el apoyo y la ayuda que necesitan.

- **Abnegación:** Renuncia de los intereses personales en beneficio de los interés de la comunidad.
- **Respeto:** Consideración con las actitudes y comportamientos sociales.
- **Compromiso:** Convicción personal en torno a los beneficios que trae el desempeño responsable de las tareas a su cargo para cumplimiento de la misión y visión institucional.
- **Carácter voluntario:** Integración y colaboración de los habitantes del Cantón Tisaleo con los servicios que brinda el Cuerpo de Bomberos.

4.1.1.7. Servicios que oferta

El Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo, trabaja en base a la Ley de Defensa Contra Incendios y se fundamenta de acuerdo a Ordenanzas Municipales y Normas de Procedimientos al cual están sujetos todos sus componentes.

Su trabajo se extiende a lo largo y ancho del Cantón Tisaleo, sin embargo, se coordina con todos los Cuerpos de Bomberos de la Provincia, del País y del Mundo.

a) Prevención

Es el brazo operativo más importante de la institución, el objetivo principal es mantener a la ciudadanía capacitada en prevención de incendios tanto en sus hogares como en el sector comercial, realizando inspecciones periódicas de sus instalaciones.

b) Contra incendios

Todo el personal operativo se encuentra en capacidad de intervenir en caso de suscitarse un incendio, las medidas preventivas, el combate del incidente y la evaluación final son pasos fundamentales para controlar el fuego y mantener a la comunidad a salvo.

c) Rescate y salvamento

Especialistas en rescate, vehicular, altura, montaña, acuático y estructuras colapsadas forman parte de un grupo de profesionales que intervienen pensando en la integridad de las personas y sus bienes.

d) Servicios adicionales

- **Permisos de funcionamiento**

Es un documento que avala el funcionamiento de los centros comerciales, locales de comida, pequeños negocios, industrias, centro de tolerancia, bares y discotecas, entre otros, luego de haber realizado la inspección debida, garantizando el funcionamiento, verificando todas las medidas de seguridad.

- **Servicios de ambulancia**

Este servicio se lo brinda dentro y fuera de la ciudad, para efectuar traslados de pacientes que no se los pueden movilizar por sus propios medios.

- **Recarga de extintores**

La institución es la encargada de informar donde se realiza las recargas de extintores y antes de utilizarlos se recomienda pedir información a personal calificado.

- **Servicio de abastecimiento de agua**

Se coordina con la Empresa Municipal de Agua Potable (EMAPA), para garantizar que el usuario solicitante necesite el líquido vital de forma urgente.

- **Cursos y talleres de capacitación**

La participación de la ciudadanía es importante en los procesos de capacitación, es por eso que a diario se reciben pedidos de talleres y cursos de prevención de diferentes tipos.

4.1.1.8. Base Legal

El Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo, Provincia de Tungurahua, se rige en la siguiente base legal:

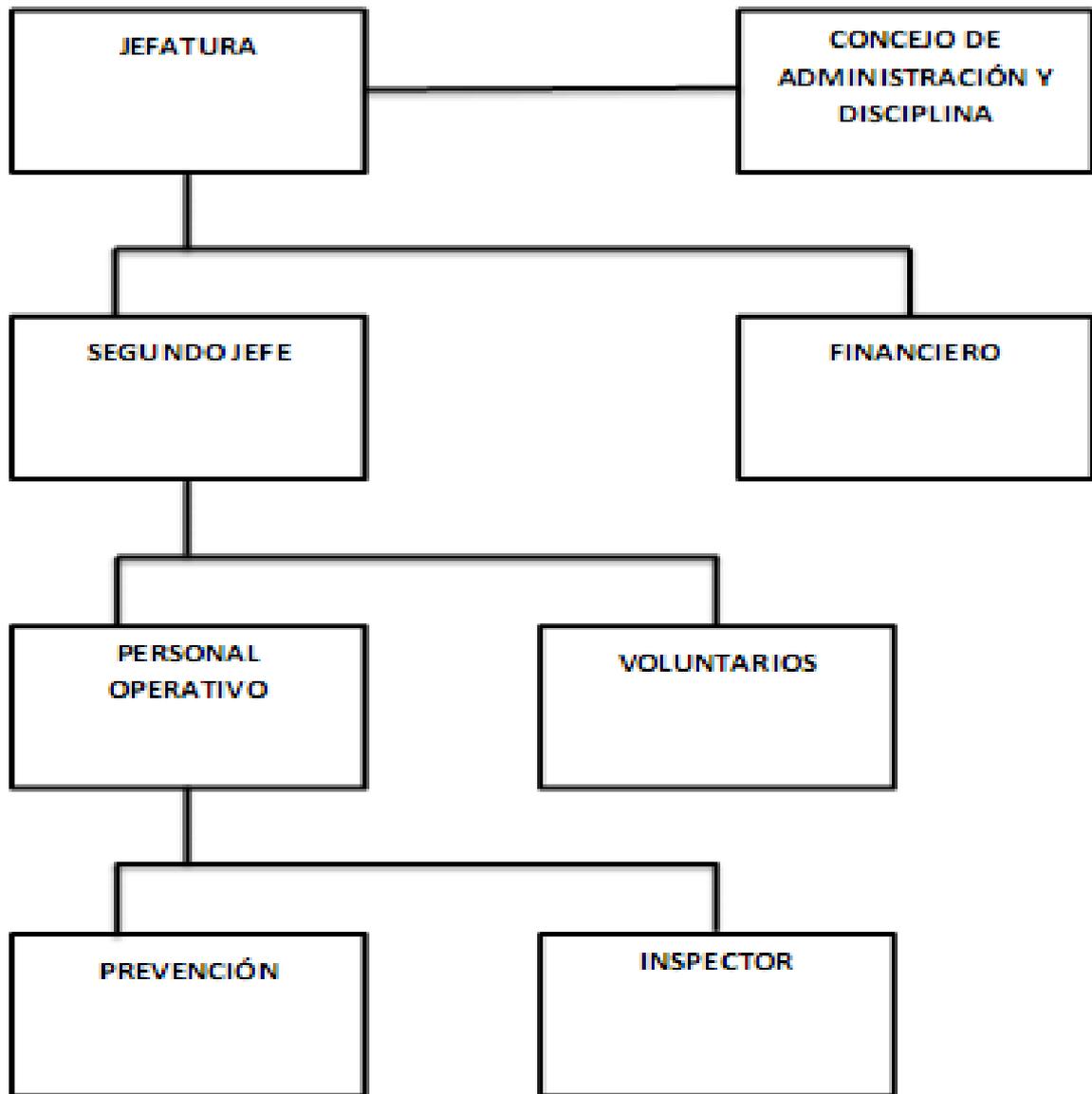
- Constitución de la República del Ecuador.
- Código de Trabajo.

- Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP).
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCIP).
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.
- Ley de Defensa Contra Incendios.
- Ley de Protección civil, Prevención y Mitigación de Desastres.
- Ley Orgánica de Garantías Jurisdiccionales y Control Constitucional.
- Ley Orgánica del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social (CPCCS).
- Ley Orgánica del Servicio Público.
- Ley de Administración Financiera.
- Ley de Compras Públicas.
- Ley de Contratación Pública.
- Ley Orgánica del Servicio Público.
- Reglamento Interno del Cuerpo de Bomberos el Cantón Tisaleo.
- Reglamento del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.
- Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Reglamento Orgánico Operativo y de Régimen Interno y Disciplina de los Cuerpos de Bomberos del País.
- Estatuto de Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva.
- Resolución del Cuerpo de bomberos del Cantón Tisaleo.
- Acuerdo Ministerial No. MRL-2013-0157 El Ministro de Relaciones Laborales Acuerda: Expedir la Norma que Regula el Beneficio de Uniformes para las y los Servidores Públicos.
- Manual de Contabilidad Gubernamental.
- Etc.

4.1.1.9. Organigrama estructural

Gráfico 20: Organigrama estructural

“CUERPO DE BOMBEROS DEL CANTÓN TISALEO”



Fuente: Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo

Elaborado por: Dirección Administrativa

4.2. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

Diseño de un Modelo de Gestión Financiera para el Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo, Provincia de Tungurahua.

INTRODUCCIÓN

La continuidad y el éxito de una institución viene determinados en gran parte por la capacidad de ésta para evaluarse o medirse a sí misma, a través de la medición puede obtenerse información útil sobre los logros y metas alcanzadas, además sirve para valorar el proceso recorrido hasta ese momento y así poder hacer las correcciones que fuese necesario.

El Cuadro de Mando Integral permitirá formular las estrategias y evaluar su desempeño a través de la incorporación generalizada de herramientas financiera y no financiera para obtener información pertinente sobre la institución, de esta manera se pretende mejorar la gestión financiera y la optimización de recursos.

4.2.1. Diagnostico estratégico actual

Para realizar y conocer la situación actual del Cuerpo de Bomberos utilizaremos la herramienta del análisis FODA, conocida así por las iniciales de los elementos que la conforman, las cuales son: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

4.2.1.1. Análisis FODA

La matriz FODA, nos permite tener un análisis sistemático de la situación actual de la institución, el cual nos permitirá formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas, esto nos ayudará a mejorar las actividades que desarrolla el personal.

Tabla 17: Matriz FODA

| Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo | |
|---|---|
| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con unidades especializadas para asistir en las emergencias. • Recurso humano preparado en escuela de formación. • Parque automotor y equipos nuevos. • Cuenta con el suficiente personal para asistir a las emergencias. | <ul style="list-style-type: none"> • Posibilidades de capacitación en el exterior. • Apoyo y ayudas obtenidas de auto gestión de las instituciones públicas como privadas. • Gestionar con organismos internacionales para futuras donaciones. |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con el suficiente recurso económico. • No cuenta con instalaciones propias. • Falta de capacitación al personal. • Ausencia de manual de funciones. | <ul style="list-style-type: none"> • No existe políticas claras para el presupuesto de los bomberos. • No existe políticas clara de prevención. • No existe estabilidad en el personal en el traspaso a los municipios. |

Fuente: Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo

Elaborado por: Jimena Saraguro

La matriz FODA nos da una visión más amplia sobre el entorno externo e interno de la institución, permitiendo obtener un análisis más a fondo sobre la situación actual de la misma.

En el análisis interno se logra identificar las fortalezas que son las capacidades especiales con que cuenta la institución, en cambio las debilidades son aquellos factores que provocan que no se pueda cumplir con los objetivos esperados.

Como resultado del análisis interno, es que la institución debería implementar nuevas estrategias y políticas las cuales ayuden a solucionar las debilidades existentes que afectan la consecución de los objetivos, esto sucede debido a que el Cuerpo de Bomberos tiene pocos años de funcionamiento.

En el análisis externo se logra identificar las oportunidades que son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables que se debe aprovechar para que el personal sea más eficiente en el cumplimiento de sus actividades, y las amenazas son aquellas situaciones negativas que afectan la permanencia de la institución como son los factores sociales, económicos, tecnológicos, políticos y legales que se deberá adecuar una estrategia que ayude a minimizar la posibilidad de que estas afecten, ya que dichas amenazas en un corto plazo se convertirán en problemas que pueden afectar en las actividades diarias de la institución.

4.2.1.2. Matriz de correlación fortalezas y oportunidades

Esta matriz permitirá determinar la relación entre los factores internos y externos, y priorizar los hechos o tendencias más importantes que cooperan al logro de los objetivos de la institución o favorecen su desarrollo; para lo cual la ponderación se realizará de acuerdo a lo siguiente:

1. Si la fortaleza tiene relación con la oportunidad = 5
2. Si la fortaleza no tiene relación con la oportunidad = 1
3. Si la fortaleza y la oportunidad tienen mediana relación = 3

Tabla 18: Matriz de correlación fortalezas y oportunidades

| FO | F1. Cuenta con unidades especializadas para asistir en las emergencias. | F2. Recurso humano preparado en escuela de formación. | F3. Parque automotor y equipos nuevos. | F4. Cuenta con el suficiente personal para asistir a las emergencias. | TOTAL |
|---|---|---|--|---|--------------|
| O1. Posibilidades de capacitación en el exterior. | 1 | 5 | 1 | 3 | 10 |
| O2. Apoyo y ayudas obtenidas de auto gestión de las instituciones públicas como privadas. | 1 | 1 | 3 | 1 | 6 |
| O3. Gestionar con organismos internacionales para futuras donaciones. | 1 | 1 | 3 | 1 | 6 |
| TOTAL | 3 | 7 | 7 | 5 | 22 |

Fuente: Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo

Elaborado por: Jimena Saraguro

4.2.1.3. Matriz de correlación debilidades y amenazas

Esta matriz permitirá determinar la relación entre las variables internas y externas, y priorizar los hechos o tendencias más relevantes que dificultan el desarrollo operativo de la institución; para lo cual la ponderación se realizará de acuerdo a lo siguiente:

1. Si la debilidad tiene relación con la amenaza = 5
2. Si la debilidad no tiene relación con la amenaza = 1
3. Si la debilidad y la amenaza tienen mediana relación = 3

Tabla 19: Matriz de correlación debilidades y amenazas

| DA | D1. No se cuenta con el suficiente recurso económico. | D2. No cuenta con instalaciones propias. | D3. Falta de capacitación al personal. | D4. Ausencia de manual de funciones. | TOTAL |
|---|--|---|---|---|--------------|
| A1. No existe políticas claras para el presupuesto de los bomberos. | 5 | 3 | 3 | 1 | 12 |
| A2. No existe políticas clara de prevención. | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| A3. No existe estabilidad en el personal en el traspaso a los municipios. | 1 | 1 | 3 | 1 | 6 |
| TOTAL | 7 | 5 | 7 | 3 | 22 |

Fuente: Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo

Elaborado por: Jimena Saraguro

4.2.1.4. Matriz de prioridades

Esta matriz muestra un resumen de los principales factores tanto internos como externos; fortalezas y oportunidades que cooperan al desarrollo en todos los aspectos de la institución, así como también las debilidades y amenazas que dificultan el normal desenvolvimiento de las actividades.

Tabla 20: Matriz de prioridades

| CÓDIGO | VARIABLE |
|----------------------|---|
| FORTALEZAS | |
| F2 | Recurso humano preparado en escuela de formación. |
| F3 | Parque automotor y equipos nuevos. |
| F4 | Cuenta con el suficiente personal para asistir a las emergencias. |
| F1 | Cuenta con unidades especializadas para asistir en las emergencias. |
| DEBILIDADES | |
| D1 | No se cuenta con el suficiente recurso económico. |
| D3 | Falta de capacitación al personal. |
| D2 | No cuenta con instalaciones propias. |
| D4 | Ausencia de manual de funciones. |
| OPORTUNIDADES | |
| O1 | Posibilidades de capacitación en el exterior. |
| O2 | Apoyo y ayudas obtenidas de auto gestión de las instituciones públicas como privadas. |
| O3 | Gestionar con organismos internacionales para futuras donaciones. |
| AMENAZAS | |
| A1 | No existe políticas claras para el presupuesto de los bomberos. |
| A3 | No existe estabilidad en el personal en el traspaso a los municipios. |
| A2 | No existe políticas clara de prevención. |

Fuente: Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo

Elaborado por: Jimena Saraguro

4.2.1.5. Perfil estratégico interno

Tabla 21: Perfil estratégico interno

| ASPECTOS INTERNOS | | CLASIFICACIÓN DE IMPACTO | | | | |
|-------------------|---|--------------------------|---------------|--------------|---------------|----------------|
| | | DEBILIDAD | | NORMAL | FORTALEZA | |
| | | GRAN DEBILIDAD | DEBILIDAD | EQUILIBRIO | FORTALEZA | GRAN FORTALEZA |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D1 | No se cuenta con el suficiente recurso económico. | ● | | | | |
| D3 | Falta de capacitación al personal. | | ● | | | |
| D2 | No cuenta con instalaciones propias. | ● | | | | |
| D4 | Ausencia de manual de funciones. | | ● | | | |
| F2 | Recurso humano preparado en escuela de formación. | | | | | ● |
| F3 | Parque automotor y equipos nuevos. | | | | | ● |
| F4 | Cuenta con el suficiente personal para asistir a las emergencias. | | | | ● | |
| F1 | Cuenta con unidades especializadas para asistir en las emergencias. | | | | | ● |
| TOTAL | | 2 | 2 | 0 | 1 | 3 |
| PORCENTAJE | | 25,00% | 25,00% | 0,00% | 12,50% | 37,50% |

Fuente: Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo

Elaborado por: Jimena Saraguro

4.2.1.6. Perfil estratégico externo

Tabla 22: Perfil estratégico externo

| ASPECTOS EXTERNOS | | CLASIFICACIÓN DE IMPACTO | | | | |
|-------------------|---|--------------------------|---------------|--------------|---------------|------------------|
| | | AMENAZA | | NORMAL | OPORTUNIDAD | |
| | | GRAN AMENAZA | AMENAZA | EQUILIBRIO | OPORTUNIDAD | GRAN OPORTUNIDAD |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A1 | No existe políticas claras para el presupuesto de los bomberos. | ● | | | | |
| A3 | No existe estabilidad en el personal en el traspaso a los municipios. | ● | | | | |
| A2 | No existe políticas clara de prevención. | | ● | | | |
| O1 | Posibilidades de capacitación en el exterior. | | | | | ● |
| O2 | Apoyo y ayudas obtenidas de auto gestión de las instituciones públicas como privadas. | | | | ● | |
| O3 | Gestionar con organismos internacionales para futuras donaciones. | | | | | ● |
| TOTAL | | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 |
| PORCENTAJE | | 33,00% | 17,00% | 0,00% | 17,00% | 33,00% |

