



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSTGRADOS

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA,
MENCIÓN: GESTIÓN POR RESULTADOS**

(Aprobado por: RPC-SO-19-No.302-2016-CES)

TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título:
“Propuesta de Planificación Estratégica para el Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito”.
Autor/a:
Diego Viterbo Almeida Narváez.
Tutor/a:
PHD. Grissel Pérez.

Quito-Ecuador

2018

DEDICATORIA

Dedico la presente tesis de maestría Dios y mi familia que siempre han estado guiando mis pasos, cuidándome y dándome las fuerzas para continuar.

Quiero igualmente dedicar éste trabajo investigativo a todos aquellos camaradas y amigos portadores de la “Casaca Roja”, para lo cual espero y aspiro éste sea un trabajo de aporte provechoso para el engrandecimiento y crecimiento institucional, de una de las instituciones más importantes y queridas de la capital, el Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano Quito.

“La estrategia es una mercancía, la ejecución un arte”.

Peter Drucker.

Resumen

El Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito es una institución con 74 años de servicio. El Distrito Metropolitano de Quito está compuesto por 32 parroquias en el contexto urbano y 33 en lo rurales. Los servicios de emergencia en la capital al pasar del tiempo son más evaluados y observados, manejando estándares de calidad cada día más altos y de mayor exigencia tanto en el orden operativo como administrativo. De esta manera, el objetivo del presente trabajo investigativo es elaborar un plan estratégico para el Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito, que permita planificar el desarrollo y crecimiento de la institución para un horizonte de 4 años. Está basado en un análisis interno en el que la encuesta, los resultados analizados y la conceptualización de las estrategias designan el modelo fundamental que llevará a definir los puntos claves para que este documento sirva de verdadera utilidad dentro la de institución. La misión del Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito es muy delicada, ya que consiste en salvar vidas humanas, de manera que, es de vital importancia trabajar en sus ejes fundamentales principalmente humanos para dar a la comunidad un servicio confiable y de calidad que esté acorde a los requerimientos de una sociedad que avanza y crece aceleradamente con el pasar de los años.

Palabras clave: Misión, Dirección, Estrategia, Visión, Comunidad.

Abstract

Quito Fire Department constitutes an institutional structure with in 74 years of experience. Quito, it composed by 32 townships and 33 rural townships. The emergency services in Quito over time are more evaluated and observed, handling increasingly higher quality standards and higher demands in operational and administrative order. In fact, the objective of this investigation is develop an strategic plan to the Fire Department that allow to plan the development and growth for the next 4 years. Its based on an internal analysis using a poll, analyzed results and the conceptualization of the strategies that designates the fundamental model that will lead to define the key points. The main purpose of this document is to serves as a true utility tool for the institution. The Fire Department task demands a lot of care because of consist in saving human lives, so its very important to work on its fundamental axis like human resources to offer a reliable and quality service to the community. In accordance to the society demands, advances and growth over the years.

Índice

Introducción	1
Capítulo I	6
Marco teórico	6
1.1.- Contextualización espacio temporal del problema	6
1.1.1.- Marco legal.....	9
1.2.- Cuerpo teórico conceptual	12
1.2.1.- Planificación estratégica	12
1.2.2.- Planificación estratégica del sector público	13
1.2.3.- Modelo de planificación estratégica	14
1.3.- Análisis del entorno	16
1.3.1.- Análisis del Macro Ambiente	17
1.3.2.-Análisis del Microambiente	18
1.4.- Gestión por resultados (GPR)	20
Capítulo II	23
Marco metodológico	23
2.1.- Tipo de investigación	23
2.2.- Nivel de la investigación	23
2.3.- Herramientas a utilizar	23
2.3.1.- La encuesta.....	24
2.3.2.- Cuestionario	24
2.3.3.- La entrevista	24
2.4.- Población y Muestra	28
2.5.- Análisis e interpretación de resultados	29
Capítulo III	37
Propuesta	37

3.1.- Diagnóstico estratégico	37
3.1.1.- Análisis del entorno	37
3.1.1.1.- Análisis del macro ambiente.....	37
3.1.1.2.- Análisis del microambiente	38
3.2.- Valores institucionales.....	40
3.3.- Análisis FODA.....	44
3.5.-Indicadores de desempeño	46
3.6.- Identificación de riesgos del Cuerpo de Bomberos Quito.....	51
3.6.1.- Mapa relacional de procesos del CBDMQ.....	52
3.7.- Proyectos, actividades y procedimientos	52
Conclusiones	57
Recomendaciones.....	59
Bibliografía	60

Índice de tablas

Tabla 1. Área a la que pertenece.....	30
Tabla 2. Resultados pregunta 1.....	30
Tabla 3.Pregunta 2.....	31
Tabla 4. Pregunta 3.....	32
Tabla 5.Pregunta 4.....	33
Tabla 6. Pregunta 5.....	34
Tabla 7.Pregunta 6.....	35
Tabla 8. FODA institucional.....	44

Tabla 9.Indicadores propuestos.	46
Tabla 10. Tabla de indicadores del CBDMQ.....	49
Tabla 11.Análisis Físico 3.1	50
Tabla 12. Mapa relacional de objetivos estratégicos.....	52
Tabla 13.Matriz de marco lógico.....	54
Tabla 14.Matriz de marco lógico. (continuación).....	55
Tabla 15.Proyectos, actividades y procedimientos.	56

Índice de figuras.

Figura 1. Presupuesto general CBDMQ	7
Figura 2.Numérico del personal CBDMQ	7
Figura 3.Helicóptero del CBDMQ.....	8
Figura 4.Modelo de planificación estratégica.	16
Figura 5.La gestión por resultados.....	21
Figura 6. Área a la que pertenece el personal.	30
Figura 7. Pregunta 1.	31
Figura 8. Pregunta 2	32
Figura 9. Pregunta 3	33
Figura 10.Pregunta 4	34
Figura 11. Pregunta 5	35
Figura 12.Pregunta 6	36
Figura 13. Árbol diagnóstico del CBDMQ.....	39

Figura 14. Cadena de valor del CBDMQ.....	42
Figura 15. Organigrama del CBDMQ.	43
Figura 16. Objetivos estratégicos manual del CEPAL.....	45

Introducción

Pese a que las instituciones de emergencia han trabajado “hombro a hombro” con los contextos comunitarios en asuntos de prevención de emergencias y desastres, todavía en la actualidad no se le ha dado al tema la verdadera importancia del caso.

La sociedad y el Distrito de Quito crece de una manera acelerada es por ello muy importante, que los planes y estrategias de prevención y capacitación se vayan modificando conforme a los nuevos requerimientos de una sociedad, donde los problemas van creciendo en magnitud y complejidad.

Esta indudable limitación de conocimiento o adiestramiento en temas de prevención al personal dentro de las estructuras institucionales públicas y del sector privado ha conllevado a detrimentos irremediables tanto humanos como materiales, que con un buen adiestramiento y planificación se podría evitar muchas desgracias.

Toda institución sea pública o privada requiere siempre un ambiente laboral agradable que garantice su crecimiento, como también su estancia en la entidad, dentro de un ambiente de disciplina y respeto a las leyes que la rigen, sobretodo en las instituciones uniformadas como el Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito (CBDMQ).

Es importante entonces generar una planificación que involucre mejorar las condiciones del cliente tanto externo como interno, al hablar del cliente externo al mejorar los tiempos de emergencia y calidad en el servicio y al hablar de cliente interno al prepararlo, capacitarlo y adecuar que su ambiente laboral y profesional sea el más óptimo para su mejor desenvolvimiento diario. En este sentido, se define el siguiente problema de investigación:

¿Cómo lograr que el Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito, diversifique y brinde un mejor servicio en la atención de emergencias?

Partiendo de esta problemática y con la pregunta científica señalada el objetivo general es el siguiente: “Elaborar un plan estratégico para el Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito que permita planificar el desarrollo y crecimiento de la institución para un horizonte de 4 años”.

Para lograr alcanzar este **objetivo general**, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Fundamentar a nivel teórico la propuesta, empleando elementos técnicos y científicos que servirán de base para el desarrollo de éste trabajo investigativo.
- Realizar un análisis situacional de la institución mediante el estudio de su entorno, lo cual permitirá elaborar un diagnóstico que identifique las condiciones reales en que se desenvuelve la organización.
- Formular estrategias corporativas de desarrollo empleando la información compilada a fin de establecer los recursos y objetivos de la organización a corto y largo plazo en el marco de oportunidades dentro de su ámbito de competitividad.

La investigación está enmarcada en la complacencia del cliente (la comunidad), la tarea tan delicada de salvaguardar vidas y preservar bienes demanda procesos óptimos enfocados en la eficacia y eficiencia al momento de atender emergencias, esta tan importante tarea que realiza el Cuerpo de Bomberos de Distrito Metropolitano de Quito debe estar acompañada de una sólida imagen institucional capacitación de su personal y tecnología avanzada y no solamente eso, el Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito (CBDMQ), ha trabajado de manera muy efectiva en lograr una imagen corporativa sólida dentro de la sociedad. La ciudadanía está más clara sobre las funciones y tareas que efectúa el bombero metropolitano, como así también la importancia de su función dentro de la sociedad.

La ciudadanía en general debe estar clara en la importancia de generar prevención, no hacerlo simplemente como un acto obligatorio o de cumplimiento a las ordenanzas municipales como otorgación de permisos de funcionamiento, Licencia única para el ejercicio de actividades (LUAE), sino entender que la prevención comienza desde los propios hogares debemos igualar o superar a las sociedades de “Primer mundo” donde la prevención es rigurosa.

Alrededor de la justificación del presente trabajo y como antecedente se puede citar que en los últimos diez años ha existido tragedias muy importantes en el país: El incendio en la discoteca Factory (19 de abril del 2008), el terremoto del 16 de Abril del 2016, los incendios boscosos del año 2012 y 2015 desastres que han costado la vida de muchas personas, lo cual hace reflexionar que resulta significativo el establecer nuevas estrategias de capacitación y prevención en la comunidad, como también revisar y reformar protocolos de atención de sucesos emergentes que fortalezcan a la institución en

su accionar operativo o de respuesta, pero no solamente lo externo debe ser causal de preocupación o atención, se debe también realizar propuestas claras sobre cómo mejorar la situación y el ambiente laboral del (cliente interno) dentro de la institución, el cómo se va a optimizar los procesos de selección de aspirantes que a simple vista son un poco deficientes, en el sentido de que el personal que ingresa muchas veces no posee la mística o vocación de servicio a la comunidad las personas que generalmente entran en las filas lo realiza únicamente por una oportunidad laboral. (Cuerpo de Bomberos Quito, 2018)

La identidad corporativa o amor a la institución es parte fundamental que debe ser revisada ya que muchos miembros lo único que esperan es que la institución les otorgue ventajas y derechos más no buscan otorgar un valor agregado a la institución, la cual está sumida en un ambiente de conformidad y muchas veces mediocridad en el que el servidor solamente espera que la institución gestione todo y obtener únicamente derechos mas no obligaciones.

La organización ha venido trabajando arduamente en el aspecto de la calidad del servicio es así como el Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito, cuenta hoy con una certificación ISO-9001 a la calidad, es fundamental y necesario dejar de pensar que solo las empresas privadas deben generar calidad o un valor agregado dentro del servicio o producto que generan o comercializan, viene a ser prácticamente obligatorio y mandatorio, que las instituciones del sector público públicas adopten mecanismos de competitividad y mejora que permitan dar un mejor servicio al cliente más importante que existe el estado.

Dentro del análisis hay que enfocarse también en el aspecto administrativo sugiriendo mejoras o propuestas que nos permitan avanzar como institución, tal como lo indica la mención de maestría que es la de gestión por resultados.

Siguiendo con el aspecto interno, toda institución tiene como base o sustento al recurso humano para realizar sus fines y alcanzar objetivos. Dentro del cuerpo de bomberos se debe revisar o replantear los procesos de selección en los cuales es muy importante intervengan comités de selección externos e imparciales los cuales impidan cualquier tipo de injerencia al momento de determinar que el aspirante es idóneo o no idóneo para ingresar en las filas bomberiles.

Es muy importante que los procesos de formación sean bien realizados y que el personal que ingrese a las filas sean personas que de verdad tengan una mística de servicio y verdadera vocación profesional.

La institución no posee problemas de alta rotación de personal, al contrario, a veces ingresan personas que luego de recibir un nombramiento laboral son personas difíciles de cambiar o de influir de manera positiva para que su actitud sea positiva y generen valor agregado a la institución.

Continuando con el manejo del recurso humano y una estrategia que debe ser muy tomada en cuenta, es que al bombero recién formado o graduado no se lo debe dejar solo es muy importante su especialización y perfeccionamiento, es vital implementar un verdadero programa de especialización y entrenamiento constante a lo largo de su carrera profesional, pero sobretodo en sus primeros años de servicio ya que el factor de edad y físico es muy importante en las tareas reales de socorro. El bombero recién graduado es aquel que atiende las emergencias de modo directo y recibe las órdenes de ejecución del personal que está a su mando, es netamente operativo y reactivo en su labor.

Esta planificación nombrada en el párrafo anterior está muy apegada con un plan carrera, es muy importante marcar el “camino de partida y de llegada”, que todo el personal tenga claro que su carrera está claramente delimitada y las condiciones que debe atravesar para conseguir un ascenso, por ejemplo, o para llegar a una jefatura, se requiere entonces de manera urgente reglamentar éstos aspectos.

El presente trabajo investigativo en términos generales estará estructurado de la manera siguiente:

En la introducción se ha destacado la situación problemática, objeto de estudio, análisis previos, objetivo general, específicos, pregunta científica y en sí las razones por las cuales conviene realizar la investigación.

Dentro del marco teórico se tratará sobre la contextualización del problema y como se lo ha abordado, los factores macro y micro en sí, las concepciones teóricas del objeto de estudio como los conceptos claves del mismo, referencias y autores claves para la investigación. Dentro del marco metodológico constará el enfoque metodológico de la investigación, la población, unidades de estudio y muestra, técnicas y formas de procesamiento de la información.

Para la propuesta constarán los fundamentos de la misma, valoración en sus diferentes variables y ejecución del caso que se estudia. Posterior a ello se presentan las conclusiones y recomendaciones, en las primeras constarán los principales hallazgos de la investigación relacionados con los objetivos generales y específicos y finalmente las recomendaciones se enfocarán en los aspectos que se deben profundizar en futuras investigaciones y la divulgación o presentación respectiva de resultados.

Al llegar a las conclusiones el trabajo sintetizará e interpretará de manera final, todos los datos, los cuales fueron recolectados en la investigación. Se hará referencia a la experiencia adquirida del proyecto como también enfatizar sobre los resultados prácticos del mismo, para finalmente en las recomendaciones elevar las mismas sobre la base de las conclusiones, para que sean implementados lo más pronto posible.

Capítulo I

Marco teórico

1.1.- Contextualización espacio temporal del problema

La (Constitución de la República del Ecuador, 2008) de acuerdo con sus pautas indica o garantiza que:

El estado protegerá a las personas, colectividades y la naturaleza de los efectos negativos de los desastres de origen natural o antrópico mediante la prevención ante el riesgo, la atenuación de catástrofes, la recuperación y mejora de los contextos sociales, económicos y climáticos, con el objetivo de disminuir el estado de exposición. (p.9)

Dentro de la misma norma o carta magna se nombra la creación del sistema descentralizado de gestión de inseguridades el mismo que a su vez está conformado por unidades de gestión de todas las entidades, tanto del sector privado como el público y en los ámbitos locales, nacionales y regionales.

El Estado es el principal fiador de los derechos básicos y dentro las diligencias principales o responsabilidades que tiene el mismo, está el de cuidar y proteger a sus ciudadanos en lo concerniente a riesgos y desastres dentro de su zona o soberanía, pero no solamente después de sucedido el evento, sino también su tarea está dada desde la prevención y mitigación de posibles o futuros desastres, es un trabajo netamente social el cuál debe ser difundido y trabajado de modo permanente, la prevención la hace todos y cada uno de los habitantes dentro de un territorio nacional.

En los últimos diez años el Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito (CBDMQ), ha tenido un avance muy importante en lo referente a protagonismo e importancia dentro de las acciones de contestación a sucesos emergentes en el Distrito y un desarrollo total en capacitación, incremento de personal y equipamiento.

Con la finalidad de hacer frente a las actividades que realiza la institución se tiene que en el año 2007 el presupuesto referencial era de 10.000.000 de dólares, hoy esta cifra se ha quintuplicado a 50.000.000 de dólares. Esto ha llevado a que la institución inicie un verdadero proceso de modernización y tecnificación el cuál se ha visto reflejado por la calidad de servicio en todos y cada uno de sus procesos sean éstos operativos o administrativos como se detalla en la figura 1.



Figura 1. Presupuesto general CBDMQ

Fuente: Elaboración del autor

En el Cuerpo de Bomberos Quito, dentro de su crecimiento al 2018 posee 23 estaciones a lo largo del Distrito Metropolitano, algo que hace unos años era técnicamente imposible de pensar. A inicios del milenio en la capital de los ecuatorianos se contaba apenas con cinco cuarteles y aproximadamente 200 efectivos entre personal operativo y administrativo, lo que nos demuestra que el crecimiento sostenido ha sido constante, hoy el CBDMQ cuenta con más de 1200 efectivos como se muestra en la figura 2.



Figura 2. Numérico del personal CBDMQ

Fuente: Elaboración del autor

La institución cuenta con tecnología de punta en todas sus áreas de cobertura: ofensiva a inflamaciones, salvamento y asistencia, atención prehospitalaria, materiales peligrosos y la recién creada dirección de operaciones aéreas, que se encarga de dar apoyo y atención a las unidades que se encuentran trabajando en tierra.



Figura 3.Helicóptero del CBDMQ

A finales del año 2016 el CBDMQ hizo la adquisición de su primer helicóptero, marcando un hito en lo referente al equipamiento de los Cuerpos de Bomberos con alcance nacional, ésta aeronave cumple una misión fundamental en el apoyo de las actividades en tierra, tanto en Incendio forestales como y transporte de pacientes en sucesos médicos emergentes.

Todo esto se relaciona con la labor administrativa, es importante especificar que dentro del CBDMQ existe un binomio de funcionarios claramente identificado: el personal operativo que es el de oficiales y tropa (funcionarios con grado jerárquico) y el personal administrador (funcionarios civiles sin grado), en esta última área la automatización de procesos internos en tareas de Gestión Pública ha sido uno de los avances más importantes que se han llevado a cabo en la contemporaneidad, trámites como solicitudes de inspección por parte de los ciudadanos y Gestión Administrativa interna en general, marcan un elemento de mucha valía en la agilidad con la cual tanto el cliente interno como externo puede acceder a una asistencia más fácil y eficiente.

La certificación de calidad obtenida en el año 2016 ISO 9001:2008 marcó un hito en la transformación estructural Operativa- Administrativa de la institución. (Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito, 2017).

1.1.1.- Marco legal

Como toda institución de orden público el Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito posee su sustento legal en las sucesivas leyes: Constitución de la República del Ecuador, Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), la legislación de defensa contra incendios, y el recién creado Código Orgánico de las Entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público(COOESCOP) como sustento para toda actividad y lineamiento en la adopción de providencias institucionales.

La Constitución de la República del Ecuador (Registro Oficial, 2011) indica lo siguiente:

Art.241.- "Lo planificación garantizará el ordenamiento territorial y será obligatorio en todos los gobiernos autónomos descentralizados".

