



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador | Sede  
Ambato

## **OFICINA DE POSGRADOS**

### **TEMA:**

**MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LOS CUERPOS DE BOMBEROS DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magister en  
Administración de Empresas**

### **Línea de Investigación:**

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA  
COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

### **Autor:**

Carlos Fernando Sisalema Aguaguña

### **Director:**

Mónica del Rocío Alarcón Quinapanta, Ing. PhD.

**Ambato – Ecuador**


**Octubre 2023**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **CARLOS FERNANDO SISALEMA AGUAGUIÑA**, con cédula de ciudadanía 0201798220, autor del trabajo de graduación titulado: “MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LOS CUERPOS DE BOMBEROS DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA”, previa la obtención del título de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, octubre 2023

  
Carlos Fernando Sisalema Aguaguña  
CC. 0201798220

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO**  
**APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

**Tema:**

**MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LOS CUERPOS DE BOMBEROS DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA**

**Línea de Investigación:**

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL.**

**Autor:**

Carlos Fernando Sisalema Aguaguña

Mónica del Rocío Alarcón Quinapanta, Ing. PhD.

**CALIFICADOR**

Betty Viviana Avellan Herrera, Ing. Mg.

**CALIFICADOR**

Julio Cesar Zurita Altamirano, Ing. Mg.

**CALIFICADOR**

Juan Carlos Acosta Teneda, Lic. PhD.

**COORDINADOR DE LA OFICINA DE POSGRADOS**

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

**SECRETARIO GENERAL DE LA PUCESA**

**Ambato - Ecuador**

**Octubre 2023**

f.   
f.   
f.   
f.   
f.   
f. 



## **DEDICATORIA**

Principalmente a Dios, por entregarme mucha sabiduría y salud para alcanzar este logro.

A mi madre querida, Dolores, a quien admiro por su capacidad en brindar cariño y amor incondicional, seguramente, sus palabras y consejos que guardo en mi corazón y en mi memoria, me dan fuerzas para alcanzar cada propósito que me propongo en mi vida personal y profesional.

A mis hermanos, por estar siempre en cada escalón de mi vida, ustedes son lo más importante que tengo.

## **AGRADECIMIENTO**

Un profundo agradecimiento a mi amigo Luchito, mil gracias por su ayuda, cuando pensé dejar de lado todos los esfuerzos, su guía y sus palabras, me alentaron para culminar este proyecto. Gracias por su estima y apoyo.

Un agradecimiento especial a la PhD. Moniquita Alarcón, por aceptar ser parte en la guía de mi proyecto de investigación, su capacidad intelectual y su gran exigencia, fueron aspectos fundamentales para culminar este propósito. Gracias por su paciencia.

Expresar mi agradecimiento también a mi querida Institución por brindarme los recursos necesarios para culminar este propósito.

A mis compañeros y demás amigos que se sumaron con palabras de aliento, su valioso apoyo fue importante.

## RESUMEN

Los Cuerpos de Bomberos son instituciones públicas, que prestan el servicio de prevención, protección, socorro y extinción de incendios; así como, de apoyo en otros eventos adversos de origen natural o antrópico, además de realizar acciones de salvamento y emergencias, para precautelar la vida y seguridad de las personas o bienes. Sin embargo, la incertidumbre al cambio de los factores externos (políticos, sociales, culturales, tecnológicos y ambientales) y de las condiciones internas de cada organización, evidencian la necesidad de administrar los recursos de mejor manera, mediante un direccionamiento estratégico que conlleve a la perdurabilidad, sostenibilidad y crecimiento de las instituciones bomberiles. Por esta razón, la importancia del direccionamiento estratégico, radica en proporcionar a los Cuerpos de Bomberos de Tungurahua una herramienta que permita orientar la gestión institucional, mediante la definición de objetivos y estrategias. Es por ello que, la investigación tiene como objetivo general el diseñar un modelo de direccionamiento estratégico para los Cuerpos de Bomberos de la provincia Tungurahua. Por lo tanto, la metodología a utilizarse se basa en el tipo de investigación descriptiva, con un enfoque cualitativo y el empleo de técnicas como la encuesta y la entrevista, a través de instrumentos como: cuestionarios y guía de preguntas. De igual forma, se aplica un conjunto de instrumentos administrativos metodológicos que procuran dar más rigurosidad a la investigación. Finalmente, la contribución de la investigación es proporcionar un modelo de direccionamiento estratégico que contribuya con la eficiencia y competitividad de los Cuerpos de Bomberos de la provincia Tungurahua.

**Palabras claves:** direccionamiento estratégico, gestión institucional, objetivos, estrategias.

## **ABSTRACT**

Fire Departments are public institutions which provide prevention, protection, rescue and firefighting, as well as support in adverse events from natural or anthropic origin. Additionally, they carry out rescue and emergency actions to safeguard life and safety of individuals or property. However, uncertain changes of external factors (political, social, cultural, technological and environmental) and each organization internal conditions, demand to manage resources more effectively through a strategic direction that leads to perdurability, sustainability and growth of firefighting institutions. For this reason, strategic management importance lies in providing to Fire Departments of Tungurahua with a tool to guide institutional management through the definition of aims and strategies. Therefore, this study main objective is to design a model of strategic direction for the Fire Departments of Tungurahua. Hence, the methodology is based on descriptive research, with a qualitative approach, and employs techniques such as surveys and interviews, through quizzes and question guide. Likewise, a set of methodological administrative instruments is applied to ensure more rigor in this study. Finally, this study contribution is to provide a model of strategic direction which enhances efficiency and competitiveness of Fire Departments of Tungurahua.

**Keywords:** strategic management, institutional management, aims and strategies.

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	ii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	6
1.1. Consideraciones generales del direccionamiento estratégico.....	6
1.2. Análisis de modelos de direccionamiento estratégico .....	18
1.3. Modelos direccionamiento estratégico de los Cuerpos de Bomberos .....	23
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO .....	30
2.1. Concepción metodológica del modelo.....	30
2.2. Análisis e interpretación de resultados .....	36
2.3. Instrumento metodológico conceptual para identificar los componentes del modelo.....	48
CAPÍTULO III. MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LOS CUERPOS DE BOMBEROS DE LA PROVINCIA TUNGURAHUA.....	51
3.1. Características de los Cuerpos de Bomberos de la provincia Tungurahua.....	51
3.2. Modelo de direccionamiento estratégico para los Cuerpos de Bomberos de la provincia Tungurahua .....	52
3.3. Procedimiento del modelo de direccionamiento estratégico para los Cuerpos de Bomberos de Tungurahua .....	56
3.4. Argumentación de la idea científica a defender.....	78
CONCLUSIONES.....	80
RECOMENDACIONES .....	81
BIBLIOGRAFÍA .....	82
ANEXOS .....	101

## INTRODUCCIÓN

El pensamiento estratégico, es la filosofía administrativa que en la actualidad utilizan en las organizaciones; aunque, este concepto tiene sus inicios en los campos de batalla, referido especialmente a la práctica militar evidenciado por *“El Arte de la Guerra”* escrito por Sun Tzun, hace más de 2500 años. En el cual, se enseña la estrategia suprema de aplicar este conocimiento en momentos de confrontación (Roca, 2013), es reconocido como uno de los clásicos tácticos más influyentes en la era contemporánea.

Además, esta concepción, ha evolucionado a través del tiempo, con el incremento de la especialización, la industrialización, la diversificación de la economía y el consumo a gran escala; aplicándose en ámbitos empresariales, académicos, deportivos, institucionales, diplomáticos e incluso en las personas (Esby, 2021). Por lo que, hoy en día se habla de direccionamiento estratégico, que involucra el desarrollo de una actitud gerencial estratégica proactiva, que dé respuesta a situaciones en constante cambio, donde generalmente predomina lo urgente sobre lo importante.

Ante esto, González et al. (2018), mencionan que el direccionamiento estratégico permite analizar, implantar y evaluar los aspectos institucionales para la toma de decisiones con el propósito de mejorar la gestión de cualquier institución; por lo que, se constituye en una herramienta aplicable para administrar y ordenar los cambios. En este sentido, Morrissey (1997), lo define como la coordinación de méritos creativos dentro de una perspectiva común, que permite a un negocio u organización, avanzar hacia el futuro de manera concreta. De tal forma, que su implementación, es un proceso clave para conseguir los objetivos prospectados por las organizaciones; y, que debe ser asumido con total compromiso.

Por lo que, en un mundo globalizado, las transiciones a las que deben enfrentarse las organizaciones involucran cambios económicos, tecnológicos, políticos y sociales; convirtiéndose, en verdaderos retos para la gerencia. En este contexto, el

direccionamiento estratégico es reconocido como un instrumento elemental de la gestión administrativa; especialmente, para el manejo eficiente y eficaz de los recursos financieros, humanos y tecnológicos de las instituciones, tanto públicas como privadas. Es así como, el direccionamiento estratégico puede implementarse en todas las organizaciones a nivel mundial, tal es el caso de los Cuerpos de Bomberos, que no son la excepción y que, a decir de Almeida (2018), son instituciones encargadas de prevenir, proteger y socorrer a la población. Sin embargo, para lograr satisfacer las necesidades de la comunidad se deben identificar los aspectos que influyen en el servicio para mantener una gestión efectiva.

A partir de lo indicado, es preciso determinar, cómo las organizaciones bomberiles de Europa gestionan los servicios de atención a la comunidad mediante acciones efectivas. Por ende, los Cuerpos de Bomberos de Madrid (2018) y Barcelona (2019) centran los esfuerzos para mejorar las actividades de prevención y sensibilización a la población, para reducir los riesgos y salvaguardar la integridad de la comunidad. En cambio, los Cuerpos de Bomberos en Sudamérica, fundamentan esta realidad, con el manejo administrativo del riesgo; además, Barandica (1996), manifiesta que los Voluntarios de Santiago de Cali; así como; los servidores bomberiles de Bogotá (2020); y, la Junta de Bomberos de Chile (2019), establecen modelos integrados de gestión y políticas institucionales para definir la ruta estratégica y operativa para cubrir las necesidades de los grupos de interés.

Es así que, en Ecuador la población crece de manera acelerada; lo que, representa una demanda de servicios públicos que deben responder con las necesidades de la comunidad; factor, que se constituye en un limitante de recursos para las instituciones públicas del país. En este contexto, se enmarcan las instituciones bomberiles, al no contar con materiales adecuados, y suficiente personal, para atender la demanda y responsabilidad de “defender a las personas, naturaleza y propiedades públicas y privadas contra el fuego; socorrer en catástrofes o siniestros y efectuar acciones de salvamento” (Dirección de Políticas y Estándares; Subsecretaría de Reducción de Riesgos, 2016, p. 3-4).

En tal sentido; y, según Resolución No. SNGRE-017-2023 emitida por el Servicio Nacional de Gestión de Riesgos y Emergencias (2023) dispone que los bomberos del país deben garantizar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios con criterios de eficiencia, eficacia, calidad y continuidad. Por lo que, estas entidades generalmente dinamizan sus actividades, mediante la gestión estratégica, que permita optimizar eficientemente los recursos, para proporcionar un mejor alcance y respuesta rápida a la sociedad ante siniestros o emergencias. Sin embargo, los Cuerpos de Bomberos de Tungurahua, se direccionan a través de planes o micro proyectos enfocados a la adquisición de recursos, desarrollándose con bajo criterio técnico, lo que genera incertidumbre en la gestión (Robles, 2013).

En consecuencia, la problemática de los Cuerpos de Bomberos de Tungurahua radica en la toma de decisiones con fundamentos subjetivos, desde la alta dirección; lo que, además, no se consideran los requerimientos desde una posición estratégica a corto, mediano y largo plazo, ni los factores que influyen sobre el desarrollo institucional. De tal manera la dirección de las instituciones, se manejan de forma empírica; así, se percibe el mal estado de los equipos de protección del personal, un parque automotor obsoleto, la insuficiente disponibilidad presupuestaria; así como la deficiente capacitación especializada de los bomberos; lo que genera resultados poco eficaces y eficientes.

Es así que, se formula el problema científico: ¿Cómo mejorar la gestión administrativa en los Cuerpos de Bomberos Tungurahua?; por lo que se establece la siguiente idea científica a defender en el proyecto de investigación: El direccionamiento estratégico contribuye a la mejora de la gestión administrativa. Y para dar respuesta a la problemática, se plantea el siguiente objetivo general: Diseñar un modelo de direccionamiento estratégico para los Cuerpos de Bomberos de la provincia Tungurahua.

En tanto, como componente esencial del objetivo general se establecen los siguientes objetivos específicos:

1. Fundamentar teóricamente los componentes del direccionamiento estratégico para la adecuada gestión de las instituciones públicas.
2. Realizar un análisis situacional de los Cuerpos de Bomberos de la provincia Tungurahua para que se identifiquen las deficiencias del entorno.
3. Formular los componentes del direccionamiento estratégico, con la finalidad de que se alcance una eficiente gestión en los Cuerpos de Bomberos de la provincia Tungurahua.

Además, la metodología que se emplea para el desarrollo del proyecto de investigación, se realiza bajo un estudio de tipo descriptivo, a través, de una narrativa técnica que permite detallar cada elemento del problema de investigación, principalmente la situación actual, el estado del arte, los resultados y las conclusiones obtenidas; y un enfoque cualitativo, de ahí que, el análisis de la información se encuentra ligado a técnicas como la encuesta y la entrevista, para la recolección de datos en todos los niveles de la institución.

Así mismo, se establece un conjunto de actividades a seguir para el análisis de la situación actual, formulación de rutas estratégicas y aplicación de acciones, propias del direccionamiento estratégico, para obtener un diagnóstico de los factores internos y externos que afectan a la institución; además, de establecer la filosofía institucional, plantear los objetivos estratégicos y la aplicación de estrategias, que permitan brindar un servicio de calidad con mayor eficiencia de acuerdo a las necesidades de la institución bomberil.

Por ende, el estudio, destaca la importancia de indagar aspectos internos y externos que afectan de forma positiva o negativa a la gestión de los Cuerpos de Bomberos de

la provincia Tungurahua. Por tanto, se establece el análisis de la situación actual, que ayuda a generar rutas estratégicas mediante acciones adecuadas para brindar un servicio de calidad con mayor efectividad y aprovechar de mejor manera los recursos asignados a las instituciones bomberiles.

## CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

En este capítulo, se detallan los fundamentos teóricos, relacionados con el tema de estudio; y así, desarrollar los principales preceptos conceptuales, que permiten apoyar el alcance del ámbito de aplicación de la investigación.

### 1.1. Consideraciones generales del direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico, nace principalmente del deseo de obtener una ventaja competitiva sobre otra organización, para estimular el crecimiento empresarial; en este sentido, Rivera y Soto (2020) hace referencia a los orígenes de la estrategia, en la *Ilíada* de Homero en el siglo IX a. de C., con su narrativa sobre la organización de la batalla entre Aqueos y Troyanos; y da a conocer, enfrentamientos, consecuencias del conflicto, las tácticas y los engaños. Mientras que, para Campos; Dalmau y Renau (1993) los estudios existentes de los orígenes de la estrategia empresarial se remontan principalmente:

- El “arte de la guerra”: desde “*strategos*” hasta los manuales modernos de estrategia militar.
- Y en la situación de la teoría matemática de los juegos, a la teoría de la decisión actual.

En tanto, en el campo administrativo, los cambios en la economía son decisivos para el desarrollo de modelos de direccionamiento estratégico, con el objeto de responder a las transformaciones que atraviesan las empresas en cada época; como en la edad media, predomina el feudalismo, las guerras, epidemias y deficiente avance científico (Kishtainy, 2019). Posteriormente, el mercantilismo entre los siglos XVII y la primera mitad del siglo XVIII, donde, el patrimonio de las empresas se fundamenta en acumular oro u otros metales preciosos (Rojas, 2007).

Luego, entre el siglo XVIII al XIX el mercantilismo, abre las puertas a la industrialización, con aparición de la máquina a vapor, el motor de combustión interna y la energía eléctrica, supusieron un progreso tecnológico sin precedentes para todas las empresas (Taylor, 2007), para dar paso, a la segunda revolución industrial; lo que, impulsa una transformación económica a nivel mundial. Así, varias organizaciones se crearon con el tiempo, otras crecieron adaptándose a la época; pero muchas, también no pudieron responder a esta evolución. Aspectos, que influyen en la planificación de las instituciones (Campos, Dalmau, & Renau, 1993).

Con base a lo expuesto, Flores Rodríguez (2012); Asfaw (2014) y Armesilla (2019) indican que en los años 50's se introduce el proceso de estructuración en los departamentos de producción de las empresas. Posteriormente, en la década de los 60, las empresas descubren que la configuración interna de una organización debe cambiar cada vez que esta sufre alguna modificación en su táctica. Mientras que en los 80, las acciones intentaban superar los factores tecnológicos, económicos y socio-político-culturales, a partir de la mejora de las capacidades en los directivos.

Es así como, González y Rodríguez (2019) y Pepe (2020), manifiestan que la dirección estratégica experimenta un renacimiento, amparada en nuevos métodos, técnicas y herramientas de planeación y control; para el crecimiento conjunto de empresas, el desarrollo de fusiones, adquisiciones y la generación de ideas innovadoras, mediante esfuerzos descentralizados y el aprovechamiento de competencias centrales para realizar una adecuada gestión en los líderes, con visión prospectiva que permita a los directivos anticiparse a los cambios. De tal manera que, se debe estructurar sobre el análisis de las situaciones experimentadas tanto negativas como positivas, para posteriormente plantear tácticas que mitiguen los efectos sobre la organización o puedan ser corregidos oportunamente.

Por otro lado, el modelo de direccionamiento estratégico, aplicado en cada empresa, depende en gran medida del tipo de liderazgo que se maneja en la organización; que a decir de, Martínez Moreno y Briceño (2013) y Palacios (2016) el pensamiento de los

directivos busca tener una ventaja sobre su rival. Así mismo, Mendoza (2020) señala que las acciones competitivas, da origen como consecuencia de la globalización que crea entornos inciertos, lo que exige a sus directivos la generación de habilidades administrativas que permitan hacer frente a las dificultades inesperadas. Con lo mencionado, se puede establecer que los líderes canalizan sus esfuerzos para ser los mejores en el mercado, y posicionarse, a través de la búsqueda de opciones que potencien su organización; y, que le permitan adaptarse eficazmente a los cambios.

Así, otro factor importante dentro de la dirección estratégica es el desarrollo de una cultura organizacional en todos los niveles, donde los colaboradores deben involucrarse en acciones como la planificación del presupuesto, creación y utilización de sistemas de información, consecución de objetivos y el despliegue de tareas (Ruiz, 2028). Lo que se completa con el criterio de Rodríguez (2007) al expresar que la planeación, organización, dirección y control de los procesos, remuneración, capacitación y evaluación del desempeño se cuentan entre las tácticas para alcanzar los objetivos.

Por lo expuesto, se determina que, la exigencia del mercado, los competidores y clientes, dan paso a la transformación del pensamiento estratégico; con ello, se presenta una gran exigencia hacia los administradores, directivos y gerentes, que por un lado, deben comprender y adaptarse a las tendencias y dinámicas del entorno y, por otro, deben centrarse en el desarrollo de capacidades en los líderes para formular acciones creativas e innovadoras que motiven a las partes interesadas a mantener un alto nivel de desempeño, a fin de que las organizaciones sean competitivas y crezcan en un mercado constantemente cambiante.

Consecuentemente, dada a la importancia de la gestión y el direccionamiento es preciso determinar su significado. De tal manera, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2003) manifiesta que es “aquella que establece la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima, tanto de los cambios predecibles, como de los impredecibles, que en su momento puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia”

(p. 511). Así mismo, Chandler (1962) respalda que la estrategia involucra “la definición de metas a largo plazo de la organización, la adaptación de acciones y la asignación de recursos necesarios para la concesión de esos objetivos” (p. 13). Por lo que, Porter (2004) indica que el objetivo “es la creación de una posición de mercado única y con contenido, que incluya una serie de actividades institucionales diferenciadoras” (p. 396).

Es preciso determinar, que la toma de decisiones en una empresa, para el incremento del desempeño institucional es una de las principales preocupaciones de los gerentes en la actualidad, en el cual, influyen directamente en los logros que se proponen; y, dado que, la dirección estratégica se basa en los objetivos que la organización se plantea para alcanzar un mejor trabajo en la compañía. En este sentido, Juul (2019) menciona que la gestión administrativa, es un proceso que involucra una serie de actividades estructuradas para el cumplimiento de las metas, y su éxito en el mercado.

Así mismo, la planeación estratégica se constituye en una herramienta válida para la orientación en el cumplimiento de los objetivos organizacionales; sin embargo, este proceso no es acogido por la mayoría de los gerentes de nivel intermedio y demás empleados; quienes, solo lo ven como otro proceso burocrático (Ansoff, 1990, como se citó en Aguilera, 2010); mientras que, cuando los administradores establecen las condiciones para que sus instituciones alcancen un crecimiento, todos los empleados y directivos demuestran una participación más activa, que influencia en los resultados de la planeación estratégica; de esta manera, surge la dirección estratégica, “como un proceso continuo que apoya los objetivos de la empresa planteados a largo plazo” (Aguilera, 2010, p. 87).

Entonces, el direccionamiento estratégico es visto desde dos enfoques que están estrechamente ligados. Así, se considera en el diseño e implementación de planes que resulta fundamental para el logro de los objetivos (Sánchez, Medina, Moreno, Ferrer, & Hodelín, 2016; Dueñas, Medina, Ramírez, Camacho, & Sobenis, 2019); además, sirve como medio para administrar y dirigir las organizaciones (Armijos, Campos, &

Hidalgo, 2020) y para la integración de todos los involucrados en la organización, mediante el desarrollo del plan estratégico (Aguilera, 2010).

De esta manera, el direccionamiento estratégico, tiene mayor relevancia frente a la importancia inherente de las áreas operativas (Armijos, Campos, & Hidalgo, 2020); en donde, se articula la toma de decisiones, formulación de actividades claves y realización de planes de acción, como lo indica Hernández, Cardona y Del Río (2017). De tal forma, la definición de la pauta de acción en una organización corresponde a un aspecto fundamental, del cual depende el éxito para conseguir los mejores resultados para el cumplimiento de objetivos y el alcance de una ventaja competitiva en el mercado.

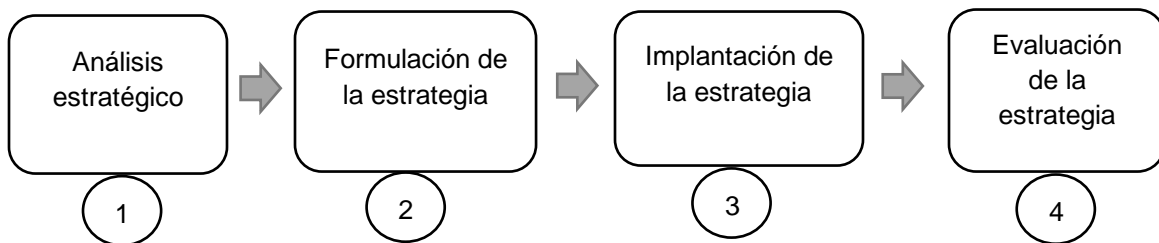
En tal sentido, autores como Marten y Zoanetti (2018) reconocen al direccionamiento estratégico como un proceso que implica planificación, organización, liderazgo y control a través del cual, se determina dónde está, a dónde se quieren ir y cómo se va a llegar en una empresa. Con el fin, de coordinar las relaciones del ambiente interno y externo, para lograr sinergia en el proceso de consecución de resultados (Bolaños, Alfonso, Pérez, & Árias, 2014); constituyéndose en una de las derivaciones finales de la organización (Ansoff, 1965). Así mismo, en las empresas esta filosofía es considerada el norte organizacional (Montoya, Boyero, & Guzmán, 2016), para así, englobar “los principios corporativos fundamentales, como: la misión y visión de la organización” (Hernández, Cardona, & Del Rio, 2017, p. 16).

Al respecto, Armijos (2020) menciona que la importancia de ejercer la dirección estratégica radica en que, los niveles directivos deben tener un conocimiento profundo de las capacidades productivas actuales y potenciales de la organización. Es así como, Chandan y Gupta (2018) enfatizan que la alta dirección es la responsable de la implementación de la estrategia, los líderes deben enfocarse en aprender de habilidades pasadas y examinar el entorno en general, para definir las principales acciones a ejecutar. De tal manera que, no solo el *KnowHow* de los directivos es

importante; sino también las experiencias por las que atraviesa la empresa y el análisis del entorno, es indispensable para una gestión eficaz.