Fuente: Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo

Elaborado por: Jimena Saraguro

4.2.1.7. Manual de funciones propuesto

Tabla 23: Manual de funciones para el Consejo de Administración y Disciplina

| MANUAL DE FUNCIONES | |
|---|--|
| Nombre del cargo: | Consejo de Administración y Disciplina |
| Descripción general del puesto: Constituye el nivel más alto del CUERPO DE BOMBEROS, consecuentemente, orientan y define la formulación de políticas y la normatividad de gestión institucional, para su estricto cumplimiento de las funciones asignadas. | |
| Funciones: | |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Velar por la correcta aplicación de la Ley de Defensa Contra Incendios y sus Reglamentos. ➤ Vigilar la gestión administrativa y financiera de la Institución. ➤ Elaborar los proyectos de presupuestos y darles el trámite legal. ➤ Resolver los casos de jubilación, premios, recompensas y gratificaciones para los miembros de la Institución, de acuerdo con el Reglamento respectivo. ➤ Resolver los casos disciplinarios que se sometan a su consideración. ➤ Autorizar las adquisiciones que sobrepasen el monto, observándose, según los casos, las respectivas normas de la Ley Orgánica de Contratación Pública. ➤ Lo demás que determine la Ley. | |
| Perfil de contratación: | <p>Educación formal necesaria: Título académico preferentemente en las áreas de gestión del riesgo, administración, economía, finanzas o derecho, con estudios de maestría o post grado en Alta Gerencia o Administración de Empresas.</p> <p>Experiencia laboral previa: Un mínimo de cinco años de experiencia a nivel de dirección o alta gerencia en el sector público o privado.</p> <p>Conocimientos necesarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Planeamiento estratégico. ➤ Políticas públicas. ➤ Planeamiento de sistemas. ➤ Procesos de administración general. ➤ Resolución y manejo de conflicto. ➤ Conocimiento sobre integración de equipos gerenciales y desarrollo organizacional. <p>Habilidades y Destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Alta capacidad de análisis y de síntesis. ➤ Excelentes relaciones interpersonales. ➤ Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo. ➤ Poseer cualidades de liderazgo y motivación. ➤ Capacidad para gerenciar. ➤ Capacidad de negociación. |

Fuente: Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo

Elaborado por: Jimena Saraguro

Tabla 24: Manual de funciones para la Jefatura o Primer Jefe

| MANUAL DE FUNCIONES | |
|---|-------------|
| Nombre del cargo: | Primer Jefe |
| Descripción general del puesto: Formular y proponer las estrategias que permitan alcanzar los objetivos y metas de corto, mediano y largo plazo en relación a los fines del CUERPO DE BOMBEROS, como resultado del análisis de la situación actual y los requerimientos de la Institución. | |
| <p>Funciones: de acuerdo al Art. 87 del Reglamento Orgánico Operativo y de Régimen Interno y Disciplina de los Cuerpos de Bomberos del País.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cumplir y hacer cumplir la ley y sus reglamentos. ➤ Mantener al Cuerpo de Bomberos en óptimas condiciones de funcionamiento, y medios para una eficiente atención al público. ➤ Tender a la tecnificación del personal, mediante la organización y asistencia a cursos periódicos de teoría y técnicas bomberiles. ➤ Recabar la caución de los organismos de recaudación de impuestos y tasas que benefician el Cuerpo de Bomberos la entrega oportuna de los fondos. ➤ Rendir la caución al posesionarse como Jefe y la declaración de bienes. ➤ Enviar anualmente las proformas presupuestaria con los requisitos legales solicitados por la Dirección de Gestión de Defensa Contra Incendios. ➤ Presidir las sesiones el Consejo de Administración y Disciplina y ordenar las convocatorias de las mismas. ➤ Cumplir y hacer cumplir las disposiciones y directivas emanadas por el Ministerio de Bienestar Social. ➤ Suscribir la Orden General en la que se publicará los movimientos de altas, bajas, incorporaciones, licencias, pases, ascensos, comisiones, premios, recompensas, órdenes superiores y demás. ➤ Informar oportunamente a la superioridad respecto de las necesidades apremiantes del Cuerpo de Bomberos, con el fin de solucionar en el menor tiempo posible. ➤ Realizar autogestiones para el mejoramiento de la institución. ➤ Mantener relaciones técnicas y de trabajo con otros servicios nacionales y extranjeros. ➤ Asistir a cursos, congresos, seminarios, comisiones, técnicas, etc. ➤ Comandar, dirigir e instruir a sus subalternos en los actos del servicio. ➤ Presentarse y dirigir las operaciones en un siniestro. ➤ Convocar a sus integrantes para pasar revista y realizar ejercicios y simulacros. ➤ Acordar convenios, contratos y adquisiciones con la autorización del Consejo de Administración y Disciplina cuando la cuantía lo amerite. ➤ Elaborar un Reglamento de funciones para el personal administrativo. ➤ Solicitar a las autoridades competentes la clausura de locales que no cumplan con las normas de seguridad contra incendios. ➤ Emitir los nombramientos para el personal operativo, administrativo, técnico y de servicio; y, | |

| | |
|--|--|
| <p>➤ Las demás que determine la Ley de Defensa Contra Incendios, sus reglamentos y las autoridades correspondientes.</p> | |
| <p>Perfil de contratación:</p> | <p>Educación formal necesaria: Formación Bomberil, con título académico de tercer nivel preferentemente en las áreas de gestión del riesgo, administración, economía, finanzas o derecho.</p> <p>Experiencia laboral previa: Al requerir formación Bomberil, deberá cumplir con el tiempo en cada grado de acuerdo a lo que indica la Ley de Defensa Contra Incendios y sus Reglamentos.</p> <p>Conocimientos necesarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Don de mando. ➤ Rescate y salvamento. ➤ Pre Hospitalario. ➤ Combate de incendios. ➤ Planeamiento estratégico. ➤ Políticas públicas. ➤ Planeamiento de sistemas. ➤ Procesos de administración general. ➤ Resolución y manejo de conflicto. ➤ Conocimiento sobre integración de equipos gerenciales y desarrollo organizacional. <p>Habilidades y Destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Alta capacidad de análisis y de síntesis. ➤ Excelente comunicación oral y escrita. ➤ Excelentes relaciones interpersonales. ➤ Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo. ➤ Poseer cualidades de liderazgo y motivación. ➤ Capacidad para gerenciar. ➤ Capacidad de negociación. ➤ Eficiente administración del tiempo. ➤ Capaz de asumir riesgos. ➤ Tener iniciativa, creatividad e innovación. |

Fuente: Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo

Elaborado por: Jimena Saraguro

Tabla 25: Manual de funciones para la Asesor Jurídico

| MANUAL DE FUNCIONES | |
|---|---|
| Nombre del cargo: | Asesor Jurídico |
| <p>Descripción general del puesto: Es el órgano técnico consultivo en el ámbito legal del CUERPO DE BOMBEROS, a fin de que las actividades y objetivos institucionales, se desarrollen y cumplan dentro de la Constitución Política de la República, Leyes, Reglamentos y Normas Nacionales e Internacionales de acuerdo con su campo de acción.</p> | |
| <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Según las necesidades de los diferentes procesos. | |
| Perfil de contratación: | <p>Educación formal necesaria: Título académico de tercer nivel preferentemente en el área de derecho.</p> <p>Experiencia laboral previa: Asesoría Jurídica al sector público y privado, por el lapso de 5 años.</p> <p>Conocimientos necesarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Derecho público y privado. ➤ Derecho penal. ➤ Derecho civil. ➤ Compras públicas. <p>Habilidades y Destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Alta capacidad de análisis y de síntesis. ➤ Excelente comunicación oral y escrita. ➤ Capacidad de negociación. ➤ Eficiente administración del tiempo. |

Fuente: Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo

Elaborado por: Jimena Saraguro

Tabla 26: Manual de funciones para el Gestor del Talento Humano

| MANUAL DE FUNCIONES | |
|--|---|
| Nombre del cargo: | Gestor del Talento Humano |
| Descripción general del puesto: Es responsable de administrar el sistema integrado de desarrollo institucional y de recursos humanos, con la finalidad de obtener competitividad en el talento humano y productividad organizacional. | |
| Funciones: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Clasificación y valoración de puestos. ➤ Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal. ➤ Capacitación y desarrollo de RRHH. ➤ Evaluación de desempeño. ➤ Roles de pago. ➤ Sanciones disciplinarias. ➤ Jubilación voluntaria. ➤ Retiros voluntarios. ➤ Licencias, vacaciones y permisos. ➤ Atención a demandas laborales. ➤ Sumarios administrativos. ➤ Control de asistencia del personal. ➤ Elaboración y seguimiento del programa anual de vacaciones. ➤ Dotación y control de uso de uniformes. ➤ Trabajo social. | |
| Perfil de contratación: | Educación formal necesaria: Título académico de tercer nivel preferentemente en el área de Administración, Recursos Humanos. Experiencia laboral previa: Un mínimo de cinco años de experiencia a nivel de administración y manejo de personal. Conocimientos necesarios: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Planeamiento estratégico. ➤ Resolución y manejo de conflicto. ➤ Elaboración de procesos. ➤ Clasificación y valoración de puestos. ➤ Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal. ➤ Derecho. ➤ Normas y políticas del Ministerio de Relaciones Laborales. Habilidades y Destrezas <ul style="list-style-type: none"> ➤ Alta capacidad de análisis y de síntesis. ➤ Excelentes relaciones interpersonales. ➤ Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo. ➤ Poseer cualidades de liderazgo y motivación. ➤ Capacidad de negociación. |

Fuente: Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo

Elaborado por: Jimena Saraguro

Tabla 27: Manual de funciones para el Área Financiera

| MANUAL DE FUNCIONES | |
|--|--|
| Nombre del cargo: | Contador |
| <p>Descripción general del puesto: Realizar el registro, control y apoyo contable en la administración del CUERPO DE BOMBEROS, de acuerdo a las normas técnicas establecidas a través de la Ley y de acuerdo a los principios internacionalmente establecidos para Contabilidad, con el propósito de que el ejercicio del gasto se realice conforme a los lineamientos establecidos y disposiciones aplicables en la materia.</p> | |
| <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Registros contables. ➤ Informes financieros. ➤ Estados financieros. ➤ Conciliaciones bancarias. ➤ Custodio y de control de activos fijos. ➤ Cédulas presupuestarias. ➤ Flujo de caja. | |
| Perfil de contratación: | <p>Educación formal necesaria: Título académico de tercer nivel preferentemente en el área de Contabilidad y Auditoría.</p> <p>Experiencia laboral previa: Un mínimo de tres años de experiencia en el manejo de Contabilidad y Finanzas.</p> <p>Conocimientos necesarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Normas y Reglamentos de la Contraloría General del Estado. ➤ Normas y Reglamentos del Ministerio de Finanzas. ➤ Normas Internacionales de Contabilidad. <p>Habilidades y Destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Alta capacidad de análisis y de síntesis. ➤ Alta capacidad para el manejo de números. |

Fuente: Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo

Elaborado por: Jimena Saraguro

Tabla 28: Manual de funciones para el Bodeguero

| MANUAL DE FUNCIONES | |
|--|---|
| Nombre del cargo: | Bodeguero |
| Descripción general del puesto: Es el encargo de la custodia y administración de los bienes de la Institución y atender el pedido de las demás dependencias con respecto a sus necesidades de la adquisición de bienes. | |
| Funciones: | |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Registros de ingresos a bodega. ➤ Mantener actualizado el inventario. | |
| Perfil de contratación: | <p>Educación formal necesaria: Certificado de engrosamiento preferentemente en el área de Contabilidad y Auditoría.</p> <p>Experiencia laboral previa: Un mínimo de un año de experiencia en el manejo de inventarios y bodega.</p> <p>Conocimientos necesarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaboración de kardex. ➤ Normas y Reglamentos de la Contraloría General del Estado. <p>Habilidades y Destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Alta capacidad de análisis y de síntesis. ➤ Alta capacidad para el manejo de números. ➤ Excelentes relaciones interpersonales. |

Fuente: Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo

Elaborado por: Jimena Saraguro

Tabla 29: Manual de funciones para el Recaudador

| MANUAL DE FUNCIONES | |
|--|--|
| Nombre del cargo: | Recaudador |
| Descripción general del puesto: Percibir ingresos, por emisión de permisos de funcionamiento y otros servicio, contabilización ingresos diarios, responsable de las custodias de permisos de funcionamiento y otros permisos especiales. | |
| Funciones: | |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Emisión de comprobantes de recaudaciones. ➤ Control de los ingresos percibidos diariamente. ➤ Emisión de Arqueo diario y entrega de los dineros recaudados a la Tesorera en forma diaria. ➤ Llevar la contabilidad, el control del presupuesto de egresos e integrar la cuenta. | |
| Perfil de contratación: | <p>Educación formal necesaria: Estar cursando el sexto semestre en las carreras de finanzas, contabilidad y auditoría, economía, administración.</p> <p>Experiencia laboral previa: Un mínimo de seis meses de experiencia en el manejo de caja y recaudación.</p> <p>Conocimientos necesarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimientos sobre leyes tributarias y fiscales. ➤ Conocimiento de la Ley de Administración Financiera. ➤ Conocimiento sobre uso de paquetes computacionales. ➤ Manejo de la normativa generalmente aceptada con la naturaleza del puesto. <p>Habilidades y Destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificador, metódico, ordenado. ➤ Excelentes relaciones interpersonales. ➤ Eficiente administración del tiempo. ➤ Habilidad numérica. |

Fuente: Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo

Elaborado por: Jimena Saraguro

Tabla 30: Manual de funciones para Compras Públicas

| MANUAL DE FUNCIONES | |
|--|--|
| Nombre del cargo: | Compras Públicas |
| Descripción general del puesto: Gestionar las compras de productos y/o servicios de acuerdo a la programación del CUERPO DE BOMBEROS, a través del Portal de Compras Públicas, establecido por el Gobierno Nacional. | |
| Funciones: | |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Asesorar en el ámbito de su gestión a las diferentes áreas de la CUERPO DE BOMBEROS. ➤ Elaborar el plan anual de contrataciones en coordinación con los diferentes Departamentos de la Institución y previa aprobación de la autoridad correspondiente, ingresar su información al portal Web de compras públicas. ➤ Registrar en el portal Web de compras públicas, el avance de los procesos que permiten realizar las adquisiciones de los bienes y servicios. ➤ Cumplir con las demás funciones establecidas en la Ley, reglamentos y normas. | |
| Perfil de contratación: | <p>Educación formal necesaria: Título académico de tercer nivel preferentemente en el área de Derecho.</p> <p>Experiencia laboral previa: Un mínimo de dos años de experiencia en el manejo del sistema de Compras Públicas.</p> <p>Conocimientos necesarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimientos sobre la ley de Compras Públicas. ➤ Derecho Tributario. ➤ Manejo de la Aduana. ➤ Derecho en general. <p>Habilidades y Destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificador, metódico, ordenado. ➤ Excelentes relaciones interpersonales. ➤ Eficiente administración del tiempo. |

Fuente: Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo

Elaborado por: Jimena Saraguro

Tabla 31: Manual de funciones para el Bombero

| MANUAL DE FUNCIONES | |
|---|---|
| Nombre del cargo: | Bombero |
| <p>Descripción general del puesto: Intervenir principalmente ante la ocurrencia misma de un desastre, mediante la aplicación de un conjunto de elementos, medidas y herramientas, cuyo objetivo es conformar el campo de los preparativos para la atención de emergencias, la respuesta y la reconstrucción una vez ocurrido un suceso.</p> | |
| <p>Funciones: de acuerdo al Art. 96 del Reglamento Orgánico Operativo y de Régimen Interno y Disciplina de los Cuerpos de Bomberos del País.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Respetar, cumplir las leyes y reglamento y las resoluciones internas de cada institución. ➤ Asistir a los trabajos que se presenten de: extinción de incendios, rescate, auxilios y otros que disponga la superioridad. ➤ Mantener la disciplina en el interior de la guardia. ➤ Mantener su uniforme en buenas condiciones de presentación. ➤ Obedecer y respetar a sus superiores en los trabajos profesionales y fuera de él. ➤ Los Bomberos deberán tener siempre presente que el valor, la obediencia y el buen cumplimiento del servicio son cualidades que nunca les debe faltar y que constituyen el verdadero espíritu de cuerpo. ➤ Asistir obligatoriamente a los cursos técnicos profesionales de conocimiento y actualización y ascenso. ➤ El Bombero mantendrá alerta su mente y sano su cuerpo en la práctica de las labores bomberiles. ➤ Estará atento para alcanzar el mayor provecho de las instrucciones y las clases. ➤ No deberá alterar el uniforme como tampoco podrá valerse de él para fines particulares. ➤ Se presentará siempre aseado, con porte gallardo para dar a conocer su buena instrucción y cuidado; y, ➤ El Bombero deberá estar bien informado de las disposiciones de la ley y de sus reglamentos y no podrá alegar ignorancia de su contenido como medio de disculpa. | |
| Perfil de contratación: | <p>Educación formal necesaria: Formación Bomberil, mínimo Título de Bachiller.</p> <p>Experiencia laboral previa: Al requerir formación Bomberil, deberá cumplir con el tiempo en cada grado de acuerdo a lo que indica la Ley de Defensa Contra Incendios y sus Reglamentos.</p> <p>Conocimientos necesarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Rescate y salvamento. ➤ Pre hospitalario. ➤ Combate de incendios. <p>Habilidades y Destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Excelente comunicación oral y escrita. ➤ Excelentes relaciones interpersonales. ➤ Eficiente administración del tiempo. ➤ Capaz de asumir riesgos. ➤ Tener Iniciativa, creatividad e innovación. |

Fuente: Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo

Elaborado por: Jimena Saraguro

Tabla 32: Manual de funciones para el Departamento de Prevención

| MANUAL DE FUNCIONES | |
|--|--|
| Nombre del cargo: | Responsable del Departamento de Prevención |
| Descripción general del puesto: El Departamento de Prevención que se denominará (B2), tendrá la responsabilidad en la Plana Mayor sobre la Prevención y Protección de Incendios como factor de protección y seguridad del conglomerado social. | |
| <p>Funciones: de acuerdo al Art. 113 del Reglamento Orgánico Operativo y de Régimen Interno y Disciplina de los Cuerpos de Bomberos del País.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ejercer vigilancia y asesoramiento técnico a los inspectores bajo su mando. ➤ Disponer el trabajo diario correspondiente. ➤ Realizar inspecciones y extender citaciones, cuando las considere necesarias. ➤ Solicitar a la superioridad la clausura temporal o definitiva, o suspensión de permisos de funcionamiento de aquellos locales que no cumplan con las medidas de prevención de incendios señaladas por leyes y reglamentos. ➤ Cumplir y hacer cumplir con el Reglamento de Normas de Prevención de Incendios. ➤ Llevar a efecto campañas de prevención de incendios a través de medios de comunicación social, dirigidas a todos los niveles de la vida comunitaria; y, ➤ Asesorar técnicamente en la capacitación sobre conocimientos de los elementos de prevención de incendios en: fábricas, industrias, escuelas, colegios y en aquellos locales con riesgo de incendios. | |
| Perfil de contratación: | <p>Educación formal necesaria: Formación Bomberil, con título académico de tercer nivel preferentemente en las áreas de gestión del riesgo y administración.</p> <p>Experiencia laboral previa: Al requerir formación Bomberil, deberá cumplir con el tiempo en cada grado de acuerdo a lo que indica la Ley de Defensa Contra Incendios y sus Reglamentos.</p> <p>Conocimientos necesarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaboración de proyectos. ➤ Elaboración de planificaciones. ➤ Elaboración de temas de capacitación. ➤ Elaboración de planes de capacitación. ➤ Procesos de administración general. ➤ Resolución y manejo de conflictos. <p>Habilidades y Destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Excelente comunicación oral y escrita. ➤ Excelentes relaciones interpersonales. ➤ Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo. ➤ Poseer cualidades de liderazgo y motivación. ➤ Capacidad de negociación. ➤ Eficiente administración del tiempo. ➤ Capaz de asumir riesgos. ➤ Tener iniciativa, creatividad e innovación. |

