

Planeamiento estratégico de control integral para organizaciones públicas de servicio a la comunidad en la III CDLL del CGBVP

Planning of integral control for public organizations of service to the community in the III CDLL of the CGBVP

Marcos Alejandro Robles Lora^{1,*}; Orivel Jackson Buchelli Perales²

¹Escuela de Post Grado, Universidad Nacional de Trujillo, Av. Juan Pablo II s/n – Ciudad Universitaria, Trujillo, Perú.

²Facultad de Ingeniería, Universidad Nacional de Trujillo, Av. Juan Pablo II s/n – Ciudad Universitaria, Trujillo, Perú.

* Autor correspondiente: Mrobleslo23@gmail.com (M. Robles)

DOI: [10.17268/rev.cyt.2022.03.12](https://doi.org/10.17268/rev.cyt.2022.03.12)

RESUMEN

El Planeamiento Estratégico de Control integral, busca insertar una medida de control mediante el Balanced Scorecard, con esto se pretende solucionar los problemas principales que aquejan a la III Comandancia Departamental de La Libertad del Cuerpo de Bomberos Voluntarios del Perú, que es una organización sin fines de lucro, que tiene diferentes órganos desconcentrados. Con el objetivo de determinar el efecto del Planeamiento Estratégico en el logro de objetivos de la Comandancia Departamental se pretende seguir los siguientes pasos; Análisis y diagnóstico de la situación actual, Determinación de la Matriz Estratégica FODA, Despliegue Estratégico de los Planes de Acción. El método que se usará en la investigación, tendrá un diseño no experimental descriptivo, ya que se observará el comportamiento de las variables en el tiempo y se hará una propuesta para la mejora de las mismas. En base a los resultados obtenidos, se logró realizar el diagnóstico de la situación actual, Se concluye que en el diagnóstico estratégico, las herramientas utilizadas le dan un resultado cuantitativo que permite tener una pre conclusión de cómo se encuentra la organización, por otra parte, los objetivos determinaron 32 proyectos a realizarse.

Palabras clave: Plan Estratégico; Eficacia; Estrategia; Organización; Control; Cuadro de mando Integral

ABSTRACT

The Strategic Planning of Comprehensive Control, seeks to insert a control measure through the Balanced Scorecard, with this it is intended to solve the main problems that afflict the III Departmental Command of La Libertad of the Volunteer Fire Department of Peru, which is an organization without fines profit, which has different decentralized bodies. In order to determine the effect of Strategic Planning in achieving the objectives of the Departmental Command, the following steps are intended to be followed; Analysis and diagnosis of the current situation, Determination of the SWOT Strategic Matrix, Strategic Deployment of the Action Plans. The method that will be used in the research will have a non-experimental descriptive design, since the behavior of the variables will be observed over time and a proposal will be made for their improvement. Based on the results obtained, the diagnosis of the current situation was previously carried out. It is concluded that in the strategic diagnosis, the tools used give a quantitative result that allows a preliminary conclusion of how the organization is, on the other hand, the objectives determined 32 projects to be carried out.

Keywords: Strategic Plan; Efficacy; Strategy; Organization; Control; Balanced Scorecard

1. INTRODUCCIÓN

Debido a la globalización los organismos gubernamentales deben buscar ser competitivos, el Perú no es ajeno a esto, a lo largo de los años se viene elaborando una estadística que ha dado como resultado que el Perú ha disminuido en su competitividad desde el puesto 35 alcanzado en el 2008 hasta el puesto 54 alcanzado en el 2018, pero lo interesante es que la estadística ha sido variable y en los últimos años se ha mantenido entre el puesto 54 y 55, estos años son 2015, 2016, 2017 y 2018, según (Marquina et al., 2018). Se puede entender que cuando son competitivos el que se beneficia es el ciudadano, ayudando a que el país en donde se encuentran sea mejor. En el Perú, debido al crecimiento aproximado de 10% de la población que se ha observado en los últimos 10 años (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019), se han construido muchos edificios y se han ampliado



muchas ciudades, es por esto que la demanda de los diferentes servicios se han incrementado y posiblemente en el futuro seguirán incrementando, en ese sentido es necesario que las organizaciones traten de mejorar los servicios que ofrecen.

En el Departamento de la Libertad, se ha visto un incremento de la población de un 9% aproximado, esto se ha visto reflejado en las inversiones en construcción, en los años 2007 hasta el 2014 según el INEI hubo un valor en ascenso respecto a las inversiones, desde 2015 hasta el 2018 este valor a ha empezado a disminuir, en promedio la construcción ha crecido un 5% (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019), esto implica que la población necesita una mejor calidad de vida, al referirnos con calidad de vida quiere decir que los servicios que brinda el estado deben ser los óptimos en todo sentido. El Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú, es una entidad que presta servicio a la comunidad en la atención de emergencias. Por cada departamento se ha considerado una Comandancia Departamental, en el caso de La Libertad es la III Comandancia Departamental. (Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú, 2017)

