



POSGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN GESTIÓN DE PROYECTOS

RPC-SO-30-NO.502 -2019

OPCIÓN DE TITULACIÓN:
PROPUESTAS METODOLÓGICAS Y
TECNOLÓGICAS AVANZADAS

TEMA:
PROPUESTA DE MEJORA A LA GESTIÓN
PARA EL CUERPO DE BOMBEROS DE PAUTE,
BASADO EN UN SISTEMA DE CUADRO DE
MANDO INTEGRAL Y GESTIÓN DE
CALIDAD BAJO LA NORMA ISO 9001

AUTORA:
ISABEL CRISTINA CAÑAR YUPANGUI

DIRECTOR:
CRISTIAN TEODORO DÍAZ GUITIÉRREZ

CUENCA – ECUADOR
2024

Autora:**Isabel Cristina Cañar Yupangui**

Ingeniera Comercial con mención en Marketing.
Candidata a Magíster en Administración de
Empresas, Mención Gestión de Proyectos por la
Universidad Politécnica Salesiana – Sede Cuenca.
icanar@est.ups.edu.ec

Dirigido por:**Cristian Teodoro Díaz Gutiérrez**

Ingeniero Mecánico.
Magister en Gestión Tecnológica.
Magister en Administración de Empresas.
cdiaz@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

2024 © Universidad Politécnica Salesiana.

CUENCA – ECUADOR – SUDAMÉRICA

CAÑAR YUPANGUI ISABEL CRISTINA

Propuesta de mejora a la gestión para el cuerpo de bomberos de Paute, basado en un sistema de cuadro de mando integral y gestión de calidad bajo la norma ISO 9001

DEDICATORIA

A mis padres Bolívar e Isabel, quienes han sido mis pilares inquebrantables a lo largo de mi trayectoria, les debo más de lo que las palabras pueden expresar, por su constante aliento, sabios consejos y amor infinito han sido la fuente de mi fortaleza y determinación, con su ejemplo de dedicación y sacrificio ha sido mi guía, y este logro es también un testimonio de su incansable apoyo.

A mi adorada hija Domenica, mi fuente de inspiración y razón de ser, le agradezco por su paciencia y comprensión durante este proceso, su presencia en mi vida ilumina cada día y me motiva a esforzarme al máximo, Eres mi mayor orgullo y motivación para alcanzar mis metas.

A una persona muy importante que siempre ha sido mi apoyo incondicional en cada paso de mi Carrera profesional, que ha creído en mi como persona y como profesional, me ha sabido apoyar en la realización de esta nueva meta.

AGRADECIMIENTO

Quisiera expresar un agradecimiento sincero y lleno de afecto a las personas más importantes en mi vida: A mi hija Domenica y a mis padres quienes han sido mi ejemplo de lucha y trabajo diario, así también a todos aquellos que generosamente colaboraron y me brindaron su apoyo incondicional en el desarrollo y culminación de este trabajo de investigación.

A una persona muy especial que siempre ha creído en mí y en mis capacidades, a esa persona le agradezco por su colaboración y por brindarme su apoyo en este proyecto, le estoy profundamente agradecida, por sus aportes, ya sea a través de su tiempo, conocimientos, estos fueron fundamentales para el éxito de esta investigación, cada conversación, cada consejo y cada gesto de aliento dejaron una marca indeleble en este trabajo.

Este logro no solo es mío, sino también de todos ustedes, quienes me han acompañado en este camino, espero que este trabajo sea un reflejo de la confianza que depositaron en mí y de la gratitud que siento por su valiosa contribución.

Una vez más, les expreso mi más profundo agradecimiento. Sin su apoyo, este proyecto no habría sido posible y que este logro sea un motivo de celebración para todos nosotros y una inspiración para futuros desafíos.

Isabel Cristina.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	8
Abstract	9
1. Introducción	10
1.1 Antecedentes	10
2. Determinación del problema	11
2.1 Justificación Teórica	12
2.2 Justificación práctica	14
2.3 Objetivos	15
2.3.1 Objetivo general	15
2.3.2 Objetivos específicos	15
2.4 Principales resultados	16
3. Marco teórico referencial.....	17
3.1 Marco conceptual	17
3.2 Bases teóricas. Discusión de enfoques de diferentes autores	18
3.3 Análisis crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema.....	20
4. Materiales y metodología.....	26
4.1 Unidad de análisis	26
4.2 Población.....	27
4.3 Métodos a emplear.....	28
4.4 identificación de las necesidades de información	30
4.4.1 Fuentes Primarias	30
4.4.2 Fuentes Secundarias.....	30
4.5 Técnicas de recolección de datos	31
4.6 Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información ..	31
5. Resultados y discusión.....	32
5.1 Análisis situacional de la institución	32
5.1.1 Análisis, Interpretación y Discusión de resultados de la información	35
5.1.2 Análisis General de la información recopilada.....	41
5.2 Propuesta metodológica.....	41
5.2.1 Premisas o supuestos	51
5.2.2 Objetivo de la Propuesta metodológica	51

5.2.3	Objeto de la propuesta.....	52
5.3	Responsables de la implementación y control	52
5.4	Fases para su puesta en práctica	53
6.	Conclusiones.....	54
7.	Recomendaciones.....	55
	Referencias	56

PROPUESTA DE MEJORA
A LA GESTIÓN PARA EL
CUERPO DE BOMBEROS
DE PAUTE, BASADO EN
UN SISTEMA DE
CUADRO DE MANDO
INTEGRAL Y GESTIÓN
DE CALIDAD BAJO LA
NORMA ISO 9001.

AUTOR:

ISABEL CRISTINA CAÑAR YUPANGUI

RESUMEN

Esta propuesta tiene como objetivo mejorar la eficiencia y efectividad operativa institucional mediante la ejecución de un sistema de Cuadro de Mando Integral y la adopción de principios de Gestión de Calidad según la norma ISO 9001. El Cuerpo de Bomberos de Paute desempeña un papel crítico en base a la prevención, protección, socorro y extinción de incendios, y otras actividades propias de su razón de ser por lo que optimizar sus procesos de gestión de manera imperativa.

El enfoque del CMI facilita un marco integral para la planificación estratégica y la evaluación del rendimiento, alineando los objetivos organizativos con indicadores clave de desempeño en las perspectivas financiera, de cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Esto garantiza una visión holística de las operaciones del departamento y facilita la toma de decisiones informadas.

Además, la combinación con las normas ISO 9001, establece un robusto Sistema de Gestión de Calidad (SGC) que promueve el desarrollo continuo, la satisfacción del cliente y el cumplimiento de estándares internacionales. Al adherirse a estos estándares, el Cuerpo de Bomberos de Paute puede optimizar procesos, mitigar riesgos y mejorar la responsabilidad en todos los niveles.

Palabras clave:

Cuerpo de Bomberos, Propuesta de Mejora, Mejora de la Gestión, Cuadro de Mando Integral, Gestión de la Calidad, Norma ISO 9001, Mejora Continua.

ABSTRACT

This proposal aims to improve institutional operational efficiency and effectiveness through the execution of a Balanced Scorecard system and the adoption of Quality Management principles according to the ISO 9001 standard. The Paute Fire Department plays a critical role based on to the prevention, protection, relief and extinction of fires, and other activities inherent to their reason for being, which is why they imperatively optimize their management processes.

The CMI approach facilitates a comprehensive framework for strategic planning and performance assessment, aligning organizational objectives with key performance indicators across financial, customer, internal process, and learning and growth perspectives. This ensures a holistic view of department operations and facilitates informed decision making.

Furthermore, the combination with ISO 9001 standards establishes a robust Quality Management System (QMS) that promotes continuous development, customer satisfaction and compliance with international standards. By adhering to these standards, Paute Fire Department can streamline processes, mitigate risks, and improve accountability at all levels.

