



UNIVERSIDAD DE OTAVALO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ACTUALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
DEL CUERPO DE BOMBEROS DEL CANTÓN OTAVALO PARA
EL PERIÓDO 2022-2025**

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**JORGE LUIS LOZANO CORONEL
FRANKLIN LENIN GUAÑA HARO**

TUTOR:

MSc. Marina Soledad De La Torre Altamirano

Otavalo, agosto 2022



DIRECCIÓN DE POSGRADO

ANEXO 1.
DECLARACIÓN DE AUTORÍA y CESIÓN DE DERECHOS

Nosotros, **JORGE LUIS LOZANO CORONEL Y FRANKLIN LENIN GUAÑA HARO**, declaramos que este trabajo de titulación: "ACTUALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DEL CUERPO DE BOMBEROS DEL CANTÓN OTAVALO PARA EL PERÍODO 2022-2025" es de nuestra total autoría y que no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional. Así mismo declaramos que dicho trabajo no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo como autores la responsabilidad ante las reclamaciones que pudieran presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de cualquier responsabilidad al respecto.

Que de conformidad con el artículo 114 del Código Orgánico de la Economía Social, conocimientos, creatividad e innovación, concedo a favor de la Universidad de Otavalo licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra con fines académicos, conservando a mi/ nuestro favor los derechos de autoría según lo establece la normativa de referencia.

Se autoriza además a la Universidad de Otavalo para la digitalización de este trabajo y posterior publicación en el repositorio digital de la institución, de acuerdo a lo establecido en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior. Por lo anteriormente declarado, la Universidad de Otavalo puede hacer uso de los derechos correspondientes otorgados, por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

JORGE LUIS LOZANO CORONEL
C.C. 100251198-6



FRANKLIN LENIN GUAÑA HARO
C.C. 100294004-5

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Certifico que el proyecto de investigación titulado “**ACTUALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DEL CUERPO DE BOMBEROS DEL CANTÓN OTAVALO PARA EL PERÍODO 2022-2025**” bajo mi dirección y supervisión, constituye el trabajo de titulación para aspirar al título de Magister en Administración de Empresas de los estudiantes **GUAÑA HARO FRANKLIN LENIN Y LOZANO CORONEL JORGE LUIS**, cumple con las condiciones requeridas por el Reglamento de Trabajos de Titulación (Arts. 16 y 25).

En Otavalo, a los 22 días del mes de Junio de 2022.

Tutor del Trabajo de Titulación

MSc. Marina Soledad De La torre Altamirano
C.C. 1002817185

DEDICATORIAS

Dedico con todo mi corazón este trabajo a mi esposa Jennifer Alejandra Pacheco Ruiz y a nuestra hija Melissa Alejandra Lozano Pacheco a quienes amo tanto y agradezco por tenerme tanta paciencia, estar a mi lado en todo momento y por darme su amor todos los días, lo que me motiva a cumplir todo lo que me proponga, gracias por ser mi pilar fundamental para alcanzar y terminar este programa de estudios. A mis padres Jorge y Carmen que siempre están ahí cuando los necesito y diciéndome que el esfuerzo tendrá sus recompensas. La formación nos alienta a ser mejores como profesionales, pero la familia nos sustenta a nivel personal.

Con todo mi cariño y amor para ustedes.

Jorge Luis Lozano Coronel

El presente trabajo está dedicado al ser supremo que creó todo cuanto existe, Dios, a mis padres por ser mi guía en cada paso que he dado, a mi esposa Adriana Luna quien de manera incondicional me ha brindado su apoyo durante todo este proceso de estudios, a mis hijos Alejandro y Tadeo quienes son mi razón de continuar preparándome profesionalmente y demostrar ser un mejor ser humano día a día.

Franklin Lenin Guaña Haro

AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento va para la Virgencita del Cisne que siempre nos cuida con su manto, a mi tutora de tesis, MSc. Marina Soledad De La Torre Altamirano, por su empeño, dedicación y esfuerzo en emplear sus amplios conocimientos en la dirección de este trabajo investigativo y a la universidad de Otavalo por haberme permitido formar parte de esta maestría.

De igual manera al Capitán (B) Carlos López y al Sargento (B) Segundo Yamberla y a todos los funcionarios del Cuerpo de Bomberos del Cantón Otavalo, quienes nos facilitaron la información para poder realizar el proceso de Investigación.

Jorge Luis Lozano Coronel

Inicio agradeciendo a Dios y a todos quienes hicieron posible el cumplimiento de esta meta tan anhelada, a mi familia Guaña Haro, por ser el respaldo y pilar fundamental en este proceso, a mi tutora Msc. Soledad De La Torre, quien presto su conocimiento y contingente para la continuidad del presente trabajo, a la Universidad de Otavalo, por ser la casona Universitaria que nos acogió en el programa de estudios.

Agradecer de manera especial al Capitán (B) Carlos López, Sargento (B) Segundo Yamberla funcionarios del Cuerpo de Bomberos del Cantón Otavalo, por brindarnos el espacio y proporcionar la información necesaria para la elaboración de este trabajo.

Franklin Lenin Guaña Haro

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESION DE DERECHOS	Error! Marcador no definido.
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	ii
DEDICATORIAS	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
2. Objetivos de la investigación	5
2.1. Objetivo general	5
2.2. Objetivos específicos.....	5
3. Justificación	6
4. Metodología.....	8
5. Presentación de resultados	11
5.1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	11
5.1.1. Planificación	11
5.1.2. Planificación estratégica	12
5.1.3. Fundamentación de la planificación estratégica.	13
5.1.4. Etapas de la planificación estratégica	14
5.1.5. Diagnóstico organizacional.	16
5.1.6. Modelos de planificación estratégica	20
5.1.7. Gestión estratégica prospectiva de negocios	29

5.2. CAPITULO II. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL BOMBEROS OTAVALO.....	34
5.2.1. Marco legal institucional	34
5.2.2. Valores institucionales	38
5.2.3. Productos y servicios	39
5.2.4. Entrevistas dirigidas a las autoridades del cuerpo de bomberos del cantón otavalo	44
5.2.5. Encuestas dirigidas al personal administrativo del cuerpo de bomberos del cantòn otavalo	45
5.3. CAPÍTULO III PROPUESTA PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CUERPO DE BOMBEROS DEL CANTÓN OTAVALO	52
5.3.1. Análisis ambiental	52
5.3.1.1. Ambiente externo	52
5.3.1.2. Ambiente interno	55
5.3.2. FORTALECIMIENTO DE LA ESTRATEGIA	66
5.3.2.1. Visión	66
5.3.2.2. Misión.....	67
5.3.2.3. Objetivo estratégico.....	67
5.3.2.4. Políticas institucionales	69
5.3.3. Programas y actividades del plan de acción	73
5.3.4. Implementación de la estrategia	75
5.3.5. Procedimientos para poder ejecutar el plan propuesto	77
5.3.6. Kpi para el cuerpo de bomberos del cantón otavalo.	79
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	83

RESUMEN

El Cuerpo de Bomberos del cantón Otavalo adscrito al Gobierno Autónomo Descentralizado de Otavalo, es una entidad pública complementaria de seguridad del derecho público, brindando apoyo a la prevención, protección y extinción de incendios, también como apoyar en otros eventos, además de llevar a cabo situaciones de rescate y crisis, Prevención de vida de los seres humanos y bienes. Por lo tanto, se ha implementado un plan de estrategia institucional para lograr objetivos institucionales a fin de garantizar el servicio, la calidad y calidez para los ciudadanos. Este plan de estrategia institucional incluye el período de 2022-2025, que ayudará a la gestión moderna, brindando mejores servicios a los ciudadanos. Esta herramienta de gestión institucional mejorará las oportunidades internas, contiene un aviso de los factores principales, como la visión, los principios, la política, los objetivos estratégicos; y, sobre todo, la estrategia para lograr sus objetivos. Este instrumento de planificación permite sintonizar los cambios ante las nuevas demandas de la sociedad, que conllevan a una o más ventajas competitivas.

Palabras clave: seguridad, prevención, protección, extinción de incendios, objetivos estratégicos.

ABSTRACT

The Fire Department of the Otavalo canton, attached to the decentralized autonomous government of Otavalo, is a complementary public security entity of public law, providing support for the prevention, protection and extinction of fires, as well as supporting other events, in addition to carrying out rescue and crisis situations, prevention of life of human beings and property. Therefore, an institutional strategy plan has been implemented to achieve institutional objectives in order to guarantee service, quality and warmth for citizens. This institutional strategy plan includes the period of 2022-2025, which will help modern management, providing better services to citizens. This institutional management tool will improve internal opportunities, it contains a notice of the main factors, such as vision, principles, policy, strategic objectives; and, above all, the strategy to achieve its objectives. This planning instrument allows the changes to be tuned to the new demands of society, which lead to one or more competitive advantages.

Keywords: safety, prevention, protection, firefighting, strategic objectives.

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es un proceso administrativo que se desarrolla alineado a la misión, visión, y valores de las organizaciones, para establecer el camino a seguir en un período específico y las acciones a desarrollar como estrategias, para alcanzar los objetivos planificados. Para lograr lo expuesto es necesario generar un análisis de la empresa e identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la institución, una vez definida la situación actual se generan estrategias y acciones que nos conduzcan al cumplimiento eficaz y eficiente de su misión y visión.

El Cuerpo de Bomberos del Cantón Otavalo mediante ordenanza publicada en el Suplemento-Registro Oficial N° 901 conforme a lo estipulado en el Artículo 12, es una entidad eminentemente técnica adscrita al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Otavalo (GDMCO), con autonomía administrativa y financiera, presupuestaria y operativa.

Actualmente cuenta con un plan estratégico institucional vigente durante el periodo 2018-2021 el mismo que debe ser evaluado y actualizado para el periodo 2022-2025; la actualización del Plan Estratégico Institucional del Cuerpo de Bomberos del Cantón Otavalo busca ejecutar cambios trascendentales para consolidar proyectos que optimicen los servicios de seguridad y garanticen el cumplimiento de su labor consolidando la confianza de la ciudadanía.

El Benemérito Cuerpo de Bomberos del Cantón Otavalo al momento maneja una planificación que no se encuentra acorde con la realidad institucional y que no orienta de manera adecuada las acciones a ser desarrolladas, lo cual ha limitado su capacidad de respuesta a las necesidades de seguridad de la comunidad de acuerdo a las competencias encomendadas. Por otro lado, el proceso de actualización del Plan Estratégico Institucional se encuentra normado de manera legal, lo cual especifica que, al momento, la institución está incumpliendo con la ley y que no cuenta con una planificación actualizada eficiente, eficaz, excelente y segura.

Cabe señalar que para la actualización del Plan Estratégico Institucional se debe considerar el cambio de estrategias y una adecuada asignación de los recursos económicos y humanos, al igual que de su optimización en la gestión. En este contexto es imprescindible investigar la situación actual de la empresa, establecer los objetivos y metas que se desean alcanzar, y definir el plan de acción para que se pueda alcanzar las metas definidas.

En este contexto, la elaboración de un Plan Estratégico Institucional para el Cuerpo de Bomberos del Cantón Otavalo, sirve para ampliar la definición de servicios, considerar quienes son los beneficiados y establecer los requerimientos de la comunidad a los cuales debe dar respuesta.

Para ello la investigación se divide en tres apartados, partiendo inicialmente de la fundamentación teórica y las bases conceptuales que guiarán la elaboración del modelo de gestión para la planificación institucional

En el segundo apartado, se determina cual es la matriz FODA del Cuerpo de Bomberos del Cantón Otavalo determinando sus fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas, en base al levantamiento de entrevistas y encuentros orientadas a definir el diagnóstico situacional.

Una vez desarrollada la tabulación de los resultados de la aplicación de estas herramientas, se procede a establecer la propuesta del Plan Estratégico Institucional del Cuerpo de Bomberos del Cantón Otavalo para el período 2022-2025

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

“La creación del primer cuerpo de vigiles recayó en Marco Licinio Craso, un general y político considerado el hombre más rico de Roma quien, viendo los frecuentes fuegos como una gran oportunidad de negocio, decidió crear una brigada privada de quinientos hombres para apagar los recurrentes incendios que azotaban demasiado a menudo la ciudad. Considerando que los costos se negociaban en el momento de presentarse un incendio Marco Ignacio Rufo creó un cuerpo de vigiles para luchar contra el fuego formado por esclavos de su propiedad, lo que proporcionó a la ciudadanía una brigada gratuita que intervenía cada vez que se producía un siniestro”. (N. Sadurní, 2021)

En el Ecuador “esta entidad dio inicio a sus actividades desde la época de la conquista. Inicialmente se denominaron los “APAGA FUEGOS” y se encontraba integrada por personas voluntarias que tenían como fin combatir los tantos incendios que afectaban a la comunidad. Sin embargo, con el tiempo, hubo la necesidad de crear una verdadera institución bomberil organizada y dotada de recurso humano capacitado para tan loable y sin igual tarea, la misma que fue creada el 17 de agosto de 1835 por el entonces Presidente de la República, Vicente Rocafuerte.

En el año 1969, en base a la necesidad de cubrir emergencias el jefe político del Cantón Otavalo, mediante oficio N° 212-JPO solicita el apoyo al Ministerio de previsión social y defensa contra incendios para la creación del Cuerpo de Bomberos del Cantón Otavalo, el mismo que se crea con fecha 1 de octubre, mediante Acuerdo Presidencial N° 2593, designando como primer jefe interino al señor Marco Tulio Tehanga.

Desde entonces se inician las actividades de esta institución con la finalidad de precautelar la integridad de la ciudadanía, y dado que es una institución autofinanciada

con los recursos que establece la normativa legal se ha crecido en infraestructura, en bienes muebles e inmuebles tanto en su estación central y en la compañía ubicada en la parroquia de San Pablo cuenta con un parque automotor de 23 unidades operativas para el servicio y atención de emergencias en el Cantón, distribuidas en 3 ambulancias, 2 Tanqueros, 2 Autobombas, 1 autobomba contra incendios polivalente urbano forestal, 3 unidades de rescate, 1 unidad de Ataque rápido, 1 furgoneta de vinculación comunitaria, 1 camioneta de prevención, 1 unidad de Jefatura, 2 unidades de vehículos, 6 motos para forestales e inspecciones demostrando ser una institución pública que presta sus servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios, así como de brindar apoyo en otros eventos adversos.

El área de planificación del Cuerpo de Bomberos del Cantón Otavalo entra en vigencia a partir del año 2016 con la aprobación de su estatuto, siendo responsable de desarrollar de formar anual el plan operativo, sin embargo, no se desarrollaba un PEI.

En el año 2018 el CBCO aprueba su primer Plan Estratégico Institucional el cual no cuenta con un orden estructural adecuado para su cumplimiento y medición de desempeño, los POAS aprobados para los siguientes años no cuentan con un lineamiento para dar cumplimiento a lo establecido dentro del Plan Estratégico Institucional 2018-2021.

El CBCO deberá contar con un PEI que cumpla con la normativa legal vigente, cumplimiento desde la Constitución hasta la ordenanza municipal, que cuente con las estrategias necesarias para el buen funcionamiento de la institución y el mejoramiento de los servicios, en base al entorno, misión y visión.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. OBJETIVO GENERAL

Actualizar el Plan Estratégico Institucional del Cuerpo de Bomberos del Cantón Otavalo para el periodo 2022-2025.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar las bases teóricas y legales para la actualización del plan estratégico del Cuerpo de Bomberos del Cantón Otavalo
- Evaluar la situación actual de la planificación y gestión administrativa del Cuerpo de Bomberos del Cantón Otavalo.
- Establecer la propuesta de actualización del plan estratégico para el Cuerpo de Bomberos del Cantón Otavalo para el periodo 2022-2025.

3. JUSTIFICACIÓN

El Cuerpo de Bomberos del cantón Otavalo, es una institución pública con una trayectoria de más de 50 años de labor y servicio permanente a la ciudadanía, cuya finalidad es prevenir, proteger, socorrer y extinguir incendios; de igual manera defender a la ciudadanía y a las propiedades en catástrofes y siniestros ya sean de origen natural o antrópica, efectuar rescates y salvamentos, capacitar a la ciudadanía para prevenir y mitigar riesgos, todo al marco de la Ley y los reglamentos que los rige; por ello cuenta con personal calificado, eficiente y eficaz, contando con infraestructura y equipos adecuados para brindar a la ciudadanía un servicio oportuno y de calidad.

El Cuerpo de Bomberos del Cantón Otavalo implementa en el año 2016 la Dirección de Planificación, y en el año 2018 desarrolla por primera vez un Plan Estratégico Institucional, sin contar con técnicos en el área administrativa que coadyuven a desarrollar un documento técnico que oriente adecuadamente la gestión administrativa de la organización. Esto se ha convertido en un problema institucional ya que no se ha logrado el cumplimiento del plan estratégico institucional 2018-2021, los objetivos estratégicos no son claros, las metas no son cuantificables, no se cuenta con los indicadores correspondientes para lograr la optimización de los procesos internos y el uso eficiente de todos los recursos económicos, financieros, logísticos y tecnológicos, entre otros.

Siendo el objetivo de mantener un servicio eficaz y eficiente, la institución debe contar con las herramientas de planificación adecuadas que le permitan determinar el direccionamiento estratégico que conyuga a enfrentar los retos actuales en cuanto a las necesidades del Cantón, es por ello que la finalidad del presente trabajo es realizar la actualización de un Plan Estratégico Institucional que cuente con las estrategias y acciones que nos permitan adquirir una cultura organizacional que conlleve al cumplimiento de los objetivos establecidos en su misión y visión.

El Plan Estratégico Institucional del Cuerpo de Bomberos del Cantón Otavalo deberá estar articulado al plan de desarrollo y ordenamiento territorial del cantón Otavalo, en

el marco de la constitución y de la normativa legal vigente que regula la entidad y la planificación nacional. La actualización de los instrumentos de planificación nos permitirá garantizar la ejecución de los planes, programas y proyectos previamente aprobados, que mejoren el desarrollo institucional y le permita continuar siendo una entidad que fortalece las capacidades de sus recursos humanos demostrando su profesionalismo para enfrentar situaciones emergentes.

La actualización del Plan Estratégico Institucional se debe enfocar en garantizar el crecimiento institucional para brindar un servicio de prevención, protección, socorro y extinción de incendios; así como de apoyo en otros eventos adversos de origen natural o antrópico con el propósito de precautelar la seguridad de la ciudadanía, dicho documento debe ser presentado ante el Consejo de Administración y Disciplina quien elevará a conocimiento del Consejo Municipal para la respectiva aprobación como lo indica la normativa vigente.

Por lo cual es necesario realizar un esquema metodológico con una secuencia que permita cumplir los requisitos para la formulación de la planificación institucional y la gestión pública, así mismo, forme parte de la cultura organizacional del Cuerpo de Bomberos del Cantón Otavalo, para cumplir la razón de su misión, estandarización de servicios y proyección al futuro deseado de acuerdo a sus competencias.

En este contexto, el presente documento se enmarca en la línea de gestión estratégica prospectiva de negocios sustentables, una de las líneas de investigación establecidas por la Universidad de Otavalo, con el fin de lograr ejecutar buenas prácticas de la gestión para hacer un uso adecuado de los recursos en el corto, mediano y largo plazo y obtener el cumplimiento de sus presupuestos y los objetivos que se necesitan ejecutar dentro del Plan estratégico Institucional.

4. METODOLOGÍA

La presente investigación tiene un enfoque de mixto (cuantitativo y cualitativo), y considera los métodos, inductivo, deductivo y de observación.