Cada comandancia departamental tiene compañías de bomberos a su mando, las que cumplen la función de atender las emergencias en sus respectivas Distritos, y ellas le reportan los datos a la Comandancia Departamental, la que a su vez le reporta al Comando Nacional (Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú, 2017). La problemática que se vive en las Comandancias Departamentales, es que estas no cuentan con un Planeamiento Estratégico que les ayude a cumplir sus objetivos, cada jefe que asume el cargo elabora un plan de trabajo de manera empírica, el cual no se enfoca en cumplir con los objetivos del decreto legislativo N° 1260, puesto que no hay una capacitación que le enseñe el cómo elaborar un Planeamiento Estratégico. Al hacer un análisis general sobre los problemas que se tiene, se pudo hallar lo siguiente, deficiencias en establecer los objetivos que cumplan con la Visión del Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú, deficiencias en desglosar los objetivos para poder cumplirlos, deficiencia en encomendar los objetivos a las áreas que conforman la Comandancia Departamental, deficiencias al encomendar objetivos a las compañías de bomberos, falta de planes de trabajo de los jefes de compañía, rumbo no definido en algunas compañías de bomberos, deficiencia en la Comunicación, falta de control sobre las funciones encomendadas a las compañías de bomberos.

De seguir con estos problemas, la atención a los diferentes tipos de emergencias no podrá cubrirse en su totalidad, habrá ineficiencia en el servicio, además de no gestionar infraestructura y equipos que son necesarios para la atención a emergencias, que generará que el ciudadano sea el perjudicado.

El Planeamiento Estratégico es una filosofía administrativa que comprende diferentes procedimientos, sustentados por diferentes matrices que finalmente buscaran que la organización mejore continuamente y se adapte a los cambios. El objetivo de este planeamiento estratégico es lograr una ventaja competitiva decisiva para que cualquier tipo de organismo que tenga un orden jerárquico provea un nivel de servicio superior a sus interesados y de esta manera incremente la credibilidad o posicionamiento, aplicando esta teoría se podría corregir los problemas antes mencionados.

El Cuadro de Mando Integral es un sistema de gestión estratégica, que busca gestionar a largo plazo la estrategia que la organización desea seguir, para poder lograr esto se debe utilizar un enfoque que consta de procesos de gestión que son decisivos, Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia, Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos, Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas, Aumentar el feedback y formación estratégica, Pag 26. Este proceso de planificación y gestión que llevara a cabo la organización permite lo siguiente, cuantificar los resultados a largo plazo, identificar los mecanismos y los recursos para poder alcanzar los resultados, establecer que indicadores y metas a corto plazo financieros y no financieros del BSC, Pag 33. El Cuadro de mando integral, para que tenga el efecto deseado debe ser utilizado como un medio de comunicación, de información y formación, no solamente como un sistema de control, Pag 46 (Kaplan et al., 2018).

Al-Tabbaa et al. (2019), las organizaciones sin fines de lucro buscan tratar de mantenerse en el tiempo, para esto necesitan recursos y con esto poder cumplir sus objetivos en el tiempo, es por esto que las alianzas estratégicas entre las organizaciones con fines de lucro (que su fin es ganar dinero) y las organizaciones sin fines de lucro (que no buscan ganar dinero, tiene una misión social) es fundamental para que en conjunto puedan cumplir sus objetivos a lo largo del tiempo.

En el caso de las organizaciones gubernamentales y sin fines de lucro, el BSC desde un inicio fue elaborado con el objetivo de poder mejorar el rendimiento en las organizaciones privadas o que buscan tener un beneficio económico en su desarrollo, la situación de que el BSC mejore la gestión de las organizaciones gubernamentales y/o sin fines de lucro es un gran aporte y un nuevo enfoque que se le da a esta herramienta, Pag 223.

Después de entender la metodología del planeamiento estratégico, el Balanced Scorecard como herramienta de control y cómo influyen las estrategias en las organizaciones se planteó la siguiente pregunta, ¿De qué manera el Planeamiento Estratégico de Control Integral para Organizaciones Públicas de Servicio a la Comunidad mejorará la eficacia en la III CDLL del CGBVP?

La hipótesis planteada sería El Planeamiento Estratégico de Control Integral para Organizaciones Públicas de Servicio a la Comunidad mejoró la eficacia en la III CDLL del CGBVP.

En la realidad antes planteada, se describe un análisis de lo general a lo particular resaltando varios puntos del porque se realiza esta investigación, sin embargo, es necesario definir la relevancia de la investigación según las siguientes justificaciones,

Justificación Teórica. Se utilizarán los conocimientos teóricos - científicos adquiridos en el Doctorado de Ciencias e Ingeniería de la escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Trujillo con el objetivo dar una solución a la realidad problemática planteada.

Justificación Metodológica. Se utilizará la metodología revisada durante los diferentes cursos del Doctorado de Ciencias e Ingeniería de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Trujillo para darle solución a la realidad problemática.

Justificación Práctica. Con el uso de las bases científicas y metodológicas del Doctorado de Ciencias e Ingeniería de la escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Trujillo, se buscará que la solución a la realidad problemática genere un aporte a la sociedad, y finalmente sirva como antecedente para futuras investigaciones.

El objetivo que tiene la investigación es determinar el efecto del Planeamiento Estratégico de control integral para las Organizaciones Públicas de Servicio a la Comunidad en la eficacia de la III CDLL del CGBVP.