De ahí, para Silva (2010) la eficiencia y la eficacia están vinculadas, en el cual, los directivos además de asignar y emplear los recursos adecuadamente analizan los entornos para la toma de decisiones que ayuden a impulsar en la adaptación al cambio y de esta forma conseguir la consecución de la gestión institucional. Por lo que, hay que diferenciar muy bien entre cómo hacer y ejecutar correctamente los procesos (Arano, Mejía, & Arroyo, 2011). Así, se puede manifestar que el direccionamiento estratégico comprende de una secuencia lógica de actividades que se deben seguir; además, de apoyar para el correcto desempeño de la gestión institucional. A continuación, se señalan las siguientes fases:

Ilustración 1. Fases del direccionamiento estratégico



Fuente: tomado a partir de Silva (2010)

Así pues, en el análisis estratégico se inicia por identificar la posición de la organización. Dicho esto, Ramírez (2017) indica que, dentro del diagnóstico institucional, los aspectos internos como las fortalezas son aspectos positivos que se pueden aprovechar para desarrollar una ventaja; mientras que, las debilidades suponen una desventaja. Con respecto a los factores externos, Sánchez y Blokdyk (2019) manifiestan que las oportunidades crean un escenario favorable para las organizaciones; mientras que, para Amador (2022) las amenazas son aquellas que crean un ambiente de incertidumbre que presentan entornos desfavorables que ponen en riesgo el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En el mismo orden de ideas, Galvis (2019), Chandan y Gupta (2018) coinciden que se debe realizar una observación de las condiciones que afectan a la organización para definir las mejores estrategias con herramientas que faciliten el análisis de los factores (Silva, 2020), como el diagnóstico en relación a los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales (PESTEL), el estudio de los factores internos es útil la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y de los externos la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) (David, 2003); mientras que, para un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas el FODA (Thompson, 1998); o, también se pueden identificar los aspectos positivos y negativos de la competencia, a través, de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) (David, 2003).

Cuadro 1. Herramientas para el análisis estratégico

Análisis estratégico	Factores externos	Macro ambiente	Análisis PESTEL	Oportunidades y amenazas	Análisis FODA
		Micro ambiente	5 Fuerzas de PORTER		
	Factores internos	Análisis organizacional	Autoevaluación	Fortalezas y debilidades	

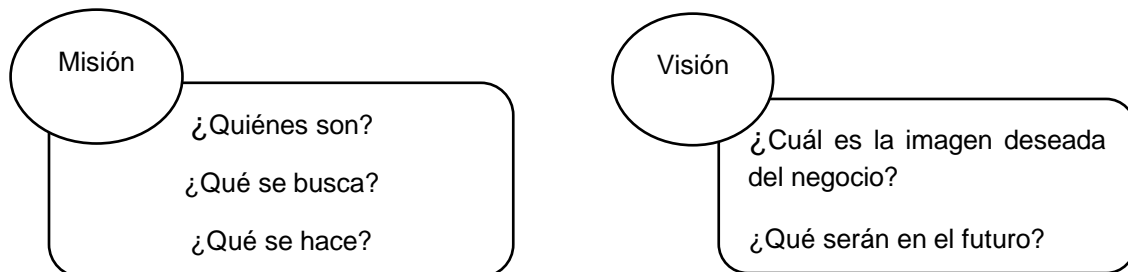
Fuente: tomado a partir de Sánchez (2020)

Dado que, una de las herramientas más utilizadas en el análisis estratégico es la matriz FODA, creada en 1970 por Kenneth Andrews y Roland Christensen, profesores de la *Harvard Business School* (Chandan & Gupta, 2018), la misma permite identificar los aspectos internos, externos, presentes y futuros, con el objetivo de obtener una visión global de la situación de la empresa (Weilhrich, 1981).

Seguidamente, en la formulación de la estrategia se describen los componentes filosóficos como: misión, visión, valores y políticas, entre otros. Dicho esto, Fernández (2001); Jones y George (2010); Munch (2010); Martínez (2013) y Ferguson (2020),

mencionan que la misión es la razón de ser de una organización bajo la cual, se originan todas las funciones de gestión. Mientras tanto, en la visión se describe lo que desea llegar a ser.

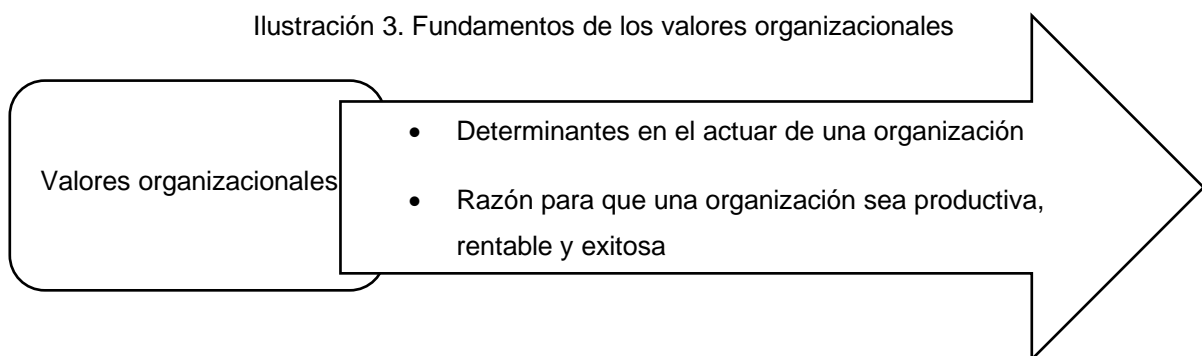
Ilustración 2. Preguntas frecuentes para la declaración de la misión y visión



Fuente: adaptado a partir de Calpena (2009)

Con base a lo anterior, para establecer la misión y la visión empresarial, se debe plantear preguntas básicas, en donde los directivos con la participación de las partes interesadas analizan e interpretan las interrogantes para dar forma a los elementos orientadores. Así mismo, Farache y Grigore (2020) acotan que los valores sólidos y claramente articulados deben ser un fiel reflejo de las aspiraciones de una institución para un comportamiento adecuado en el lugar de trabajo y desempeñar un papel importante en la construcción de una cultura organizacional.

Ilustración 3. Fundamentos de los valores organizacionales



Fuente: adaptado a partir de Cordero et al. (2021)

En consecuencia, los valores organizacionales describen la ética central que se debe cumplir, a pesar de cualquier situación; que permita inspirar los mejores esfuerzos de los colaboradores para alcanzar el éxito en el mercado. En tanto que, Dexter y Markert (2017) complementa la gestión empresarial, a través, de políticas para determinar acciones, comportamientos y procedimientos que apoyen al desempeño institucional.

Por otro lado, es indispensable que, a partir del diagnóstico se identifiquen las necesidades de todos los interesados para generar soluciones que se adapten al mundo que se encuentra en constante cambio y de esta manera formular estrategias innovadoras; de tal forma que, Cote (2020) manifiesta que el desarrollo de acciones va de acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis. En cambio, Armijos (2020) destaca que debe guardar coherencia con la filosofía de la institución y promover a la generación de valor hacia los usuarios.

En tanto que, para la definición de las estrategias (Terrazas, 2004; Ponce Talancón, 2006) manifiestan que se utilizan instrumentos como la Matriz interna y externa de la empresa, la Matriz del Grupo Consultivo de Boston (MBCG) cuando las carteras de negocios compiten en diferentes industrias, Matriz de la Gran Estrategia, para formular estrategias de carácter alternativo; la Matriz cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE), que expresa de manera objetiva, cuáles pueden resultar las mejores estrategias posibles; y la Matriz DAFO cruzada. Esta última, se acopla perfectamente en las entidades de servicio lo que busca combinar los puntos positivos y negativos, para potenciar las fortalezas de la empresa, aprovechar las oportunidades, neutralizar las amenazas y corregir las debilidades existentes (ver cuadro 2).

Cuadro 2. Matriz DAFO cruzada

Factores externos Factores internos	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Estrategias de ataque	Estrategias defensivas
Debilidades	Estrategias de refuerzo	Estrategias de retirada

Fuente: tomado a partir de Sánchez (2020)

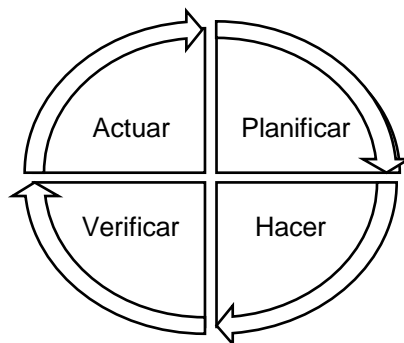
A continuación, para la implementación de la estrategia, el éxito depende de la claridad de las responsabilidades, deberes de los actores y cómo esto encaja con la meta gerencial. Donde, los recursos y fondos deben estar garantizados. De tal manera, la materialización de las acciones planteadas, deben ser enfocadas a través de un plan de actividades; que permitan plasmar la manera en la que se ejecutan las acciones, las líneas estratégicas propuestas, el tiempo, el resultado esperado, el responsable de la tarea, y el presupuesto (Terrazas, 2010).

Por último, la evaluación y control de la estratégica incluye mediciones del desempeño, revisión de actividades y el desarrollo de acciones correctivas si fuera necesario. Por su parte, Hayes y Holiday (2022) menciona que evaluar la estrategia, distingue entre lo que funciona y lo que no. Con ello, contribuye al mejoramiento continuo de la empresa y a enfrentarse ante las condiciones cambiantes y complejas del entorno. Desde una perspectiva paralela, Keyes (2019) hace mención al enfoque de Kaplan y Norton (1992), basado en el establecimiento de un vínculo estrecho entre las realidades del entorno y su evaluación continua; que introduce el concepto de Cuadro de Mando Integral (CMI) y vincula o traduce los objetivos de una compañía en medidas de desempeño claramente definidas.

Por su parte, Silva (2020), ratifica que la evaluación, monitoreo, control y seguimiento del cumplimiento de los planes y por ende del modelo de Direccionamiento Estratégico, es muy importante conducirlo a la medición de resultados a la eficiencia y eficacia de la ejecución; para así, sugerir el uso de las Gráficas de Gantt, Tableros de Control, Informes, Valorizaciones de la ejecución de los Planes Operativos Anuales (POAS), Indicadores financieros, ratios, entre otros.

En esta última fase, también se integra la conceptualización de la mejora continua; es así como, Hein (2020) manifiesta que el perfeccionamiento permanente sirve para generar valor a los productos o servicios. Por tanto, las empresas necesitan innovar continuamente y mantener su ventaja competitiva si pretenden permanecer en el mercado a largo plazo. De tal manera, Mendoza (2017) propone un ciclo de la mejora continua que abarca el Planificar, Hacer, Verificar y Actuar conocido con el acrónimo PHVA (ver ilustración 4) así lo declara en la *International Organization for Standardization* (ISO 9001, 2015).

Ilustración 4. Ciclo de la mejora continua



Fuente: tomado a partir de Mendoza (2017)

A su vez, el marco regulatorio de los Cuerpos de Bomberos se considera como un componente importante en el modelo de direccionamiento estratégico. Así, se indica

la competencia con lo cual desarrollan y basan sus acciones en las normativas legales.

A continuación, se detallan las principales:

- Constitución de la República del Ecuador.
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización
- Ley de Defensa Contra Incendios y sus Reglamentos.
- Código Orgánico de las Entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público.
- Guías y Resoluciones Operativas para la Organización y Funcionamiento de los Cuerpos de Bomberos.

Con base a lo expuesto, en la Constitución de la República del Ecuador (2008), en el artículo 264, hace mención a la facultad de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD's) para ejercer las competencias de gestión de los servicios prevención, protección, socorro y extinción de incendios. Estas competencias exclusivas sin perjuicios de otras que determine la ley se las ejecuta a través de la dependencia de los Cuerpos de Bomberos. De conformidad, al Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización - COOTAD (2010), en el artículo 140, se establece que estas instituciones, son consideradas como entidades adscritas a los gobiernos autónomos descentralizados municipales, quienes funcionarán con autonomía administrativa y financiera, presupuestaria y operativa.

De igual manera, el Código Orgánico de las entidades de Seguridad Ciudadana y Orden COESCOP (2017), establece que las funciones de los Cuerpos de Bomberos del país corresponden a: principios, fines, características, aspectos de carrera, niveles de gestión, competencias, evaluación, capacitación, formación, especialización y plan de carrera.

Por otra parte, en la Ley Defensa Contra Incendios (2018) en el artículo 3, con el objetivo de instaurar una adecuada gestión de los cuerpos de bomberos, indican zonas de servicios. Así, la Primera Zona, comprende las provincias de Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Bolívar, Napo, Pastaza, Sucumbíos y Esmeraldas, con sede en Quito; la Segunda Zona, con sede en Guayaquil que abarca las provincias de Manabí, Guayas, Los Ríos, El Oro y Galápagos; y, la Tercera Zona, con sede en Cuenca, que percibe las provincias de Azuay, Cañar, Loja, Morona Santiago y Zamora Chinchipe.

Del mismo modo, se hace referencia en la Guía Operativa para la Organización y Funcionamiento de los Cuerpos de Bomberos a nivel nacional (Secretaría de Gestión de Riesgos, 2016), sobre los establecimientos de bomberos, de acuerdo a la cantidad poblacional, situación geográfica y normas nacionales e internacionales. En tanto, los Cuerpos de Bomberos al ser instituciones públicas, deben rendir cuentas ante los organismos de control que las rigen como cualquier entidad gubernamental; y, si bien los lineamientos establecidos en los cuerpos legales son una guía para el accionar, estos son generales al momento de aplicarlos y trasladarlos al servicio; y, han limitado el desarrollo de modelos estratégicos efectivos.

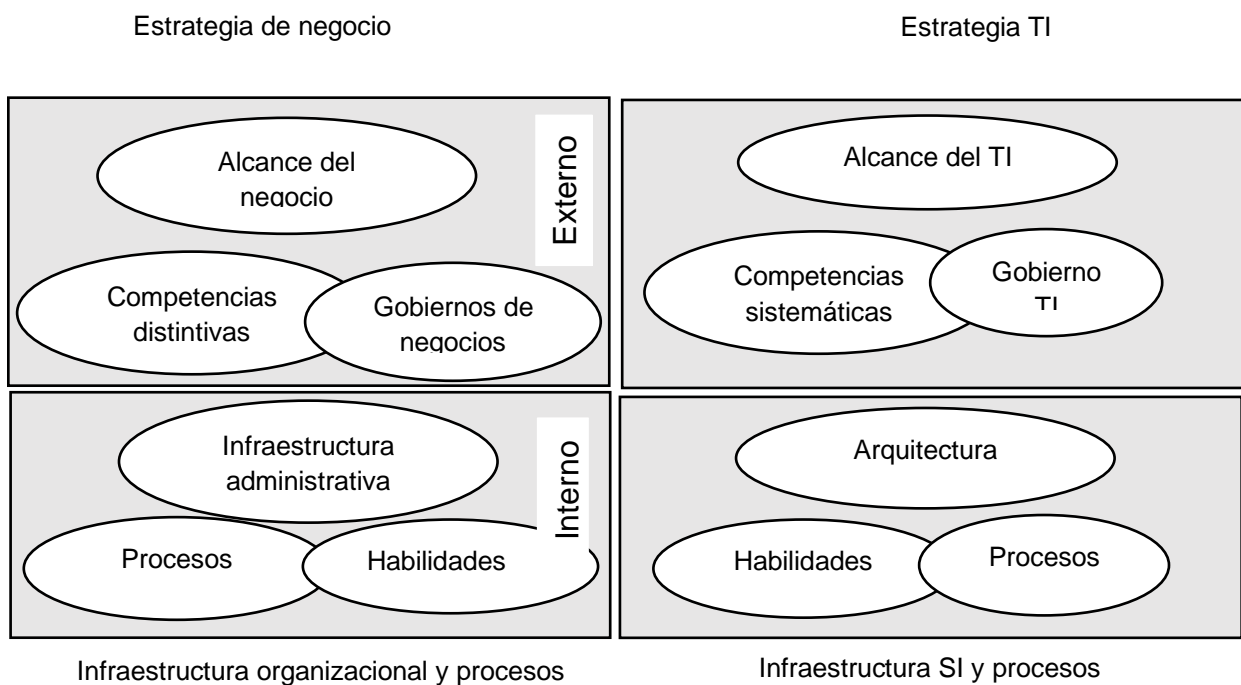
En tal sentido, es necesario desarrollar un modelo de direccionamiento estratégico para que los Cuerpos de Bomberos de la provincia Tungurahua dentro de un marco de referencia en el análisis, formulación, evaluación de la gestión institucional; y, sobre todo para que la entidad pueda hacer frente a los requerimientos de los entes de control y de la sociedad en general.

## **1.2. Análisis de modelos de direccionamiento estratégico**

En este apartado, se realiza el análisis de los modelos de direccionamiento estratégico implementados a nivel internacional y nacional. La intención, es profundizar sobre los aspectos claves que sirvan de guía para el desarrollo del proyecto investigativo.

A nivel internacional, se analiza el Modelo de Direccionamiento de Alineación Estratégica que proporciona a las organizaciones enfoques para la gestión, donde se basan en el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) que facilitan el logro de los objetivos y la creación de valor. En tal sentido, los fundamentos son las actividades, operaciones, servicios y proyectos corporativos que se respaldan en la creación o el aprovechamiento de la ventaja para mejorar la experiencia del cliente (González & Rodríguez, 2020).

Ilustración 5. Modelo de Alineación Estratégica



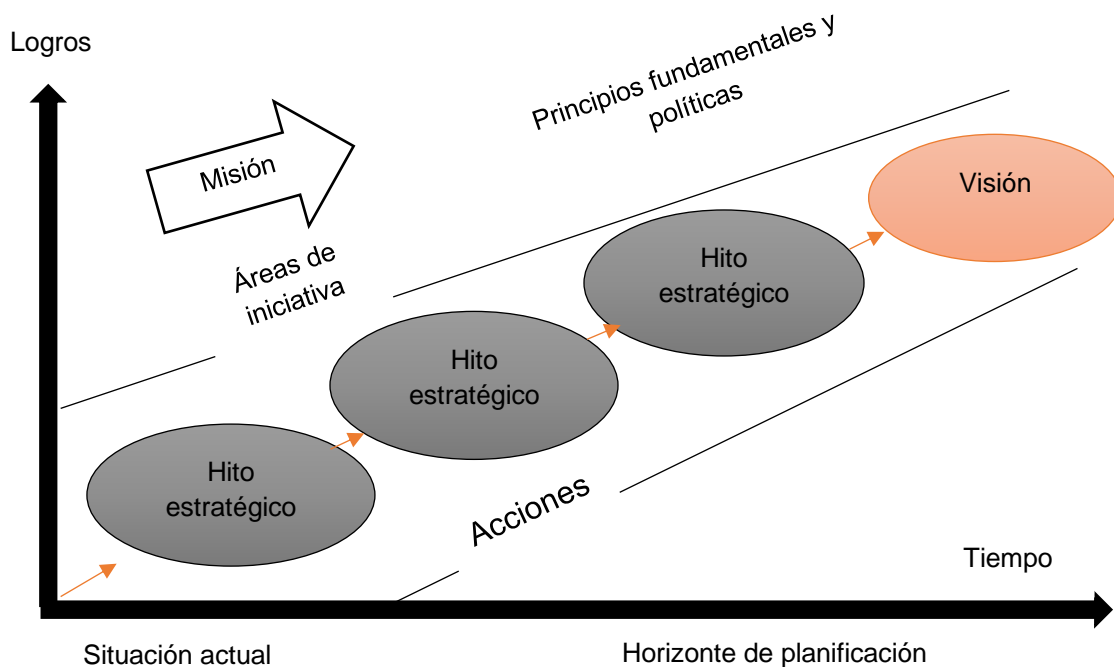
Fuente: tomado a partir de Henderson (2019)

En la ilustración, se plasma un modelo de alineación estratégica orientado hacia la gestión del entorno interno y externo, basado en estrategias de integración funcional de negocio y de las Tecnologías de la Información (TI). Así, se aprecia un abordaje global de la organización para un mejor rendimiento, mediante procesos impulsados por tecnologías, tiempos de respuesta más rápidos y cadenas de suministro eficientes,

que permiten a todas las unidades de negocio trabajar hacia objetivos comunes en completa armonía con sus estrategias e iniciativas empresariales.

A nivel nacional, se analiza el modelo direccionamiento estratégico de la Corporación Eléctrica del Ecuador – CELEC-EP, (2017) que se basa en el aprovechamiento de los recursos intangibles como fuente de creación de ventajas competitivas, lo que se pretende pasar del modelo tradicional de explotación de recursos naturales a la creación de valor agregado a través de métodos industrializados, que generen soluciones de electricidad sustentables y que impulsen el desarrollo del Ecuador.

Ilustración 6. Modelo estratégico de CELEC-EP



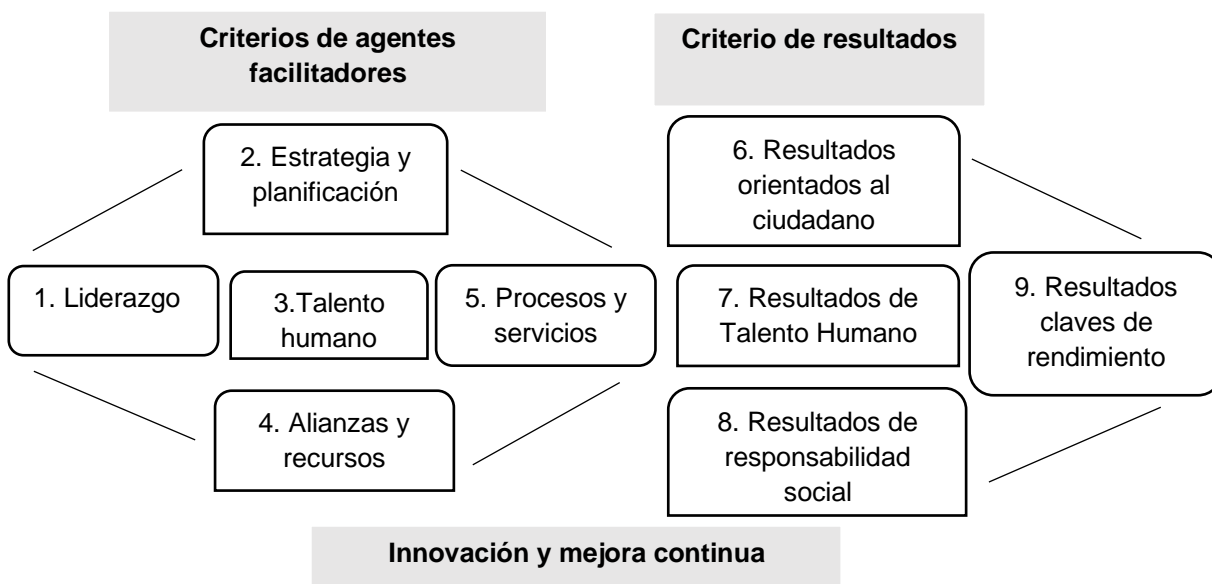
Fuente: tomado a partir de la Corporación Eléctrica del Ecuador – CELEC-EP (2017)

Es así que, se puede evidenciar que el modelo de direccionamiento estratégico de CELEC-EP, se basa en los siguientes puntos claves: asegurar el lineamiento de la Constitución con las políticas Sectoriales e Intersectoriales y el Plan Maestro de Electrificación. Además, de la descripción de la situación actual que se encuentra

estrechamente vinculada a los factores externos e internos, para dar paso a la determinación de la misión y visión bajo los principios fundamentales que busca cumplir los hitos en un horizonte de tiempo.

En este orden de ideas, el modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia plantea lineamientos que deben adherirse a la gestión pública para alcanzar resultados excepcionales en el desempeño institucional. Para ello, parte de los criterios de agentes facilitadores que se basa en el liderazgo, estrategia y planificación, talento humano, alianzas y recursos; y, procesos y servicios que, mediante la determinación de estos aspectos, se enfoca a los criterios de resultados encaminados a la orientación del ciudadano, recurso humano, responsabilidad social para determinar los aspectos claves en el rendimiento institucional (Ministerio del Trabajo, 2021).

Ilustración 7. Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia



Fuente: tomado a partir del Ministerio del Trabajo (2021)

En consecuencia, es un modelo de fácil interpretación compuesto de elementos que están orientados en generar mejores resultados para la satisfacción de los ciudadanos en función del comportamiento del talento humano, liderazgo y el uso óptimo de los recursos asignados que apoyen a la gestión de la organización.

Seguidamente, el modelo de direccionamiento estratégico del Servicio Integrado de Seguridad, SIS ECU-911 (2019), se desarrolla con el propósito de enfocar sus acciones en el bienestar de la población y del entorno, que obedecen a los marcos normativos apoyados en acciones que articulan y coordinan la atención de emergencias con la participación de varios organismos de socorro, interconectados en una plataforma tecnológica.