La investigación cuantitativa según el autor David Neill (2017) en su obra “Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica”, es aquella que, se realiza para obtener y evaluar información, utilizando un enfoque estadístico y matemático. Esta se obtiene de datos que provienen de fuentes que permiten analizar y encontrar diferencias en ellos. Para este estudio parte de los resultados de las encuestas realizadas y se presentará en forma de gráficos, tablas y estadísticas.

La aplicación del análisis cualitativo en este estudio se basa en realizar un contacto con los sujetos que proporcionan la información para la elaboración de la propuesta de investigación, la investigación cualitativa abarca el estudio, uso y recolección de información a través de conocer experiencias mediante entrevistas, realizadas a personal directivo de la institución bomberil.

Método Inductivo. - Según el autor Rodolfo Rivas, en su libro “Manual de Investigación (2007) “es el método científico más usual ya que en él pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación.

El uso de este método nos permitirá conocer aspectos específicos del cuerpo de Bomberos del Cantón Otavalo que son de relevancia para nuestra investigación, así como: registrar la calidad de la atención a usuarios internos y externos, clasificar los procedimientos y servicios de acuerdo a la innovación y diagnosticar la apropiada aplicación de la planificación estratégica en todas las áreas del organigrama del Cuerpo de Bomberos del Cantón Otavalo.

Método Deductivo. – Es el método científico que consiste en extraer una conclusión con base en una premisa a partir de una serie de premisas o principios, en este sentido, es un proceso de pensamiento que va de lo general a lo particular.

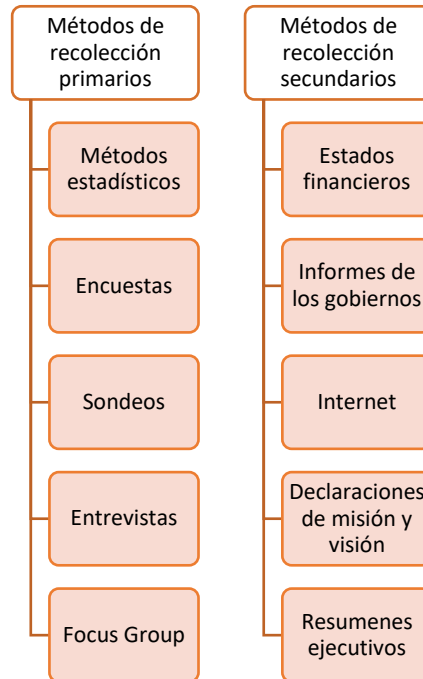
Según el autor, Bayron Prieto (2017) en su obra “El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia del procesamiento d adquisición de evidencias digitales”, determina que el método deductivo es de gran importancia para el desarrollo del presente proyecto ya que con este método se llegará a conocer los hechos que han generado la problemática y situación actual, en el caso que nos ocupa de la planificación del Cuerpo de Bomberos del Cantón Otavalo, se procederá al análisis de documentos como: planes anuales, planes estratégicos, estrategias de innovación, ejes estratégicos, normativa interna y la misión y visión de la institución.

Método de Observación. – Este método según algunos autores como Sierra y Bravo (1984), la define como: “la inspección y estudio realizado por el investigador, mediante el empleo de sus propios sentidos, con o sin ayuda de aparatos técnicos, de las cosas o hechos de interés social, tal como son o tienen lugar espontáneamente”, a su vez los autores Van Dalen y Meyer (1981) “consideran que la observación juega un papel muy importante en toda investigación porque le proporciona uno de sus elementos fundamentales; los hechos”.

Esta herramienta es de valiosa importancia para la elaboración del presente proyecto ya que nos permite realizar una investigación objetiva observando de manera directa, cuidadosa y crítica, la forma en la que se van a registrar datos que faciliten la interpretación en base a las problemáticas existentes en la institución logrando así obtener un adecuado Plan Estratégico Institucional para el Cuerpo de Bomberos del Cantón Otavalo.

Las fases a desarrollar en el trabajo de investigación en este sentido son:

Identificación de la situación inicial, para lo cual, se utilizarán dos tipos de diagnóstico el FODA y el PEST, para lo cual se utilizará como base los resultados de las encuestas realizadas y los distintos informes creados por la institución.



Como fuentes de recolección de la información se utilizan las encuestas al personal de la institución y un modelo de entrevista externa para conocer la percepción del público; además se recopila información bibliográfica histórica del CBCO, y página web institucional.

La siguiente etapa corresponde a la descripción del perfil de capacidad interna, del modelo a implementar para la propuesta el cual se seleccionará de acuerdo a la realidad de la institución, en las mismas que se incluirán los indicadores de evaluación y medición.

5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5.1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

5.1.1. PLANIFICACIÓN

Para poder llegar al concepto más acertado es importante que revisemos algunos conceptos de diversos autores que parten desde que es un plan hasta llegar a qué es una planificación.

Algunos autores definen de la siguiente manera lo que es un plan:

- a) Según Ossorio, plan es “la toma anticipada de decisiones destinada a reducir la incertidumbre y las sorpresas, y a guiar a la acción hacia una situación deseada, mediante una instrumentación reflexiva de medios.” (SENPLADES, 2012, p. 11)
- b) Un plan es una serie o de pasos o procedimientos que buscan conseguir un objeto o propósito de dirigirla a una dirección, el proceso para diseñar un plan se le conoce como planeación o planificación. (Redacción, 2021)
- c) Ortega define al plan no solo como un documento de perspectivas y previsiones, sino como el instrumento más eficaz para racionalizar la intervención (SENPLADES, 2012, p. 11)

De las citas mencionadas podemos agregar que el plan es la unión de alineaciones técnicas de modelos sistemáticos que inducen a la solución de un problema en función de objetivos y metas de mediano, corto y largo plazo dentro de una institución en el que se optimice los recursos.

Por ende podemos analizar los siguientes conceptos de la planificación:

- a) “La planificación es un método de intervención para producir un cambio en el curso tendencial de los eventos. Por ello, cuando se la aplica a la conducción de la sociedad, está influida por las ideas que orientan tal sociedad y está limitada por las condiciones en que esta sociedad se desarrolle” (SENPLADES, 2012)

b) “La planificación es la estructuración de una serie de acciones que se llevan a cabo para cumplir determinados objetivos. La planificación suele relacionarse mucho con el mundo corporativo, cuando las empresas desarrollan su plan de negocio. Sin embargo, hay otros ámbitos donde este término se puede aplicar”. (Economipedia, 2020)

c) La planificación es un “proceso que pretende racionalizar y regular —parcial o totalmente— la organización del esfuerzo de una sociedad por lograr sus objetivos de desarrollo económico y social” (SENPLADES, 2012, p. 12)

Se puede definir que la planificación es tener la visión para el corto, mediano y largo plazo, esto implica ordenar el conjunto de acciones que debemos desarrollar para alcanzar un objetivo o varios objetivos, con esto es importante la priorización de las tareas que se prevean realizar. Para llegar a esto debemos hacernos las siguientes preguntas:

- ¿Qué se va a hacer?
- ¿Por qué se hará?
- ¿Cuándo se hará cada actividad y en qué orden?
- ¿Con qué recursos humanos y materiales se realizará? (Dr. Julian Laski, 2021, pág. 4)

5.1.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

“Luego de revisar que es plan y que es planificación podemos definir que la planificación estratégica:

- Se la realiza a largo plazo
- Define los objetivos y estrategias que la organización realizará a futuro, en distintas áreas
- Analiza las cosas que en ese futuro pueden cambiar y afectarles positiva o negativamente en caso de no enfrentarlas

- Ese gran objetivo se convierte en nuestro camino a seguir” (Dr. Julian Laski, 2021, p. 9)

La planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo, de hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados pues tanto uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos.

Según Rojas Lopes (2012), la planificación estratégica, no significa pensar estratégicamente, sino pensar en forma racionalizada, descompuesta y articulada respecto de las estrategias a implementar. El objetivo central de la planeación estratégica es lograr el máximo provecho de los recursos internos seleccionado al entorno donde se han de desplegar tales recursos y la estrategia de despliegue de recursos.

Según Chiavenato, (2011) define que: la planificación estratégica es un proceso esencial en la organización que se encarga de trazar las directrices para definir los planes de acción que generan sus ventajas competitivas y sustentabilidad a largo plazo. La planeación estratégica identifica los recursos potenciales, alinea las competencias, reconoce las fortalezas, debilidades y establece el conjunto de medidas integradas que se aplicaran para asegurar que la organización alcance los resultados planeados. Sin embargo, esta solo lograra su máxima eficacia cuando todas las personas que la componen, como conjunto permanente y orquestado, la acepten, la entiendan y la apliquen en la práctica. (1library.co, 2014).

5.1.3. FUNDAMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

“Joaquín Rodríguez Valencia define la planeación estratégica como todo un proceso que comienza con la determinación de fijar objetivos mayores, es decir, objetivos generales de toda la organización, seguido de fijar políticas y estrategias, las cuales nos servirán de guía para la adquisición, uso y disposición de los recursos para la realización de los objetivos generales que se plantearon.

Por su parte, Sergio Hernández y Rodríguez afirman que la corriente de la planeación estratégica cubre la fase de la administración clásica. Se basa con más detalle en el análisis de las tendencias económicas y sociales en que se desenvuelve y desenvolverá la empresa a mediano y largo plazos.

Es importante evaluar los factores internos y los externos (FODA) por medio de herramientas, y fija objetivos estratégicos competitivos para afrontar la competencia. Asimismo, el análisis FODA permite determinar riesgos y planes contingentes para actuar en el momento requerido”.

(Curso de Administración de Empresas, 2020)

5.1.4. ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

“El ciclo o etapas de la planificación comprende tres fases: la formulación, la implementación y el seguimiento y evaluación.

- **Formulación del plan:**

Dentro de esta primera etapa se contempla el diagnóstico y el estudio de la realidad en la que se maneja el negocio o la institución por lo que la propuesta de acciones indican la forma de solucionar los problemas y necesidades que se definen en el proceso.

- **Implementación del plan**

Después de revisar la formulación del plan y definir las acciones propuestas procedemos con la ejecución respectiva de acuerdo a la programación en base a los objetivos a corto, mediano y largo plazo que tengan planificados.

- Seguimiento y evaluación

En esta etapa procedemos a realizar una oportuna validación del cumplimiento de los objetivos y acciones que se plantearon en las etapas anteriores por lo que es importante verificar el análisis de los resultados obtenidos a fin de conocer si el plan, sus objetivos y sus resultados están acorde a la etapa de análisis en base a la misión y visión de la institución". (SENPLADES, 2012, pág. 12)



5.1.5. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.

El diagnóstico organizacional al ser la primera fase de una planificación adecuada debe desarrollarse de manera responsable en todos los niveles para ello existen diversos modelos de diagnóstico que pueden ser aplicados en la organización:

Análisis FODA

Este análisis permite construir la planeación estratégica con base en el análisis interno de la empresa frente al contexto del mercado. Consiste en un cuadrante que identifica y enumera las fortalezas y debilidades de la empresa, y las entrelaza con las oportunidades y amenazas del mercado. Su función es desarrollar planes de acción. Estos deben estar enfocados a resolver los problemas situacionales de la organización en la industria. Además, direcciona a la organización hacia su crecimiento aprovechando las cualidades positivas y oportunidades del sector.

Si una de las debilidades de tu empresa está relacionada con las habilidades comunicativas, puedes revisar los programas que Berlitz tiene disponible. Contamos con cursos y certificaciones sobre comunicación corporativa, capacitación cultural y servicios de traducción. (Berlitz México, 2020)

El análisis FODA se define como un acrónimo de las palabras “fortaleza, oportunidades, debilidad y amenazas”, en inglés se denomina Análisis Swot (Strengths, Weakneses, Oportunities, Threatens), esta es una técnica de análisis de investigación de mercado efectiva.

El análisis FODA se utiliza para evaluar el desempeño de una organización en el mercado y se utiliza para desarrollar estrategias comerciales efectivas.

Hoy en día este marco de análisis es una fuente confiable en la que las organizaciones se apoyan para evaluar y comprender el alcance de las oportunidades y amenazas mediante el análisis de sus fortalezas y debilidades.

Las fortalezas y debilidades son principalmente útiles para el análisis interno de una organización. Para mejorar estos factores, es necesario realizar un trabajo constante en la organización. Sin embargo, las oportunidades y amenazas son externas (en términos de competencia, precios, asociados, etc.) a una organización y no tienen control sobre los cambios que podrían ocurrir por factores externos. (QuestionPro, 2022)

Análisis PEST

Permite analizar el mercado desde un punto de vista macro. Por lo general, es el paso anterior para realizar el análisis FODA, ya que permite identificar las oportunidades y amenazas del mercado. Este modelo se basa en analizar factores cruciales dentro del territorio comercial. Estos aspectos son: políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

Con el tiempo el análisis PEST ha sido llamado análisis PESTAL, ya que algunos autores han añadido otros factores. Estos aspectos son ambientales y legales, separándolos de los factores políticos. (Berlitz México, 2020)

El origen del análisis PEST se remonta a 1968 con la publicación de un ensayo sobre marketing titulado “Análisis macro-ambiental en gestión estratégica” realizado por los teóricos Liam Fahey y V. K. Narayanan que fueron sus precursores.

El modelo PEST se centra en aquellos elementos que conforman el entorno en el cual se desarrollan las organizaciones, es decir, estudia aquellos sectores que no dependen directamente de la empresa, sino de los contextos a los que pertenece ésta, ya sea económico, político o social, por ejemplo.

El análisis PEST se compara en ocasiones con el análisis FODA, pero en este caso la diferencia es que este último depende en una parte directa de la empresa ya que analiza campos internos como las debilidades y fortalezas que tiene. Por el contrario, el análisis PEST se centra en el contexto del proyecto o empresa. (Rosario Peiró, Economipedia, 2017)

Análisis de brechas (GAP Analysis)

El modelo de análisis de brechas analiza la posición de la empresa dentro del mercado. Ayuda a identificar hacia dónde quiere llegar la empresa. Con esta metodología se analiza de manera secuencial el estado actual de la empresa.

Determina las expectativas a futuro de la organización, enlistando las brechas y obstáculos para alcanzar los objetivos. Además, ayuda a observar los aspectos a mejorar para cumplir metas. Este modelo está indicado para realizar una planeación estratégica con enfoque al crecimiento de la organización. (Berlitz México, 2020)

El análisis de brechas se define como un método para evaluar las diferencias entre el desempeño real y el desempeño esperado en una organización o negocio.

El término “brecha” se refiere al espacio entre “donde estamos ahora” (el estado actual) y donde “queremos estar” (el estado objetivo). Un análisis de brechas también puede ser referido como análisis GAP evaluación de necesidades o análisis de brechas de necesidades.

Considera hipotéticamente, como organización has fabricado un producto A. Este producto ha llegado a la audiencia objetivo en el mercado. El producto A tiene todas las cualidades para sobresalir en el mercado, las características correctas, el margen de precios, y la demanda. Sin embargo, por alguna razón, el producto no funcionó bien en el mercado. (QuestionPro, 2022)

Blue Ocean Strategy

Este modelo apunta a buscar la situación más favorecedora. Propone que lo mejor para una organización es desarrollarse dentro de un mercado no disputado. Busca evitar los mercados demasiado explorados y, por ende, más competitivos. Consiste en desarrollar el plan con el objetivo de posicionar a la empresa dentro del panorama no disputado, es decir, el *océano azul*. Ambos panoramas cuentan con diferentes cualidades, las cuales son:

- Océano rojo: (este es el que se debe evitar) Competir en mercados ya existentes, destinar demasiados recursos para ganar a la competencia, explorar la demanda ya existente, escoger entre costo y diferenciación.
- Océano azul: (recomendado) Crear nuevos mercados, desenvolverse en situaciones menos competitivas, generar una nueva demanda a través del desarrollo de nuevas propuestas de valor, perseguir un menor costo operacional y generar una mayor diferenciación. (Berlitz México, 2020)

Es un concepto desarrollado por el profesor W. Chan Kim y demás colaboradores en la década de 1990, este se define como una estrategia empresarial basada en la exploración y explotación de mercados de competencia irrelevante, es decir, inexistente.

De ahí surge la analogía de blue ocean strategy, que es un entorno con amplio potencial de crecimiento y un profundo pero calmado mercado por cubrir.

El desarrollo de tal estrategia por parte de Chan Kim y Renée Mauborgne se tradujo en la publicación en febrero del 2005 del libro Blue ocean strategy, que es una síntesis exhaustiva enfocada no solo desafiar lo que se pensaba sobre la competencia en el mercado, sino también a identificar los pasos que debe seguir una empresa para pasar finalmente de los océanos rojos a los océanos azules. (Euroinnova Business School, 2020)

Análisis PORTER

Este modelo es el paso previo para el análisis FODA. Ayuda a identificar amenazas y oportunidades. También sirve para identificar si el modelo de negocio se encuentra en el *océano azul* midiendo el atractivo del mercado. El análisis PORTER mide las fuerzas del mercado, entre ellas se encuentran:

- La rivalidad y la competencia del mercado.
- Amenaza de nuevos competidores.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los clientes.
- Amenaza de nuevos productos y servicios.

En Berlitz contamos con programas de comunicación especializados en lenguaje técnico y profesional por sector. Estos te ayudarán a dominar el idioma inglés empresarial. Te invitamos a conocer nuestros programas y áreas específicas. El conocimiento de un léxico profesional es esencial en el mundo de los negocios. (Berlitz México, 2020)

El modelo de las 5 fuerzas de Porter constituye una metodología de análisis para investigar acerca de las oportunidades y amenazas en una industria determinada.

En otras palabras, este modelo investiga si es rentable crear una empresa en un determinado sector, en función de la estructura del mercado.

Cada una de las cinco fuerzas de Porter es un factor que influye en la capacidad de obtener beneficios. Las cinco fuerzas son las siguientes:

- Intensidad de la competencia actual.
- Competidores potenciales.
- Productos sustitutos.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los clientes.