2. MATERIAL Y MÉTODOS

2.1 Objeto de Estudio

Población

Proceso estratégico de la III CDLL del CGBVP.

Muestra

Proceso estratégico de una compañía de Bomberos perteneciente a la III CDLL del CGBVP.

Muestreo

El muestreo que se empleara es No Probabilístico, ya que la muestra será escogida por conveniencia.

Criterios de Selección

Criterios de Inclusión

Se seleccionará el proceso estratégico de una compañía de bomberos integrante de la III CDLL del CGBVP.

Criterios de Exclusión

Proceso Estratégico de Otras Compañías de Bomberos no pertenecientes a la III CDLL del CGBVP.

2.2 Instrumentación

Instrumentos, materiales consumibles y/o fuentes de datos.

Instrumentos.

Para la recolección de datos se utilizará diferentes instrumentos que son parte del planeamiento estratégico, donde se recogerá la información que ayudará a su diseño.

Materiales Consumibles.

- Papel Bond.
- Lapiceros.
- Laptop.
- Software para el tratamiento de datos.
- Ambientes para talleres.

Fuentes de datos.

- Primaria: Libros, artículos científicos, tesis.
- Secundaria: Los datos recolectados de la muestra y que ya están procesados.

2.3 Métodos y técnicas

Métodos.

Será un estudio No Experimental Descriptivo en el cual se describirá el comportamiento de las variables a través del tiempo, (Hernández et al., 2014).

Técnicas

- Guía de Entrevista
- Revisión Bibliográfica Virtual
- Revisión Bibliográfica
- Lluvia de Ideas
- Observación

Instrumentos

- Entrevista
- Ficha Bibliográfica Virtual
- Ficha Bibliográfica
- Mapa Conceptual
- Check List

Procedimiento de Recolección de Datos

Realizar la entrevista:

Se usará una guía de entrevista y será de manera presencial a los anteriores jefes de la Comandancia Departamental o experto en el tema.

Realizar Ficha Bibliográfica Virtual:

Se realizará una revisión documental virtual en internet, verificando la fuente de estas para evitar algún percance con la validez de la información.

Realizar Ficha Bibliográfica:

Se realizará una revisión de los diferentes libros y artículos científicos con el objetivo que se puedan obtener datos relevantes que sustenten los procedimientos que se realizaran en la investigación.

Realizar Mapa Conceptual:

Se elaborará el mapa conceptual de la información con ayuda de la lluvia de ideas y se procederá a ordenar la información para poder darle un uso adecuado.

Realizar un Check List:

Se elaborará un formato donde se extraerá información del proceso.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el análisis de la situación actual se obtuvo que en la atención de emergencias desde el año 2010 hasta el año 2020, hubo una disminución en el año 2011 de un aproximado del 22%, entre el año 2012 y 2013 hubo un incremento aproximado del 16%, para el año 2014 y 2015 hubo un aumento aproximado de un 1%, en el año 2016 y 2017 hubo un incremento de aproximadamente el 18%, para el año 2018 y 2019 hubo una disminución aproximada del 7%, terminando en el 2020 con una disminución del 30% debido a la pandemia por el virus SARS-CoV-2. **(Ver Anexo 1)**

En cuanto a la operatividad de las 13 compañías de bomberos del Departamento de La Libertad, en promedio la operatividad de las 13 compañías de bomberos es del 66,02%, siendo las más resaltantes la compañía de bomberos B-26 con un 80,58%, B-45 con un 85,78%, B-128 con un 82,75%. **(Ver Anexo 2)**

Tabla 1: Consolidado resumen de eficacia según cargo año 2018-2020 de la III CDLL del CGBVP

N°	Año	Direccionamiento		Indicadores	Metas	Objetivos Cumplidos	Eficacia
		Estratégico (Alineación con RIF y Objetivos CGBVP)	Planteamiento de Objetivos				
1	2018	10,34%	4,00	0,00	0,00	0,00	0,00%
2	2019	10,34%	9,00	0,00	5,00	4,50	3,10%
3	2020	24,14%	42,00	0,00	6,00	12,50	6,17%
	Total	14,94%	55,00	0,00	11,00	17,00	3,09%

En resumen, en los años 2018-2020 en la III CDLL del CGBVP, en promedio el direccionamiento estratégico en total fue de 14,95%, en cuanto al planteamiento de objetivos, 55 objetivos fueron planteados en los cargos, en cuanto a los indicadores para medir los objetivos, ningún cargo planteo indicadores, en cuanto a las metas, 11 metas fueron planteadas, en cuanto al cumplimiento de objetivos, 17 objetivos fueron cumplidos, el porcentaje de eficacia en promedio es del 3,09%.

Se hizo el direccionamiento estratégico, empezando desde la visión, misión, objetivos y valores, cabe resaltar que se plantearon los objetivos de acuerdo al Reglamento Interno de Funciones (RIF). **(Ver Anexo 3 hasta 5)**

En el análisis interno y externo se utilizaron los factores críticos de éxito, problemas vs áreas de solución, cadena de valor actual y deseada, fuerzas competitivas de mercado, Análisis Pentadual, que fueron los insumos para recolectar Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades.