Cuadro 3. Modelo de gestión estratégico SIS-ECU 911

Fase 1	Filosofía institucional	Misión o propósito de la institución acorde con los objetivos estratégicos Visión ¿Qué se pretende que sean las unidades que agregan valor?
Fase 2	Diagnóstico del entorno interno y externo	¿Qué debilidades y fortalezas existen para hacer realidad la visión? ¿Qué sucede con el entorno? ¿Qué amenazas y oportunidades se presentan? Prioridades estratégicas que se pueden establecer para llevar a cabo la visión
Fase 3	Programas	¿De qué programa se puede partir? ¿Cómo se deben evaluar los logros y avances?

Fuente: tomado a partir de SIS ECU-911 (2019)

Al respecto, se puede evidenciar que la metodología tiene un enfoque sistemático de actividades que contribuyen en establecer los elementos de la filosofía institucional, mediante el diagnóstico de los factores para dar paso a las acciones. En este sentido, en la primera fase se describe la misión y visión que se articula con los objetivos institucionales; en la segunda fase, se realiza el diagnóstico interno y externo para determinar las estrategias; en la tercera fase, la generación de programas de acción para dar paso a la evaluación de los logros y avances.

Ilustración 8. Ejes y objetivos del SIS-ECU 911

Ejes	Objetivos institucionales
Ciudadanos	Incrementar la eficiencia y eficacia en la calidad de la coordinación para la atención de emergencias de la ciudadanía
Gestión interinstitucional	Incrementar la articulación interinstitucional para la prestación de servicios de atención de emergencias
Desarrollo e innovación	Incrementar la innovación y el uso de tecnología eficiente para la atención adecuada de emergencias
Posicionamiento y reputación	Incrementar el posicionamiento a nivel nacional e internacional
Desarrollo y mejora continua	Incrementar la eficiencia operacional
Talento humano y aprendizaje	Incrementar el desarrollo del talento humano

Fuente: tomado a partir SIS ECU-911 (2019)

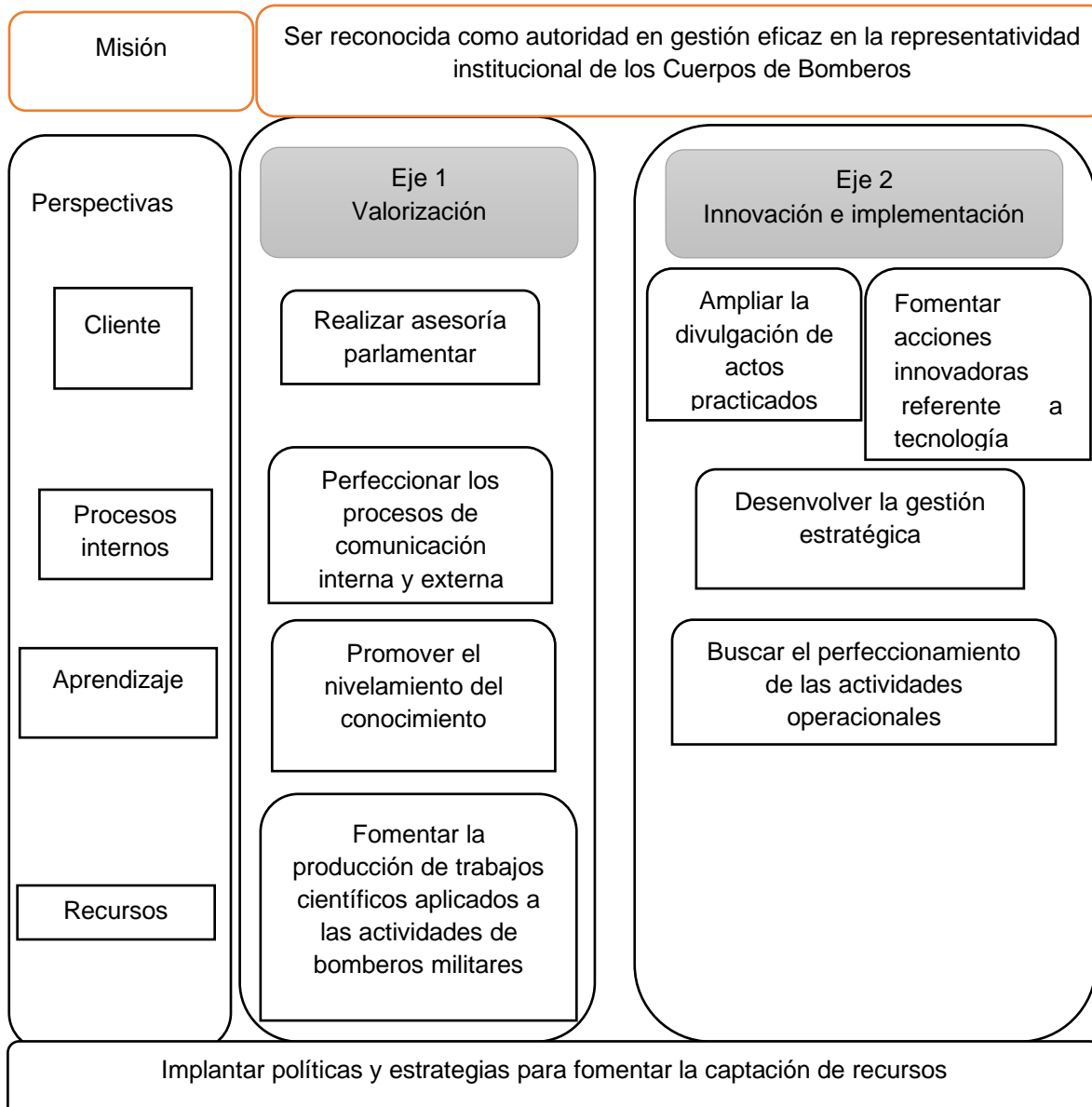
En consecuencia, para que el modelo del SIS ECU-911 se desarrolle con éxito, se debe plantear ejes y objetivos estratégicos, articulados con la filosofía institucional para incrementar la efectividad en la gestión institucional.

### 1.3. Modelos direccionamiento estratégico de los Cuerpos de Bomberos

En el apartado, se realiza el análisis de los modelos de direccionamiento estratégico implementados en los Cuerpos de Bomberos a nivel internacional y nacional.

A nivel internacional, el modelo de direccionamiento de la Liga Nacional de los Cuerpos de Bomberos Militares de Brasil (2020), está enfocado con una visión a futuro como el detonante de sus acciones en el largo plazo (ver ilustración 9).

Ilustración 9. Modelo de la Liga Nacional de los Cuerpos de Bomberos de Brasil



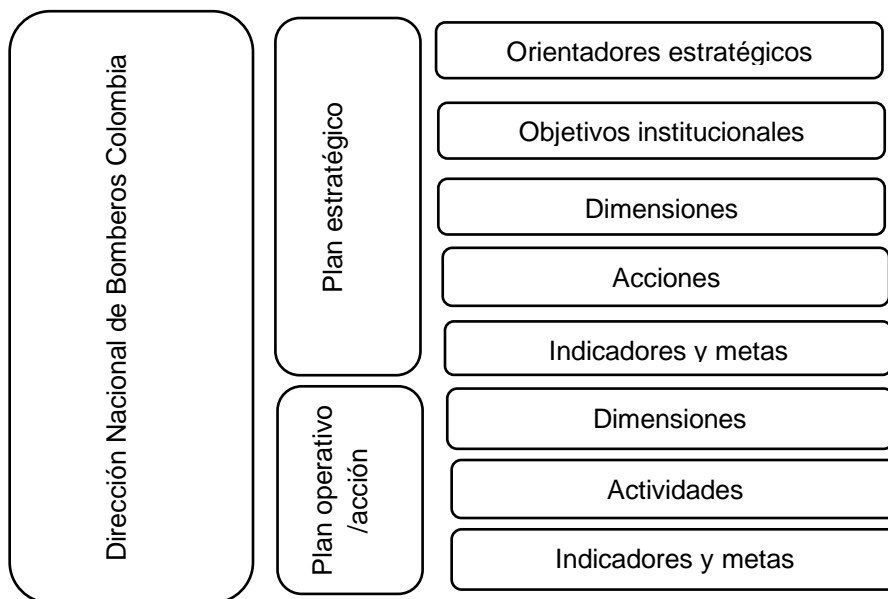
Fuente: tomado a partir de Liga Nacional los Cuerpos de Bomberos Militares del Brasil (2020)

Con lo anterior, el Cuerpo de Bomberos Militares de Brasil tiene conciencia de la gran responsabilidad de hacer las correcciones de un rumbo necesario para cumplir con las expectativas de la sociedad. Por lo tanto, los lineamientos de la institución están enfocados al futuro en acciones de largo plazo, por medio de un modelo sistémico e integrado, que busca alinear la definición de su identidad estratégica con los

componentes compuestos por la misión y visión en concordancia con perspectivas y ejes estratégicos que ayuden al cumplimiento de las metas trazadas por la organización.

Por otra parte, la Dirección Nacional de Bomberos de Colombia (2019), forma parte del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo y Desastres, que se enmarca en el eje del manejo del riesgo, articulado a la preparación ante la respuesta a emergencias, preparación post desastres, la ejecución de la respuesta y recuperación.

Ilustración 10. Estructura plan estratégico y de acción de la Dirección Nacional de Bomberos de Colombia

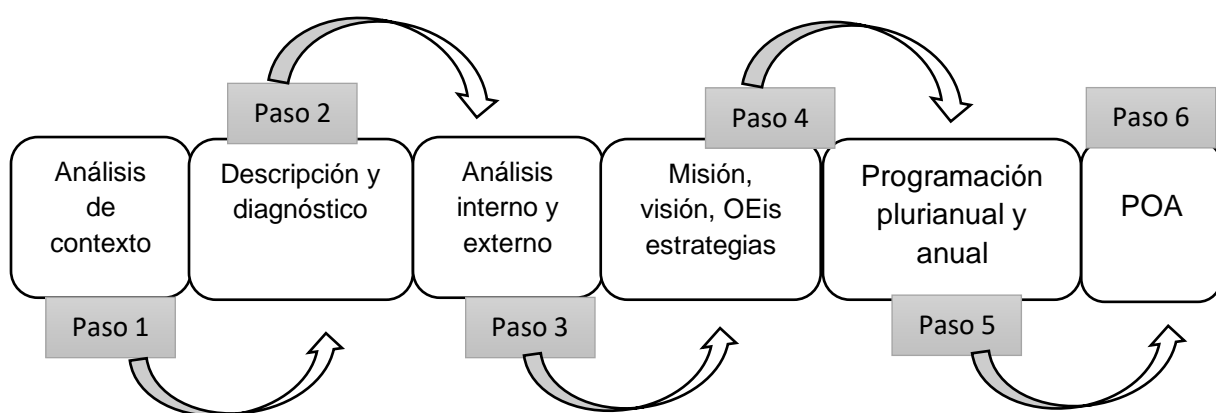


Fuente: tomado a partir de la Dirección Nacional de Bomberos Colombia (2019)

De acuerdo con el análisis de la ilustración anterior, se establece que la gestión institucional se enfoca en el plan estratégico y de acción, que conlleva a establecer los orientadores institucionales para fortalecer la implementación de las políticas técnicas y administrativas en la organización, para alcanzar los objetivos y metas específicas proyectadas al cumplimiento de los objetivos al corto y mediano plazo.

A nivel nacional, el Cuerpo de Bomberos de Santo Domingo es una institución que concentra sus esfuerzos en brindar servicios de calidad en la prevención, protección, socorro extinción de incendios y el apoyo en eventos adversos. Por lo que, apuesta en generar una cultura en los miembros de la organización mediante un modelo de gestión estratégico (Miembros del Comité de Administración y Planificación del CB-GADM-SD, 2018).

Ilustración 11. Pasos para formular el modelo de gestión estratégico



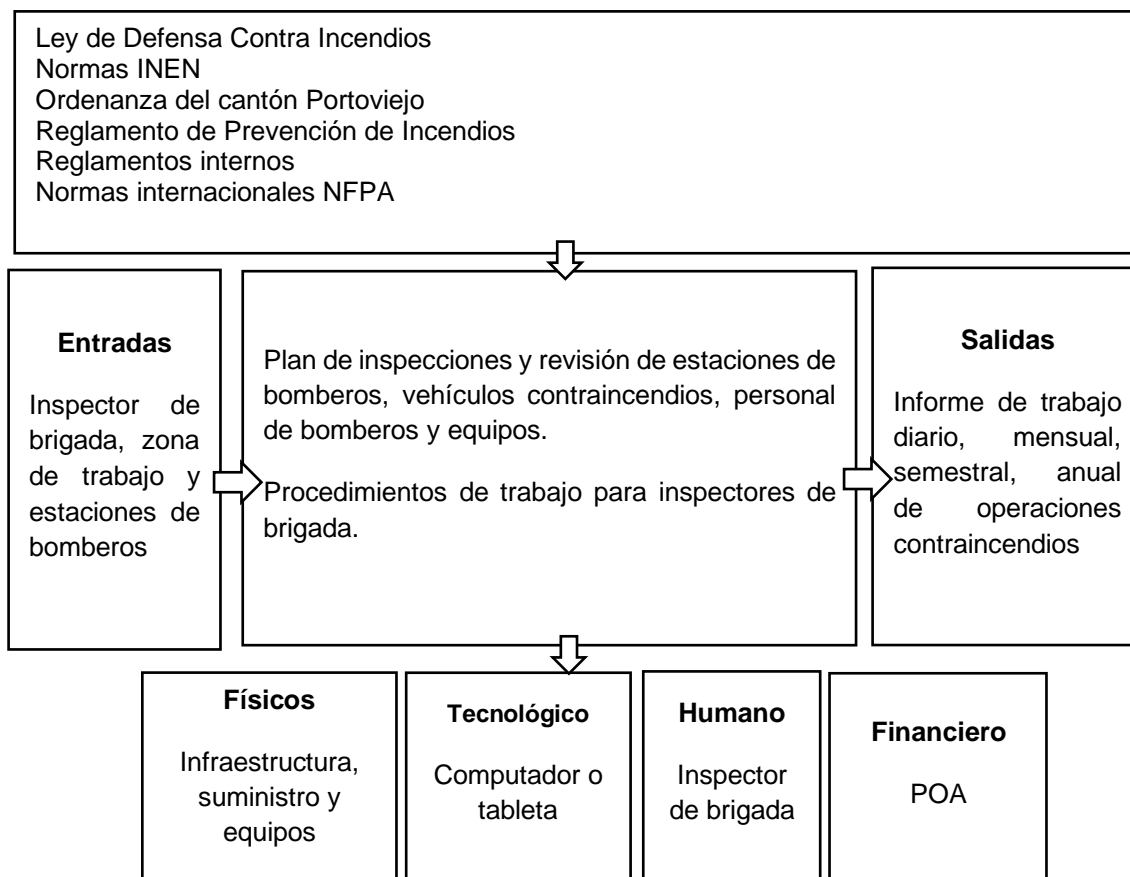
Fuente: tomado a partir del Cuerpo de Bomberos de Santo Domingo (2018)

De acuerdo con la ilustración, como primer paso se muestra los aspectos externos, sean estos: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales (PESTEL). Seguidamente, en la descripción y el diagnóstico institucional se identifican las fortalezas y debilidades. Mientras tanto, los elementos orientadores determinan cual es la razón de ser (misión) y como llegar a posicionarse en el futuro (visión) apoyados con objetivos y estrategias. Con ello, definir una planificación plurianual que oriente a la gestión a producir efectos concretos en la inversión para el cumplimiento de los proyectos programados en el tiempo. Por lo que, el Plan Operativo Anual (POA) permite plantear actividades a cumplir en un determinado periodo y en consecuencia ayude a la ejecución del presupuesto.

Por su parte, el Cuerpo de Bomberos de Portoviejo (2015), establece que la institución tiene la finalidad de prevenir, proteger, socorrer y extinguir incendios, con acciones que

permitan articular a todas sus áreas, por tanto, determinar la filosofía institucional, el análisis situacional, la creación de estrategias, la evaluación y el control de su gestión que permite a la institución enmarcarse en ejes y objetivos estratégicos.

Ilustración 12. Gestión para el control de operaciones del Cuerpo de Bomberos de Portoviejo



Fuente: tomado a partir del Cuerpo de Bomberos de Portoviejo (2015)

Al respecto, se puede mencionar que la gestión del Cuerpo de Bomberos de Portoviejo se articula fundamentalmente en los lineamientos normativos, apoyados en ejes como: resultados, segmentación de atención, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, vinculados con los objetivos estratégicos que asegura la sostenibilidad financiera y el incremento de ingresos por autogestión, la eficiencia de las operaciones y tiempos de respuesta, la implantación de procesos y el mejoramiento continuo del talento humano.

Ilustración 13. Modelo estratégico del Cuerpo de Bomberos de Guayaquil



Fuente: tomado a partir del Cuerpo de Bomberos de Guayaquil (2013)

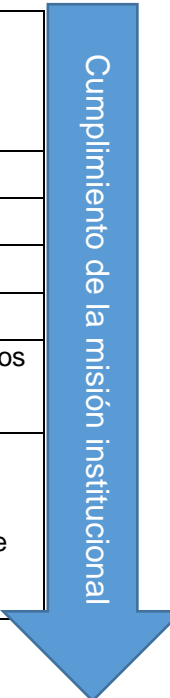
En consecuencia, se evidencia que el modelo del Cuerpo de Bomberos de Guayaquil contempla elementos como: misión, visión, valores institucionales, estrategias, metas y objetivos, que son elementos que contribuyen para alcanzar una gestión efectiva.

Por otro lado, el Cuerpo de Bomberos de Rumiñahui (2019) es un organismo que tiene prestigio en el cantón al mantener estándares en la atención de emergencias, tales como: incendios estructurales, forestales, rescate en estructuras colapsadas,

prevención de incendios, rescate vehicular y espacios confinados, atención prehospitalaria, entre otras.

Ilustración 24. Fases para el direccionamiento estratégico del Cuerpo de Bomberos Rumiñahui

Primera fase	Reseña histórica y presentación del Cuerpo de Bomberos Rumiñahui
Segunda fase	Análisis externo e interno
Tercera fase	Diagnóstico
Cuarta fase	Estrategias y objetivos
Quinta fase	Indicadores y metas
Sexta fase	Alieneamientos a los objetivos nacionales y sectoriales
Séptima fase	Ejecución y seguimiento del plan estratégico Seguimiento y evaluación de las estrategias



Fuente: tomado a partir del Cuerpo de Bomberos de Rumiñahui (2019)

Al respecto, de acuerdo a la ilustración se puede mencionar que las actividades de servicio del Cuerpo de Bomberos de Rumiñahui, se encuentran ligadas a un proceso de gestión para determinar los factores que afecta la organización, a través de un diagnóstico, en el cual, permita elegir las mejores estrategias y objetivos con sus respectivos indicadores y metas, para llevar un seguimiento y un control adecuado del desempeño organizacional.

## **CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO**

Una vez relacionados teóricamente los elementos que influyen en la investigación, mediante la búsqueda y la generación de conocimiento. A continuación, se desarrolla el diseño de la metodología, en el cual, se aborda los aspectos importantes que apoyan la investigación y que son explicados en este capítulo.

### **2.1. Concepción metodológica del modelo**

Con base al interés de cómo mejorar la gestión administrativa de los Cuerpos de Bomberos de Tungurahua, es conveniente conocer su situación actual. De manera que, se realiza una investigación de tipo descriptiva, en donde se caracteriza el diagnóstico de las instituciones, se definen los componentes de estudio del direccionamiento estratégico; así como, los diferentes modelos. Además, de la recolección de información que muestran el contexto de la gestión desde la visión de los jefes, personal operativo y administrativo.

Por otro lado, de acuerdo a la naturaleza del estudio, el enfoque de la investigación es cualitativo, en donde, se parte desde la fundamentación teórica basada en el análisis de los modelos de direccionamiento estratégico, entrevistas y encuestas con preguntas abiertas que se enfocan a las instituciones públicas bomberiles (Hurtado, 2000; Tamayo, 2004).

De modo similar, la investigación se realiza bajo el método deductivo que, a partir de los principios generales, tratan de llegar a una conclusión específica (Bernal, 2016), para que, con base en los hallazgos, a través de la fundamentación teórica y técnicas como la encuesta y la entrevista, se propone un modelo de acuerdo a las necesidades institucionales.

Así, la investigación se desarrolla mediante un diseño no experimental, de corte transversal en donde, las variables de estudio no son sometidas a manipulación ni control, sino más bien, son recogidas por una sola ocasión en su estado natural en las diferentes compañías de los Cuerpos de Bomberos de Tungurahua; desarrollándose, un proceso narrativo sobre la identificación, diagnóstico, análisis y posterior propuesta de solución a la problemática que presentan las instituciones (Sánchez, 2014).

En tal sentido, de acuerdo con los datos recogidos para llevar a cabo el estudio, la investigación, es documental porque la información sobre los diferentes modelos de direccionamiento estratégico a nivel nacional e internacional, se obtienen de fuentes secundarias de información como libros, artículos científicos y publicaciones (Arias, 2012), que permiten la fundamentación de la investigación. Así pues, de campo, en donde al tener contacto directo con la realidad de los Cuerpos de Bomberos de Tungurahua amparándose en fuentes primarias de información con la encuesta y la entrevista (Tamayo, 2004), sin ninguna modificación en la información obtenida (Arias, 2012).

Consecuentemente, para obtener la información, se aplica la entrevista a los 9 jefes de las instituciones bomberiles con el fin de conocer los aspectos necesarios para el desarrollo de la investigación. En este sentido, es indispensable definir una población que sea confiable; por lo que, para la investigación se contempla a los colaboradores operativos y administrativos, como se detalla en la tabla 1.

Tabla 1. Personal administrativo y operativo de los Cuerpos de Bomberos de Tungurahua

No	Cantón	Operativos	Administrativos
1	Ambato	136	35
2	Baños	12	3
3	Pelileo	19	12
4	Mocha	6	2
5	Píllaro	13	4
6	Cevallos	4	2
7	Tisaleo	8	4
8	Quero	4	3
9	Patate	7	3
Total		209	68

Fuente: elaboración propia

De lo expuesto, dada la población y su distribución del personal operativo y con ello aplicar el cálculo de cada estrato, se emplea un muestreo simple con un nivel de confianza del 95 % y error del 5 %; cuyo resultado es de 136 personas; en el cual se utiliza la fórmula de Ramírez (1999).

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n = muestra simple

N = población finita

e = error de muestreo 5 % (0,05)

p y q = porcentajes de ocurrencia de un suceso, 50 % para cada uno (0,5)

Z = valor teórico de acuerdo al nivel de confianza, 95 % (1,96)

Por tanto, se aplica el cálculo de la muestra del personal operativo, en el cual se obtiene, lo siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 209}{0,05^2 * (209 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{200,72}{0,52 + 0,96}$$

$$n = 135,62 \text{ operativos}$$

Es necesario indicar que, para los servidores que conforman el área administrativa, no se emplea el muestreo simple debido a que la población es mínima, por lo tanto, las encuestas se aplican a toda la población, es decir 68 personas (ver tabla 1).

Adicionalmente, por tratarse de 9 cuerpos bomberiles que cuentan con cantidad de personal diferentes; se aplica el cálculo de muestra estratificada de afijación proporcional, bajo las recomendaciones de Hernández; Fernández y Baptista (2017); a través de una ecuación para determinar la proporción de cada estrato ( $w_i$ ); y, luego la ecuación para definir la muestra de asignación proporcional para cada estrato ( $n_i$ ). Mientras que, la selección de las personas del área operativa se realiza de manera aleatoria (Cuerpos de Bomberos).

- Ecuación para la proporción o peso de cada estrato

$$w_i = \frac{p_i}{N}$$

Donde:

$w_i$  = Proporción de estrato

$p_i$  = Población del estrato

$N$  = Población finita

Seguidamente, se aplica la fórmula para determinar la proporción de personal operativo por cada estrato (ver tabla 2).

Tabla 2. Proporción por cada estrato del personal operativo para los Cuerpos de Bomberos de Tungurahua

<b>Cantón</b>	<b>Operativos (pi)</b>	<b>Población finita (N)</b>	<b>Proporción de operativos (wi= pi/N)</b>
Ambato	136	209	0,65
Baños	12	209	0,06
Pelileo	19	209	0,09
Mocha	6	209	0,03
Píllaro	13	209	0,06
Cevallos	4	209	0,02
Tisaleo	8	209	0,04
Quero	4	209	0,02
Patate	7	209	0,03

Fuente: elaboración propia

En tanto, con el fin de obtener la muestra estratificada se aplica la siguiente ecuación:

$$n_i = n (w_i)$$

Donde:

$n_i$  = Muestra estratificada

$n$  = Muestra simple

$w_i$  = Proporción de estrato

En consecuencia, se realiza el cálculo respectivo por cada estrato (ver tabla 3).