Todo ello está desarrollado en el libro “Estrategia competitiva: Técnicas para analizar industrias y competidores” de Michael E. Porter, publicado en 1982. (Alfonso Peiro Ucha, Economipedia, 2015)

5.1.6. MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

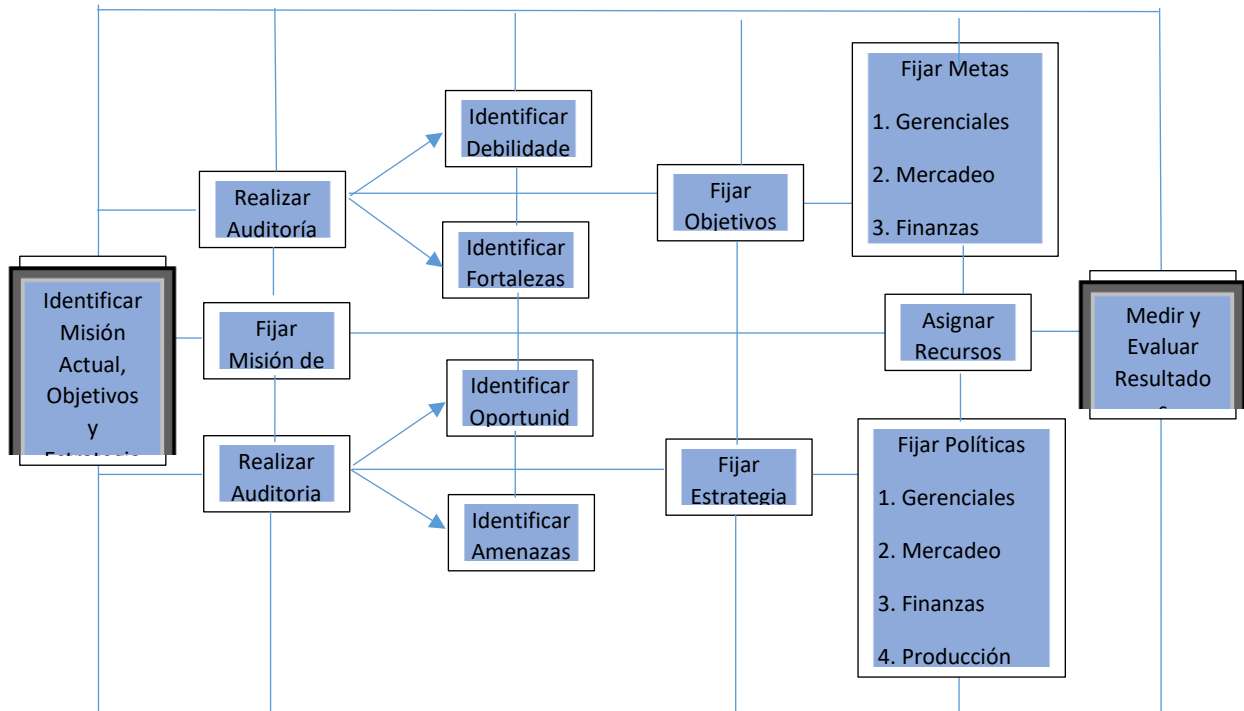
La planeación estratégica tiene como finalidad determinar los objetivos y estrategias a desarrollar en la organización para posteriormente poder definir las acciones que la empresa necesita cumplir para alcanzarlos. Existen varios modelos para desarrollarla, algunos de estos son:

- **Modelo de Fred David**

El modelo del Dr. Fred David afamado catedrático, el cual representa su modelo como un enfoque objetivo y sistemático, en el que se organiza la información

cuantitativa y cualitativa para tomar decisiones efectivas dentro de una organización, bajo diferentes condiciones inciertas, la objetividad de la información procesada son las que permitirán el abordaje del éxito.

Modelo de Fred David



Para determinar su misión, primero define cuáles son sus metas, estrategias y objetivos para que al momento de la auditoría interna y externa puedan identificar y analiza a través de oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas la situación actual de la organización; es decir de los objetivos fijar las metas y de las estrategias, crear políticas; se enfatiza en el control de procesos por lo que el último paso es medir los resultados para la toma de decisión sea para cambiar, mejorar o eliminar.

- **Modelo de Wheelen y Hunger**

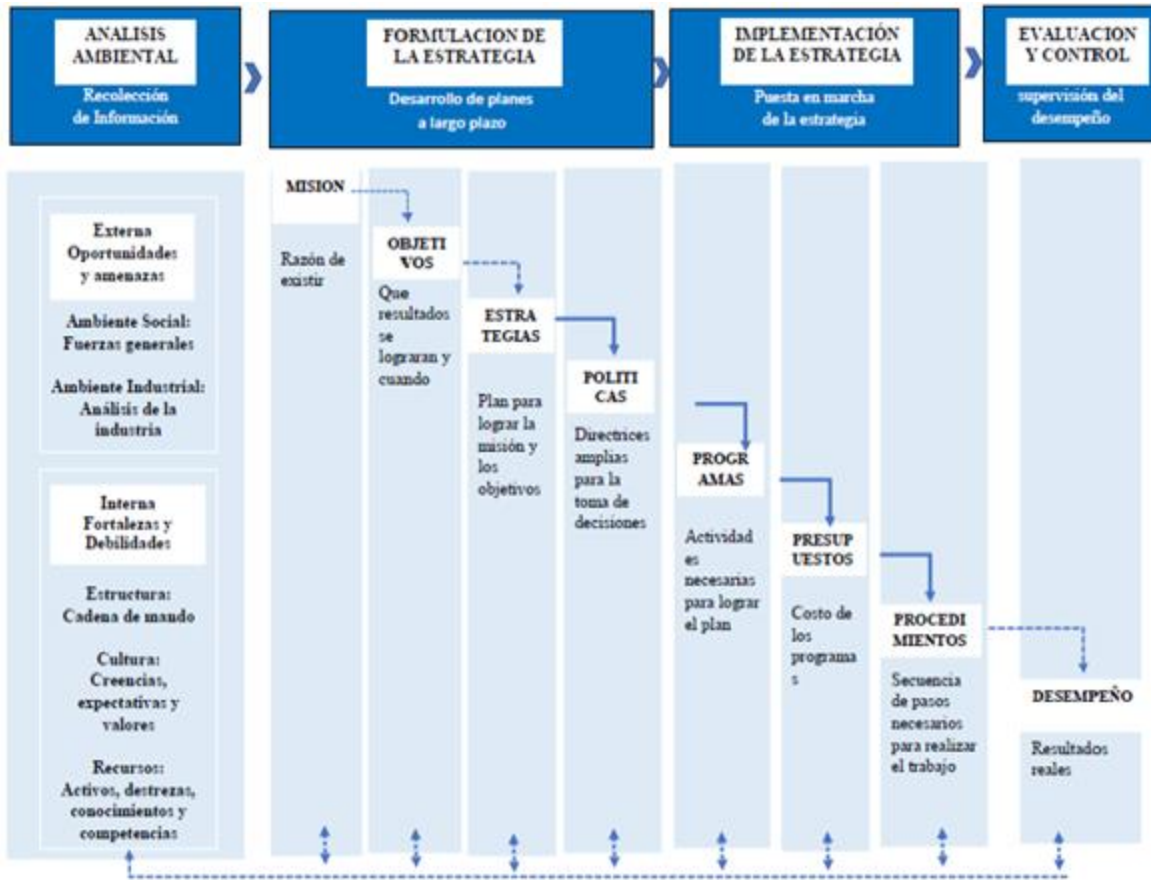
Introducido en 1981, es también conocido como el modelo básico de gestión estratégica que ha sido actualizado continuamente por varios autores, prevé los

desafíos contemporáneos que enfrenta la gestión estratégica, como la globalización y la sostenibilidad ambiental.

Este modelo comienza con el análisis ambiental, continúa con la formulación e implementación de la estrategia, y finaliza con la evaluación y el control, con la generación de retroalimentación y aprendizaje para cada una de estas etapas.

Modelo de Wheelen y Hunger.

El primer paso, análisis ambiental, evalúa, investiga la situación actual de la organización. Para la segunda etapa, formulación de la estrategia se centra en resultados a largo plazo. En este paso se incluye la definición de misión, objetivos, estrategia y desarrollo de políticas. En La tercera etapa de la implementación de la estrategia, se encuentran las estrategias y objetivos, se ejecuta a través de programas, presupuestos y procedimientos preestablecidos. Finalmente, en la evaluación y control se mide, comprara lo que sucede con lo proyectado.



Análisis ambiental

Su desarrollo incluye monitorear, evaluar y distribuir información de entornos externos e internos al personal clave de la empresa. Su propósito es identificar los factores estratégicos, los factores externos e internos que determinarán el futuro de la empresa.

Ambiente interno:

Otro estudio previo al diagnóstico lo constituye el análisis interno del Cuerpo de Bomberos del cantón Otavalo. Implica mirar hacia el interior de la organización para identificar cuáles de sus recursos y de sus capacidades representan fortalezas y en cuáles se encuentran debilidades. Los puntos fuertes son rubros en los que la entidad percibe ante los servicios que presta; en tanto, los aspectos débiles son aquellos en los que la entidad es vulnerable frente a las amenazas del entorno.

Esta teoría define a las organizaciones como conjuntos heterogéneos de recursos y capacidades, en los que descansan las fortalezas y las debilidades internas del Cuerpo de Bomberos del cantón Otavalo y sobre estos los procesos estratégicos que orientan su accionar hacia el logro de su visión y sus objetivos institucionales.

Por lo tanto, el análisis interno consiste en analizar cómo se encuentra del Cuerpo de Bomberos del cantón Otavalo con relación a cada uno los cuatro elementos formadores de ventaja competitiva. En ese sentido revisadas las capacidades y recursos que representan sus competencias centrales, así como las características de sus servicios y los procesos o métodos de comercialización y organización, el del Cuerpo de Bomberos del cantón Otavalo prevé un superávit autónomo elevado para el cumplimiento de los objetivos planteados, esto considerando que el mayor presupuesto a invertir será el nuevo edificio en el cantón para mejor atención de emergencias, sin embargo de ello, la situación de la entidad no variara, más aun cuando su estabilidad comprende del ente municipal por su adscripción a mismo.

Ambiente externo:

Las organizaciones se desenvuelven en un entorno caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad (entorno VUCA, por sus siglas en inglés), conjunto de elementos que la gestión estratégica requiere comprender e interpretar al momento de formular e implementar decisiones estratégicas.

En línea con el entorno VUCA, en los últimos años se han registrado tendencias como la globalización (económica, política, cultural, etc.) y la digitalización, que han reconfigurado el entorno significativamente. Considerando que las entidades públicas no son entes aislados, lo anterior condiciona e incide en la naturaleza de sus decisiones estratégicas e implica una serie de desafíos en términos de liderazgo y gestión.

De esta manera, resulta esencial para la gestión estratégica del Cuerpo de Bomberos del cantón Otavalo contemplar un análisis externo que involucre el estudio de los factores que conforman el entorno. Ello con el objetivo de identificar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la entidad y diseñar las estrategias que las atiendan.

Para estudiar dichos contextos se han propuesto diferentes herramientas en el Cuerpo de Bomberos del cantón Otavalo: el análisis de cadenas y territorial, así como el de los entornos sectorial general y sectorial específico. En tanto, para la valoración de oportunidades y amenazas todos los departamentos encargados deberán elaborar una matriz de evaluación de factores externos y actualizarla de forma permanente. Todos estos análisis deben hacerse en un proceso participativo incluyente.

Este ejercicio participativo de recopilación, análisis y evaluación debe ser una práctica continua del Cuerpo de Bomberos del cantón Otavalo porque los contextos cambian de forma permanente. El monitoreo de variables clave permitirá a la entidad adelantarse y/o responder con prontitud a los desafíos que imponen los entornos; a la vez que se mantiene y crece en su mercado de manera sostenible.

En concreto, los entre las oportunidades y amenazas el balance es prominentemente diferenciado en atención a las oportunidades de la entidad, siendo significativo la diferencia entre estas dos aristas, donde las amenazas no han representado mayor situación de riesgo, pues la situación de oportunidades son concordantes con las necesidades de la ciudadanía que es atendida de forma oportuna por el Cuerpo de Bomberos del cantón Otavalo.

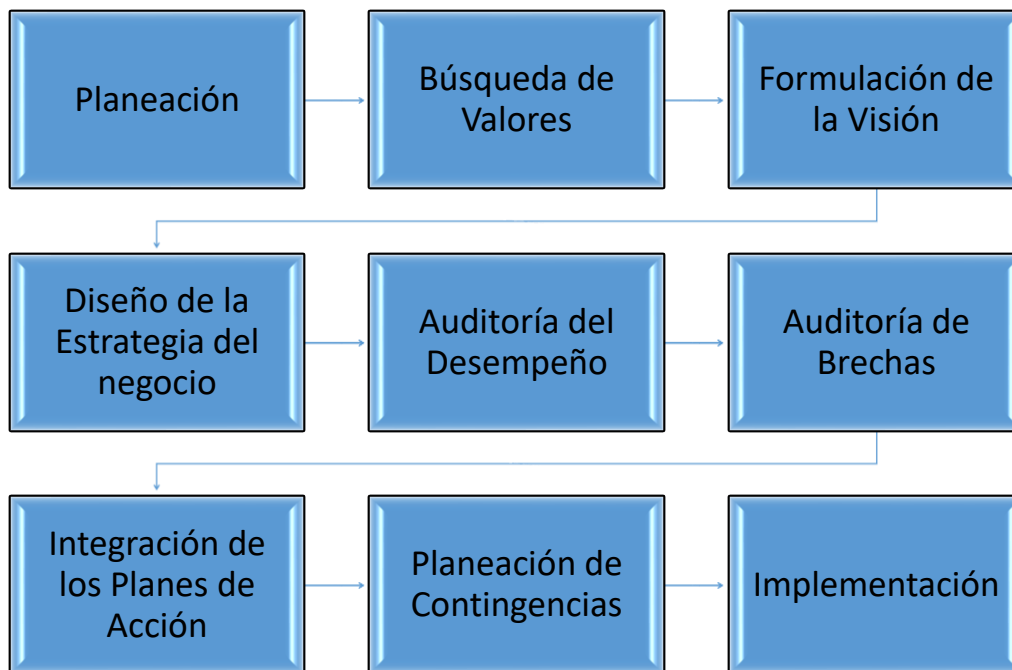
- **Modelo estratégico de Goodstein, Nolan & Pf Eiffer**

Goodstein, Nolan & Pf Eiffer presentan un modelo de planificación estratégica aplicada, direccionada para pequeñas y medianas organizaciones. Desarrollada en nueve pasos. El primero es la Planificación identificar todos los trámites y el equipo de trabajo. El segundo diagnóstico es la Búsqueda de valores, es simplemente en donde está y a dónde quiere llegar en el futuro. Posterior la Formulación de la Misión, se añade el Diseño de la Estrategia de la organización, en donde se construye las tareas sin antes mencionar que posterior a ello se realizará una Auditoria del Desempeño.

Durante la fase de Análisis de Brechas, los datos obtenidos se comparan con esquemas y esto ayuda en el control de la gestión. Continúa con el Plan de Acción

se recauda todos los aspectos faltantes para combinar diferentes elementos. En la Planeación de contingencias, Diversas estrategias para proyectos empresariales actuales, aplicadas a cada uno de ellos. Finalmente, Implementación; reúne los planes tácticos y operativos, tan desfasado que no se puede delegar. La gestión es la razón del futuro de la organización.

Modelo estratégico Goodstein, Nolan & Pf Eiffer



Goodstein, Nolan & PfEiffer mencionan la importancia en el cual deben actuar las personas encargadas de los departamentos dentro de la organización que forman parte del proceso y toma de decisiones y así en el proceso poder ir cerrando todos los espacios o brechas que aparezcan al momento de realizar las diferentes auditorías, las cuales son precisas para el éxito de cumplir con los objetivos y estrategias planteados durante el proceso.

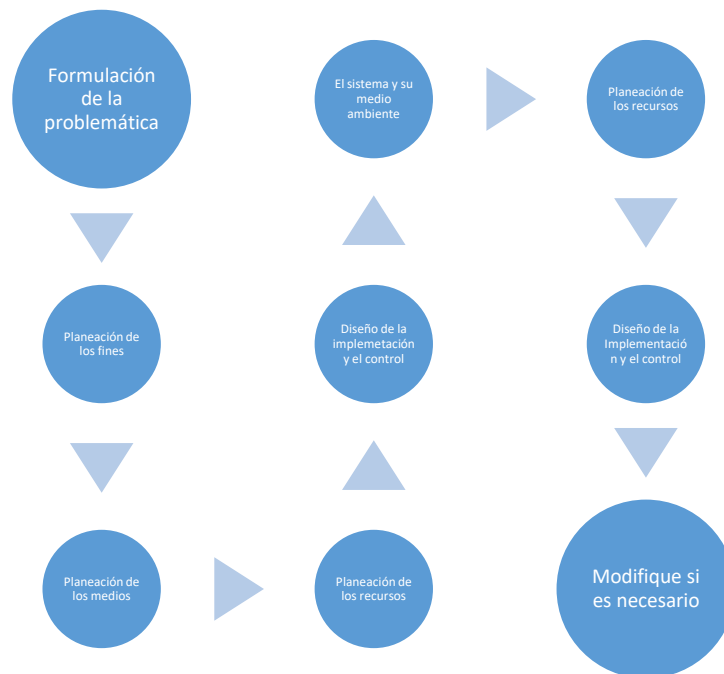
- **Modelo de Russell Ackoff**

Este autor enfatiza la resolución de las estrategias planteadas. Se prioriza el cumplimiento estratégico como se expone a continuación:

Primera fase la Formulación de la problemática, en la cual por cada amenaza en el

ambiente (interno o externo) indaga una oportunidad. Continúa con la Planeación de los Fines, se establece el diseño a alcanzar, la misión por metas y objetivos que sean realistas y factibles. La tercera fase Planeación de los Medios, para este paso hay que reconocer la realidad de la organización para lograr lo deseado en el futuro; siempre y cuando cumpla con los objetivos. Así la cuarta fase es la Planeación de los Recursos, se considerará los suministros, instalaciones y equipos, personal, dinero e información, como inevitables.

Última fase es el Diseño de la implementación y el control, que incluye un monitoreo para retroalimentación. Establecer que, cuando, como y donde. Y en la sexta etapa transformar si es necesario considerando un control del sistema y su medio ambiente continuo. Determine efectivamente si está funcionando correctamente o si necesita cambiarlo.



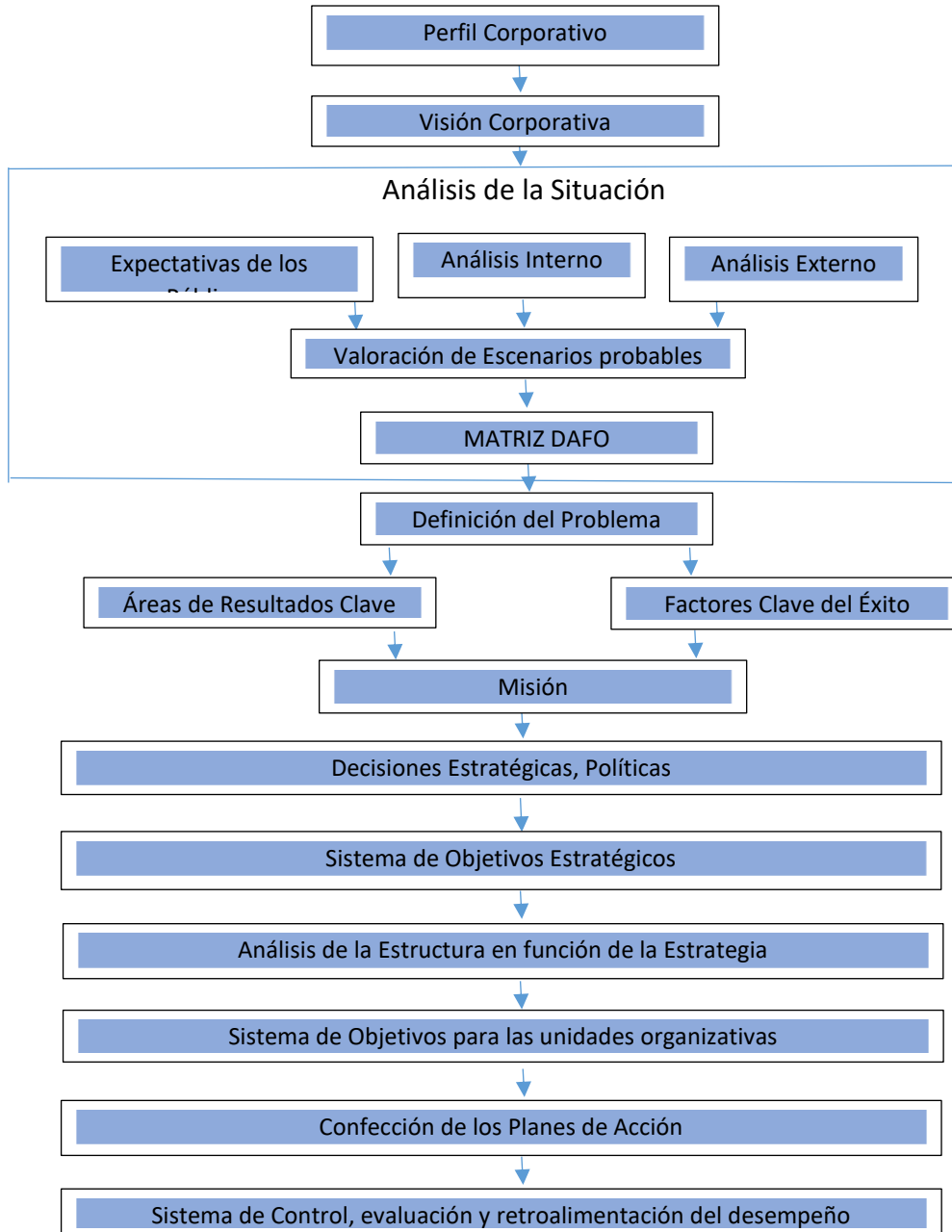
- **Modelo de Caracterización Corporativa y la Proyección Estratégica (Sierra Quesada)**

Utilizado para empezar una gestión estratégica en las organizaciones, es el Modelo para la Caracterización Corporativa y la proyección Estratégica MCPE, anega desde el ejercicio estratégico cuatro etapas grandes: la Caracterización corporativa, el

Análisis de la situación, el problema estratégico, la misión, la Proyección estratégica y retroalimentación. Para la implementación detallada del modelo se divide en cuatro etapas claves de Ejercicios Estratégicos: perfil corporativo y visión corporativa. Las básicas; análisis de la situación, problema estratégico, áreas de resultado clave, factores clave de éxito, la misión, políticas centrales, estrategias corporativas, objetivos estratégicos, plan de acción y sistema de evaluación y retroalimentación.