Para determinar la Matriz Estratégica FODA, se utilizaron la matriz EFI, Matriz EFE y con esto se realizó la matriz estratégica FODA donde se replantearon los objetivos iniciales⁷ en donde solo 3 objetivos de los 15 planteados fueron reafirmados cambiando solo una parte de la premisa. **(Ver Anexo 6 y 7)**

En cuanto al despliegue de los planes de acción, se realizaron en base a los 15 objetivos reformulados por la matriz estratégica FODA, se desagregó los objetivos en 32 proyectos los cuales serán irán cumpliendo en un año. **(Ver Anexo 8)**

En base a los resultados obtenidos en el diagnóstico de la situación actual, la atención a emergencias ha ido variando a lo largo del tiempo, esto es un punto importante para determinar qué factores internos de la organización han llevado a que se de esta situación, en cuanto a la operatividad en promedio se obtuvo que un 66,02% tienen las 13 compañías de bomberos del Departamento de La Libertad, en cuanto a la eficacia se determinó que en promedio fue del 3,09%, (D'Alessio, 2008), afirma que En el análisis interno es necesario para saber cómo se encuentra la organización, con esto podremos determinar las fortalezas y debilidades, con esto se elegirá las estrategias adecuadas que me puedan ayudar a cumplir mis objetivos como organización.

En cuanto al direccionamiento estratégico, se elaboraron los formatos necesarios y se obtuvo la Visión, Misión, Objetivos, Valores además del análisis interno y externo donde se recabo información para el FODA, Fooladvand et al. (2015), (D'Alessio, 2008), (David, 2008), Cotes et al. (2019), afirman que para lograr la planificación estratégica es necesario determinar la visión, misión, objetivos, metas; después hacer un análisis interno y externo (donde se identifica el FODA) se adoptan algunas estrategias que finalmente se alinearan con los objetivos y metas planteadas para luego dar paso a los programas tácticos y operativos, cada uno de estos tiene sus propios objetivos y acciones que tendrán su seguimiento, por medio de responsables, sus recursos (tiempo, mano de obra, dinero), fecha de inicio y fin.

En cuanto al diagnóstico estratégico, se realizó la matriz EFI en donde La auditoría realizada llegó a un total de 2,20, esto quiere decir que las debilidades son más que las fortalezas y predominan en peso. En el caso de la Matriz EFE, Según el puntaje obtenido 2,89 observamos que se pueden aprovechar en forma eficaz las oportunidades existentes y reducir al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas. Con esto se obtuvo los insumos para realizar la matriz estratégica FODA en donde se reformuló los 15 objetivos, solo 3 mantuvieron la esencia de la premisa inicial, esto coincide con Parida et al. (2017), que fundamenta que el diagnóstico estratégico es importante para poder determinar que estrategias se usaran dependiendo de cómo se encuentra la organización en la parte interna y externa, esto servirá para evaluar los logros de organización, con esto la organización podrá cumplir sus objetivos planteados.

Al determinar los objetivos a cumplir, fueron alineados a las perspectivas del Balanced ScoreCard, que es una herramienta de control, la cual indicará como se medirá los objetivos en un determinado tiempo, luego se desplegó todos los objetivos en 32 proyectos para poder cumplirlas a lo largo de 1 año, esto corrobora que Lesáková et al. (2016), (Kaplan et al., 2018), Rodríguez-Padial et al. (2015), Cheng et al. (2018), Da Costa Ferreira (2017), coinciden en que el Balanced Scorecard es una herramienta importante para alinear la estructura y monitorear la estrategia del grupo. También puede ser empleado como herramienta de diagnóstico para implementar las diferentes estrategias promoviendo el aprendizaje, revisando constantemente la estrategia y poder generar nuevas estrategias, todo esto dependerá de la forma en que se utilice la herramienta.

4. CONCLUSIONES

En base a los resultados obtenidos y las investigaciones de los autores antes citados, para el diagnóstico de la situación actual es importante utilizar las herramientas de planificación estratégica que sugieren los autores, pues es de gran apoyo para tener un análisis cuantitativo que ayude a darle objetividad a la investigación.

Se concluye que en el diagnóstico estratégico, las herramientas utilizadas le dan un resultado cuantitativo que permite tener una pre conclusión de cómo se encuentra la organización, con esto se podrá replantear o seguir con los objetivos planteados en el análisis de la situación actual, con esto la organización habrá sincerado lo que realmente puede hacer para lograr su visión y misión.

Por otra parte, una vez que se tienen los objetivos que se deberán cumplir para alcanzar la visión y misión, al desplegar los objetivos se determinaron 32 proyectos cuales podrán ser medidos mediante la herramienta Balanced ScoreCard; se concluye que el Balanced Scorecard es una herramienta fundamental para medir los objetivos, también sirve de apoyo para poder desagregar los objetivos y tener un orden al cumplirlos.

AGRADECIMIENTOS

Al Comandante Departamental de la III Comandancia Departamental de La Libertad del Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú, por haberme dado la confianza de poder realizar esta investigación con el único objetivo de buscar una mejora congruente en los objetivos que se plantea la institución.