Tabla 3. Muestra estratificada del personal operativo para los Cuerpos de Bomberos de Tungurahua

<b>Cantón</b>	<b>Proporción de operativos (<math>w_i</math>)</b>	<b>Muestreo simple (n)</b>	<b>Muestra estratificada de operativos (<math>n_i=n * w_i</math>)</b>
Ambato	0,65	136	<b>88</b>
Baños	0,06	136	<b>8</b>
Pelileo	0,09	136	<b>12</b>
Mocha	0,03	136	<b>4</b>
Píllaro	0,06	136	<b>8</b>
Cevallos	0,02	136	<b>3</b>
Tisaleo	0,04	136	<b>5</b>
Quero	0,02	136	<b>3</b>
Patate	0,03	136	<b>5</b>
<b>Total</b>			<b>136</b>

Fuente: elaboración propia

Consecutivamente, el levantamiento de la información de la encuesta dirigida a los colaboradores de los cuerpos de bomberos de Tungurahua, y del guion de entrevista,

enfocada a las autoridades, es consignada en Excel en donde se establece a manera de resumen los principales aspectos.

En resumen, la investigación se desarrolla bajo la variable que refiere al direccionamiento estratégico, su conceptualización, dimensiones, los principales indicadores y la fuente de la información (ver cuadro 4).

Cuadro 4. Operacionalización de las variables

Variable	Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Fuentes
Direccionamiento estratégico	Es un proceso que permite analizar, implantar y evaluar los aspectos institucionales para la toma de decisiones. De tal manera, que permita ordenar y administrar los cambios enfocados al cumplimiento de los objetivos de la organización (Salazar & Romero, 2006).	Análisis estratégico (análisis) Formulación estratégica (elección, decisión) Implantación de la estratégica (acción)	13 preguntas abiertas	Primaria: Guión de entrevista dirigida a los directores de los Cuerpos de Bomberos de Tungurahua
		Aspectos financieros Aspectos relacionados con el usuario Procesos internos Aprendizaje y crecimiento	11 preguntas abiertas	Primaria: Cuestionario dirigido a los colaboradores operativos y administrativos de los Cuerpos de Bomberos de Tungurahua

Fuente: elaboración propia

## 2.2. Análisis e interpretación de resultados

Para el análisis e interpretación de la situación actual de los Cuerpos de Bomberos de Tungurahua se emplea fuentes primarias, como la entrevista (ver anexo 1) y la encuesta (ver anexo 2).

Por consiguiente, la entrevista se aplica a los jefes de los Cuerpos de Bomberos de la Provincia Tungurahua, con un resumen de resultados (ver anexo 3). A continuación, se realiza el análisis e interpretación de las preguntas:

1. ¿Cómo han definido la visión, misión y objetivos estratégicos de la institución y que herramientas administrativas han utilizado para el efecto?

Las instituciones bomberiles de Ambato y Quero lo definen a partir de la elaboración de un plan estratégico. Mientras que, Mocha, Cevallos y Tisaleo no tienen herramientas que apoyen a la ejecución de este proceso, pero reciben ayuda de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD). En tanto, Píllaro y Patate mediante una consultoría, Baños y Pelileo se fundamentan con base a la normativa.

De esta manera, se instituye que la mayoría de instituciones bomberiles no cuentan con una herramienta administrativa que permita elaborar la misión, visión y objetivos estratégicos de manera técnica, pero existe el interés y el esfuerzo para implantar estos lineamientos.

2. ¿Cómo han identificado las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la institución, y que herramientas administrativas han utilizado?

Para la identificación de las oportunidades y amenazas, los cuerpos de bomberos de Ambato y Quero cuentan con herramientas administrativas como el PESTEL y FODA, respectivamente. En tanto, Mocha, Pelileo, Patate, Cevallos y Tisaleo existe la ausencia de estos instrumentos.

Así tenemos que, Baños y Píllaro lo realizan con el apoyo de terceros como el GAD y consultorías que de alguna forma ayudan a definir ciertos lineamientos para la identificación de estos factores externos.

Por lo tanto, se evidencia que más del 50 % instituciones bomberiles no identifican las oportunidades y amenazas técnicamente. De las organizaciones que describen los factores externos, únicamente 2 cuerpos de bomberos utilizan una herramienta para obtener esta información.

3. ¿Cómo han identificado las fortalezas y debilidades que presenta la institución, y que herramientas administrativas han utilizado?

Para la identificación de las fortalezas y debilidades, los cuerpos de bomberos de Ambato, Baños y Quero cuentan con herramientas administrativas como el FODA. Así, Mocha, Pelileo, Patate, Cevallos y Tisaleo no las tienen. En tanto, Píllaro lo establece con una consultoría.

Dicho esto, se evidencia que más del 50 % de las instituciones bomberiles no identifican las fortalezas y debilidades. Solamente, 3 cuerpos de bomberos utilizan una herramienta técnica para obtener esta información.

4. ¿Cómo se da el proceso de selección, capacitación y crecimiento profesional de los colaboradores en la institución?

La selección del personal en las instituciones bomberiles de las ciudades de Ambato, Baños y Quero la realizan para el personal administrativo con base a la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP). Así mismo, utilizan el Código Orgánico de Entidades de Seguridad y Orden Público (COESCOP) para el personal operativo.

Por otro lado, Mocha, Píllaro, Patate, Cevallos y Tisaleo, lo realizan sin la utilización de lineamientos específicos para este proceso. En cambio, Pelileo no cuenta con instrumentos que ayuden al proceso de selección del personal.

A su vez, la capacitación y crecimiento profesional en las entidades de bomberos de las ciudades de Mocha, Píllaro y Tisaleo lo realizan cuando existen invitaciones por otras entidades.

No obstante, Baños, Pelileo, Patate, Cevallos y Quero no cuentan con un plan de crecimiento profesional y realizan sus capacitaciones según la necesidad institucional. Por lo contrario, Ambato mantiene un plan de crecimiento que incluye la especialización y ascensos de todo su personal.

De esta manera, se establece que la mayoría de instituciones bomberiles no cuentan con lineamientos específicos que guíen el proceso de selección del personal. Por otro lado, el Cuerpo de Bomberos de Ambato, es la única organización que tiene un plan de especialización y ascensos, las demás se capacitan con base a necesidades del momento e invitaciones de otras entidades.

##### 5. ¿Cómo la institución identifica las necesidades de la colectividad?

La identificación de las necesidades de la colectividad se realiza en los cuerpos bomberiles de Baños, Pelileo, Patate y Quero mediante la atención y estadísticas que genera la actuación de las diferentes emergencias. En cambio, Píllaro y Tisaleo lo realizan a través del contacto directo con la ciudadanía.

Así mismo, Mocha y Cevallos lo realizan con reuniones internas, interinstitucionales, talleres y campañas. Por último, Ambato y Pelileo, lo gestionan mediante encuestas dirigidas a la ciudadanía y el análisis de los comentarios en redes sociales y página web.

Por lo tanto, todos los Cuerpos de Bomberos de la provincia de Tungurahua tienen una forma de identificar las necesidades de acuerdo con su jurisdicción; sin embargo, solo Ambato y Pelileo ocupan una herramienta tecnológica para la obtención de esta información.

6. ¿Cuáles son los procesos que se desarrollan en la institución?

Los cuerpos de bomberos de Píllaro, Baños, Pelileo y Tisaleo, desarrollan procesos de prevención y atención de emergencias.

Mientras que, Ambato y Mocha lo realizan con base al seguimiento de proyectos. Por otro lado, Patate y Quero mencionan tener un manual de funciones y procesos. Al contrario, Cevallos lo realiza de acuerdo con la identificación de las necesidades.

Así, se puede evidenciar que 2 cuerpos de bomberos han definido el accionar mediante manuales administrativos. Por el contrario, las demás instituciones se enfocan a la ejecución de las actividades basadas en la experiencia.

7. ¿Qué métodos o herramientas han desarrollado en la institución para determinar las estrategias para lograr sus objetivos?

Para determinar las estrategias que ayuden al cumplimiento de objetivos, los cuerpos de bomberos de Ambato y Quero lo desarrollan con base al plan estratégico.

Mientras tanto, Mocha, Píllaro, Baños, Patate y Tisaleo no cuentan con herramientas administrativas. En cambio, Pelileo y Cevallos utilizan el Plan Operativo Anual (POA) como método para el cumplimiento de la gestión.

Por tal razón, a manera general los Cuerpos de Bomberos de Tungurahua no cuentan con una herramienta que ayuden al cumplimiento de los objetivos institucionales lo que ocasiona un proceso improvisado.

8. ¿Qué estrategias han formulado en el último periodo administrativo?

Las instituciones de Ambato, Píllaro y Cevallos se enfocan en la renovación del parque automotor y adquisición de equipamiento. Por su parte, Tisaleo tiene como prioridad la construcción del edificio propio.

Ahora bien, para Patate su prioridad es la descentralización del GAD para realizar su gestión autónoma, en Baños se basa en el desarrollo de convenios con entidades privadas y Organizaciones no Gubernamentales (ONG's), en Pelileo se plantea con temas preventivos a través de una ordenanza, en Quero sus estrategias se basan en la capacitación continua del personal y en Mocha las actividades se estructuran de acuerdo con las necesidades de cada área.

Entonces, se puede evidenciar que las estrategias aplicadas por cada institución bomberil se realizan de acuerdo con las necesidades del momento. Sin embargo, estas, se desarrollan de manera improvisada sin cumplir una planificación.

9. ¿Qué orientación ha tomado la institución, para mejorar los aspectos de investigación, desarrollo e innovación?

Para mejorar la investigación, desarrollo e innovación los cuerpos de bomberos de Ambato y Mocha, lo realizan a través de visitas técnicas a otras instituciones con el mismo campo de acción.

En tanto, Píllaro, Cevallos y Tisaleo buscan el incremento del conocimiento de sus colaboradores administrativos y operativos. Por otro lado, Baños, Pelileo, Patate y Quero tratan de repotenciar el talento humano, vehículos y procesos de contratación.

En tanto, la gran mayoría de los Cuerpos de Bomberos de Tungurahua tienen una orientación apoyada principalmente en la adquisición de conocimientos y fortalecimiento del talento humano que es la base para generar soluciones innovadoras y contribuir al desarrollo de las instituciones.

10. ¿Qué acciones realizan en la institución para la distribución de tareas y responsabilidades?

Referente a la distribución de las tareas y responsabilidades, los cuerpos de bomberos de Ambato y Baños distribuyen los proyectos a todo el personal.

Relacionado a ello, Mocha, Píllaro y Cevallos lo realizan mediante disposiciones verbales o escritas. Por otro lado, Pelileo, Patate, Quero y Tisaleo cuentan con un manual de funciones para el desarrollo de las actividades.

Dicho esto, se puede mencionar que los cuerpos de bomberos emplean un mecanismo para la distribución de tareas y responsabilidades, ya sea, con instrumentos normados o disposiciones en donde se asignan las actividades a los servidores para cumplir las metas planteadas.

11. ¿Bajo qué parámetros se realiza la asignación de recursos en la institución?

Con relación a la asignación de recursos, los cuerpos de bomberos de Ambato, Píllaro y Tisaleo se guían con el Código Financiero, Ley de Defensa Contra Incendios, Plan Operativo Anual (POA) y Partidas Presupuestarias.

A su vez, Patate y Cevallos lo realizan con la recaudación del consumo de las planillas eléctricas, predios, permisos de funcionamiento y autogestión. Por otro lado, Baños, Pelileo y Quero de acuerdo a las necesidades y priorización de proyectos.

De este modo, pocas instituciones bomberiles de Tungurahua toman como guía la normativa en la cual se instauran los parámetros para la distribución de los recursos económicos, pero también, se menciona que esta asignación se realiza a través de la recaudación de los rubros económicos que le corresponde en las planillas eléctricas, predios urbanos y otros servicios que presta las instituciones bomberiles.

12. ¿Cómo se comunica al personal de la institución sobre las acciones, procesos, tareas y actividades que desarrollan?

Con referencia a la comunicación de las acciones, procesos, tareas y actividades que se desarrollan en las instituciones bomberiles Ambato, Píllaro, Patate, Cevallos y Quero lo realizan a través de reuniones que dan a conocer el cumplimiento del accionar mediante informes mensuales o trimestrales. Por su parte, Mocha, Baños, Pelileo y Tisaleo utilizan oficios, memorandos y órdenes generales.

Desde esta perspectiva, se puede mencionar que las organizaciones bomberiles de Tungurahua emplean un medio de comunicación para mantener informados al personal sobre las acciones que se realizan en la institución.

13. ¿Cómo se realiza el proceso de control de todas las acciones, procesos, tareas y actividades?

Con relación al control de las acciones, procesos, tareas y actividades, los cuerpos de bomberos de Mocha, Pelileo, Cevallos, Quero y Tisaleo lo realizan con el cumplimiento de metas.

Mientras tanto, en Píllaro y Baños no se implementan controles. En cambio, Patate lo realiza con el registro de bitácoras y libros. Solamente en Ambato se lo realiza por medio de indicadores.

En este contexto, los cuerpos de bomberos de Tungurahua desarrollan este proceso sin una estructura, sumado a la improvisación de disposiciones emitidas por los jefes, para verificar el cumplimiento de metas lo realizan por medio de registros, libros y bitácoras de actividades que generalmente se controlan periódicamente, solo en el cantón de Ambato refieren usar indicadores.

Por otra parte, la encuesta que se aplica a los colaboradores de los Cuerpos de Bomberos de la provincia Tungurahua, cuyo resumen de resultados, se encuentra en el anexo 4. A continuación, se realiza el análisis e interpretación de las preguntas de este instrumento:

1. ¿Considera usted que la asignación presupuestaria cubre todas las necesidades de la institución? Explique su respuesta:

Todos los Cuerpos de Bomberos de Tungurahua indican que no cuentan una asignación presupuestaria adecuada que cubra todas las necesidades institucionales.

Por lo tanto, los servidores del área operativa y administrativa de todas las instituciones bomberiles, perciben que la asignación presupuestaria no permite cubrir las necesidades de la organización.

2. ¿Considera usted que las herramientas, equipos y accesorios que utiliza en su puesto de trabajo son suficientes y adecuados para el desarrollo eficiente de su labor? Explique su respuesta:

La mayoría del personal establece que los Cuerpos de Bomberos de la provincia de Tungurahua consideran que las herramientas, equipos y accesorios que utilizan en su puesto de trabajo no son suficientes y adecuados para el desarrollo eficiente de su labor; sin embargo, ciertos servidores de Ambato y Pelileo mencionan que dichos implementos e insumos son adecuados y cumplen con normas y estándares de calidad.

Por lo expuesto, los cuerpos bomberiles realizan su trabajo sin contar con las suficientes herramientas, equipos y accesorios, o a su vez, estos no son adecuados, mismos que han cumplido su vida útil y/o no están actualizados tecnológicamente.

3. ¿Qué aspectos valoran de la opinión de los usuarios en la institución?

Los cuerpos bomberiles de la provincia de Tungurahua valoran de la opinión de la ciudadanía que se realiza una labor satisfactoria en salvar vidas con honestidad, atención brindada, ética, pronta respuesta, respeto, calidad, entre otras.

De esta manera, los colaboradores de los diferentes cuerpos bomberiles de la provincia de Tungurahua, perciben de la ciudadanía una posición satisfactoria referente al servicio que se brinda.

4. ¿En su institución como se impulsa la formación y capacitación a la ciudadanía?

En todos los Cuerpos de Bomberos de Tungurahua, se impulsa la formación y capacitación a la ciudadanía mediante campañas, charlas a instituciones públicas, privadas y a la comunidad en general en temas de prevención de incendios y temáticas bomberiles.

Por lo tanto, se puede evidenciar que los Cuerpos de Bomberos de Tungurahua implementan o impulsan la formación y capacitación a todos los actores, para de esta forma, preparar a la ciudadanía ante eventuales riesgos.

5. ¿Cómo se ejecutan los procesos de asignación de actividades o tareas en la institución?

Los procesos de asignación de actividades o tareas en todos los cuerpos de bomberos de Tungurahua se efectúan mediante una planificación, disposiciones verbales o escritas, orden jerárquico y manual de funciones. Sin embargo, es necesario mencionar que Ambato dispone de un Plan Estratégico y gestión documental sistematizada que impulsa a la designación de tareas para el cumplimiento de los objetivos.

6. ¿Cómo cree usted que se puede mejorar el tiempo de respuesta a los diferentes servicios?

Los colaboradores de todos los Cuerpos de Bomberos de Tungurahua, indican que, se puede mejorar el tiempo de respuesta a los diferentes servicios brindados a la ciudadanía, por medio de una renovación en la flota vehicular, optimización de procesos, capacitación al personal operativo y administrativo, mejora de tecnología e implementación de una llamada telefónica directa con las estaciones bomberiles.

7. ¿Qué opinión tiene sobre el tiempo de renovación del material y equipamiento del personal?

Los servidores de los Cuerpos de Bomberos de Tungurahua consideran que no existe una adecuada renovación de materiales y equipamientos que utilizan para el correcto desarrollo de sus labores, esto es impulsado por la falta de inventario.

Evidentemente, el personal bomberil de cada cuerpo bomberos realizan trabajos con materiales y equipamientos que han cumplido con su tiempo de vida útil o han quedado obsoletos tecnológicamente.

8. ¿De qué forma se gestionan las quejas externas en la institución?

Gran parte de los colaboradores mencionan que se formaliza a través de oficios, memorandos, personalmente o por llamadas telefónicas. Además, se procesan de acuerdo al área y delegan a quien corresponda para atender el requerimiento, pero también manifiestan que no se las gestionan.

Con estas manifestaciones, se puede mencionar que gran parte de los colaboradores de los cuerpos de bomberos de Tungurahua conocen que se gestiona de alguna forma la queja de los usuarios.

9. ¿Cómo se realizan el control del cumplimiento de la planificación que se plantea en su puesto de trabajo?

Para el control del cumplimiento de la planificación que se plantea en el puesto de trabajo, gran parte de los colaboradores mencionan que se realiza a través de una planificación, informes mensuales o trimestrales, indicadores, disposiciones, reuniones de trabajo, entre otros. Por lo contrario, una mínima cantidad de personas desconocen de este proceso.

Se puede apreciar que, gran parte del personal de los Cuerpos de Bomberos de Tungurahua, tienen conocimiento del control de la planificación de su puesto de trabajo.

10. ¿Qué opinión tiene sobre los procesos de evaluación de desempeño que se aplican en su institución?

Sobre los procesos de evaluación de desempeño, gran parte de los colaboradores de los Cuerpos de Bomberos de Tungurahua, mencionan que, se aplica de acuerdo a la normativa del Ministerio de trabajo, con matrices técnicas que permiten a los jefes dar una valoración; y, que ven una oportunidad de mejora.

Así, una pequeña cantidad de colaboradores de Ambato, Baños y Pelileo señalan que no se contemplan todos los aspectos, no se realiza o no se apegan a la realidad. Mientras tanto, para Patate no se aplica esta metodología.

De este modo, mediante la evaluación del desempeño que se aplica en los cuerpos de bomberos de Tungurahua, permiten valorar la conducta profesional, las competencias, el rendimiento y el potencial que estimula la mejora de la productividad de sus colaboradores, además, de detectar errores en la gestión del talento humano.

11. ¿Considera que los temas de las capacitaciones cubren con las necesidades del servicio que desarrolla en su puesto de trabajo? Explique su respuesta:

En tanto, a los temas de capacitaciones que cubren con las necesidades del servicio que se desarrolla en el puesto de trabajo, el personal de los cuerpos de bomberos de Tungurahua indica que se necesita incluir capacitaciones de acuerdo a las áreas de trabajo y grupos tácticos.

En consecuencia, se evidencia que en todos los cuerpos de Bomberos de Tungurahua no se cubren con capacitaciones en todas las áreas.

### 2.3. Instrumento metodológico conceptual para identificar los componentes del modelo

La Matriz de Concepto (MC) (Frías et al., 2008), es un instrumento para determinar la frecuencia de aplicación de un determinado criterio. Su metodología, se fundamenta en articular autores/modelos (por filas) y elementos propuestos (columnas). En la celda correspondiente, se marca la coincidencia o no de los autores con determinado elemento. Luego se calcula la frecuencia de coincidencia (ver tabla 4).

Tabla 4. Matriz de conceptos

Autor/modelo	Elementos					
	E <sub>11</sub>	E <sub>12</sub>	...	E <sub>1j</sub>	...	E <sub>1m</sub>
A <sub>1</sub>	X <sub>11</sub>	X <sub>12</sub>	...	X <sub>1j</sub>	...	X <sub>1m</sub>
A <sub>2</sub>	X <sub>21</sub>	X <sub>22</sub>	...	X <sub>2j</sub>	...	X <sub>2m</sub>
...	...	...	...	...	...	...
A <sub>k</sub>	X <sub>k1</sub>	X <sub>k2</sub>	...	X <sub>kj</sub>	...	X <sub>km</sub>
...	...	...	...	...	...	...
A <sub>n</sub>	X <sub>n1</sub>	X <sub>n2</sub>	...	X <sub>nj</sub>	...	X <sub>nm</sub>
$F_{kj} = \sum_{j=1}^m X_{jk}$	F <sub>1</sub>	F <sub>2</sub>	...	F <sub>j</sub>	...	F <sub>m</sub>

Fuente: tomado a partir de Frías (2008) **Donde:**

**F<sub>kj</sub>**: frecuencia de coincidencia de autores **k** con el elemento **j**.

**X<sub>jk</sub>**: marca del autor **k** al elemento **j**.

Tabla 5. Instrumento metodológico conceptual para identificar los componentes del modelo

No	Modelos de Direccionamiento estratégico	Análisis situacional externo	Análisis situacional interno	Definición de estrategias	Determinación de valores	Declaración de la misión- visión	Establecimiento de las políticas organizacionales	objetivos estratégicos	Orgánico estructural y funcional	planeación operativa	Ejecución de la estrategia	Indicadores de gestión	Evaluación de resultados
1	Modelo de Alineación Estratégica (2020)	x	x					X		x			
2	Corporación Eléctrica del Ecuador - CELEC-EP (2017)			X	x	X							
3	Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia (2021)											x	x
4	Servicio Integrado de Seguridad - ECU 2011 (2019)	x	x	X	x	X	x	X			x		
5	Liga Nacional de los Cuerpos de Bomberos Militares de Brasil (2020)	x	x	X	x	X		X		x			
6	Dirección Nacional de Bomberos Colombia – DNBC (2019)									x		x	
7	Cuerpo de Bomberos de Santo Domingo (2018)	x	x	X	x	X	x	X	x	x	x		
8	Cuerpo de Bomberos de Portoviejo – CBP (2015)	x	x	X	x	X	x	X	x	x			
9	Cuerpo de Bomberos de Guayaquil - CBG (2013)	x	x	X	x	X		X			x	x	
10	Cuerpo de Bomberos de Rumiñahui – CBR (2019)	x	x	X	x	X	x	X	x	x	x	x	x
	$\Sigma$	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>
	%	70	70	70	70	70	40	70	30	60	40	40	20

Fuente: elaboración propia

Por lo tanto, se analiza la tabla 5 en donde se concatenan 10 modelos de direccionamiento estratégicos consultados (filas) y 12 elementos (columnas), como producto del análisis de coincidencias se marca 7 elementos (columnas) que tienen una frecuencia mayor al 50 %, los cuales son: análisis situacional externo e interno, definición de la estrategia, principios y valores, misión y visión, objetivos estratégicos y planeación operativa.

## CAPÍTULO III. MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LOS CUERPOS DE BOMBEROS DE LA PROVINCIA TUNGURAHUA

### 3.1. Características de los Cuerpos de Bomberos de la provincia Tungurahua

Desde la perspectiva del Código Orgánico de Entidades de Seguridad y Orden Público (COESCOP, 2017) y la Resolución No. SGR-017-2023 de la Secretaría de Gestión de Riesgos (2023), los cuerpos de bomberos del país y por ende de la provincia de Tungurahua, tienen definida como actividad principal la de salvar vidas y proteger bienes. Es así que, se detallan los niveles de gestión de los cuerpos bomberiles:

- a) Dirección Estratégica: ejercida por el funcionario designado como máxima autoridad como servidor de carrera.
- b) Gestión General Operativa: conformada por el Bombero 1, Bombero 2, Bombero 3, Bombero 4, Subinspector de Estación; y,
- c) Gestión Directiva Institucional: conformada por el Inspector de Brigada, Subjefe de Bomberos; y, el Jefe de Bomberos en caso que amerite la estructura institucional.