La diferencia de una fase actual a un premeditado, todo se debe al esfuerzo y dedicación de todos los que conforman la organización. Es una transformación empresarial, en cada espacio y distintivos que ensambla la organización, como factor principal aquellas de influencia, desde una visualización que pueda llegar a un mejor estado en la organización en un tiempo determinado en el futuro.

- **Modelo MCPE**



5.1.7. GESTIÓN ESTRATÉGICA PROSPECTIVA DE NEGOCIOS

La prospectiva estratégica es una disciplina que diseña y aplica una serie de acciones para anticiparse al futuro y transformarlo.

Ante todo, implica una forma de pensar sobre el largo plazo, por ello se toman las estrategias necesarias para influir en el futuro e intentar modificarlo. Si las tendencias

analizadas revelan que se tendrá un futuro negativo, se tomarán acciones correctivas para cambiarlo. Si por el contrario las tendencias muestran que se espera un futuro positivo y promisorio, se trata de conservar el estado actual.

En efecto, esta disciplina permite proyectar situaciones en el largo plazo, con el propósito de diseñar una situación futura mejor. Para lograrlo se consideran todos los factores internos y externos que ayuden a tomar las mejores decisiones. Esto facilita poder anticiparse a las posibles amenazas que puede enfrentar la empresa. Así, las firmas logran obtener mayores beneficios sociales y económicos.

Como resultado, la prospectiva estratégica también puede proyectar el futuro mediante el uso de posibles escenarios que se podrían presentar. De acuerdo con cada escenario se diseñan las estrategias pertinentes para enfrentarlos. Este proceso se puede aplicar para anticiparse al futuro de cualquier empresa, organización, proyecto, sistema, país o región. (Myrian Quiroa, Economipedia, 2021)

- **KPI's**

KPI es un acrónimo formado por las iniciales de los términos: Key Performance Indicator. La traducción válida en castellano de este término es: indicador clave de desempeño o indicadores de gestión. Los KPIs son métricas que nos ayudan a identificar el rendimiento de una determinada acción o estrategia. Estas unidades de medida nos indican nuestro nivel de desempeño en base a los objetivos que hemos fijado con anterioridad.

En un entorno tan cambiante como es el actual, es necesario comparar periódicamente los resultados que estamos obteniendo con los objetivos fijados. Esto nos permitirá averiguar si vamos por buen camino o si existen desviaciones negativas. Si no estamos obteniendo los resultados esperados, los KPIs nos permitirán darnos cuenta y poder reaccionar a tiempo.

“Lo que no se puede medir no se puede controlar; lo que no se puede controlar no se puede gestionar; lo que no se puede gestionar no se puede mejorar.”

Los indicadores de gestión o KPIs se agrupan gráficamente en cuadros de mando para que los directivos puedan ser ágiles en la toma de decisiones. En el cuadro de mando se incluyen los principales indicadores clave para la empresa, y de una forma visual se obtiene la información deseada de nuestro rumbo sobre el plan establecido. (Roberto Espinosa, 2016)

- ***Balanced Scorecard***

Este modelo consiste en un cuadro de mando integral que permite evaluar el funcionamiento de la empresa. Para realizar esta evaluación se toman en consideración los siguientes aspectos:

Perspectiva financiera: evalúa el rendimiento de las inversiones. Para esto existen indicadores porcentuales como el ROI (retorno sobre la inversión). Además, mide el valor añadido de la organización.

Perspectiva de los clientes: analiza el éxito del ejercicio empresarial con base en la satisfacción de los clientes. Analiza si están contentos con los productos o servicios que les entrega la empresa; qué tan fidelizados están con la marca y la cuota de mercado que absorbe la compañía, o sea, el porcentaje de participación dentro de la industria.

Perspectiva de los procesos: mide la calidad del producto o servicio final. Dimensiona el tiempo de respuesta del equipo operacional frente a las problemáticas y nuevos desafíos impuestos. Verifica el coste de los procesos de producción y operacionales. Analiza la capacidad de introducir los productos y servicios en el mercado.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: pondera la satisfacción del personal de la empresa, su compromiso con la organización, la gestión efectiva del capital humano y la disponibilidad de sistemas de información. (Berlitz México, 2020)

“El concepto de Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como Balanced Scorecard (BSC), va a ser introducido por primera vez en 1992, en un trabajo realizado por Robert Kaplan y David Norton para una empresa de semiconductores. El mismo fue publicado por la revista Harvard Business Review y actualmente constituye uno de los referentes internacionales más importantes para el cumplimiento de objetivos y gestión empresarial.

Pero ¿qué es el Balanced ScoreCard? Estos autores proponen el cuadro de mando integral como un sistema de gestión que va más allá de la óptica financiera con la que los directivos tradicionalmente evalúan sus empresas. Su fundamento radica en que atendiendo únicamente a los aspectos financieros, las empresas olvidan todos los activos intangibles que componen las mismas, como pueden ser las relaciones con clientes, las capacidades y habilidades de los empleados, productos y servicios innovadores, etc. lo que les conduce a dejar de lado importantes oportunidades de creación de valor”. (Global suite solutions, 2020)

Mapa Estratégico

Este modelo de planeación estratégica es una herramienta visual que tiene la función de comunicar el plan estratégico a todos los integrantes de la compañía. El mapa estratégico se complementa con el *Balanced Scorecard*, sin embargo, no es exclusivo de esta metodología y puede ser utilizado con otros modelos.

El mapa estratégico comunica el plan de acción de manera estructurada, segmentando la información en diferentes niveles de participación dentro de la empresa, tales como directivos o ejecutivos. Considera también los departamentos y equipos de trabajo establecidos en el organigrama de la empresa. (Berlitz México, 2020)

Un mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral: financiera, del cliente, de los procesos, y por último, de aprendizaje y crecimiento.

Usando un mapa estratégico, cada empleado puede conocer la estrategia organizacional y cuál es su lugar dentro de ella. Adicionalmente, el mapa estratégico ayuda a mantener a todos en la misma página y permite a las personas ver cómo sus trabajos impactan los objetivos estratégicos de la empresa. (Gabriel Roncacio, Pensemos, 2022)

CAPITULO II.

5.2. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL BOMBEROS OTAVALO

5.2.1. MARCO LEGAL INSTITUCIONAL

El Cuerpo de Bomberos de Otavalo se ampara en las siguientes normas legales vigentes partiendo de la norma suprema Constitución de la República del Ecuador como la jerárquicamente superior y otras normas infra constitucionales inherentes a las responsabilidades, competencias y atribuciones institucionales, las cuales se citan en orden jerárquico pertinente:

- a. Que el arto 389 de la Constitución de la República determina que: "El Estado protegerá a las personas, las colectividades y la naturaleza frente a los efectos negativos de los desastres de origen natural o antrópico mediante la prevención ante el riesgo, la mitigación de desastres, la recuperación y mejoramiento de las condiciones sociales, económicas y ambientales, con el objetivo de minimizar la condición de vulnerabilidad. El sistema nacional descentralizado de gestión de riesgo está compuesto por las unidades de gestión de riesgo de todas las instituciones públicas y privadas en los ámbitos local, regional y nacional. El Estado ejercerá la rectoral a través del organismo técnico establecido en la ley."
- b. Que en el arto 390 de la constitución determina que: "Los riesgos se gestionarán bajo el principio de descentralización subsidiaria, que implicará la responsabilidad directa de las instituciones dentro de su ámbito geográfico. Cuando sus capacidades para la gestión del riesgo sean insuficientes, las instancias de mayor ámbito territorial y mayor capacidad técnica y financiera brindarán el apoyo necesario con respeto a su autoridad en el territorio y sin relevarlos de su responsabilidad."
- c. Que el Art. 140 del COOTAD establece que la gestión de los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios, de conformidad con la Constitución, corresponde a los gobiernos autónomos descentralizados municipales; para tal efecto, los cuerpos de bomberos del

país serán considerados como entidades adscritas a los gobiernos autónomos descentralizados municipales, quienes funcionarán con autonomía administrativa y financiera, presupuestaria y operativa, observando la ley especial y normativas vigentes a las que estarán sujetos.

- d. Que en el art 274 del Código Orgánico de Entidades de Seguridad y Orden Público establece que los Cuerpos de Bomberos son entidades de derecho público adscritas a los Gobiernos Autónomos Descentralizados municipales o metropolitanos, 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. Asimismo, efectúan acciones de salvamento con el propósito de precautelar la seguridad de la ciudadanía en su respectiva circunscripción territorial.

- Normativa interna del cuerpo de bomberos del Cantón Otavalo

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Otavalo emite el 9 de marzo del 2021 la Ordenanza de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos del Cantón Otavalo, en cuyo ámbito de aplicación establecido en su Art. 1 expone que *“Las disposiciones contenidas en la presente Ordenanza, serán de aplicación obligatoria dentro de la jurisdicción del Cantón Otavalo, a todas las personas naturales o jurídicas, que realicen actividades económicas permanentes u ocasionales con o sin fines de lucro”*, es decir el objeto de dicha ordenanza regula la organización, funcionamiento institucional y otras aristas del Cuerpo de Bomberos.

Esto considerando que el Cuerpo de Bomberos de Otavalo fue creado el 1 de octubre de 1969 por el Ministerio de Previsión Social y Defensa contra Incendios.

- Protección del consumidor

El enfoque institucional del servicio público del Cuerpo de Bomberos Otavalo prima sobre los derechos y servicios que revisten al usuario otavaleño y de ser el caso brindar asistencia a nivel nacional en casos de emergencia generalizada. Al ser una entidad pública los servicios producto del comercio llevan implícito en sus responsabilidades prescritas como persona jurídica.

En materia de defensa del consumidor, la Constitución del Ecuador contempló los derechos de las y los consumidores en el Ecuador, para radicalizar una nueva Constitución garantista en un modelo de un Estado Constitucional de Derechos y Justicia. Por lo cual, a las personas les revise el derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

La ley contempla los mecanismos idóneos de control de calidad, así como los procedimientos de defensa del consumidor; y las sanciones relativas por violentar estos derechos, donde al funcionario público como tal, se le impone una estructura coercitiva de considerarlo pertinente y procedente en la ley vigente.

El artículo 53 de la Constitución de la República del Ecuador prevé que *“Las empresas, instituciones y organismos que presten servicios públicos deberán incorporar sistemas de medición de satisfacción de las personas usuarias y consumidoras, y poner en práctica sistemas de atención y reparación. El Estado responderá civilmente por los daños y perjuicios causados a las personas por negligencia y descuido en la atención de los servicios públicos que estén a su cargo, y por la carencia de servicios que hayan sido pagados”*.

Ate ello, es evidente ver que, en algunas instituciones del Estado prestadoras de servicios, si tienen los controles de medición de calidad y precios por el servicio ofrecido, en donde obliga a los servidores a un buen proceder, de la misma manera, se ve en otros lugares que los medidores no funcionan o están desconectados lo que conlleva a que haya irregularidades y no puedan ser reclamadas o se reúsan a dar información a los usuarios.

La Ley Orgánica de Defensa del Consumidor es más taxativa cuando de protección al consumidor se trata, su enfoque legal se constituye en quien presta el servicio e incluso en el consumidor, concientizando que las partes son quienes deben hacer cumplir el servicio público en el caso en el caso del presente plan estratégico

Entre las responsabilidades y obligaciones del proveedor Cuerpo de Bomberos del cantón Otavalo está el entregar al consumidor información veraz, suficiente, clara,

completa y oportuna de los servicios ofrecidos para que pueda realizar una apreciación de las responsabilidades que el consumidor contrae.

Al respecto, los Servicios Públicos Domiciliarios que la entidad contempla como responsabilidad, la ley es clara al manifestar que las empresas encargadas de la provisión de servicios domiciliarios, sea directamente o en virtud de contratos de concesión, serán obligadas a prestar servicios eficientes, de calidad, oportunos, continuos y permanentes a precios justos.

Varias de las novedades que son comunes en la prestación de estos servicios son:

- Negativa a proporcionar información que deberían tener a disposición permanente,
- Maltrato a los consumidores, e
- Ingreso de reclamos que no han sido subsanados.

Así también una Protección Contractual es responsabilidad de la entidad siendo importante explicar que, dentro de las dinámicas del consumidor y el Cuerpo de Bomberos de Otavalo el trabajo es mancomunado, pues la responsabilidad del usuario trasciende en incumplimientos de seguros.

- Tasas aplicadas a los seguros

El cuerpo de bombersos del cantón Otavalo en atención a la Ordenanza de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos del cantón Ovalo, adstripto al Gobierno Autonomo Descentralizado Municipal del cantón Otavalo contempla en su seccion II el Aseguramiento:

- Art. 50.- Procedencia.- Las entidades y organismos comprendidos en el artículo 1 del presente Reglamento deberán contratar pólizas de seguro para salvaguardar los bienes contra diferentes riesgos que pudieran ocurrir.
- Art. 51.- Procedimiento.- Para contratar pólizas de seguro la Unidad Administrativa, o aquella que hiciera sus veces de las entidades u organismos previstos en el artículo 1 del presente Reglamento elaborará un informe

dirigido a la máxima autoridad, o su delegado en el cual se justifique la necesidad de asegurar los bienes. La máxima autoridad, o su delegado, aprobará la contratación de la póliza de seguros, considerando los aspectos definidos en el informe previsto en el inciso anterior, así como también la prioridad, naturaleza y misión de los bienes propiedad de la entidad u organismo.

5.2.2. VALORES INSTITUCIONALES

Los valores institucionales son el conjunto de creencias y reglas que regulan la gestión institucional, y tras la revisión de los mismos se ha considera mantenerlos como se establecen. Estos valores son:

Transparencia.- Para el Cuerpo de Bomberos de Otavalo, en calidad de servidores públicos, la transparencia es uno de los valores éticos que se debe aplicar en el día a día tanto en lo operativo como en lo administrativo, y se fiscaliza en la práctica con el derecho a la información, el acceso a la información y la rendición de cuentas, como factor determinante de credibilidad y eficiencia.

Calidad de Servicio.- El Cuerpo de Bomberos de Otavalo tiene la firme convicción de servicio traducido como el deseo y convicción de ayudar a los demás en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad. Estamos consientes de que el éxito de las relaciones institucionales y con la ciudadanía depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas ciudadanas

Responsabilidad.- En el Cuerpo de Bomberos de Otavalo la responsabilidad es un valor que está en la conciencia de la persona y permite reflexionar, administrar, orientar y cualificar los actos propios en el plano de la moral.

Respeto.- Para quienes formamos parte del Cuerpo de Bomberos de Otavalo significa valorar a los demás, acatar la autoridad de cada instancia y considerar su

dignidad. Cuando hay respeto hay verdad; no se tolera bajo ninguna circunstancia la mentira, no se acepta la calumnia y el engaño. Expresamos respeto siendo amables con nuestra gente porque estamos seguros que es la base de toda relación humana: de la vida en sociedad, del trabajo en equipo, de la vida conyugal y sobre todo porque el respeto es garantía de transparentar nuestro accionar cotidiano.

Solidaridad.- En el Cuerpo de Bomberos de Otavalo estamos conscientes de que la solidaridad es un valor de mucha importancia para la humanidad, porque gracias a ella se han desarrollado en el mundo entero altos niveles de sensibilidad y apoyo a los demás, sobre todo a quienes atraviesan situaciones adversas antrópicas o causadas por la naturaleza.

Calidez Humana.- Quienes integramos el Cuerpo de Bomberos de Otavalo estamos convencidos de que la calidez es sinónimo de cordialidad. Implica pensar en el bien propio, el bien ajeno y el bien común; no como objetivo final para buscar siempre ser el siervo y esclavo de la gente, sino para efectivamente contribuir de la mejor manera a la ciudadanía y a la sociedad en general

Abnegación y Disciplina.- El término abnegación proviene del latín abnegatio. Según la definición que presenta el diccionario de la Real Academia Española (RAE), se trata del sacrificio que alguien hace de su voluntad, de sus afectos o de sus intereses. La abnegación implica disciplina y supone el control de los deseos, sentimientos, pasiones y pensamientos. Por lo que en el Cuerpo de Bomberos de Otavalo siempre mantenemos la prioridad del servicio al que nos debemos, olvidándonos de nosotros mismos para vigilar el bien de los demás.

5.2.3. PRODUCTOS Y SERVICIOS

Lo productos y servicios que brinda el cuerpo de bomberos del Cantón Otavalo son:

GESTIÓN DE SERVICIOS INSTITUCIONALES

- Inspección a locales
- Emisión y cierre de permisos de funcionamiento
- Permisos para eventos ocasionales

GESTIÓN DE SERVICIOS BOMBERILES

- Prevención de incendios
 - Operaciones bomberiles
 - Emergencias
 - Vinculación con la sociedad
-
- Usuarios internos del Cuerpo de Bomberos del Cantón Otavalo

El cuerpo de Bomberos del cantón Otavalo como una organizaciones dependiente de la Municipalidad del cantón, presta y centraliza su interés en el cumplimiento de la actividades inherentes a su función. Su producción y esfuerzos se centran en la complacencia del usuario externo, con el propósito de lograr el reconocimiento de los ciudadanos en el cantón.

En ese sentido, la institución que no atiende temáticas internas tan trascendentes tiende a afectar los procesos institucionales, pues los usuarios internos inobservan que prestan un servicio a sus compañeros, coadyuvando o no de forma eficiente y favorable en el ambiente laboral. Esto conduce a que el funcionario relegue que es un proveedor interno de sus compañeros, de otros departamentos y otros órganos de la institución.

Por tanto, los usuarios internos son aliados estratégicos dentro del Cuerpo de Bomberos del cantón Otavalo, justamente por ser el soporte humano institucional, incrementan las estadísticas positivas de posesionar a la institución en el margen efectivo de cumplir con sus productos y servicios.