Fuente: Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo

Elaborado por: Jimena Saraguro

Tabla 33: Manual de funciones para el Inspector

| MANUAL DE FUNCIONES | |
|--|--|
| Nombre del cargo: | Inspector |
| Descripción general del puesto: Visitar locales comerciales, empresas, industrias, etc., con el fin de brindar información y emitir notificaciones para el pago de permisos de funcionamiento. Inspeccionar y emitir recomendaciones para el trámite de permisos necesarios, cumpliendo con la Ley de Defensa contra Incendios. | |
| <p>Funciones: de acuerdo al Art. 114 del Reglamento Orgánico Operativo y de Régimen Interno y Disciplina de los Cuerpos de Bomberos del País.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Colaborar con el Jefe del departamento, cumpliendo las órdenes y directivas. ➤ Realizar las inspecciones encomendadas. ➤ Acudir a su trabajo y a las inspecciones correctamente uniformados y con el material necesario. ➤ Elevar el informe a su superior en los formularios establecidos. ➤ Extender citaciones a los propietarios o responsables de la seguridad de un local, cuando no cumplan con las normas establecidas y o recomendadas. ➤ Mantenerse actualizado en los conocimientos técnicos relacionados con la prevención de incendios; y, ➤ Estar debidamente capacitado para dictar conferencias, dirigir charlas, mesas redondas, cursos de capacitación y efectuar campañas a cualquier nivel. | |
| Perfil de contratación: | <p>Educación formal necesaria: Título de Bachiller</p> <p>Conocimientos necesarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ley de Defensa contra Incendios. ➤ Ley de Protección civil, Prevención y Mitigación de Desastres. <p>Habilidades y Destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Excelente comunicación oral y escrita. ➤ Excelentes relaciones interpersonales. ➤ Capaz de asumir riesgos. ➤ Tener iniciativa, creatividad e innovación. |

Fuente: Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo

Elaborado por: Jimena Saraguro

4.2.2. Implementación de las perspectivas

4.2.2.1. Perspectiva financiera

En la perspectiva financiera se realizará un análisis eficiente a la información financiera, utilizando como herramienta primordial los indicadores financieros, lo cual se espera que los resultados obtenidos ayuden a corregir las falencias de la institución, y permita cumplir con las metas ya que todas las actividades pueden medirse con parámetros enfocados en la rentabilidad y el mejoramiento en la toma correcta de decisiones financieras y la optimización de los recursos.

Cuadro (objetivos, criterios, metas, iniciativas)

Tabla 34: Perspectiva financiera

| Nombre del indicador | Fórmulas | Valoración | Objetivo | Análisis |
|---|--|---|--|--|
| Razón corriente | $\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$ | Este indicador se expresa en valoración | Capacidad de pago | Unificar y clasificar deudas a corto y largo plazo |
| | | | | |
| Prueba ácida | $\frac{\text{Activo corriente - Realizable}}{\text{Pasivo corriente}}$ | Este indicador se expresa en valoración | Capacidad de pago inmediata | Se concentra en los activos más líquidos |
| | | | | |
| Capital de trabajo | $\text{Activo corriente - Pasivo corriente}$ | Este indicador se expresa en valoración | Capacidad de pago de todas las deudas | Incrementar al patrimonio |
| Endeudamiento | $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$ | Este indicador se expresa en porcentaje | Independencia financiera | Análisis de créditos financieros |
| | | | | |
| Concentración de endeudamiento a corto plazo | $\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo total}}$ | Este indicador se expresa en porcentaje | Pasivos que se cancelan en menos de un año | Análisis de tiempos de pago |
| | | | | |

Fuente: Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo

Elaborado por: Jimena Saraguro

4.2.2.1.1. Estado de situación financiera

| Cuentas | Descripción | SalDOS INICIALES | | FLUJOS | | SUMAS | | SALDOS FINALES | |
|-------------|---|------------------|----------|-----------|------------|------------|------------|----------------|----------|
| | | DEUDOR | ACREEDOR | DEBITOS | CREDITOS | DEBITOS | CREDITOS | DEUDOR | ACREEDOR |
| 1 | ACTIVOS | 136,986.03 | 0.00 | 70,520.05 | 207,506.08 | 207,506.08 | 207,506.08 | 0.00 | 0.00 |
| 1.1 | OPERACIONALES | 6,184.31 | 0.00 | 29,439.21 | 35,623.52 | 35,623.52 | 35,623.52 | 0.00 | 0.00 |
| 1.1.1 | Disponibilidades | 0.00 | 0.00 | 18,551.60 | 18,551.60 | 18,551.60 | 18,551.60 | 0.00 | 0.00 |
| 1.1.1.02 | Banco Central del Ecuador Cuenta Corriente Unica - CCU | 0.00 | 0.00 | 18,551.60 | 18,551.60 | 18,551.60 | 18,551.60 | 0.00 | 0.00 |
| 1.1.1.02.01 | Recursos Fiscales | 0.00 | 0.00 | 18,551.60 | 18,551.60 | 18,551.60 | 18,551.60 | 0.00 | 0.00 |
| 1.1.2 | Anticipos de Fondos | 6,184.31 | 0.00 | 175.61 | 6,359.92 | 6,359.92 | 6,359.92 | 0.00 | 0.00 |
| 1.1.2.81 | Anticipos de Fondos por pagos al SRI | 6,184.31 | 0.00 | 175.61 | 6,359.92 | 6,359.92 | 6,359.92 | 0.00 | 0.00 |
| 1.1.3 | Cuentas por Cobrar | 0.00 | 0.00 | 10,712.00 | 10,712.00 | 10,712.00 | 10,712.00 | 0.00 | 0.00 |
| 1.1.3.13 | Cuentas por Cobrar Tasas y Contribuciones | 0.00 | 0.00 | 10,487.91 | 10,487.91 | 10,487.91 | 10,487.91 | 0.00 | 0.00 |
| 1.1.3.81 | Cuentas por Cobrar Impuesto al Valor Agregado | 0.00 | 0.00 | 224.09 | 224.09 | 224.09 | 224.09 | 0.00 | 0.00 |
| 1.1.3.81.01 | Cuentas por Cobrar Impuesto al Valor Agregado - Compras | 0.00 | 0.00 | 224.09 | 224.09 | 224.09 | 224.09 | 0.00 | 0.00 |
| 1.2 | INVERSIONES FINANCIERAS | 4,618.85 | 0.00 | 0.00 | 4,618.85 | 4,618.85 | 4,618.85 | 0.00 | 0.00 |
| 1.2.4 | Deudores Financieros | 581.09 | 0.00 | 0.00 | 581.09 | 581.09 | 581.09 | 0.00 | 0.00 |
| 1.2.4.82 | Anticipos de Fondos de Años Anteriores | 563.30 | 0.00 | 0.00 | 563.30 | 563.30 | 563.30 | 0.00 | 0.00 |
| 1.2.4.82.81 | Anticipos de Fondos por Pagar al SRI de Años Anteriores | 563.30 | 0.00 | 0.00 | 563.30 | 563.30 | 563.30 | 0.00 | 0.00 |
| 1.2.4.83 | Cuentas por Cobrar de Años Anteriores | 17.79 | 0.00 | 0.00 | 17.79 | 17.79 | 17.79 | 0.00 | 0.00 |
| 1.2.4.83.81 | Cuentas por Cobrar Años Anteriores Impuesto al Valor Agregado-Compras | 17.79 | 0.00 | 0.00 | 17.79 | 17.79 | 17.79 | 0.00 | 0.00 |
| 1.2.5 | Inversiones Diferidas | 4,037.76 | 0.00 | 0.00 | 4,037.76 | 4,037.76 | 4,037.76 | 0.00 | 0.00 |
| 1.2.5.31 | | 4,037.76 | 0.00 | 0.00 | 4,037.76 | 4,037.76 | 4,037.76 | 0.00 | 0.00 |



REPÚBLICA DEL ECUADOR
SECRETARÍA DE GESTIÓN DE RIESGOS
SALDOS CONTABLES PARA UNIDADES EJECUTORAS
Al 12 de Marzo del 2015

Expresado en Dólares
Con Asientos Cierre



| CUENTAS | DESCRIPCION | SALDOS INICIALES | | FLUJOS | | SUMAS | | SALDOS FINALES | |
|-------------|--|------------------|----------|-----------|------------|------------|------------|----------------|----------|
| | | DEUDOR | ACREEDOR | DEBITOS | CREDITOS | DEBITOS | CREDITOS | DEUDOR | ACREEDOR |
| | Prepagos de Seguros Costos Financieros y Otros Gastos - Corrientes | | | | | | | | |
| 1 2 5 31 01 | Prepagos de Seguros | 4,037.76 | 0.00 | 0.00 | 4,037.76 | 4,037.76 | 4,037.76 | 0.00 | 0.00 |
| 1 3 | INVERSIONES PARA CONSUMO PRODUCCION Y COMERCIALIZACION | 5,125.56 | 0.00 | 1,107.31 | 6,232.87 | 6,232.87 | 6,232.87 | 0.00 | 0.00 |
| 1 3 1 | Existencias para Consumo Corriente | 5,125.56 | 0.00 | 1,107.31 | 6,232.87 | 6,232.87 | 6,232.87 | 0.00 | 0.00 |
| 1 3 1 01 | Existencias de Bienes de Uso y Consumo Corriente | 2,990.84 | 0.00 | 1,107.31 | 4,098.15 | 4,098.15 | 4,098.15 | 0.00 | 0.00 |
| 1 3 1 01 03 | Existencias de Combustibles y Lubricantes | 0.00 | 0.00 | 573.03 | 573.03 | 573.03 | 573.03 | 0.00 | 0.00 |
| 1 3 1 01 04 | Existencias de Materiales de Oficina | 184.71 | 0.00 | 0.00 | 184.71 | 184.71 | 184.71 | 0.00 | 0.00 |
| 1 3 1 01 05 | Existencias de Materiales de Aseo | 223.79 | 0.00 | 0.00 | 223.79 | 223.79 | 223.79 | 0.00 | 0.00 |
| 1 3 1 01 09 | Existencias de Medicinas y Productos Farmacéuticos | 2,582.34 | 0.00 | 0.00 | 2,582.34 | 2,582.34 | 2,582.34 | 0.00 | 0.00 |
| 1 3 1 01 13 | Existencias de Repuestos y Accesorios | 0.00 | 0.00 | 534.28 | 534.28 | 534.28 | 534.28 | 0.00 | 0.00 |
| 1 3 1 05 | Existencias de Materiales para la Defensa y Seguridad Pública | 2,134.72 | 0.00 | 0.00 | 2,134.72 | 2,134.72 | 2,134.72 | 0.00 | 0.00 |
| 1 3 1 05 02 | Existencias de Suministros para la Defensa y Seguridad Pública | 2,134.72 | 0.00 | 0.00 | 2,134.72 | 2,134.72 | 2,134.72 | 0.00 | 0.00 |
| 1 4 | INVERSIONES EN BIENES DE LARGA DURACION | 121,057.31 | 0.00 | 39,973.53 | 161,030.84 | 161,030.84 | 161,030.84 | 0.00 | 0.00 |
| 1 4 1 | Bienes de Administración | 121,057.31 | 0.00 | 39,973.53 | 161,030.84 | 161,030.84 | 161,030.84 | 0.00 | 0.00 |
| 1 4 1 01 | Bienes Muebles | 161,030.84 | 0.00 | 0.00 | 161,030.84 | 161,030.84 | 161,030.84 | 0.00 | 0.00 |
| 1 4 1 01 03 | Mobiliarios (Bienes de Larga Duración) | 6,890.00 | 0.00 | 0.00 | 6,890.00 | 6,890.00 | 6,890.00 | 0.00 | 0.00 |
| 1 4 1 01 04 | Maquinarias y Equipos (Bienes de Larga Duración) | 21,323.69 | 0.00 | 0.00 | 21,323.69 | 21,323.69 | 21,323.69 | 0.00 | 0.00 |
| 1 4 1 01 05 | Vehículos (Bienes de Larga Duración) | 127,472.62 | 0.00 | 0.00 | 127,472.62 | 127,472.62 | 127,472.62 | 0.00 | 0.00 |
| 1 4 1 01 07 | | 5,344.53 | 0.00 | 0.00 | 5,344.53 | 5,344.53 | 5,344.53 | 0.00 | 0.00 |

REPÚBLICA DEL ECUADOR
SECRETARÍA DE GESTIÓN DE RIESGOS
SALDOS CONTABLES PARA UNIDADES EJECUTORAS
Al 12 de Marzo del 2015
Expresado en Dólares
Con Asientos Cierre



| Cuentas | Descripción | Saldos Iniciales | | Flujos | | Sumas | | Saldos Finales | |
|-------------|---|------------------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|----------------|----------|
| | | Deudor | Acreedor | Debitos | Creditos | Debitos | Creditos | Deudor | Acreedor |
| | Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos | | | | | | | | |
| 1 4 1 99 | Depreciación Acumulada | 0.00 | 39,973.53 | 39,973.53 | 0.00 | 39,973.53 | 39,973.53 | 0.00 | 0.00 |
| 1 4 1 99 03 | Depreciación Acumulada de Mobiliarios | 0.00 | 1,189.96 | 1,189.96 | 0.00 | 1,189.96 | 1,189.96 | 0.00 | 0.00 |
| 1 4 1 99 04 | Depreciación Acumulada de Maquinarias y Equipos | 0.00 | 2,218.90 | 2,218.90 | 0.00 | 2,218.90 | 2,218.90 | 0.00 | 0.00 |
| 1 4 1 99 05 | Depreciación Acumulada de Vehículos | 0.00 | 34,751.47 | 34,751.47 | 0.00 | 34,751.47 | 34,751.47 | 0.00 | 0.00 |
| 1 4 1 99 07 | Depreciación Acumulada de Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos | 0.00 | 1,813.20 | 1,813.20 | 0.00 | 1,813.20 | 1,813.20 | 0.00 | 0.00 |
| 2 | PASIVOS | 0.00 | 7,833.77 | 17,360.77 | 9,527.00 | 17,360.77 | 17,360.77 | 0.00 | 0.00 |
| 2 1 | DEUDA FLOTANTE | 0.00 | 1,172.10 | 10,589.00 | 9,416.90 | 10,589.00 | 10,589.00 | 0.00 | 0.00 |
| 2 1 2 | Depósitos y Fondos de Terceros | 0.00 | 1,172.10 | 2,366.73 | 1,194.63 | 2,366.73 | 2,366.73 | 0.00 | 0.00 |
| 2 1 2 40 | Descuentos y Retenciones Generados en Gastos - Administración Pública Central | 0.00 | 1,172.10 | 2,191.12 | 1,019.02 | 2,191.12 | 2,191.12 | 0.00 | 0.00 |
| 2 1 2 50 | Fondos por Otorgarse - Administración Pública Central | 0.00 | 0.00 | 175.61 | 175.61 | 175.61 | 175.61 | 0.00 | 0.00 |
| 2 1 3 | Cuentas por Pagar | 0.00 | 0.00 | 8,222.27 | 8,222.27 | 8,222.27 | 8,222.27 | 0.00 | 0.00 |
| 2 1 3 51 | Cuentas por Pagar Gastos en Personal | 0.00 | 0.00 | 5,271.65 | 5,271.65 | 5,271.65 | 5,271.65 | 0.00 | 0.00 |
| 2 1 3 53 | Cuentas por Pagar Bienes y Servicios de Consumo | 0.00 | 0.00 | 2,726.53 | 2,726.53 | 2,726.53 | 2,726.53 | 0.00 | 0.00 |
| 2 1 3 81 | Cuentas por Pagar Impuesto al Valor Agregado | 0.00 | 0.00 | 224.09 | 224.09 | 224.09 | 224.09 | 0.00 | 0.00 |
| 2 1 3 81 01 | Cuentas por Pagar IVA Contribuyente Especial - Proveedor 100% | 0.00 | 0.00 | 67.80 | 67.80 | 67.80 | 67.80 | 0.00 | 0.00 |
| 2 1 3 81 02 | Cuentas por Pagar IVA Persona Natural - SRI 100% | 0.00 | 0.00 | 59.04 | 59.04 | 59.04 | 59.04 | 0.00 | 0.00 |
| 2 1 3 81 03 | Cuentas por Pagar IVA Bienes - Proveedor 70% | 0.00 | 0.00 | 29.77 | 29.77 | 29.77 | 29.77 | 0.00 | 0.00 |
| 2 1 3 81 04 | | 0.00 | 0.00 | 12.76 | 12.76 | 12.76 | 12.76 | 0.00 | 0.00 |