Artículo 275, menciona lo siguiente: "El régimen de desarrollo es el conjunto organizado, sostenible y dinámico de los sistemas económicos, políticos, socio' culturales y ambientales, que garantizan la realización del buen vivir, del Sumak Kawsay. El Estado planificará el desarrollo del país para garantizar el ejercicio de los derechos, la consecución de los objetivos del régimen de desarrollo y los principios consagrados en la constitución. La planificación propiciará la equidad social y territorial, promoverá la concertación, y será participativa, descentralizada, desconcentrada y transparente' El buen vivir requerirá que los individuos, comunidades, poblaciones y ciudadanías gocen positivamente de sus derechos, y practiquen compromisos en el contexto de la interculturalidad, de la obediencia a sus variedades, y de la armonía solidaria con la naturaleza. (p.32)

Antes de la creación del COOESCOP, la ley de defensa contra incendios era la ley que más se apegaba y más detallaba las actividades y normativas que rigen a los Cuerpos de Bomberos a Nivel país. Habla sobre: La organización, personal, contravenciones, recursos económicos y disposiciones generales. (Registro Oficial, 2013).

En el año 2017 la Asamblea Nacional aprobó una ley que prácticamente dejó a un lado a la ley de defensa contra Incendios, cuyo texto original fue publicado el 17 de mayo de 1979. Luego de un análisis y modificaciones de varios meses, el 16 de junio del 2017 entró en aprobación el Código Orgánico de las Entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público, en el cuál se realizan varias modificaciones trascendentales de orden

administrativo y operativo para las entidades complementarias de seguridad como lo son: Cuerpos de Bomberos, Agencias Municipales de tránsito, Policía Metropolitana, Aduana y Guías penitenciarios, instituciones que a lo largo de muchos años no se habían actualizado y reorganizado en correspondencia a sus realidades institucionales dentro de un Marco Real que en verdad refleje sus verdaderas necesidades.

El código orgánico de las entidades de seguridad ciudadana y orden público (COOESCOP), modifica y reestructura áreas tales como: principios, fines, características, aspectos de carrera, niveles de gestión, competencias, evaluación, capacitación. Formación, especialización y plan carrera dentro de los establecimientos de orden público. (Registro Oficial, 2017).

Esta ley va a traer cambios esenciales y positivos dentro del CBDMQ, ya que por muchos años la institución se basó en una Ley poco ajustada a la realidad actual, que presentaba muchos vacíos de orden administrativo, los cuales no permitían un verdadero avance organizacional.

Dentro del Plan Nacional de Desarrollo, para el período 2017-2021, el cual se organiza en tres Ejes Programáticos y nueve Objetivos Nacionales de Desarrollo, sobre la base de la sustentabilidad ambiental y el desarrollo territorial. En la estrategia territorial nacional se encuentra un aspecto que incluye a la labor de la gestión de riesgos que indica; lineamientos territoriales para la cohesión territorial con sustentabilidad ambiental y gestión de riesgos. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo , 2017).

Claramente es el ámbito en el cual las entidades de socorro y prevención como los Cuerpos de Bomberos de la nación están involucradas. Aunque el Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito es una entidad netamente adscrita al municipio, pero se relaciona a un ente nacional que es la Secretaría Nacional de Gestión de Riesgos quien dicta las políticas generales y coordinaciones del caso al suscitarse una emergencias o catástrofe de carácter macro. Por qué es importante nombrar lo anterior ya que todos los lineamientos principales provienen del gobierno central y de su secretaría nacional de gestión de inseguridades y por ende las futuras políticas que conformarán los planes operativos anuales y planificación en general de los cuerpos de bomberos de la nación.

Como todo ente perteneciente a un Gobierno Autónomo Descentralizado posee correspondencia directa con el Plan de organización territorial, el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) es un territorio altamente vulnerable a desastres por la alta exposición a

amenazas de origen natural (volcánicas, sísmicas, hidroclimáticas, geomorfológicas) y antrópico (tecnológicas, incendios), en la existencia de altas densidades de población, alta concentración de recursos y servicios, poca preparación de los pobladores para enfrentar calamidades, en las debilidades institucionales, las dificultades de accesibilidad, entre otros.

Respecto a las potenciales amenazas, prácticamente todo el territorio metropolitano está expuesto a algún tipo de peligro. Espacialmente, el casco urbano es el más vulnerable por su alta exposición a varias amenazas naturales y antrópicas (entre 2 a 3 tipo de amenazas) de nivel elevado de peligro, en especial los sectores situados al oeste del actual aeropuerto (parroquias La Concepción y Cochapamba), el centro histórico y sus alrededores (especialmente San Juan y La Libertad). En superficie, aproximadamente el 72% del territorio metropolitano presenta condiciones de susceptibilidad (topografía, naturaleza de los terrenos, sistemas de drenaje, ocupación del suelo propicia a la erosión, entre otras) a movimientos en masa. (Municipio de Quito., 2012).

En lo referido al componente mundial para el año 2015, la Asamblea General de las Naciones Unidas acogió la “Agenda para el desarrollo 2030”, que incluye temas de desarrollo direccionado a personas, planeta y prosperidad, ésta propuesta es la que debe regir los planes de desarrollo estratégico hasta el año 2030, los países involucrados se comprometieron a buscar y hacer alianzas para beneficiar a los sectores más pobres del planeta. Los 17 objetivos que componen ésta agenda se elaboraron en más de dos años para lo cual se utilizaron consultas, interacciones con las sociedad civil y negociaciones entre las diferentes naciones (ONU, 2018).

Por otra parte cabe recalcar que los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que promueven las Naciones Unidas, están relacionados con el que hacer y la misión que realiza el CBDMQ dado que en el Objetivo 16 que se refiere a paz justicia e instituciones sólidas, se establece que sin paz, sin estabilidad, derechos humanos y sin gobernabilidad basada en un estado de derecho, simplemente es imposible alcanzar un desarrollo sostenible, esto dado principalmente a que, en ciertas regiones del mundo se presentan niveles muy altos de inseguridad. Es aquí donde los bomberos a nivel mundial entran en acción, en tareas referentes a salvar vidas y proteger bienes que se ven amenazados de manera directa cuando un acto terrorista por ejemplo o situaciones de orden natural amenazan la paz y seguridad de los habitantes de una nación. Por ello, instituciones como

los bomberos a nivel mundial se vuelven cada día más importantes y es necesario entonces laborar de modo efectivo en su profesionalización y equipamiento.

Otro objetivo alineado a la misión institucional del CBDMQ, es el objetivo número 11 que indica “Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles” (ONU, 2018), los asentamientos especialmente en zonas seguras, son de mucha importancia para evitar a futuro desgracias humanas como: desbordamientos de ríos, deslaves, derrumbes, estructuras colapsadas, por ello un adecuado ordenamiento y planificación en los diseños urbanísticos a partir del protagonismo de las administraciones locales y autoridades competentes, es de suma importancia para mitigar de alguna manera eventos adversos donde la vida y los recursos ciudadanos se vean amenazados.

1.2.- Cuerpo teórico conceptual

1.2.1.- Planificación estratégica

La planificación estratégica no es más que un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio u organización, el cuál define de manera eficaz los objetivos a largo plazo, identificando metas y perspectivas cuantitativas, desplegando habilidades para conseguir dichos objetivos y delimitando recursos para llevar a cabo dichas estrategias, es conjuntamente una herramienta factible de análisis, estudio, meditación y útil en la toma de decisiones de carácter colectivo, en correspondencia al quehacer presente y la vía que corresponde transitar en el futuro las organizaciones y entidades, para ajustarse a las transformaciones y a las peticiones que les asigna el ambiente y conseguir el mayor resultado de eficacia y calidad de sus tributos. (Orión & Candia, 2015).

Tomando en cuenta el criterio de los clásicos se debe sin lugar a duda citar el aporte de (Fred R David, planificación estratégica,2008) que refiere:

La administración estratégica está definida como el arte y la ciencia de conformar, efectuar y valorar providencias multifuncionales que le consientan a una entidad para alcanzar sus objetivos. Como la misma enunciación involucra, la administración estratégica se encauza en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la elaboración y las instrucciones, las acciones de exploración y progreso, así como los sistemas

informatizados de información, para conseguir el triunfo de la estructura organizacional.
(p.37)

Con planificación se consigue: establecer la orientación a alcanzar por la organización y sus unidades de negocio, examinar, estudiar y contender sobre las disímiles opciones posibles, la planificación suministra la posterior toma de decisiones, supone beneficios ascendentes y riesgos mínimos.

Todo proceso de organización estratégica en correspondencia con (Armijos,2012) se establece en tres elementos como son: primero, estudio situacional de la compañía o entidad, revisando principalmente el macro y micro ambiente en todos sus componentes para de ésta manera tener una visión periférica o general de donde se va a trabajar. Segundo, expectativas de la proyección a largo plazo, es decir, trazado de objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.

Un tercer aspecto se refiere a determinar las estrategias para cumplir los objetivos, esto significa, diseñar las maniobras requeridas y suficientes para promover beneficios competitivos y asegurar posicionamiento. Además, es importante nombrar que existen determinados componentes que se requieren impedir cuando se efectúa una programación táctica, los cuales son: Cuando se destina tiempo excesivo a la caracterización de la organización o entidad, instaurar objetivos que no sean medibles, tener una verdadera negligencia en el examen del mercado y competitividad, la falta de proporción del cronograma y monto del plan estratégico, la recolección inadecuada de información, desconocimiento de la naturaleza efectiva de la dificultad, incapacidad de conseguir el objetivo querido, entre otros. (Armijo, 2012)

En fin, resulta ineludible señalar la importancia de la planificación estratégica para la obtención de las proyecciones y objetivos que se diseñen en la organización de una manera eficaz.

1.2.2.- Planificación estratégica del sector público

En la actualidad es imposible encerrar a la planificación estratégica como un método único, ya que podemos encontrar varias variantes según lo indica, (Mintzberg, 2012). Hay que primero comenzar con un análisis situacional del sector público tanto en su

funcionamiento como en su entorno y medioambiente, al obtener ésta radiografía, se determinará qué es lo que genera la institución.

Posteriormente, se debe realizar un FODA institucional (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), analizar su misión, visión y valores institucionales, objetivos estratégicos como también los productos estratégicos. Es necesario hacer lo anterior para saber exactamente cuál es la esencia de la organización y poder determinar si tiene o no un horizonte claro dentro del servicio social que es la base de las instituciones que se encuentran al servicio del estado, para luego tomar las decisiones necesarias para lograr un nivel superior en la consecución de los objetivos. (De la Fuente, 2012).

En décadas anteriores la administración del sector público ecuatoriano funcionaba de manera aislada dentro de cada uno de sus aspectos, de manera que no se busca trabajar de manera articulada entre todos y cada uno de los entes que conformaban el aparato estatal público. Es aquí donde la misión de la Senplades (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo), desempeña un rol esencial al emitir directrices técnicas para poder instruir a las entidades a la consecución de su visión y objetivos. La Senplades tiene dentro de sus principales actividades el orientar la inversión pública, diseñar políticas para articular las perspectivas sectoriales y territoriales, sobre la base de los objetivos legitimados a nivel nacional, además de promover una reforma sostenida y democrática del estado ecuatoriano con participación ciudadana (SENPLADES, 2018).

El CBDMQ al ser una institución adscrita al ilustre Municipio de Quito, basa su planificación en un Plan Operativo Anual el cual previamente es presentado en el Directorio Institucional y en el Consejo Metropolitano en pleno, luego es observado, revisado y aprobado para ponerlo en marcha el año siguiente, es importante conocer que todo aumento de personal, salarial, adquisiciones de equipos y herramientas es el Directorio presidido por el Alcalde Metropolitano o su delegado el único autorizado en aprobarlos y esta actividad se la realiza de manera anual.

1.2.3.- Modelo de planificación estratégica

De manera general, resulta obligatorio instaurar la trascendencia que posee una organización y lo que ésta proyecta, tanto la visión y misión, así también las metas y objetivos, ya sean estos a corto, mediano o largo plazo, pues estos orientarán los esfuerzos de la organización y establecerán la ruta que esta corresponderá seguir para fortalecerlos.

En este aspecto se considera un patrón de gestión estratégica como un instrumento administrativo empleado para la obtención eficaz y segura de estos objetivos y metas.

José Ramón Betancourt (2012) en su argumento de Gestión Estratégica navegando hacia el cuarto paradigma, concreta la gestión estratégica como el arte y/o el referente científico para predecir y gerenciar de manera participativa la transformación con la finalidad de instituir persistentemente estrategias que admitan asegurar el futuro del negocio. (P.117). Dicho de otra manera, el modelo de gestión estratégica se estima como un instrumento manejado por las áreas gerenciales o administrativas de una estructura organizacional para promover beneficios competitivos articulando habilidades que consientan el desempeño de metas y objetivos, perfeccionando los recursos de la organización y acomodándolos de manera eficaz al medio en que esta maniobre.

Un sistema de gestión estratégica se concibe como un proceso lógico que desempeña varias fases, dentro de las que resulta ineludible insistir en la conceptualización de la visión y misión, un estudio interno y externo de la organización que puede concretarse como el examen diagnóstico de la misma, definición de la problemática o varias dificultades de la entidad, la organización de destrezas, la delimitación de planes y montos de inversión de los mismos.

Se puede precisar a la visión como la pretensión asequible a la que la organización procura obtener en un lapso de tiempo establecido. Por otra parte, la misión, implica elementos afines con el fruto, los procesos fructíferos, segmentos de mercado y la perspectiva bajo la cual se manipula la compañía. (Espinosa, 2013)

El análisis situacional alcanza esencialmente un estudio interno de potencialidades y debilidades de la estructura organizacional, del mismo modo como un estudio de ciertos componentes externos como amenazas y oportunidades. Este tipo de estudio o análisis se denomina FODA o DAFO.

La estructuración de maniobras incluye instituir medios de acción para dirigir y promover las instrucciones de la empresa. Estas estrategias resaltan el acatamiento de la misión y objetivos de la entidad, asegurando el aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas, contrarrestando amenazas y buscando alternativas para las debilidades.

La definición de la dificultad hace alusión a las limitaciones de la entidad o métodos que se requieren reorientar. Los planes se consiguen precisar como nuevas rutas de acción en las que puede ofrecer determinada solución o invertir en dicho aspecto en el

contexto de la organización. De acuerdo con los montos presupuestarios, es posible referir que se relacionan a la petición de capitales que requiere cada proyecto nuevo. (Velásquez, 2017)



Figura 4. Modelo de planificación estratégica.

Fuente: Elaboración del autor

La ilustración es la base de la planificación estratégica, en un inicio ésta se basa en las metas institucionales como la visión y la misión, para luego de realizar un análisis general del entorno tanto interno como externo, generar estrategias las cuales siempre deben estar en armonía o sin deslindarse del presupuesto ya que éste último dará las pautas entre lo que se puede y no se puede implementar, para así obtener los fines buscados como producto final.

1.3.- Análisis del entorno

De una manera práctica es posible conceptualizar al contexto laboral como a todos los componentes que de una u otra manera están asociados con la maniobra de la organización, de modo que, todos aquellos aspectos externos que inciden en el funcionamiento presente y futuro de la entidad. Es posible referir que un buen análisis del entorno garantiza que la empresa logre un posicionamiento efectivo, genera buenos resultados, y desafíe las posibles transformaciones que se pueden suscitar en los mercados de un modo más eficaz. (Campos, SD).

El análisis del medio percibe un rol esencial en la idea de la Planeación Estratégica, pues este compone la réplica de la empresa a su medio ambiente presente y futuro, "con la finalidad de admitir que el negocio maniobre con un máximo de coherencia y un

minúsculo margen de roces en las situaciones inconstantes de un mundo inseguro". (Perez, 2016).

Existen tres formas elementales de examinar el medio de un negocio que según (Alvarado y Barba Abad, 2016), se resume de la siguiente manera:

Análisis ad-hoc. -Este tipo de estudio se lo efectúa en un curso corto de tiempo, habitualmente radica en efectuar análisis o estudios ocasionales, y su aplicación corrientemente se produce cuando la estructura organizacional emprende a advertir desequilibrio dentro de sus aristas de mercado.

Análisis regular. -El examen habitual de ambiente radica en todos los estudios planificados de entorno. Este tipo de análisis formalmente lo ejercen las asociaciones una anual.

Análisis continuo. -Se lo conoce igualmente como Método de Aprendizaje Continuo. Se programa en asociaciones u estructuras empresariales que acopian fichas de sus segmentos de mercado de manera continua y constantemente, accediendo a las empresas producir beneficios competitivos, predecir posibles transformaciones dentro de sus segmentos e indudablemente formar habilidades que les admitan enfrentar de manera más eficaz esos cambios. (p.131)

La mayor parte de los especialistas perciben que en el dinámico entorno en el que se desenvuelven los negocios en la contemporaneidad, el método óptimo es el análisis perenne. Ello accede a la compañía proceder velozmente, tomar primacía de las oportunidades antes que los contendientes y así manifestarse ante las amenazas del entorno antes de que se haya derivado un perjuicio importante.

1.3.1.- Análisis del Macro Ambiente

El análisis del macro ambiente está relacionado con el estudio de las fuerzas ambientales, su naturaleza e incidencia, que a nivel macro influyen en el perfeccionamiento de las diligencias de la organización, concibiéndose como fuerzas macro ambientales aquellas de carácter económico, político, social, cultural, demográfico, jurídico, ecológico y tecnológico.

Dentro de los principales factores que analiza el macro ambiente, se pueden mencionar los siguientes:

Entorno Social. - Confluyen factores como: influencias sociológicas como por ejemplo (conflictos armados o guerras), transformaciones que se provocan en la sociedad(fenómenos naturales),Propensiones de conducta(modas o tendencias),configuraciones de desarrollo social(embargo económico a cuba), entre otros.

Entorno Político.- Entran en análisis aspectos tales como: estabilidad e inseguridad político, deuda del gobierno nacional o internacional, pérdida superávit presupuestario, nivel de impuestos corporativos y particulares, aranceles de importación, restricciones a la exportación, situación política a nivel nacional y regional y su incidencia en el desarrollo de la organización, descripción y análisis de las políticas corporativas del estado y sus Instituciones, que de un u otro modo tienen que ver con las diligencias de la empresa, un análisis de las corporaciones y grupos de coacción, que intervienen o median activamente en las acciones de la organización.

Entorno Tecnológico. - Hace referencia a la tecnología que maneja la organización y aquella tecnología disponible en los mercados internacionales. Como este componente puede optimizar la producción de la compañía.

Estos factores son de suma importancia y de directa relación en la misión institucional, especialmente en el Cuerpo de Bomberos Quito, ya que consiste en una institución netamente de ayuda social, que está directamente direccionada por la parte política, la cual tiene como una de sus funciones el aprobar el presupuesto, reglamentos, estatutos que influyen de manera directa en la parte operativa de la institución. La parte social se relaciona de manera directa ya que cualquier suceso antrópico o natural que se genere en el distrito tiene una directa afectación en la operatividad y administración del CBDMQ (etapa de emergencia), sin dejar de nombrar al aspecto tecnológico que es de importancia esencial para que las acciones se ejecuten de la mejor manera y dar a la comunidad un servicio pertinente y de calidad.

1.3.2.-Análisis del Microambiente

Es el entorno que hace referencia a todos aquellos grupos de interés o factores que influyen o actúan de manera directa dentro de la organización, también conocido como entorno específico. Dentro de éstos grupos es usual encontrar los proveedores, instituciones financieras la competencia y otros más, éstos en sí influyen de manera directa en la actividad.