Así también, complementan el cumplimiento de los objetivos estratégicos, puesto que con la ejecución de sus actividades inherentes a su cargo permite el presentar al usuario externo un servicio de calidad que cubra sus expectativas.

Por lo cual, es importante analizar que los usuarios internos realizan funciones que interactúan con sus demás compañeros para el ejercicio de las operaciones institucionales del Cuerpo de Bomberos del cantón Otavalo en servicio de los usuarios externos, en ese contexto, la existencia de promover un ambiente laboral basado en el servicio positivo fortalece ese compromiso institucional en servicio.

- Usuarios externos del Cuerpo de Bomberos del Cantón Otavalo

En el cuerpo de Bomberos del cantón Otavalo, el usuario externo es la persona fuera de la institución que puede tener acceso a la misma en atención a una solicitud de servicio, los usuarios externos no son los funcionarios, ni los contratistas en caso de existirlos.

En el caso de una institución pública los usuarios son los principales usuarios externos, es decir, quienes solicitan los servicios de la institución, en ese sentido el Cuerpo de Bomberos del cantón Otavalo presta servicios con especies valoradas, visitas técnicas, atención de emergencias ente otros productos y servicios, a ciudadanos del cantón que permite justificar la razón de su existencia.

Así también, en usuarios externos se puede encontrar:

- Acreedores
- Autoridades gubernamentales
- Proveedores
- Entidades de control
- Usuarios

El servicio institucional del Cuerpo de Bomberos del cantón Otavalo está comprometido con todos los usuarios del cantón Otavalo y fuera de este, la colaboración interinstitucional estará vigente en cuanto se necesite del contingente.

- Productos y servicios del Cuerpo de Bomberos del Cantón Otavalo

El portafolio de productos y servicios del Cuerpo de Bomberos del Cantón Otavalo trasciende en los objetivos planteados, dando a conocer el trabajo que se realiza en la ciudadanía.

➤ Campañas de prevención

Prevenir a la ciudadanía sobre los riesgos de eventos adversos de origen natural o antrópico, buscando el empoderamiento y reconocimiento de su responsabilidad en la reducción de siniestros, procurando minimizar las pérdidas humanas y/o materiales, mediante la entrega, publicación y difusión de afiches trípticos y volantes informativos.

Consolidar los servicios que prestan los Cuerpos de Bomberos a toda la población, prioritariamente en tanto en la prevención de riesgos, y de manera particular en la respuesta inmediata en el control del fuego u otro evento adverso.

➤ Prácticas

El personal bomberil cada día trabaja para fortalecer el cuerpo y espíritu, para estudiar y estar siempre preparados para combatir al enemigo que es el fuego y para salvar vidas y bienes de los ciudadanos, para el cumplimiento de este lema, es necesario un constante entrenamiento para estar siempre listos para atender las emergencia.

➤ Capacitaciones

La ciudadanía se siente empoderada y motivada con los conocimientos, actitudes y habilidades que son recopiladas en la creación de una cultura de prevención y seguridad de eventos adversos antrópicos o naturales.

El enfoque institucional permite impartir capacitaciones lúdicas, apoyo en seguridad y disminución de riesgos, conformación del plan de emergencias, capacitación de prevención de incendios, primeros auxilios; y:

- Toda capacitación para ser certificada por el Cuerpo de Bomberos de Otavalo deberá contar con su respectiva evaluación y aprobación, caso contrario será tomada como una charla de inducción con certificado de asistencia.
- Las fechas y horas para las capacitaciones serán planteadas por el interesado y autorizadas por la Jefatura según disponibilidad de tiempo y personal de la Institución.

- Las capacitaciones se realizarán en las instalaciones del Cuerpo de Bomberos de Otavalo, a un número mínimo de 15 participantes y máximo de 30.
- Los temas de capacitación pueden ser recibidos por separado según la necesidad de los interesados.

➤ Atención a usuarios

El Cuerpo de Bomberos de Otavalo, al ser una entidad de derecho público en atención de emergencias los 365 días de año, las 24 horas del día y los 7 días de la semana con vocación de servicio a la ciudadanía, se encuentra a disposición del usuario brindando con responsabilidad nuestros productos con técnica profesional, calidad y calidez.

- Atención de emergencias (sofocación de incendios estructurales y forestales, rescates urbanos, en estructuras colapsadas, acuáticos, verticales y vehiculares).
- Inspecciones a locales.
- Emisión de permisos de funcionamiento.
- Seguridad en eventos públicos.
- Capacitaciones de prevención.
- Capacitaciones lúdicas y visitas guiadas en la estación.
- Vinculación con la Comunidad.

Esta es la noble labor que engrandece al Bombero que pertenece a una institución que enorgullece nuestros corazones por ser parte de ella; presentando nuestro trabajo como carta de presentación al público, con la satisfacción del deber cumplido.

➤ Inspecciones

Basadas en el REGLAMENTO DE PREVENCIÓN, MITIGACIÓN Y PROTECCIÓN CONTRA INCENDIOS, el cual determina las medidas de seguridad que deben ser adoptadas por las personas y/o empresas naturales o jurídicas que cuenten con instalaciones o vehículos destinados a actividades económicas. Como también los eventos ocasionales que impliquen concentración de público.

- Inspección y autorización para el Permiso de Funcionamiento de locales comerciales
- Inspección y autorización para el Permiso de Funcionamiento de vehículos de transporte público, transporte de gas y transporte pesado
- Inspección y autorización para el Permiso de Funcionamiento de Eventos Ocasionales.

5.2.4. ENTREVISTAS DIRIGIDAS A LAS AUTORIDADES DEL CUERPO DE BOMBEROS DEL CANTÓN OTAVALO

Las entrevistas se aplicaran al Capitán (B) Carlos López y Sgto. (B) Segundo Yamberla, autoridades del Cuerpo de Bomberos del cantón Otavalo en base a la guía desarrollada orientada a identificar el criterio con relación a la planificación estratégica, gestión institucional y orientación futura institucional

a) Entrevista al Capitán (B) Carlos López

ENTREVISTA	
Cptan. (B) Carlos López	
Administrador	
Preguntas	Respuestas
Podría usted indicarme como se encuentra la estructura actual en torno a la planificación del plan estratégico institucional del Cuerpo de Bomberos del Cantón Otavalo.	Existen varias falencias ya que se continúa manejando simplemente las necesidades de adquisiciones, más no una planificación a largo plazo.
El Cuerpo de Bomberos del Cantón Otavalo cuenta con una estructura técnica para la elaboración del Plan Estratégico Institucional.	No ya que personal operativo se encuentra a cargo debería contar con un profesional en la materia
Cuáles son los puntos esenciales y estratégicos que deben formar parte de la actualización y elaboración del plan estratégico institucional del Cuerpo de Bomberos del Cantón Otavalo.	existe desconocimiento en cuanto a las estrategias que deben formar parte del Plan Estratégico es por ello que puedo indicar que hay falencias en el mismo
El Cuerpo de Bomberos del Cantón Otavalo ha logrado que todas sus direcciones participen activamente en la elaboración o actualización del PEI.	Me parece que hay falta de compromiso de algunas unidades

b) Entrevista al Sargento Segundo Yamberla

ENTREVISTA	
Sgto. (B) Segundo Yamberla	
Planificación	
Preguntas	Respuestas
Podría usted indicarme como se encuentra la estructura actual en torno a la planificación del plan estratégico institucional del Cuerpo de Bomberos del Cantón Otavalo.	Requiere actualización y mejora, existe fallas por lo que no ha sido elaborado por el profesional en el área de planificación
El Cuerpo de Bomberos del Cantón Otavalo cuenta con una estructura técnica para la elaboración del Plan Estratégico Institucional.	Más que una estructura se requiere de un planificador con sólidos conocimientos para llevar al flote esa área.
Cuáles son los puntos esenciales y estratégicos que deben formar parte de la actualización y elaboración del plan estratégico institucional del Cuerpo de Bomberos del Cantón Otavalo.	Se desconoce, sin embargo, asumo que debe ser la situación administrativa, financiera y operativa
El Cuerpo de Bomberos del Cantón Otavalo ha logrado que todas sus direcciones participen activamente en la elaboración o actualización del PEI.	Creería que no, considero que aportaron según exigencias del responsable que elaboro el PEI

5.2.5. ENCUESTAS DIRIGIDAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL CUERPO DE BOMBEROS DEL CANTÓN OTAVALO

En razón que los servidores que laboran en el Cuerpo de Bomberos del Cantón Otavalo son un total de 32 personas se tomó la totalidad de la población para realizar las encuestas internas.

Pregunta N° 1. ¿Conoce usted la misión del Cuerpo de Bomberos del Cantón Otavalo?

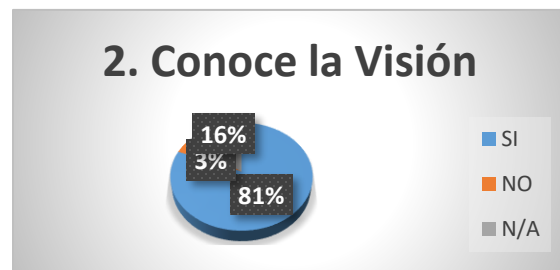


RESPUESTA	ENCUESTADOS	%
SI	26	81%
NO	1	3%
N/A	5	16%
TOTAL	32	100%

A la cuestión planteada se desprende que, los usuarios internos conocen la misión del Cuerpo de Bomberos del cantón Otavalo en un 81%, mientras un 3% señalan no conocer la misión de la institución, ante lo cual se refleja que los usuarios internos a la institución conocen la misión, la cual deben cumplir y ejecutar. Es de considerar que el 16% de encuestados no han dado cumplimiento a contestar las interrogantes planteadas.

Pregunta N° 2. ¿Conoce usted la visión del Cuerpo de Bomberos del Cantón Otavalo?

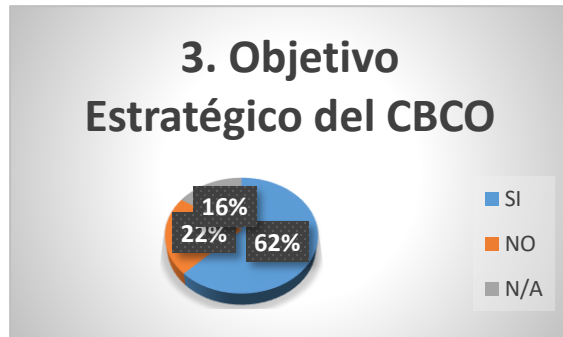
RESPUESTA	ENCUESTADOS	%
SI	26	81%
NO	1	3%
N/A	5	16%
TOTAL	32	100%



A la cuestión planteada se desprende que los usuarios internos conocen la visión del Cuerpo de Bomberos del cantón Otavalo en un 81%, mientras un 3% señalan no conocer la visión de la institución, ante lo cual se refleja que el margen de conocimiento de los funcionarios ha adquirido la visión institucional para su cumplimiento y ejecución. Es de considerar que el 16% de encuestados no han dado cumplimiento a contestar las interrogantes planteadas.

Pregunta N° 3. ¿Conoce usted cual es el objetivo estratégico del Cuerpo de Bomberos del Cantón Otavalo?

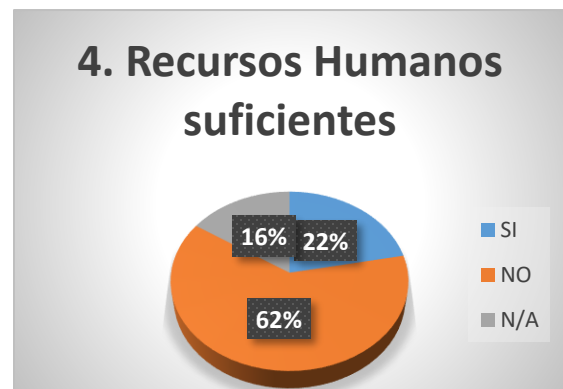
RESPUESTA	ENCUESTADOS	%
SI	20	63%
NO	7	22%
N/A	5	16%
TOTAL	32	100%



A la cuestión planteada a los encuestados se desprende que los usuarios internos conocen el objetivo estratégico del Cuerpo de Bomberos del cantón Otavalo en un 62%, mientras un 22% señalan no conocer dicho objetivo estratégico, esto refiere que existe un índice representativo de conocimiento de la temática planteada, sin embargo, también está presente una situación adversa que permite atribuir la necesidad de concientizar al 100% de usuarios internos del objetivo estratégico de la institución. Es de considerar que el 16% de encuestados no han dado cumplimiento a contestar las interrogantes planteadas.

Pregunta N° 4. ¿Considera usted que el número de recursos humanos del Cuerpo de Bomberos del Cantón Otavalo es suficiente para cumplir los requerimientos ciudadanos?

RESPUESTA	ENCUESTADOS	%
SI	7	22%
NO	20	63%
N/A	5	16%
TOTAL	32	100%

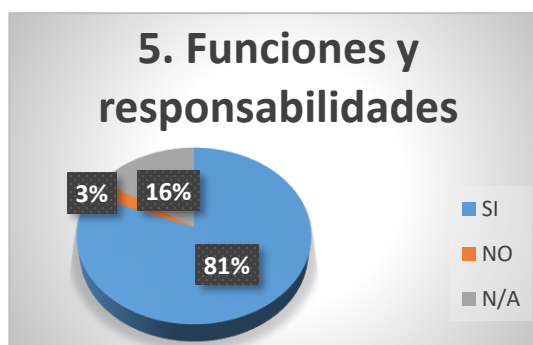


Al respecto, de los resultados expuestos se llega a determinar que el 22% de encuestados consideran que los recursos humanos existentes en el Cuerpo el

Bomberos del cantón Otavalo es suficiente para el ejercicio de las actividades inherentes a la función institucional, sin embargo, un alto índice de usuarios internos presenta la necesidad de incluir más talento humano para ejecutar las acciones de la organización pública, siendo efectivamente esta consideración más representativa con un 62%. Es de considerar que el 16% de encuestados no han dado cumplimiento a contestar las interrogantes planteadas.

Pregunta N° 5. ¿Tiene usted claro cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de su área de trabajo?

RESPUESTA	ENCUESTADOS	%
SI	26	81%
NO	1	3%
N/A	5	16%
TOTAL	32	100%



A la cuestión planteada se presenta los siguientes datos obtenidos, donde un 81% de usuarios internos de los encuestados conocen con claridad las funciones y responsabilidades que su área obliga para ejecutar una labor objetiva, sin embargo, el 3% de encuestados que representa a un usuario interno desconoce las funciones y responsabilidades que del cargo que ostenta, esto obedece a la disparidad de funciones que un usuario interno ejecuta al encontrarse encargado de otra área de forma ocasional. Es de considerar que el 16% de encuestados no han dado cumplimiento a contestar las interrogantes planteadas.

Pregunta N° 6. ¿Conoce los servicios que el Cuerpo de Bomberos del Cantón Otavalo presta a sus Usuarios?

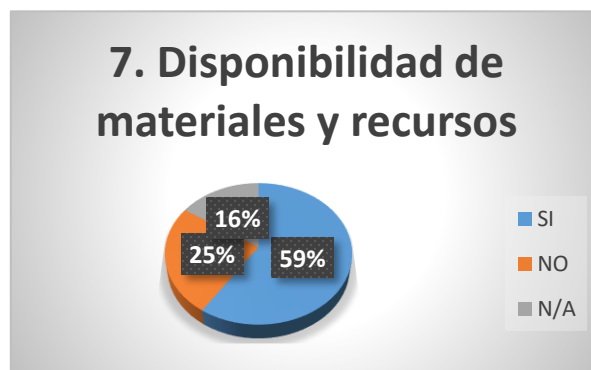
RESPUESTA	ENCUESTADOS	%
SI	27	84%
NO	0	0%
N/A	5	16%
TOTAL	32	100%



A la cuestión planteada a los usuarios internos del Cuerpo de Bomberos del cantón Otavalo de forma categórica y concordante el 84% de usuarios conoce los servicios institucionales que la institución presta a los ciudadanos, en ese contexto la realidad documental corresponde a la ejecución efectiva de las acciones que comprende la institución, donde todos los funcionarios ejecutan su actividad acorde a su función en atención a un trabajo mancomunado en beneficio común. Es de considerar que el 16% de encuestados no han dado cumplimiento a contestar las interrogantes planteadas.

Pregunta N° 7. ¿Dispone de los materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo dentro del Cuerpo de Bomberos del Cantón Otavalo?

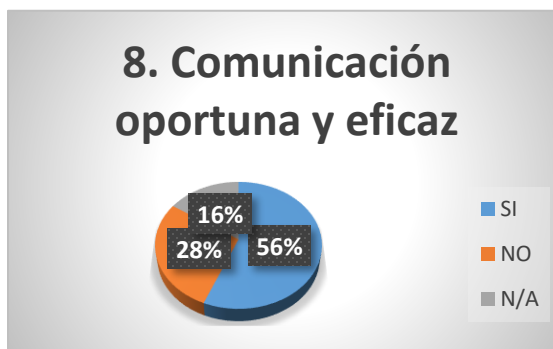
RESPUESTA	ENCUESTADOS	%
SI	19	59%
NO	8	25%
N/A	5	16%
TOTAL	32	100%



Respecto a la cuestión planteada a los usuarios internos del Cuerpo de Bomberos del cantón Otavalo y considerando que la disponibilidad de materiales y recursos en una institución es indispensable para la ejecución de sus atribuciones y responsabilidades, el 59% de encuestados manifiesta la necesidad de dichos materiales y recursos, mientras el 25% considera la necesidad de los mismos, esta última respuesta considera los índices de recesión estatal en los últimos años, situación que es análoga a otras instituciones públicas. Es de considerar que el 16% de encuestados no han dado cumplimiento a contestar las interrogantes planteadas.

Pregunta N° 8. ¿Su jefe inmediato le informa de manera oportuna y clara sobre las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo que se han planificado?

RESPUESTA	ENCUESTADOS	%
SI	18	56%
NO	9	28%
N/A	5	16%
TOTAL	32	100%



A la cuestión planteada los vestigios obtenidos representan un 56% de encuestados que exponen que el jefe inmediato informa de manera oportuna las funciones y responsabilidades que el cargo que ostenta exige, mientras un 28% que representa a 9 consultados manifiestan que no es claro en funciones y responsabilidades el jefe inmediato, sin embargo, es de comprender que el jefe inmediato puede determinar e indicar varias de las ocupaciones a desarrollar por el funcionario, empero él no es el departamento correspondiente para ese efecto, sino el Departamento de Talento Humano. En tal sentido, puede existir esa inobservancia de ciertos jefes quienes realizan sus funciones al marco de lo correspondiente, dejando que cada departamento fluya en atención a cada responsabilidad. Es de considerar que el 16% de encuestados no han dado cumplimiento a contestar las interrogantes planteadas.

Análisis de los resultados totales

El personal administrativo del Cuerpo de bomberos del cantón Otavalo conoce la misión y visión institucional, situación que le permite al funcionario ejercer su labor de forma efectiva y conocer la intencionalidad y deber de la institución. El objetivo estratégico de la institución tiene como finalidad estandarizar sus servicios ante la ciudadanía a fin de coadyuvar al ejercicio de sus responsabilidades, sin embargo, la existencia de la falta de personal hace necesario el encargo de funciones distintas a ocuparse de varias responsabilidades que no les corresponde, sin embargo, como necesidad institucional su ejecución es tan necesaria como obligatoria. Situación que

ha sido puesta en conocimiento de los superiores por funcionarios que en razón de la carga laboral no han podido ejecutar su labor objetivamente, siendo necesario que la administración adquiera mediante el trámite correspondiente personal humano para tareas específicas.