REPÚBLICA DEL ECUADOR
SECRETARÍA DE GESTIÓN DE RIESGOS
SALDOS CONTABLES PARA UNIDADES EJECUTORAS
Al 12 de Marzo del 2015
Expresado en Dólares
Con Asientos Cierre



| CUENTAS | DESCRIPCION | SALDOS INICIALES | | FLUJOS | | SUMAS | | SALDOS FINALES | |
|-------------|--|------------------|------------|------------|-----------|------------|------------|----------------|----------|
| | | DEUDOR | ACREEDOR | DEBITOS | CREDITOS | DEBITOS | CREDITOS | DEUDOR | ACREEDOR |
| | Cuentas por Pagar IVA Bienes - SRI 30% | | | | | | | | |
| 2 1 3 81 05 | Cuentas por Pagar IVA Servicios - Proveedor 30% | 0.00 | 0.00 | 16.42 | 16.42 | 16.42 | 16.42 | 0.00 | 0.00 |
| 2 1 3 81 06 | Cuentas por Pagar IVA Servicios - SRI 70% | 0.00 | 0.00 | 38.30 | 38.30 | 38.30 | 38.30 | 0.00 | 0.00 |
| 2 2 | DEUDA PUBLICA | 0.00 | 6,661.67 | 6,771.77 | 110.10 | 6,771.77 | 6,771.77 | 0.00 | 0.00 |
| 2 2 4 | Financieros | 0.00 | 6,661.67 | 6,771.77 | 110.10 | 6,771.77 | 6,771.77 | 0.00 | 0.00 |
| 2 2 4 69 | Cuentas por Pagar- A ₂ o Actual | 0.00 | 0.00 | 110.10 | 110.10 | 110.10 | 110.10 | 0.00 | 0.00 |
| 2 2 4 69 81 | Cuentas por Pagar Impuesto al Valor Agregado - IVA A ₂ o Actual | 0.00 | 0.00 | 110.10 | 110.10 | 110.10 | 110.10 | 0.00 | 0.00 |
| 2 2 4 83 | Cuentas por Pagar A ₂ os Anteriores | 0.00 | 4,751.23 | 4,751.23 | 0.00 | 4,751.23 | 4,751.23 | 0.00 | 0.00 |
| 2 2 4 83 81 | Cuentas por Pagar de A ₂ os Anteriores Impuesto al Valor Agregado | 0.00 | 4,751.23 | 4,751.23 | 0.00 | 4,751.23 | 4,751.23 | 0.00 | 0.00 |
| 2 2 4 85 | Cuentas por Pagar del A ₂ o Anterior | 0.00 | 1,910.43 | 1,910.43 | 0.00 | 1,910.43 | 1,910.43 | 0.00 | 0.00 |
| 2 2 4 85 81 | Cuentas por Pagar del A ₂ o Anterior - Impuesto al Valor Agregado | 0.00 | 1,910.43 | 1,910.43 | 0.00 | 1,910.43 | 1,910.43 | 0.00 | 0.00 |
| 2 2 4 87 | Depósitos y Fondos de Terceros de A ₂ os Anteriores | 0.00 | 0.01 | 0.01 | 0.00 | 0.01 | 0.01 | 0.00 | 0.00 |
| 2 2 4 87 81 | Depósitos y Fondos para el SRI de A ₂ os Anteriores | 0.00 | 0.01 | 0.01 | 0.00 | 0.01 | 0.01 | 0.00 | 0.00 |
| 6 | PATRIMONIO | 0.00 | 127,129.13 | 180,630.57 | 53,501.44 | 180,630.57 | 180,630.57 | 0.00 | 0.00 |
| 6 1 | PATRIMONIO ACUMULADO | 0.00 | 127,129.13 | 163,251.79 | 36,122.66 | 163,251.79 | 163,251.79 | 0.00 | 0.00 |
| 6 1 1 | Patrimonio Público | 0.00 | 107,517.01 | 132,848.55 | 25,331.54 | 132,848.55 | 132,848.55 | 0.00 | 0.00 |
| 6 1 1 01 | Patrimonio Gobierno Central | 0.00 | 107,517.01 | 130,825.42 | 23,308.41 | 130,825.42 | 130,825.42 | 0.00 | 0.00 |
| 6 1 1 51 | Regularización del Patrimonio | 0.00 | 0.00 | 2,023.13 | 2,023.13 | 2,023.13 | 2,023.13 | 0.00 | 0.00 |
| 6 1 8 | | 0.00 | 19,612.12 | 30,403.24 | 10,791.12 | 30,403.24 | 30,403.24 | 0.00 | 0.00 |



REPÚBLICA DEL ECUADOR
SECRETARÍA DE GESTIÓN DE RIESGOS
SALDOS CONTABLES PARA UNIDADES EJECUTORAS

Al 12 de Marzo del 2015

Expresado en Dólares

Con Asientos Cierre



| Cuentas | DESCRIPCION | SALDOS INICIALES | | FLUJOS | | SUMAS | | SALDOS FINALES | |
|--------------------------|--|------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------------|----------|
| | | DEUDOR | ACREEDOR | DEBITOS | CREDITOS | DEBITOS | CREDITOS | DEUDOR | ACREEDOR |
| Resultados de Ejercicios | | | | | | | | | |
| 6 1 8 01 | Resultados Ejercicios Anteriores | 0.00 | 19,612.12 | 23,209.16 | 3,597.04 | 23,209.16 | 23,209.16 | 0.00 | 0.00 |
| 6 1 8 03 | Resultado del Ejercicio Vigente | 0.00 | 0.00 | 3,597.04 | 3,597.04 | 3,597.04 | 3,597.04 | 0.00 | 0.00 |
| 6 1 8 05 | Resultado de Traslados de Entidades en el Periodo | 0.00 | 0.00 | 3,597.04 | 3,597.04 | 3,597.04 | 3,597.04 | 0.00 | 0.00 |
| 6 2 | INGRESOS DE GESTION | 0.00 | 0.00 | 10,487.91 | 10,487.91 | 10,487.91 | 10,487.91 | 0.00 | 0.00 |
| 6 2 3 | Tasas y Contribuciones | 0.00 | 0.00 | 10,487.91 | 10,487.91 | 10,487.91 | 10,487.91 | 0.00 | 0.00 |
| 6 2 3 01 | Tasas Generales | 0.00 | 0.00 | 719.71 | 719.71 | 719.71 | 719.71 | 0.00 | 0.00 |
| 6 2 3 01 12 | Permisos Licencias y Patentes | 0.00 | 0.00 | 719.71 | 719.71 | 719.71 | 719.71 | 0.00 | 0.00 |
| 6 2 3 04 | Contribuciones | 0.00 | 0.00 | 9,768.20 | 9,768.20 | 9,768.20 | 9,768.20 | 0.00 | 0.00 |
| 6 2 3 04 14 | Contrib. Adicional para Cuerpos de Bomberos Proveniente de Servicios Alumbrado Electrico | 0.00 | 0.00 | 9,768.20 | 9,768.20 | 9,768.20 | 9,768.20 | 0.00 | 0.00 |
| 6 3 | GASTOS DE GESTION | 0.00 | 0.00 | 6,890.87 | 6,890.87 | 6,890.87 | 6,890.87 | 0.00 | 0.00 |
| 6 3 3 | Remuneraciones | 0.00 | 0.00 | 5,271.65 | 5,271.65 | 5,271.65 | 5,271.65 | 0.00 | 0.00 |
| 6 3 3 01 | Remuneraciones Basicas | 0.00 | 0.00 | 2,000.00 | 2,000.00 | 2,000.00 | 2,000.00 | 0.00 | 0.00 |
| 6 3 3 01 05 | Remuneraciones Unificadas | 0.00 | 0.00 | 1,000.00 | 1,000.00 | 1,000.00 | 1,000.00 | 0.00 | 0.00 |
| 6 3 3 01 06 | Salarios Unificados | 0.00 | 0.00 | 1,000.00 | 1,000.00 | 1,000.00 | 1,000.00 | 0.00 | 0.00 |
| 6 3 3 05 | Remuneraciones Temporales | 0.00 | 0.00 | 2,500.00 | 2,500.00 | 2,500.00 | 2,500.00 | 0.00 | 0.00 |
| 6 3 3 05 10 | Servicios Personales por Contrato | 0.00 | 0.00 | 2,500.00 | 2,500.00 | 2,500.00 | 2,500.00 | 0.00 | 0.00 |
| 6 3 3 06 | Aportes Patronales a la Seguridad Social | 0.00 | 0.00 | 771.65 | 771.65 | 771.65 | 771.65 | 0.00 | 0.00 |
| 6 3 3 06 01 | | 0.00 | 0.00 | 521.75 | 521.75 | 521.75 | 521.75 | 0.00 | 0.00 |



REPÚBLICA DEL ECUADOR
SECRETARÍA DE GESTIÓN DE RIESGOS
SALDOS CONTABLES PARA UNIDADES EJECUTORAS

Al 12 de Marzo del 2015

Expresado en Dólares

Con Asientos Cierre



| CUENTAS | DESCRIPCION | SALDOS INICIALES | | FLUJOS | | SUMAS | | SALDOS FINALES | |
|-----------------|---|------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------------|----------|
| | | DEUDOR | ACREEDOR | DEBITOS | CREDITOS | DEBITOS | CREDITOS | DEUDOR | ACREEDOR |
| Aporte Patronal | | | | | | | | | |
| 6 3 3 06 02 | Fondo de Reserva | 0.00 | 0.00 | 249.90 | 249.90 | 249.90 | 249.90 | 0.00 | 0.00 |
| 6 3 4 | Bienes y Servicios de Consumo | 0.00 | 0.00 | 1,619.22 | 1,619.22 | 1,619.22 | 1,619.22 | 0.00 | 0.00 |
| 6 3 4 01 | Servicios Básicos | 0.00 | 0.00 | 530.22 | 530.22 | 530.22 | 530.22 | 0.00 | 0.00 |
| 6 3 4 01 05 | Telecomunicaciones | 0.00 | 0.00 | 530.22 | 530.22 | 530.22 | 530.22 | 0.00 | 0.00 |
| 6 3 4 02 | Servicios Generales | 0.00 | 0.00 | 95.20 | 95.20 | 95.20 | 95.20 | 0.00 | 0.00 |
| 6 3 4 02 03 | Almacenamiento Embalaje Envase y Recarga de Extintores | 0.00 | 0.00 | 95.20 | 95.20 | 95.20 | 95.20 | 0.00 | 0.00 |
| 6 3 4 03 | Traslados Instalaciones Viáticos y Subsistencias | 0.00 | 0.00 | 80.00 | 80.00 | 80.00 | 80.00 | 0.00 | 0.00 |
| 6 3 4 03 03 | Viáticos y Subsistencias en el Interior | 0.00 | 0.00 | 80.00 | 80.00 | 80.00 | 80.00 | 0.00 | 0.00 |
| 6 3 4 04 | Instalación Mantenimiento y Reparaciones | 0.00 | 0.00 | 162.00 | 162.00 | 162.00 | 162.00 | 0.00 | 0.00 |
| 6 3 4 04 04 | Gastos en Maquinarias Equipos y Redes (Instalación Mantenimiento y Reparaciones) | 0.00 | 0.00 | 12.00 | 12.00 | 12.00 | 12.00 | 0.00 | 0.00 |
| 6 3 4 04 05 | Gastos en Vehículos (Instalación Mantenimiento y Reparaciones) | 0.00 | 0.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 0.00 | 0.00 |
| 6 3 4 05 | Arrendamientos de Bienes | 0.00 | 0.00 | 551.00 | 551.00 | 551.00 | 551.00 | 0.00 | 0.00 |
| 6 3 4 05 02 | Arrendamientos de Edificios Locales Residencias Parquesaderos Casilleros Judiciales y Bancarios | 0.00 | 0.00 | 551.00 | 551.00 | 551.00 | 551.00 | 0.00 | 0.00 |
| 6 3 4 07 | Gastos en Informática | 0.00 | 0.00 | 79.52 | 79.52 | 79.52 | 79.52 | 0.00 | 0.00 |
| 6 3 4 07 04 | Mantenimiento y Reparación de Equipos y Sistemas Informáticos | 0.00 | 0.00 | 79.52 | 79.52 | 79.52 | 79.52 | 0.00 | 0.00 |
| 6 3 4 45 | Bienes Muebles no Depreciables | 0.00 | 0.00 | 121.28 | 121.28 | 121.28 | 121.28 | 0.00 | 0.00 |
| 6 3 4 45 11 | Partes y Repuestos | 0.00 | 0.00 | 121.28 | 121.28 | 121.28 | 121.28 | 0.00 | 0.00 |



Ejercicio Fiscal: 2015
Entidad: 034-0475-0000

Al 12 de Marzo del 2015
Expresado en Dólares
Con Asientos Cierre

| Cuentas | DESCRIPCION | SALDOS INICIALES | | FLUJOS | | SUMAS | | SALDOS FINALES | |
|---------|-------------|------------------|------------|------------|------------|------------|------------|----------------|----------|
| | | DEUDOR | ACREEDOR | DEBITOS | CREDITOS | DEBITOS | CREDITOS | DEUDOR | ACREEDOR |
| TOTAL: | | 176,959.56 | 174,936.43 | 268,511.39 | 270,534.52 | 445,470.95 | 445,470.95 | 0.00 | 0.00 |

4.2.2.1.2. Índices y análisis financieros

Para el cálculo de los indicadores tomamos como referencia el estado situación financiera.

4.2.2.1.2.1. Razón corriente

Este indicador determina la capacidad de la institución para cubrir sus obligaciones a corto plazo, teniendo como resultado que mientras más alto sea la razón, mayor será la capacidad de la institución para cubrir sus deudas adquiridas.

Desarrollo:

$$\begin{aligned} \text{Razón corriente} &= \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} \\ \text{Razón corriente} &= \frac{\$ 46.475,24}{\$ 10.589,00} \\ \text{Razón corriente} &= \mathbf{4,39} \end{aligned}$$

Interpretación:

Es decir que el activo corriente es 4,39 veces más grande que el pasivo corriente, el cual significa que por cada dólar de deuda, la institución cuenta con 4,39 para pagar sus deudas para no verse comprometida en un futuro.

4.2.2.1.2.2. Prueba ácida

Este indicador se concentra en el efectivo y las cuentas por cobrar en relación con las obligaciones corrientes, por lo que proporciona una medida más correcta de la liquidez que la razón circulante.

Desarrollo:

$$\begin{aligned} \text{Prueba ácida} &= \frac{\text{Activo corriente - Realizable}}{\text{Pasivo corriente}} \\ \text{Prueba ácida} &= \frac{\$ 46.475,24 - \$ 6.232,87}{\$ 10.589,00} \\ \text{Prueba ácida} &= \mathbf{3,80} \end{aligned}$$

Interpretación:

El resultado de la prueba ácida es de 3,80, el cual significa que por cada dólar que debe la institución cuenta con 3,80 para cancelar sus deudas a corto plazo.

4.2.2.1.2.3. Capital de trabajo

Este indicador se refiere a los activos corrientes que es la inversión que la institución hace en activos a corto plazo, lo cual permite verificar si la institución está en la capacidad de pagar todas sus deudas, si no existiere un capital de trabajo la institución estaría en serias dificultades financieras y no tendría manera de cumplir con sus obligaciones operativas y gasto generales.

Desarrollo:

$$\begin{aligned} \text{Capital de trabajo} &= \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente} \\ \text{Capital de trabajo} &= \$ 46.475,24 - \$ 10.589,00 \\ \text{Capital de trabajo} &= \$ 35.886,24 \end{aligned}$$

Interpretación:

Es decir que el capital de trabajo que dispone la institución es de \$ 35.886,24 dólares, lo cual significa que la institución dispone de capital de trabajo para poder seguir realizando las actividades normales y cumplir con todas las obligaciones con tercer, por tal razón la institución puede liquidar sus obligaciones pendientes.

4.2.2.1.2.4. Endeudamiento

Este indicador determina la independencia financiera de la institución, es decir cuando el resultado es alto indica que la institución depende mucho de sus acreedores, disminuyendo su capacidad de endeudamiento, en cambio cuando su índice es bajo dispone de una mayor capacidad de endeudamiento.

Desarrollo:

$$\begin{aligned} \text{Endeudamiento} &= \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} \\ \text{Endeudamiento} &= \frac{\$ 17.360,77}{\$ 207.506,08} \\ \text{Endeudamiento} &= \mathbf{0,084} \end{aligned}$$

Interpretación:

Es decir de los activos totales el 8,37%, es financiado por los acreedores, mientras que el 91,63% pertenece al activo total, es decir que la institución cuenta con liquidez y recursos propios para realizar sus actividades diarias eficientemente.

4.2.2.1.2.5. Concentración de endeudamiento a corto plazo

Este indicador demuestra el porcentaje de pasivos que se debe asumir a corto plazo, es decir las deudas que se deben cancelar en menos de un año.

Desarrollo:

$$\begin{aligned} \text{Concentración de Endeudamiento a corto plazo} &= \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo total}} \\ \text{Concentración de Endeudamiento a corto plazo} &= \frac{\$ 10.589,00}{\$ 17.360,77} \\ \text{Concentración de Endeudamiento a corto plazo} &= \mathbf{0,61} \end{aligned}$$

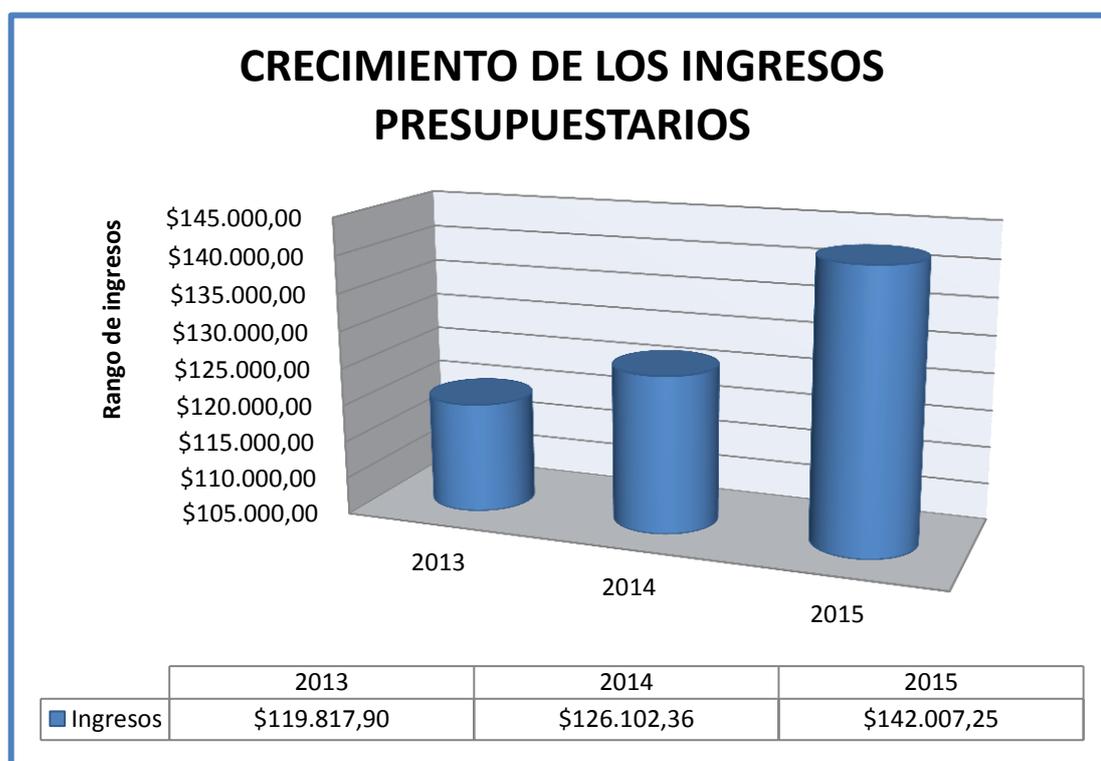
Interpretación:

La participación de los acreedores a corto plazo es de 61% del pasivo total, es decir que las obligaciones de la institución se deben cumplir antes de un año.