A todo el personal, personal del del cuadro orgánico y jefes de compañía que estuvieron antes en estos cargos de la III Comandancia Departamental del Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú, siempre estuvieron dispuestos a colaborar con cualquier información necesaria.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Al-Tabbaa, O.; Leach, D.; & Khan, Z. 2019. Examining alliance management capabilities in cross-sector collaborative partnerships: 1-17. DOI:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.001>
- Cheng, M.; Humphreys, K.; Zhang, Y. 2018. The interplay between strategic risk profiles and presentation format on managers' strategic judgments using the balanced scorecard: 1-14. DOI:<https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.05.009>
- Cotes, J.; Ugarte, S. 2019. A systemic and strategic approach for training needs analysis for the International Bank: 1-10. DOI:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.05.002>
- Da Costa Ferreira, A. 2017. How managers use the balanced scorecard to support strategy implementation and formulation processes: 1-14. DOI:<http://dx.doi.org/10.1016/j.tekhne.2017.04.001>
- D'Alessio Ipinza, F. A. 2008. El proceso estratégico Un enfoque de gerencia 1era Edición. Pearson Educación de México S.A. Lima, Lima, Perú. 475 pp.
- Fooladvand, M.; Yarmohammadian, M.; Shahtalebi, S. 2015. The Application Strategic Planning and Balance Scorecard Modelling in Enhance of Higher Education: 950-954. DOI:10.1016/j.sbspro.2015.04.115
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; Baptista Lucio, M. 2014. Metodología de la Investigación. 6ta Edición. McGRAW-HILL. Santa fe, Mexico. 634 pp.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. 2019. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. 2018. El Cuadro de Manto Integral. 3era Edición. Valletta Ediciones Srl Florida, Estados Unidos. 382 pp.
- Marquina, P.; Del Carpio, L. 2018. Resultados del Ranking de Competitividad Mundial. 1era Edición. Editorial CENTRUM Publishing, Lima, Lima, Perú. 18 pp
- Rodríguez-Padial, N.; Marína, M.; Domingo, R. 2015. Strategic framework to maintenance decision support systems: 1-8. DOI:10.1016/j.proeng.2015.12.576

1. ANEXOS

Anexo 1: Consolidado de Emergencias 2010-2020

CIAS	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	TOTAL	Porcentaje
2010	416,00	79,00	2602,00	90,00	60,00	42,00	523,00	656,00	49,00	25,00	629,00	5171,00	8,19%
2011	294,00	82,00	1711,00	65,00	4,00	35,00	551,00	426,00	35,00	7,00	841,00	4051,00	6,42%
2012	363,00	85,00	1968,00	84,00	1,00	69,00	389,00	733,00	87,00	67,00	970,00	4816,00	7,63%
2013	367,00	116,00	2206,00	86,00	5,00	59,00	482,00	881,00	187,00	105,00	977,00	5471,00	8,67%
2014	482,00	108,00	2172,00	71,00	6,00	40,00	453,00	970,00	127,00	90,00	1014,00	5533,00	8,77%
2015	450,00	110,00	2305,00	98,00	10,00	48,00	540,00	766,00	110,00	157,00	966,00	5560,00	8,81%
2016	575,00	151,00	2938,00	118,00	8,00	47,00	596,00	774,00	153,00	146,00	904,00	6410,00	10,16%
2017	498,00	133,00	3060,00	227,00	10,00	59,00	1027,00	905,00	146,00	227,00	1478,00	7770,00	12,31%
2018	582,00	137,00	2619,00	140,00	3,00	44,00	641,00	714,00	134,00	261,00	1675,00	6950,00	11,01%
2019	533,00	147,00	2511,00	121,00	6,00	41,00	787,00	806,00	135,00	342,00	1260,00	6689,00	10,60%
2020	606,00	279,00	1364,00	74,00	1,00	13,00	345,00	528,00	53,00	170,00	1255,00	4688,00	7,43%
TOTAL	5166,00	1427,00	25456,00	1174,00	114,00	497,00	6334,00	8159,00	1216,00	1597,00	11969,00	63109,00	100,00%
Porcentaje	8,19%	2,26%	40,34%	1,86%	0,18%	0,79%	10,04%	12,93%	1,93%	2,53%	18,97%	100,00%	

Anexo 2: Operatividad según compañía de bomberos

Compañía	Operatividad de Máquinas	Operatividad de Equipos	Operatividad de Personal	Promedio de Operatividad por Compañía
B-23	75,00%	70,00%	80,25%	75,08%
B-26	66,67%	85,00%	90,08%	80,58%
B-29	0,00%	56,25%	77,08%	44,44%
B-45	100,00%	76,25%	81,08%	85,78%
B-128	100,00%	73,75%	74,50%	82,75%
B-173	100,00%	67,50%	71,08%	79,53%
B-177	16,67%	80,00%	82,17%	59,61%
B-188	50,00%	32,50%	77,33%	53,28%
B-215	100,00%	40,00%	70,08%	70,03%
B-224	16,67%	40,00%	79,25%	45,31%
B-225	100,00%	53,75%	74,33%	76,03%
B-227	50,00%	47,50%	70,42%	55,97%
B-230	25,00%	50,00%	74,50%	49,83%
		Promedio		66,02%