Cuadro 5. Niveles de gestión de los Cuerpos de Bomberos

Nivel	Rol	Grado	Grado homologado
Técnico operativo	Ejecución Operativa	Bombero 1	Bombero Cabo
		Bombero 2	Sargento Suboficial
		Bombero 3	Subteniente
		Bombero 4	Teniente
	Supervisión Operativa	Subinspector de estación	Capitán
Directivo	Coordinación Operativa	Inspector de brigada	Mayor
	Conducción y Mando	Subjefe de bomberos	Teniente Coronel
		Jefe de bomberos	Coronel

Fuente: adaptado a partir de la Resolución No. SGR-017-2023

### **3.2. Modelo de direccionamiento estratégico para los Cuerpos de Bomberos de la provincia Tungurahua**

Para mantener una clara concepción del modelo de direccionamiento estratégico de los Cuerpos de Bomberos de la provincia Tungurahua, es preciso mencionar sobre el levantamiento de información obtenido en el Capítulo II mediante las encuestas y entrevistas realizadas a los servidores de estas organizaciones. A continuación, se menciona los hallazgos más importantes:

- No cuentan con una definición técnica de la misión, visión y valores.
- El 78 % de las organizaciones no tienen identificadas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que afectan de manera positiva o negativa a la organización.
- No se cuenta con un método para el logro de los objetivos.
- Las estrategias se realizan de acuerdo a las necesidades del momento y sin planificación.
- No se mantiene un control de las acciones, procesos, tareas y actividades.
- Se posee herramientas, equipos y accesorios desactualizados.
- Respecto con los planes de capacitación y crecimiento profesional no se lleva una planificación adecuada o se genera de manera improvisada de acuerdo a las invitaciones de otras instituciones.

- Se describe de qué forma ingresan las denuncias, sin embargo, no se tiene definida el área específica y el método que deben seguir los colaboradores o en su defecto no se las gestionan.
- Insuficiente renovación de la flota vehicular y de optimización en los procesos que afecta al tiempo de respuesta en las emergencias.

Por otro lado, a partir de la literatura consultada en el Capítulo I y analizados en la matriz de conceptos, se identifica los elementos más relevantes que forman parte del direccionamiento estratégico propuesto para los Cuerpos de Bomberos de la provincia Tungurahua. Con base a lo expuesto, se detallan los componentes fundamentales resultantes de la investigación y que se integran al modelo. A continuación, se mencionan los siguientes:

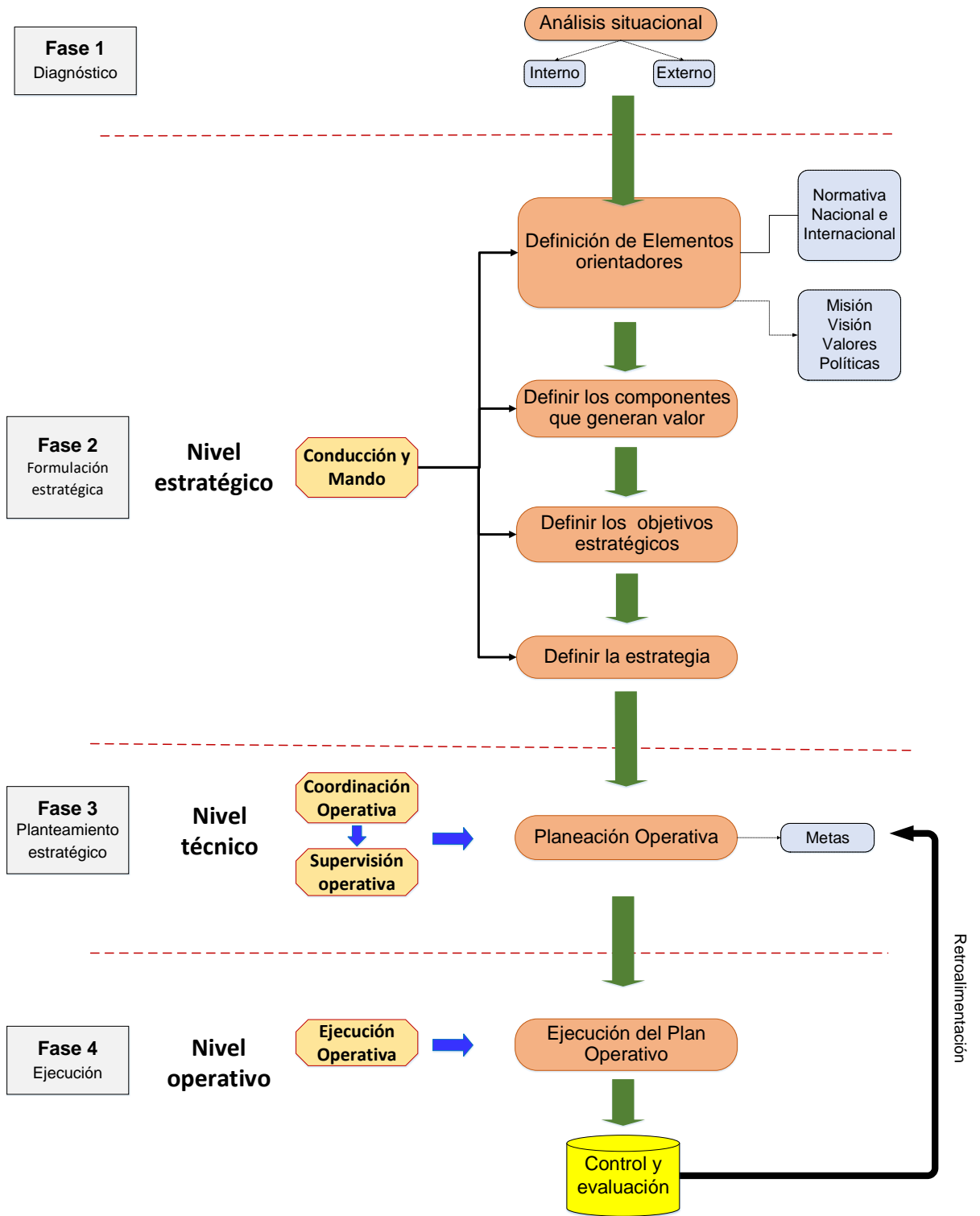
- Análisis situacional externo.
- Análisis situacional interno.
- Determinación de valores.
- Declaración de la misión-visión.
- Objetivos estratégicos.
- Definición de estrategias.
- Planeación operativa.

De tal manera, que los componentes identificados se integren en las fases y actividades que ayuden al despliegue del modelo de direccionamiento estratégico de las organizaciones bomberiles de Tungurahua y de esta forma se asegure una

adecuada gestión para el cumplimiento de los lineamientos institucionales (ver ilustración 15). En tanto, la propuesta de la investigación consta de cuatro fases como se detalla a continuación:

1. Diagnóstico.
2. Formulación de la estratégica.
3. Planteamiento estratégico.
4. Ejecución.

Ilustración 15. Modelo de direccionamiento estratégico “GES-BOM”



Fuente: elaboración propia

### **3.3. Procedimiento del modelo de direccionamiento estratégico para los Cuerpos de Bomberos de Tungurahua**

Con el fin de lograr una adecuada implementación del modelo de direccionamiento estratégico “GES-BOM” y que este no demande mayores requerimientos para las organizaciones bomberiles, es necesario considerar las siguientes premisas:

1. El compromiso de las autoridades para la implementación del modelo.
2. Proporcionar los recursos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para la ejecución del modelo.
3. Brindar las facilidades para el acceso a la información y a las instalaciones bomberiles.
4. Involucrar a los colaboradores en todos los niveles de gestión.
5. Los colaboradores a cargo de implementar el modelo deben poseer un dominio en conocimiento de gestión estratégica.

Así mismo, es necesario establecer un equipo de trabajo para la implementación del modelo, por lo que debe estar conformado:

1. Facilitador: el investigador.
2. Un profesional administrativo que tenga conocimiento en gestión estratégica.
3. Un colaborador operativo con conocimientos en gestión estratégica.

Seguidamente, se detalla el modelo propuesto de la investigación para los Cuerpos de Bomberos de la provincia Tungurahua planteado en fases y actividades (ver cuadro 6). A continuación, se menciona lo siguiente:

Cuadro 6. Fases del modelo de direccionamiento de los Cuerpos de Bomberos de la Provincia Tungurahua.

Fases	Actividades
Fase 1: diagnóstico	Actividad 1.1: análisis situacional <ul style="list-style-type: none"> <li>● Diagnóstico externo.</li> <li>● Diagnóstico interno.</li> </ul>
Fase 2: formulación de la estrategia	Actividad 2.1: definir los elementos orientadores <ul style="list-style-type: none"> <li>● Normativa nacional e internacional</li> <li>● Misión.</li> <li>● Visión.</li> <li>● Valores.</li> <li>● Políticas</li> </ul> Actividad 2.2: definir los componentes que generan valor Actividad 2.3: definir los objetivos estratégicos Actividad 2.4: definir la estrategia
Fase 3: planteamiento estratégico	Actividad 3.1: planeación operativa
Fase 4: ejecución	Actividad 4.1: ejecución del plan operativo Actividad 4.2: control y evaluación Actividad 4.3: retroalimentación

Fuente: elaboración propia

Con base al cuadro anterior, previo al desarrollo del procedimiento, es preciso establecer las fases y actividades para la implementación del modelo de direccionamiento estratégico propuesto para los Cuerpos de Bomberos de la provincia Tungurahua. A continuación, se detalla lo siguiente:

## **Fase 1: diagnóstico**

Es necesario realizar un análisis del entorno en el que se desarrolla la gestión de los Cuerpos de Bomberos de la provincia de Tungurahua, con el propósito de considerar los factores externos e internos que inciden en estas instituciones.

**Actividad 1.1. Análisis situacional:** se identifica los aspectos positivos y negativos a que se exponen los Cuerpos de Bomberos de Tungurahua. Por tanto, a partir de ello, es necesario realizar un análisis externo e interno, para lo cual, se propone lo siguiente:

- **Análisis externo:** se debe considerar aquellos factores que afectan a las instituciones bomberiles de la provincia de Tungurahua para identificar las oportunidades y amenazas del entorno, mediante un análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legislativos (PESTEL).

Así pues, es necesario contestar las principales interrogantes:

1. ¿Los Cuerpos de Bomberos de la provincia de Tungurahua de qué forma son afectados por la política del país y de su respectiva localidad?
2. ¿Cuáles son los factores económicos que deben considerar los Cuerpos de Bomberos de la provincia de Tungurahua?
3. ¿Cuáles son los ejes determinantes dentro de los aspectos socio culturales que inciden en la gestión bomberil?
4. ¿Cuáles son los factores ecológicos que deben considerar las instituciones bomberiles?
5. ¿Cuáles son las innovaciones tecnológicas que provocan ventajas en la gestión técnico - administrativa de la organización bomberil?

6. ¿Cuál es la incidencia de la aparición o modificación de leyes y normativas que rigen a la institución?

Por consiguiente, se propone un instrumento para identificar los factores PESTEL (ver cuadro 7).

Cuadro 7. Matriz PESTEL

Factor	Detalle	Impacto
Político	1.-	
	2.-	
Económico	1.-	
	2.-	
Socio – Cultural	1.-	
	2.-	
Tecnológico	1.-	
	2.-	
Ambiental	1.-	
	2.-	
Legal	1.-	
	2.-	

Fuente: modificado a partir de Mercado (2022)

Con esto, es necesario entender que, a partir de los criterios obtenidos en la encuesta y entrevista se consideren los factores positivos o negativos del entorno, para que, a partir de ellos, se construya la matriz PESTEL, que permita a la organización la toma de decisiones para mejorar la gestión de los Cuerpos de Bomberos de la provincia Tungurahua (ver anexo 5).

- **Análisis interno:** consiste en determinar los aspectos positivos y negativos propios de las capacidades de la gestión interna de las organizaciones bomberiles, para ello, es necesario contestar las siguientes interrogantes:

1. ¿Qué hace distinguir positivamente a la gestión interna de la institución bomberil de los otros cuerpos de bomberos?

2. ¿Qué aspectos negativos internos del cuerpo de bomberos puede mejorarse únicamente con su propia gestión?

Al respecto, se propone emplear una matriz para establecer las principales fortalezas y debilidades de la institución (ver cuadro 8). Así, de acuerdo al análisis situacional interno de los Cuerpos de Bomberos de Tungurahua se pueden mencionar ciertos factores identificados, por lo que, se sugiere examinar y sintetizar para luego consignarlos en esta herramienta.

Cuadro 8. Matriz para determinar las principales fortalezas y debilidades

No.	Principales fortalezas	No.	Principales debilidades
F1		D1	
F2		D2	
Fn..		Dn..	

Fuente: elaboración propia

**Principales Fortalezas:** se describen todos los factores positivos de la organización y a decir de los criterios de los servidores bomberiles de Tungurahua, obtenidos en la entrevista y encuesta se manifiestan los principales aspectos a considerar, por lo que, se debe dirigir todos los esfuerzos para aprovechar estas condiciones (ver anexo 6).

**Principales debilidades:** se describe los factores negativos que influyen en el desarrollo de las organizaciones y a decir de los criterios de los servidores bomberiles de Tungurahua, obtenidos en la entrevista y encuesta se manifiestan los principales aspectos que afectan a la gestión de las instituciones (ver anexo 6).

## **Fase 2: formulación de la estrategia**

En esta fase, el nivel estratégico representado por el rol de Conducción y Mando declaran los elementos orientadores que guían la gestión y desempeño de la institución; además, la definición de objetivos los cuales están enfocados a los logros

que quieren llegar los Cuerpos de Bomberos de la provincia de Tungurahua en un periodo determinado.

Es así que, los Cuerpos de Bomberos, con base a la **normativa nacional e internacional**, dispuesta en los diferentes cuerpos legales, permiten a las organizaciones bomberiles, fundamentar el cumplimiento institucional; además, de guiar los esfuerzos de su gestión. Lineamientos, que dan forma a los elementos orientadores institucionales, que se describen a continuación:

**Actividad 2.1. Definir los elementos orientadores:** se identifican los elementos que guían a la organización (misión y visión), para lo cual, se establece, lo siguiente:

- **Misión:** al ser la razón principal por la cual existen las instituciones es necesario que, para su redacción, se planteen las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el servicio que entrega a la comunidad?
2. ¿Cuáles son los principios que orientan a la institución?
3. ¿Cuáles son los usuarios?
4. ¿Por qué existe la institución?
5. ¿Cuál es el ámbito de acción en el que se desarrolla la institución?
6. ¿Existe normativa legal vigente que establezca la misión bomberil?

- **Visión:** al ser el camino al cual se dirigen los Cuerpos de Bomberos de la provincia de Tungurahua a largo plazo; así como, esta sirve de base para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento de la organización; y, fortalecimiento institucional, enfocado en el apoyo a la colectividad, se plantean las interrogantes:

1. ¿A quién sirve el Cuerpo de Bomberos de la provincia de Tungurahua?

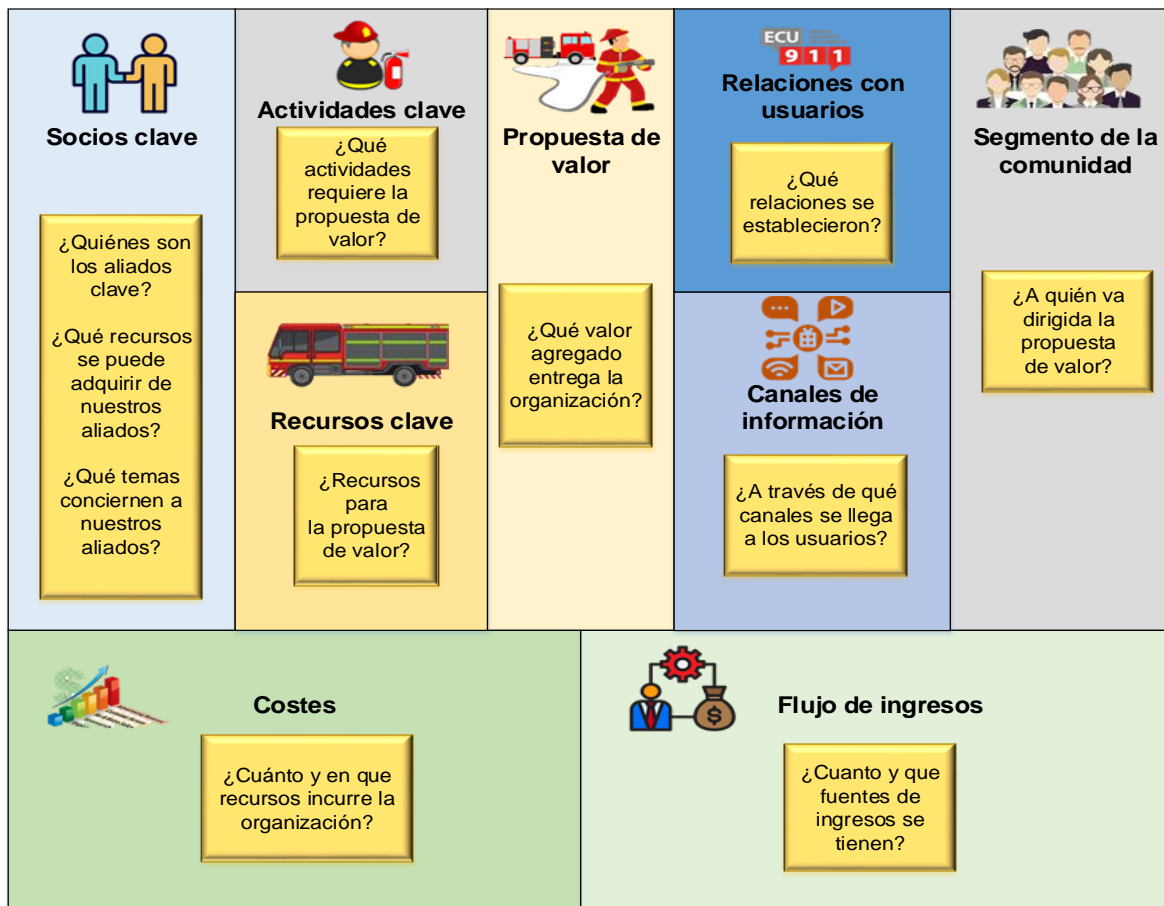
2. ¿Dónde quieren estar de 3 ó 4 años los Cuerpos Bomberiles de la provincia de Tungurahua?
  3. ¿Qué gestiones se realizarán para lograr esa visión?
  4. ¿Existe normativa legal vigente que establezca la visión bomberil?
- **Valores:** son aquellos que describen la ética y profesionalismo que guía la conducta de los colaboradores de los Cuerpos de Bomberos de la provincia Tungurahua. Para ello, es fundamental responder la siguiente pregunta:

¿Cómo se quiere obrar para el cumplimiento de la misión y visión?

- **Política:** directrices armonizadas con la normativa vigente; y, la filosofía institucional, debe ser entendida por todos los colaboradores de las organizaciones bomberiles, en ella, se contempla los lineamientos generales especialmente vinculados a la selección, capacitación y especialización; y, demás lineamientos que apoyen a la ejecución de las actividades que se enmarcan para el logro del propósito institucional.

**Actividad 2.2. Definir los componentes que generan valor:** con el fin de obtener enfoques para la innovación y generar propuesta de valor, se sugiere la aplicación del Modelo CANVAS para identificar y visualizar de manera práctica la operatividad de las organizaciones (ver ilustración 16).

Ilustración 16. Componentes que generan valor en las organizaciones bomberiles



Fuente: modificado a partir del Cuerpo de Bomberos Panamá (2015)

Dicho esto, se realiza una breve descripción de los componentes que conforman el Modelo CANVAS, con el propósito de generar valor en la organización. Así, se menciona, a continuación, lo siguiente:

- **Socios clave:** se determina la integración con diferentes actores estatales, sociedad civil, así como, organismos internacionales que, permitan dotar a la organización conocimientos y herramientas para la innovación que sirvan como soporte para el fortalecimiento institucional.

- **Actividades clave:** se describen todas las actividades que realizan las organizaciones bomberiles (atención de incendios; rescate; servicios de prevención; entre otros).
- **Recursos clave:** se define los recursos con que cuentan las organizaciones bomberiles (vehículos, equipos, materiales, estaciones, entre otros) para llevar a cabo las actividades institucionales.
- **Propuesta de valor:** las organizaciones bomberiles de Tungurahua deben enfrentarse a las dinámicas del entorno para satisfacer las necesidades de la sociedad. Es así que, en este componente se describen los factores cuyo propósito es alcanzar el beneficio mutuo, en busca de una relación sostenible de compromiso y apoyo institucional.

En tanto, para definir la propuesta de valor se sugiere aplicar la herramienta denominada *buyer* persona. En donde, se pueda integrar todos los aspectos necesarios a tener en cuenta para entender sobre la competitividad y como posicionarse en la comunidad. Para ello, se debe plantear las siguientes preguntas:

- a) ¿Quiénes son los usuarios objetivos?
- b) ¿Cuáles son las necesidades?
- c) ¿Cómo se puede solventar las necesidades?

Así, al dar respuesta a estas interrogantes las organizaciones bomberiles de Tungurahua generan un *buyer* persona para emplear en actividades como: desarrollo de los servicios de bomberiles, instaurar buenas estrategias, mejorar la relación con la comunidad y buscar el buen trato a los usuarios.

- **Relaciones con los grupos de interés:** se define las partes interesadas que influyen de forma directa en las organizaciones bomberiles, dado que gestionar de manera adecuada las relaciones, maximiza los beneficios para cumplir la propuesta de valor.
- **Canales de información:** en este componente, se definen los medios en el cual las organizaciones bomberiles proporcionan información sobre la gestión que realizan. Dicho esto, es el modo como la institución comunica a los diferentes grupos de interés la propuesta de valor.
- **Segmento de los grupos de interés:** aquí se define los actores al cual está dirigido los servicios que brindan las organizaciones bomberiles para cumplir la propuesta de valor.
- **Costes:** establecer cuáles son los principales costes que incurren en las organizaciones bomberiles.
- **Flujo de ingresos:** se detalla los ingresos económicos que permita a las organizaciones sustentar las necesidades con el fin de cumplir la propuesta de valor (cobros por planillas de energía eléctrica, impuestos prediales, permisos de funcionamiento, entre otros).

De este modo, al definir los componentes se pretende plantear los objetivos estratégicos, que es una base importante para establecer acciones que permitan generar mejoras en la innovación y competitividad en las organizaciones bomberiles.

**Actividad 2.3. Definir los objetivos estratégicos:** al conocer la información del diagnóstico situacional se establecen los objetivos, cuya formulación debe considerar los siguientes factores: específicos, medibles, alcanzables, relevantes; y, que se

cumplan en un tiempo establecido (SMART), técnica que se describe a continuación (ver cuadro 9).

Cuadro 9. Metodología para definir los objetivos estratégicos

<b>S</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>R</b>	<b>T</b>
<b>Específico</b>	<b>Medible</b>	<b>Alcanzable</b>	<b>Relevante</b>	<b>Tiempo</b>
Concreto, claro. Tangible, que no dejar lugar a dudas	Objetivo con indicador clave y con frecuencia precisa	Objetivo que considera el estado actual y como crear las condiciones futuras	Sentido de prioridad, retador y desafiante	Plazo específico para completar el objetivo y forma concreta del entregable

Fuente: adaptado a partir de Valencia (2016)

Con lo expuesto, se garantiza que sean entendibles y alcanzables por todos los miembros de la institución (ver anexo 7); además, que generan los siguientes beneficios:

- a) Los objetivos se planifican, son procesables y supervisan a detalle.
- b) Son fáciles de monitorear.
- c) Las metas se fraccionan en pequeños objetivos que son alcanzables.

**Actividad 2.4. Definición de la estrategia:** es necesario considerar la información obtenida en el análisis situacional que permita realizar el cruce de las debilidades, amenazas, fortalezas y debilidades (DAFO), instrumento que se aprecia en el cuadro 10:

Cuadro 10. Matriz DAFO cruzada para la definición de estrategias

Matriz DAFO cruzada	Principales oportunidades	Principales amenazas
<b>Principales fortalezas</b>	Estrategias de crecimiento FO (utiliza las fortalezas para aprovechar las oportunidades)	Estrategias de defensa FA (utiliza las fortalezas para evitar las amenazas)
<b>Principales debilidades</b>	Estrategias de adaptación DO (utiliza las oportunidades para superar las debilidades)	Estrategias DA (se utiliza para reducir las debilidades y evitar las amenazas)

Fuente: tomado a partir de Rivero (2018)

De lo mencionado, se puede establecer las siguientes estrategias propias de las instituciones bomberiles:

- 1. Estrategias de crecimiento (FO):** originadas del cruce entre las fortalezas y oportunidades para obtener lo positivo que tiene actualmente la institución para impulsar a alcanzar el objetivo de crecimiento.
- 2. Estrategias de defensa (FA):** se producen del cruce de las amenazas y fortalezas para generar acciones a favor de los cuerpos bomberiles recogiendo los aspectos positivos que se hayan identificado para contrarrestar lo negativo que gire en el entorno.
- 3. Estrategias de adaptación (DO):** combinación de las oportunidades y las debilidades para lograr establecer acciones que permitan aprovechar los factores positivos del entorno para superar los aspectos negativos institucionales.
- 4. Estrategias de supervivencia (DA):** estas se originan al cruzar las debilidades y amenazas, es decir, toman los aspectos negativos de las instituciones bomberiles,

en el cual, se establece acciones que permitan una estabilidad institucional o mejorar la gestión de los servicios bomberiles.