4.2.2.1.3. Análisis del crecimiento

A continuación se presenta el análisis del crecimiento de los ingresos presupuestarios a partir del año 2013 que inicio las actividades la institución, los montos presentados corresponden a las proforma presupuestarias del Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo.

Gráfico 21: Análisis de la proforma presupuestaria 2013-2015



Fuente: Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo

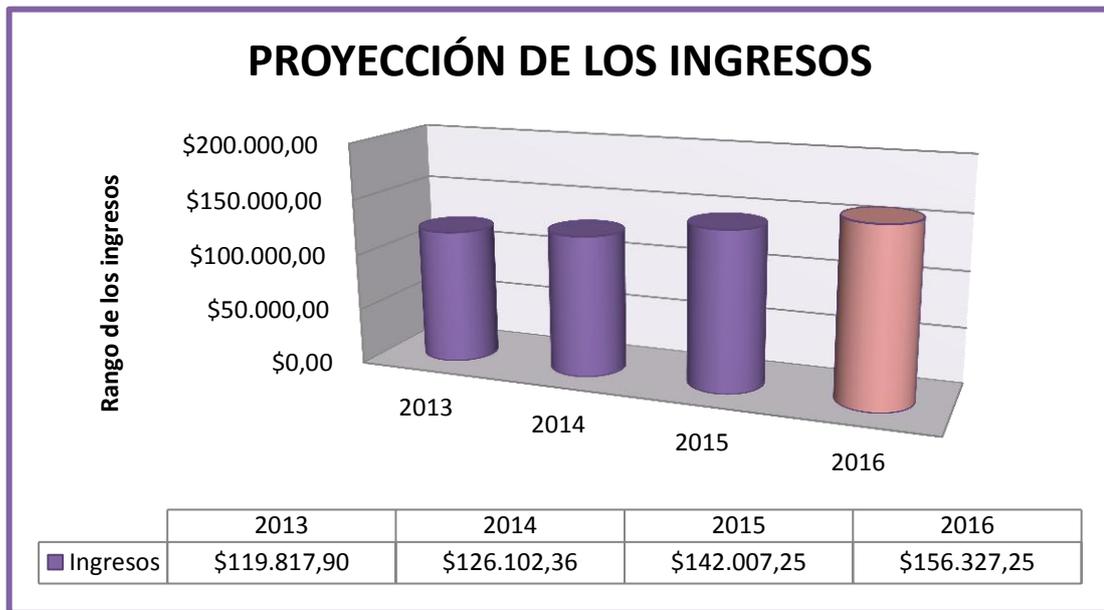
Elaborado por: Jimena Saraguro

En el gráfico anterior podemos visualizar el crecimiento de los ingresos que ha tenido el Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo desde que inició sus actividades, que es desde el año 2013 hasta el año 2015, lo cual da a notar que ha crecido en un 13% en el último periodo.

4.2.2.1.4. Proyección de los ingresos

En el gráfico que se presenta a continuación podemos visualizar la proyección de los ingresos presupuestarios del Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo del año 2016.

Gráfico 22: Proyección de los ingresos 2016



Fuente: Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo

Elaborado por: Jimena Saraguro

En el gráfico anterior podemos observar los ingresos presupuestados que obtuvo el Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo hasta el año 2015 y la proyección del siguiente año se realizó en base al análisis de los permisos, licencias y patentes, de las contribuciones prediales y de las contribuciones adicionales provenientes de los servicios de alumbrado eléctrico.

4.2.2.2. Perspectiva del cliente

En la perspectiva del cliente lo primero que vamos analizar, es como se realiza la emisión de los permisos de funcionamiento a los usuarios, para lo cual el principal objetivo es analizar las leyes que regulan la emisión de los permisos, la aceptación que tienen los servicios que brindan, las capacitaciones que realizan a la población y de esta manera aumentar el grado de aceptación, utilizando los siguientes indicadores:

Cuadro (objetivos, criterios, metas, iniciativas)

Tabla 35: Perspectiva del cliente

| Nombre del indicador | Fórmulas | | Valoración | Objetivo | Análisis |
|-----------------------------|--|------------------|---|---|--|
| Permisos emitidos | $\frac{\text{Nº de Permisos emitidos en el año 2015}}{\text{Total de Permisos solicitados en el año 2015}}$ | X 1 0 0 | Este indicador se expresa en porcentaje | Cumplimiento de emisión de permisos | Análisis de la emisión de permisos |
| Notificaciones emitidas | $\frac{\text{Nº de Notificaciones emitidas en el año 2015}}{\text{Total de usuarios sin permisos en el año 2015}}$ | X 1 0 0 | Este indicador se expresa en porcentaje | Cumplimiento con la emisión de notificaciones | Hacer cumplir con las leyes y ordenanzas |
| Capacitación a la población | $\frac{\text{Nº de Capacitaciones efectuadas en el año 2015}}{\text{Total de Capacitaciones planificadas en el año 2015}}$ | X 1 0 0 | Este indicador se expresa en porcentaje | Cumplimiento de capacitaciones | Prevención de incendios y desastres |
| Atención a la población | $\frac{\text{Nº de Personas atendidas en el año 2015}}{\text{Total de población datos INEC}}$ | X 1 0 0 | Este indicador se expresa en porcentaje | Cubrir todas las emergencias | Establecer rutas de emergencias |

Fuente: Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo

Elaborado por: Jimena Saraguro

4.2.2.2.1. Análisis de indicadores

En el Cuerpo de Bomberos no se ha realizado anteriormente indicadores de gestión, por tal motivo los resultados expresados en este trabajo de investigación, se utilizará como parámetros en análisis futuros ayudando de esta manera a realizar una buena gestión.

4.2.2.2.1.1. Permisos emitidos

Este indicador permitirá monitorear el cumplimiento de la emisión de permisos, si se está cumpliendo según lo establecido en la ley, además será una herramienta útil de evaluación para el comandante ya que permitirá realizar controles en la emisión de permisos de funcionamiento.

Desarrollo:

$$\text{Permisos emitidos} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de Permisos emitidos en el año 2015}}{\text{Total de Permisos solicitados en el año 2015}} \times 100$$

$$\text{Permisos emitidos} = \frac{220}{350} \times 100$$

$$\text{Permisos emitidos} = \mathbf{0.63}$$

Interpretación:

La institución ha emitido el 63% de permisos de funcionamiento del total de permisos solicitados, es decir que el 37% restante no está cumpliendo con lo establece en la ley, por lo tanto se debe realizar un control para que todas las personas que tengan negocios cumplan con las disposiciones y no tengan ningún inconveniente en la realización de sus actividades diarias.

4.2.2.2.1.2. Notificaciones emitidas

Este indicador permitirá identificar cuantos usuarios no cuentan con todos los permisos legales de funcionamiento, para el buen funcionamiento de sus negocios y además se realizará inspecciones para revisar si cuenta con todas las medidas de seguridad.

Desarrollo:

$$\text{Notificaciones emitidas} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de Notificaciones emitidas en el año 2015}}{\text{Total de usuarios sin permisos en el año 2015}} \times 100$$

$$\text{Notificaciones emitidas} = \frac{50}{130} \times 100$$

$$\text{Notificaciones emitidas} = \mathbf{0.38}$$

Interpretación:

La institución ha emitido el 38% de notificaciones a los usuarios del total de negocios que no cuentan con todos los permisos legales de funcionamiento, es decir que el 62% de negocios no cuentan con todos los requisitos para el correcto funcionamiento, además a los usuarios notificados se les ha realizado inspecciones para ver si cuenta con todas las medidas de seguridad que deben tener para prevenir cualquier desastre en las actividades que realizan.

4.2.2.2.1.3. Capacitación a la población

Este indicador permitirá monitorear las capacitaciones que se han efectuado tanto en negocios, escuelas, colegios y a toda la población en general, esto servirá para que toda la población se encuentre preparada para cualquier desastre que ocurra.

Desarrollo:

$$\text{Capacitación a la población} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de Capacitaciones efectuadas en el año 2015}}{\text{Total de Capacitaciones planificadas en el año 2015}} \times 100$$

$$\text{Capacitación a la población} = \frac{12}{20} \times 100$$

$$\text{Capacitación a la población} = \mathbf{0.60}$$

Interpretación:

La institución ha capacitado el 60% del total de la población, es decir que el 40% no se encuentra capacitado por lo tanto se debe cumplir con todas las capacitaciones que se han planificado, esto permitirá que toda la población pueda prevenir desastres e

incendios tanto en la naturaleza, en negocios, en escuelas, colegios y en sus propias casas, contribuyendo de esta manera a conservar mejor nuestro Cantón Tisaleo.

4.2.2.2.1.4. Atención a la población

Este indicador permite monitorear como se realiza la atención a la población en las emergencias ocurridas, además permitirá verificar las rutas establecidas para un mejor servicio y desempeño.

Desarrollo:

$$\text{Atención a la población} = \frac{\text{Nº de Personas atendidas en el año 2015}}{\text{Total de población datos INEC}} \times 100$$

$$\text{Atención a la población} = \frac{766}{12137} \times 100$$

$$\text{Atención a la población} = \mathbf{0.06}$$

Interpretación:

La institución, atendido el 6% de las emergencias ocurrida en el Cantón, por lo tanto es un resultado satisfactorio debido a que la población se encuentra capacitada en prevención de desastres, es decir que la institución está cumpliendo a cabalidad todas sus funciones tanto en prevención como en las emergencias.

4.2.2.2.2. Estrategias propuestas

El presente modelo de Gestión Financiera tiene como principal finalidad la estandarización de todos los procesos que el Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo realiza es sus actividades diarias y además definir una adecuada segregación de funciones de acuerdo al nivel de autoridad, adicionalmente ayudará a mejorar la eficiencia y eficacia de los diferentes departamentos de la institución con un adecuado y organizado desarrollo de sus funciones.

Al analizar la interacción de los cambios que se realizan en los procesos de la institución y en los servicios brindados a la población, hemos realizado estrategias enfocadas hacia la población, que son las siguientes:

- Incrementar las inspecciones y mejorar los controles a los negocios.
- Incrementar las capacitaciones a la población.
- Capacitar al personal para un mejor servicio a la población.
- Realizar simulacros y campañas de prevención de incendios.
- Cumplimiento de los horarios establecidos.
- Cumplimiento con los uniformes de parada establecidos.
- Mantener la imagen ante la ciudadanía, dando a conocer en los medios de comunicación el trabajo que se está cumpliendo aplicando informes periódicos de cumplimiento.
- Implementar reservas de capital en el manejo de sus activos, con el fin de hacerlos más productivos y pueda darles de bala mediante la venta de los mismos.
- Diseñar y utilizar el manual de funciones.
- Realizar campañas de concienciación sobre los accidentes y el manejo de la sirena en casos de emergencia.
- Realizar inspecciones sorpresivas a inventarios.
- Responder y reaccionar en tiempo real a las necesidades, inquietudes, problemas, quejas y oportunidades a través de todos los puntos de contacto.
- Seleccionar, desarrollar e integrar las herramientas y el equipo tecnológico necesario para cumplir con todas las emergencias y con la atención a los usuarios.
- Canalizar alternativas de autogestión para la institución a fin de mejorar su inversión y presupuesto, obteniendo el apoyo de entidades no gubernamentales, aplicando acuerdos y convenios de cooperación.
- Establecer un plan de contingencia a fin de solventar e incrementar su inversión, mediante las ordenanzas institucionales y el mejoramiento de los ingresos por el incremento de los impuestos.
- Elaboración de soportes publicitarios de los números de emergencias que posee el Cuerpo de Bomberos y que deben estar ubicados en todos los negocios, paradas de autobús, en las plazas, parques y en las vías más transitadas del Cantón Tisaleo.

4.2.2.3. Perspectiva de procesos internos

La perspectiva de proceso interno se enfocará en las actividades operativas de la institución, que permiten una adecuada atención a la población, logrando así obtener procesos más eficientes y eficaces.

A continuación se desarrolla los indicadores que nos ayudara en la inspección y la emisión de permisos de funcionamiento y además en la asistencia a las emergencias.

Cuadro (objetivos, criterios, metas, iniciativas)

Tabla 36: Perspectiva de procesos internos

| Nombre del indicador | Fórmulas | | Valoración | Objetivo | Análisis |
|--|--|------------------|---|---------------------------------------|--|
| Operativos de control | $\frac{\text{Nº de Operativos efectuados en el año 2015}}{\text{Total de Operativos planificados en el año 2015}}$ | X 1 0 0 | Este indicador se expresa en porcentaje | Cumplimiento de los operativos | Controlar que se cumpla con las disposiciones |
| Procesos internos innovados | $\frac{\text{Nº de Procesos internos innovados en el año 2015}}{\text{Total de Procesos internos en el año 2015}}$ | X 1 0 0 | Este indicador se expresa en porcentaje | Innovación de los servicios prestados | Control de los procesos internos |
| Inspecciones sorpresivas a inventarios | $\frac{\text{Nº de Inspecciones efectuadas en el año 2015}}{\text{Total de Inspecciones planificadas en el año 2015}}$ | X 1 0 0 | Este indicador se expresa en porcentaje | Control de inventarios | Controlar el uso de los suministros y materiales |

Fuente: Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo

Elaborado por: Jimena Saraguro

4.2.2.3.1. Análisis de indicadores

4.2.2.3.1.1. Operativos de control

Este indicador permitirá monitorear el cumplimiento de los operativos de control que se realiza al personal operativo de la institución, esto nos ayudará para que el personal cumpla con el reglamento interno y las disposiciones emitidas.

Desarrollo:

$$\text{Operativos de control} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de Operativos efectuados en el año 2015}}{\text{Total de Operativos planificados en el año 2015}} \times 100$$

$$\text{Operativos de control} = \frac{7}{12} \times 100$$

$$\text{Operativos de control} = \mathbf{0.58}$$

Interpretación:

En la institución se ha realizado el 58% de operativos de control del total de operativos planificados, es decir que el 42% de operativos no se han efectuado, por lo tanto se debería realizar todos los operativos planificados para que el personal cumpla a cabalidad con el reglamento interno de la institución y las disposiciones que realiza el comandante en feje, logrando de esta manera ser más eficientes y eficaces en la realización de las actividades.

4.2.2.3.1.2. Procesos internos innovados

Este indicador permitirá identificar cuantos procesos de a institución que se realizan han sido innovados para brindar un mejor servicio y atención a la población permitiendo tener procesos más eficientes.

Desarrollo:

$$\text{Procesos internos innovados} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de Procesos internos innovados en el año 2015}}{\text{Total de Procesos internos en el año 2015}} \times 100$$

$$\text{Procesos internos innovados} = \frac{2}{10} \times 100$$

$$\text{Procesos internos innovados} = \mathbf{0.20}$$

Interpretación:

En la institución se han innovado el 20% de procesos del total de procesos internos, es decir que el 80% de los procesos internos que realiza la institución no son innovados esto se debe a que no existe políticas definidas y a la falta de presupuestos para la realización de los mismos.

4.2.2.3.1.3. Inspecciones sorpresivas a inventarios

Este indicador permitirá controlar como el personal operativo utiliza los suministros y materiales de la institución, si son utilizados adecuadamente y cuidadosamente.

Desarrollo:

Inspecciones sorpresivas a inventarios = $\frac{\text{N}^\circ \text{ de Inspecciones efectuadas en el año 2015}}{\text{Total de Inspecciones planificadas en el año 2015}} \times 100$

$$\begin{aligned} \text{Inspecciones sorpresivas a inventarios} &= \frac{12}{20} \times 100 \\ \text{Inspecciones sorpresivas a inventarios} &= \mathbf{0.60} \end{aligned}$$

Interpretación:

En la institución se ha realizado el 60% de inspecciones sorpresivas del total de inspecciones, es decir que el 40% de inspecciones no se han efectuado, por lo tanto se debería realizar más inspecciones para salvaguardar los inventarios y prevenir el mal uso de los mismos, ya que son materiales indispensables para cubrir las emergencias y ayudar a la población, por lo tanto se debe tratar con cuidado y responsabilidad.