Con éste análisis nosotros podemos definir con el tiempo o contestar preguntas como: ¿Tamaño de mercado que se enmarca nuestra actividad, ¿Cuál es la perspectiva futura?, ¿Cuántos competidores y de que magnitud existen?, ¿Qué nichos de mercado no han sido cubiertos aún? (Sánchez, 2018)

La actividad de la institución está enmarcada a brindar servicio a los 2.239.291 habitantes del Distrito de Quito y se prevé un aumento a 2.723.665 para el año 2020. (INEC, 2010). Dentro del distrito existen instituciones que realizan tareas similares o complementarias, cuando suceden siniestros en general como: policía nacional, cruz roja ecuatoriana, policía Metropolitana, COE metropolitano, El Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito, ha tratado de hacer presencia en todas y cada una de las parroquias rurales y urbanas de la ciudad, aunque todavía existen sectores como Chávez pamba que no han sido cubiertos con una época que se encuentre más cercana para revestir las obligaciones del sector. Hoy el cuerpo de bomberos cuenta con 23 estaciones difundidas a lo largo y ancho de la localidad.

Visión, misión, objetivos

La visión y misión institucionales, vienen a ser el ADN de una organización, o en otras palabras su esencia o identidad corporativa, identificando cada uno de éstos términos se puede definir lo siguiente:

Visión. – Está referido a lo que la organización pretende fundar u obtener, la imagen futura de la organización como quiere “llegar o ser vista”. La visión es establecida por el individuo representante de administrar o conducir la organización, y quien tiene que estimar e incluir en su análisis muchas de las pretensiones de los elementos que forman parte de la organización, tanto internos como externos. La visión se efectúa estableciendo una “imagen ideal del proyecto” y situándola por escrito, con el objetivo de establecer la ilusión (compartida por todos los que tomen parte en la decisión) de un futuro para la empresa. (Florido, 2017).

Misión. - Es la proyección de ser de la organización, el impulso por el cual coexiste. Así mismo es la determinación de la/las ocupaciones cardinales que la empresa va a cumplir en un entorno fijo para obtener tal misión. (Florido, 2017).

Objetivo. – Desde una apreciación elemental, la palabra (objetivo) se asocia a todo tipo de finalidades, metas, valores u orientaciones hacia los que se dirige el dinamismo empresarial.

En sentido estricto y puntual, al hablar de objetivo nos referimos a ese resultado que está previsto conseguir en un plazo de tiempo determinado. En el terreno empresarial podría considerarse como el estado futuro deseado en la empresa o en algunos de los elementos que la componen. (Florido, 2017).

Se deben generar escenarios considerando las variables del Macro Y Microambiente ya que van a definir de manera más acertada hacia dónde va la organización.

Estructura Administrativa Organizacional.

Desde que, en 1855, Daniel McCallum delinea el primer organigrama para establecer y hacer más claros los roles y compromisos de los trabajadores del sistema ferroviario de Erie Nueva York, el avance de las estructuras organizativas de las corporaciones ha sido atroz y sus delineaciones organizativas han sabido adecuarse a los nuevos periodos sin mayores dificultades. (Gómez, 2017, p.45)

Visto desde otro punto de vista la estructura administrativa viene a ser un esquema formal que representa las comunicaciones, relaciones procedimientos y toma de decisión que marca el camino entre un grupo de personas para la consecución de objetivos organizacionales. Tiene como objetivo la realización de dos misiones o actividades fundamentales:

- 1.- La división de trabajo para la ejecución de labores y objetivos.
- 2.- Concretar la coordinación de esas actividades.

Las unidades administrativas en otras palabras están creadas para la delegación del control administrativo sobre grupos y recursos y de ésta manera completar las tareas de manera eficiente. (Universidad Interamericana para el Desarrollo, 2016).

1.4.- Gestión por resultados (GPR)

Conforme la política actual demanda que todos los procesos públicos se los realicen con agilidad y efectividad. Este elemento constituye la temática central de la maestría cursante, de modo que se debe poner en práctica u orientar el esfuerzo investigativo para que siga el lineamiento de la Gestión por resultados y aplicar los conceptos a casos o situaciones concretas.

Una de las dificultades que posee el sector público es indispensablemente la falta de una línea de carrera oficial que admita a los servidores ser más profesionales, eficaces y enérgicos en sus labores. Habitualmente, los puntos claves son asignados por “Personal de

confidencia”, muchas veces no competente para el lugar o sin tener el perfil apropiado para tomarlo. Este arbitraje muchas veces restringe el progreso del personal de carrera que a veces ven malogradas sus justas pretensiones. (Cevallos, 2016)

Del mismo modo se debe reflexionar en la gestión por resultados, algunos instrumentos que los trabajadores pueden esgrimir. La primera es el empleo de los nuevos métodos de la información, el uso de la tecnología, no solo ayuda a los procesos del perfeccionamiento de la organización, sino muchas veces, mitiga posibles sucesos de corrupción, que se han institucionalizado en la dirección del sector público (Monge, 2014)

Otro elemento que la gestión por resultados contribuye en la formación del servidor es la capacitación continua, de emplearse esta política, el servidor público existiría retos sistemáticos, exigiéndole de un modo a habilitarse en varios aspectos asociados con la naturaleza del trabajo. Un jefe más instruido será un guía competente y un subordinado idóneo será asimismo un trabajador más eficaz.

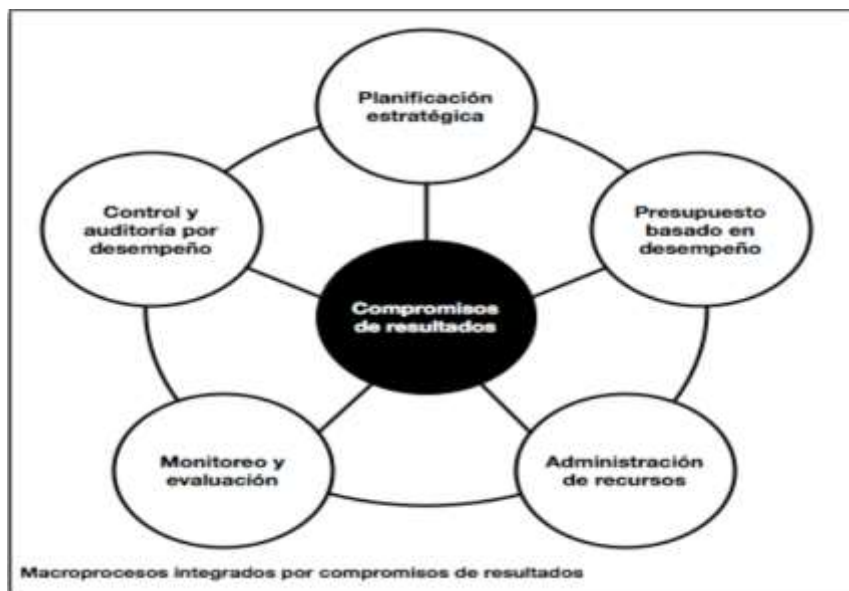


Figura 5. La gestión por resultados.

Fuente: Elaboración del autor

Todos y cada uno de los dispositivos citados en la ilustración anterior, tienen vinculación estrecha en el compromiso institucional (Compromiso por resultados), el cual no conseguiría cristalizarse si uno de éstos no está el par de la situación o alineado a la misión y objetivos corporativos, es por ello importante una verdadera conformidad entre los elementos que componen el trabajo por resultados.

Se puede referir que la gestión por resultados es el estímulo más representativo para que el servidor sea más profesional, eficaz, enérgico y ético. Pero no directamente hay favores particulares, sino como resultado de ello, la institución conseguirá sus objetivos en los términos determinados como resultado del adiestramiento del dirigente; será más competidor en los disímiles mercados donde maniobra, a través de los nuevos conocimientos de sus obreros; y será una entidad actual que cumpla con los patrones mundiales de progreso social y ambiental, como resultado de la aplicación de superiores políticas públicas.

El presente trabajo investigativo también cuenta con el sustento en estudios previos realizados como son: El informe de gestión realizado por el Cuerpo de Bomberos Quito en el año 2016, Plan estratégico institucional del Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito año 2015-2019, Manual de planificación Planificación estratégica de la CEPAL, Planificación estratégica de la Policía Nacional del Ecuador año 2017-2021, Plan estratégico EPMAPS 2015-2019 y el diagnóstico estratégico del Ilustre Municipio de Quito años 2014, entre otros.

1.5.- Matriz de marco lógico.

Dentro de la matriz de marco lógico podemos presentar los fines, propósitos, productos y actividades de un proyecto o planificación a futuro, en síntesis es una herramienta muy útil que nos sirve para diseñar de manera esquemática y organizada el diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Dentro de una presentación de un proyecto es de vital importancia ya que tenemos el desarrollo del mismo de manera sintetizada ya que dentro es ésta matriz tenemos el resumen, indicadores, medios de verificación y supuestos.

Capítulo II.

Marco metodológico

2.1.- Tipo de investigación

El presente trabajo investigativo, tiene como meta tomar un análisis interno más que externo institucional, es por ello que la metodología se basará en los tres niveles de análisis los cuales son:

- Exploratorio.
- Descriptivo y
- Explicativo.

Como táctica general de la investigación se adoptará técnica mixta ya que el análisis documental estará muy de la mano con el análisis de testimonios (Entrevistas, encuestas, conversatorios), en diferentes niveles puesto que se trata de un proceso de disposición interna de tal manera se debe recurrir a los orígenes de los problemas que generan muchas veces inestabilidad o malestar dentro de los integrantes que trabajan en el Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito.

El proceso se lo realizará de manera rigurosa de tal forma que permita la adquisición del conocimiento institucional, al ser general se optará por realizarlo de manera que cubra todos los niveles desde el área operativa tropa, que comprende los grados de (Bomberos, Cabos, Sargentos, Suboficiales y Suboficiales Mayores) y la Oficialidad que comprende los grados de (Subteniente, teniente, Capitán, Mayor, Teniente Coronel y Coronel) que es el grado más alto que puede ostentar un oficial. Dentro del ámbito administrativo se debe analizar cada una de las Direcciones, de ésta manera se obtendrá un estudio general de la institución tomando en cuenta el aspecto administrativo y operativo.

2.2.- Nivel de la investigación

De acuerdo a la naturaleza de la investigación, este estudio reúne las características de un estudio descriptivo, explicativo y correlacionado.

2.3.- Herramientas a utilizar

2.3.1.- La encuesta

Es un estudio observacional el cuál el investigador no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación. Al ser un proyecto personal sin financiamiento es significativo que se tome en cuenta sus ventajas como el bajo costo, información más exacta, rapidez en la obtención de resultados, nos permite obtener información de casi cualquier tipo de población, nos permita un análisis estadístico.

2.3.2.- Cuestionario

La diferencia fundamental entre encuesta y cuestionario, está en que la encuesta agrega datos específicos a los datos generados por la encuesta para poder realizar estudios estadísticos posteriores. Cuestionario no es más que el conjunto de preguntas utilizadas para la recopilación de información de una persona. (QuestionPro, 2018).

Dentro del cuestionario tenemos preguntas cerradas, abiertas y mixtas, dirigidas al grupo de personas que conforman el estudio o una parte de ellas, siempre y cuando éste último sea representativo. Las preguntas abiertas son todas aquellas que no tienen respuestas delimitadas al momento de responder, su objetivo primordial es obtener respuestas detalladas o de mayor profundidad. El cuestionario cerrado en cambio recoge respuestas rápidas y concretas, por tal motivo las preguntas deben ser efectuadas de tal manera que su respuesta sea de manera precisa. Finalmente, lo cuestionarios mixtos son la combinación de preguntas abiertas y cerradas, cualquiera sea el tipo de preguntas que escojamos éstas deben ser bien delimitadas, para que la información genere una verdadera utilidad al momento de tabular las respuestas y sacar conclusiones. (UDLA, 2018).

2.3.3.- La entrevista

Después de la encuesta la entrevista ocupa un lugar preponderante para la recogida de datos puesto que es muy utilizada el momento de efectuar una investigación. La entrevista es un proceso comunicativo que generalmente se lo realiza entre dos personas, por el simple hecho de comunicarse, en cuya acción se obtiene información de la otra. La entrevista es una comunicación formal que tienen una intencionalidad en la que se reflejan de manera implícita los objetivos de la investigación.

Como todo método de investigación cualitativa, la entrevista nos ayuda a investigar una hipótesis. Una entrevista es exitosa en tanto que el entrevistador se informa a

conciencia en todo lo referente al entrevistado, con preguntas como: ¿Quién es?, ¿Qué aspira?, ¿Qué ha hecho? y ¿Qué pretende? (Labmedios, 2016).

Según (Morga Rodriguez, 2012) al definir a la entrevista y hacer énfasis en su diferencia fundamental con la comunicación lo hace de la siguiente manera:

Cuando dos personas se ven envueltas en un satisfactorio intercambio de ideas, disfrutando de uno de los más grandes placeres de la vida, indudablemente hay comunicación, pero esta conversación no puede considerarse como una entrevista, ya que su propósito consiste en la obtención de placer por medio del juego verbal con otra persona, y es en esto mismo donde radica su recompensa. La entrevista exige mucho más que el mero intercambio verbal y la mera interacción personal: la entrevista debe satisfacer la necesidad de llegar a una mutua ilustración; el intercambio verbal es solamente un vehículo para alcanzar tal meta. (p.63)

El extraer u obtener como resultante una mutua ilustración, es el factor esencial que hace la diferencia entre la entrevista y la simple comunicación, es por ello que resulta ser una actividad que debe ser realizada con profesionalismo y sobretodo planificación previa. La entrevista en el contexto general consta de las siguientes partes:

Título. - Que es el nombre específico, de lo que contiene como idea principal.

Introducción. - En ésta parte se informa al lector o la audiencia el qué?, ¿quién?, ¿dónde?, ¿cuándo?, cómo? y por qué?, del aspecto más relevante de la entrevista.

Cuerpo o núcleo. - Es el conjunto de párrafos o respuestas que contienen las ideas y conocimientos principales del entrevistado y motivo de entrevista.

Desenlace. - Conclusiones de la entrevista sumado a recomendaciones de la misma, en la cual se puede establecer un desenlace o un futuro encuentro complementario, en el cuál se sustentarán aspectos que no fueron tomados en cuenta en la entrevista original.

En la institución se realizaron dos entrevistas claves para éste estudio, la una al señor director de siniestros Capitán Esteban Cárdenas y la otra al jefe comando de incidentes sur-valles Teniente Jeferson Mera, entrevista realizada al Tnte. JefersonMera transcripción textual:

¿Cuál es la importancia de la planificación estratégica del CBDMQ?

“Dentro del Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito, la planificación estratégica es indispensable para su desarrollo enfocado a la mejora continua, enmarcado principalmente en perspectivas operacionales dentro de procesos agregadores de valor y habilitantes de apoyo, destacando el mejoramiento operativo a través de adquisición de flota vehicular, adquisición de equipos normalizados y tecnológicos para atención de emergencias con efectividad y minimización del riesgo, además la infraestructura en estaciones que cumplan estándares de diseño y espacio. De igual manera se enfoca en mantener estándares eficientes administrativos con diseños de gestión, enfocados en tecnología y diseño de procesos automatizados y manuales que agilitan la administración pública con fluidez de adquisiciones resaltando una gran diferencia a la década anterior de la institución, especialmente en el cumplimiento de indicadores de ejecución presupuestaria. Con estos antecedentes podemos demarcar que el Cuerpo de Bomberos Quito al igual que todas las instituciones de carácter público, necesitan desarrollarse en la estrategia global con enfoques sinérgicos internos e interinstitucionales, que se acoplen a la visión institucional y a la constitución que actualmente se enmarca en el plan nacional del buen vivir, ya sea estos a corto mediano o largo plazo. Desde mi apreciación personal creo que dentro de la planificación estratégica actual y luego del despliegue de mejora continua mantenido hasta hoy en la institución, su estrategia debería manejarse dentro de las perspectivas básicas constructivistas en los mapas estratégicos como son: capacitación o aprendizaje, mejoramiento de procesos, desarrollo financiero y satisfacción al cliente. Es importante conocer que la eficiencia de las organizaciones se desarrollan a partir el talento humano efectivo, no obstante el cuerpo de bomberos es una institución atípica que sus pilares se sustentan a través del profesionalismo intelectual, conocimiento técnico y experiencia en campo de sus bomberos, por lo que este punto álgido debería retomar su importancia para fundamentar sus perfiles por competencias asociados al orgánico estructural utilizado en la actualidad por la institución. En función al desarrollo de aprendizaje surgirán nuevos procesos de mejora en atenciones operativas beneficiando al cliente y acoplándose a la gestión adquisitiva, administrativa y tecnológica en servicio de la comunidad”.

¿Dentro de la Cadena de Valor que tu modificarías o desarrollarías de mejor manera?

“Creo que primero la cadena de valor debería acoplarse íntegramente a la nueva estructura que denota el COESCOP (Código Orgánico de Entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público) y establecerle dentro del reglamento por procesos; sin embargo en la estructura mantenida en el reglamento oficial emitido el viernes 24 de julio de 2015 en la Resolución No. 020-D-CBDMQ-2015 puedo manifestar que, el modelo de cadena de valor mantiene un diseño organizacional muy aceptable demarcando las actividades de formación y especialización como las más representativas y bases de desarrollo para la institución; sin embargo considero que la segunda actividad que debería mantener secuencia en la importancia es la gestión de operaciones como una gestión general operativa y bajo ella detallar actividades claves de atención de emergencias que realiza la institución como son la gestión de atención de Incendios, gestión de atención de rescates, gestión de atención de emergencias prehospitalarias, gestión de atención de emergencias relacionadas con materiales peligrosos, gestión de atención de emergencias enmarcadas en amenazas geológicas especialmente por condiciones hidrometeorológicas. La gestión de prevención de incendios debería manejarse sola y la ingeniería del fuego debería pertenecer a la gestión de atención de incendios dentro de la Gestión General de operaciones y dentro del mapa de procesos mantener un vínculo muy estrecho la gestión preventiva con la gestión de atención de incendios. La gestión de Central de emergencias debería manejarse como gestión comunicacional e incluir a sala de Comando estableciendo como vínculo las operaciones de Comando de Incidentes entre las actividades de campo y la comunicación e información requirente in situ. Las Gestiones enfocadas en niveles habilitantes de apoyo, asesores, ejecutivos y directivos deberán mantener la misma lógica de desarrollo, ya que son los complementos para la funcionalidad en el Cuerpo de Bomberos Quito”.

Encuesta realizada al señor Capitán Esteban Cárdenas director de operaciones del CBDMQ.

¿Cuál es la importancia de la planificación estratégica del CBDMQ?

“La planificación estratégica es importante para determinar el crecimiento programado en todos los ejes como por ejemplo: incorporación de personal, renovación de equipos y parque automotor, proyección presupuestaria, entre otros. Con esto podemos

generar proyectos sustentados a largo plazo que permitan generar una administración planificada en un horizonte de tiempo que tenga como eje principal el sostenimiento de políticas de ciudad”.

¿Dentro de la Cadena de Valor que tu modificarías o desarrollarías de mejor manera?

“Con las reformas realizadas, la cadena de valor responde a un eje operativo y jerárquico que permite homologar las políticas organizacionales y sobre todo que mantengan un solo direccionamiento dispuesto en las leyes vigentes. Por el momento no generaría cambios en la cadena de valor”.

Se puede constatar o verificar que en ambos casos coincide el criterio u opinión de que la planificación estratégica es primordial para poder planificar a mediano y largo plazo, la incorporación de recursos y proyectos que permiten a la institución crecer y enfrentar los nuevos retos que la sociedad así lo requiere. Es una herramienta muy útil para poder determinar con anticipación lo que se va a realizar a futuro y de ésta manera tener una mejor organización en cuanto a recursos y medios que vamos a utilizar, optimizando de ésta manera nuestro presupuesto y convirtiéndonos en una organización más eficaz y eficiente.