El personal administrativo mantiene sus responsabilidades y funciones desde la suscripción de su contrato laboral, situación que se refleja del orgánico funcional de la institución que permite establecer tareas, responsabilidades y derechos de los trabajadores en el ejercicio de sus funciones, en ese sentido, los servicios institucionales son ejecutados por estos funcionarios que tienen conocimiento total de las facilidades que el Cuerpo de Bomberos brinda a la ciudadanía del cantón.

Ahora bien, respecto a los materiales y recursos de la institución la necesidad como respuesta a la situación actual del país es la habitual como en toda institución pública, más aun cuando no mantienen una autonomía total al ser adscritos al Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Otavalo. El trabajo interno institucional se realiza con la interacción permanente de los funcionarios y con sujeción a niveles jerárquicos que responden a superiores inmediatos, cuya gestión coercitiva la mantienen los órganos superiores.

CAPÍTULO III.

5.3. PROPUESTA PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CUERPO DE BOMBEROS DEL CANTÓN OTAVALO

En base a la investigación realizada se aplica el modelo Wheelen y Hunger el cual propone desarrollar la administración estratégica desde la perspectiva del análisis ambiental la formulación e implementación de la estrategia, la evaluación y control. Este análisis implica observar la información desde ambientes internos y externos.

5.3.1. Análisis ambiental

5.3.1.1. Ambiente externo

- Análisis PESTEL

FACTORES	SITUACIÓN
Políticos	Prestar sus servicios públicos para gestionar los servicios de prevención, socorro, protección y extinción de incendios en coordinación con el GAD Municipal del Cantón Otavalo y las distintas entidades de protección y seguridad existentes en el territorio.
Económicos	Presencia del COVID-19 Asignación de recursos por parte del GADMCO. Gasto asignado 40% al fortalecimiento institucional, 25% a la vinculación con la comunidad, 25% al fortalecimiento del talento humano y 10% imprevistos. Dos edificaciones y cuatro terrenos como bienes institucionales. Flota de 23 vehículos entre motobombas, tanqueros y camionetas. Mantiene un alto nivel de liquidez. El endeudamiento es menor a uno lo cual es favorable para la

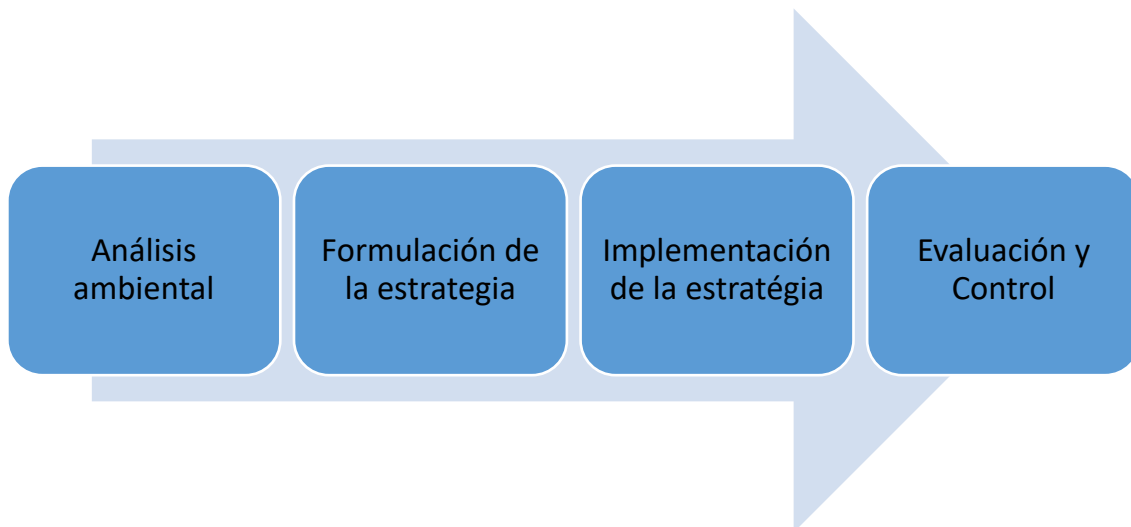
	<p>institución.</p> <p>Cuenta con los suficientes recursos financieros para establecer un apalancamiento financiero positivo.</p>
Social	<p>Atenciones ambulatorias</p> <p>Protección a la comunidad</p> <p>Capacitaciones y formación</p> <p>Actividades de vinculación con la sociedad</p> <p>Imagen corporativa</p> <p>Satisfacción del usuario</p>
Tecnológico	<p>Herramientas informáticas</p> <p>Internet</p> <p>Cobertura de servicios en línea</p> <p>Desarrollar aplicación que permita conocer la ubicación en tiempo real de la emergencia</p>
Ecológico	<p>Protección del medio ambiente.</p> <p>Atender los problemas generados por incendios forestales, e inundaciones, y deslaves.</p> <p>Responsabilidad social-ambiental</p>
Legal	<p>Adscripción al GADMCO</p> <p>Estructura organizacional fundamentada en la aprobación del organigrama institucional.</p> <p>Sostenibilidad institucional basada en el artículo 286 de la Constitución del la República del Ecuador</p>

Marco Legal

- Constitución de la República del Ecuador
- Plan nacional de desarrollo de Creación de Oportunidades 2021-2025
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD)
- Ley de Defensa Contra Incendios

- Reglamento de Prevención, Mitigación, y Protección contra incendios del Ministerio de Inclusión Social (MIES)
- Reglamento orgánico operativo y de régimen interno y disciplina de los cuerpos de bomberos del país.
- Ordenanza Municipal de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Otavalo.

En base a la investigación teórica y al levantamiento de la información del Cuerpo de Bomberos, se ha definido la aplicación del Modelo de Wheelen y Hunger, modelo que comienza con el análisis ambiental, para proseguir con la formulación el implementación de la estrategia y finalmente desarrolla la evaluación y el control, con la generación de retroalimentación y aprendizaje para cada una de estas etapas.



5.3.1.2. Ambiente interno

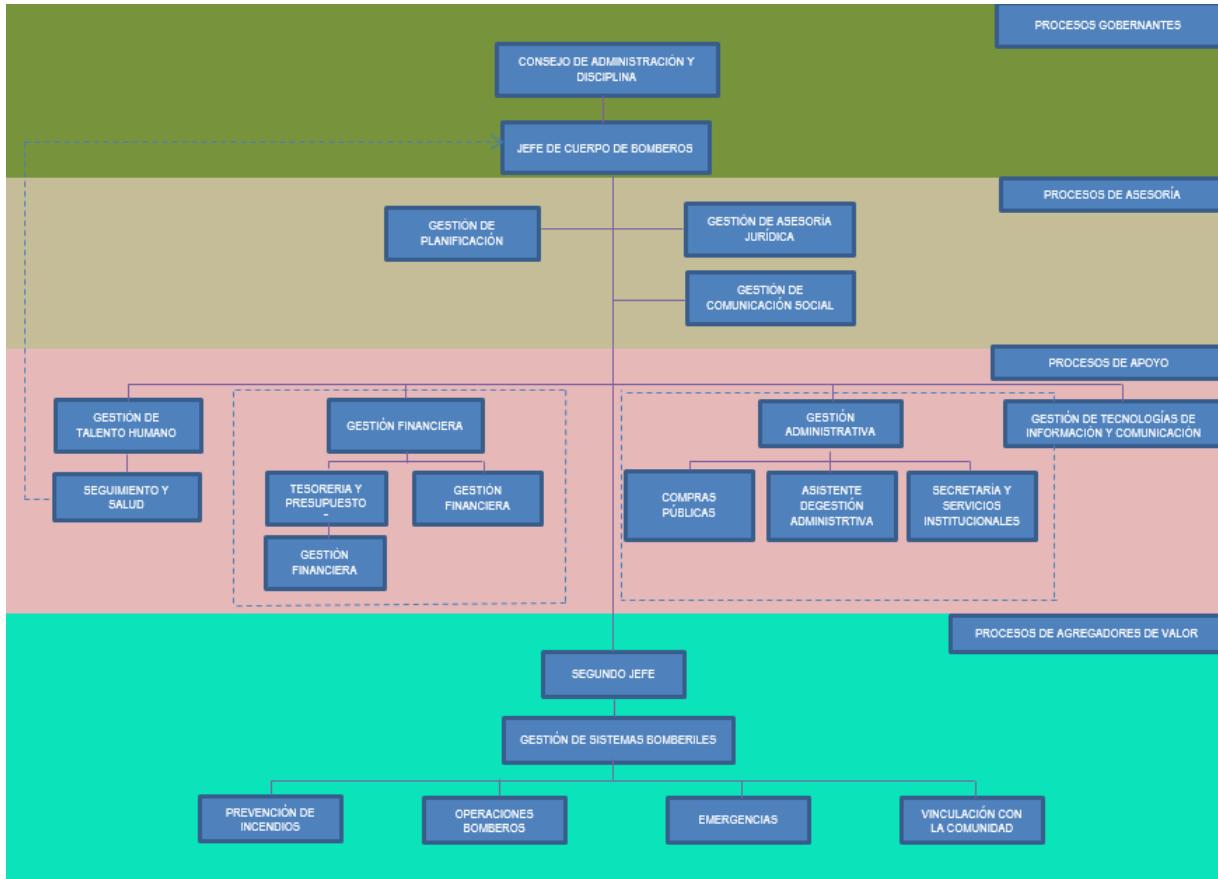
5.3.1.2.1. Antecedentes

El cantón Otavalo se proyecta como una ciudad turística y artesanal por excelencia; las necesidades aumentaban en la misma dimensión al ser conferida en su calidad de ciudad, lo cual motivo a un grupo de otavaleños con varias ocupaciones personales y profesionales, al identificar varios riesgos por algún incidente, la necesidad de conformar instituciones que le faltaban a Otavalo entre ellas el Cuerpo de Bomberos. Así, a mediados de la década de los 60 con la coyuntura política, solicitan mediante oficio la creación del primer Cuerpo de Bomberos de Otavalo, para iniciar su funcionamiento, cuya sede se ubica en un local municipal en el sector de los portales en las calles Modesto Jaramillo y García Moreno.

Su infraestructura y bienes eran donados y con proyectos de recibir un vehículo en comodato, a fin de iniciar funciones, viendo la necesidad de nominar como Primer Jefe al señor Marco Tulio Teanga Saa, en calidad de Comandante al señor Luis Felipe Granda Paz, como Bomberos los señores Hugo Castro, Manuel Villa creces César Montalvo y Lauro Chamorro. Posterior se consigue la donación de un terreno que pertenecía a la sub estación eléctrica municipal el mismo que está ubicado en la calle Quito entre Sucre y Bolívar, en donde se construye el primer edificio y se legalizan ya los nombramientos de los funcionarios es así como con registro oficial No 2593 del 1 de octubre de 1969 se crea el Cuerpo de Bomberos oficialmente por medio del MINISTERIO DE PREVISION SOCIAL Y TRABAJO ratificando como Primer Jefe al señor Marco Tulio Teanga Saa y como secretario pagador al señor Nelson Aurelio Orbe Mena.

El creciendo institucional desde ese entonces ha sido amplio en todas las aristas como talento humano, infraestructura, parque automotor, y ampliación de una compañía en la parroquia San Pablo del lago con el fin de descentralizar las emergencias y prestar una mejor atención a la ciudadanía, es así como actualmente el cuerpo de Bomberos cuenta con un distributivo de personal de 32 funcionarios, 17 unidades vehiculares del parque automotor y 6 motocicletas.

La conformación organizacional del Cuerpo de Bomberos de Otavalo se presenta en el organigrama institucional como se detalla en la gráfica.



La imagen corporativa del Cuerpo de Bomberos del Cantón Otavalo considera:

- Realidad.- La entidad por su historia genera confianza en los ciudadanos, su cultura e historia define la esencia actual de la organización, así como también la presentación estructural del Cuerpo de Bomberos del Cantón Otavalo.
- La identidad.- Su personería jurídica presenta la realidad de la entidad y su visión, su actividad común genera y distingue un proceso en el transcurso del tiempo que reúne la historia de las aspiraciones futuras.
- Comunicación de la entidad.- La comunicación e interrelación con la ciudadanía en actos particulares y públicos envía un mensaje de presencia,

sus canales de comunicación y la actuación cotidiana prevé interacción con el pueblo otavaleño.

Cultura organizacional

La cultura organizacional concibe vigorizar los lazos laborales que existen en el Cuerpo de Bomberos del cantón Otavalo, proyectando una imagen institucional de identidad con las necesidades ciudadanas que fomentan un mayor desempeño entre los funcionarios y la institución. En concreto la cultura organizacional de la institución son las normas, valores y creencias de los funcionarios de la institución; identificando así:

- Integración
- Competitividad
- Trabajo corporativo
- Resoluciones de conflictos
- Comunicación interna permanente
- Estabilidad laboral

En suma, la cultura organizacional es el conjunto de normas que no necesariamente debe cumplirse por constar en un documento, sin embargo, su existencia trasciende del interior al exterior de la institución.

Políticas del Cuerpo de Bomberos del Cantón Otavalo

Al respecto, las políticas establecidas en el Cuerpo de Bomberos del Cantón Otavalo se consolidan como guías fundamentales que permiten orientar las acciones inherentes a su función de garantizar la seguridad ciudadana, teniendo como base fundamental el cumplimiento a su misión institucional, y son:

- Promover la cultura institucional de evolución continua.

- El cuerpo de Bomberos del cantón Otavalo fortalecerá al personal, desarrollando el análisis de riesgos existente, priorizando la vulnerabilidad, recurrencia e impacto del territorio.
- El cuerpo de Bomberos del cantón Otavalo, debe mantener permanentemente el personal operativo y administrativo mínimo para cumplir su función.
- Fortalecer la interacción institución-ciudadanía mediante campañas permanentes que contribuyan que el conocimiento básico de cuidados de incendios sea socializado.
- Estimular alianzas interinstitucionales privadas o públicas para la provisión objetiva de sus bienes a la ciudadanía y el ofrecimiento de sus servicios.

La ejecución de estas políticas, se realizará con sujeción al compromiso de vigilar la seguridad y salud de la ciudadanía otavaleña y el bienestar de los colaboradores, generando un ambiente de seguridad en cumplimiento de la legislación vigente y del medio ambiente.

- Competencias del Cuerpo de Bomberos del cantón Otavalo

Concerniente a aquellas capacidades intrínsecas que el cuerpo de bomberos como cuerpo colegiado mantiene en la ejecución de su función en servicio de la ciudadanía, esto en atención a las competencias permitidas por las normas legales vigentes, tales como:

- Cumplir y hacer cumplir las normas legales vigentes en el ámbito de su competencia.
- Prevenir y proteger a los ciudadanos y bienes públicos o privados de la destrucción del fuego u otros desastres o catástrofes naturales o no.
- Ejecutar acciones de salvamientos, evacuaciones y rescates.

- Prestar atención pre hospitalaria a la ciudadanía en caso de emergencia.
- Participar en apoyo a la comunidad frente a emergencias de inundaciones, manejo de sustancias peligrosas o catástrofes.
- Preparar y ejecutar proyectos para fomentar el desarrollo institucional concerniente al sistema de emergencias y el COE cantonal.
- Fomentar la capacitación nacional o internacional del personal, en las evolutivas destrezas desarrolladas para atender emergencias.
- Brindar asesoramiento y orientación a entidades públicas y privadas, nacionales o extranjeras en la materia de su conocimiento mediante el principio de colaboración interinstitucional.
- Aprobar o negar los permisos de funcionamiento de locales donde se desarrollen espectáculos públicos sociales o actividades económicas.
- Todas y cada una de las funciones necesarias para el cumplimiento objetivo de sus competencias.

El estudio metodológico parte del análisis de la situación de la planificación en la organización en base a un levantamiento de campo desarrollado en el que se obtuvo los siguientes resultados:

Aspectos Generales		
1. Identificación de la Empresa		
1.1.	Razón Social	Cuerpo de Bomberos del cantón Otavalo
1.2.	RUC	100602258001
1.3.	Teléfono	062922827
1.4.	Dirección	Av. Quito entre Bolívar y Sucre
1.5.	Correo Electrónico	prevención@bomberosotavalo.gob.ec
2. Identificación General		
2.1.	Máxima Autoridad	Carlos Roberto Plaza Moreta
2.2.	Tiempo en funcionamiento	53 años
2.3.	Número de empleados operativos	16
2.4.	Número de empleados administrativos	16
3. Aspectos de funcionamiento		
3.1.	Enumere los servicios que brinda	<ul style="list-style-type: none"> • Inspección a locales

		<ul style="list-style-type: none"> • Emisión y cierre de permisos de funcionamiento • Permisos para eventos ocasionales • Prevención de incendios • Operaciones bomberiles • Emergencias • Vinculación con la sociedad 	
3.2.	Enumere los equipos operativos	<ul style="list-style-type: none"> • 3 ambulancias • 2 Tanqueros • 2 Autobombas • 1 autobomba contra incendios • 3 unidades de rescate • 1 unidad de ataque rápido • 1 furgoneta de vinculación comunitaria • 1 camioneta de prevención • 6 motos para forestales • Equipos hidráulicos • Equipos contra incendios • Equipos de seguridad industrial • Equipos de soldadura • Señal ética 	
3.3.	Enumere los equipos tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Cámaras de imagen térmica • Amplificadores de señal • Dron o vehículo no tripulado • Textiles inteligentes • Radio comunicaciones • Mascaras biónicas • Hologramas infrarrojos digitales • Google Glass 	
4. Análisis interno		SI	NO
4.1	Cuenta con estructura organizacional?	X	
4.2.	Cuenta con manual de funciones?	X	
4.3.	Todo el personal conoce sus funciones?	X	
4.4.	Tienen definida una metodología para la planificación estratégica?		X
4.5.	Tienen definidos sistemas de control y evaluación?		X
4.6.	Han realizado auditorias institucionales?		X
4.7.	La empresa tiene definida su misión y visión?	X	
4.8.	La empresa ha divulgado su misión y visión		X
4.9.	Se emplea un proceso de selección de	X	

	personal?		
4.10	Cuenta con un plan de capacitación?	X	
4.11.	La toma de decisiones es ágil y oportuna?	X	
4.12.	Es eficaz en la comunicación con colaboradores?		X
4.13.	Existe buen ambiente laboral?	X	
4.14.	Cuenta con instalaciones funcionales y señalizadas?	X	
4.15.	Es adecuado el tiempo que demora en la prestación de los servicios?		X
4.16	Es adecuado el nivel tecnológico con el que cuenta?		X
4.17.	Tiene un manual de procesos?		X
5. Análisis externo		SI	NO
5.1.	Existen factores económicos que han afectado a la empresa	X	
5.2.	Existen factores políticos que dificulten la operación normal?	X	
5.3.	Tiene competencia?		X
5.4.	La situación económica del país ha afectado sus ingresos	X	
5.5.	Existen factores sociales que dificultan el desarrollo de sus actividades	X	

ANÁLISIS FODA

- Fortalezas

F1. Fortalecimiento de relaciones interinstitucionales entre GADMCO y demás entidades, para el fiel cumplimiento de las actividades y su funcionamiento
F2. Recursos humanos con alto nivel de compromiso, capacitado y formado en el desarrollo de sus actividades.
F3. Equipos y vehículos disponibles para la oportuna respuesta a emergencias
F4. Autonomía que permite tomar decisiones rápidas de acuerdo a las necesidades.
F5. Recursos económicos adecuados y suficientes para el funcionamiento de las

actividades institucionales.