Palabras clave:

Fire Department, Improvement Proposal, Management Enhancement, Balanced Scorecard, Quality Management, ISO 9001, Standard, Continuous Improvement.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES

Actualmente en las instituciones dedicadas a la gestión de los servicios de Prevención, Protección, Socorro y extinción de incendios, de forma general carecen un modelo de gestión y de estructura organizacional que les permita mejorar la toma de decisiones de manera eficaz y eficiente en función de sus actividades, en cumplimiento de las pautas encomendadas a los servidores en base a las actividades del puesto en el que se desarrollan mediante sus, destrezas, prácticas, mismas que son las que permiten que generen un sistema de gestión insuperable.

El Cuerpo de Bomberos de Paute dispone al momento de 55 años de su constitución; está adscrita al GAD municipal del cantón Paute, dispone de autonomía administrativa, financiera, presupuestaria, operativa, que permite brindar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios con la finalidad de preservar la vida y los bienes de la ciudadanía Pauteña (Cuerpo de Bomberos de Paute, 2022).

Desde sus inicios, se realizaron esfuerzos para disponer del equipamiento técnico que permita responder a las expectativas de la comunidad, sin embargo, no se priorizó la estructura administrativa de la organización, en base a este particular, actualmente, es evidente la ausencia de un enfoque de procesos que sustente el control y mejora de su gestión y en consecuencia se desenfocan cuáles son las decisiones primordiales dentro de la institución (Cuerpo de Bomberos de Paute, 2022).

Al mismo tiempo el ser instituciones al servicio de la comunidad son instituciones que están adscritas a los GAD's municipales de conformidad con lo establecido en el (COOTAD, 2019) y ser regulados mediante ordenanzas de funcionamiento, en algunos casos haciendo de estas instituciones empresas municipales, teniendo como resultado una gestión administrativa insulsa ya que no existe un modelo de gestión general para los Cuerpos de Bomberos del País.

2. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

Una institución como lo es (Cuerpo de Bomberos de Paute), que presenta deficiencias en su gestión, lo que se refleja en la falta de eficiencia y efectividad en sus procesos, lo que a su vez afecta la calidad del servicio que se presta a la comunidad. Estas deficiencias se deben a la falta de un sistema de gestión integral que permita monitorear y evaluar el desempeño de la institución en tiempo real, lo que impide la toma de decisiones basadas en datos objetivos y afecta la capacidad de respuesta ante situaciones de emergencia. Además, la falta de una cultura de mejora continua y de un sistema de gestión de calidad certificado bajo la norma ISO 9001:2015 limita la capacidad de la institución para identificar y corregir las deficiencias en sus procesos y garantizar la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y partes interesadas.

Sin embargo, (Cuerpo de Bomberos de Paute) a través del tiempo se han ido trabajando de manera paulatina en los logros de interés institucional como; el Estatuto Orgánico de la Gestión Organizacional por Procesos mismo que se encuentra vigente desde el pasado diciembre del 2021. En manera general, el mencionado estatuto dispone de un contenido que se basa fundamentalmente en:

- ❖ Direccionamiento estratégico.
- ❖ Modelo organizacional por procesos.
- ❖ Descripción del modelo. (Cuerpo de Bomberos de Paute)

El Cuerpo de Bomberos de Paute como una institución pública dedicada a la prestación de servicios en emergencia y debido a su propia naturaleza, se conoce que existen necesidades las cuales no han tenido respuesta positiva dentro del medio en el que se desenvuelve y de los entes reguladores. En este sentido, es significativo el fortalecimiento institucional tanto en el área administrativa y operativa, para lo cual se requiere de un enfoque global y nativo de los responsables de los procesos con la finalidad de disponer de controles adecuados, consecuentes a la optimización de sus recursos e infraestructura y del mecanismo efectivo para el

seguimiento a su desempeño y crecer como institución y tener un avance sustancial en cuanto a la gestión administrativa y a la evaluación del cumplimiento de los objetivos del (Cuerpo de Bomberos de Paute).

Dichas acciones deben contar con un modelo de operaciones efectivo, ágil y oportuno, que permitan llevar a cabo acciones coordinadas de manera unificada, con el propósito de asociar esfuerzos y fortalecer las capacidades interinstitucionales, en pro de una respuesta técnica eficiente de las entidades de socorro, que brinde un excelente servicio del (Cuerpo de Bomberos de Paute) en el sistema de operaciones a la comunidad mediante un modelo de gestión de calidad basado en un Cuadro Integral de Mando.

2.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

El implementar un modelo de gestión basado en la calidad de una decisión estratégica de mejora para el (Cuerpo de Bomberos de Paute), que le abrirá la puerta a la mejora de su desempeño en la calidad de los servicios que presta la institución en atención a emergencias y de esta manera proporcionar una base sólida para lograr la satisfacción de los usuarios. Por lo cual se han tomado como referencias trabajos vinculados al tema de estudio y se ha sintetizado el siguiente contenido para un enfoque más asertivo dentro de la investigación:

En consecuencia, se ha establecido un grupo de beneficiarios tanto interno como externo conformado por el personal que labora en el (Cuerpo de Bomberos de Paute) que dispondrá de una herramienta que le permita el desarrollo de un trabajo efectivo y que responda a las necesidades de la comunidad. Adicionalmente, se determina a beneficiarios indirectos que son parte de la comunidad que requiere el servicio, de manera general, se permitirá el desarrollo del bienestar de la ciudadanía en base a un servicio de calidad (Cuerpo de Bomberos de Paute, 2022).

En el trabajo de Pule (2016) se desarrolló una investigación sobre los requerimientos de un Manual de Procesos del Cuerpo de Bomberos del Cantón Mira, en la provincia del Carchi, Ecuador, en este sentido, se revisó el desempeño de los departamentos de la entidad en función de un control y mejora de los procesos en el corto, mediano y largo plazo. Se generó información significativa por

medio de la aplicación de herramientas primarias y secundarias, de la misma institución y el Cuerpo de Bomberos de Quito, respectivamente. Por lo que (Pule) dispuso de 4 capítulos limitados a las labores de la organización, en cuanto a la base teórica, se contó con un lineamiento de conocimiento sobre el control y mejora de procesos que permitan la competitividad de la gestión institucional.

La propuesta se estructuró en base a las deficiencias administrativas que afectaban de manera negativa en la gestión institucional y a partir de ello, se generó un Manual de Procesos con flujogramas y la descripción de funciones que permitían fortalecer la gestión administrativa. Se identificó a las áreas de influencia basados en cuatro dimensiones de sustentabilidad (Cuerpo de Bomberos de Paute).

En el trabajo de Reyes (2017) sobre el Cuerpo de Bomberos de San Vicente de Chucurí, Colombia, se realizó un diagnóstico sobre el estado de los procesos administrativos de la organización con la finalidad de sustentar el cumplimiento de los convenios con entidades externas, se utilizó una metodología para cuantificar el estado actual del desempeño de los Bomberos de San Vicente de Chucurí, en base al uso de un formato en Excel; luego, se identificaron los procesos que deben legalmente existir en la organización de acuerdo con la legislación. Se logró el compromiso de los participantes de acuerdo con sus competencias y se determinó el número de profesionales que deben apoyar el desarrollo de la organización en base a un enfoque de calidad y salud y seguridad en el trabajo.

En el criterio de Aus (2016) el Cuerpo de Bomberos de Latacunga es una entidad autónoma cuyo servicio es de naturaleza social para la protección de la vida, bienes materiales y el cuidado del medio ambiente mediante acciones oportunas que mitiguen el fuego y faciliten el rescate y salvamento de las personas y se desarrolló un instrumento de gestión sobre los niveles de decisión y atención que brinda la institución con el objetivo de potencializar su administración y nivel operativo.

Para Cortez (Cortéz, 2017) se logró establecer un conjunto de herramientas administrativas y financieras útiles en el Cuerpo de Bomberos de Cayambe, entre las cuales se tiene el Estatuto Orgánico por Procesos, Manual de Procesos y Plan Estratégico y se partió de una retrospectiva sobre los cambios atravesados por la

institución, además, se aplicó entrevistas al personal del Consejo de Administración y Disciplina, con el fin de disponer de un diagnóstico.