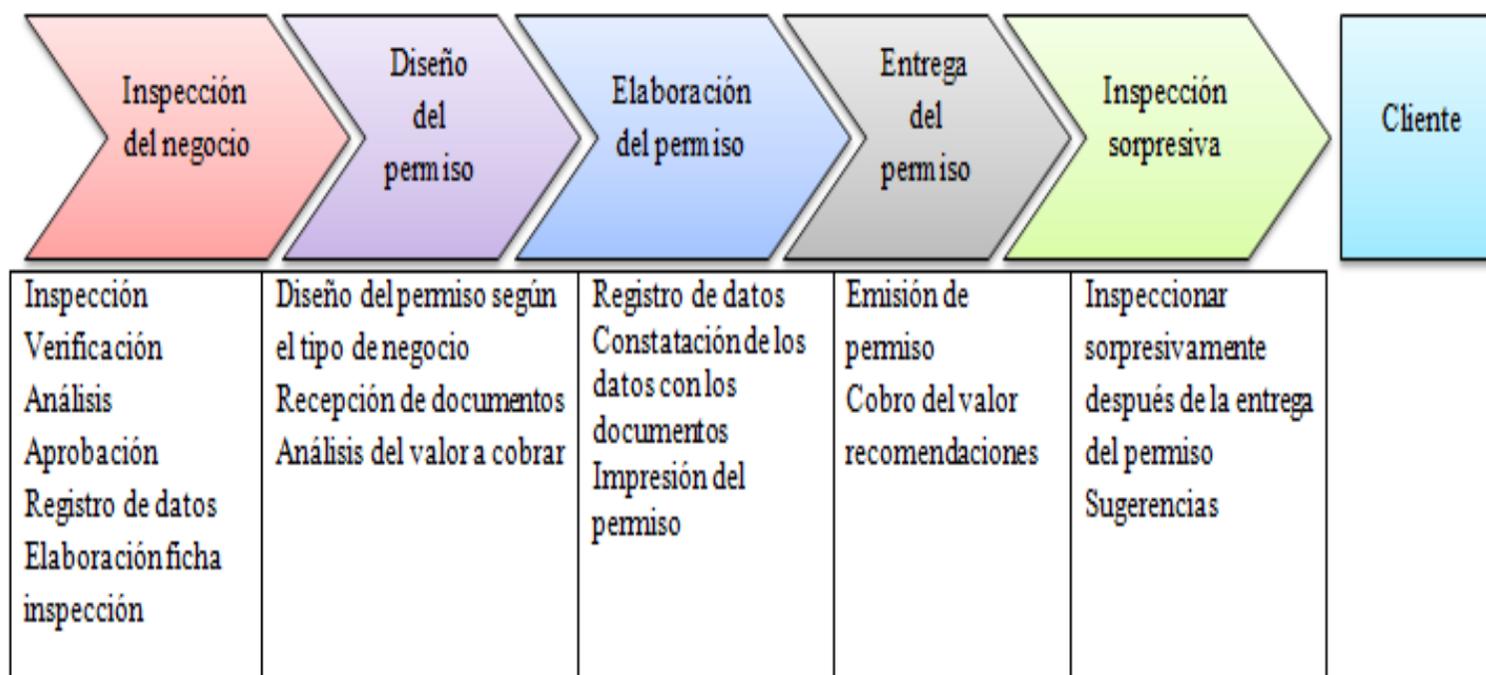
4.2.2.3.2. Cadena de valor

La cadena de valor es importante porque es una manera de identificar las actividades que desempeña el personal dentro de la institución y las estrategias que utilizan, esto nos permite implementar nuevas estrategias y aumentar los ingresos que es fundamental para la institución.

La institución realiza un conjunto de actividades, las cuales se realizan para brindar un mejor servicio, para ello se desempeña un proceso que va desde inspeccionar, diseñar, elaborar, emitir el permiso de funcionamiento, entregarlo y dar un seguimiento al servicio prestado.

El Cuerpo de Bomberos, presenta su cadena de valor a continuación:

Gráfico 23: Cadena de valor

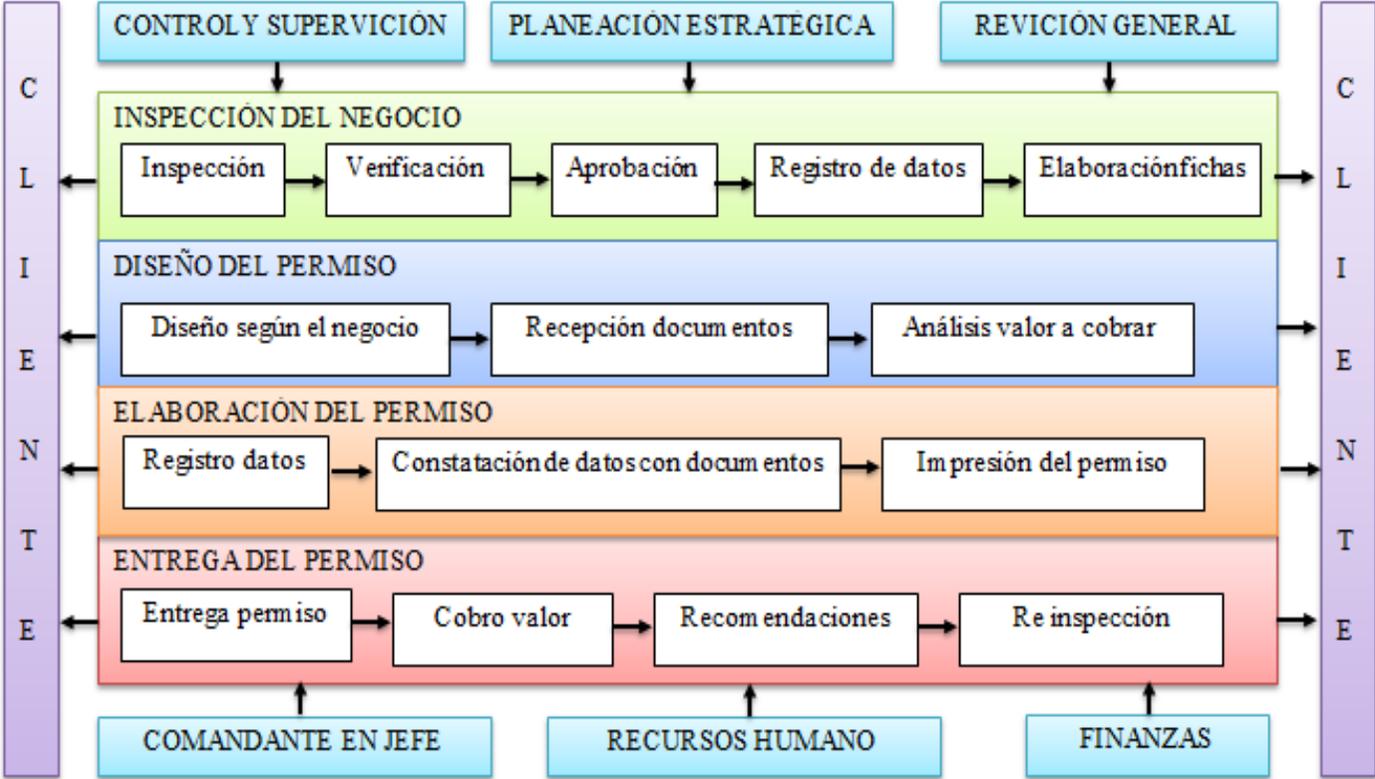


Fuente: Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo

Elaborado por: Jimena Saraguro

Para una mayor comprensión de los procesos que realiza el Cuerpo de Bomberos, se procede a realizar una cadena de procesos, para así contribuir al mejor entendimiento de los procedimientos a realizar.

Gráfico 24: Cadena de procesos



Fuente: Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo
Elaborado por: Jimena Saraguro

4.2.2.4. Perspectiva de formación y crecimiento

En la perspectiva de formación y crecimiento el Cuerpo de Bomberos, se enfocará en la utilización de indicadores que permitan medir el desempeño y la eficiencia del Talento Humano en la realización de sus actividades diarias, de esta manera se podrá obtener un mejor control, los cuales se presenta a continuación:

Cuadro (objetivos, criterios, metas, iniciativas)

Tabla 37: Perspectiva de formación y crecimiento

| Nombre del indicador | Fórmulas | | Valoración | Objetivo | Análisis |
|---|--|------------------|---|---|--|
| Nivel de formación académica del personal | $\frac{\text{Nº de Personas capacitadas en el año 2015}}{\text{Total de personal en la institución en el año 2015}}$ | X 1 0 0 | Este indicador se expresa en porcentaje | Nivel académico del personal | Capacitar al personal |
| Nivel de compromiso | $\frac{\text{Nº de Personas comprometidas en el año 2015}}{\text{Total de personal en la institución en el año 2015}}$ | X 1 0 0 | Este indicador se expresa en porcentaje | Fidelidad del personal | Capacitación e información de la institución |
| Nivel de inconformidad | $\frac{\text{Nº de Renuncias en el año 2015}}{\text{Total de personal en la institución en el año 2015}}$ | X 1 0 0 | Este indicador se expresa en porcentaje | Mejorar el ambiente de trabajo | Mejorar la estabilidad laboral |
| Nivel de aplicación de políticas | $\frac{\text{Nº de Políticas aplicadas en el año 2015}}{\text{Total de Políticas establecidas en el año 2015}}$ | X 1 0 0 | Este indicador se expresa en porcentaje | Cumplimiento de políticas establecidas | Realizar y entregar manual de políticas |
| Años de servicio | $\frac{\text{Nº de Personas más de un año de servicio hasta el año 2015}}{\text{Total de personal en la institución hasta el año 2015}}$ | X 1 0 0 | Este indicador se expresa en porcentaje | Personal con fidelidad a la institución | Establecer parámetros de incentivos |
| Relación entre los proveedores | $\frac{\text{Nº Actual de proveedores en el año 2015}}{\text{Total de Proveedores en el año 2015}}$ | X 1 0 0 | Este indicador se expresa en porcentaje | Establecer proveedores fijos | Obtener descuentos en las compras |

Fuente: Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo

Elaborado por: Jimena Saraguro

4.2.2.4.1. Análisis de indicadores

4.2.2.4.1.1. Nivel de formación académica del personal

Este indicador representa el porcentaje del personal administrativo que tiene educación superior y del personal operativo que está capacitado como bombero profesional, esto es importante para la institución porque ayuda a enfrentar los problemas existentes y resulta más fácil asistir en las emergencias.

Desarrollo:

$$\text{Nivel de formación académica del personal} = \frac{\text{Nº de Personas capacitadas en el año 2015}}{\text{Total de personal en la institución en el año 2015}} \times 100$$

$$\text{Nivel de formación académica del personal} = \frac{6}{10} \times 100$$

$$\text{Nivel de formación académica del personal} = 0,60$$

Interpretación:

En la institución, el 60% del total del personal tienen estudio superior y son capacitados como bomberos profesional, el cual nos indica que el 40% del personal no está capacitado, se debe realizar un convenio con otras instituciones para que el personal pueda capacitarse continuamente.

4.2.2.4.1.2. Nivel de compromiso

Este indicador mide el nivel de conocimiento del personal sobre la Visión, Misión y objetivos de la Institución, para así ver si el personal sabe a dónde quiere llegar y como lo va hacer.

Desarrollo:

$$\text{Nivel de compromiso} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de Personas comprometidas en el año 2015}}{\text{Total de personal en la institución en el año 2015}} \times 100$$

$$\text{Nivel de compromiso} = \frac{5}{10} \times 100$$

$$\text{Nivel de compromiso} = \mathbf{0,50}$$

Interpretación:

En la institución, el 50% del total del personal conocen la Misión, Visión y objetivos de la institución, mientras que el 50% no la conocen, esto debe a que la institución no tiene mucho tiempo de funcionamiento y debido a que existe nuevo personal, por consecuente se debe realizar medios comunicativos para informar al personal y así cumplir los objetivos de la institución.

4.2.2.4.1.3. Nivel de inconformidad

Este indicador se refiere al personal que prefirió desempeñar actividades en otras instituciones o empresas, que en el Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo.

Desarrollo:

$$\text{Nivel de inconformidad} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de Renuncias en el año 2015}}{\text{Total de personal en la institución en el año 2015}} \times 100$$

$$\text{Nivel de inconformidad} = \frac{2}{10} \times 100$$

$$\text{Nivel de inconformidad} = \mathbf{0,20}$$

Interpretación:

En la institución, el 20% del total del personal que labora en la institución ha renunciado porque no se encontraba conforme, mientras que el 80% sigue laborando en la institución, por lo tanto se debe generar estabilidad laboral y buen ambiente de trabajo.

4.2.2.4.1.4. Nivel de aplicación de políticas

Este indicador mide el grado de cumplimiento del personal hacia las políticas establecidas por la Institución.

Desarrollo:

$$\text{Nivel de aplicación de políticas} = \frac{\text{Nº de Políticas aplicadas en el año 2015}}{\text{Total de Políticas establecidas en el año 2015}} \times 100$$

$$\text{Nivel de aplicación de políticas} = \frac{25}{50} \times 100$$

$$\text{Nivel de aplicación de políticas} = \mathbf{0,50}$$

Interpretación:

En la institución, el 50% de las políticas establecidas se cumplen a cabalidad, mientras que el 50% restante no son acatadas por el personal, por lo tanto debe existir más control y un seguimiento continuo para que todas las políticas sean cumplidas.

4.2.2.4.1.5. Años de servicio

Este indicador se refiere a la estabilidad laboral y a la permanencia del personal en la institución.

Desarrollo:

$$\text{Años de servicio} = \frac{\text{Nº de Personas más de un año de servicio hasta el año 2015}}{\text{Total de personal en la institución hasta el año 2015}} \times 100$$

$$\text{Años de servicio} = \frac{8}{10} \times 100$$

$$\text{Años de servicio} = \mathbf{0,80}$$

Interpretación:

En la institución, el 80% del personal tienen más de un año de servicio, por lo que se puede decir que existe estabilidad laboral, mientras que el 20% del personal han abandonado la institución por lo cual existe nuevo personal en su reemplazo, se debería realizar políticas para mantener a todo el personal estable porque esto genera muchos gastos de contratación, liquidación, capacitación al nuevo personal.

4.2.2.4.1.6. Relación entre los proveedores

Este indicador se refiere a la relación que existe entre la institución y sus proveedores y nos sirve para medir la secuencia para trabajar con los proveedores existentes.

Desarrollo:

$$\text{Relación entre los proveedores} = \frac{\text{N}^\circ \text{ Actual de proveedores en el año 2015}}{\text{Total de Proveedores en el año 2015}} \times 100$$

$$\text{Relación entre los proveedores} = \frac{17}{25} \times 100$$

$$\text{Relación entre los proveedores} = 0,68$$

Interpretación:

En la institución, se trabaja con el 68% del total de los proveedores, mientras que el 32% restante son proveedores que ya no se les ha vuelto a comprar o que a su vez se les compra cuando la situación lo amerita, con la mayoría de los proveedores que se trabaja es porque cumplen con las expectativas de la institución para satisfacer las necesidades de la misma.

4.2.2.4.2. Políticas propuestas

a) Políticas administrativas propuesta

La administración será responsable de cumplir y ejecutar las políticas, directrices y resoluciones emanadas por el Consejo de Administración y Disciplina, el Primer Jefe será el representante legal y el ejecutivo responsable de la buena marcha de la institución, además es la encargada de formular y proponer las estrategias que permitan alcanzar los objetivos y metas de corto, mediano y largo plazo en relación a los fines del CUERPO DE BOMBEROS, también es el encargado de las adquisiciones, de realizar las proformas presupuestarias y de la ejecución del presupuesto.

Su función es informar de la situación contable/financiera de la institución y contribuir con la oportuna toma de decisiones, en ausencia del Primer Jefe el segundo lo reemplazará. Esta área lleva a cabo los siguientes procesos:

- Ejercer la representación legal.
- Informar y coordinar acciones de prevención y emergencias.
- Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de la institución.
- Dictar, cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos, ordenanzas, políticas y resoluciones del Gobierno Municipal de Tisaleo y del Consejo de Administración y Disciplina.
- Mantener al Cuerpo de Bomberos en óptimas condiciones de funcionamiento, y medios para una eficiente atención al público.
- Elaborar los reglamentos, el plan operativo anual y la proforma presupuestaria con los requisitos legales solicitados por la Dirección de Gestión de Defensa Contra Incendios.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones y directivas emanadas por el Ministerio de Bienestar Social.
- Realizar autogestiones para el mejoramiento de la institución.
- Acordar convenios, contratos y adquisiciones con la autorización del Consejo de Administración y Disciplina cuando la cuantía lo amerite.
- Información e interpretación de los resultados de operaciones y de situación financiera aplicando los presentes indicadores propuestos en el presente cuadro de mando integral.
- Evaluación y deliberación de cada una de las estrategias que tendrá la institución en los siguientes meses.
- Protección de los activos de la empresa.

b) Políticas para el personal operativo propuesta

Las presentes políticas serán un conjunto de operaciones que sirven para mejorar la atención a la población y la intervención principalmente ante la ocurrencia misma de un desastre, mediante la aplicación de un conjunto de elementos y herramientas incrementando la seguridad tanto del personal como de la población. Esta área lleva a cabo los siguientes procesos:

- Respetar y cumplir las leyes y reglamento y las resoluciones internas de la institución.

- Asistir a los trabajos que se presenten de: extinción de incendios, rescate, auxilios y otros que disponga la superioridad.
- Mantener la disciplina en el interior de la guardia.
- Mantener su uniforme en buenas condiciones de presentación y cuidarlo.
- El Bombero mantendrá alerta su mente y sano su cuerpo en la práctica de las labores bomberiles.
- No deberá alterar el uniforme como tampoco podrá valerse de él para fines particulares.
- Se presentará siempre aseado, con porte gallardo para dar a conocer su buena instrucción y cuidado.