○ Oportunidades

O1. Tecnología desponible en el mercado para desarrollar acciones innovadoras

O2. Cursos disponibles para la capacitación del personal tanto nacionales como internacionales

O3. Políticas de Gobierno y marco normativo específico y definido.

O4. Directorio de la institución orientado al fortalecimiento institucional.

O5. Afianzar el trabajo interinstitucional estratégico con diferentes instituciones afines

O6. Apertura de la población a ser capacitada por medio de campañas de concientización y sensibilización

O7. Mayor población da como resultado mayor cantidad de permisos de funcionamiento

○ Debilidades

D1. Necesidades de equipos tecnológicos que faciliten los procesos administrativos.

D2. Asignaciones de recursos tardías por parte del GADMCO.

D3. No existe un seguimiento y control adecuado de los POAS y PEI

D4. No se cuenta con un área de información o coordinación que gestione la atención y servicios.

D5. El personal de planificación no es experto en el área

D6. No se cuenta con un manual del procesos y procedimientos

D7. Falta de indicadores para controlar la gestión

D8. Se requiere más personal.

D9. La estructura no es funcional

○ Amenazas

A1. Las dificultades económicas generadas por la pandemia de COVID-19
A2. Las movilizaciones y paralizaciones realizadas en contra del gobierno
A3. Insatisfacción de los usuarios
A4. El alto costo de los vehículos y equipos para prevención y mitigación de incendios
A5. Ciudadanía con poca cultura de prevención y seguridad
A6. Crecimiento poblacional con ubicación en zonas de riesgo
A7. Falta de vías de acceso a ciertos lugares donde se presentan siniestros en especial en el sector rural
A8. Falta de sistemas de hidrantes en la ciudad
A9. Factores climáticos

○ Diagnóstico del análisis.

		OPORTUNIDADES				AMENAZAS					
		O1	O2	O3	O4	Promedio	A1	A2	A3	A4	Promedio
FORTALEZAS	F1	7	6	3	4	5,00	7	6	4	2	4,75
	F2	6	7	5	1	4,75	6	5	3	2	4,00
	F3	6	5	2	2	3,75	7	6	3	1	4,25
	F4	2	1	7	6	4,00	1	2	6	2	2,75
	Promedio	5,25	4,75	4,25	3,25		5,25	4,75	4	1,75	
DEBILIDADES	D1	6	2	3	3	3,50	7	7	2	3	4,75
	D2	5	2	4	6	4,25	7	6	2	5	5,00
	D3	3	4	5	2	3,50	6	6	5	3	5,00
	D4	5	1	2	4	3,00	7	5	3	1	4,00
	Promedio	4,75	2,25	3,50	3,75		6,75	6,00	3,00	3,00	

La interpretación es usar la escala de Likert, con puntuaciones que oscilan entre 1 y 7 donde se genere el siguiente análisis:

Cuadrante Fortalezas vs Oportunidades. - La cuestión que presenta es como una fortaleza permite que aproveche una oportunidad. Si el valor es un 7 entre F1 y O1, la interpretación es que la fortaleza si permite aprovechar la oportunidad. Al contrario, si la nota seria baja como 1, la interpretación seria que la fortaleza no permite aprovechar la oportunidad. En este cuadrante es preferible para el bienestar del Cuerpo de Bomberos del cantón Otavalo notas altas.

Cuadrante Fortalezas vs Amenazas. - La cuestión a plantearse es como la fortaleza permite enfrentar la amenaza. Si el valor es 7 entre F1 y A1, la interpretación seria que la fortaleza si permite enfrentar la amenaza. Al contrario, si la nota es baja como 1, la interpretación presenta que la fortaleza no permite enfrentar la amenaza. Se prefiere notas altas.

Cuadrante Debilidades vs. Oportunidades. - La cuestión a plantearse es el como una debilidad permite aprovechar una oportunidad. Si el valor es 7 entre la relación D1 y O1, la interpretación arroja que la debilidad no permite tomar ventaja de la oportunidad. Si el valor es alto bajo como 1, se interpreta que la debilidad no afecta el aprovechamiento de la oportunidad. En ese sentido, en estos cuadrantes mientras más baja es la numeración, más negativa es la situación respecto de aprovechar la oportunidad. Aquí se prefiere notas bajas.

Cuadrante Debilidades vs. Amenazas. - La cuestión a plantearse es como una debilidad le permite activarse a la amenaza. Si el valor es alto como un 7 entre la relación entre D1 y A1, se interpreta que la debilidad permite que se active la amenaza. Por el contrario, si la nota es baja como el 1, se interpreta que la debilidad no activara la amenaza. Se prefiere notas bajas.

Análisis cruce FODA

En atención a los promedios el color rojo es el más alto, seguido del color verde, posterior el color celeste como intermedio y amarillo como el color de valores bajos.

En ese sentido, si los valores rojos son los mas altos, en razon de los dos primeros cuadrantes del cruce FODA, la fortaleza 1 es la que tiene mas alta puntuacion eso quiere decir que para el grupo de oportunidades la fortaleza que permite aprovechar de todas es la fortaleza 1, observese que la fortaleza 3 es la mas baja y no permite aprovechar las oportunidades asi tampoco las otras fortalezas; asi tambien la fortaleza 1 es la que permite enfrentar las amenazas por ser el promedio mas alto, por su parte la fortaleza 4 no aporta en lo mas minimo enfrentar las amenazas. En concreto es necesario trabajar la fortaleza 1 y 4 a fin de enfrentar las oportunidades y amenazas respectivamente. La oportunidad 1 es la que mas se puede aprovechar para el grupo de fortalezas y para el caso de fortalezas y amenazas la mas grande es la 1 la que se puede activar, por tanto es la primera en ser atendida.

Respecto a los dos siguientes cuadrantes, el grupo debilidades la D2 es la mas alta esta debe ser atacada según el analisis FODA, por ello la debilidad 2 es la que mas interfiere con las oportunidades y tambien permite que se active la amenaza 1, esta debilidad 2 se la debe atacar, en cuanto al cruce entre debilidades y oportunidad la mas alta es la oportunidad 1.

- Estrategias

- Modernizar la infraestructura
Construir un edificio con tecnología de punta que permita centralizar el desarrollo operativo institucional.
- Desarrollo tecnológico e innovación
Trabajar en la modernización de equipos, infraestructura y adiestramiento para brindar un servicio público eficiente, efectivo y eficaz.
- Fortalecimiento institucional operativo y administrativo
Mejorar las competencias y productividad del Talento Humano.
- Comunicación institucional
Fortalecer la calidad de gestión y proyección institucional la ciudadanía mediante la ejecución de campañas y capacitaciones.

5.3.2. FORTALECIMIENTO DE LA ESTRATEGIA

Para el Cuerpo de Bomberos del cantón Otavalo, es de vital importancia contar con una Filosofía organizacional en su estructura, a partir de ésta se fundamenta sus atribuciones y responsabilidades a fin de enfocar sus esfuerzos con base en los objetivos que se plantee. Además, la filosofía organizacional sirve como orientación que inicia con sujeción a la visión y misión a fin de conseguir los resultados propuestos.

Previamente expuesta la misión, visión se proyectan los valores institucionales y así permitir que la institución perfeccione un ambiente interno y externo estable, de reconocimiento ciudadano, lo cual define su filosofía organizacional, así como socializa a los funcionarios del Cuerpo de Bomberos del cantón Otavalo los valores intrínsecos en el seno institucional.

Respeto, inclusión, vocación de servicio, compromiso, integridad, justicia, lealtad, honestidad, responsabilidad, respecto, productividad, transparencia, probidad, solidaridad, tolerancia y servicio.

5.3.2.1. VISIÓN

VISIÓN	
ACTUAL	PROPUESTA
Ser reconocidos como un organismo líder en Atención de Emergencias y Gestión de Riesgos a nivel local, regional y nacional, por su servicio efectivo con un alto índice de calidad, vinculando a la comunidad, en un ambiente	Para el año 2025, ser reconocido como un organismo líder en la atención de emergencias y gestión de riesgos a nivel local, regional y nacional,

profesional y ético con abnegación y disciplina, acorde al avance tecnológico, contribuyendo al desarrollo sustentable y pertinente de la sociedad en términos generacionales, de género y con identidad cultural.	maximizando el servicio de prevención de incendios y minimizando el impacto de las emergencias del cantón.
--	--

5.3.2.2. MISIÓN

MISIÓN	
ACTUAL	PROPUESTA
La misión de los Cuerpos de Bomberos es eminentemente técnica y humana, para salvar vidas a través de la atención efectiva de Emergencias y Gestión de Riesgos, sembrando una cultura de prevención y alerta temprana para seguridad y bienestar de la sociedad, con personal altamente calificado, eficiente y eficaz; con una infraestructura y equipos adecuados para brindar a la ciudadanía un servicio oportuno y de calidad.	Salvar vidas y proteger los bienes naturales e inmuebles del cantón Otavalo a través de la atención efectiva de emergencias y gestión de riesgos, y generar una cultura de prevención en la población.

5.3.2.3. OBJETIVO ESTRATÉGICO

Para identificar los objetivos estratégicos de la institución partimos de definir los objetivos del plan de Creación de Oportunidades 2021-2025, de acuerdo a la siguiente tabla:

EJE ECONÓMICO			
OBJETIVO PNCO	POLÍTICA	LINEAMIENTO	OBJETIVO CBO
OBJ 4. Garantizar la gestión de las finanzas públicas de manera	P4.1. Priorizar el gasto público para la atención en salud, educación,	H2. Incluir las particularidades territoriales en el	Establecer una PEI 2022-2025 que cuente con los lineamientos técnicos y los recursos

sostenible y transparente	seguridad, con enfoque en los derechos humanos	proceso de asignación de los dineros públicos	económicos y humanos necesarios, adaptado a la realidad territorial.
EJE SOCIAL			
OBJ 5. Proteger a las familias, garantizar sus derechos y servicios, erradicar la pobreza y promover la inclusión social	P5.4. Promover el acceso al hábitad seguro, saludable y a una vivienda adecuada y digna.	D2. Desarrollar e implementar sistemas de alerta para gestionar los riesgos de desastres en todos los niveles territoriales. G21. Incorporar al ordenamiento territorial medidas para la implementación de programas de relocalización y ubicación de asentamientos humanos en zonas de riesgo no mitigables.	Generar un sistema de gestión de riesgos y desastres.
EJE SEGURIDAD INTEGRAL			
OBJ 9. Garantizar la seguridad ciudadana, orden público y gestión de riesgos	P9.3. Impulsar la reducción de riesgos de desastres y atención oportuna a emergencias ante amenazas naturales o antrópicas en todos los sectores y niveles territoriales	E1. Mejorar e impulsar el conocimiento del riesgo de desastres en todo el territorio nacional, con la participación de la academia e instituciones técnico-científicas, para la toma de decisiones que promuevan un desarrollo sostenible. F9. Fortalecer la resiliencia ante los efectos del cambio climático y los eventos adversos de la naturaleza. IG3. Incluir la variable de gestión de riesgos de desastres en todos los niveles de acción del territorio.	Fortalecer las relaciones interinstitucionales y con la población
EJE TRANSICIÓN ECOLÓGICA			
OBJ 11. Conservar, restaurar, proteger y hacer un uso sostenible	P11.1. Promover la protección y conservación de los ecosistemas y su	G2. Fortalecer el manejo sostenible de las áreas de conservación.	Generar una cultura de protección y conservación del

de los recursos naturales	biodiversidad, así como el patrimonio natural y genético nacional		territorio.
EJE INSTITUCIONAL			
OBJ 14. Fortalecer las capacidades del Estado con énfasis en la administración de justicia y eficiencia en los procesos de regulación y control con independencia y autonomía	P 14.2. Potenciar las capacidades de los distintos niveles de gobierno para el cumplimiento de los objetivos nacionales y la prestación de servicios de calidad.	G1. Generar procesos de capacitación sobre herramientas de gestión de información territorial para los GAD. H4. Fortalecer capacidades técnicas e institucionales de los diferentes niveles de gobierno para ejercer las competencias descentralizadas y descentralizadas. I1. Incentivar la participación ciudadana en el ciclo de la política pública en articulación con los diferentes niveles gubernamentales.	Fortalecer las capacidades institucionales del CBCO

5.3.2.4. POLÍTICAS INSTITUCIONALES

ESTRATEGIA 1

Consolidar un modelo de gestión administrativa que cumpla expectativas relacionadas con las metas estratégicas, con observancia en la misión y visión institucional.

- P1. Acrecentamiento de forma anual el 6% de ingresos del Cuerpo de Bomberos para mantener su financiamiento.
- P2. Satisfacción mínima del 95% respecto a las necesidades administrativas y operativas (talento humano), infraestructura, maquinaria, medios logísticos y equipos del Cuerpo de Bomberos

- P3. Ejecución mínima del 95% de presupuesto anual asignado por el Municipio del cantón Otavalo de forma anual, mediante la ejecución de proyectos objetivos.
- P4. Evaluación anual institucional que cumpla con la satisfacción del usuario, que proyecte el posicionamiento institucional
- P5. Expansión de los servicios institucionales mediante campañas y capacitaciones de prevención, motivando la concienciación para el pago de tributos respectivos.

ESTRATEGIA 2

Brindar atención inmediata de los incendios y emergencias en cumplimiento de las competencias del cuerpo de Bomberos del cantón Otavalo

- P6. Prevención de desastres, emergencias e incendios en general mediante la gestión de riesgos, capacitaciones a la ciudadanía y campañas de prevención.
- P7. Cumplir con las competencias institucionales con sujeción al Código Orgánico de entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público en concordancia con la normativa legal vigente y aplicable, y para ese efecto es importante mantener personal operativo capacitado, especializado y en entrenamiento permanente
- P8. Asegurar eficiencia en las respuestas de accidentes, incendios, catástrofes o cualquier emergencia de competencia del personal operativo institucional, amparando un máximo de 2 minutos por kilómetro en el avance al lugar de los hechos, tiempo que se calculara desde el despacho de emergencia del ECU911.
- P9. Edificar nuevas estaciones bomberiles para el servicio ciudadano, a fin de prevenir desastres, incendios y emergencias en general mediante la gestión de campañas de prevención, riesgos, y capacitaciones generalizadas a todo el cantón Otavalo.

Perspectiva BSC	ACCIÓN ESTRATÉGICA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
RENTABILIDAD SOCIAL	Brindar atención inmediata de los incendios y emergencias en cumplimiento de las competencias del cuerpo de Bomberos del cantón Otavalo	- Fomentar la cultura de convivencia y prevención segura con la comunidad
CLIENTES		- Promover un servicio rápido y efectivo para atención de emergencias. - Extender los servicios de prevención y atención de emergencias. - Incrementar la cantidad de asesorías, ayuda técnica e inspecciones a usuarios.
CAPITAL HUMANO - ORGANIZACIONAL	Fomentar la optimización de recursos y la institucionalidad como política de la entidad	- Fortalecer la gestión de Talento Humano
PROCESOS	Consolidar un modelo de gestión administrativa que cumpla expectativas relacionadas con las metas estratégicas, con observancia en la misión y visión institucional.	- Fortalecer mediante procesos ágiles y prácticas operacionales, el desarrollo organizacional

OBJ 1 CBCO.- Establecer una PEI que cuente con los lineamientos técnicos y los recursos económicos y humanos necesarios, adaptado a la realidad territorial.

Lineamientos:

- Actualizar el plan estratégico institucional para el año 2022-2025
- Realizar el plan operativo anual articulado al PEI.
- Evaluar de manera anual el POA y el PEI.

OBJ 2 CBCO.- Generar un sistema de gestión de riesgos y desastres.

Lineamientos:

- Gestionar los recursos para contar con un sistema de gestión de riesgos y desastres acorde a las necesidades del territorio.
- Identificación de zonas pobladas con alto nivel de riesgo.
- Establecimiento de medidas específicas para la mitigación del riesgo.
- Generación de una propuesta de relocalización.

OBJ 3 CBCO.- Fortalecer las relaciones interinstitucionales y con la población

Lineamientos:

- Desarrollar convenios interinstitucionales.
- Generar cursos de capacitación.
- Realizar campañas de sensibilización y concientización.
- Generar medidas de protección y recuperación del medio ambiente.
- Inspeccionar los locales, viviendas y eventos a desarrollarse y expedir los permisos de funcionamiento.

OBJ 4 CBCO.- Generar una cultura de protección y conservación del territorio.

Lineamientos:

- Realizar actividades de reciclaje y reforestación en el territorio.

OBJ 5 CBCO.- Fortalecer las capacidades institucionales del CBCO

Lineamientos:

- Establecer un grupo multidisciplinario para seguimiento y evaluación del POA y PEI.
- Capacitar al grupo de planificación institucional para cumplir con las actividades administrativas de ejecución, seguimiento e evaluación
- Adquirir los equipos operativos y tecnológicos necesarios para su funcionamiento.
- Capacitar permanentemente al personal.

- Generar grupos permanente de voluntarios, capacitados para responder a las emergencias del territorio.