De la misma manera en ambas opiniones prevalece que la cadena de valor debe estar enfocada al aspecto principal de la misión institucional que es “salvar vidas y proteger bienes”, por tal motivo el aspecto operativo es el que más importancia debe tener dentro del accionar de la institución, una vez más resalta que la institución debe dar mayor énfasis en mejorar sus procesos de formación y especialización para poder seguir creciendo y enfrentando los problemas que se generan de una sociedad cada vez más grande y diversa como lo es la ciudadanía que habita en el distrito metropolitano de Quito.

2.4.- Población y Muestra

Una vez que se definen las variables de estudio debe instituirse, cuál será la población a indagar. En ciertos casos se trabaja con toda una población que es el conjunto compuesto por todos los aspectos a estudiar, el cual puede denominarse conjunto completo.

Hay que investigar una muestra que no le dé predilección a ninguna de los caracteres a estudiar, la muestra tiene que ser lo más heterogénea posible, pensando siempre que sea una representación en pequeño de toda la población. Por lo tanto, un muestreo reside en tomar una parte de un conjunto, estudiar una de sus peculiaridades y tratar de analizar sí con precaución se puede extender los resultados y terminaciones a todo el análisis de estudio.

En el caso del Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito el universo poblacional está conformado por 1050 trabajadores que corresponden al Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito, por lo que es preciso aplicar el cálculo de la muestra utilizando la fórmula siguiente:

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

Dónde:

Tamaño de la población	1050
Nivel de confianza (95%)	1,96
Probabilidad de éxito	0,50
Probabilidad de fracaso	0,50
Margen de error (5%)	0,05
Tamaño de la muestra	?

Por lo tanto, al aplicar la fórmula se obtiene:

$$n = \frac{(1,96)^2 * 1050 * 0,50 * 0,50}{(0,05)^2 (1050 - 1) + (1,96)^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = 281$$

En total se deben realizar 281 encuestas o cuestionarios cuyos resultados se deben obtener del universo poblacional.

La elección de la muestra resulta significativo para que los resultados que se generan de la extracción de ella se puedan generalizar a toda la población, Cuando ésta se realiza a pocos individuos es poco costosa, pero se requiere tener en cuenta que estén tomados en cuenta todos los estratos de la investigación como también de preferencia diferentes lugares geográficos. (CEDEC, 2018).

2.5.- Análisis e interpretación de resultados

Los resultados de la aplicación de la encuesta dirigida al personal operativo y administrativo del Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito, se muestra en el epígrafe siguiente. La encuesta aplicada se demuestra en el Anexo 1.

Tabla 1. Área a la que pertenece.

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE (%)
Administrativa	30	11%
Operativa	251	89%
TOTAL	281	100%

Fuente: Elaboración del autor



Figura 6. Área a la que pertenece el personal.

Fuente: Elaboración del autor

Análisis:

Como se aprecia en la tabla y figura anterior, la mayoría de los trabajadores pertenecen a área operativa, por consiguiente, los resultados derivados estarían reflejando el contexto actual de los trabajadores de línea que mantienen una directa relación con la actividad principal de la institución.

Pregunta 1. ¿Considera usted que se aplica la Misión de su institución por parte de los trabajadores que lo conforman?

Tabla 2. Resultados pregunta 1.

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE (%)
--------------	------------	----------------

Siempre	95	34%
Casi siempre	105	37%
Casi nunca	51	18%
Nunca	30	11%
TOTAL	281	100%

Fuente: Elaboración del autor

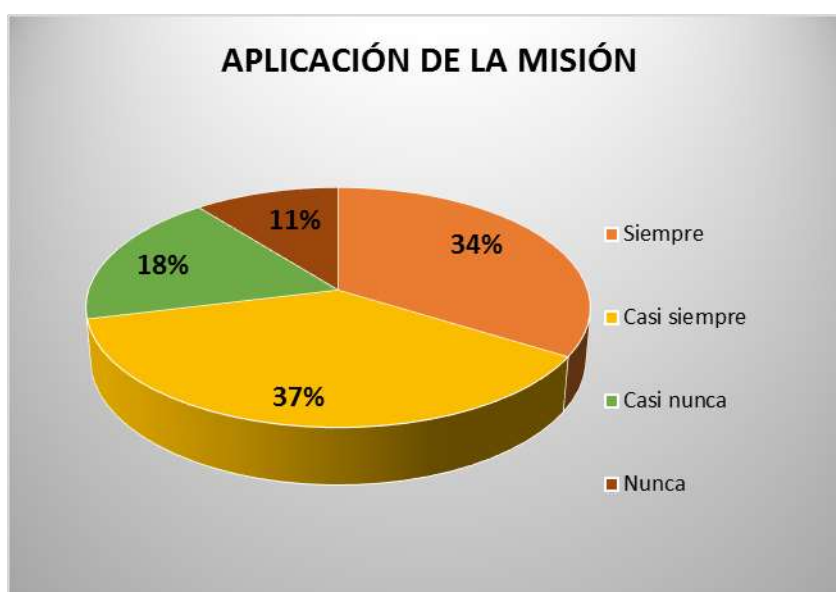


Figura 7. Pregunta 1.

Fuente: Elaboración del autor

Análisis:

Estos resultados demuestran que a nivel general existe el compromiso por parte de los bomberos y directivos en cumplir con las actividades que promueve la misión institucional.

Pregunta 2. ¿Su jefe inmediato incentiva al cumplimiento de las políticas y normas organizacionales de la institución?

Tabla 3.Pregunta 2

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE (%)
Siempre	79	28%
Casi siempre	98	35%

Casi nunca	59	21%
Nunca	45	16%
TOTAL	281	100%

Fuente: Elaboración del autor



Figura 8. Pregunta 2

Fuente: Elaboración del autor

Análisis:

Esto significaría que al menos 3 cada 5 trabajadores de la institución buscan cumplir con las políticas organizacionales de acuerdo a lo que disponga su jefe inmediato

Pregunta 3. ¿Existe una excelente comunicación y confianza con su jefe inmediato para el cumplimiento de sus funciones laborales?

Tabla 4. Pregunta 3

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE (%)
Siempre	60	21%
Casi siempre	105	37%
Casi nunca	75	27%
Nunca	41	15%
TOTAL	281	100%

Fuente: Elaboración del autor



Figura 9. Pregunta 3

Fuente: Elaboración del autor

Análisis:

En base a estos resultados significaría que aproximadamente 3 de cada 5 colaboradores de la institución apoyan a que se promueva un ambiente de familiaridad lo cual beneficia para el cumplimiento de sus funciones que les han sido encomendadas.

Pregunta 4. ¿Usted reconoce con claridad sus actividades laborales diarias que permitan el cumplimiento del objetivo de su puesto de trabajo?

Tabla 5.Pregunta 4

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE (%)
Siempre	50	12,96%
Casi siempre	154	40,20%
Casi nunca	128	33,22%
Nunca	52	13,62%
TOTAL	384	100,00%

Fuente: Elaboración del autor



Figura 10.Pregunta 4

Fuente: Elaboración del autor

Análisis:

Esto en realidad determina que cerca de la mitad de trabajadores de la institución saben con exactitud las funciones que se deberían cumplir dentro de su puesto de trabajo, por lo que sería fundamental que se especifiquen las acciones que se encuentran en la Descripción de Puestos con mayor claridad

Pregunta 5. ¿Existe una amplia participación cuando se realizan trabajos en equipo con sus compañeros?

Tabla 6. Pregunta 5

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE (%)
Siempre	98	35%
Casi siempre	110	39%
Casi nunca	45	16%
Nunca	28	10%
TOTAL	281	100%

Fuente: Elaboración del autor

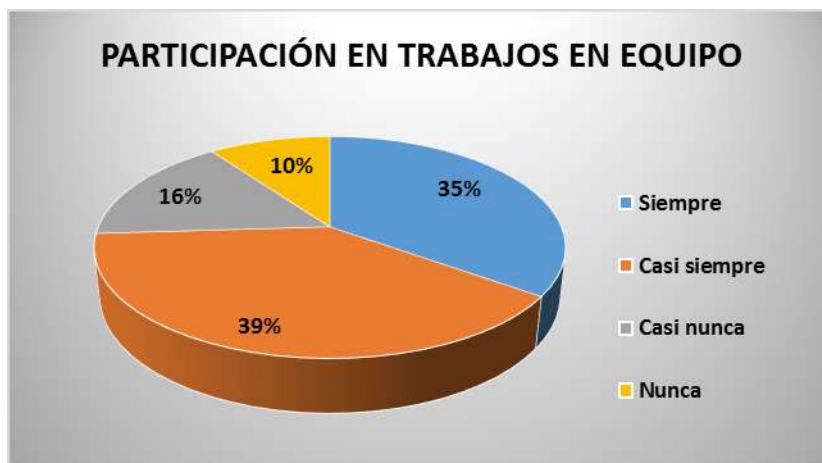


Figura 11. Pregunta 5

Fuente: Elaboración del autor

Análisis:

Esto significaría que al menos 7 de cada 10 trabajadores se sienten satisfechos al desarrollar actividades en grupo, esta cifra si bien es cierto es alta resulta fundamental que se deba mejorarla pues en el Cuerpo de Bomberos de Quito se deberá siempre mantener una coordinación conjunta entre todos sus participantes.

Pregunta 6. ¿Se mantienen excelentes relaciones interpersonales que permitan mejorar el ambiente organizacional con sus compañeros de trabajo?

Tabla 7.Pregunta 6

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE (%)
Siempre	40	14,23%
Casi siempre	80	28,47%
Casi nunca	88	31,32%
Nunca	73	25,98%
TOTAL	281	100,00%

Fuente: Elaboración del autor



Figura 12.Pregunta 6

Fuente: Elaboración del autor

Análisis:

Con estos resultados, se estarían demostrando que más de la mitad de colaboradores del Cuerpo de Bomberos de Quito solo comparten tareas similares cuando las condiciones laborales así lo exigen, pero no se mantiene una relación de confianza y comunicación dentro de un mediano y largo plazo, por lo que podría verse afectado el clima de la organización.

Capítulo III

Propuesta

3.1.- Diagnóstico estratégico

En el presente proyecto se analizará los componentes externos e internos que afectan o inciden dentro del Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito.

3.1.1.- Análisis del entorno

3.1.1.1.- Análisis del macro ambiente

El análisis del macro ambiente se basa en el estudio de las fuerzas ambientales su influencia y naturaleza que a nivel macro intervienen en el perfeccionamiento de la organización estas son de índole social, político, tecnológico como principales en éste estudio.

Social

Dentro del aspecto social el CBDMQ, se desenvuelve en el distrito metropolitano de Quito una ciudad con matiz mestizo esto desde tiempos coloniales existiendo otras razas como la negra, indígena y extrajeras ya que la población quiteña cada vez se incrementa debido a la migración y establecimiento de residentes de todo el mundo. En definitiva, Quito se puede definir como una ciudad diversa y cosmopolita. El carácter del quiteño es una síntesis del ecuatoriano común siendo de modo general una persona muy afable, correcta, amistoso y sobretodo humana.

En el año 2020 se espera que Quito sea el cantón más poblado del país con una población estimada de 2.781.641 habitantes, en la actualidad posee 2.644.145 habitantes ocupando el segundo después de Guayaquil. De ésta cantidad el 51.7% de la población son mujeres y el 48.3 % son hombres. (INEC, 2018)

Político

Dentro del aspecto político a partir del mes del 1 de Diciembre de 1999 la institución pasó a formar del municipio de Quito, dentro del segundo funciona la secretaría metropolitana de seguridad que es el entre coordinador entre las instituciones de seguridad complementaria como lo es: bomberos, policía metropolitana, agencia metropolitana de tránsito, el CBDMQ goza de autonomía administrativa, operativa y financiera siendo una institución de derecho público con personería jurídica en base a su propia ley adscrita al municipio de Quito.

El cuerpo de bomberos debido a su presupuesto, ha despertado muchas veces ambiciones políticas que han generado retraso en proyectos u obstáculos en los mismos, eso ha sido un factor negativo frecuente dentro de la institución, que ha variado de intensidad dependiendo de la administración de turno.

Tecnológico

En el país no existe producción tecnológica local en lo referente al trabajo de bomberos, son muy pocas las herramientas y equipos que se producen a nivel local, éste ha sido otro inconveniente al momento de importar ya que los procesos de contratación y compra en el sector público son bastante largos y presentan muchos inconvenientes al momento de realizar importaciones, sin embargo, la institución gracias a los esfuerzos realizados y el presupuesto con el que cuenta tiene vehículos, equipos y herramientas de primer nivel cumpliendo los requerimientos de la normativa contraincendios referente a nivel mundial que es la NFPA (asociación nacional de lucha contra el fuego) que si bien es cierto, es norteamericana, cumple los estándares más altos de calidad y tecnología para el combate de incendios.

3.1.1.2- Análisis del microambiente

Análisis diagnóstico

El Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito, es un sistema interconectado en el cual todos sus elementos actúan de manera causal, en otras palabras, alguno son causas y otros efectos, de tal manera es importante hacer un análisis de causa efecto para poder determinar un verdadero diagnóstico. Dentro de entrevistas realizadas al personal en diferentes áreas se obtuvo el siguiente árbol diagnóstico, que se muestra en la figura 13.

En base a éste análisis se puede sacar las siguientes conclusiones muy importantes:

1. Existe un nivel de desconfianza a los mandos superiores por la falta de empoderamiento en cuanto a la responsabilidad que debe asumir los niveles directivos y de mando.
2. Al existir una falta de apoyo por parte del mando el “Cuidarse la espalda es una práctica muy común”, en tal virtud el sentido de lealtad entre compañeros es bastante limitado.
3. No existe una verdadera política de evaluación de puestos, lo cual genera descontento y frustración.

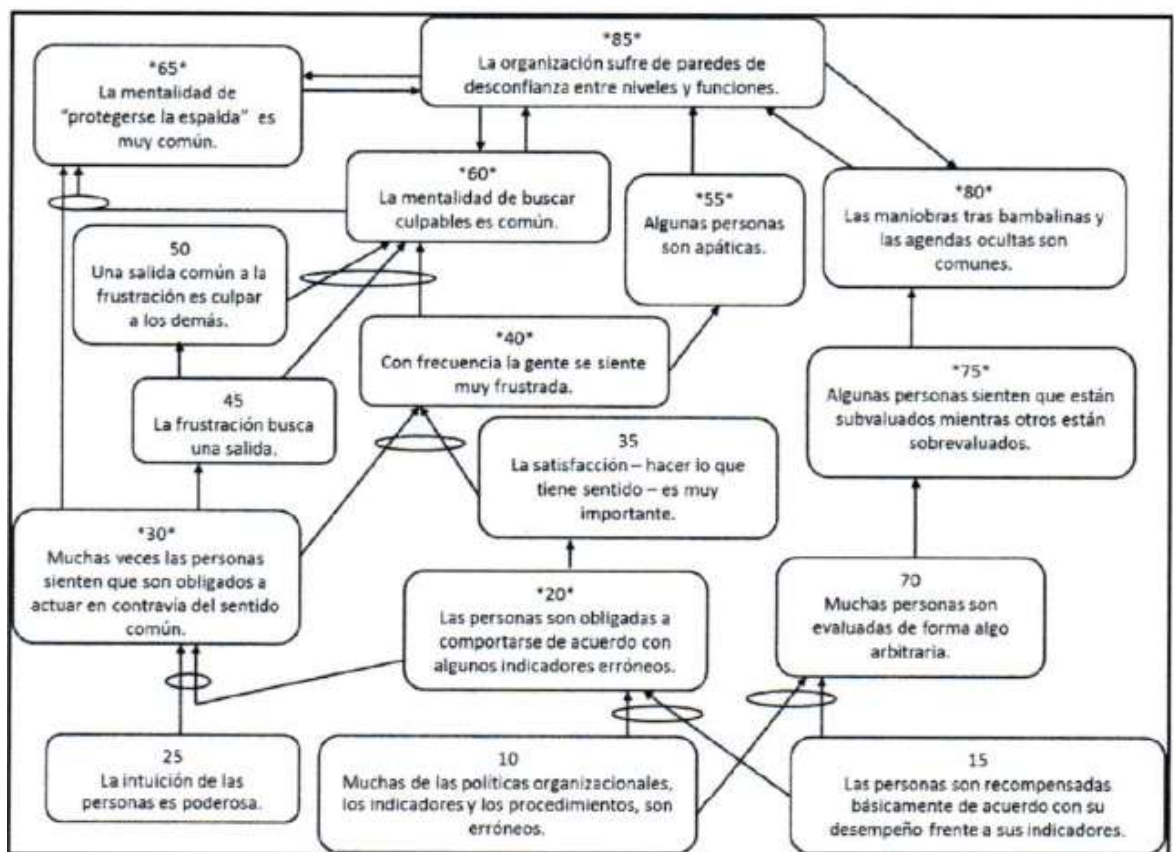


Figura 13. Árbol diagnóstico del CBDMQ.

Fuente: Holística consultores, 2013.

La misión

Entendida de manera general la misión es la razón de ser de una organización, detalla los recursos o servicios que entrega, su diferencia con otras organizaciones similares que justifican su razón de ser o existencia (Armijo M., 2009). Una correcta misión debe tener lo siguiente:

- Propósito institucional.
- Que hace. Productos finales que entrega.
- Para quienes lo hace.
- Cuál es el efecto que se espera lograr, resultado final.

A diferencia de la misión actual que consta en la página web institucional la propuesta sería:

Institución técnica de derecho público dedicada a salvar vidas y proteger bienes, mediante acciones efectivas, eficaces y profesionales al servicio del distrito metropolitano de Quito y el país.

Referente a ésta misión el cuerpo de bomberos cumpliría con los requisitos antes mencionados, sin contar que posee un valor extra que es el de ¿cómo lo logra? la misión propuesta hace énfasis en el aspecto profesional y técnico porque esa es la imagen o percepción que el presente estudio trata de enfatizar, adicionalmente que en múltiples ocasiones la institución ha dado soporte a otras provincias y cantones del país por su capacidad técnica y operativa que posee.

La Visión

Es el futuro deseado de la institución, es el cómo ser reconocida la entidad son los valores como se fundamentará el accionar público.

Dentro de la visión institucional deberían constar los valores organizacionales y estar presentes en la misma, adicional se debería observar una Visión más amplia o de un alcance más ambicioso, la propuesta sería:

Ser una institución líder referente, que brinda servicios de calidad, eficacia e innovación en prevención de incendios, atención de emergencias y gestión educativa bomberil, con personal altamente competente, motivado, comprometido y apoyados en soluciones tecnológicas integradas en un marco de lealtad, honestidad, disciplina, solidaridad y compromiso.

3.2.- Valores institucionales

Dentro de los valores institucionales según (Cuerpo de Bomberos Quito, 2018), se tiene lo siguiente:

Lealtad: Institución fiel y comprometida con la Comunidad en proveer servicios para salvar vidas y proteger bienes.

Honestidad: Convicción y valor personal con las cuales se muestra tanto en su obrar como en su manera de pensar como justa, recta e íntegra.

Disciplina: Es la realización de la labor acorde con características de responsabilidad y cumplimiento de las actividades de los procesos institucionales que han sido designados.

Solidaridad: Brindar y compartir con la comunidad el apoyo y la ayuda que necesitan.