2.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

El realizar un modelo de gestión de calidad basado en un Cuadro de mando integral y en la norma ISO 9001 para el (Cuerpo de Bomberos de Paute, 2022), aportará de manera significativa a la identificación de los procesos que se realiza actualmente y que demandan gran importancia a la fijación de tácticas que apoyen a su optimización de los recursos, ya que un modelo de gestión garantizará la mejora en el servicio y por ende al desarrollo institucional.

El Cuadro de Mando Integral, muestra una realidad administrativa y operativa en las instituciones, proporcionando información idónea para la toma de decisiones. En una entidad pública como lo es el (Cuerpo de Bomberos de Paute), al contar con métodos normalizados y estandarizados, le permitirá trabajar de manera planificada, ordenada y sistematizada en sus procedimientos, la implementación de nuevas herramientas sin duda afectará al manejo de las ocupaciones de los colaboradores, dándole un valor agregado a los servicios que brindan los miembros de la institución para el cumplimiento de las metas y objetivos planteados.

Por lo tanto, el (Cuerpo de Bomberos de Paute), al contar con un modelo de gestión tendrá un avance en la identificación de los aspectos que demandan mayor atención para la implementación de metas que ayuden al desarrollo institucional y que los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios sean prestados de manera ágil y eficiente, basando en el estudio de Cuadro de Mando Integral y la norma ISO 9001:2015, ya que al aplicar estas herramientas, se complementara los procedimientos de atención a los usuarios con un modelo de gestión que mejorara la funcionalidad de la institución.

2.3 OBJETIVOS

2.3.1 OBJETIVO GENERAL

Estructurar un lineamiento de intervención para mejorar la gestión del Cuerpo de Bomberos de Paute basado en los requisitos de la normativa ISO 9001, en función de un enfoque de procesos efectivo y que disponga de un Cuadro de Mando Integral asociado a su desempeño.

2.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Determinar los fundamentos teóricos sobre el control y mejora de los procesos de Cuerpo de Bomberos de Paute.

Establecer una propuesta a la caracterización de los procesos que son parte de las labores habituales de los servicios que brinda el Cuerpo de Bomberos de Paute, a la comunidad Pauteña.

Diseñar un lineamiento de control y mejora en base a la ISO 9001, para la institución.

Estructurar el contenido del Cuadro de Mando integral aplicable a la realidad operativa y administrativa del Cuerpo de Bomberos de Paute.

2.4 PRINCIPALES RESULTADOS

Basados en un sistema de gestión institucional carente, se ha encontrado la necesidad de desarrollar un modelo de gestión de calidad e innovador que permita evaluar el desempeño institucional, lo cual hace de este tema de investigación un aporte valioso al desarrollo del (Cuerpo de Bomberos de Paute) como una entidad que dedica sus recursos al servicio de la ciudadanía, sin duda formará parte del proyecto de investigación la institución y sus colaboradores, para que, con la información recabada se presente un modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral y en la norma ISO 9001: 2015, promoviendo de manera efectiva los procesos de atención a la ciudadanía.

Para fortalecer el control, es cada vez más importante la creación de indicadores de gestión para monitorear la demanda de actividades o servicios que brinda el (Cuerpo de Bomberos de Paute), ya que existe una jerarquía funcional que garantiza el cumplimiento de actividades según una planificación institucional con servidores alineación al beneficio de la institución por medio de una visión estratégica, que facilita el cumplimiento de los objetivos planteados con respecto al servicio social.

3. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1 MARCO CONCEPTUAL

En base a la situación actual del Cuerpo de Bomberos de Paute, existen algunos conceptos dentro del área técnica, mismo que serán citados continuamente en el desarrollo del presente trabajo.

El (Cuerpo de Bomberos de Paute, 2022) es una entidad pública dedicada a la Gestión de los servicios de protección, socorro y extinción de incendios el COESCOP, la LOSEP y su reglamento general y por la Secretaria Nacional de Gestión de Riesgos, para cual al ser una entidad dedicada a salvaguardar la vida y los bienes de las personas. Cuenta con una jerarquización de mando en base a lo que determina la Ley de Defensa Contra Incendios.

El Cuerpo de Bomberos del Paute al estar ser una institución de emergencia y socorro no cuenta con un plan estratégico institucional, ni un cuadro de mando integral que permita que los procesos sean llevados de manera que la calidad del servicio sea notable y resaltante del resto de Cuerpos de Bomberos del País.

Según lo mencionado por (González Ortiz & Arciniegas Ortiz, 2016) “La calidad no se decreta, la calidad se crea y se produce”, en un margen de desarrollo de un sistema de calidad basado en la calidad de la norma ISO 9001:2015, sería una manera de asegurar los procedimientos y las actividades que realizan los servidores que están dentro de las organizaciones.

La gestión de la calidad cobra una importancia relevante en el logro de la eficacia para cualquier tipo de organización, por lo que una caracterización permite determinar el conjunto de propiedades distintivas, para una vez identificadas y mediante un proceso de toma de decisiones que posibilite de manera correcta o incorrecta el reaccionar de las organizaciones y los errores poder reducirlos, modificarlos o eliminarlos de tal manera que permita la mejora continua (Mayo et al., 2011).

Según el autor (Monoya, 2011) fundamenta que la implementación del Cuadro de mando integral es un componente que le brinda las herramientas para que los procesos de gestión administrativa sean de un aporte significativo a las organizaciones de hoy, de tal manera que se constituyan instituciones altamente competitivas, así mismo que se dé un aporte a la evaluación de la gestión organizacional como una herramienta para el cumplimiento de los objetivos institucionales propuestos y de esta manera se cumpla la planificación según los procedimientos.

La ejecución de un CMI en una institución de servicio de emergencias permite la mejora en la competitividad ya que en la actualidad es un tema que en la que se escucha en cualquier tipo de organización, por lo que se debe enfocar en dar cumplimiento a los objetivos y estrategias por parte de los servidores de la institución, por ende, disponer de una herramienta que facilite la administración y que permita conocer y discutir la propuesta antes y después de su implementación.

3.2 BASES TEÓRICAS. DISCUSIÓN DE ENFOQUES DE DIFERENTES AUTORES

Según lo (Kaplan & Norton, 2014) en el entorno actual, la estrategia empresarial es cruciales. sin embargo, muchas empresas no consiguen ejecutarla de forma satisfactoria por diferentes causas, por ello los autores proponen un nuevo enfoque que sitúa a las estrategias organizacionales en el centro de los procesos clave y la forma de cumplimiento, a través de los indicadores y se pueda disponer de acciones correctivas que involucren a los miembros de la institución a través de un compromiso formal.

Para ello también los autores (Benzaquen & Pérez, 2016) analizan que la calidad en el Ecuador teniendo como resultado que esta es regulada mediante el Sistema Ecuatoriano de la Calidad (SEC), el cual es el conjunto de procedimientos de instituciones públicas que son las responsables de la ejecución de principios y mecanismos de la calidad y la evaluación de la conformidad.

Según (Mallar, 2010) se refiere a que cada vez más se observan los esfuerzos orientados a adecuar las organizaciones al complejo escenario en que se mueven, es por esta razón que se ve la necesidad del aumento de la competencia y la apertura al mundo a través de la tecnología, ha hecho que los clientes sean más exigentes y hayan cambiado sus necesidades. La gestión basada en procesos surgió como un enfoque para centrar la atención en las actividades de la institución y buscar la optimización.

Según (David, 2004) el Cuadro de mando Integral permite desarrollar un instrumento para el desarrollo de la gestión pública, según la planificación estratégica es fundamental dentro del ámbito de las administraciones Publicas para la gestión de sus actividades, la cual es un sistema de gestión que permita crecer como institución pública. No obstante, el CMI es una herramienta nueva que traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación.