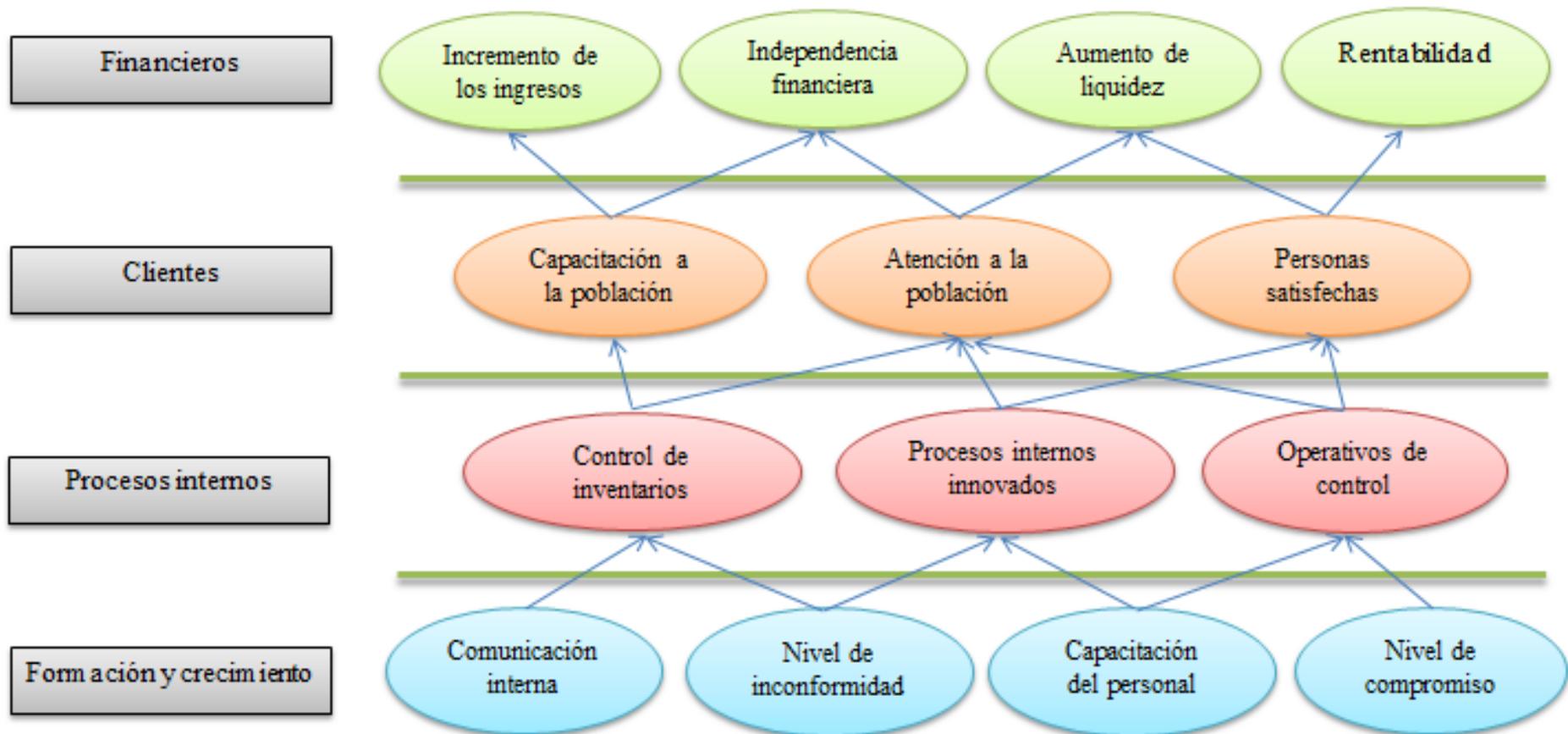
4.2.3. Vinculación del cuadro de mando integral

4.2.3.1. Mapa estratégico

El mapa estratégico es importante porque está formada con lo propuesto en la cadena de valor y la cadena de procesos, que son las actividades diarias que realiza el Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo.

El diagrama que se presenta a continuación es la base para la definición y unión de los puntos más importantes, en el cual se representa las perspectivas, el cual darán origen al Cuadro de mando integral, los cuales servirán para la medición, control y la identificación de los indicadores que valide el cumplimiento y ejecución de los objetivos de la institución, a continuación se presenta el diagrama mapa estratégico propuesto para el Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo:

Gráfico 25: Mapa estratégico



Fuente: Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo
Elaborado por: Jimena Saraguro

En el mapa estratégico presentado, está conformado por las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, la perspectiva de formación y crecimiento, procesos internos, y, clientes, se podrá medir a través de indicadores propuestos. En cada una de las perspectivas se propone indicadores de gestión que contribuyan a la elaboración del cuadro de mando integral.

La perspectiva financiera será medida a través de la ejecución de las perspectivas anteriores, y se reflejará en la consecución de objetivos, y en la debida aplicación de políticas propuestas que dan soporte a la institución.

En el mapa estratégico se toma en cuenta las cuatro perspectivas propuestas por el cuadro de mando integral, con ello se diseñará el cuadro de mando integral el cual permita establecer decisiones frente al cumplimiento o no de dichos objetivos, se limitará para el cumplimiento de lo anteriormente mencionado.

4.2.3.2. Cuadro de mando integral propuesto

Tabla 38: Cuadro de mando integral propuesto

| PERSPECTIVA | OBJETIVO | ESTRATEGIA | CONTEXTUALIZAR | FÓRMULA | LIMITES DE CUMPLIMIENTO | | | | FRECUENCIA DE MEDICIÓN | FUENTE | RESPONSABLE | META | | |
|-------------|-----------------------------|---|--|---|-------------------------|------------|------------|------|------------------------|--------------------------------|---|-------------|---------------|-------------|
| | | | | | ROJO | AMARILLO | VERDE | AZUL | | | | CORTO PLAZO | MEDIANO PLAZO | LARGO PLAZO |
| | | | | | 14/07/2016 | 31/12/2016 | 31/12/2017 | | | | | | | |
| FINANCIERA | Incrementar los ingresos | Obtener un mejor nivel de ingresos | Aumenta los ingresos | % de incremento del presupuesto cada año | <5% | 5%-10% | 10%-15% | >15% | Anualmente | Proforma presupuestaria | Área financiera y comandante en jefe | 13% | 15% | 20% |
| | Independencia financiera | Mayor capacidad de endeudamiento | Aumenta los recursos propios | Pasivo total / Activo total | >50% | 50%-25% | 25%-5% | <5% | Anualmente | Estado de situación financiera | Área financiera y comandante en jefe | 8% | 7% | 6% |
| | Aumentar la liquidez | Mantener mayor liquidez | Aumento de los activos líquidos | Activo corriente - Realizable / Pasivo corriente | <1 | 0,10-0,50 | 0,50-0,90 | >1 | Anualmente | Estado de situación financiera | Área financiera y comandante en jefe | 3,8% | 3,9% | 1% |
| | Incrementar la rentabilidad | Controlar y verificar la eficiencia en los procesos | Aumenta la capacidad de pago | Activo corriente - Pasivo corriente | <5% | 5%-25% | 25%-50% | >50% | Anualmente | Estado de situación financiera | Área financiera y comandante en jefe | 25% | 40% | 50% |
| CLIENTES | Capacitación a la población | Mejorar las capacitaciones a la población | Aumento las capacitaciones de prevención | # Capacitaciones efectuadas / # Capacitaciones planificadas x 100 | <10% | 10%-50% | 50%-90% | 100% | Anualmente | Informes | Comandante en jefe y personal operativo | 60% | 75% | 100% |
| | Atención a la población | Mejorar y reforzar la atención a la población | Aumento de nuevos procesos para mejorar la atención a la población | # Personas atendidas / # Total población x 100 | >50% | 50%-25% | 25%-10% | <10% | Mensualmente | Informes | Comandante en jefe y personal operativo | 6% | 5,5% | 5% |
| | Personas satisfechas | Asistir a las emergencias de manera agil y dar un buen servicio | La población se siente satisfecho del servicio que brinda la institución | % de población | <10% | 10%-50% | 50%-90% | 100% | Mensualmente | Informes | Comandante en jefe y personal operativo | 60% | 75% | 100% |

| PERSPECTIVA | OBJETIVO | ESTRATEGIA | CONTEXTUALIZAR | FÓRMULA | LÍMITES DE CUMPLIMIENTO | | | | FRECUENCIA DE MEDICIÓN | FUENTE | RESPONSABLE | META | | |
|-------------------------|-----------------------------|---|--|---|-------------------------|------------|------------|------|------------------------|---|---------------------------------------|-------------|---------------|-------------|
| | | | | | ROJO | AMARILLO | VERDE | AZUL | | | | CORTO PLAZO | MEDIANO PLAZO | LARGO PLAZO |
| | | | | | 14/07/2016 | 31/12/2016 | 31/12/2017 | | | | | | | |
| Procesos internos | Control de inventarios | Mayor cuidado de los suministros y materiales | Manejo cuidadoso de los suministros y materiales | # Inspecciones efectuadas / # Inspecciones planificadas x 100 | <25% | 25%-30% | 30%-50% | >50% | Mensualmente | Estado de situación financiera y kardex | Área financiera y comandante en jefe | 60% | 75% | 100% |
| | Procesos internos innovados | Procesos más eficientes | Ahorro de tiempo y de recursos | # Procesos internos innovados / # Total de procesos x 100 | <25% | 25%-50% | 50%-75% | >75% | Trimestralmente | Informe segundo jefe | Comandante en jefe y segundo jefe | 20% | 50% | 100% |
| | Operativos de control | Que el personal cumpla con las leyes y disposiciones | Que el personal sea más cuidadoso y ordenado | # Operativos efectuados / # Operativos planificados x 100 | <25% | 25%-50% | 50%-75% | >75% | Mensualmente | Informe segundo jefe | Comandante en jefe y segundo jefe | 60% | 75% | 100% |
| Formación y crecimiento | Comunicación interna | Mantener las buenas relaciones entre los miembros de la institución | Para aumentar la eficiencia en el talento humano es muy importante la comunicación | Comunicación | <25% | 25%-50% | 50%-90% | 100% | Mensualmente | Reglamentos, políticas y objetivos | Comandante en jefe y segundo jefe | 50% | 75% | 100% |
| | Nivel de inconformidad | Que el personal trabaje en forma unida y sabiendo a donde quiere llegar la institución | Un excelente ambiente laboral y disposición a la hora de trabajar | # Renuncias / # Total personal x 100 | >50% | 25%-15% | 15%-5% | <5% | Trimestralmente | Informe de recursos humanos | Comandante en jefe y recursos humanos | 20% | 10% | 5% |
| | Capacitación del personal | Que el personal se adapte a las funciones encomendadas, tengan el conocimiento necesario para su desarrollo | Que exista personal especializado para brindar una mejor atención a la población | # Personal capacitado / # Total personal x 100 | <25% | 25%-50% | 50%-90% | 100% | Trimestralmente | Informe de recursos humanos | Comandante en jefe y recursos humanos | 60% | 75% | 100% |
| | Nivel de compromiso | Incrementar el nivel de compromiso entre el personal | Medir de manera permanente el compromiso de cada uno del personal con la institución | # Personal que conocen / # Total personal x 100 | <10% | 10%-50% | 50%-90% | 100% | Trimestralmente | Informe de recursos humanos | Comandante en jefe y recursos humanos | 50% | 75% | 100% |

Cabe destacar que el CMI es sujeto a modificaciones ya que de acuerdo como surjan las necesidades de los usuarios se irán tomando en consideración para su respectiva actualización. La revisión, seguimiento y control de las actividades y las futuras modificaciones se debe efectuar mediante consenso y cronograma de actividades en las reuniones con el personal del Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo que deberán ser comunicados previamente.

Como toda herramienta metodológica posee beneficios y limitaciones que a continuación se detallan algunos de estos en cuanto a la implementación del CMI:

Ventajas

- Dirige la gestión estratégica de cada área de forma que todos se dirigen hacia el cumplimiento de la misión.
- Para los usuarios clarifica que deben hacer, cómo se deben ejecutar las acciones y el impacto que ocasiona a corto, mediano y largo plazo y la forma de medir el desempeño dentro de la institución.
- Promueve la comunicación, transparencia, motivación y el trabajo en equipo del personal al momento de hacerlos partícipes de los procesos que realiza la institución.
- Una vez implementado el CMI, se lo utiliza para comunicar los planes, unificar los esfuerzos y evitar la dispersión; es decir actúa como un sistema de control.

Riesgos

- Falta de liderazgo por parte del Comandante en jefe y poca participación e interés del personal.
- La elección de indicadores debe ser cuidadosa caso contrario el CMI no logra comunicar la estrategia correctamente
- El diseño de la estrategia no sea clara.

CONCLUSIONES

- ✓ En el modelo de Gestión Financiera, se analizó la situación actual de la institución, mediante la matriz FODA lo cual aportó de manera significativa a la institución, con el objetivo de determinar errores en la ejecución de sus actividades, y nos ayudará en el direccionamiento de las actividades que se ejecutan tanto interno como externo.

- ✓ No dispone de una herramienta de gestión financiera que permita que los mandos altos evalúen a la institución de manera completa, además, no realizan un análisis de los indicadores que permitirán evaluar el progreso o la mejora de la institución.

- ✓ La elaboración del mapa estratégico y la construcción del CMI como propuesta de modelo de la gestión financiera busca la eficiencia organizacional con base al clima organizacional y la estructura, siguiendo los lineamientos de la filosofía institucional.

- ✓ No se realiza ningún tipo de seguimiento para evaluar, medir la eficiencia y eficacia de las actividades que realiza la institución.

RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda realizar un análisis periódico de la institución, con el fin de determinar si se está cumpliendo con los objetivos de la institución, si se aplica la totalidad de las estrategias y políticas propuesta.
- ✓ Se recomienda al comandante de la institución poder realizar la gestión de una capacitación sobre herramienta de gestión financiera, cuadro de mando integral, considerando su importancia y beneficio para la institución.
- ✓ Llevar un seguimiento permanente a la metodología aplicada evaluando siempre las cuatro perspectivas, para que los resultados se vean reflejados en el desempeño del personal de la institución y además contribuya a la mejora en la toma de decisiones.
- ✓ Desarrollar canales de comunicación entre las distintas áreas de la institución para garantizar que todo el personal estén involucrados en el desarrollo de las estrategias y a la vez procurar motivar al personal, siempre sabiendo que somos y a dónde quiere llegar la institución.

BIBLIOGRAFÍA

Córdoba, M. (2012). *Gestión Financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Córdoba, M. (2007). *Gerencia Financiera Empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard*. 2a ed. Barcelona: Gestión 2000.

Koontz, H. & Weihrich, H. (1994). *Administración: Una Perspectiva Global*. México: McGraw Hill.

Pérez, J. (1999). *Innovación Financiera: Aplicaciones para la Gestión Empresarial*. Madrid: McGraw-Hill.

Pacheco, J. et al. (2002). *Indicadores Integrales de Gestión: Incluye Modelo de Cuadro de Mando Integral*. Bogotá: McGraw-Hill.

Sánchez, P. (1991). *Calidad y Productividad*. Caracas: Editorial Nuevos Tiempos.

Serna, H. (2009). *Planeación y Gestión Estratégica*. Santa Fe Bogotá: Legis Editores.

LINKOGRAFÍA

Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo (2015). *Reseña histórica, Misión, Visión, Objetivos generales y Valores institucionales*, Documento electrónico, (Recuperado el 2016-01-26) de www.bomberosdetisaleo.gob.ec.

Bermón Angarita. & Merli. (2011). *Diseño de un Modelo de Gestión de Riesgos Financieros y Administrativos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda. de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, Periodo 2015*. (Tesis previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA., Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). (Recuperado el 2016-01-26) de <http://www.esPOCH.edu.ec/pdf>.

Carrasco, M. (2015). *Diseño de un modelo de Gestión Administrativo - Financiero para la empresa INCALSID CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, Periodo 2015*. (Tesis previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA., Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). (Recuperado el 2016-01-21) de <http://www.esPOCH.edu.ec/pdf>.

Johnson. & Tovar. (2008). *Evaluación a la Gestión Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Pushak Runa" de la Ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, Periodo 2014*. (Tesis previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA., Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). (Recuperado el 2016-01-12) de <http://www.esPOCH.edu.ec/pdf>.

Macías, E. (2002). *Administración y Gerencia*, México: Documento electrónico (Recuperado el 2016-01-12) de <http://www.crecenegocios.com/retorno-sobre-la-sobre-inversion-roi/>.

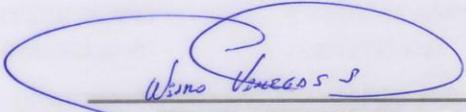
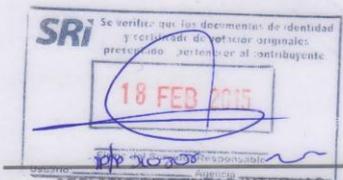
Núñez, P. (2014). *Desarrollo de un Modelo de Gestión Económica y Financiera desde el Enfoque del Balance Social en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "9 De Octubre" Ltda., Matriz Salcedo Provincia de Cotopaxi, Periodo 2014*. (Tesis previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA., Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). (Recuperado el 2016-01-12) de <http://www.esPOCH.edu.ec/pdf>.

Oto, T. B. (2011). *Modelo de Gestión Financiera y Reducción de Morosidad en el Departamento Financiero de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A., Periodo 2011.* (Tesis previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA., Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). (Recuperado el 2016-01-12) de <http://dspace.esoch.edu.ec/handle/123456789/1213.pdf>.

Padilla, J. (2015). *Elaboración del Cuadro de Mando Integral para la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas "S.P.R." de la Provincia de Chimborazo, Periodo 2015.* (Tesis previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA., Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). (Recuperado el 2016-01-26) de <http://www.esoch.edu.ec.pdf>.