Los valores institucionales mencionados son los que marcan el rumbo institucional de acuerdo a su misión esencial que es de “Salvar vidas y proteger bienes”, sería necesario detenerse en la **Lealtad** el cuál no solo debe ser un valor que se vea reflejado hacia afuera sino también la lealtad debe estar dada entre y para los compañeros que conforman la institución.

A estos valores debería sumarse algo fundamental que es el reflejo de todas y cada una de las acciones diarias que tiene el Bombero en su diario accionar que es el VALOR. Definiendo al Valor como: Una palabra que proviene del latín *Valere que* significa “Ser fuerte” (Etimologías de Chile, 2018).

Mejora continua y excelencia en el servicio son dos valores corporativos adicionales que se los debe implementar: La mejora continua debe ser uno de los valores u objetivos permanentes de las instituciones, una gestión excelente está basado en éste valor ya que las tareas se las debe realizar de manera planificada y con una constante comprobación de los objetivos. La mejora continua del CBDMQ no solamente se lo debe aplicar en el campo operativo (atención de emergencias), sino también en los procesos de apoyo que nos permiten lograr una excelencia total el momento de dar la atención al usuario en la atención diaria de siniestros. La excelencia en el servicio hoy en día no solo está enfocada a las empresas privadas, la nueva administración pública refiere que es muy importante la calidad en la atención al cliente como lo haría una organización con fines de lucro.

De tal manera para tener una armonía entre el diagnóstico situacional y los valores corporativos para alcanzar nuestros objetivos estratégicos está el hecho de que es muy importante el compromiso de todos y cada uno de los integrantes de la institución, por ende, es importante lograr excelencia ya que ésta se la logra con el compromiso total de todos los integrantes del CBDMQ.

Dentro del Cuerpo de Bomberos del Distrito metropolitano de Quito los procesos gobernantes son: Gestión de direccionamiento estratégico y gestión estratégica institucional (Comandancia general). Esta información se puede encontrar en la figura 14, la cual muéstrala cadena de valor del CBDMQ.

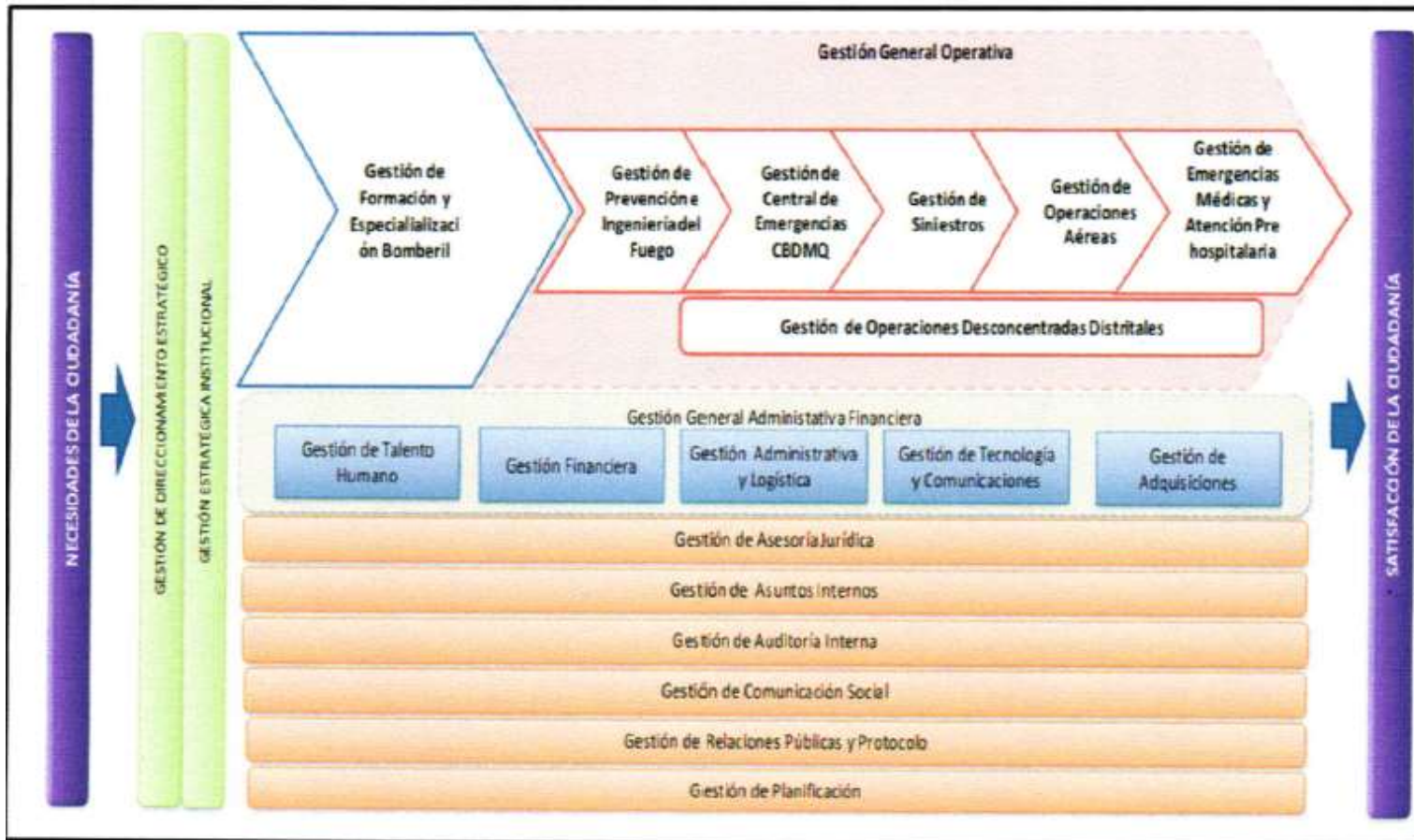


Figura 14. Cadena de valor del CBDMQ.

Fuente: Propuesta del autor.

Dentro de los procesos sustantivos existen como tales: formación y especialización bomberil y la gestión general operativa. En los procesos adjetivos en cambio: adjetivos asesores (jurídico, asuntos internos, auditoría interna, planificación, comunicación, protocolo). Los procesos de apoyo son (financiero, talento humano, gestión administrativa logística, adquisiciones y tecnología).

Y por último los procesos desconcentrados que se establecen en jefaturas distritales y estaciones de bomberos tal como se presenta en la figura 15.

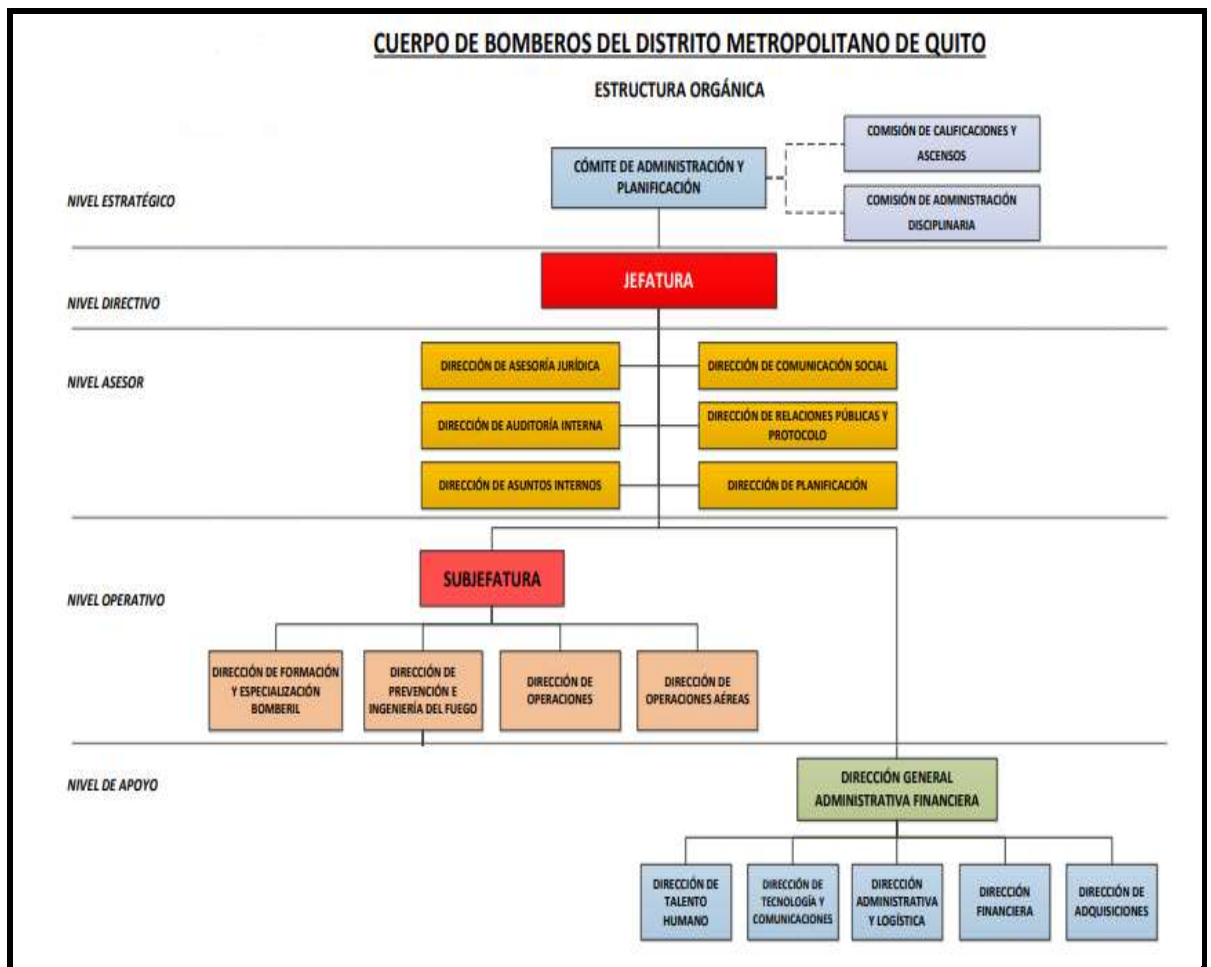


Figura 15. Organigrama del CBDMQ.

Fuente: Elaborado por el autor.

El anterior organigrama institucional propuesto abarca los siguientes niveles: directivo conformado por el comité de administración y disciplina, ente encargado de aprobar o negar el presupuesto anual como el plan operativo anual (POA), dentro de sus principales funciones. Ejecutivo que se encuentra representado por el señor comandante general quien es la máxima autoridad operativa administrativa de la institución. En el nivel

asesor tenemos las diferentes direcciones que tienen relación directa la comandancia y tienen injerencia directa en la toma de decisiones institucionales con su apoyo.

En el nivel operativo se muestra la razón de ser institucional, ya que aquí se encuentran las direcciones que realizan las principales tareas de atención de emergencias dentro del distrito: combate de incendios, rescate y salvamento, materiales peligrosos y atención pre hospitalaria, pero en éste caso se otorga mayores atribuciones al segundo comandante ya que por su naturaleza operativa es quién estaría más al tanto de las emergencias y niveles de respuesta de la institución, sin dejar de pasar reportes directos al señor comandante general quién también tiene a la parte administrativa a su cargo.

En el nivel de apoyo se encuentran las direcciones que apoyan de manera directa para la realización de las actividades que se desarrollan en el nivel operativo. Finalmente, en el nivel desconcentrado se encuentran los diferentes distritos que por situaciones geográficas son los que tienen contacto directo y brindan la atención ciudadana a los diferentes sectores del distrito metropolitano, distrito norte, sur, centro y valles.

3.3.- Análisis FODA

Dentro del análisis interno y externo del Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito se ha definido el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), de la siguiente manera:

Tabla 8. FODA institucional.

FORTALEZAS.	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto institucional que a la actualidad se encuentra codificado en 58.244.000. • Autonomía económica financiera. • Institución disciplinada y comprometida con la comunidad. • Equipamiento de última tecnología. • Personal formado. • Estructura organizacional descentralizada compuesto de cuatro distritos y 23 estaciones ubicadas en lo largo y ancho del Distrito Metropolitano de Quito. • Administración por procesos bien definidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la Imagen institucional posicionada en el DMQ. • Percepción institucional positiva en la comunidad. • Creación de un instituto técnico superior Bomberil. • Capacitación corporativa y empresarial que no ha sido abordada de manera correcta, tenemos un 93% del mercado privado sin cubrir. • Facilidad de crear alianzas con otras instituciones para facilitar el cumplimiento de la Misión institucional.
DEBILIDADES	AMENAZAS.

<ul style="list-style-type: none"> • Clima laboral deficiente, esto por sanciones, chismes, competencia desleal entre los colaboradores, entre otros factores. • Carencia de una Escuela de Formación abalizada por una institución de educación superior. • Confianza del personal en sus autoridades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Leyes y reglamentaciones políticas que pueden afectar la funcionalidad y operatividad institucional. • Ubicación geográfica y diversidad cultural de los habitantes de la ciudad de Quito, respecto a riesgos y desastres naturales. • La institución cuenta con un presupuesto elevado, que puede despertar intereses económicos y políticos dentro del distrito capitalino. • Instituciones de seguridad que constantemente quieren realizar la misma misión institucional de bomberos o similar.
--	--

Fuente: Elaboración del autor

3.4.- Objetivos estratégicos

Son los logros que queremos alcanzar en un futuro determinado (mayor a un año), para de esta forma lograr un cumplimiento de la misión eficiente y eficaz.

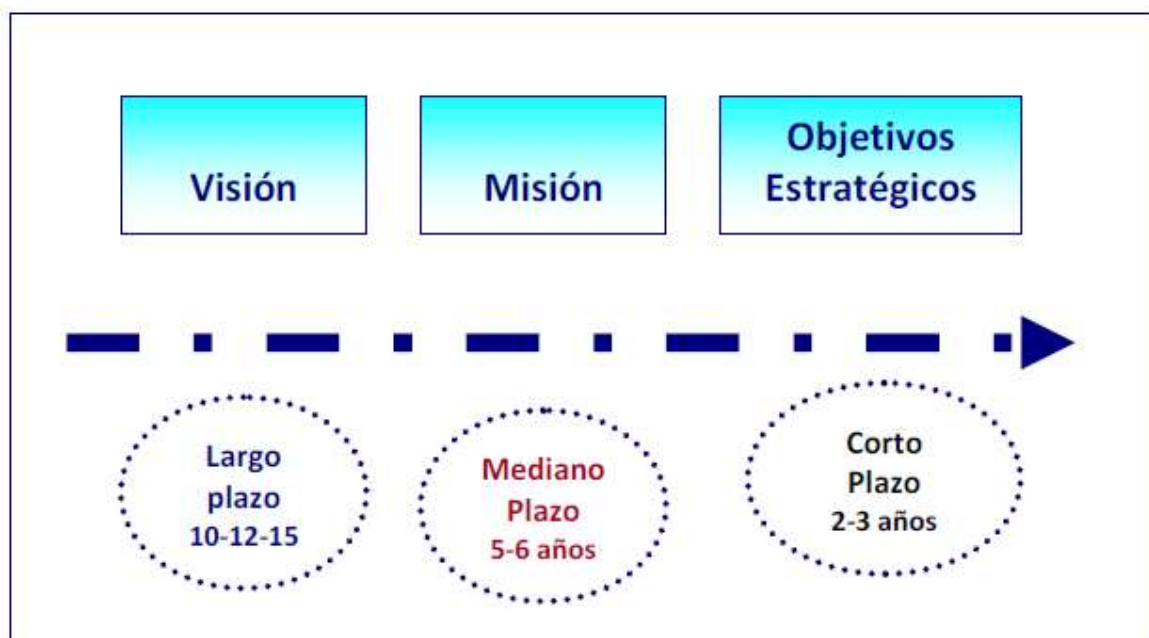


Figura 16. Objetivos estratégicos manual del CEPAL.

Fuente: Manual de la CEPAL.

Objetivo estratégico 1:

Fortalecer dentro de la institución un ambiente laboral óptimo, que permita desarrollar de mejor manera las actividades institucionales, reflejando una mejor atención al ciudadano.

Objetivo estratégico 2:

Incrementar el nivel de formación técnica, profesional y especialización dentro de la institución como también a la ciudadanía y empresas, en temas de prevención y protección de incendios y otros eventos adversos.

Objetivo estratégico 3:

Desarrollar programas para disminuir los riesgos psicosociales, especialmente factores como el tiempo y demandas psicológicas.

3.5.-Indicadores de desempeño

Los indicadores de desempeño son una herramienta cuantitativa respecto al desempeño o de gestión por resultados ella entrega de productos, bienes y servicios generados por la entidad, cubriendo aspectos tanto cuantitativos como cualitativos. Los indicadores son factores medibles y la clave es que midan aspectos claves para el proceso de toma de decisiones.

Para que los indicadores sean efectivos en proporcionarnos información, generalmente deben ser factores que se puedan medir de manera continua, además es importante recalcar que de por sí solo el indicador no nos proporciona o permite evaluación, de allí la importancia de saber contra que serán comparados los indicadores.

Para el presente análisis en el Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito hemos definido los siguientes indicadores que se muestran en la tabla9.

Tabla 9.Indicadores propuestos.

INDICADORES PROPUESTOS EN EL CBDMQ.
1. Cantidad de personal capacitado en diferentes áreas dentro del CBDMQ.
2. Número de personas tanto naturales como jurídicas capacitadas en el Distrito Metropolitano de Quito.
3. Índice de personal especializado dentro de las diferentes áreas de competencia del CBDMQ.
4. Índice de Riesgo psicosocial en la institución.

Fuente: Elaboración del autor

El primer indicador se refiere a la cantidad de personal graduado de manera profesional dentro de los cursos regulares que se dictan en la escuela de formación de bomberos Quito, que se gradúan luego de la apertura de un curso.

El segundo indicador refiere al número o porcentaje de personas tanto naturales como jurídicas que han sido capacitadas dentro de las áreas de vinculación comunitaria dentro de los cuales bomberos oferta: brigadas contra incendios, gestión de riesgos, trabajos en alturas, espacios confinados, comando de incidentes, primeros auxilios, rescate y salvamento básico, manejo de extintores, evacuación, advertencia en manejo de materiales peligrosos, formación de instructores, simulador de vehículos de emergencia (conducción a la defensiva).

El tercer indicador muestra el porcentaje de personal especializado dentro de las áreas de competencia que como misión cumple la institución: incendios estructurales, incendios forestales, rescate urbano, alta montaña, acuático, rescate helitáctico, materiales peligrosos, pre hospitalaria, comando de incidentes.

El último y no menos importante dentro de una institución de socorro, está el manejo de crisis que en este caso se ve reflejado por el riesgo psicosocial, de mucha importancia medirlo ya que la diaria labor del bombero genera conflictos de orden psicológico social ya que su trabajo está estrechamente relacionado con la muerte, heridos y pérdidas materiales de la sociedad en general. En la tabla 10 se muestra la forma de cálculo de cada uno de los indicadores definidos.

Al analizar esta tabla se puede observar que el ingreso efectivo a la institución, es del 90 % superior al 80% planteado. En tal virtud los cursos de formación están teniendo la efectividad deseada en cuanto a la formación de nuevos bomberos ya profesionalizados. En el segundo indicador: personas naturales y jurídicas capacitadas es claro observar que el indicador apenas llega al 44% de efectividad en cuanto a los cursos ofertados, muy inferior al 70% deseado. Esto quiere decir que se debe buscar las mejores estrategias para que tanto las personas naturales como también el mercado comercial quede cubierto en lo referente a temas de capacitación. La mayoría de empresas en el distrito metropolitano de Quito en la actualidad están siendo capacitadas por entidades con fines de lucro que muchas veces no cuentan con la capacidad técnica y el personal adecuado para dar capacitación en lo referente a temas de siniestros y desastres. En cuanto a la especialización se tiene otro hecho preocupante ya que apenas la institución consolida el 42% anual, esto quiere decir que las diferentes áreas especializadas de operación del Cuerpo de Bomberos Quito no cuenta con personal 100% especializado al momento, la especialización se ha demostrado

en los diferentes organismos de seguridad y socorro es de mucha importancia para otorgar a la ciudadanía un trabajo de calidad absoluta como demanda la misión institucional.