Así, al contar con la información del análisis situacional externo e interno, permita a las organizaciones bomberiles de Tungurahua establecer estrategias adecuadas para el fortalecimiento institucional (ver anexo 8). Sin embargo, al encontrarse como aspecto de interés la selección, capacitación y crecimiento profesional de los servidores bomberiles, se sugiere utilizar un plan de capacitaciones (ver anexo 9).

### **Fase 3: planteamiento estratégico**

Luego de realizar el análisis situacional y la formulación estratégica una de las principales funciones del nivel técnico es definir las acciones necesarias para el despliegue de las directrices organizacionales, enfocadas siempre en cumplir la filosofía institucional.

**Actividad 3.1. Planeación operativa:** es un elemento importante en el planteamiento estratégico, dado que, se considera un instrumento que permite detallar las acciones a seguir. De tal manera que, se oriente la dinamicidad de los esfuerzos y medios disponibles. En este sentido, con la definición de este instrumento se pretende interactuar con los niveles técnicos de los Cuerpos de Bomberos de Tungurahua, en donde se plasmen las metas para alcanzar los objetivos planteados. Por tal razón, el plan operativo permite la articulación de los objetivos estratégicos con las acciones que se deben ejecutar. Por tanto, los niveles técnicos deben considerar las siguientes preguntas:

- ¿Hacia dónde ir?
- ¿Qué desean lograr y cómo medir?
- ¿Quién es el responsable?

- ¿Qué se pretende hacer?
- ¿El tiempo para lograrlo y cuando revisarlo?

De esta forma, al responder a las interrogantes se logra definir los elementos que componen la estructura del plan operativo (ver cuadro 11).

Cuadro 11. Matriz del plan operativo

Objetivo estratégico	Actividades	Meta	Indicador	Programación (Cuatrimestre)			Presupuesto	Responsable
				C1	C2	C3		

Fuente: adaptado a partir de Uniandes (2020)

Del cuadro, se puede establecer las siguientes condiciones contenidas en la matriz del plan operativo:

**Objetivo estratégico:** selección del objetivo estratégico institucional que mejor se ajuste a la competencia de cada área.

**Actividades:** conjunto de acciones ordenadas en forma lógica y secuencial, que se llevan a cabo para cumplir las metas. En esta columna se debe ingresar libremente las actividades a realizar de conformidad a las necesidades y presupuesto asignado.

**Meta:** condición a la cual se debe llegar con la actividad cumplida

**Indicador:** relación entre la meta planificada y alcanzada

**Programación cuatrimestral:** se establece de forma porcentual los tiempos de ejecución de las actividades en relación con el presupuesto asignado.

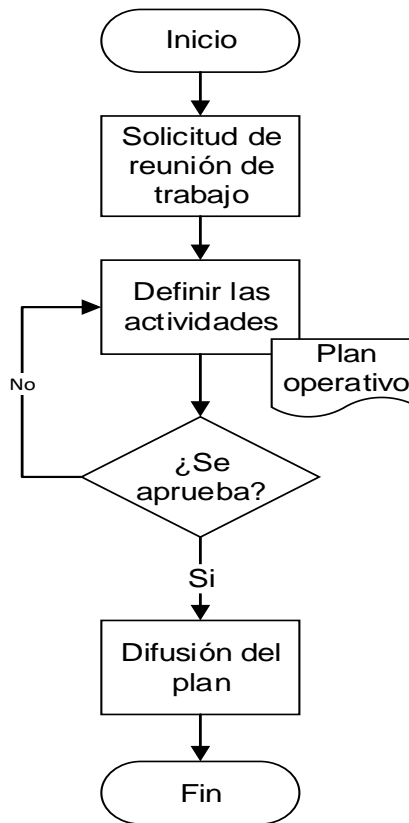
**Presupuesto:** techo presupuestario para la actividad.

**Responsable:** se debe colocar el nombre del funcionario responsable.

En definitiva, es un instrumento importante que permite establecer las necesidades de las áreas de atención de emergencias, prevención de incendios y unidades administrativas, en el cual, se determine las metas relacionadas a la infraestructura, innovación vehicular, capacitación especializada, renovación de equipos de protección personal, actualización de la tecnología, optimización de procesos, entre otras (ver anexo 10).

Una vez definida la herramienta, como acción subsecuente, se plantea seguir actividades lógicas y ordenadas para que los colaboradores de las organizaciones bomberiles tomen como referencia para planificar, validar y difundir el plan operativo (ver ilustración 17).

Lustración 17. Flujo para planificar, validar y difundir el plan operativo



Fuente: elaboración propia

Así, para la planificación, se debe conformar reuniones de trabajo en los niveles técnicos para describir las actividades que permitan cubrir las necesidades institucionales.

Seguidamente, se valida la información contenida en plan operativo para lo cual, se debe considerar lo siguiente:

- Verificar que guarden relación con la filosofía institucional y por ende con los objetivos estratégicos.

- Los responsables deben definir las actividades en donde se consolide todas las necesidades y oportunidades de innovación en las áreas operativas y administrativas.
- Las actividades no deben exceder el techo presupuestario.
- De superar el techo presupuestario se debe priorizar las actividades que generen mayor impacto al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

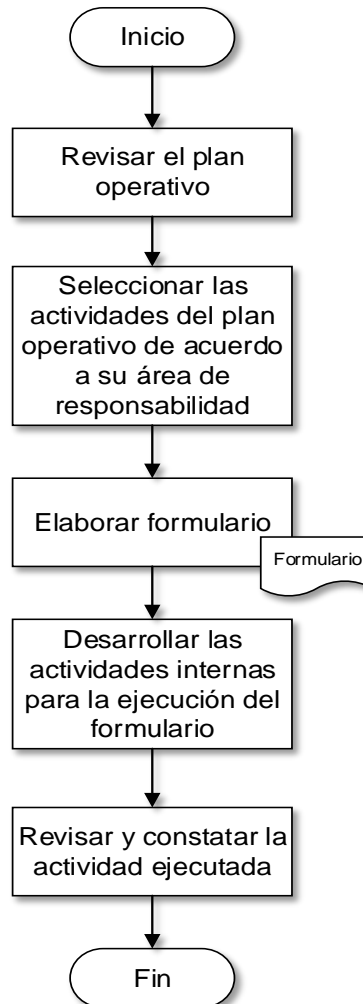
Por consiguiente, la difusión en todas las instancias de la organización es importante para que los colaboradores comprendan el impacto que genera su trabajo para el cumplimiento del plan operativo.

#### **Fase 4: ejecución**

En esta fase los niveles operativos ejecutan las actividades contenidas en el plan, para ello, dirigen y comprometen todos los esfuerzos para cumplir los objetivos estratégicos planteados.

**Actividad 4.1. Ejecución del plan operativo:** dentro de este contexto, para que los colaboradores en el nivel operativo realicen una secuencia lógica y ordenada del desarrollo de sus tareas, se propone una metodología que indica de forma clara la ejecución (ver ilustración 18).

Ilustración 18. Flujo para la ejecución del plan operativo



Fuente: elaboración propia

De esta manera, se considera las actividades esenciales en la ejecución del plan operativo y para reforzar el flujo se debe considerar lo siguiente:

- El formulario (ver anexo 11) es una herramienta que sirve como guía para que las partes interesadas plasmen de forma coherente toda la información necesaria de la actividad a ejecutarse.

- Si la actividad requiere la adquisición de bienes o servicios se deben considerar:
  - a) Se establecen de acuerdo a la necesidad que se identifica en el plan operativo.
  - b) Deben ser claros, completos y específicos de tal forma que no muestren ambigüedad.
  - c) Para el caso de los bienes se establecen en función de su uso y empleo; así como, sus características específicas.
  - d) Deben seguir las condiciones establecidas en la normativa legal vigente.
  - e) Establecer los potenciales proveedores, debido a que, la información que proporcionan es importante para lograr la consecución de las metas institucionales.

**Actividad 4.2. Control y evaluación:** se realiza el control del cumplimiento del plan operativo y su impacto en la consecución de los objetivos y estrategias, de manera que, permita analizar de forma objetiva estos lineamientos, con el propósito de actuar sobre la marcha en el proceso del direccionamiento.

Por tanto, las organizaciones bomberiles de Tungurahua y en especial de los colaboradores que las integran en todos los niveles, tienen el desafío de mantener el liderazgo, seguimiento sistemático integral de tareas, objetivos y desarrollo de las capacidades que generen una cultura de control, para que la organización, pueda cumplir los lineamientos planteados. Es así que, se plantea como herramienta el *Balance Scorecard (BSC)* para que permita tener el control de las actividades (ver ilustración 19).

Ilustración 39. Perspectivas del *Balance Scorecard*

Fuente: tomado a partir de Sánchez et al., (2016)

De acuerdo con este enfoque, el *BSC* se estructura en 4 perspectivas con la que las organizaciones bomberiles de Tungurahua interactúan, como se explica a continuación:

**Perspectiva financiera:** se plantea para que los esfuerzos se centren en la distribución de los recursos económicos en la adquisición de equipos de protección personal, renovación del parque automotor, mejoramiento de las edificaciones, actualización tecnológica; también, se analice fuentes de ingresos por el cobro de tasas y servicios; así como, mantener una efectividad en el uso de los recursos financieros de los Cuerpos de Bomberos de Tungurahua.

**Perspectiva del cliente:** considera las necesidades de la comunidad; así también, informar continuamente de los servicios que ejecutan las organizaciones bomberiles.

**Perspectiva Interna:** se sintetiza en fortalecer los procesos de la organización para mejorar la atención de emergencias: rescate; incendios; atención prehospitalaria; entre otras; y, prevención de incendios con el propósito de brindar un servicio de excelencia a la ciudadanía.

**Perspectiva de crecimiento y aprendizaje:** identifica las acciones en relación a la capacitación y profesionalización de los colaboradores para obtener un desempeño individual y colectivo; así como, el aprovechamiento de la tecnología; la innovación de equipos; materiales y herramientas; el fortalecimiento de las áreas con profesionales que cuenten con conocimiento y experiencia.

En consecuencia, se propone una herramienta (ver cuadro 12) en donde se detalla los componentes para el control de las actividades del plan operativo.

Cuadro 12. *Balance Scorecard*

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Actividades	Meta	Indicador	Programación (Cuatrimestre)			Valores de control			Presupuesto	Responsable
					C1	C2	C3	Óptimo	Tolerable	Deficiente		

Fuente: adaptado a partir del Cuerpo de Bomberos Santo Domingo (2018)

Por esta razón, con el propósito de estandarizar los criterios de valores de control se propone la escala de valoración (ver cuadro 13) en donde, se realiza la vigilancia de las actividades del plan operativo de acuerdo al porcentaje de avance.

Cuadro 13. Escala de valores de control

Intervalo	Color	Grado	Abreviatura
< 70 %		Deficiente	DEF
71 % - 85 %		Tolerable	TOL
> 86 %		Óptimo	OPT

Fuente: elaboración propia

**Actividad 4.3. Retroalimentación:** dentro de este contexto, se propone que los Cuerpos de Bomberos de la provincia Tungurahua se adapten a la introducción de continuos cambios para que su gestión sea más eficiente y puedan mantener un mejor rendimiento organizacional.

Por este motivo, se establecen los componentes esenciales para realizar una retroalimentación en los Cuerpos de Bomberos de la provincia Tungurahua:

- Inicialmente identificar la problemática para definir qué actividades necesitan realizar ajustes.
- Es importante que se comunique a los colaboradores los problemas que se encuentran presentes.
- Luego de conocer la información, es necesario identificar cuáles son las causas por lo que se origina la problemática.
- Se debe mantener reuniones de trabajo con los colaboradores con el fin de obtener propuestas de mejora.
- Luego de obtener las ideas, se debe plantear objetivos claros para ejecutarlos de forma correcta.
- Por último, se debe realizar el seguimiento a las mejoras implantadas.

De esta manera, al conocer los componentes para retroalimentación se evita que se genere una incertidumbre en los colaboradores, con ello, se cumple con la filosofía institucional, los objetivos y estrategias; además, de generar un sentido de pertenencia con las organizaciones bomberiles.

### **3.4. Argumentación de la idea científica a defender**

En un mundo cada vez cambiante y para hacer frente a los aspectos positivos y negativos que se presentan en el entorno, en mucho de los casos, las organizaciones no se encuentran preparadas para afrontar estos factores. Tal es el caso, de los Cuerpos de Bomberos de Tungurahua que no son la excepción, en su gran mayoría, no cuentan con una metodología para responder a las necesidades de la comunidad, lo que contribuye en una limitante para el accionar institucional. Por tal motivo, se responde a la idea científica a defender: el direccionamiento estratégico contribuye a la mejora de la gestión administrativa en estas instituciones.

Por tal razón, el modelo propuesto en la investigación se compone de una secuencia lógica y ordenada desde el nivel estratégico, técnico y operativo con sus respectivos componentes articulados con instrumentos para la correcta gestión en las organizaciones. En tanto, se puede manifestar que se propone un esquema con una estructura flexible, con base a las necesidades institucionales para que de esta forma se articule en los Cuerpos de Bomberos de la provincia de Tungurahua.

En tal sentido, el modelo de direccionamiento para los Cuerpos de Bomberos de la provincia Tungurahua se enfoca en contribuir en la mejora de la gestión administrativa. Por tal razón, se plantea de acuerdo a los modelos exitosos que con su planteamiento definen el desarrollo de la organización para alcanzar los objetivos propuestos.

Tal es así que, a partir de la literatura consultada se toma principalmente los modelos implementados por la Liga Nacional de Nacional de los Cuerpos de Bomberos Militares

de Brasil (2020), Dirección Nacional de Bomberos de Colombia (2019), Cuerpos de Bomberos Santo Domingo (2018), Cuerpos de Bomberos Portoviejo (2015), Cuerpo de Bomberos Guayaquil (2013), Cuerpo de Bomberos Rumiñahui (2019), que en cada aspecto, definen el análisis situacional externo e interno, elementos orientadores, objetivos estratégicos y la planeación operativa, elementos importantes para la construcción del modelo de investigación.

Si bien, con los componentes identificados en 10 modelos establecidos en la matriz de conceptos, se recopila elementos para formar parte de la propuesta de investigación en los Cuerpos de Bomberos de la provincia de Tungurahua que tiene como propósito primordial, aportar una serie de conocimientos en los niveles de la organización para mejorar la gestión administrativa en estas instituciones.

Finalmente, se puede establecer que el direccionamiento estratégico busca una unificación de los recursos con que cuenta la organización para hacer frente a las necesidades que el entorno exige. Esto implica que, en cada fase se debe establecer una adecuada integración de los niveles de las organizaciones bomberiles para que cumplan las responsabilidades planteadas en el modelo de investigación.

## CONCLUSIONES

- Con la generación y búsqueda del conocimiento apoyados en la bibliografía y el estado del arte y la práctica, se logra fundamentar teóricamente los componentes esenciales para la sistematización del direccionamiento estratégico en los Cuerpos de Bomberos de la provincia Tungurahua, elementos que permiten establecer una base científica para el que el modelo se desarrolle de forma adecuada.
- El análisis situacional de los Cuerpos de Bomberos de la Provincia Tungurahua, con la utilización de técnicas como la encuesta aplicada a los colaboradores y la entrevista dirigida a los jefes, permite identificar los factores internos y externos que afectan a la gestión administrativa. Posteriormente, con estos aspectos, se define de forma fundamentada el modelo propuesto en la investigación.
- La formulación de los componentes del direccionamiento estratégico, aporta con aspectos necesarios para que los Cuerpos de Bomberos de la Provincia Tungurahua alcancen un desarrollo efectivo en la gestión, con ello, se propone elementos que permitan identificar factores del entorno para definir el rumbo organizacional y apoyar en la consecución de los objetivos y estrategias; así como, el control de las acciones y la retroalimentación para el desarrollo de las actividades en los niveles de gestión.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar el modelo propuesto, con el cual, se pretende alcanzar un desempeño adecuado en la gestión de los Cuerpos de Bomberos de la provincia Tungurahua, el mismo que se encuentra diseñado para fortalecer el crecimiento organizacional, además, de facilitar la toma de decisiones que se encaminen en el desarrollo sostenible de las instituciones.
- Se recomienda que los Cuerpos de Bomberos de la provincia Tungurahua realicen permanentemente el análisis situacional, ya que, éste se encuentra en un constante cambio y es de suma importancia estar preparados para adaptarse a estos.
- Los Cuerpos de Bomberos de la provincia Tungurahua deben socializar con las partes interesadas el modelo propuesto en la investigación, con el propósito de lograr el compromiso y el sentido de pertenencia de todos los miembros de la institución para lograr el cumplimiento de los lineamientos planteados.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J. (2014). El Método de la Investigación. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 9(3), ISSN 1870-557X, 195-204.
- Aguilera, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento y gestión*, 28, Universidad del Norte, ISSN 1657-6276,, pp 85-106. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n28/n28a05.pdf>
- Ahlstrand, B., Mintzberg, H., & Lampel, J. (1998). La estrategia y el elefante, Vol 3 (4). *Gestión*, 24-34.
- Alarcón Quinapanta, M. (2019). “*Modelo de evaluación del Impacto del Talento Humano en la Responsabilidad Social Empresarial en ámbitos de estudios seleccionados del Cantón Ambato – Ecuador*” Tesis Doctoral, Matanzas Cuba.
- Amador Mercado, C. (2022). El análisis PESTEL. *Uno Sapiens Boletín Científico De La Escuela Preparatoria N° 1*, 4(8),, 1-2.
- Ansoff, H. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.

Ansoff, I., & Mcdonell, E. (1990). *Implanting strategic management (2a Ed.)*. New York: Prentice Hall. Obtenido de New York: Prentice Hall: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n28/n28a05.pdf>

Arano, R., Mejía, F., & Arroyo, G. (2011). El rol de la dirección estratégica en las empresas. *IIESCA, Ciencia Administrativa* 1, . Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/11/005direccion2011-1.pdf>

Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica, 6ta Ed.* Venezuela: Episteme.

Armesilla, S. (2019). *Breve historia de la economía*. Obtenido de Madris: Nowtitus, S.L., ISBN: 978-84-1305-028-7: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=eKxvEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=el+feudalismo+y+la+economia&ots=zH5b3nImQF&sig=P9z3m7mdrVbKa6Y3re0INTtSC3A#v=onepage&q=el%20feudalismo%20y%20la%20economia&f=false>

Armijos, L., Campos, A., & Hidalgo, Y. (2020). Estudio del direccionamiento estratégico en el desarrollo organizacional en Latinoamérica: Una revisión de literatura (2009-2018). *Economía y Negocios UTE*, 11(1), ISSN-E:2602-8050, 104-117. Obtenido de <http://revistas.ute.edu.ec/index.php/economia-y-negocios>

Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la Republica del Ecuador, Registro Oficial 449 de 20-Oct-2008*. LEXIS FINDER. Obtenido de [https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador\\_act\\_ene-2021.pdf](https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf)

Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de Organización Territorial, COOTAD*. Quito: LEXIS.

Asamblea Nacional. (2017). *Código Orgánico de entidades de seguridad ciudadana y orden público - COESCOP*. LEXIS FINDER.

Bermudez, I., Cormane, F., & Zambrano, M. (2022). *Diseño de un modelo de direccionamiento estratégico para la empresa CAPROIN S.A. Trabajo de grado en la Maestria en Administración de Empresas MBA*. Bogotá: EAN Universidad.

Bernal, C. (2016). *Metodología de la Investigación, 4ta Ed.* Colombia: PEARSON.

Blokdyk, G. (2019). *Strategic direction the ultimate step-by-step guide*. Brisbane: Emereo Pty Limited.

- Bolaños, Y., Alfonso, D., Pérez, A., & Árias, M. (2014). Modelo de Dirección Estratégica basado en la Administración de Riesgos. *Ingeniería Industrial, XXXV (3), ISSN 1815-5936.*, 344-357. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v35n3/rii10314.pdf>
- Cabero, J., & Llorente, C. (2013). La aplicación del juicio de experto como técnica de evaluación de las tecnologías de la información y comunicación (TIC). *Revista de Tecnología de Información y Comunicación en Educación; 7(2)*, 11-22. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/260750592\\_La\\_aplicacion\\_del\\_juicio\\_de\\_experto\\_como\\_tecnica\\_de\\_evaluacion\\_de\\_las\\_tecnologias\\_de\\_la\\_informacion\\_y\\_comunicacion\\_TIC](https://www.researchgate.net/publication/260750592_La_aplicacion_del_juicio_de_experto_como_tecnica_de_evaluacion_de_las_tecnologias_de_la_informacion_y_comunicacion_TIC)
- Cabiço, A., Neme, S., & Sandoval, M. (2022). Gestión estratégica en las pequeñas y medianas empresas en Mozambique. *Revista Ciencia UNEMI, Vol 15 (38)*, 73-83.
- Calpena Martos, R. (junio de 2009). Cultura corporativa: misión, visión y valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España . Barcelona. Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6784/TRMC1de1.pdf>
- Campos, E., Dalmau, J., & Renau, J. (1993). *Fundamnetos Teóricos de la Dirección Estartégica*. Obtenido de Valencia: Real Sociedad Económica de Amigos dle

País, pp 21:  
[https://www.uv.es/rseapv/Anales/93\\_94/A\\_Fundamentos\\_teoricos\\_de\\_la\\_direccion.pdf](https://www.uv.es/rseapv/Anales/93_94/A_Fundamentos_teoricos_de_la_direccion.pdf)

Cardona, D., Del Rio-Cortina, J., & Hernández, H. (2017). Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas. *Información Tecnológica*, 28, 15-22.

Chaguay Lozano, L., Caicedo Flores , J., Fernández Bayas , T., & Zapata Onofre , R. (2019). El modelo de negocio: metodología CANVAS como innovación estratégica para el diseño de proyectos empresariales . *Journal of Science and Research* , 92.

Chandan, J., & Gupta, S. (2018). *Strategic Management*. New Delhi: Vikas Publishing.

Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. . New York: Doubleday, ISBN: 1-58798-198-X.

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones. Segunda Edición*. . Mexico: McGraw-Hill Education.

Comisión de Legislación. (2018). *Ley de defensa contra incendios*. LEXIS FINDER.

Cordero Leyva , I. A., González Télles , M., & Gómez Cera , F. Y. (2021). Los valores organizacionales compartidos para el ejercicio de la dirección. Consideraciones Teóricas necesarias. *Unirioja*, 203.

Corporación Eléctrica del Ecuador, CELEC-EP. (2017). *Plan Estratégico*. Quito.

Cote, C. (14 de Octubre de 2020). *5 tips for formulating a successful strategy*. Obtenido de <https://online.hbs.edu/blog/post/strategy-formulation#:~:text=What%20Is%20Strategy%20Formulation%3F,and%20validation%20of%20business%20goals>.

Cuerpo de Bomberos Portoviejo. (2015). *Plan Esatratégico del Cuerpo de Bomberos Portoviejo*. Portoviejo. Obtenido de <https://www.bomberosportoviejo.gob.ec/wp-content/uploads/2021/04/rdc-PLAN-ESTRATEGICO.pdf>

David, F. (2003). *Conceptos de la Administratción estratégica (9na Ed.)*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., pp 353.

Departamente de Planificación Estratégica. (2013). *PLan Estratégico del Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil 2013 - 2017*. Guayaquil. Obtenido de <https://www.bomberosguayaquil.gob.ec/wp-content/uploads/2018/07/4-Plan-Estrategico-2013-2017.pdf>

Dexter, G., & Markert, K. (2017). *The manual of strategic planning for cultural organizations: a guide for cultural organizations*. London: Rowman & Littlefield.