Anexo 3: Visión**Visión:**

Interrogante	Para el CGBVP
¿Qué tipo de Institución deseamos ser? ¿Cómo queremos ser Percibidos?	Ser una institución que esta entre las mejores de América latina, que brinda servicios de respuesta a emergencias con calidad y eficiencia no comprometiendo el medio ambiente.
¿Cuál debe ser nuestro aporte para la Colectividad en materia de Responsabilidad Social?	Usar responsablemente los recursos, minimizando los desperdicios emitidos al medio ambiente, satisfaciendo las necesidades de nuestros Stakeholders.
¿Con que Valores y Principios necesitamos contar para lograr nuestros objetivos?	Trabajando Con Excelencia, en equipo, responsabilidad, Seguridad y Siendo Creativos E Innovando.

Elaboración: Propia

Visión del CGBVP:

"Ser la institución líder en respuesta a emergencias comprometidos con el cuidado del medio ambiente en América Latina"

Anexo 4: Misión**Misión**

Ítem	Conector	Enunciado
Involucramiento		“Somos...
Aspiraciones a mantener o conseguir (ser líder, por ejemplo)	<u>la</u>	Institución más reconocida
Giro del negocio	<u>En la</u>	Atención a Emergencias
Ámbito (local, nacional, internacional)	<u>A</u>	Nivel Internacional
Forma de lograrlo (principales habilitadores del logro: técnicos de recursos humanos, de calidad, etc.)	<u>Utilizando</u>	El personal calificado, entrenado que optimiza los recursos.
Expectativas de directivos, trabajadores y clientes	<u>agregando valor a nuestra organización a través de</u>	Satisfacción de nuestras autoridades, mejora de la calidad de vida para nuestros efectivos y satisfacción de las personas que atendemos.
Responsabilidad social empresarial.	<u>identificándonos</u>	Con calidad, seguridad y cuidado del medio ambiente.

Fuente: (Buchelli Perales, Apuntes de Ingeniería Industrial, 2018)

Elaboración: Propia

Misión del CGBVP:

"Somos la institución más reconocida en la atención a emergencias a nivel internacional con personal calificado, entrenado que optimiza los recursos agregando valor a nuestra organización a través de la satisfacción de nuestras autoridades, mejora de calidad de vida de nuestros efectivos y satisfacción de las personas que atendemos con calidad, seguridad y cuidado del medio ambiente."

Anexo 5: Objetivos

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Indicador	Meta Estratégica (\$,%t)	BAJO EL MÍNIMO	EN CAMINO	EN LA META	SOBRE LA META
Prevención (Incendio, Médica, Rescate, MATPEL)	Firmar la documentación administrativa y correspondencia al exterior de la UBO.	Número de Documentos Contestados / Número de documentos recibidos	90%	< 80%	[80%; 90%>	90%	> 90%
	Presentar a la Comandancia Departamental un informe anual de las actividades y logros obtenidos en su Comando.	Número de Objetivos Logrados / Número de Objetivos Totales	100%	< 90%	[90%; 100%>	100%	
	Promover la capacitación en su jurisdicción, en temas referentes a los objetivos del CGBVP.	Número de capacitaciones Realizadas	12	< 10	[10%; 12%>	1200%	> 12
	Formular los planes de la UBO y elevarlos al órgano superior.	Número de Objetivos Logrados / Número de Objetivos Totales	100%	< 100%			
	Participar en los Comités de Seguridad Ciudadana distritales y en los Comités de Defensa Civil de su jurisdicción.	Reuniones de Comité Asistidas / Reuniones de Comité Programadas	100%	< 90%	[90%; 100%>	100%	
	Disponer la movilización de unidades para el cumplimiento de labores de mantenimiento rutinarias de la UBO, velando por la operatividad del sistema.	Labores de Mantenimiento Realizadas / Labores de Mantenimiento Programadas	100%	< 90%	[90%; 100%>	100%	
	Administrar la UBO en todos los aspectos.	Número de Objetivos Logrados / Número de Objetivos Totales	100%	< 90%	[90%; 100%>	100%	
	Asegurar el cumplimiento de los reglamentos, regímenes, normas, procedimientos y disposiciones de los organismos del CGBVP.	Número de Objetivos Logrados / Número de Objetivos Totales	100%	< 90%	[90%; 100%>	100%	

	Representar a la UBO ante los niveles correspondientes de los sectores públicos y no públicos y en actos e invitaciones oficiales.	Eventos Asistidos / Eventos Totales	100%	< 90%	[90%; 100%>	100%	
	Nombrar comisiones para actividades especiales.	Comisiones Nombradas / Actividades Especiales Totales	100%	< 90%	[90%; 100%>	100%	
Atención a Emergencias (Incendio, Médica, Rescate, MATPEL)	Dirigir el servicio operativo de la UBO.	% de Operatividad de Compañía x Día	100%	< 90%	[90%; 100%>	100%	
	Proponer al Comandante Departamental, a los Seccionarios y Sub Tenientes, que reúnan los requisitos para el ascenso al grado inmediato superior.	Efectivos Propuestos / Efectivos que cumplen Requisitos para Ascenso	100%	< 90%	[90%; 100%>	100%	
	Designar a los jefes y adjuntos de sección.	Número de Jefes y Adjuntos de Sección Designados / Número de Cargos según el RIF	100%	< 100%	[80%; 90%>	100%	> 100%
	Programar, coordinar y ejecutar las actividades internas.	Actividades Ejecutadas / Actividades Programadas	100%	< 90%	[90%; 100%>	100%	> 100%
Respuesta a Desastres Naturales o Antropogénicos	Realizar tareas encargadas por los órganos superiores.	Tareas Realizadas / Tareas Programadas	100%	< 90%	[90%; 100%>	100%	