Tabla 10. Tabla de indicadores del CBDMQ.

TABLA DE INDICADORES.							
NOMBRE	VARIABLES	FORMULA DE CALCULO	PERIODO DE CALCULO	RESULTADO REAL	Porcentaje	RANGO DE ACEP	RESPONSABLE
Cantidad de personal formado en el CBDMQ	#de personal formado #personal capacitado	I FOR= #Graduados/#de asp.	ANUAL	0,95	95%	80%	ESCUELA DE FORMACIÓN Y TALENTO HUMANO
Número de personas tanto naturales como jurídicas capacitadas en el Distrito Metropolitano de Quito.	# de cursos dictados # cursos ofertados	I VC= #de cursos dictados/# cursos ofertados	ANUAL	0,44	44%	70%	ESCUELA DE FORMACIÓN
Indice de personal especializado dentro de las diferentes áreas de competencia del CBDMQ.	# de personal especialista # de personal especializado	I ESP= # especializado/#p. especialista	ANUAL	0,42	42%	80%	DIRECCIÓN DE SINIESTROS
Indice de Riesgo psicosocial en la institución	*Riesgo calculado con nota tecnica de prevención NTP-926 española						SSO

Fuente: Elaboración del autor.

En cuanto al riesgo psicosocial se puede ver de manera desglosada el diagnóstico institucional en el siguiente estudio Físico 3.1:

Tabla 11. Análisis Físico 3.1

PSICO 3.1	
INDICADOR	PORCENTAJE
TIEMPO DE TRABAJO	32
AUTONOMIA	7
CARGA TRABAJO	21
DEMANDAS PSICOLOGICAS	49
CONTENIDO DEL TRABAJO	2
SUPERVISIÓN	50
COMPENSACIÓN	7
DESEMPEÑO DEL ROLL	13
RELACIONES APOYO SOCIAL	15

Fuente: Elaboración del autor.

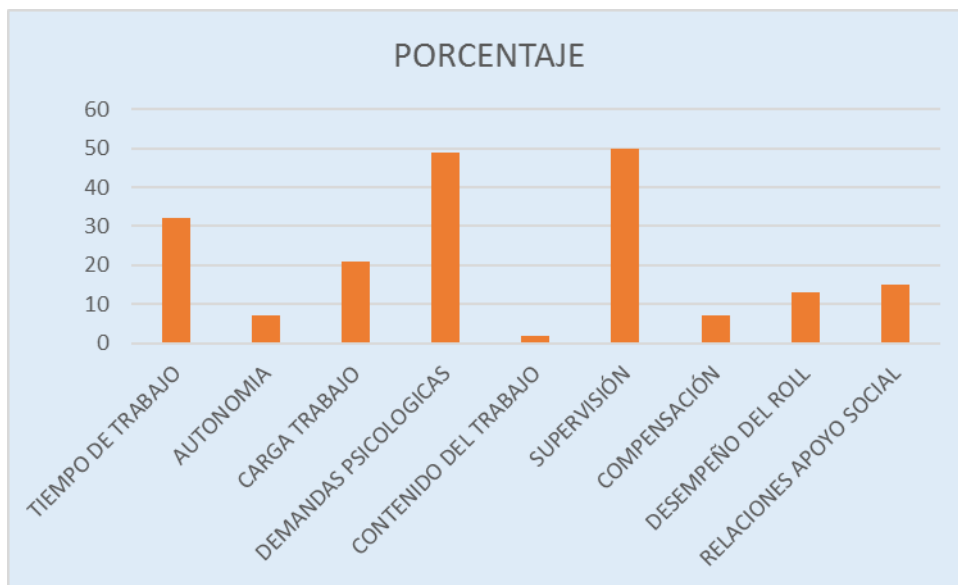


Figura 16. Porcentuales de riesgo psicosocial

Fuente: Elaboración del autor.

Este estudio realizado en la institución denota tres factores preocupantes los cuales son necesario analizarlos: tiempo de trabajo, demandas psicológicas y supervisión, estos tres factores sobrepasan el 30% de la muestra sacada a 868 servidores institucionales.

En cuanto al tiempo de trabajo, el trabajo del bombero en el área operativa es de 24 horas x48, esto quiere decir que se laboran 24 horas de corrido y se descansan 48 horas, incluidos sábados, domingos y feriados, es un factor que de hecho genera malestar en la mayoría de personal, el inconveniente radica en el número de efectivos totales dentro de la misma el cuál es imposible generar un turno adicional el cuál disminuiría en un día adicional la carga laboral.

Las demandas psicológicas son las más lógicas que se den dentro de un organismo de socorro y emergencias ya que el personal a diario está expuesto a peligros y riesgos dentro de la misma función que hace parte del trabajo del bombero, esto genera stress laboral y problemas que si no son tratados a tiempo tendrán repercusiones serias en el personal y su estabilidad emocional. Se debe también tener presente que el bombero en su trabajo diario contempla a diario el dolor humano como lo es la muerte de personas, heridos y pérdidas materiales que se ven reflejados también en éste factor.

En lo referente a la supervisión, el 50% del personal no está conforme con el tipo de liderazgo que se tiene en la institución o la forma como sus actuales directivos la llevan, existe en sí una falta de confianza en los niveles superiores de mando y esto concuerda con la encuesta previa presentada en éste estudio, se debe revisar o trabajar con el nivel jerárquico superior.

3.6.- Identificación de riesgos del Cuerpo de Bomberos Quito

Es importante plantear los objetivos estratégicos en función del riesgo, esta planificación es muy importante ya que permite mitigar los mismos y fijar de mejor manera la misión y visión institucional. El riesgo siempre está en función del futuro y representa a la amenaza por sí misma a veces los supuestos se convierten en riesgos.

Al identificar los procesos institucionales de mayor incidencia servirán para aportar de mejor manera la construcción de un plan de manejo de riesgos. El manejo adecuado del riesgo incide de manera directa en los objetivos estratégicos.

3.6.1.- Mapa relacional de procesos del CBDMQ

En base a los objetivos estratégicos se ha definido el siguiente mapa relacional el cuál resalta los diferentes procesos institucionales que están directamente relacionados y que son parte de la cadena de valor del CBDMQ.

Tabla 12. Mapa relacional de objetivos estratégicos.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS INSTITUCIONALES	PROCESOS AGREGADORES DE VALOR	PROCESOS DE ASESORÍA	PROCESOS DE APOYO
<i>Incrementar el nivel de formación técnica y profesional dentro de la institución como también a la ciudadanía y empresa en temas de prevención y protección de incendios y otros eventos adversos.</i>	<i>Formación y especialización bomberil</i>	<i>Comunicación social /Planificación</i>	<i>Talento humano/Adquisiciones/Administrativo logístico /tecnología.</i>
<i>Desarrollar programas de riesgos Psicosociales.</i>	<i>Dirección de siniestros</i>	<i>Planificación/Comunicación social/ Relaciones públicas</i>	<i>Talento humano/Adquisiciones/Administrativo logístico /tecnología.</i>
<i>Fortalecer dentro de la institución un ambiente laboral óptimo, que permita desarrollar de mejor manera las actividades institucionales, reflejando una mejor atención al ciudadano.</i>		<i>Planificación/Comunicación social</i>	<i>Talento humano/Adquisiciones/Administrativo logístico /tecnología.</i>

Fuente: Elaboración del autor.

Se pueden identificar los principales procesos donde recae el riesgo, el uso adecuado o inadecuado de los mismos incide de manera directa en la consecución de los objetivos estratégicos, de tal manera que es muy importante tenerlos claramente identificados.

3.7.- Proyectos, actividades y procedimientos

Dentro del Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito, existen áreas administrativas y operativas, las cuales son las bases del desarrollo institucional. Al existir una falta de planificación dentro de la institución ha llevado a la misma a centrar sus esfuerzos en las actividades logísticas. Con esta propuesta estratégica se centrarán los esfuerzos en los ejes operativos y de formación y especialización. El trabajo dentro de estos dos ejes permitirá a la institución tener un trabajo contundente en el servicio a la ciudadanía.

Hay que potencializarle trabajo en las áreas agregadoras de valor, como la base fundamental para el cumplimiento de la misión institucional, las actividades de apoyo de

hecho deben constar como lo que son “Apoyo Institucional”, de tal manera que toda la información generada hacia el cabildo esté enfocada hacia la consecución de resultados y no al cumplimiento de tareas. Las líneas estratégicas que se proponen en la matriz no solamente pertenecen las unidades estratégicas sino también a otra área como talento humano, comunicación social, relaciones públicas, adquisiciones, logísticas y dirección financiera. La matriz propuesta busca identificarlos proyectos que permitan cumplir con los objetivos estratégicos.

Las estrategias son las directrices que ayudan a elegir las acciones indicadas para alcanzar las metas de toda organización, las estrategias son un excelente sustento para la toma de decisiones de acuerdo a los cursos acción elegidos.

Para cumplir con el objetivo estratégico de: fortalecer dentro de la institución un ambiente laboral óptimo, que permita desarrollar de mejor manera las actividades institucionales, reflejando una mejor atención al ciudadano, se ha desarrollado una matriz de marco lógico más detallada, esto porque dentro del FODA institucional y en las encuestas realizadas, se puede observar que el clima laboral es el factor principal que en la actualidad al cliente interno más preocupa.

Tabla 13. Matriz de marco lógico.

MATRIZ DE MARCO LÓGICO			
RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN			
Contribuir de manera interal en el clima laboral de las diferentes dependencias del CBDMQ.	Disminuir hasta el 80 % el grado de inconformidad en cuanto al clima laboral en todas la áreas administrativas y operativas.	Seguimiento personalizado por parte de la Dirección de Talento Humano como la unidad de seguridad y salud ocupacional.	La política de liderazgo y de gestión dependa de un régimen jerarquizado.
PROPÓSITO			
Crear condiciones que favorezcan a que el trabajo que se realiza dentro de la institución se lo realice dentro de un ambiente favorable.	Hasta Diciembre del 2019, el personal gozará de un excelente clima laboral y condiciones laborales adecuadas	Mesas de trabajo y conversatorios por parte de expertos externos a la institución donde se realice una valoración general	No existe una verdadera apertura para generar cursos de relaciones interpersonales por la Dirección General Administrativa.
	Mejorar el nivel de consecución de objetivos institucionales hasta un 60%	Ejecución del POA institucional e informe de labores.	Falta de preocupación por parte de los mandos inmediatos que no generan la necesidad de mejorar el clima laboral dentro de su personal.
PRODUCTOS			
Buen manejo de conflictos	1.1.- Capacitar a la totalidad del personal (1050), en técnicas y manejo de resolución de conflictos.	Encuestas de satisfacción laboral, Evaluaciones anuales de desempeño, incluir evaluaciones y certificados de capacitación de talento humano.	Posibilidad de intereses personales, mas allá que objetivos institucionales.
Comunicación directa y oportuna	2.1.- Verificar el grado de efectividad de los canales de comunicación sean efectivos en mínimo un 80 %	Sondeo de respuestas efectivas a los comunicados por parte de tecnología.	Falta de preocupación para que la comunicación sea efectiva y oportuna.
	2.2.- Creación de uno o dos nuevos canales de comunicación institucional	Puesta en marcha y ejecución de los nuevos canales de comunicación	Falta ideas innovadoras por los gestores de tecnologías y comunicaciones
Seguridad laboral	3.1.- Creación de la asociación sin fines sindicalistas, que velará por los derechos y estabilidad del funcionario.	Estatutos aprobados por la entidad respectiva	Cambio en la política pública en la creación de sindicatos (Gobierno de turno)
Liderazgo transaccional positivo	4.1.- Lograr en un 80 % la identidad corporativa en el funcionario.	Entrevistas directas a los altos mando y medios.	Metalidad jerarquizada y estructura demasiado piramidal.

Fuente: Elaboración del autor.

Tabla 14. Matriz de marco lógico. (continuación)

PRODUCTOS	PROCEDIMIENTOS
Conformidad del clima laboral dentro de la institución.	Elaboración de encuestas de satisfacción dentro de la institución
Buen Manejo de conflictos.	Convenio del CBDMQ con instituciones expertas en el manejo de conflictos.
	Contratación de empresas que realicen el trabajo de capacitación y motivación.
Comunicación directa y oportuna.	Evaluación del desempeño y efectividad de cada canal de comunicación.
	Actualizaciones continuas en cuanto a formato y funcionamiento del canal de comunicación organizacional.
Seguridad laboral.	Constitución formal y conversatorio periódico de la asociación para la atención de las necesidades del personal.
Liderazgo transaccional positivo.	Análisis del impacto de las mejoras a nivel del personal administrativo y operativo a través de talleres, conversatorios y mesas redondas.

Fuente: Elaboración del autor.

Luego de ello se obtiene la siguiente matriz de actividades y procesos para los objetivos estratégicos que se muestra en la tabla 15.

Tabla 15. Proyectos, actividades y procedimientos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROYECTOS	ACTIVIDADES	PROCEDIMIENTOS
Fortalecer dentro de la institución un ambiente laboral óptimo que permita desarrollar de mejor manera las actividades institucionales, reflejando una mejor atención al ciudadano.	Fortalecimiento del clima organizacional dentro del CBDMQ.	1.-Análisis del clima laboral. 2.-Mejoramiento de los puntos clave	1.- Elaboración de encuestas de satisfacción dentro de la institución, esto para medir de manera continua el avance de la mejora en el clima organizacional. 2.- Convenios entre el CBDMQ con instituciones expertas en el manejo de conflictos, esto podría ser incluso con empresas privadas a través de muestreo cooperativo o intercambio de conocimientos. 3.- Evaluación de desempeño y efectividad de cada canal de comunicación, esto referente a la efectividad de los canales de comunicación usados para el efecto. 4.- Actualizaciones continuas en cuanto al formato y funcionamiento de los canales de comunicación organizacional. 5.- Constitución formal de la asociación de trabajadores y conversatorios permanentes con la misma para determinar necesidades del personal y soluciones. 6.- Análisis del impacto de las mejoras a nivel del personal administrativo y operativo mediante talleres, conversatorios y mesas redondas.
Incrementar el nivel de formación técnica y profesional dentro de la institución como también a la ciudadanía, y empresas en temas de prevención, protección de incendios y otros eventos adversos	Fortalecimiento de la escuela de formación y especialización de bomberos.	1.- Formación, especialización y capacitación del personal. 2.- Equipamiento para los procesos de formación, especialización y capacitación.	1.- Formación de bomberos, cursos permanentes donde las mallas temáticas sean constantemente revisadas y actualizadas. 2.- Especialización, dentro de las diferentes áreas se debe organizar de manera más sistemática los cursos de especialización para de esa manera abarcar más personal. 3.- Capacitación a personas naturales y jurídicas, se debe reestructurar a la dirección de especialización y capacitación, buscando mejores maneras para abarcar los mercados de empresas e instituciones que requieren los servicios de capacitación externa.
Desarrollar programas de riesgos psicosociales.	Potencialización de la gestión de seguridad y salud ocupacional.	1.- Diagnóstico institucional. 2.- Planificación 3.- Sensibilización institucional.	1.- Charlas psicológicas, grupales e individuales donde se haga seguimiento a casos complejos de riesgo psicológico, donde su omisión generaría problemas en el funcionario, su entorno y ciudadanía. 2.- Afiches, electrónicos y físicos donde se den consejos de salud mental y psicológica en el trabajo. 3.- Talleres interdepartamentales, donde la camaradería e integración sean la principal finalidad de realizarlos.

Fuente: Elaboración del autor.

Conclusiones.

1. Luego de realizar un análisis situacional de la institución se encontró que cuenta con personal bastante comprometido listo y dispuesto hasta entregar su vida por servir a los ciudadanos, el compromiso institucional hacia el cumplimiento de las misiones bastante fuerte y amor por su institución.
2. La relación jefe - subordinado denota muchas falencias en los análisis FODA, el árbol de problemas y encuesta, se refleja una sensación de inconformidad bastante fuerte hacia el mando y el tipo de liderazgo que se maneja, siendo directamente proporcional en el análisis de riesgo psicosocial donde se refleja fuertes falencias en las demandas psicológicas desatendidas, éste fue el resultado del entorno obtenido.
3. La cadena de valor gira en torno a los procesos operativos, algo muy acertado ya que la función principal de la institución se da en el servicio ciudadano, si bien es cierto desde hace varios años atrás la institución se ha profesionalizado y de hecho los indicadores señalan un buen porcentaje de personas efectivamente formadas, el problema recurrente se lo observa en la especialización, tomando en cuenta que el bombero contemporáneo tiene dentro de sus funciones y competencias labores diversas de servicio y no solamente se limita al combate de incendios. Algo adicional que se puede indicar es que los procesos administrativos están claramente definidos.
4. El factor de influencia política se ha visto disminuido de manera importante en los últimos tiempos, éste es un factor que mucho depende del estilo político de la administración municipal de turno, pero de cierto modo la última administración no ha intervenido de manera totalitaria como en alcaldías anteriores en las decisiones operativas administrativas del CBDMQ, respetando de ésta manera la autonomía administrativa financiera que tiene la institución.
5. Existe una fuerte carencia de estrategias que permitan un crecimiento importante en cuanto a la capacitación externa, apenas un 7 % de las empresas registradas en el distrito han sido capacitadas en temas de seguridad por el Cuerpo de Bomberos, dando de ésta manera el libre ingreso de empresas no profesionales en un campo tan delicado como es la seguridad.

6. Por el tipo de labor que realiza un bombero y debido a factores directamente relacionados con el riesgo, el CBDMQ tiene problemas muy recurrentes de orden emocional y psicológico, situación que afecta de manera directa en el desempeño como también en el núcleo familiar del funcionario; emergencias, muertes, riesgo, horarios, trabajo bajo presión son los elementos que han reflejado en el análisis de riesgo psicosocial aplicado, el personal está carente de apoyo emocional y soporte psicológico denotando de esta manera el trabajo y reformas que quedan por realizar en áreas como seguridad y salud ocupacional como talento humano.
7. Hacia la ciudadanía se ha conseguido un gran avance con respecto al objetivo de ser reconocidos por la labor realizada, de hecho, la institución cuenta con una imagen muy sólida en la mente del ciudadano quiteño, queda trabajar casa adentro en el ambiente y clima laboral que de hecho no es el más satisfactorio, lo cual afecta de manera proporcional a la calidad de servicio que recibe la ciudadanía quiteña.