Dirección de Políticas y Estándares; Subsecretaría de Reducción de Riesgos. (2016). *Guía operativa par ala organización y funcionamiento de los cuerpos de bomberos a nivel nacional*. Obtenido de Secretaria de Gestión de Riesgos: <https://www.gestionderiesgos.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/03/gu%C3%ADa-operativa-organizacional-cuerpo-de-bomberos.pdf>

Dirección Nacional de Bomberos, DNBC. (2019). *Plan Estratégico Institucional*, . Bogotá D.C.: Miniinterior. Obtenido de <https://dnbc.gov.co/sites/default/files/2022-09/PLAN%20ESTRATEGICO%20INSTITUCIONAL.pdf>

Dueñas, J., Medina, A., Ramírez, L. X., Camacho, W., & Sobenis, J. (2019). La prospectiva estratégica como herrameint de planeación a largo plazo. *Revista Magazine de las Ciencias, Publicación cuatrimestral, 4(3), ISSN 2528-8091,*. doi:10.5281/zenodo.3339462

Empresa Pública Municipal Cuerpo de Bomberos de Rumiñahui. (2019). *Plan Estratégico Institucional 2019 - 2022*. Sangolqui.

Esbry, G. A. (2021). *Pensamiento Estratégico de Sun Tzun: su legado a través de la historia, Pensamiento Mllitar*. Obtenido de Visión Conjunta,13(25), pp 42: <http://www.cefadigital.edu.ar/bitstream/1847939/2015/1/VC%2025-2021%20Esbry.pdf>

Escobar, J., & Cuervo, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en medición, ISSN 1692-0023; 6(1)*, 27-36.

Espínola, J. (10 de Octubre de 2022). *Método inductivo*. Obtenido de Concepto.de: <https://concepto.de/metodo-inductivo/#:~:text=Francis%20Bacon%20define%20al%20razonamiento,observa%20el%20fen%C3%B3meno%20de%20inter%C3%A9s>.

Farache, F., & Grigore, G. (2020). *Values and Corporate Responsibility: CSR and Sustainable Development*. Cham: Springer Nature.

Ferguson, D. (2020). *The small business strategic planning workbook for 2020*. Independently Published.

Fernández, P. (2001). *Desafíos de Modernización de las Relaciones Laborales, (2da Ed.)*. Santiago: LOM.

Fred, D. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica, Novena edición*. México: Pearson Hall S.A.

Galvis, Á. (2019). *Direccionamiento estratégico de la modalidad híbrida en educación superior*. Bogotá: Ediciones UNIANDES.

González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2018). *Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones*. Obtenido de TeloS, 21(1), pp. 242-267, 2019: <https://www.redalyc.org/journal/993/99357718032/html/>

González, J., & Rodríguez, M. (2020). *Manual práctico de planeación estratégica*. Bogotá: Editorial Diaz de Santos.

González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). *Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones*. *Telos*, 21(1), 242-267. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/993/99357718032/html/>

Goodstein, D., Nolan, M., & Peeiffer, W. (1997). *Planeación estratégica aplicada*. Santa Fe Bogota: McGraw-Hill.

- Hayes, J., & Holiday, S. (2022). Corporate social responsibility & the advertising strategic planning process: a literature review & research agenda. *International Journal of Advertising*. doi:10.1080/02650487.2022.2038432
- Hein, C. (2020). *The routledge handbook of planning history*. New York: Routledge Handbooks.
- Henderson, D. (2019). *Guía del conocimiento para la gestión de datos*. New Jersey: DAMA International.
- Hernandez Nieto, R. (2011). *Instrumentos de recolección de datos en ciencias sociales y ciencias biomédicas: Validez y Confiabilidad*. Universidad de Los Andes-Facultad de Humanidades y Educación. Obtenido de [https://www.academia.edu/37886946/Instrumentos\\_de\\_recoleccion\\_de\\_datos\\_en\\_ciencias\\_sociales\\_y\\_ciencias\\_biomedicas\\_Rafael\\_Hernandez\\_Nieto\\_pdf](https://www.academia.edu/37886946/Instrumentos_de_recoleccion_de_datos_en_ciencias_sociales_y_ciencias_biomedicas_Rafael_Hernandez_Nieto_pdf)
- Hernández Sampiere, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2017). *Métodología de la investigación* (Sexta ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill. Recuperado el 13 de Diciembre de 2020
- Hernández, H., Cardona, D., & Del Rio, J. (2017). *Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las*

Pequeñas Empresas. *Información Tecnológica*, 28(5), , 15-22.  
doi:<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642017000500003>

Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación holística*. Caracas: SYPAL.

ISO 9001. (2015). *Sistema de Gestión de la Calidad: Requisitos*. Organización Internacional de Normalización. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es:fn:1>

Jones, G., & George, J. (2010). *Administración contemporánea*. México: McGraw Hill.

Juul, T. (2019). *Strategic Responsiveness and Adaptive Organizations*. Bingley: Emerald Publishing Limited.

Keyes, J. (2019). *Implementing the it balanced scorecard: aligning it with corporate strategy*. Boca Ratón: Taylor & Francis Group.

Kishtainy, N. (2019). *Breve historia de la economía*. Obtenido de Barcelona: Biblioteca nueva, Malpaso Holdings, S.L.; ISBN: 978-84-17893-24-8:  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=KfZgEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=el+feudalismo+y+la+economia&ots=t8LEv9-ase&sig=Zf2UMVxjYR2wYTSHC0LHRx3sebk#v=onepage&q=el%20feudalismo%20y%20la%20economia&f=false>

Liga Nacional dos Corpos de Bombeiros Militares do Brasil. (2020). *Plano Estratégico Institucional*. Estado de Goiás.

Marten, K., & Zoanetti, N. (2018). Strategic planning tools for large-scale technology-based assessments. *Assessment in Education: Principles, Policy & Practice*, 200-223. doi:10.1080/0969594X.2016.1173013

Martinez Moreno, E. T., & Briceño, M. (2013). Estado del arte del direccionamiento estratégico. *Signos investigación en sistemas de gestión*, 92.

Martínez, R. (2013). *Guía Metodológica para la Gestión Clínica por Procesos (2da Ed.)*. Madrid: Días de Santos.

Mendoza, J. (2020). *Decisiones estratégicas: Macroadministración*. Bogotá : Editorial Universidad del Norte.

Mendoza, M. (2017). *Cultura Lean: Las claves de la mejora continua*. Barcelona: Profit Editorial.

Miembros del Comité de Administración y Planificación del CB-GADM-SD. (2018). *Plan Estratégico Institucional, CB-GADM-SD 2018 - 2022*. Santo Domingo: GADMSD. Obtenido de

<https://www.bomberossantodomingo.gob.ec/images/docs/transparencia/links/2018/agosto/k/PEI.pdf>

Ministerio del Trabajo. (2021). *Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia*. Quito.

Obtenido de <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/01/PEC-01-Modelo-Ecuatoriano-de-Calidad-y-Excelencia-Anexo-1.pdf>

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2003). *Safari de la estrategia*. . Obtenido de México: Granica S.A., ISBN 950641291X, 9789506412913, pp 511.

Montoya, C., Boyero, M., & Guzmán, V. (2016). La Gestión Humana: un Socio Estratégico Organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20(1), ISSN 1668-8708, 164-188. Obtenido de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082016000100005](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082016000100005)

Morrisey, G. (1997). *Pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación*. Obtenido de Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana.

Munch, L. (2010). *Fundamentos de Administración casual y prácticas*”, 3ª Ed. México: Trillas.

Palacios, L. C. (2016). *Dirección estratégica*. Bogotá: ECOE Ediciones.

Pepe, L. (2020). *Strategies that enhance the process of goal attainment*. London: Rowman & Littlefield.

Ponce Talancón, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, ISSN 16968360 , 1-16.

Porter, M. (2004). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Simon & Schuster Ltd., ISBN: 9780743260886, pp 396.

Ramirez Rojas , J. L. (2017). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Universidad de Guadalajara sistema de universidad virtual* , 55. Obtenido de UEDG virtual.

Ramírez, T. (1999). *Como hacer un proyecto de investigación*. (1º. Ed.). Caracas: Panapo.

Rivera Solano, Y., & Soto Anido, L. (2020). *Dirección estratégica: qué es, evolución, diagnóstico estratégico y formulación de estrategias*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/direccion-estrategica-evolucion-y->

etapas/#:~:text=Los%20or%C3%ADgenes%20de%20la%20estrategia,las%20intrigas%20y%20los%20enga%C3%B1os.

Rivero, M. (2018). Matriz FODA herramienta para la estrategia . *Univerisdad de la Salle, Cancún - Mexico*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/324991460\\_Matriz\\_FODA\\_herramienta\\_para\\_la\\_estrategia\\_Dra\\_Magda\\_Rivero\\_mayo\\_2018](https://www.researchgate.net/publication/324991460_Matriz_FODA_herramienta_para_la_estrategia_Dra_Magda_Rivero_mayo_2018)

Robles Portugar, G. K. (2013). *Planificación estratégica para el mejoramiento de la gestión administartiva de la empresa municipal cuerpo de bomberos de Ambato-empresa pública, perteneciente a la provincia de Tungurahua pra el periodo 2012 -2013*. Obtenido de Tesis de Grado, Ingeniería en Finanzas, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, pp 158: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/7117/1/22T0203.pdf>

Roca, J. (2013). *El Arte de la Guerra Hoy. Estrategias Milenaria para el triunfo en la empresa*. Obtenido de Conecta, ISBN: 9788415431626.

Rojas, J. (2007). *El Mercantilismo. Teoría, política e historia*. Obtenido de Economía, 30 (59-60), ISSN 0254-4415, págs. 76-96: <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/economia/article/view/1822/1760>

- Romás, O., Patiño, C., & Arbeláez, G. (2013). Identificación de elementos para el diseño de un modelo de planeación estratégica que coadyuve a una gerencia integral. Área de investigación: Administración de la micro, pequeña y mediana empresa. ANFECA, Asociación Nacional de Facultades y escuelas de Contaduría y Administración, 1-26. Obtenido de <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2013/1.15.pdf>
- Sabino, C. (2014). *El proceso de la investigación*. Guatemala: Episteme.
- Salazar, D., & Romero, G. (2006). Planificación. ¿Éxito Gerencial? *Multiciencias*, 6(1), 1-18. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/904/90460103.pdf>
- Sánchez. (2014). Diseño de estudios transversales. En J. García, J. López, F. Jiménez, Y. Ramírez, L. Lino, & A. Reding, *Metodología de la investigación, bioestadística y bioinformática en ciencias médicas y de la salud, 2da Ed.* (pág. 447). México: McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Sánchez Vázquez, J. M., Vélez Elorza, M. L., & Pinzón Araújo, P. (2016). Balance Scorecare para Emprendedores: Desde el modelo Canvas al Cuadro de Mando Integral. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 40.
- Sánchez, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO*. Madrid: Editorial Bubok Publishing S.L.

- Sánchez, E., Medina, M., Moreno, J., Ferrer, D., & Hodelín, M. (2016). La planeación estratégica y su impacto en la dirección docente. *MEDISAN*, 20(3), 306 - 312. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1029-30192016000300005](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1029-30192016000300005)
- Sánchez, V. (2014). Diseño de estudios transversales. En J. García, J. López, F. Jiménez, Y. Ramírez, L. Lino, & A. Reding, *Metodología de la investigación, bioestadística y bioinformática en ciencias médicas y de la salud, 2da Ed.* (pág. 447). México: McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Secretaría de Gestión de Riesgos. (2016). *Resolución Nª SGR-009-2016*.
- Silva Murillo, R. (2010). Enfoque conceptual de la dirección estratégica. *Perspectivas*, 13 (26), 2do semestre, ISSN- 1994 - 3733, pp 153-178. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230008.pdf>
- Silva, R. (2020). Enfoque conceptual de la dirección estratégica. *PERSPECTIVAS*, 153-178.
- SIS ECUD 911. (2019). *Plan Estratégico Institucional 2020 - 2023*. Quito: Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica. Obtenido de

<https://www.ecu911.gob.ec/wp-content/uploads/2022/02/Plan-Estrat%C3%A9gico-SIS-ECU-911-2019-2023.pdf>

SNGRE. (2020). *Resolución Nro SNGRE-034-2020*. Obtenido de Secretaria Nacional de Gestión de Riesgos y Emergencias: <https://www.gestionderiesgos.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/05/RESOLUCION-Nro.-SNGRE-034-2020.pdf>

Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica, 4ta Ed.* México: Limusa.

Taylor, G. R. (2007). *The Transportation Revolution, 1815-1860*. Obtenido de Michigan: Rinehart, ISBN 978-0-87332-101-3, pp 490.

Terrazas, R. (2004). *Modelo de Dirección Estratégica. Trabajo del Programa Doctoral en Business Administration*, . Bolivia: Atlantic International University (USA).

Terrazas, R. (2010). *Apuntes del módulo Administración para ingenieros. Módulo: Maestría en Gestión de Obras Públicas*. Bolivia: Universidad Técnica de Oruro UTO.

Thompson, A. A. (1998). *Dirección y Administración Estratégicas, Conceptos, casos y lecturas. Edición especial en español*. México: MacGraw Hill Inter Americana y editores.

Uniandes, U. R. (8 de Julio de 2020). *Universidad Regional Autónoma de los Andes Uniandes* . Obtenido de <https://uniandes.edu.ec/wp-content/uploads/2021/11/2020-MANUAL-PARA-LA-ELABORACION-EJECUCION-SEGUIMIENTO-Y-CONTROL-DEL-PLAN-OPERATIVO-ANUAL-POA-1.pdf>

Valencia Andía, W. (2016). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público . *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*, 30.

Weilhrich, J. (1981). The TOWS Matriz. A tool for situational analysis . *Strategic Planing: Models and analytical techniques*, 15(2).

Wheelen, T., & Hunger, J. (2013). *Administración estratégica y política de negocios*. Bogotá: Pearson.

## ANEXOS

### **Anexo 1. Guión de entrevista dirigida a los Jefes de los Cuerpos de Bomberos de Tungurahua**

Nombre del director: .....

Institución: .....

#### Análisis estratégico

1. ¿Cómo han definido la visión, misión y objetivos estratégicos de la institución y que herramientas administrativas han utilizado para el efecto?
2. ¿Se realiza el diagnóstico interno y externo de la gestión del Cuerpo de Bomberos y que instrumentos se aplican?
3. ¿Cómo se da el proceso de selección, capacitación y crecimiento profesional de los colaboradores en la institución?
4. ¿Cómo la institución identifica las necesidades de la colectividad?

#### Formulación de la estrategia

5. ¿Cuáles son los procesos que se desarrollan en la institución?
6. ¿Cómo se determinan los lineamientos estratégicos en la institución?
7. ¿Qué métodos o herramientas aplican en la institución para determinar las estrategias para lograr sus objetivos?
8. ¿Qué estrategias han formulado en el último período administrativo?
9. ¿Qué criterios aplica la institución para desarrollar la investigación, desarrollo e innovación?

#### Implantación estratégica

10. ¿Qué acciones realizan en la institución para la distribución de tareas y responsabilidades?
11. ¿Bajo qué parámetros se realiza la asignación de recursos en la institución?
12. ¿Cómo se comunica a todo el personal de la institución sobre las acciones, procesos, tareas, y actividades que se desarrollaran?
13. ¿Cómo se realiza el proceso de control de todas las acciones, procesos, tareas y actividades?

## **Anexo 2. Cuestionario dirigido a los colaboradores de los Cuerpos de Bomberos de Tungurahua.**

Objetivo: Identificar los puntos claves de la gestión Institucional deficiente desde la perspectiva operativa, para que se diseñe un direccionamiento estratégico acorde con las necesidades de la institución

**Cuerpo de Bomberos:** .....

Instrucciones: Responda abiertamente cada pregunta

### **I. ASPECTO FINANCIERO**

I.1. ¿Considera usted que la asignación presupuestaria cubre todas las necesidades de la institución? Explique su respuesta:

I.2. ¿Considera usted que las herramientas, equipos y accesorios que utiliza en su puesto de trabajo son suficientes y adecuados para el desarrollo de su labor? Explique su respuesta:

### **II. ASPECTO RELACIONADO CON EL USUARIO**

II.1. ¿Qué aspectos valoran de la opinión de los usuarios en la institución?

II.2. ¿En su institución cómo se impulsa la formación y capacitación a la ciudadanía?

### **III. PROCESOS INTERNOS**

III.1. ¿Cómo se ejecutan los procesos de asignación de actividades o tareas en la institución?

III.2. ¿Cómo cree usted que se puede mejorar el tiempo de respuesta a los diferentes servicios?

III.3. ¿Qué opinión tiene sobre el tiempo de renovación del material y equipamiento del personal?

- III.4. ¿De qué forma se gestionan las quejas externas en la institución?
- III.5. ¿Cómo se realizan el control del cumplimiento de la planificación que se plantea en su puesto de trabajo?
- IV. APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
- IV.1. ¿Qué opinión tiene sobre los procesos de evaluación de desempeño que se aplican en su institución?
- IV.2. ¿Considera que los temas de las capacitaciones cubren con las necesidades del servicio que desarrolla en su puesto de trabajo? Explique su respuesta:

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

### Anexo 3. Resultados de la entrevista dirigida a los jefes de los Cuerpos de Bomberos de Tungurahua

Preguntas	Bomberos de Ambato	Bomberos Mocha	Bomberos Píllaro	Bomberos Baños	Bomberos Pelileo	Bomberos Patate	Bomberos Cevallos	Bomberos Quero	Bomberos Tisaleo
1. ¿Cómo han definido la visión, misión y objetivos estratégicos de la institución y que herramientas administrativas han utilizado para el efecto?	Plan estratégico	A través de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado de Mocha.	Mediante la contratación de una consultoría	Mediante la experiencia y la aplicación de la normativa, no se cuenta con herramientas.	Con base a la Ley de Defensa Contra Incendios y su Reglamento. No se cuenta con una herramienta.	Consultoría	Con el estudio de la localidad y herramientas tecnológicas con el apoyo del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD)	Mediante el plan estratégico	A través del Comité de Administración y Planificación
2. ¿Cómo han identificado las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la institución, y que herramientas administrativas han utilizado?	Mediante la Matriz PESTEL	No se cuenta con una herramienta para el efecto, solo se ha definido con base a la experiencia.	La consultoría determina el análisis y la entrega de los instrumentos administrativos.	Se identifican con los actores del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD), la tecnología, convenios,	No se cuenta con herramientas para el análisis de las oportunidades y amenazas	Con base a la experiencia. No se cuenta con herramientas para el análisis de las oportunidades y amenazas	No se cuenta con herramientas para el análisis de las oportunidades y amenazas	Mediante el FODA	No se cuenta con herramientas para el análisis de las oportunidades y amenazas
3. ¿Cómo han identificado las fortalezas y debilidades que presenta la institución, y que herramientas administrativas han utilizado?	Mediante la matriz FODA	Con base a las aptitudes del personal como fortaleza. Como debilidad, el presupuesto, el personal faltante y falta de renovación del equipamiento.	La consultoría determina el análisis y la entrega de los instrumentos administrativos.	Con la aplicación del FODA	No se tiene identificado las fortalezas y debilidades	No se tiene una metodología para establecer las fortalezas y las debilidades.	No se tiene identificado las fortalezas y debilidades	Mediante el FODA	No se cuenta con herramientas para el análisis de las oportunidades y amenazas

		No se cuenta con herramientas administrativas							
4. ¿Cómo se da el proceso de selección, capacitación y crecimiento profesional de los colaboradores en la institución?	Se basa en la normativa de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) para administrativos y Código Orgánico de Entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público (COESCOPE) para operativos. Se mantiene un plan que incluye la especialización y ascensos	No se cuenta con puestos de trabajo para la selección, sin embargo, se aplica el Código de trabajo. A las capacitaciones se asisten cuando hay invitaciones. No existe un proceso de crecimiento profesional.	Mediante la colaboración de la primera zona de bomberos	Para la selección en la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y Código Orgánico de Entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público (COESCOPE). La capacitación se emplea de acuerdo a las destrezas y habilidades del personal. No se cuenta con un plan de crecimiento profesional.	No se ha realizado procesos de selección. La capacitación para el personal se da mediante la afinidad y de esta forma se profesionaliza	Se realiza con los voluntarios, luego se realiza la selección.	Mediante capacitaciones constantes en todas las áreas.	Con la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y la resolución 006 de la Secretaría de Gestión de Riesgos. La capacitación se realiza según la necesidad. Para el crecimiento profesional se apoya al personal para que cuente con títulos de Tecnólogos.	La selección se realiza por medio de llamamientos. La capacitación se envía cuando existen invitaciones. El crecimiento profesional se da apoyo para que saquen títulos de Tecnólogos

5. ¿Cómo la institución identifica las necesidades de la colectividad?	Mediante encuestas dirigidas a la ciudadanía y el análisis de los comentarios en redes sociales.	Con reuniones interinstitucionales, talleres y campañas	Mediante visitas a las parroquias para determinar las necesidades	De acuerdo a las emergencias que se atienden	Mediante el buzón de quejas, página web institucional y estadísticas de emergencias atendidas.	De acuerdo a las emergencias que se atienden	Con la comunicación directa en todas las áreas	A través de las emergencias	A través del acercamiento o con los ciudadanos.
6. ¿Cuáles son los procesos que se desarrollan en la institución?	El seguimiento a los proyectos a través de reuniones.	El seguimiento de proyectos y objetivos mediante reuniones de trabajo.	Prevención y atención de emergencias	Con procesos administrativos Los procesos operativos en rescates en aguas rápidas que es el fuerte de la institución.	Para el personal operativo de los procedimientos de emergencias. Para el personal	Se establece en el manual de funciones	Con la identificación de las necesidades	Se identifica según el manual de procesos	Prevención y atención de emergencias
7. ¿Qué métodos o herramientas han desarrollado en la institución para determinar las estrategias para lograr sus objetivos?	El plan estratégico institucional	No se tiene definido herramientas, lo que se hace para el cumplimiento de los objetivos es de forma improvisada.	Mediante reuniones	No se cuenta con herramientas	Con la aplicación del Plan Operativo Anual (POA)	No se utiliza herramientas para el logro de los objetivos	Con la aplicación del POA	El plan estratégico institucional	Aún no se establecen herramientas

8. ¿Qué estrategias han formulado en el último periodo administrativo?	Renovar el parque automotor. El fortalecimiento de las áreas con un especialista académico y un técnico de ingeniería	Presentar propuestas a la Jefatura	Adquisición de vehículos, equipos y herramientas	Acercamientos con embajadas e instituciones privadas del cantón y Organizaciones no Gubernamentales (ONGs)	Se ha planteado el tema preventivo, a través de una ordenanza	La descentralización del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) y de esta forma realizar una gestión independiente	Priorizar la renovación del equipo	Capacitar continuamente al personal, sentido de pertenencia y fomentar la cultura de prevención en la comunidad	Ahorrar lo máximo para construir un edificio propio
9. ¿Qué orientación ha tomado la institución, para mejorar los aspectos de investigación, desarrollo e innovación?	Se emplea visitas técnicas en otras instituciones para la mejora tecnológica	Se realiza visitas a los cuerpos de bomberos, se observa cómo trabajan y las cosas positivas se las acopla en la institución.	Con el desarrollo del conocimiento del personal	Investigación de vehículos que se puedan acoplar a nuestra realidad	Mediante convenios con Universidades en temas prehospitalaria y de gestión	Repotenciar el recurso humano, procesos de importación y la autogestión	Con la aplicación de capacitaciones empleo de nuevos métodos	Investigación para procesos de contratación pública, posicionamiento de la institución y la innovación de la tecnológica	Se trata de innovar mediante la capacitación de forma virtual, también mediante la adquisición de equipos.
10. ¿Qué acciones realizan en la institución para la distribución de tareas y responsabilidades?	Con la colaboración del personal se distribuye tareas para el cumplimiento de las metas y objetivos	No se realiza la distribución de tareas y responsabilidades por que no se cuenta con un instrumento administrativo.	Mediante disposiciones verbales o escritas	Distribución de tareas en Tesorería, Compras Públicas y el segundo Jefe distribuye al personal operativo.	Se tiene reglamentado con instrumentos internos.	Se establece en el manual de funciones	De acuerdo el rango tiene la responsabilidad.	Se encuentra establecida en el manual de funciones	Se da a conocer a Jefe de Guardia y a todo el personal a través del manual de funciones.
11. ¿Bajo qué parámetros se realiza la asignación de recursos en la institución?	Mediante el Código Financiero, Ley de Defensa Contra	Mediante los ingresos de la planilla de consumo Eléctrico, los predios, los permisos de	A través de partidas presupuestarias	Según las necesidades que se plantea cada año.	De acuerdo a las necesidades y la priorización de proyectos.	Mediante el ingreso de la energía eléctrica, predios urbanos y permisos de	el ingreso de la energía eléctrica, predios urbanos y permisos	De acuerdo a las necesidades	Mediante el Ministerio de Finanzas, Ley de Defensa Contra