Anexo 6: Matriz Estratégica FODA

		FORTALEZAS						DEBILIDADES											
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	
		Buena toma de decisiones en emergencia.	Trabajo en Equipo.	Liderazgo.	Responsabilidad Social Organizacional.	Personal con Voluntad.	Experiencia en atención a emergencias.	Deficiencias en Infraestructura y Máquinas.	Deficiencias en Equipamiento para atender emergencias.	Deficiencias en capacitación del personal.	Deficiencias en productos de primera necesidad.	Ausentismo de Personal.	Falta de Plan de Trabajo.	Falta de estandarización de procedimientos.	Actitud social negativa.	Influencia negativa de tendencias sociales.	Incumplimiento de reglamento.	Nombramiento de cargos basado en la confianza.	
OPORTUNIDADES	O1	Coordinación con proveedores para la compra de equipos.	<p>O1: Incrementar las donaciones por Instituciones y Terceros. (F2,F3,F4,F5,O1,O2,O3,O4,O6,O7,O8,O10,O11) O11: Mejorar la clasificación de Residuos.(F2,F3,F4,F5,O2,O4,O6,O7,O10,O11)</p>						<p>O4: Mejorar el número de visitas de la ciudadanía a la UBO.(D1,D2,D3,D4,D5,D8,D9,O4,O6,O7,O11) O8: Mejorar la administración de la UBO en todos los aspectos.(D1,D2,D3,D4,D5,D6,D7,D11,O1,O2) O9: Mejorar la operatividad de la UBO.(D1,D2,D3,D4,D7,D11,O1,O2,O3,O4,O5,O6,O7,O8,O9,O10,O11) O10: Mejorar el cumplimiento de los reglamentos, regímenes, normas, procedimientos y disposiciones de los organismos del CGBVP.(D3,D5,D6,D7,D8,D9,D10,D11,O2,O4,O6,O7,O11) O12: Mejorar la cantidad de efectivos capacitados.(D3,D5,D6,D7,D8,D9,D10,D11,O2,O4,O5,O6,O7,O8,O9,O10,O11) O13: Mejorar la satisfacción de los efectivos.(D3,D5,D8,D9,D10,D11,O2,O4,O6,O7,O11) O14: Mejorar la Motivación de los efectivos.(D3,D5,D8,D9,D10,D11,O2,O4,O6,O7,O11) O15: Mejorar la eficacia en designación de cargos.(D3,D4,D5,D6,D7,D8,D9,D10,D11,O2,O4,O6,O7,O11)</p>										
	O2	Atención de la mayoría de emergencias.																	
	O3	Crecimiento de demanda de emergencias.																	
	O4	Participación en la atención a emergencias constante.																	
	O5	Tecnología usada para la atención a emergencias tiene mucha duración.																	
	O6	Diferenciación percibida en la atención a emergencias.																	
	O7	Aprobación de la comunidad.																	
	O8	Poca concentración de competidores en La Libertad.																	
	O9	Equipos y máquinas complejas para su uso.																	

	O10	Competidores con falta de experiencia en atención a emergencias.		
	O11	Influencia de grupos de presión.		
AMENAZAS	A1	Ingreso de Nuevos Competidores en atención a emergencias.	<p>O5: Mejorar la satisfacción de los ciudadanos con respecto al servicio de atención de emergencias.(F1,F2,F3,F4,F5,F6,A1,A2)</p> <p>O6: Mejorar el reconocimiento del CGBVP en la localidad.(F1,F2,F3,F4,F5,F6,A1,A2,A3,A4)</p> <p>O7: Mejorar el tiempo de respuesta a emergencias.(F1,F2,F3,F4,F5,F6,A1,A2,A3,A4)</p>	<p>O2: Incrementar el índice de atención a emergencias.(D5,D6,D7,D8,D9,D10,D11,A1,A2,A3,A4)</p> <p>O3: Reducir Costos Totales.(D1,D2,D3,D4,A1,A2,A3,A4)</p>
	A2	Gobierno maneja recursos de Bomberos.		
	A3	Falta de capacidad operativa para atender demanda de emergencias.		
	A4	Tecnología necesaria para obtención de resultados.		