Recomendaciones

Las autoridades y direcciones encargadas deben trabajar de manera profunda en el clima organizacional de la institución, a lo largo de todo el estudio se puede observar de manera directa o indirecta la inconformidad que existe del personal acerca de éste tema. Talleres, conversatorios, evaluaciones de desempeño más objetivas y menos subjetivas son el conjunto de actividades que se recomienda se debe implementar en la institución con la asesoría de empresas privadas e instituciones públicas expertas en el tema, donde los convenios de mutua cooperación pueden ser la forma perfecta para conseguir el objetivo. La unidad de seguridad y salud ocupacional como talento humano tienen un reto muy grande en la salud psicológica y laboral del personal, siendo éste un factor fundamental que se refleja en la calidad de servicio que brinda bomberos al pueblo quiteño. El seguimiento y soporte psicológico es muy importante para la evolución y solución de problemas de orden psicosocial que los miembros de la institución pueden tener tanto en el trabajo como en el hogar. La formación y sobretodo la especialización es la herramienta que reflejará un trabajo más efectivo y eficaz en el futuro, existen instituciones de seguridad a nivel nacional, que al igual que bomberos han venido desde varios años incursionando en temas relacionados al manejo siniestros y gestión de riesgos, convirtiéndose en una amenaza permanente para la misión y competencia institucional. Finalmente se debe trabajar de mejor manera con la capacitación externa ya que éste ámbito ha sido ignorado y no se ha realizado un trabajo efectivo para posicionarlo. En síntesis, los futuros estudios deben estar encaminados al clima laboral, especialización y capacitación externa.

Bibliografía

- Alvarado Nando, M., & Barba, Abad, M. (2016). *Gestión del talento humano e innovación de la enseñanza y aprendizaje*. Bloomington: Palibrio.
- Armijo, M. (2009). *Manual de planificación estratégica*.
- Armijo, M. (2012). *CEPAL*. Obtenido de www.cepal.org:
https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf
- Barrio Del Castillo, I., & Gonzales Jiménez, J. (2 de abril de 2018). *Universidad Autónoma de Madrid*. recuperado de www.uam.es:
https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Est_Casos_doc.pdf
- Betancourt, J. (2002). *Navegando hacia el cuarto paradigma*. México DF.: Porlamar.
- Campos, V. (SD). *Wolters Kluwer*. Obtenido de www.diccionarioempresarial.wolterskluwer.es:
http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNDszNLtbLUouLM_DxbIwMDS0MDIwUQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoA5CRcPzUAAAA=WKE
- CEDEC. (10 de abril de 2018). *Ministerio de educación, cultura y deporte de España*. Obtenido de <http://descargas.pntic.mec.es>:
http://descargas.pntic.mec.es/cedec/mat3/contenidos/u11/M3_U11_contenidos/11_poblacin_y_muestra.html
- Cevallos Gorozabel, E. M. (abril de 2016). *Revista CCCSS*. Obtenido de www.eumed.net: <http://www.eumed.net/rev/cccss/2016/04/regulacion.html>
- Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito. (2017). *Informe de gestión 2016*. Quito: Manthra Comunicación.

- Cuerpo de Bomberos Quito. (31 de marzo de 2018). *Cuerpo de Bomberos Quito*. Obtenido de www.bomberosquito.gob.ec: <https://www.bomberosquito.gob.ec/quienes-somos/>
- De la Fuente Holguín, J. (2012). *¿Que es la planificación estratégica y como se la utiliza en el sector público? ¿Que es la planificación estratégica y como se la utiliza en el sector público?* Santiago de Chile, Chile: Universidad de Chile.
- Espinosa, R. (14 de 10 de 2013). *www.robtoespinosa.es*. Obtenido de Roberto Espinosa.: <http://robtoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>
- Etimologías de Chile. (23 de mayo de 2018). *Etimologías de Chile*. Obtenido de Etimologías de Chile: <http://etimologias.dechile.net/?valor>
- Florido, M. (NN de Julio de 2017). *www.marketingandweb.es*. Obtenido de Marketing and web: <http://www.marketingandweb.es/emprendedores-2/mision-vision-y-valores-de-una-empresa/>
- Gómez, J. (12 de octubre de 2017). *CEREM*. Obtenido de www.cerem.ec: <https://www.cerem.ec/blog/evolucion-de-los-organigramas>
- INEC. (3 de Julio de 2018). *INEC*. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/tras-las-cifras-de-quito/>
- Labmedios. (15 de mayo de 2016). *Slideshare*. Obtenido de es.slideshare.net: <https://es.slideshare.net/JorgeBernilla/la-entrevista-y-sus-caracteristicas>
- Monge Pacheco, B. (23 de septiembre de 2014). *La gestión por resultados: Universidad de Costa Rica*. Obtenido de <http://www.cicap.ucr.ac.cr>: <http://www.cicap.ucr.ac.cr/web/la-gestion-por-resultados-en-el-sector-publico/>
- Morga Rodríguez, L. E. (2012). *Teoría y técnica de la entrevista*. México: Red tercer milenio.
- Municipio de Quito. (2012). *Plan de ordenamiento territorial del DMQ 2012-2022*. Quito.

- ONU. (16 de febrero de 2018). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*. Obtenido de [www.undp.org:
http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-16-peace-justice-and-strong-institutions.html](http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-16-peace-justice-and-strong-institutions.html)
- Orión, A., & Candia, R. (SA). Manual de Planificación Estratégica. *Manual de planificación Estratégica*. Santiago de Chile, Chile.
- Pérez, M. M. (2016). Guía práctica de la planificación estratégica. *Planificación estratégica*, 32-37.
- Principios de Administración Estratégica, P.37*. (2008). México: Pearson.
- QuestionPro*. (3 de abril de 2018). Obtenido de [www.questionpro.com:
https://www.questionpro.com/blog/es/cuestionario-y-encuesta-diferencias/](https://www.questionpro.com/blog/es/cuestionario-y-encuesta-diferencias/)
- Registro Oficial. (13 de Julio de 2011). *LEXIS*. Obtenido de [www.oas.org:
https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)
- Registro Oficial. (16 de junio de 2017). Código Orgánico de las Entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público. *Código Orgánico de las Entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público*. Quito, Pichincha, Ecuador: Lexis.
- Registro Oficial. (18 de septiembre de 2013). Reglamento General de la Ley de Defensa Contraincendios. . *Reglamento General de la Ley de Defensa Contraincendios*. Quito, Pichincha, Ecuador: Lexis.
- Sanchez, A. (2018). *emprenderconalvaro*. Obtenido de [www.emprenderconalvaro.wordpress.com:
https://emprenderconalvaro.wordpress.com/el-plan-de-negocio-analisis-del-microentorno/](https://emprenderconalvaro.wordpress.com/el-plan-de-negocio-analisis-del-microentorno/)
- Secretaría Nacional de planificación y Desarrollo. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021*. Quito.
- SENPLADES. (18 de marzo de 2018). *Senplades*. Obtenido de [www.planificacion.gob.ec:
http://www.planificacion.gob.ec/wp-](http://www.planificacion.gob.ec/)

content/uploads/downloads/2012/08/Senplades-Descubra-quienes-somo-y-que-hacemos.pdf

UDLA. (3 de abril de 2018). *UDLA CHILE*. Obtenido de www.udla.cl: <http://www.udla.cl/portales/tp9e00af339c16/uploadImg/File/fichas/Ficha-07-cuestionario1.pdf>

Universidad de Chile. (2012). *¿Que es la planificación estratégica y como se la utiliza en el sector público?* Obtenido de <http://www.mgpp.cl>: http://www.mgpp.cl/wp-content/uploads/2012/06/2_Planificacion_Estrategica.pdf

Universidad Interamericana para el desarrollo. (s.f.). *moodle2*. Obtenido de www.unid.edu.mx: http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/lic/AE/EA/S03/EA03_Lectura.pdf

Universidad Tecnológica de Monterrey. (s.f.). Obtenido de www.sistema.itesm.mx: <http://www.sistema.itesm.mx/va/dide/inf-doc/estrategias/>

Velásquez, J. (2017). *www.degerencia.com*. Obtenido de www.degerencia.com: http://www.degerencia.com/tema/planificacion_estrategica

ANEXO #1 Modelo de encuesta realizada al personal.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DEL CUERPO DE BOMBEROS DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.

Datos personales

Área a la que pertenece:

1. Administrativa 2. Operativa

Preguntas de investigación

1. ¿Considera usted que se aplica la Misión de su institución por parte de los trabajadores que lo conforman?

1. Siempre 3. Casi nunca
2. Casi siempre 4. Nunca

2. Su jefe inmediato incentiva al cumplimiento de las políticas y normas organizacionales de la institución?

1. Siempre 3. Casi nunca
2. Casi siempre 4. Nunca

3. Existe una excelente comunicación y confianza con su jefe inmediato para el cumplimiento de sus funciones laborales?

1. Siempre 3. Casi nunca
2. Casi siempre 4. Nunca

4. Usted reconoce con claridad sus actividades laborales diarias que permitan el cumplimiento del objetivo de su puesto de trabajo?

1. Siempre 3. Casi nunca
2. Casi siempre 4. Nunca

5. ¿Existe una amplia participación cuando se realizan trabajos en equipo con sus compañeros?

1. Siempre 3. Casi nunca
2. Casi siempre 4. Nunca

6. ¿Se mantienen excelentes relaciones interpersonales que permitan mejorar el ambiente organizacional con sus compañeros de trabajo?

1. Siempre

3. Casi nunca

2. Casi siempre

4. Nunca

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

“ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES DE LOS CUERPOS DE BOMBEROS DE ECUADOR EN COMPARACIÓN CON SANTIAGO DE CHILE Y MEXICO DF”.

Resumen

Al realizar el presente trabajo de investigación, se identifica la importancia del Cuerpo de Bomberos en las principales ciudades de Latinoamérica como son Santiago de Chile, México, Guayaquil y Quito, conocer su estructura administrativa y organizacional las cuales forma parte de la OBA (Organización de Bomberos Americanos) que tiene como finalidad incentivar la participación voluntaria de la sociedad, militares y policías en la disminución de riesgos de desastres. Se conoce además que estas entidades tienen como actividad principal la protección y prevención contra incendios que podrían suscitarse en los territorios a los que pertenecen para cada una de las ciudades que se están analizando, por lo que se exige una alta participación, colaboración, coordinación y trabajo en equipo al ejercer este tipo funciones. Adicional a ello, mediante el estudio realizado se conoce que el Cuerpo de Bomberos de Quito dispone de una Misión, Visión y Valores Corporativos que se aplican y se pretenden alcanzar por parte de los colaboradores que conforman la institución, no obstante, también se analiza la problemática actual que existe en el nivel administrativo y organizacional de la entidad, se evalúan las funciones que corresponden para cada puesto de trabajo, la confianza institucional interna hacia los directivos y la importancia de las relaciones interpersonales entre los miembros de cada equipo de trabajo.

Palabras claves: Riesgos de Desastres, Misión, Visión, Trabajo de Equipo, Confianza

Abstract

When carrying out the present research work, identify the importance of the Fire Department in the main cities of Latin America as a son of Santiago de Chile, Mexico. Guayaquil and Quito, know its administrative structure and organizations that is part of the Organization of American Firemen, which aims to encourage the voluntary participation of society, military and politics in the reduction of disaster risks. It is also

known that these entities have as their main activity the protection and prevention against fires that could arise in the territories for which the cities they are analyzing, which requires a high participation, collaboration, coordination and teamwork to exercise this type functions. In addition, through the study conducted that knows that the Quito Fire Department has a Mission, Vision and Corporate Values that is applied and intended to be achieved by the collaborators that make up the institution, however, it is also analyzed The actual problem that exists at the administrative level and the organization of the entity, which evaluates the functions that correspond to each job, internal institutional trust for managers and the importance of interpersonal relationships between the members of each team job.

Keywords: Disaster Risks, Mission, Vision, Teamwork, Confidence

1. Introducción

El conocer cómo se conforma la estructura administrativa y organizacional de una institución resulta fundamental para el planteamiento de nuevos objetivos que pretendan cumplirse en el largo plazo, es por ello que el presente trabajo de investigación se efectúa un comparativo entre los diferentes Cuerpos de Bomberos existentes en América Latina para que así se permita identificar sus principales problemáticas existentes dentro del área administrativa y organizacional.

El OBA (Organización de Bomberos Americanos) también forma parte del análisis de la presente investigación, pues esta entidad agrupa a diversos países de Latinoamérica entre los que se incluye también al Ecuador, principalmente para los Cuerpos de Bomberos tanto de la ciudad de Quito para la ciudad de Guayaquil.

Por ende, en el actual trabajo de investigación se ha analizado su funcionamiento y estructura organizacional del Cuerpo de Bomberos de las principales ciudades de América Latina, entre las que se encuentran Santiago de Chile, México, Guayaquil y Quito con la finalidad de compararlas entre sí y obtener conclusiones válidas que aporten significativamente para el buen desempeño de cada una de ellas.

2. Materiales y métodos

Tipo de investigación

El tipo de investigación que se utiliza para el desarrollo del trabajo actual se enfoca hacia un estudio descriptivo que consiste en “reseñar los hechos o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio” (Bernal, 2011, pág. 113)

Es decir, que a través de la investigación descriptiva se reconocen las principales características más sobresalientes del Cuerpo de Bomberos de las ciudades de Santiago de Chile, México, Guayaquil y Quito enfocándose hacia su organización y funcionamiento.

Tipo de métodos

Se ha considerado utilizar el método inductivo el cual pretende “utilizar el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados

como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 5).

Al aplicar el método inductivo en el presente estudio, analiza la situación real de diversas organizaciones del Cuerpo de Bomberos de acuerdo a diversas ciudades de Latinoamérica para que con estos resultados se faciliten determinar conclusiones válidas que aporten a la investigación

Funcionamiento y estructura organizacional

En diversos países de América Latina, el Cuerpo de Bomberos es una entidad sin fines de lucro y que obtienen aportes económicos por parte del Estado al que pertenecen o contribuciones realizadas por empresas públicas o privadas.

Se conoce que en países como México, Venezuela, Colombia, Brasil y Argentina el Cuerpo de Bomberos de estos territorios se conforma por personas voluntarias y profesionales, todo dependerá de sus políticas aplicables para cada institución de acuerdo al país al que pertenecen.

Las personas voluntarias que deciden su participación en el Cuerpo de Bomberos de México, Venezuela y Brasil, no reciben algún sueldo por la prestación de sus servicios pero reciben alimentación gratuita, seguro de vida y atención prioritaria en caso de accidentes. Por su parte en Argentina, algunos voluntarios perciben un sueldo dependiendo en la provincia donde se encuentren. (Schmitt, 2016)

El Cuerpo de Bomberos de Chile son reconocidos a nivel sudamericano y a nivel mundial pues se conforman solamente por personas voluntarias que no perciben un sueldo o salario por los servicios que prestan por lo que la OEA (Organización de Estados Americanos) han considerado que se les cancele algún tipo de remuneración, sin embargos, las personas voluntarias que conforman el Cuerpo de Bomberos en Chile no están dispuestos a recibir dichas contribuciones económicas pues han recalado que están dispuestos a ejercer sus actividades solamente como un aporte social y más no como la obtención de un beneficio económico.

Se conoce además que en los países anteriormente mencionados disponen de una estructura organizacional completamente detallada identificando los cargos operativos,

de apoyo y administrativos, demostrando así que el Cuerpo de Bomberos dentro de estos territorios cumplen con un sistema de organización adecuado en el que se identifican con mayor relevancia los diferentes niveles de jerarquía existentes.

Organización de Bomberos Americanos OBA

En América Latina, existe la OBA (Organización de Bomberos Americanos) que agrupa a las entidades de Cuerpos de Bomberos de varios países en la cual se encuentra:

Integrada por 24 miembros activos y 4 miembros adherentes que representan a instituciones bomberiles de 17 países y, a través de ellas, a más de 1 millón de bomberos voluntarios, rentados, militares y de fuerzas policiales. La Organización de Bomberos Americanos fue fundada en la ciudad de Montevideo el 27 de octubre de 2006 por los representantes de Argentina, Chile, Paraguay, Uruguay y Venezuela. En diciembre de 2009, bajo la resolución CP/RES 759, OBA comienza a formar parte de las Organizaciones de la Sociedad Civil registradas en la Organización de Estados Americanos (Organización de Bomberos Americanos, 2017).

Bajo este enfoque, la OBA (Organización de Bomberos Americanos) se conforman por el Cuerpo de Bomberos de países de América Latina como son Argentina, Chile, Paraguay y Venezuela, los cuales pretenden cumplir con la finalidad de profesionalizar a los bomberos voluntarios, militares y fuerzas policiales a la reducción de riesgos de desastres. En el Ecuador, el Cuerpo de Bomberos de Quito y de Guayaquil también forman parte de la OBA, aunque se reconoce que no es un país fundador dentro del territorio Sudamericano.

Por lo tanto, el cuerpo de bomberos de las principales ciudades del Ecuador pertenece a un organismo internacional como el OBA lo que facilita una mayor coordinación entre todas ellas y favorecen en la ejecución de actividades en base a una mayor estructura organizacional obtenido una amplia participación para todas ellas.

Cuerpo de Bomberos de Santiago de Chile

Se conoce que el Cuerpo de Bomberos de Santiago de Chile cumple:

El servicio de utilidad pública, sin fines de lucro, fue fundado el 20 de diciembre de 1863, cuya personalidad jurídica le fue concedida por el Ministerio de Justicia a través del Decreto Supremo del 5 de septiembre de 1898. Integran sus filas todos los individuos, nacionales o extranjeros que, teniendo a lo menos dieciocho años de edad, sean aceptados como

Bomberos. Los servicios de los Voluntarios son enteramente gratuitos (Cuerpo de Bomberos de Santiago de Chile, 2017)

Es decir, que las personas voluntarias ya sean nacionales o extranjeros del Cuerpo de Bomberos de Santiago de Chile no perciben algún tipo de remuneración por ejercer sus actividades de participación y ayuda social.

Esta entidad cuenta con un adecuado sistema organizacional directivo, compuesto por “los Oficiales Generales (9), por los Directores Honorarios (título vitalicio e irrenunciable que actualmente ostentan 8 Voluntarios), y los Directores de Compañía (22). (Cuerpo de Bomberos de Santiago de Chile, 2017).

Cuerpo de Bomberos de México

El Cuerpo de Bomberos de México mantiene como finalidad:

El combate y extinción de incendios que se susciten en el Distrito Federal, así como la atención de las emergencias cotidianas a que se refiere la Ley del Heroico Cuerpo de Bomberos y coadyuvar con los demás organismos públicos o privados encargados de la Protección Civil y la Seguridad Pública de la Ciudad (Heroico Cuerpo de Bomberos de la Ciudad de México, 2018)

Por ende, el cumplimiento de las actividades sociales y de rescate por parte del Cuerpo de Bomberos de México están ligadas a las leyes y reglamentos correspondientes que lo regulan enfocándose hacia la protección de la sociedad civil y seguridad pública.

La forma de organización está conforma por el Director General que es la máxima autoridad, cuatro directores y tres subdirectores para cada departamento (Heroico Cuerpo de Bomberos de la Ciudad de México, 2018), por lo que dentro de su estructura organizacional se observan sus diferentes niveles de jerarquía correspondientes para los cargos o puestos de trabajo de los manos directivos y mandos medios.

Cuerpo de Bomberos de Guayaquil

El Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil ha sido creado por:

El Presidente de la República, Vicente Rocafuerte, el 17 de Agosto de 1835 y la denominó CUERPO DE BOMBEROS DE GUAYAQUIL, se sabe que esta organización es la más grande del país, pues está conformado por más de 1400 bomberos voluntarios y personal rentado, se encuentra bajo la administración de su Primer Jefe, el Crnl. Martín Cucalón de Ycaza; cuenta además con una infraestructura organizacional dotada de instalaciones funcionales. Departamentos Administrativos, 6 Brigadas, 4 divisiones especializadas, que trabajan en 17 cuarteles y 56 compañías distribuidas en toda la ciudad para extinguir los incendios, salvar vidas y propiedades (Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil, 2015)

Por consiguiente, el Cuerpo de Bomberos de la ciudad de Guayaquil ha desarrollado claramente su sistema organizacional en la que se destacan departamentos administrativos y funcionales, brigadas y divisiones especializadas para atender los desastres naturales y extinguir los incendios de la ciudad.