	Incendios, POA	funcionamiento y la autogestión.				funcionamiento.	de funcionamiento.		Incendios, partidas presupuestarias
12. ¿Cómo se comunica al personal de la institución sobre las acciones, procesos, tareas y actividades que desarrollan?	A través de reuniones, informes mensuales, trimestrales	Por medio de memorandos, ordenes generales, decretos, y medios tecnológicos.	Mediante reuniones.	Por medio de memorandos, ordenes generales y medios tecnológicos.	A través de disposiciones verbales y escritas	Mediante reuniones de trabajo	Mediante reuniones de trabajo	Mediante reuniones de trabajo	A través de memorando y oficios
13. ¿Cómo se realiza el proceso de control de todas las acciones, procesos, tareas y actividades?	Mediante indicadores.	Una vez al año para el control de objetivos.	No se implementan controles.	No se tiene implementado un control	Con metas de cumplimiento por cada año.	Se registra en libros y bitácoras	A través de metas	Con base a disposiciones	Mediante reuniones de trabajo para el cumplimiento de objetivos

#### Anexo 4. Resultados de la encuesta dirigida a los colaborados de los Cuerpos de Bomberos de la provincia Tungurahua

Preguntas	Bomberos de Ambato	Bomberos Mocha	Bomberos Pillaro	Bomberos Baños	Bomberos Pelileo	Bomberos Patate	Bomberos Cevallos	Bomberos Quero	Bomberos Tisaleo
1. ¿Considera usted que la asignación presupuestaria cubre todas las necesidades de la institución? Explique su respuesta:	Cubre con todas las necesidades, Falta presupuesto para equipos, vehículos y estructura. Si se aplica una buena planificación. Se desconoce el proceso.	No se recibe mucho presupuesto para cubrir con las necesidades.	No, porque se tiene muchos proyectos y no se les puede cumplir. Es muy poco el presupuesto asignado. No cubren todas las necesidades	Hay muchas necesidades y no se las puede cumplir. Falta incrementar el presupuesto .	Falta asignación de presupuesto, no cubre las necesidades	Falta asignación de presupuesto, no cubre las necesidades	Falta de recursos, no cubre las necesidades de la institución	Hace falta más presupuesto para cubrir con las necesidades de nuestra institución.	No es suficiente el presupuesto que tiene la institución
2. ¿Considera usted que las herramientas, equipos y accesorios que utiliza en su puesto de trabajo son suficientes y adecuados para el desarrollo de su labor? Explique su respuesta	Insumos adecuados para el trabajo. Equipos tecnológicos deficientes. Se trabaja con lo que se tiene. Falta renovar Cumplen con normas y estándares de calidad.	Muchas de las veces son equipos donados que ya cumplieron su vida útil lo que no permite desarrollar el trabajo.	Los equipos deben ser renovados. No son suficientes	Falta de equipos y accesorios para realizar nuestro trabajo. Son adecuadas, pero se requiere mejorar la tecnología.	En el área administrativa si son adecuadas. Hace falta material para la atención de emergencias	No son suficientes hace falta comprar más equipos	Son adecuados, pero falta renovar	No son suficientes, hace falta equipos y accesorios para realizar de mejor manera nuestro trabajo	Se cuenta solo con pocos y son pasados la vida útil y muchos son donados

3. ¿Qué aspectos valoran de la opinión de los usuarios en la institución?	Labor satisfactoria en Salvar vidas, honestidad, atención brindada, ética, pronta respuesta, respeto, calidad.	Responsabilidad, lealtad y disciplina.	La calidad de atención al cliente, honradez, la educación, el buen trato	Manifiestan que es una institución que funciona de manera adecuada.	El esfuerzo, la eficiencia, la atención inmediata, honestidad, el buen trato.	La atención, el buen trato, el respeto	Las recomendaciones, críticas constructivas	Confianza, el compañerismo, el trato	Se atiende en un ambiente agradable y forma rápida las solicitudes
4. ¿ En su institución como se impulsa la formación y capacitación a la ciudadanía?	Capacitaciones, charlas a instituciones públicas y privadas en temas de prevención de incendios. Mensajes preventivos en redes sociales o la entrega de trípticos. Campañas de prevención en unidades educativas y barrio.	Por medio de capacitaciones, charlas y campañas	Por medio de capacitaciones, charlas y campañas	La ciudadanía es quien solicita la formación y capacitación . A través de campañas	Con capacitaciones a escuelas, colegios, con temas de prevención de incendios	Con capacitaciones y campañas	Capacitaciones, charlas y simulacros.	Con capacitación, charlas y campañas.	Con capacitaciones, conversatorios en diferentes temas uso y manejo de extintores, primeros auxilios, clases de fuego.
5. ¿Cómo se ejecutan los procesos de asignación de actividades o tareas en la institución?	Mediante una planificación, disposiciones, orden jerárquico, memorandos, charlas, con manual de funciones, gestión documental,	Por medio de planificaciones, necesidades, asignaciones, disposiciones	De acuerdo a las áreas, disposiciones, por jerarquía	Por medio de órdenes verbales y escritas.	Mediante disposición documentada, por áreas, de acuerdo al manual de funciones	Con disposiciones	Por medio de disposiciones	Con planificación, organización y metas de cumplimiento	A través de comunicados, oficios o reuniones con el Jefe.

	planificación estratégica.								
6. ¿Cómo cree usted que se puede mejorar el tiempo de respuesta a los diferentes servicios?	El cambio de la flota vehicular, sistema de atención actualizado, planificación, optimización de procesos, llamadas directas, capacitación, tecnología, cumplimiento de objetivos	Con el fortalecimiento de vehículos y equipos, llamadas directas, capacitación y eliminar la burocracia	Con capacitaciones, la creación de una línea directa, entrenamiento, la creación de bases y la optimización de procesos	Con protocolos y sistemas de gestión de personal, vehículos y equipos, con entrenamiento y capacitación	Por la optimización de los recursos, eliminación de la burocracia, Estandarización del trabajo	Con manuales de procesos, eliminar la burocracia	Llamadas directas, con un mejor sistema de comunicación,	Capacitaciones, experiencia y la planificación	Llamadas directas, con personal capacitado, con una mejor coordinación
7. ¿Qué opinión tiene sobre el tiempo de renovación del material y equipamiento del personal?	Retraso en la renovación de vehículos, materiales, uniformes. Las leyes no favorecen Entrega de equipos a tiempo Cumplimiento de normativa Falta de inventario	No se tiene recursos para renovarlos	Material que cumplió su vida útil y aun se utiliza, debe existir una área especializada que revise el material y equipamiento	Por falta de recursos no se puede renovar con el tiempo óptimo, pero se lo hace cuando se puede	El tiempo de renovación material y equipamiento del personal está de acuerdo a los requerimientos, existen deficiencias que se pueden subsanar.	No se ha renovado	Se realiza a destiempo.	Es adecuado, pero no se ha renovado	Por la falta de recursos económicos no se puede renovar constantemente
8. ¿De qué forma se gestionan las quejas externas en la institución?	Mediante oficios, memorandos, en la página web, personalmente por los directores, llamadas telefónicas, en las	Por medio de la jefatura, encargados de guardia, de forma directa	De manera oportuna e inmediata, el debido tratamiento, personalmente	No se gestionan, personalmente, a través de oficios dirigidos a la jefatura	Buzón de sugerencias, no existe gestión, página web, vía teléfono, personalmente	Mediante denuncias	Mediante oficios, y partes.	Por la Jefatura, con denuncias y llamado de atención	Buzón de quejas, verbal o escrita

	<p>oficinas, en la Dirección de Prevención, con seguimientos , buzón de quejas, No existe métodos, no se da atención oportuna. Se desconoce cómo se aplica este proceso</p>								
<p>9. ¿Cómo se realizan el control del cumplimiento de la planificación que se plantea en su puesto de trabajo?</p>	<p>Por medio de planificación y proyectos, con matrices, flujogramas, semanalmente, mensualmente o trimestralmente. Mediante evidencias, seguimiento de las actividades, cronogramas , informes, indicadores, bitácoras Con los jefes de áreas, responsables de guardia.</p>	<p>Por objetivos, con supervisión, por el Comité de Administración y Planificación, evaluaciones y reuniones</p>	<p>La máxima autoridad se encarga del control, reuniones de trabajo, Se desconoce, Por los jefes de guardia, seguimiento y control</p>	<p>Mediante informes, evaluaciones, por los jefes de guardia.</p>	<p>Con metas, reuniones mensuales, con la evaluación del desempeño.</p>	<p>Con metas, objetivos y disposiciones</p>	<p>Con seguimientos continuos y evaluaciones.</p>	<p>Por el cumplimiento metas y el desempeño de trabajo.</p>	<p>Mediante informes, estadísticas, metas y reuniones de trabajo.</p>

<p>10. ¿Qué opinión tiene sobre los procesos de evaluación de desempeño que se aplican en su institución?</p>	<p>No se contempla todos los aspectos, se evalúa con matrices, técnicamente Para mejorar la calidad del trabajo, en aplicación de la ley y el Ministerio de Trabajo. Deberían ser cuantitativos, mediante objetivos y eficiencia en el puesto de trabajo</p>	<p>Es bueno ya que con base a eso se lleva un control del desempeño de cada uno</p>	<p>Se realiza de forma anual por el área de Talento Humano. Son muy buenos ya que de esa manera se logra valorar los conocimientos de cada una de las personas que trabajan en la institución</p>	<p>No se realiza, de acuerdo al puesto, se establece con lo que determina el Ministerio del Trabajo.</p>	<p>Se encuentran de acuerdo a la normativa, no se apegan a la realidad, no se aplica correctamente, se realiza a cada puesto de trabajo.</p>	<p>No se aplica</p>	<p>Son buenas y oportunas</p>	<p>Se aplica de acuerdo a la evaluación que realizan los jefes</p>	<p>Es importante para que el personal se encuentre apto y capacitado para realizar sus labores</p>
<p>11. ¿Considera que los temas de las capacitaciones cubren con las necesidades del servicio que desarrolla en su puesto de trabajo? Explique su respuesta:</p>	<p>Se deben considerar más capacitaciones de acuerdo al área No se cumple con la planificación, Mejora los conocimientos, se debe fortalecer a los grupos tácticos.</p>	<p>Se cuenta con un presupuesto muy reducido para capacitaciones al personal así que entre nosotros tratamos de capacitarnos y dar siempre lo mejor cada día</p>	<p>Falta capacitar al personal.</p>	<p>No se realiza capacitaciones, Mientras más capacitado se encuentre el bombero mejor es el desempeño.</p>	<p>No se cuenta con capacitaciones. Se considera que se debe estar en constante capacitación para tener un mejor desempeño</p>	<p>Falta capacitación en todas las áreas</p>	<p>Ayudan a mejorar los conocimientos, Falta capacitación</p>	<p>En parte sí, pero debe ser más constantes las capacitaciones para una mejor atención a la ciudadanía</p>	<p>Se debe considerar más capacitaciones en todas las áreas.</p>

### Anexo 5. Propuesta de la matriz PESTEL

<b>Factor</b>	<b>Detalle</b>	<b>Impacto</b>
Político	1.- Relaciones interinstitucionales con entidades locales, nacionales y extranjeras	Positivo
	2.- Cambio de autoridades que afecta a la gestión de la organización	Negativo
Económico	1.- Incremento del presupuesto por el aumento de la tasa de alumbrado público de acuerdo al incremento poblacional	Positivo
	2.- Terminación de convenios con la EEASA para recaudación de los valores económicos por medidor de energía eléctrica	Negativo
Socio – Cultural	1.- Incremento de la vinculación con la ciudadanía en el marco de la prevención de incendios 2. Aceptación de la ciudadanía	Positivo
	3.- Comportamiento de la ciudadanía en la atención de emergencias y prevención de incendios	Negativo
Tecnológico	1.- Innovación tecnológica de manera constante en vehículos, equipos y herramientas bomberiles	Positivo
	2.- En el país no existe empresas especializadas en tecnologías bomberiles	Negativo
Ambiental	1.- Aparición de enfermedades que generan inestabilidad económica, social y política	Negativo
	2.- Estar en una zona de alta probabilidad sismo volcánica	Negativo
Legal	1.- Cambio en la normativa que afecta a la gestión institucional	Negativo
	2.- Normativas internacionales para la normalización de equipos, maquinaria y herramientas para la ejecución de la labor bomberil	Positivo

### Anexo 6. Propuesta de la matriz para determinar las principales fortalezas y debilidades

No.	Principales fortalezas	No.	Principales debilidades
F1	Personal con experiencia y solidario	D1	Inadecuada planificación para la selección, capacitación y crecimiento profesional
F2	Personal operativo que poseen títulos profesionales de pregrado y posgrado	D2	Ausencia de métodos adecuados para el logro de objetivos
F3	Institución jerarquizada y disciplinada	D3	Ausencia de los elementos orientadores
F4	Jefes comprometidos con la gestión de las organizaciones bomberiles	D4	Estrategias se realizan de acuerdo a la necesidad del momento
F5	Presupuesto sustentado en normativa legal	D5	Ausencia de control en procesos, tareas y actividades
F6	Presencia activa en la atención de emergencias y vinculación con la comunidad en la prevención de incendios	D6	Vehículos, equipos, herramientas y accesorios desactualizados
		D7	Ausencia de un método para gestionar las denuncias ciudadanas
		D8	Flota vehicular desactualizada
		D9	Ausencia de herramientas administrativas que afecta a los procesos de la organización
		D10	Ausencia de métodos para la distribución de tareas y responsabilidades
		D11	Ausencia de métodos para la evaluación del desempeño de los servidores

**Anexo 7. Propuesta de objetivos estratégicos para los Cuerpos de Bomberos de la provincia Tungurahua**

<b>N°</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>
1	Fomentar en la comunidad una cultura de prevención para la reducción de riesgos de incendios
2	Incrementar una información continua de los servicios de los Cuerpos de Bomberos de Tungurahua
3	Incrementar la efectividad de la gestión de los Cuerpos de Bomberos de la provincia Tungurahua
4	Implementar un modelo de formación y especialización técnica y humanística para el desarrollo de los servidores de los Cuerpos de Bomberos de la provincia Tungurahua
5	Optimizar la ejecución presupuestaria de los Cuerpos de Bomberos de la provincia Tungurahua

**Anexo 8. Propuesta de Matriz FODA cruzada para la definición de estrategias**

<b>ANÁLISIS FODA</b>		<b>O</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>A</b>	<b>AMENAZAS</b>
		1	Relaciones interinstitucionales con entidades locales, nacionales y extranjeras	1	Cambio de autoridades que afecta a la gestión de la organización
		2	Incremento del presupuesto por el aumento de la tasa de alumbrado público de acuerdo al incremento poblacional	2	Terminación de convenios con la EEASA para recaudación de los valores económicos por medidor de energía eléctrica
		3	Incremento de la vinculación con la ciudadanía en el marco de la prevención de incendios	3	Comportamiento de la ciudadanía en la atención de emergencias y prevención de incendios
		4	Innovación tecnológica de manera constante en vehículos, equipos y herramientas bomberiles	4	En el país no existe empresas especializadas en aspectos bomberiles
		5	Normativas internacionales para la normalización de equipos, maquinaria y herramientas para la ejecución de la labor bomberil	5	Aparición de enfermedades que generan inestabilidad económica, social y política
		6	Aceptación favorable de la ciudadanía	6	Estar en una zona de alta probabilidad sismo volcánica
		7		7	Cambio en la normativa que afecta a la gestión institucional
<b>F</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>F O</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>F A</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
1	Personal con experiencia y solidario	1	Difundir integralmente los servicios que ofrece los Cuerpos de Bomberos de Tungurahua; así como, sus logros a la comunidad	1	Brindar capacitación respecto a la atención de emergencias y prevención de incendios (F1, F6, A3)

			con una estrategia de información y comunicación (F2, F6, O3, O6)		
2	Personal operativo que poseen títulos profesionales de pregrado y posgrado	2	Aprovechar el conocimiento de los profesionales para emplear herramientas técnicas destinadas a medir la satisfacción los clientes externos. (F2,O3,O6)	2	Elaborar y difundir campañas de información y sensibilización de las medidas de prevención, protección y socorro a la comunidad frente a siniestros dentro del marco de la competencia bomberil. (F1, F2, F6, A3)
3	Institución jerarquizada y disciplinada	3	Realizar convenios interinstitucionales que permita fortalecer el desarrollo institucional (F1, F2, F4, O1)	3	Conformar grupos especializados de respuestas antes eventos adversos (F1, F1, F6, A6)
4	Jefes comprometidos con la gestión de las organizaciones bomberiles	4	Aprovechar las innovaciones tecnológicas que contemplen los estándares legales vigentes (F5, O4,O5)	4	Mantener reuniones constantes para la renovación de convenios interinstitucionales (F4, F5, O2)
5	Presupuesto sustentado en normativa legal				
6	Presencia activa en la atención de emergencias y vinculación con la comunidad en la prevención de incendios				
<b>D</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>D O</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>D A</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>

1	Inadecuada planificación para la selección, capacitación y crecimiento profesional	1	Desarrollar planes de selección, capacitación y especialización con organismos a nivel nacional e internacional en armonía con la normativa legal (F1, O1)	1	Coordinar con la unidad de riesgos del GAD Municipal, y otros organismos de seguridad, los posibles riesgos potenciales de la provincia, así como determinar las acciones y protocolos a seguir ( D2, A5, A6)
2	Ausencia de métodos adecuados para el logro de objetivos	2	Desarrollar, implementar, controlar y mejorar los procesos que permitan el correcto despliegue de la estrategia ( F2, F3, F4, F5, F9, O1, O6)	2	Monitorear y tomar decisiones que impidan la materialización de condiciones que afecten a la gestión de los Cuerpos de Bomberos de Tungurahua. ( D2, D3, D10, A1, A7 )
3	Ausencia de los elementos orientadores	3	Potencializar el parque automotor de las estaciones de los Cuerpos de Bomberos de la provincia Tungurahua con el aprovechamiento de la normativa y las innovaciones tecnológicas ( D8, O4,O5)		
4	Estrategias se realizan de acuerdo a la necesidad del momento	4	Actualizar los equipos, herramientas y accesorios de las Compañías de los Cuerpos de Bomberos de la provincia Tungurahua (D6, O4, O5)		
5	Ausencia de control en procesos, tareas y actividades	5	Desarrollar, implementar, controlar y mejorar los procedimientos de atención de emergencias de acuerdo a la normativa nacional e internacional ( D5, O4, O5)		
6	Equipos, herramientas y accesorios desactualizados	6	Elaborar instrumentos para la evaluación del desempeño de los servidores (D11, O1)		

7	Ausencia de un método para gestionar las denuncias ciudadanas	7	Fomentar la capacitación, formación y especialización del personal de la institución por medio de contratación de servicios y/o convenios con instituciones locales, nacionales y extranjeras (D1, O1, O2)		
8	Flota vehicular desactualizada	8			
9	Ausencia de herramientas administrativas que afecta a los procesos de la organización	9			
10	Ausencia de métodos para la distribución de tareas y responsabilidades	10			
11	Ausencia de métodos para la evaluación del desempeño de los servidores	11			

## Anexo 9. Plan de capacitación y especialización de los servidores

Área:			Objetivo:										
Fecha de elaboración:													
Unidad	Nombre del curso o capacitación	Lugar	Tiempo (horas)	Horario	N° cupos	Régimen (externado, internado, no aplica)	Certificado a otorgarse		Materiales y equipos a suministrar por el proveedor	Aval de cursos (que entidades deben avalar el curso, ejemplo: SETEC, MDT, etc...)	Formación del personal técnico (perfil profesional del capacitador/es)	Valor por persona	Valor total grupal
Indicar la unidad a la cual esta dirigida la capacitación. Ejemplo: Dirección de Operaciones	Nombre de la capacitación, sea esta técnica o administrativa. Ejemplo: Acceso por cuerdas nivel 1.	Lugar en donde se realiza la capacitación. Ejemplo: En las instalaciones del Centro de Formación y Especialización.	Duración de la capacitación. Ejemplo: 80 horas	Horario de la capacitación. Ejemplo: 08:00 a 16:30	Cantidad de personas asistentes a la capacitación	Indicar si la capacitación se desarrolla en la institución o en instalaciones indicadas por los proveedores	Indicar los certificados a solicitar. Ejemplo: Certificado de acceso por cuerdas Nivel 1	Explicar los temas específicos con el cual se desarrolla la capacitación. Ejemplo: * Asensos y Descensos por cuerdas. * Tipos de nudos * Rescate en loop, entre otros.	Indicar los materiales que el proveedor debe poseer para la ejecución de la capacitación. Ejemplo * Cuerdas dinámicas semiestáticas de 60m * Mosquetones * Camilla Sked	Indicar que la capacitación sea avalada por las entidades nacionales o internacionales. Ejemplo: Ministerio del Trabajo y/o Organización Nacional Contra el Fuego (NFPA)	Solicitar la formación profesional de los capacitadores de acuerdo a la temática solicitada. Ejemplo: Instructor con certificación IRATA para acceso por cuerdas	Indicar el presupuesto referencial por persona	Indicar el presupuesto referencial total

Elaborado por:

Aprobado por:

### Anexo 10. Ejemplo de matriz del plan operativo

Objetivo estratégico	Actividades	Meta	Indicador	Programación (Cuatrimestre)			Presupuesto	Responsable
				C1	C2	C3		
				Fomentar en la comunidad una cultura de prevención para la reducción de riesgos de incendios	Desarrollar campaña para la sensibilización de los incendios forestales	100 % de campañas realizadas		
Incrementar una información continua de los servicios de los Cuerpos Bomberos de Tungurahua	Contratación de medios para la difusión de los servicios	100% de los servicios ejecutados	# de servicios ejecutados	25%	25%	50%	Por definir	Comunicación Social
Incrementar la efectividad de la gestión de los Cuerpos de Bomberos de la Provincia Tungurahua	Repotenciación, del parque automotor	100 % de proceso de adquisición realizado	% de proceso de adquisición realizado	25%	25%	50%	Por definir	Operaciones

Implementar un modelo de formación y especialización técnica y humanística para el desarrollo de los servidores de los Cuerpos de Bomberos de la provincia Tungurahua	Ejecución del Plan anual de Capacitación y Especialización al personal administrativo y operativo	100 % de capacitaciones y especializaciones ejecutadas	# de capacitaciones y programas de especialización ejecutadas	25%	25%	50%	Por definir	Talento humano
Optimizar la ejecución presupuestaria de los Cuerpos de Bomberos de Tungurahua	Contratación del servicio de seguros	100% del proceso ejecutado	% de proceso de contratación realizado	25%	25%	50%	por definir	Dirección Financiera

## Anexo 11. Estructura básica para elaboración de las actividades del plan operativo

### 1. Datos generales

#### 1.1. Nombre de la actividad

Identificar en pocas palabras, de acuerdo con su naturaleza (problema / necesidad) el nombre de la actividad a ejecutarse.

#### 1.2. Área ejecutora

Dirección generadora de la actividad:	Dirección de .....
Unidad ejecutora de la actividad:	
Nombre del responsable del seguimiento y cumplimiento de la actividad:	<i>Nombre</i> <i>Cargo</i>

#### 1.3. Cobertura y Localización

Señalar el área de influencia y el lugar en donde se llevará a cabo el mismo.

#### 1.4. Monto

Costo Total	Valor en dólares
-------------	------------------

#### 1.5. Plazo de Ejecución

Fecha Inicio estimada:	
Fecha Fin estimada:	
Meses de Duración:	

### 2. Diagnóstico

#### 2.1 Antecedentes y Marco Legal

Se colocará las referencias legales de las diferentes normativas, leyes, reglamentos, convenios, acuerdos ministeriales, ordenanzas, entre otras, que aplican para respaldar la ejecución de la actividad.

Deben incluirse todos los aspectos y circunstancias que motivaron la identificación y preparación de la actividad, básicamente debe contener información referente a ciertos indicadores cualitativos y cuantitativos que apoyen su comprensión.

### 3. Alcance

#### 3.1. Entregables

Definir los principales productos o servicios que se obtendrán de la actividad (renovación vehicular, actualización de equipos, entre otras)

#### 3.2. Objetivo

El objetivo proviene del nombre de la actividad y se redacta en verbo infinitivo el cual debe responder al problema central.

### 4. Recurso humano

#### 4.1 Equipo

Definir los roles / funciones para la ejecución (Detallar cargos y sus actividades).

Rol	Actividad

### 5. Beneficiarios

Describir los beneficiarios directos e indirectos.

Este punto se refiere a los beneficiarios de la ejecución; éstos pueden ser directos, como por ejemplo una unidad institucional, un proceso; e indirectos, como la ciudadanía.

### 6. Firmas de responsabilidad

Responsable	Firma
Elaborado por:	
Responsable del seguimiento y cumplimiento:	

Se debe detallar los nombres y el cargo de los responsables como los que se encuentra en el casillero de elaborado como ejemplo. En el casillero de responsable del seguimiento y cumplimiento debe colocarse el nombre del responsable de área.