(Monoya, 2011) en su investigación propuso siete pasos para la implementación exitosa de la estrategia bajo el BSC y destacó que la importancia de su aplicación está en identificar dónde está el problema potencial, facilitar a los gerentes el conocimiento para determinar los procesos que están relacionados con el bajo rendimiento y perfeccionó que las herramientas que utiliza el Cuadro de Mando Integral son útiles para los directivos de las empresas, en la toma de decisiones y el logro del éxito de la organización, en consecuencia de su gestión.

Según lo mencionado por los autores (Martínez & Milla, 2012) en la economía industrial, la fuerza del trabajo no necesitaba conocer la estrategia de la empresa; Frederic Taylor decía “Trabajos sencillos para gente sencilla”, sin embargo, en la economía actual esto no es cierto, por lo que es fundamental que la organización conozca las estrategias, convirtiéndose en el trabajo diario de todo el mundo, para ello es necesario actuar en cuanto a la comunicación que es lo más importante, establecer las metas de mejor en los procesos, tratar de construir mapas individuales, de modo que cada servidor pueda entender como contribuyente con su trabajo para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

En base al razonamiento de varios autores sobre los modelos de gestión en base a el Cuadro de Mando Integral y la norma ISO 9001, se ha visto que la concordancia de opiniones en las cuales se menciona que las empresas precisan conocer los requerimientos de los clientes, las expectativas de calidad, aspectos de mejora continua, ya que estas herramientas son fundamentales para la gestión administrativa y proporcionan un cambio, por ello son precisamente estas normas de calidad las que les permiten desempeñar las funciones propias del puesto con una visión institucional más coherente a la realidad institucional.

3.3 ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS METODOLOGÍAS EXISTENTES RELACIONADAS AL PROBLEMA

Es importante considerar la naturaleza del problema, las condiciones locales y los recursos disponibles al seleccionar o adaptar una metodología para el Cuerpo de Bomberos de Paute, en contextualización las causas y efectos dentro de los procesos que realiza la institución en la prestación de los servicios de protección, socorro, extinción de incendios, en cumplimiento de sus funciones y la atención a la ciudadanía que se acerca a realizar pagos por permisos de funcionamiento u otros trámites administrativos que requieren la prestación de los servicios institucionales que requiere el cumplimiento de procedimientos o lineamientos gubernamentales.

En la actualidad se ve que cada actividad realizada por un servidor público debe ser ordenada y debidamente documentada en la prestación de los servicios institucionales, por lo que la aplicación de una atención de calidad permite el desarrollo de una sociedad que contribuye al desarrollo de los pueblos de tal manera que puedan ir innovándose para formar parte de un mundo globalizado utilizando objetivos estratégicos cuantificables que aporten significativamente a las instituciones públicas permitiendo de esta manera que sean más competitivas frente a otras entidades que pertenecen al mismo ramo de desarrollo y que dentro de esta área cuenta con mas recursos que les permiten estar a la vanguardia de la tecnología.

Una gestión de calidad que se encuentre basada en la norma ISO 9001 y así como también en la aplicación del CMI, son precisamente estrategias que contribuyen de

manera significativa al desarrollo de un organización, con la finalidad de que las actividades propias de la institución se desarrollen de manera organizada con base a una planificación misma que deba ser controlada y que permita una competitividad óptima, esta metodología puede proporcionar información valiosa para la planificación, pero puede tener limitaciones en cuanto a la capacidad de respuesta en tiempo real, por lo tanto la mejora institucional.

Tomando en cuenta y en apoyo a la normativa (ISO 9001, 2015), en la cual se considera a la calidad como la capacidad que tiene un producto, así mismo es un sistema con un procedimiento para cumplir con los requisitos que exigen los usuarios internos y externos y de tal manera que se pueda conocer de cierta manera la satisfacción de las necesidades de las partes interesadas en la prestación de los servicios institucionales y en la recepción del servicio.

Figura 1 Representación esquemática de los elementos de un proceso



Fuente: Extraída de “ISO 9001:2015” Sistemas de Gestión de Calidad (ISO 9001, 2015)

De acuerdo con los autores Mayo et al., (2011) La calidad en una institución es un proceso sistemático que resulta de una adecuada planificación y una gestión basada en un direccionamiento estratégico, en donde se complementa que los modelos de gestión que se desarrolla y se implementan en las instituciones hace posible que el desarrollo de las actividades se realice de una manera planificada y estructurada.

En cuanto a lo que mencionan los autores (Kaplan & Norton, 2014) en donde afirman que si un procedimiento no se puede medir no se podrá gestionar ya que no se conocer el fondo del porqué del proceso o procedimiento, de tal manera que es necesario el uso de una herramienta que permita identificar y verificar las estrategias necesarias para conseguir el cumplimiento de la visión e ir a través de objetivos específicos, y estos deben ser medibles y alcanzables.

La planeación estratégica requiere que las personas encargadas de tomar las decisiones en una empresa tengan claro, qué clase de estrategias van a utilizar y cómo las van a adecuar a las distintas alternativas que se van a presentar en la medida en que van creciendo o posicionándose en el mercado, se pueden analizar las estrategias con relación a las actividades de la organización y cómo se van a implementar en el corto o largo plazo, con miras a lograr los objetivos propuestos en las políticas de la empresa, en un aspecto fundamental es el uso apropiado de los recursos para lograr lo que se ha planteado, porque si se cuenta con una buena estrategia, pero no puede ponerla en marcha se habrá perdido el tiempo (Contreas, 2013).

En el trabajo de Pilamonta y Guacho (2018) la ausencia del enfoque de procesos es común en la gestión pública; por lo mismo, se planteó una auditoría a los procesos administrativos que permitió conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos del Cuerpo de Bomberos del cantón Pujilí, Cotopaxi, en el 2018, se usó una metodología de investigación documental en base a información primaria, luego, se utilizó un medio cualitativo que determinó características en el control interno.

Según Beltrán et al., (2002) en la actualidad, es una cuestión innegable el hecho de que las organizaciones se encuentran inmersas en entornos y mercados competitivos y globalizados; entornos en los que toda organización que desee tener éxito tiene la necesidad de alcanzar buenos resultados empresariales. Un sistema de gestión, por tanto, ayuda a una organización a establecer metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades, que le permitan una gestión orientada hacia la obtención de buenos resultados, con la obtención de los objetivos determinados.

En referencia a la mención de los autores se puede deducir que la ejecución de un Cuadro de mando Integral en la institución, sería un gran soporte a la toma de decisiones dentro de la conducción y mando, ya que esto permitiría contar con una guía para monitorear de manera estratégica las actividades realizadas por los colaboradores, siempre y cuando las estrategias sean medibles y estén enfocadas en la competitividad de los directores departamentales, mismos que serán la base para generar los cambios necesarios.

Adicional a esto se ha considerado que en base a la ejecución de una propuesta de mejora a la gestión basado en un sistema de Cuadro de Mando Integral y la norma ISO 9001 para el Cuerpo de Bomberos de Paute, por lo que se han deducido las siguientes ventajas:

El CMI permite monitorear y evaluar el desempeño de la organización en tiempo real, lo que facilita la toma de decisiones basadas en datos objetivos y mejora la capacidad de respuesta ante situaciones de emergencia. La gestión de calidad bajo la norma ISO 9001, garantiza que los procesos de la organización estén bien definidos, sean eficientes y efectivos.