ANEXOS

ANEXO 1: RUC del Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo

| REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES | | SOCIIDADES | | SRI | |
|---|---------------------------------------|--------------------------------|---|----------------------|---------------------|
| NUMERO RUC: | 1768162870001 | | | | |
| RAZON SOCIAL: | CUERPO DE BOMBEROS DEL CANTON TISALEO | | | | |
| NOMBRE COMERCIAL: | | | | | |
| CLASE CONTRIBUYENTE: | OTROS | | | | |
| REPRESENTANTE LEGAL: | VILLEGAS SALGUERO WILMO FABIAN | | | | |
| CONTADOR: | ALVAREZ LOPEZ AMANDA JACKELINE | | | | |
| FEC. INICIO ACTIVIDADES: | 10/06/2011 | FEC. CONSTITUCION: | 10/05/2011 | | |
| FEC. INSCRIPCION: | 22/11/2011 | FECHA DE ACTUALIZACION: | 18/02/2015 | | |
| ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL: | | | | | |
| ADMINISTRACION Y FUNCIONAMIENTO DE CUERPOS ORDINARIOS Y AUXILIARES DE | | | | | |
| DOMICILIO TRIBUTARIO: | | | | | |
| Provincia: TUNGURAHUA Cantón: TISALEO Parroquia: TISALEO Calle: REAL AUDIENCIA Número: S/N Intersección: 20 DE OCTUBRE Referencia ubicación: FRENTE AL CENTRO DE SALUD DE TISALEO Telefono Trabajo: 032751792 Telefono Trabajo: 032751793 Email: bomberos_tisaleo@hotmail.com Celular: 0995318720 | | | | | |
| DOMICILIO ESPECIAL: | | | | | |
| OBLIGACIONES TRIBUTARIAS: | | | | | |
| * ANEXO RELACION DEPENDENCIA | | | | | |
| * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO | | | | | |
| * DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE | | | | | |
| * DECLARACION MENSUAL DE IVA | | | | | |
| # DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: | dal 001 al 001 | | ABIERTOS: | 1 | |
| JURISDICCION: | ZONA 3 TUNGURAHUA | | CERRADOS: | 0 | |
|  FIRMA DEL CONTRIBUYENTE | | |  SERVICIO DE RENTAS INTERNAS | | |
| Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 37 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC). | | | | | |
| Usuario: | JPTP310308 | Lugar de emisión: | AMBATO/AV. MANUELITA | Fecha y hora: | 18/02/2015 12:09:05 |



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NUMERO RUC: 1768162870001
RAZON SOCIAL: CUERPO DE BOMBEROS DEL CANTON TISALEO

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

| | | | |
|---------------------------------|------------------------|-----------------------|-------------------------------------|
| No. ESTABLECIMIENTO: 001 | ESTADO: ABIERTO | MATRIZ: MATRIZ | FEC. INICIO ACT.: 10/05/2011 |
| NOMBRE COMERCIAL: | | | FEC. CIERRE: |
| ACTIVIDADES ECONÓMICAS: | | | FEC. REINICIO: |

ADMINISTRACION Y FUNCIONAMIENTO DE CUERPOS ORDINARIOS Y AUXILIARES DE BOMBEROS, PREVENCION Y EXTINCION DE INCENDIOS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: TISALEO Parroquia: TISALEO Calle: REAL AUDIENCIA Número: S/N Intersección: 20 DE OCTUBRE Referencia: FRENTE AL CENTRO DE SALUD DE TISALEO Telefono Trabajo: 032751792 Telefono Trabajo: 032751799 Email: bomberos_tisaleo@hotmail.com Celular: 0995318720

Uiro ... S
 FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se derivan (Art. 37 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: JPTP310308 **Lugar de emisión:** AMBATO/AV. MANUELITA **Fecha y hora:** 18/02/2015 12:08:05

ANEXO 2: Encuesta



ENCUESTA



Encuesta aplicada al personal del Cuerpo de Bomberos del Cantón Tisaleo

INDICACIONES: Marque con una X su respuesta.

1) ¿Conoce usted la misión, visión y los objetivos de la institución?

SI

NO

2) ¿Se cumplen al 100% los objetivos trazados en la institución?

SI

NO

3) ¿Cree usted que existe compromiso por parte del personal hacia la institución?

SI

NO

4) ¿En la institución se preocupan porque exista un buen clima laboral?

SI

NO

5) ¿La institución se preocupa por fomentar la capacitación continua en el personal?

SI

NO

6) ¿La solución de problemas y la implementación de mejoras en el proceso financiero de la institución son efectivos?

SI

NO

7) ¿En la institución se aplica indicadores financieros y no financieros para medir la gestión de la institución?

SI

NO

8) ¿A su criterio, cree que una adecuada gestión en la empresa ayudara a mejorar el proceso financiero y la rentabilidad?

SI

NO

9) ¿Qué nivel de importancia tiene la información financiera en la rentabilidad de la institución?

ALTA

BAJA

10) ¿Para la toma de decisiones financieras existen estrategias debidamente establecidas que mejoren el manejo del presupuesto?

SI

NO

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO 3: Proformas Presupuestarias

| PROFORMA PRESUPUESTARIA 2013 | | | |
|------------------------------|----------------------|---|-------------------|
| INGRESOS | | | |
| ITEM O CUENTA | FUENTE DE FINANCIAM. | DENOMINACION | FUENTE 002 |
| 130112 | 002 | Permisos, Licencias y Patentes | 5,000.00 |
| 130131 | 002 | Contribucion Predial a favor de los Cuerpos de Bomberos | 9,485.20 |
| 130414 | 002 | Contribucion Adicional para los Cuerpos de Bomberos provenientes de los servicios de alumbrado electrico. | 105,332.70 |
| TOTAL INGRESOS: | | | 119,817.90 |
| GASTOS | | | |
| 510510 | 002 | Servicios Personales por Contrato | 45,300.00 |
| 510203 | 002 | Décimotercer Sueldo | 3,775.00 |
| 510204 | 002 | Décimocuarto Sueldo | 2,336.00 |
| 510601 | 002 | Aporte Patronales (IESS) | 4,600.00 |
| 510602 | 002 | Fondos de Reserva | 2,900.00 |
| TOTAL REMUNERACIONES: | | | 58,911.00 |
| ✓ 530101 | 002 | Aqua Potable | 150.00 |
| ✓ 530104 | 002 | Energía Eléctrica | 300.00 |
| ✓ 530105 | 002 | Telecomunicaciones | 1,500.00 |
| ✓ 530204 | 002 | Edición, Impresión, Reproducción y Publicaciones | 400.00 |
| ✓ 530219 | 002 | Publicidad y propaganda utilizando otros Medios | 1,037.57 |
| ✓ 530801 | 002 | Alimentos y Bebidas | 1,669.33 |
| ✓ 530203 | 002 | Almacenamiento Embalaje Envase y Recarga de Extintores | 400.00 |
| ✓ 530301 | 002 | Pasajes al interior | 100.00 |
| ✓ 530303 | 002 | Viáticos y subsistencias en el Interior | 1,500.00 |
| ✓ 530405 | 002 | Vehículos | 300.00 |
| ✓ 530403 | 002 | Mobiliario | 500.00 |
| ✓ 530502 | 002 | Edificios, locales y residencias | 1,750.00 |
| ✓ 530603 | 002 | Servicio de Capacitación | 3,500.00 |
| ✓ 530704 | 002 | Mantenim. y reparación de eq. y sistemas informáticos | 200.00 |
| ✓ 530806 | 002 | Herramientas | 200.00 |
| ✓ 530802 | 002 | Vestuario, lencería y prendas protección | 31,000.00 |
| ✓ 530803 | 002 | Combustibles y lubricantes | 5,000.00 |
| ✓ 530804 | 002 | Materiales de oficina | 400.00 |
| ✓ 530805 | 002 | Materiales de aseo | 300.00 |
| ✓ 530809 | 002 | Medicinas y productos farmacéuticos | 400.00 |
| ✓ 530811 | 002 | Materiales de Contrucción, Eléctricos, Plomería y Carpintería | 5,000.00 |
| ✓ 530813 | 002 | Repuestos y accesorios | 300.00 |
| ✓ 531002 | 002 | Suministros para la defensa y seguridad publica | 1,000.00 |
| ✓ 570201 | 002 | Seguros | 4,000.00 |
| TOTAL GASTOS: | | | 119,817.90 |

PROFORMA PRESUPUESTARIA 2014
INGRESOS

| ITEM O CUENTA | FUENTE DE FINANCIAMIENTO | DENOMINACION | FUENTE 002 |
|-----------------------------|--------------------------|--|-------------------|
| 130112 | 002 | Permisos, Licencias y Patentes | 3.000,00 |
| 130131 | 002 | Construccion Predial a favor de los Cuerpos de Bomberos | 10.000,00 |
| 130414 | 002 | Contribucion Adicional para los Cuerpos de Bomberos provenientes de los servicios de alumbrado publico | 113.102,36 |
| TOTAL INGRESOS | | | 126.102,36 |
| GASTOS | | | |
| 510510 | 002 | Servicios Personales por Contrato | 41.100,00 |
| 510203 | 002 | Decimotercer sueldo | 3.425,00 |
| 510204 | 002 | Decimocuarto sueldo | 2.226,00 |
| 510601 | 002 | Aporte Patronal (IESS) | 4.893,48 |
| 510602 | 002 | Fondos de Reserva | 3.423,96 |
| TOTAL REMUNERACIONES | | | 55.068,44 |
| 530101 | 002 | Agua Potable | 100,00 |
| 530104 | 002 | Energia Electrica | 100,00 |
| 530105 | 002 | Telecomunicaciones | 2.500,00 |
| 530203 | 002 | Almacenamiento Embalaje Envse y Recarga de Extintores | 400,00 |
| 530204 | 002 | Edicion, Impresion, Reproduccion, Publicacionessuscripciones fotocopiado traduccion empastado enmarcacion serigrafia fotografia carnetizacion filmacion e imagenes satelitales | 400,00 |
| 530219 | 002 | Publicidad y propaganda utilizando otros medios | 200,00 |
| 530801 | 002 | Alimentos y Bebidas | 5.000,00 |
| 530402 | 002 | Edificios, locales, residencias y cableado estructurado | 0,00 |
| 530301 | 002 | Pasajes al interior | 100,00 |
| 530303 | 002 | Viaticos y subsistencias en el Interior | 3.500,00 |
| 530404 | 002 | Maquinarias y equipos | 1.500,00 |
| 530405 | 002 | Vehiculos | 300,00 |
| 530403 | 002 | Mobiliario | 700,00 |
| 530502 | 002 | Edificios, locales, residencias parqueaderos casilleros judiciales y banarios | 2.520,00 |
| 530603 | 002 | Servicio de Capacitacion | 2.500,00 |
| 530704 | 002 | Mantenimiento y reparacion de equipos y sistemas informaticos | 300,00 |
| 530806 | 002 | Herramientas | 100,00 |
| 530802 | 002 | Vestuario, Lenceria y prendas de proteccion | 8.000,00 |
| 530803 | 002 | Combustibles y Lubricantes | 34.313,92 |
| 530804 | 002 | Materiales de Oficina | 400,00 |
| 530805 | 002 | Materiales de Aseo | 300,00 |
| 530808 | 002 | Instrumental medico menor | 100,00 |
| 530809 | 002 | Medicinas y productos farmaceuticos | 1.000,00 |
| 530811 | 002 | Materiales de construccion, Electricos, plomeria ,carpinteria y conra incen | 200,00 |
| 530813 | 002 | Repuestos y accesorios | 300,00 |
| 530820 | 002 | Menaje de cocina de hogar y accesorios descartables | 200,00 |

| | | | |
|---------------------|-----|--|------------------|
| 531002 | 002 | Suministros para la defensa y seguridad publica | 0,00 |
| 531404 | 002 | Maquinarias y equipos | 0,00 |
| 570102 | 002 | Tasas Generales Impuestos Contribuciones Permisos Licencias y Patentes | 1.000,00 |
| 570201 | 002 | Seguros | 5.000,00 |
| 570218 | 002 | Intereses por mora patronal IESS | 0,00 |
| 840103 | 002 | Mobiliarios | 0,00 |
| 840104 | 002 | Maquinarias y equipos | 0,00 |
| 840105 | 002 | Vehiculos | 0,00 |
| 840107 | 002 | Equipos Sistemas y Paquetes Informaticos | 0,00 |
| 840111 | 002 | Partes y Repuestos | 0,00 |
| TOTAL GASTOS | | | 71.033,92 |

PROFORMA PRESUPUESTARIA 2015

| INGRESOS | | | |
|-----------------------------|--------------------------|---|-------------------|
| ITEM O CUENTA | FUENTE DE FINANCIAMIENTO | DENOMINACION | FUENTE 002 |
| 130112 | 002 | Permlsos, Licencias y Patentes | 3.000,00 |
| 130131 | 002 | Construccion Predial a favor de los Cuerpos de Bomberos | 10.000,00 |
| 130414 | 002 | Contribucion Adicional para los Cuerpos de Bomberos provenientes de los servicios de alumbrado publico | 129.007,25 |
| TOTAL INGRESOS | | | 142.007,25 |
| GASTOS | | | |
| 510106 | 002 | Salarios Unificados | 18.000,00 |
| 510510 | 002 | Servicios Personales por Contrato | 28.500,00 |
| 510203 | 002 | Decimotercer sueldo | 3.875,00 |
| 510204 | 002 | Decimocuarto sueldo | 2.380,00 |
| 510601 | 002 | Aporte Patronal (IESS) | 5.147,40 |
| 510602 | 002 | Fondos de Reserva | 3.873,60 |
| TOTAL REMUNERACIONES | | | 61.776,00 |
| 530101 | 002 | Agua Potable | 100,00 |
| 530104 | 002 | Energia Electrica | 100,00 |
| 530105 | 002 | Telecomunicaciones | 1.500,00 |
| 530203 | 002 | Almacenamiento Embalaje Envse y Recarga de Extintores | 1.200,00 |
| 530204 | 002 | Edicion, Impresion, Reproduccion, Publicacionessuscripciones fotocopiado traduccion empastado enmarcacion serigrafia fotografia carnetizacion filmacion e Imgenes satelitales | 500,00 |
| 530219 | 002 | Publicidad y propaganda utilizando otros medios | 200,00 |
| 530801 | 002 | Alimentos y Bebidas | 4.000,00 |
| 530402 | 002 | Edificios, locales, residencias y cableado estructurado | 0,00 |
| 530301 | 002 | Pasajes al interior | 200,00 |
| 530303 | 002 | Viaticos y subsitencias en el Interior | 3.000,00 |
| 530404 | 002 | Maquinarias y equipos | 3.000,00 |
| 530405 | 002 | Vehiculos | 7.500,00 |
| 530403 | 002 | Mobiliario | 8.000,00 |
| 530502 | 002 | Edificios, locales, residencias parqueaderos casilleros judiciales y | 3.780,00 |
| 530603 | 002 | Servicio de Capacitacion | 4.000,00 |
| 530704 | 002 | Mantenimiento y reparacion de equipos y sistemas informaticos | 500,00 |
| 530806 | 002 | Herramientas | 11.000,00 |
| 530802 | 002 | Vestuario, Lenceria y prendas de proteccion | 9.000,00 |
| 530803 | 002 | Combustibles y Lubricantes | 7.851,25 |
| 530804 | 002 | Materiales de Oficina | 400,00 |
| 530805 | 002 | Materiales de Aseo | 400,00 |
| 530808 | 002 | Instrumental medico menor | 100,00 |
| 530809 | 002 | Medicinas y productos farmaceuticos | 3.000,00 |
| 530811 | 002 | Materiales de construccion, Electricos, plomeria ,carpinteria y co | 200,00 |
| 530813 | 002 | Repuestos y accesorios | 3.000,00 |
| 530820 | 002 | Menaje de cocina de hogar y accesorios descartables | 200,00 |

| | | | |
|---------------------|-----|---|------------------|
| 531002 | 002 | Suministros para la defensa y seguridad publica | 0,00 |
| 531404 | 002 | Maquinarias y equipos | 0,00 |
| 570102 | 002 | Tasas Generales Impuestos Contribuciones Permisos Licencias y F | 1.000,00 |
| 570201 | 002 | Seguros | 6.500,00 |
| 570218 | 002 | Intereses por mora patronal IESS | 0,00 |
| 840103 | 002 | Mobiliarios | 0,00 |
| 840104 | 002 | Maquinarias y equipos | 0,00 |
| 840105 | 002 | Vehiculos | 0,00 |
| 840107 | 002 | Equipos Sistemas y Paquetes Informaticos | 0,00 |
| 840111 | 002 | Partes y Repuestos | 0,00 |
| TOTAL GASTOS | | | 80.231,25 |

**PROFORMA PRESUPUESTARIA
AÑO 2016**

| | VALOR |
|-----------------------|------------------|
| 130112 | 3,000.00 |
| 130131 | 12,000.00 |
| 130414 | 141,327.25 |
| TOTAL INGRESOS | 156327.25 |

| ITEMO CUENTA | DENOMINACION | |
|---------------------|-----------------------------------|-----------------|
| 510105 | REMUNERACIONES UNIFICADAS | 18425.00 |
| 510106 | SALARIOS UNIFICADOS | 11000.00 |
| 510203 | DECIMO TERCER SUELDO | 8000.00 |
| 510204 | DECIMO CUARTO SUELDO | 3009.00 |
| 510510 | SERVICIOS PERSONALES POR CONTRATO | 27500.00 |
| 510601 | APORTE PATRONAL | 6416.91 |
| 510602 | FONDO DE RESERVA | 3190.10 |
| TOTAL GASTOS | | 77541.01 |

| | | |
|--------|---|----------|
| 530105 | TELECOMUNICACIONES | 1500.00 |
| 530203 | ALMACENAMIENTO ENBALAGE ENVACE Y RECARGA DE EDICION IMPRESION REPRODUCCION PUBLICACIONES | 1200.00 |
| 530204 | SUSCRIPCIONES FOTOCOPIADO TRADUCCION EMPASTADO ENMARCAACION SERIGRAFICA FOTOGRAFIA CARNETIZACION FILMACION E IMÁGENES SATELITALES | 500.00 |
| 530303 | VIATICOS Y SUBSISTENCIAS EN EL INTERIOR | 1500.00 |
| 530403 | REPARACIONES) | 1000.00 |
| 530404 | MAQUINARIAS Y EQUIPOS (INSTALACION MANTENIMIENTO Y REPARACION) | 3000.00 |
| 530405 | VEHICULOS (INSTALACION Y REPARACION) | 2000.00 |
| 530502 | EDIFICIOS LOCALES RESIDENCIAS PARQUEADEROS CASILLEROS JUDICIALES Y BANCARIOS (ARRENDAMIENTO) | 3780.00 |
| 530603 | SERVICIOS DE CAPACITACION | 4000.00 |
| 530704 | MANTENIMIENTO Y REPARACION DE EQUIPOS Y SISTEMAS INFORMATICOS | 500.00 |
| 530802 | VESTUARIO LENCERIA Y PRENDAS DE PROTECCION | 9000.00 |
| 530803 | COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES | 2500.00 |
| 530804 | MATERIALES DE OFICINA | 221.53 |
| 530805 | MATERIALES DE ASEO | 200.00 |
| 530806 | HERRAMIENTAS (BIENES DE USO Y CONSUMO CORRIENTE) | 1000.00 |
| 530813 | REPUESTOS Y ACCESORIOS | 3000.00 |
| 531411 | PARTES Y REPUESTOS | 1000.00 |
| 840104 | MAQUINARIA Y EQUIPO | 9000.00 |
| 840105 | VEHICULOS (BIENES DE LARGA DURACION) | 25884.71 |

| | | |
|---------------------|-----------------|-----------------|
| 570201 | SEGUROS | 7000.00 |
| 570102 | TASAS GENERALES | 1000.00 |
| TOTAL GASTOS | | 78786.24 |

TOTAL

156327.25