Cada una de estas áreas que conforman la entidad se visualizan en su correspondiente organigrama (Anexo 1) en el cual se observan sus niveles de jerarquía partiendo desde el nivel directivo, asesor, de apoyo hasta el nivel directivo.

Se agrega además que el Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil mantiene una “estructura organizacional y operativa que permite ejecutar procesos administrativos eficientes y respetuosos de la Ley Orgánica de Servicio Público; y cumplir con los protocolos de auxilio inmediato que la ciudadanía requiera en casos de emergencia (Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil, 2015).

Cuerpo de Bomberos de Quito

El Cuerpo de Bomberos de Quito tuvo sus orígenes en:

La Escuela Mayor Rodrigo Peñaherrera, empezó como un ente legal y organizado el 1 de marzo de 1979, año en el cual se expide el Acuerdo Ministerial N° 0318, mediante el cual se ordena la elaboración del Reglamento del Régimen Interno para la Escuela de Formación del Cuerpo de Bomberos de Quito. En un comienzo su accionar fue irregular, con el Ministerio de Educación se estableció un convenio para que los alumnos de los quintos cursos de los colegios, puedan obtener su Título de Bachiller, previa capacitación en prevención contra incendios, primeros auxilios y aportar con acciones de voluntariado social. (Cuerpo de Bomberos de Quito, 2017)

Por ende, el Cuerpo de Bomberos de Quito desde sus inicios estuvo regulados por el Estado ecuatoriano, en el que también es partícipe el Ministerio de Educación para captar a un mayor número de voluntarios en las instituciones educativas de aquella época brindando un adecuado apoyo social hacia la comunidad.

El Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito, es una institución con 72 años de labor y servicio perenne a la ciudadanía, cuya finalidad es socorrer y atender en casos de desastres y emergencias; por ello, valientes hombres y mujeres arriesgan diariamente sus vidas por salvar la de los demás. (Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito, 2017)

Esta entidad mantiene como principal objetivo la de atender diferentes tipos de desastres naturales y emergencias buscando la protección y seguridad ciudadana. Las personas que forman parte de esta entidad son voluntarias que luego de recibir la capacitación oportuna y aprobando las pruebas teóricas y prácticas se pertenece oficialmente a la institución.

Se conoce además que el Cuerpo de Bomberos de Quito ha detallado su Visión y Misión como parte de su direccionamiento estratégico, así como además sus principios (Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito, 2017) en la que se basará su gestión y se encuentran:

- **Lealtad.** Institución fiel y comprometida con la Comunidad en proveer servicios para salvar vidas y proteger bienes.
- **Honestidad.** Convicción y valor personal con las cuales se muestra tanto en su obrar como en su manera de pensar como justa, recta e íntegra.
- **Disciplina.** Es la realización de la labor acorde con características de responsabilidad y cumplimiento de las actividades de los procesos institucionales que han sido designados.
- **Solidaridad.** Brindar y compartir con la comunidad el apoyo y la ayuda que necesitan.
- **Compromiso.** Convicción personal en torno a los beneficios que trae el desempeño responsable de las tareas a su cargo para cumplimiento de la Misión y Visión Institucional.

Comparación de la estructura administrativa de los Cuerpos de Bomberos

La estructura administrativa de una entidad incluyendo a los organismos como el Cuerpo de Bomberos nacional como internacional se conforma por la Visión, Misión, Objetivos y Principios organizacionales, estos cuatro factores facilitan el cumplimiento

de las actividades que planifican ejecutarse dentro de un corto, mediano y largo plazo en relación a las estrategias que se hayan establecido inicialmente.

Tabla 16. Comparación de la estructura administrativa de las entidades del Cuerpo de Bomberos entre cuatro ciudades de América Latina

Nombre de la entidad	País	Misión	Visión	Objetivo general	Principios y Valores
Cuerpo de Bomberos de Santiago de Chile	Chile	No se detalla	No se detalla	Proteger las vidas y propiedades en los incendios y eventualmente en otros siniestros que ocurran dentro de los territorios Municipales de Santiago, Recoleta, Independencia, Estación Central, Providencia, Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea y Renca	No se detallan
Heroico Cuerpo de Bomberos de la ciudad de México CDMX	México	Proteger a los habitantes y propiedades de una de las Ciudades más grandes del mundo, responder a las necesidades de los ciudadanos mediante un eficaz, eficiente,	Disponer de una institución capacitada profesionalmente, con funcionarios que tengan una preparación acorde con las exigencias del mundo	Definir y establecer los planes de prevención de desastres y los programas de auxilio a la población de la Ciudad de México, primordialmente en el combate	Voluntad Sacrificio Acción

		profesional y humanitario servicio, cumpliendo con el compromiso a través de la prevención, combate y extinción de incendios, y servicios de emergencias médicas Pre-Hospitalarias,	moderno, a fin de alcanzar los niveles óptimos de calidad y excelencia, para la tranquilidad y satisfacción de la comunidad.	y extinción de incendios y el rescate de lesionados en emergencias u otras conflagraciones a que se refiere la Ley	
Benemèrito del Cuerpo de Bomberos de Guayaquil	Ecuador	Somos el organismo de respuesta ante emergencias de incendios estructurales, incendios forestales, rescates vehiculares, atención prehospitalaria, rescate en estructuras colapsadas e incidentes con materiales peligrosos en Guayaquil.	El Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil se proyecta como una institución altamente eficiente, cumplidora y respetuosa de los procesos de gestión, capacitada para afrontar los grandes retos que demanda la modernidad de los nuevos tiempos, lista para responder con altos estándares de calidad ante	No se detalla	No se detallan

			cualquier auxilio, y profundamente humanista y solidaria ante la desgracia y la adversidad		
Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito	Ecuador	Somos una Institución técnica de derecho público dedicada a la prevención de incendios y atención de emergencias mediante acciones efectivas para salvar vidas y proteger bienes en el Distrito Metropolitano de Quito.	Ser una Institución que brinde servicios de calidad, efectivos e innovadores en prevención de incendios, atención de emergencias y gestión educativa Bomberil, con personal calificado, motivado, comprometido y apoyados en soluciones tecnológicas integradas, dentro del Distrito Metropolitano de Quito.	No se detalla	Lealtad Honestidad Disciplina Solidaridad Compromiso

Al realizar el comparativo de cuatros entidades que cumplen sus funciones como Cuerpo de Bomberos, se identifican que para las ciudades de Santiago de Chile, Quito y Guayaquil no disponen en su totalidad de una Visión, Misión, Objetivos y Principios organizacionales, por lo que solamente el Cuerpo de Bomberos de la ciudad de México ha considerado importante conformar su estructura administrativa de acuerdo a los factores del direccionamiento estratégico, esto facilita a la entidad al planteamiento de nuevas estrategias que podrán implementarse en el futuro con la intencionalidad de alcanzar el cumplimiento de la Visión de la entidad dentro de un largo plazo.

Comparación de la estructura organizacional del Cuerpo de Bomberos

La estructura organizacional de una entidad como el Cuerpo de Bomberos está dado por su organigrama, en el que se observan los diferentes niveles de jerarquía en relación para cada uno de las áreas departamentales buscando establecer líneas de comunicación tanto horizontal como vertical.

Se sabe también que algunos miembros del Cuerpo de Bomberos no perciben algún tipo de remuneración laboral como pago por la prestación de sus servicios, por lo que también es fundamental analizarse otorgando un enfoque organizacional:

Tabla 17. Comparativo de la estructura organizacional del Cuerpo de Bomberos de cuatro ciudades de América Latina

Nombre de la entidad	Estructura organizacional	Remuneración laboral	
		Voluntarios	Profesionales
Cuerpo de Bomberos de Santiago de Chile	Se conforma por niveles de apoyo, asesor y directivos	No perciben remuneración económica	No perciben remuneración económica
Heroico Cuerpo de Bomberos de la ciudad de México CDMX	Se conforma por Director General, directores departamentales y subdirectores	No perciben remuneración económica	Perciben remuneración solo para bomberos profesionales
Benemérito	Se conforma por	No perciben	Perciben

del Cuerpo de Bomberos Guayaquil	niveles directivos, de asesoría y de apoyo	remuneración económica	remuneración solo para bomberos profesionales
Cuerpo de Bomberos Distrito Metropolitano Quito	Se estructura por el nivel directivo, nivel ejecutivo, nivel operativo, nivel asesor y nivel de apoyo	No perciben remuneración económica	Perciben remuneración solo para bomberos profesionales

En la tabla anterior se visualiza que los miembros del Cuerpo de Bomberos de la ciudad Santiago de Chile no reciben algún tipo de remuneración económica fija por lo que las personas voluntarias que pertenecen a esta organización cumplen sus actividades para satisfacer una motivación interna que es el de ayudar a la sociedad. Así mismo, este organismo chileno, dispone de un organigrama en el que se detalle la denominación de sus puestos de trabajo, lo que favorece el fiel cumplimiento de las funciones que se designen dentro de cada departamento.

Se conoce además que el Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito, también dispone de un organigrama en el que se detallen las áreas o departamentos en los que se conforma la entidad, en el cual han identificado claramente sus puestos de trabajo y con ello los conocimientos, experiencia y demás competencias laborales que se exigen para cumplir a cabalidad con el buen desempeño de sus funciones.

Población y muestra

Se sabe que el universo poblacional se conforma por 1050 trabajadores que pertenecen al Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito, por lo que es necesario aplicar el cálculo de la muestra utilizando la fórmula siguiente:

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

Dónde:

		Tamaño de la		1
--	--	--------------	--	---

		población		050
		Nivel de confianza (95%)		1,96
		Probabilidad de éxito		0,50
		Probabilidad de fracaso		0,50
		Margen de error (5%)		0,05
		Tamaño de la muestra		?

Por lo tanto, al aplicar la fórmula se obtiene:

$$n = \frac{(1,96)^2 * 1050 * 0,50 * 0,50}{(0,05)^2(1050 - 1) + (1,96)^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = 281$$

En total, se realizan 281 encuestas cuyos resultados obtenidos se aplican para la totalidad del universo poblacional.

3. Discusión

Tabulación y análisis de datos

Área a la que pertenece

Tabla 18. Área a la que pertenece

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE (%)
Administrativa	30	11%
Operativa		89%

	251	
TOTAL	281	100%

Análisis:

Los resultados obtenidos estarían reflejando la situación actual de los trabajadores operativos que mantienen una directa relación con la actividad principal de la institución y que son ellos en su mayoría.

Pregunta 1. Considera usted que se aplica la Misión de su institución por parte de los trabajadores que lo conforman?

Tabla 19. Pregunta 1

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE (%)
Siempre	95	34%
Casi siempre	105	37%
Casi nunca	51	18%
Nunca	30	11%
TOTAL	281	100%

Análisis:

Estos resultados demuestran que a nivel general existe el compromiso por parte de los trabajadores y directivos en cumplir con las actividades de seguridad y auxilio hacia a la comunidad.

Pregunta 2. Su jefe inmediato incentiva al cumplimiento de las políticas y normas organizacionales de la institución?

Tabla 20. Pregunta 2

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE (%)
Siempre	79	28%
Casi siempre		35%

	98	
Casi nunca	59	21%
Nunca	45	16%
TOTAL	281	100%

Análisis:

Esto significaría que al menos 3 cada 5 trabajadores de la institución buscan cumplir con las políticas organizacionales de acuerdo a lo que disponga su jefe inmediato

Pregunta 3. Existe una excelente comunicación y confianza con su jefe inmediato para el cumplimiento de sus funciones laborales?

Tabla 21. Pregunta 3

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE (%)
Siempre	60	21%
Casi siempre	105	37%
Casi nunca	75	27%
Nunca	41	15%
TOTAL	281	100%

Análisis:

En base a estos resultados significaría que aproximadamente 3 de cada 5 colaboradores de la institución apoyan a que se genere un ambiente de confianza lo cual beneficia para el cumplimiento de sus funciones que les han sido encomendadas.

Pregunta 4. Usted reconoce con claridad sus actividades laborales diarias que permitan el cumplimiento del objetivo de su puesto de trabajo?

Tabla 22. Pregunta 4

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE (%)
Siempre	50	12,96%
Casi siempre	154	40,20%
Casi nunca	128	33,22%
Nunca	52	13,62%
TOTAL	384	100,00%

Análisis:

Esto en realidad determina que cerca de la mitad de trabajadores de la institución saben con exactitud las funciones que se deberían cumplir dentro de su puesto de trabajo, por lo que sería fundamental que se especifiquen las actividades que se encuentran en la Descripción de Puestos con mayor claridad

Pregunta 5. ¿Existe una amplia participación cuando se realizan trabajos en equipo con sus compañeros?

Tabla 23. Pregunta 5

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE (%)
Siempre	98	35%
Casi siempre	110	39%
Casi nunca	45	16%
Nunca	28	10%
TOTAL	281	100%

Análisis:

Esto significaría que al menos 7 de cada 10 trabajadores se sienten satisfechos al desarrollar actividades en grupo, esta cifra si bien es cierta es alta resulta fundamental que se deba mejorarla pues en el Cuerpo de Bomberos de Quito se deberá siempre mantener una coordinación conjunta entre todos sus participantes.

Pregunta 6. ¿Se mantienen excelentes relaciones interpersonales que permitan mejorar el ambiente organizacional con sus compañeros de trabajo?

Tabla 24. Pregunta 6

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE (%)
Siempre	40	14,23%
Casi siempre	80	28,47%
Casi nunca	88	31,32%
Nunca	73	25,98%
TOTAL	281	100,00%

Análisis:

Con estos resultados, se estarían demostrando que más de la mitad de colaboradores del Cuerpo de Bomberos de Quito solo comparten tareas similares cuando las condiciones laborales así lo exigen, pero no se mantiene una relación de confianza y comunicación dentro de un mediano y largo plazo, por lo que podría verse afectado el clima organizacional.

Resultados:

La estructura organizacional del Cuerpo de Bomberos de Quito se conforma por la Misión, Visión, Objetivos y Políticas institucionales que permiten regular el cumplimiento de las funciones encaminándose hacia prevención de incendios fortaleciendo la seguridad y apoyo hacia sociedad que pertenece al territorio capitalino.

En relación a los resultados que se reflejan en la encuesta, se determina que la Misión es aplicada en su mayoría por los trabajadores, principalmente por las personas que laboran en el área operativa, sin embargo, debido a que la institución se enfoca hacia la prevención y seguridad contra incendios, resulta necesario que estas cifras deban mejorarse, de tal manera que todos los trabajadores se sientan comprometidos con la ejecución de sus funciones.

El jefe inmediato de cada departamento incentiva a sus colaboradores para el cumplimiento de sus políticas de la entidad, sin embargo, dos de cada cinco trabajadores

no se encuentran de acuerdo con sus normas organizacionales, por lo que se establece que no existe una comunicación vertical adecuada y la suficiente confianza entre los mandos medios de la organización para con sus subordinados.

Se sabe además que en los Manuales de Puestos de Trabajo se han identificado las funciones a cumplirse, sin embargo, solamente la mitad de los colaboradores de la institución reconocen con claridad sus actividades laborales por lo que es aconsejable que se revisen los conocimientos y niveles de experiencia que se exigen en cada cargo.

Por otra parte, el realizar un trabajo en equipo que mantenga una amplia participación propia de sus colaboradores es indispensable, y así se demuestra con al menos de 7 de cada 10 trabajadores que se encuentran conformes ante la ejecución de actividades en conjunto, no obstante, el Cuerpo de Bomberos de Quito al ser una institución que se enfoca hacia la prevención y seguridad es recomendable que se mejoren las relaciones interpersonales y con ello, determinar una mayor colaboración como un equipo de trabajo que permita alcanzar los objetivos que se propongan.

4. Conclusiones

Las investigaciones realizadas demuestran que el Cuerpo de Bomberos de la ciudad Santiago de Chile no percibe algún tipo de remuneración por parte del Estado, ni tampoco recibe algún tipo de aportación económica de organismos internacionales, es decir, que las personas que colaboran con esta entidad no reciben ningún beneficio económico, En cambio, en el Cuerpo de Bomberos de Quito y de Guayaquil se recibe remuneraciones solamente para aquellas personas que ocupan cargos profesionales tanto para el área administrativa como para el área operativa.

Los Cuerpos de Bomberos de las ciudades de Santiago de Chile, México, Guayaquil y Quito, disponen de una estructura organizacional conformada por los diferentes niveles de jerarquía desde los mandos directivos hasta los niveles operativos en los que se observa a través de un organigrama estructural en el que se observan cada uno de las denominaciones de puestos de trabajo, esto de alguna manera favorecen a la comunicación horizontal como vertical tanto con los jefes inmediatos como los trabajadores que pertenecen a otros departamentos.

El Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito dispone de una Misión que se caracteriza por la razón de ser de la entidad que si bien es cierto la mayoría de trabajadores se comprometen con ello, sin embargo, se conoce también que 1 de cada 5 colaboradores no cumplen la Misión de la entidad. Esto de alguna manera también afecta al cumplimiento de las políticas y normas organizacionales que regulan el funcionamiento institucional.

Los directivos del Cuerpo de Bomberos de Quito mantienen una comunicación adecuada que permiten realizar el cumplimiento de las funciones departamentales, sin embargo, cerca de la mitad de los colaboradores consideran que no mantienen una excelente confianza con sus jefes superiores pues en algunos casos se ha dado duplicidad de sus actividades laborales a pesar de que cada puesto de trabajo dispone de sus correspondientes Manual de Funciones. Los trabajadores participan activamente en las tareas que se les encomiendan como trabajo en equipo, sin embargo, se debe dejar en claro con exactitud sobre las funciones a desempeñarse cuando se ejecutan trabajos en grupo.

5. Referencias bibliográficas

- Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil*. (10 de febrero de 2015). Obtenido de Reseña Histórica:
<https://www.bomberosguayaquil.gob.ec/index.php/institucion/quienes-somos/resena-historica.html>
- Bernal, C. (2011). *Metología de la Investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales 3ra ed.* Quito: Pearson Educación.
- Cuerpo de Bomberos de Quito*. (01 de septiembre de 2017). Obtenido de Historia: La Escuela Mayor Rodrigo Peñaherrera empezó como un ente legal y organizado el 1 de marzo de 1979, año en el cual se expide el Acuerdo Ministerial N° 0318, mediante el cual se ordena la elaboración del Reglamento del Régimen Interno para la Escuela de For
- Cuerpo de Bomberos de Santiago de Chile*. (14 de mayo de 2017). Obtenido de Estructura de la institución: <http://www.cbs.cl/Institucion/Estructura>

Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito. (13 de julio de 2017). Obtenido de Quienes somos?: <https://bomberosquito.gob.ec/index.php/component/content/category/19-quienes-somos?layout=blog>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación 6ta ed.* México: Mc Graw Hill Educacion.

Heroico Cuerpo de Bomberos de la Ciudad de México. (09 de febrero de 2018). Obtenido de Estructura Orgánica: <http://www.bomberos.cdmx.gob.mx/dependencia/acerca-de>

Organización de Bomberos Americanos. (10 de octubre de 2017). Obtenido de Acerca de OBA: <http://www.bomberosamericanos.org/acerca-de-oba/>

Schmitt, I. (24 de octubre de 2016). *RPP Noticias.* Obtenido de Bomberos en Latinoamérica: ¿Cómo se organizan y qué beneficios reciben: <http://rpp.pe/mundo/actualidad/bomberos-en-latinoamerica-como-se-organizan-y-que-beneficios-reciben-noticia-1004587>

6. Anexos

Anexo 1. Organigrama del Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil