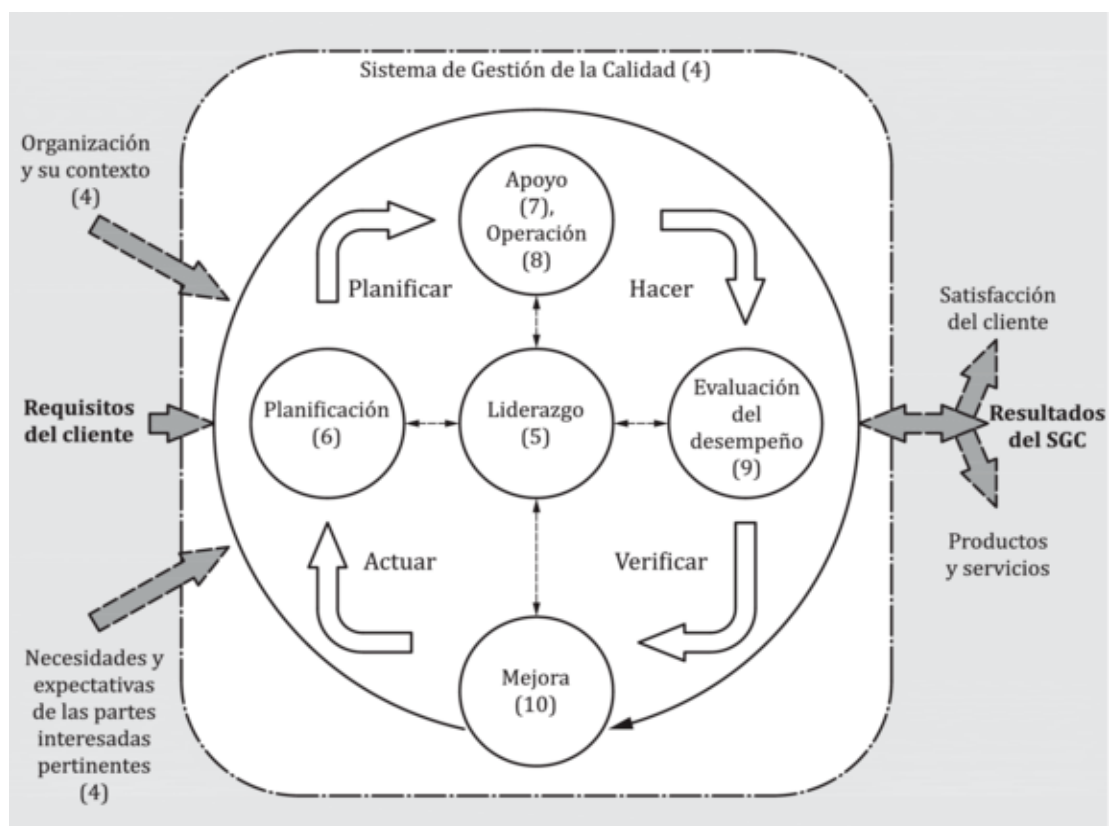
La implementación de un sistema de gestión de calidad y de mejora continua genera una cultura de compromiso y responsabilidad en el personal de la organización, lo que se traduce en un mejor desempeño y en la identificación de oportunidades de mejora.

La implementación de un sistema de gestión de calidad certificado bajo la norma ISO 9001, mejora la imagen de la organización ante clientes y partes interesadas, lo que puede generar mayores oportunidades de negocio y mejora en la confianza de la comunidad.

El ciclo de Deming, también conocido como el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), es un modelo de gestión de mejora continua desarrollado por el Dr. W. Edwards Deming, según el blog ISO Tools (Excellence, 2017), en el cual se mencionan los puntos del ciclo de Deming los cuales se desarrollan de una manera importante para el desarrollo de las organizaciones y de esa manera contar con la mejora continua.

Figura 2

Representación de la estructura de esta Norma Internacional con el ciclo PHVA



Fuente: Extraída de “ISO 9001:2015” Sistemas de Gestión de Calidad (ISO 9001, 2015)

Los puntos del ciclo de Deming o PHVA según (ISO 9001, 2015) son los siguientes:

Establecer los objetivos del sistema, sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades;

Implementar lo planificado, es decir que la institución podrá proporcionar los recursos necesarios para lograr una mejora continua y la implementación del sistema de gestión de calidad;

Realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados;

Tomar acciones para mejorar el desempeño y gestión del sistema de gestión de calidad, cuando sea necesario, sirve para mejorar los productos y servicios que ofrece una organización.

A pesar de que existen beneficios, dicha implementación de una propuesta de mejora a la gestión de la institución, también pueden darse varias desventajas, entre ellas.

La implementación de un sistema de gestión de calidad y de un CMI implica cambios en la cultura organizacional y el desarrollo dentro de los procesos institucionales.

La implementación de un sistema de gestión de calidad y de un Cuadro de Mando Integral, en el cual se puede generar una mayor burocracia en la institución, lo que puede limitar la eficiencia en la toma de decisiones y la agilidad en la respuesta ante situaciones de emergencia.

La implementación de un sistema de gestión de calidad y de un Cuadro de Mando Integral, el cual nos permite limitar la adaptabilidad y flexibilidad de la institución ante cambios e innovaciones en base a la necesidad que se pueden tener en base a expectativas de los usuarios y de las partes interesadas.

4. MATERIALES Y METODOLOGÍA

En el avance del presente trabajo se reflejará el orden en cual se ha trabajado tanto en la manera descriptiva como en la recopilación, estudio y revisión de las fuentes de información principal (de varios autores), trabajos previos, así como también, información propia de la institución para el análisis.

De acuerdo con la información recopilada se ha podido determinar las metodologías adecuadas para la situación actual de la institución. Dentro de la determinación de los principales procedimientos que realiza la institución ha permitido desarrollar una propuesta de mejora, teniendo como eje fundamental la calidad en la prestación de los servicios.

Kaplan y Norton (2014) hacen énfasis en el Cuadro de Mando Integral, es una herramienta que están siendo utilizada por altos ejecutivos de sectores como; la banca, el petróleo, los seguros y la distribución, además se utiliza tanto para guiar la gestión actual como para marcar objetivos futuros. La forma de utilizar medidas en cuatro categorías: actuación financiera, conocimiento del cliente, procesos internos, formación y crecimiento.

(López Lemos, 2015) La Norma ISO 9001:2015 es un instrumento específico con los requisitos para que un sistema de gestión de la calidad que puede ser utilizado para la aplicación interna en las organizaciones adoptando los sistemas de gestión de la calidad, ya que esta norma se centra en la eficacia y eficiencia de un sistema de gestión de la calidad para satisfacer los requisitos o necesidades del cliente o usuario.

4.1 UNIDAD DE ANÁLISIS

Al haber establecido el sistema de modelo de gestión como punto principal para el este trabajo, en donde se ha evaluado la información referente al Cuerpo de Bomberos de Paute y se ha analizado cuales con los principales procedimientos que realizan los servidores de la institución. Al revisar la documentación pertinente para

el análisis, se ha determinado que el sistema de gestión que mantiene la institución no mide cuales son las probabilidades de crecimiento institucional y que el modelo de gestión para la prestación de los servicios no muestra la calidad con la que se brinda a la ciudadanía.

En el presente proceso de investigación, se trabaja de manera conjunta en un proceso en donde se ha visto necesaria la participación de los colaboradores y los directivos de la institución, para lograr un compromiso institucional con el objeto de que el cambio sea evidente.

4.2 POBLACIÓN

El establecimiento de la población y muestra dentro de una investigación es de carácter relevante, por lo mismo, se debe tener presente el significado de cada uno de esos términos, en este sentido, se tiene que la población es el conjunto de personas que forman parte de un fenómeno de estudio mientras que la muestra es el subconjunto del tema a estudiar y que es con lo que se va a trabajar durante la investigación en base a los datos obtenidos, así mismo serán sujetos a un análisis que servirán para poder tener un panorama más claro de la institución. (Gómez, 2016).

Para el presente trabajo se consideró a todas las personas que forman parte de la institución, de manera jerarquizada desde sus directivos, porque ellos serán quienes formarán parte de la población a la que se aplicará la propuesta, con la finalidad de conocer cuales con las opciones sobre la implementación de una propuesta de mejora a la gestión para el Cuerpo de Bomberos de Paute en base al Cuadro de mando Integral y a la norma ISO 9001, de tal manera que se pueda desarrollar un modelo de cambio institucional, con el objetivo de un mejoramiento institucional, y de mejora de toma de decisiones.

En la siguiente tabla se muestra distribución estructural y función actual de la institución, según su distribución de leyes y normativas de regulación y de jerarquización.

Tabla 1 Distribución del Cuerpo de Bomberos Paute

Distribución actual de Bomberos Paute			
Proceso	Unidad	Departamento	Integrantes
1. Procesos Gobernantes	1.1 Unidad Ejecutiva	1.1.1 Jefe de Bomberos	1
		1.1.2 Subjefe	1
2. Procesos habilitantes de Apoyo	2.1 Unidad Administrativa	2.1.1 Talento Humano	1
		2.1.2 Asistente administrativo	1
	2.2 Unidad Financiera	2.2.1 Contabilidad	1
		2.2.2 Tesorería	1
		2.2.4 Guardalmacén (bodega)	1
2.3 Unidad de Prevención	2.3.1 Inspección de Prevención	1	
3. Procesos agregadores de Valor	3.1 Unidad Operativa	3.1.1 Personal Bomberil	10

Fuente: Cuerpo de Bomberos de Paute -Talento humano

4.3 MÉTODOS A EMPLEAR

La aplicación de un método analítico en la institución permitirá disponer de un análisis de los procesos asociados a los servicios que presta el Cuerpo de Bomberos, por lo tanto, se determinará el desempeño en el servicio que se ofrece a la ciudadanía y así también la interacción entre las partes involucradas, ya que permite un análisis detallado y estructurado de la problemática que tiene en la actualidad.

En base a lo indicado, la investigación establece la disposición de una información de sentido transversal y que se vincula con los objetivos organizacionales vigentes y que son parte de la institución (Pagliaro F., 2020).

Un método analítico aplicado sobre la organización servirá para conocer los procesos y su impacto en el usuario interno y externo; mientras que el método

inductivo determinará la observación de las actividades cotidianas del proceso administrativo y los consecuentes hallazgos que se vinculan a su gestión para la generalización y contrastación de los hechos (Gómez, 2016).

Con afán de conseguir información que permita instaurar un juicio amplio sobre la situación actual de la institución, el desarrollo de este trabajo se asentará dentro de las siguientes actividades:

Revisión de la actual gestión del Cuerpo de Bomberos de Paute durante el 2022.

Identificación de hallazgos dentro de la gestión del Cuerpo de Bomberos de Paute en el período en consideración, para el presente tema de estudio.

Identificación de planes de acción orientados al cumplimiento de los lineamientos e indicadores de la ISO 9001.

- Determinación del ámbito del Cuadro de mando integral.
- Desarrollo de conclusiones y recomendaciones.

La información obtenida es esencial para lograr determinar un diseño para una propuesta de mejora a la gestión, sólida, factible y efectiva, por lo que se acudió a las instalaciones de la institución e interactuar con los colaboradores, en este particular se daría uso a la técnica de la observación, análisis y la interpretación de datos, confirmación y verificación de la información, por lo tanto, el mencionado lineamiento se respalda en los instrumentos documentales y esto nos permitirá:

- Innovar la misión, visión, principios políticos de calidad, objetivos de calidad, objetivos estratégicos, apegado a la propuesta de mejora.
- Establecer una cadena de valor, mapa de procesos, organigrama y un FODA institucional;
- Desarrollo de Caracterización de los procesos circunstanciales dentro de la gestión de la institución.

4.4 IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN

Como punto de partida las fuentes primarias de presente proyecto como método de obtención de información fueron encuestas realizadas a los colaboradores del Cuerpo de Bomberos de Paute, en base a los servicios que presta la institución en cuanto a la calidad en el servicio.

A nivel de los instrumentos de medición, se contará con el lineamiento en escala de Likert, el cual, permitirá conocer la percepción de los encuestados sobre el servicio que presta la entidad pública (Gómez, 2016).

Se ha establecido para la institución fuentes primarias y secundarias que permitan llevar a cabo la presente investigación, en el cual se incluya la información relevante como es; de los colaboradores, la estructura organizacional, los recursos disponibles, los procesos y procedimientos existentes, es importante comprender la forma en que se está llevando las operaciones y gestión actual.

4.4.1 FUENTES PRIMARIAS

Encuesta individual que se realizó a cada colaborador institucional, con la finalidad de conocer la situación institucional y los aspectos generales para el diseño del sistema de gestión.

Análisis directo (observación) dentro de las instalaciones de la institución con el objetivo de verificar la situación actual sobre los procesos, dentro de los espacios físicos, el ambiente organizacional, el cumplimiento de funciones.

4.4.2 FUENTES SECUNDARIAS

Basado en documentos de investigaciones ya existentes, en libros que mencionen el tema de sistemas de gestión basados en la Norma ISO 9001 y en el CMI aplicado en otras instituciones de similar gestión, con la finalidad de identificar y desarrollar estrategias para el presente trabajo.

Norma internacional ISO 9001:2015.

Libros, publicaciones, revistas sobre Modelos de Gestión estratégicos.

4.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La información obtenida mediante la aplicación de la encuesta a todos los colaboradores de la institución; para el cálculo de los datos se realiza el ingreso de estos en el procesador de cálculo denominado (Excel), el cual, en base a la construcción de tablas de datos nos permitirá la ilustración de gráficas que expresarán las tendencias de cada pregunta desarrollado para los funcionarios institucionales, sobre este particular se basará el análisis e interpretación de datos que serán analizados de manera concreta en un resumen, mismo que será procesada con ayuda de una herramienta muy útil como lo es el procesador de palabras denominado (Word).

La información recopilada nos ayudará a definir correctamente los objetivos estratégicos para la institución que permitan mejorar la toma de decisiones, así como definir un plan estratégico y de acción para implementar cambios en los procesos institucionales.

4.6 HERRAMIENTAS UTILIZADAS PARA EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Luego de realizar la evaluación inicial y el análisis de información que se ha recado mediante la encuesta, permitirá a los directivos de la institución medir y controlar el desempeño institucional en relación con sus objetivos planteados, por ende, la información clave de los resultados ayudará a la mejora en la toma de decisiones.

Asimismo, la norma ISO 9001 se centra en la satisfacción del cliente y en la mejora continua en los procedimientos, ya que los procesos institucionales, en este momento están estandarizados dentro de una planificación estratégica que permitan sistematizar las acciones, adicionalmente no se encuentran bien definidos cuales son los indicadores y herramientas que permitan el cumplimiento de los macroprocesos que tiene la entidad para la prestación de sus servicios.

La ejecución de estas herramientas permite mejorar la comunicación interna y externa de la institución, lo que facilita la colaboración y coordinación para aumentar la transparencia, la confianza entre las partes interesadas.

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA INSTITUCIÓN

Luego de recibir la autorización la máxima autoridad del Cuerpo de Bomberos de Paute, se procedió a la revisión y análisis situacional de la institución en base a las normativas que rigen a las instituciones dedicadas a la prestación de los servicios de protección, socorro, extinción de incendios y brindan una guía para la gestión de los procedimientos que realizan los cuerpos de bomberos del país en cuanto a la prestación de los servicios institucionales, con la finalidad de mejorar la toma de decisiones de los directivos, de tal manera que sus colaboradores tenga la certeza de una mejora continua y un desarrollo institucional.

La institución cuenta actualmente con normativas particulares que permite el desarrollo institucional de una manera sustentable y circunstancial, que definen su razón de ser y a que dedican sus actividades, pero que no definen los procesos de tal forma que se puede medir la calidad en el servicio, a continuación se muestra una de las principales características con las que cuenta la institución y le ayuda a definir las acciones que se realiza dentro de ella y son las que se mencionan a continuación:

Misión;

“Prestar servicio integral de seguridad encaminado a educar, prevenir y defender, con la finalidad de garantizar la protección de la comunidad y del cantón, en caso de eventos o siniestros producto de fenómenos naturales, así como también los recursos tangibles e intangibles. Actuar bajo estricta preparación técnica de su personal y la participación ciudadana, con el fin de salvaguardar la vida. Intereses y bienes de la población del cantón”. (Cuerpo de Bomberos de Paute).