5.3.3. PROGRAMAS Y ACTIVIDADES DEL PLAN DE ACCIÓN

OBJETIVO	LINEAMIENTO	2022	2023	2024	2025
OBJETIVO 1 CBCO	Actualizar el plan estratégico institucional para el año 2022-2025	X			
	Realizar el plan operativo anual articulado al PEI.	X	X	X	X
	Evaluar de manera anual el POA y el PEI.	X	X	X	X
OBJETIVO 2 CBCO	Gestionar los recursos para contar con un sistema de gestión de riesgos y desastres acorde a las necesidades del territorio.		X	X	
	Identificación de zonas pobladas con alto nivel de riesgo.		X		
	Establecimiento de medidas específicas para la mitigación del riesgo.			X	X
	Generación de una propuesta de relocalización.			X	
OBJETIVO 3 CBCO	Desarrollar convenios interinstitucionales.	X	X	X	X
	Generar cursos de capacitación.	X	X	X	X
	Realizar campañas de sensibilización y concientización.	X	X	X	X
	Generar medidas de protección y recuperación del medio ambiente.	X	X	X	X
	Inspeccionar los locales, viviendas y eventos a desarrollarse y expedir los permisos de funcionamiento.	X	X	X	X
OBJETIVO 4 CBCO	Realizar actividades de reciclaje y reforestación en el territorio.	X	X	X	X
OBJETIVO 5 CBCO	Establecer un grupo multidisciplinario para seguimiento y evaluación del POA y PEI.	X			

Capacitar al grupo de planificación institucional para cumplir con las actividades administrativas de ejecución, seguimiento de evaluación	X			
Adquirir los equipos operativos y tecnológicos necesarios para su funcionamiento	X	X	X	X
Capacitar permanentemente al personal	X	X	X	X
Generar grupos permanente de voluntarios, capacitados para responder a las emergencias del territorio.	X	X	X	X

5.3.4. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

OBJETIVO	PROGRAMA	2022	2023	2024	2025	RECURSOS HUMANOS		RECURSOS ECONÓMICOS		INDICADOR	RESPONSABLES	PRESUPUESTO
						ADIC.	EXIST.	ADIC.	EXIST.			
Perfeccionar el servicio al usuario interno y externo	Actualizar el plan estratégico institucional para el año 2022-2025	X					X		X	Mejora en procesos sistemáticos	Subjefatura de bomberos	-
	Realizar el plan operativo anual articulado al PEI.	X	X	X	X		X		X		Subjefatura de bomberos	-
	Evaluar de manera anual el POA y el PEI.	X	X	X	X		X		X		Jefatura de Bomberos	-
Proporcionar a la ciudadanía un servicio eficiente e inmediato en emergencias	Gestionar los recursos para contar con un sistema de gestión de riesgos y desastres acorde a las necesidades del territorio.		X		X		X		X	Tiempo de respuesta ante emergencias	Jefatura de Bomberos	40.000
	Identificación de zonas pobladas con alto nivel de riesgo.		X		X		X		X		Operaciones Bomberiles	-
	Establecimiento de medidas específicas para la mitigación del riesgo.			X	X		X		X		Prevención de Incendios	-
	Generación de una propuesta de relocalización.			X			X		X		Vinculación con la comunidad	-
Incrementar servicios de atención prioritaria en emergencias.	Desarrollar convenios interinstitucionales.	X	X	X	X		X		X	Convenios interinstitucionales vigentes	Jefatura de Bomberos	-
	Generar cursos de capacitación.	X	X	X	X		X		X	Número de capacitaciones y campañas realizadas	Vinculación con la comunidad y Prevención de Incendios	20.000
	Realizar campañas de sensibilización y concientización.	X	X	X	X		X		X		Vinculación con la comunidad	20.000

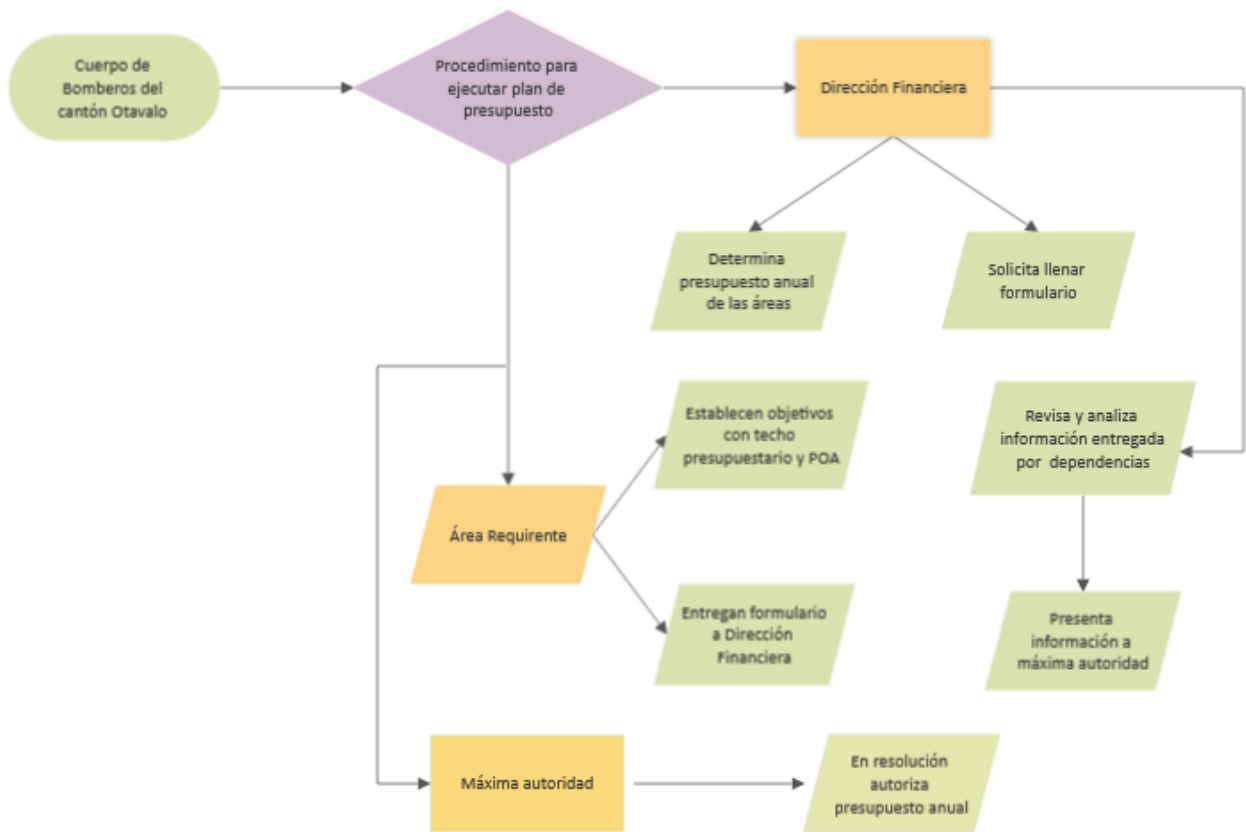
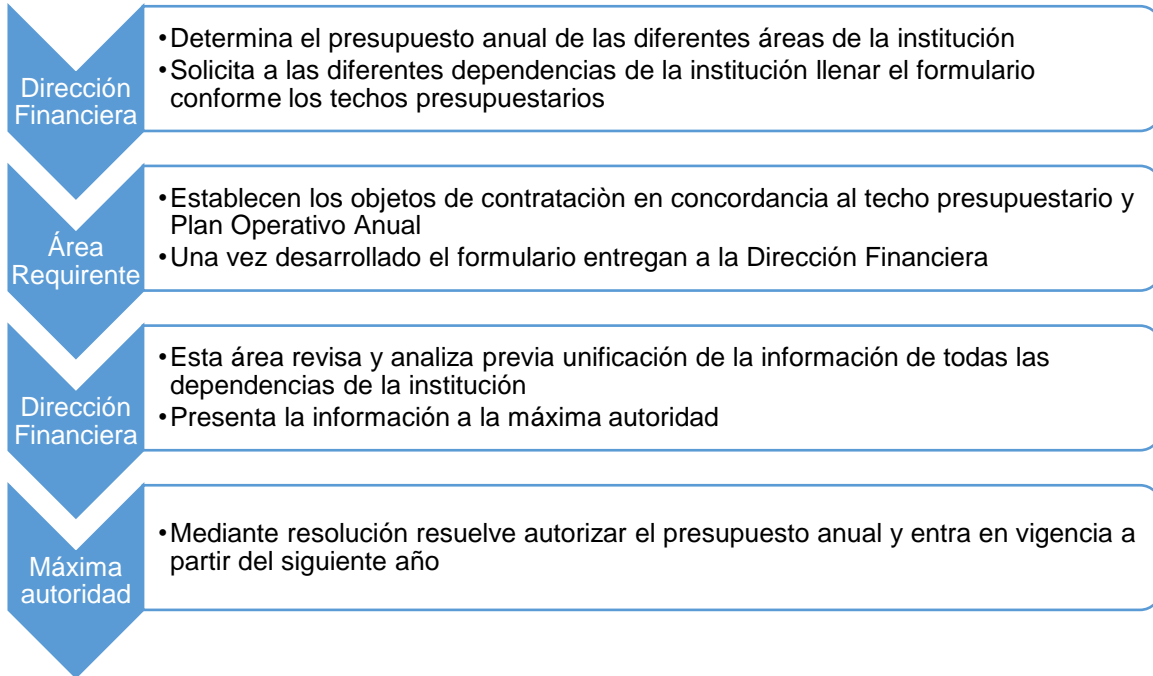
	Generar medidas de protección y recuperación del medio ambiente.	X	X	X	X		X	X	X	Medidas existentes que aporten a la protección ambiental	Departamento operativo	-
	Inspeccionar los locales, viviendas y eventos a desarrollarse y expedir los permisos de funcionamiento.	X	X	X	X		X		X	Número de inspecciones, ayudas técnicas y asesorías a usuarios	Subjefatura de bomberos	10.000
Optimar la gestión del talento humano	Realizar actividades de reciclaje y reforestación en el territorio.	X	X	X	X	x		X		número de hectáreas de incendios forestales / número de plantas sembradas por hectárea	Vinculación con la comunidad	15.000
Reforzar la gestión organización de la institución, agilizando los procesos y prácticas.	Establecer un grupo multidisciplinario para seguimiento y evaluación del POA y PEI.	X		X			X		X	Levantar y documentar 100% de los procesos administrativos	Gestión Administrativa	-
	Capacitar al grupo de planificación institucional para cumplir con las actividades administrativas de ejecución, seguimiento y evaluación	X		X			X		X		Gestión Administrativa	15.000
	Adquirir los equipos operativos y tecnológicos necesarios para su funcionamiento	X	X	X	X		X		X	Estructurar documentadamente las necesidades tecnológicas	Gestión Administrativa	40.000
	Capacitar permanentemente al personal	X	X	X	X		X		X	100% Plan de capacitación ejecutado	Gestión Administrativa	20.000
	Generar grupos permanentes de voluntarios, capacitados para responder a las emergencias del territorio.	X	X	X	X		X		X	Número de voluntarios capacitados	Departamento operativo	-

5.3.5. PROCEDIMIENTOS PARA PODER EJECUTAR EL PLAN PROPUESTO

El Cuerpo de Bomberos del Cantón Otavalo es una institución de derecho público, adscrita al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Otavalo, que no pertenece al Presupuesto General del Estado, es decir, no recibe rentas del Gobierno Central de forma directa, por lo que sus recursos provienen directamente de la autogestión y el presupuesto designado por el Municipio del Cantón Otavalo.

Cada año se realiza el presupuesto de la institución conforme las normas vigentes; es así que nace en la Dirección Financiera los techos presupuestarios para cada área de la institución; es decir, que determina el presupuesto anual del Cuerpo de Bomberos del Cantón Otavalo, solicita a las diferentes dependencias de la institución llenar el formulario conforme los techos presupuestarios.

Todas las áreas de la Institución determinan los objetos de contratación en concordancia al techo presupuestario y Plan Operativo Anual, a la vez suscriben el documento y remiten al área responsable de unificar la información. La Dirección Financiera revisa y analiza previa unificación de la información de todas las dependencias de la institución para posterior presentar el presupuesto definitivo a la máxima autoridad para la aprobación del mismo mediante resolución y entra en vigencia el siguiente año, esto permite llevar a cabo la ejecución del presupuesto con normalidad.



5.3.6. KPI PARA EL CUERPO DE BOMBEROS DEL CANTÓN OTAVALO.

El KPI cuyo significado se traduce a los Indicadores Clave de Desempeño o Medidor de Desempeño, define que, para el éxito del desempeño de una organización basado en el Balance Scorecard (BSC), ésta debe gestionar sus procesos institucionales en 4 aspectos importantes aspectos, y son:

- Rentabilidad social
- Clientes
- Procesos
- Capital Humano - Organizacional

Lo anterior aplicado a la Planificación Estratégica del Cuerpo de Bomberos del cantón Otavalo genera el siguiente alineamiento de Objetivos Estratégicos en función de las perspectivas de BSC.

OBJETIVO	PROGRAMA	MEDIDOR	RESPONSABLES
Perfeccionar el servicio al usuario interno y externo	Actualizar el plan estratégico institucional para el año 2022-2025	Indicadores de cumplimiento	Subjefatura de bomberos
	Realizar el plan operativo anual articulado al PEI.		Subjefatura de bomberos
	Evaluar de manera anual el POA y el PEI.		Jefatura de Bomberos
Proporcionar a la ciudadanía un servicio eficiente e inmediato en emergencias	Gestionar los recursos para contar con un sistema de gestión de riesgos y desastres acorde a las necesidades del territorio.	Estadísticas de auxilio	Jefatura de Bomberos
	Identificación de zonas pobladas con alto nivel de riesgo.		Operaciones Bomberiles
	Establecimiento de medidas específicas para la mitigación del riesgo.		Prevención de Incendios
	Generación de una propuesta de relocalización.		Vinculación con la comunidad
Incrementar servicios de atención prioritaria en emergencias.	Desarrollar convenios interinstitucionales.	Participación interinstitucional anual	Subjefatura de bomberos
	Generar cursos de capacitación.	Estadísticas de capacitaciones y campañas realizadas	
	Realizar campañas de sensibilización y concientización.		
	Generar medidas de protección y recuperación del medio ambiente.	Apreciación ciudadana	
	Inspeccionar los locales, viviendas y eventos a desarrollarse y expedir los permisos de funcionamiento.	Estadísticas de inspecciones, ayudas técnicas y asesorías a usuarios	
Optimar la gestión del talento humano	Realizar actividades de reciclaje y reforestación en el territorio.		Vinculación con la comunidad
Reforzar la gestión organización de la institución, agilizando los procesos y prácticas.	Establecer un grupo multidisciplinario para seguimiento y evaluación del POA y PEI.	Informe trimestral	Gestión Administrativa
	Capacitar al grupo de planificación institucional para cumplir con las actividades administrativas de ejecución, seguimiento y evaluación		Gestión Administrativa
	Adquirir los equipos operativos y tecnológicos necesarios para su funcionamiento		Gestión Administrativa
	Capacitar permanentemente al personal		Gestión Administrativa
	Generar grupos permanentes de voluntarios, capacitados para responder a las emergencias del territorio.		Departamento operativo

CONCLUSIONES

Como conclusiones generadas del estudio realizado, se identifican:

- El Cuerpo de Bomberos del cantón Otavalo es una institución adscrita al Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Otavalo.
- La institución no contaba con un plan estratégico institucional actualizado mediante el cual se permita proyectar sus esfuerzos y acciones objetivamente hacia el bien común.
- El no mantener un direccionamiento estratégico, no le permitía conocer los objetivos planteados en concordancia con la actualidad, pues su estructura aún se regía al plan estratégico institucional no vigente.
- El Cuerpo de Bomberos del cantón Otavalo tiene como mayor proyección estructural la construcción de un edificio macro que permita el servicio mancomunado a la ciudadanía otavaleña.

RECOMENDACIONES

- La implementación de la planificación estratégica será de gran ayuda en el logro de los objetivos empresariales, ya que marca el rumbo para los próximos tres años, incluyendo direcciones estratégicas como: visión, misión, valores, políticas, metas, estrategias, proyectos a desarrollar.
- En general, las autoridades deben ser receptivos a los cambios tecnológicos del mercado y la sociedad para innovar sus productos para satisfacer las necesidades de los tiempos y realizar cambios rápidos para satisfacer los requisitos de la demanda en el futuro.
- El personal siempre debe estar capacitado no solo en tecnología sino también en servicio al cliente, como una institución impulsada por la tecnología, el servicio al usuario puede pasarse por alto fácilmente.
- Es importante contar con información sobre el portafolio de inversiones de la empresa, esta información necesita ser periódica y pasar por indicadores de salud financiera de la empresa para tomar nota de la gestión de ingresos y gastos.
- Para mantener los productos ofrecidos, se deben establecer procedimientos para actualizar la información en las bases de datos de usuarios, ubicaciones y servicios.
- La capacitación de los empleados es fundamental y debe basarse en el conocimiento, lo que significa que el instructor debe tener y demostrar una amplia experiencia en el campo para poder abordar los problemas que los empleados puedan tener que enfrentar y hacia una dirección estratégica.
- El sector del talento debe orientar sus esfuerzos de formación y educación para garantizar que se formen como formadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1library.co. (01 de 01 de 2014). *Capítulo II: Marco Teórico*. Recuperado el 06 de 03 de 2022, de 1library.co: <https://1library.co/article/planificaci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-fundamentaci%C3%B3n-te%C3%B3rica.y8gxr5rz>
- Alfonso Peiro Ucha, Economipedia. (21 de 09 de 2015). *5 fuerzas de Porter*. Recuperado el 06 de 03 de 2022, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>
- Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD)*. QUITO: Registro Oficial Suplemento 303.
- Berlitz México. (08 de 07 de 2020). *7 modelos de planeación estratégica y sus beneficios*. Recuperado el 06 de 03 de 2022, de Berlitz: <https://www.berlitz.com/es-mx/blog/7-modelos-de-planeacion-estrategica-y-sus-beneficios>
- Bomberos Guayaquil. (18 de 10 de 2021). *BomberosGuayaquil*. Obtenido de BomberosGuayaquil,: <https://www.bomberosguayaquil.gob.ec/resena-historica/>
- Curso de Administración de Empresas. (14 de 09 de 2020). *Fundamentos de la Planificación Estratégica*. Recuperado el 06 de 03 de 2022, de Curso de Administración de Empresas: <http://cursodeadministraciondeempresas.com/fundamentos-de-la-planeacion-estrategica>
- Dr. Julian Laski. (2021). *Gestión Estratégica y Prospectiva*. Argentina.
- Economipedia. (25 de 08 de 2020). *Planificación*. Recuperado el 06 de 03 de 2022, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/planificacion.html>
- Euroinnova Business School. (31 de 12 de 2020). *BLUE OCEAN STRATEGY, QUÉ ES, CÓMO FUNCIONA Y MÁS*. Recuperado el 06 de 03 de 2022, de Euroinnova Business School: <https://www.euroinnova.ec/blog/blue-ocean-strategy-que-es>
- Gabriel Roncacio, Pensemos. (01 de 01 de 2022). *¿Qué es un mapa estratégico en el Balanced Scorecard y como se hace?* Recuperado el 06 de 03 de 2022, de

- Pensemos: <https://gestion.pensemos.com/que-es-un-mapa-estrategico-en-el-balanced-scorecard-y-como-se-hace>
- Gestiopolis. (07 de 10 de 2006). *La estrategia en la Administración*. Recuperado el 06 de 03 de 2022, de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/la-estrategia-en-la-administracion/>
- Global suite solutions. (29 de 09 de 2020). *Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral*. Recuperado el 06 de 03 de 2022, de Global suite solutions: <https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-balanced-scorecard/>
- León, M. E. (2004). Generalidades sobre Metodología de la Investigación. En M. E. León, *Generalidades sobre Metodología de la Investigación* (pág. 8). El Carmén, México: México.
- Myrian Quiroa, Economipedia. (03 de 05 de 2021). *Prospectiva estratégica*. Recuperado el 06 de 03 de 2022, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/prospectiva-estrategica.html>
- N. Sadurní. (28 de agosto de 2021). *historia nationalgeographic*. Obtenido de historia nationalgeographic: https://historia.nationalgeographic.com.es/a/vigiles-cuerpo-bomberos-antigua-roma_17075
- QuestionPro. (01 de 01 de 2022). *¿Qué es el análisis de brechas o GAP?* Recuperado el 06 de 03 de 2022, de QuestionPro: <https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-de-brechas/>
- QuestionPro. (01 de 01 de 2022). *Análisis FODA: Qué es y cómo aplicarlo en tu empresa*. Recuperado el 06 de 03 de 2022, de QuestionPro: <https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-foda/>
- Redacción. (18 de 03 de 2021). *Plan*. Recuperado el 03 de 03 de 2022, de ConceptoDefinicion: <https://conceptoDefinicion.de/plan/>
- Roberto Espinosa. (08 de 09 de 2016). *¿Qué es un KPI?: indicadores de gestión*. Recuperado el 06 de 03 de 2022, de Roberto Espinosa: <https://robertoepinosa.es/2016/09/08/indicadores-de-gestion-que-es-kpi/>
- Rosario Peiró, Economipedia. (05 de 07 de 2017). *Análisis PEST*. Recuperado el 06 de 03 de 2022, de Economipedia.

Rosario Peiró, Economipedia. (05 de 07 de 2017). *Cadena de valor*. Recuperado el 06 de 03 de 2022, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-valor.html>

SENPLADES. (2012). *Guía metodológica de planificación institucional*. Quito: SENPLADES.

Universidad de Otavalo. (2020). *Estructura de los perfiles de investigación del Programa de Maestría en Administración de Empresas de la Universidad de Otavalo*. Otavalo: Universidad de Otavalo.

Van de Velde, H. (2019). *El Arte de Planificar*. Managua: UNAN FAREM.