Anexo 7: Objetivos Reformulados

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Indicador	Meta Estratégica (\$,%t)	BAJO EL MÍNIMO	EN CAMINO	EN LA META	SOBRE LA META
Financiera	Incrementar las donaciones por Instituciones y Terceros.	Valor de donaciones recibidas	S/. 20,000.00	< 10000	[10 000; 20 000>	S/. 20,000.00	> 20 000
	Incrementar el índice de atención a emergencias.	Emergencias atendidas / Emergencias Recibidas	10%	< 5%	[5%; 10%>	10%	> 10%
	Incrementar la recaudación de dinero con los patronatos.	Recaudación Actual - Recaudación Anterior / Recaudación Anterior	10%	< 5%	[5%; 10%>	10%	> 10%
Cliente	Mejorar el número de visitas de la ciudadanía a la UBO.	Número de visitas de ciudadanos	100.00	< 90	[90; 100>	100	> 100
	Mejorar la satisfacción de los ciudadanos con respecto al servicio de atención de emergencias.	Ciudadanos Satisfechos / Ciudadanos Totales	100%	< 90%	[90%; 100%>	100%	> 100%
	Mejorar el reconocimiento del CGBVP en la localidad.	Número de Objetivos Logrados / Número de Objetivos Totales	100%	< 90%	[90%; 100%>	100%	
Procesos Internos	Mejorar el tiempo de respuesta a emergencias.	Tiempo Promedio de Respuesta / Tiempo Estándar	100%	< 95%	[95%; 100%>	100%	
	Mejorar la administración de la UBO en todos los aspectos.	Número de Objetivos Logrados / Número de Objetivos Totales	100.0%	< 90%	[90%; 100%>	100%	
	Mejorar la operatividad de la UBO.	% de Operatividad de Compañía x Día	100.0%	< 90%	[90%; 100%>	100%	
	Mejorar el cumplimiento de los reglamentos, regímenes, normas, procedimientos y disposiciones de los organismos del CGBVP.	Número de Objetivos Logrados / Número de Objetivos Totales	100.0%	< 90%	[90%; 100%>	100%	
	Mejorar la clasificación de Residuos.	Número de Objetivos Logrados / Número de Objetivos Totales	100%	< 90%	[90%; 100%>	100%	

Aprendizaje y Desarrollo	Mejorar la cantidad de efectivos capacitados.	Número de Efectivos Capacitados / Número de efectivos Totales	50%	< 40%	[40%; 50%>	50%	
	Mejorar la satisfacción de los efectivos.	Efectivos satisfechos / Efectivos Totales	100%	< 90%	[90%; 100%>	100%	
	Mejorar la Motivación de los efectivos.	Efectivos Motivados / Efectivos Totales	100%	< 90%	[90%; 100%>	100%	
	Mejorar la eficacia en designación de cargos.	Efectivos eficaces en cargo / Efectivos designados	100%	< 90%	[90%; 100%>	100%	

Anexo 8: Proyectos

Numeración	Objetivo Estratégico	Proyecto
O1.	Incrementar las donaciones por Instituciones y Terceros.	Incrementar Donaciones por Instituciones.
		Incrementar Donaciones por Terceros.
O2.	Incrementar el índice de atención a emergencias.	Realizar un análisis situacional sobre la atención a emergencias.
		Elaborar plan de mejora
O3.	Incrementar la recaudación de dinero con los patronatos.	Realizar difusión por redes sociales.
		Incentivar a efectivos a participar de la recaudación de dinero.
O4.	Mejorar el número de visitas de la ciudadanía a la UBO.	Realizar un programa de visitas.
		Realizar difusión de evento por redes sociales.
O5.	Mejorar la satisfacción de los ciudadanos con respecto al servicio de atención de emergencias.	Realizar encuestas de satisfacción
		Realizar plan de mejora.
O6.	Mejorar el reconocimiento del CGBVP en la localidad.	Realizar programas de capacitación a la ciudadanía.
		Coordinar con autoridades para eventos hacia la ciudadanía
O7.	Mejorar el tiempo de respuesta a emergencias.	Establecer estándares de atención a emergencias.
		Realizar plan de mejora.
O8.	Mejorar la administración de la UBO en todos los aspectos.	Establecer procedimiento administrativo.
		Hacer seguimiento a los planes de trabajo.
O9.	Mejorar la operatividad de la UBO.	Mejorar la operatividad del Personal.
		Mejorar la operatividad de equipos.
		Mejorar la operatividad de las máquinas.
O10.	Mejorar el cumplimiento de los reglamentos, regímenes, normas, procedimientos y disposiciones de los organismos del CGBVP.	Realizar capacitaciones sobre regímenes, reglamentos, normas y disposiciones.
		Realizar capacitaciones sobre procedimientos.
O11.	Mejorar la clasificación de Residuos.	Elaborar Procedimiento de clasificación de residuos.
		Realizar Capacitación sobre clasificación de residuos.
O12.	Mejorar la cantidad de efectivos capacitados.	Realizar un Análisis de necesidades de capacitación.
		Solicitar Cursos a la CD.

O13.	Mejorar la satisfacción de los efectivos.	Realizar un análisis situacional de la satisfacción de los efectivos.
		Elaborar plan de mejora.
O14.	Mejorar la Motivación de los efectivos.	Realizar un análisis situacional sobre la motivación de los efectivos.
		Elaborar plan de mejora.
O15.	Mejorar la eficacia en designación de cargos.	Realizar un análisis situacional de la eficacia en cargos.
		Capacitar a los efectivos en el cargo.
		Realizar mediciones de eficacia cada 3 meses.