Visión;

“El Cuerpo de Bomberos de Paute, es una institución organizada, con una estructura sólida que promueve los bomberos con calidad y profesionalismo. Cuenta con

equipos modernos que permite brindar un servicio eficiente a la emergencia que se presente. A mediano plazo busca ser reconocida como la primera institución en evitar las pérdidas de vida humana y los recursos del cantón paute, además educa y previene a la población coordinando con instituciones y ciudadanía para mejorar la gestión de riesgo.” (Cuerpo de Bomberos de Paute).

Objetivo institucional;

Asegurar la legalidad, moralidad, imparcialidad, responsabilidad, cooperación y eficiencia en la prestación del servicio público esencial de la actividad bomberil hacia la ciudadanía en general. (Cuerpo de Bomberos de Paute)

Principios;

- Ética
- Compromiso
- Imparcialidad

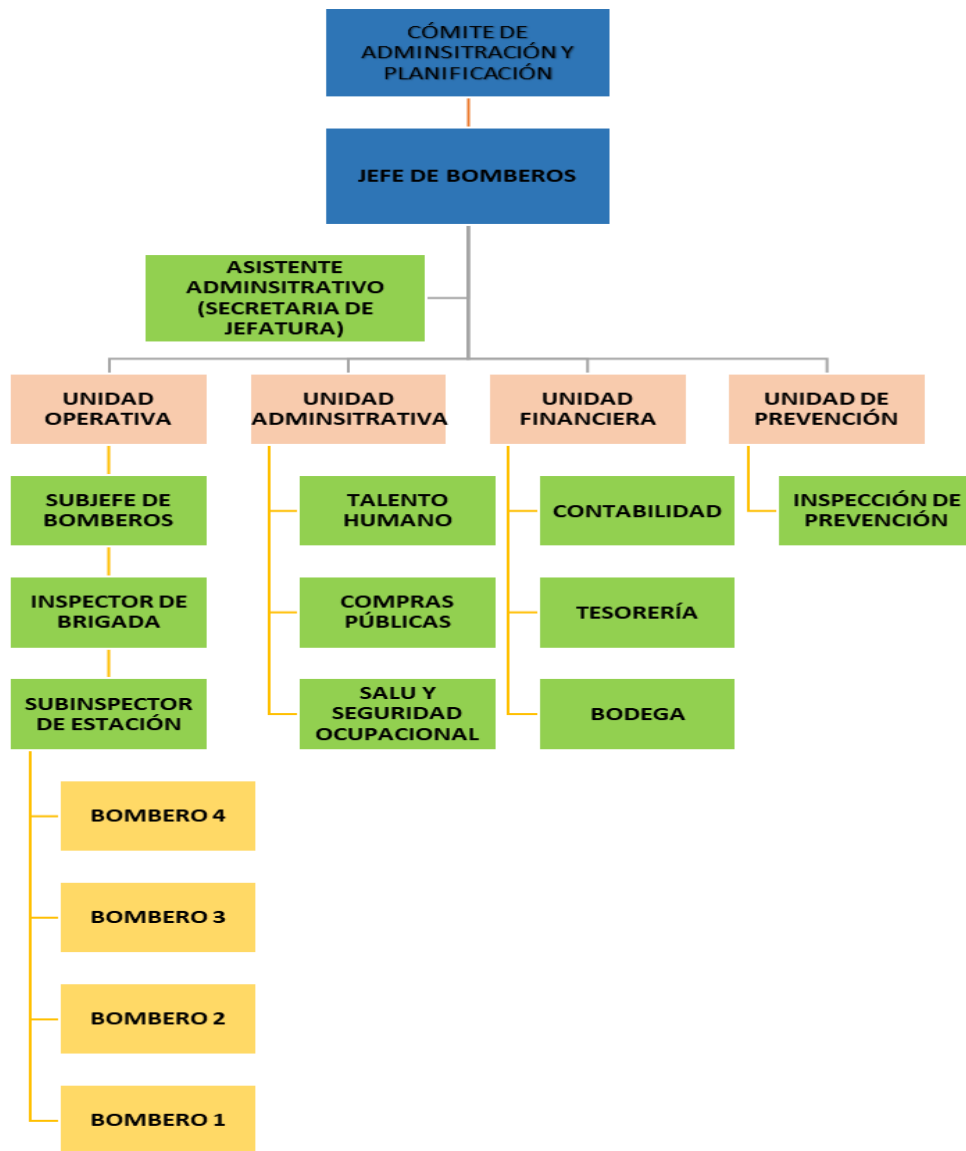
Valores;

- Servicio
- Honestidad
- Abnegación
- Disciplina

Organigrama

Figura 3

Organigrama del Cuerpo de Bomberos de Paute



Fuente: Cuerpo de Bomberos de Paute- Talento Humano

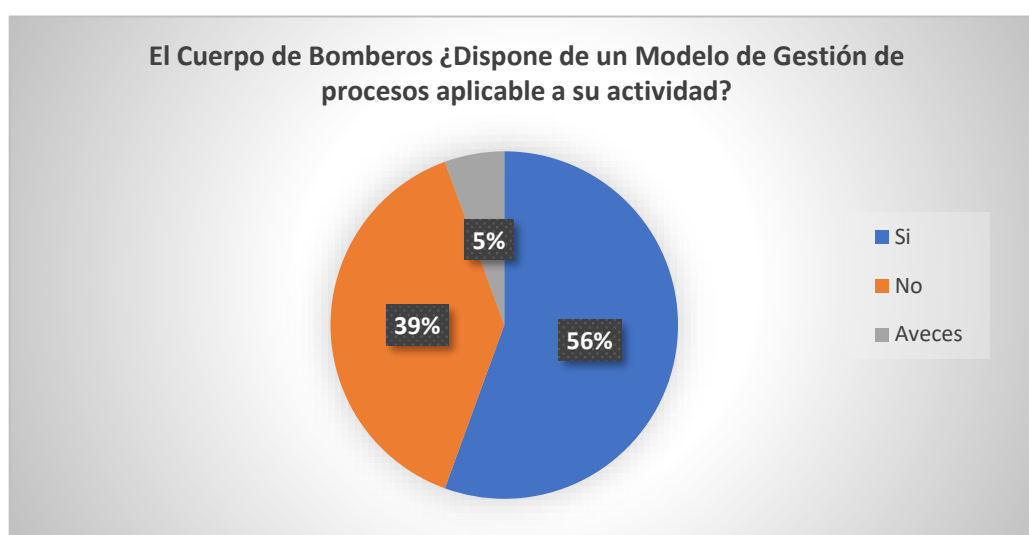
F.O.D.A. del Cuerpo de Bomberos de Paute

El Cuerpo de Bomberos de Paute, al igual que cualquier organización, debe contar con un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para evaluar su situación actual y planificar estratégicamente su futuro, con la búsqueda de proporcionar una visión integral de la situación actual del Cuerpo de Bomberos de Paute, facilitando la identificación de estrategias para capitalizar fortalezas, abordar debilidades, aprovechar oportunidades y mitigar amenazas.

5.1.1 ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS DE LA INFORMACIÓN

En base a la herramienta (encuesta) el Anexo 2 del presente documento, que fue implementada en la institución para obtener datos que permitan recopilar información relevante para la presente investigación, para lo cual se ha trabajado con los datos obtenidos en un análisis sintetizado en base a cada uno de los cuestionamientos presentados en el método de recolección de datos, en continuidad al análisis se presentan los resultados obtenidos en base a cada uno de los cuestionamientos.

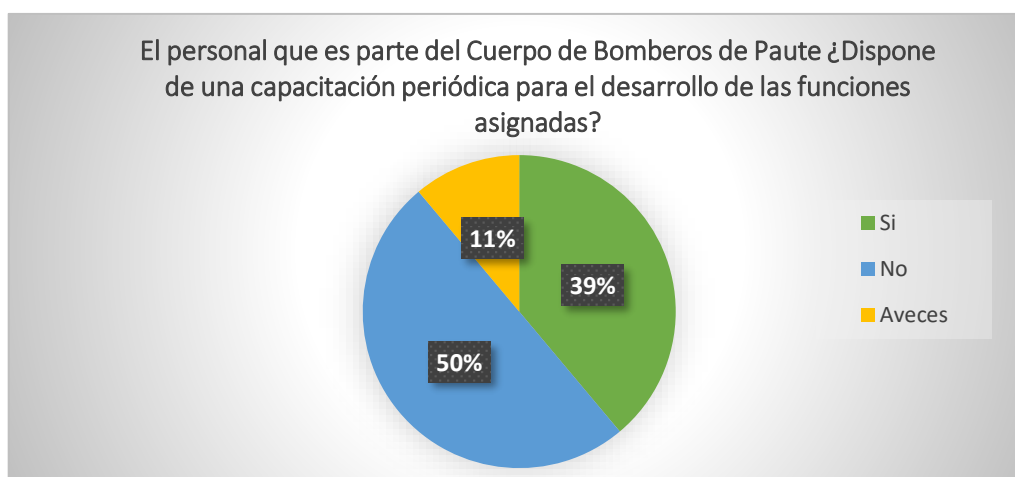
Figura 4 Pregunta No. 1



Fuente: Bomberos de Paute

Elaborado por: La autora.

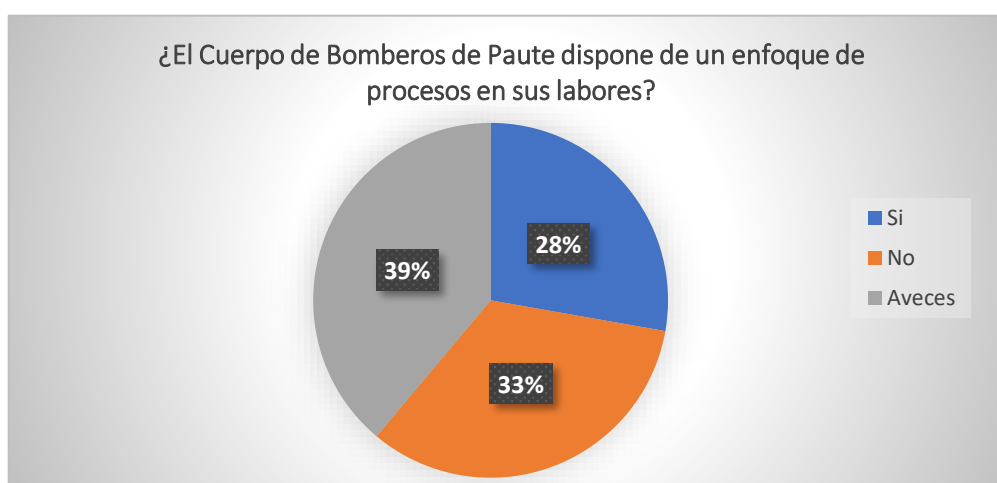
En referencia a los datos que se tiene en cuanto al primer cuestionamiento se ha denotado que el 56% de los servidores, conocen del modelo de gestión que se aplica en la institución para el cumplimiento de sus actividades; un 39% desconoce la aplicación de un modelo de gestión dentro del desarrollo de las actividades de la institución; por otro lado, un 5% indica conocer que a veces se aplica algún tipo de modelo de gestión para el desarrollo institucional.

Figura 5 Pregunta No. 2

Fuente: Bomberos de Paute

Elaborado por: La autora.

Es preciso sintetizar que el sistema de gestión actual que maneja la institución, nos muestra un punto de partida en el cual el 50% de los colaboradores indica que no disponen de una capacitación previa al desarrollo de sus actividades, por otro lado un 39% considera que cuenta con la capacitación es importante para el desarrollo de sus actividades dentro del puesto y así mismo se tiene un 11% de los colaboradores que considera que a veces se cumplen funciones sin contar con la capacitación oportuna.

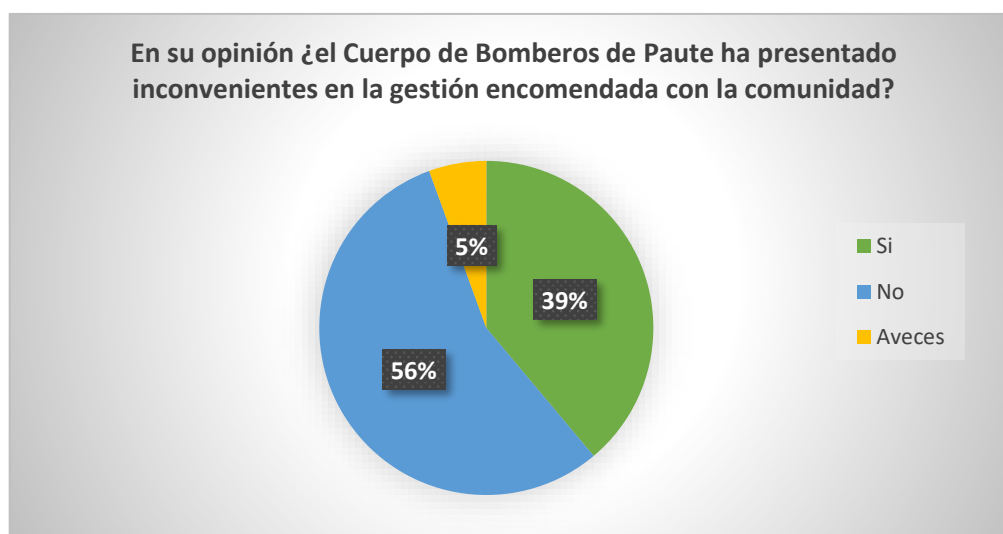
Figura 6 Pregunta No. 3

Fuente: Bomberos de Paute

Elaborado por: La autora.

Tomando en consideración que existe un 39% de los colaboradores que considera que la institución “a veces” cuenta con un enfoque en los procesos que se lleva a cabo, un 33% menciona que la institución no cuenta con el enfoque necesario para cada proceso que se realiza, finalmente se tiene un 28% que considera que la institución y sus directivos si tiene enfoque en los procesos que conlleva la institución.

Figura 7 Pregunta No. 4

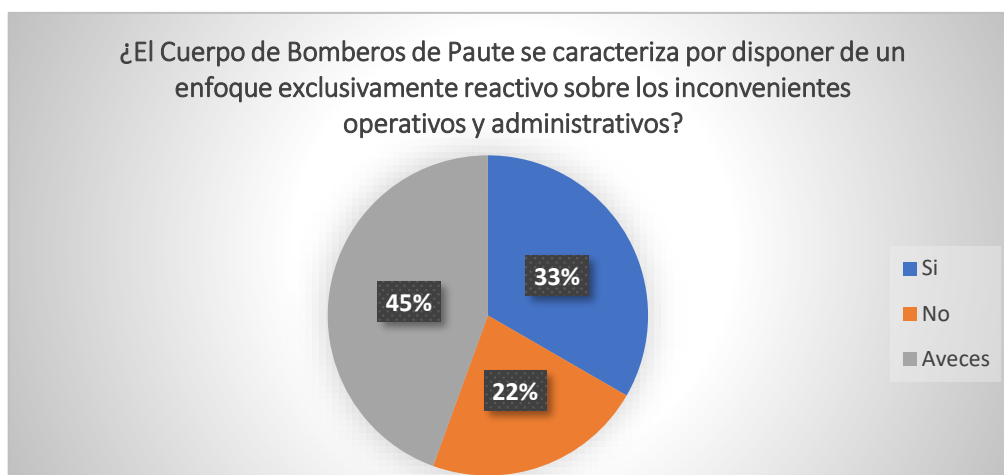


Fuente: Bomberos de Paute

Elaborado por: La autora.

Dentro del estudio realizado, se ha podido conocer que los servidores de la institución han presentado inconvenientes en cuanto a la atención a la prestación de los servicios institucionales obteniendo un resultado del 39%, estos inconvenientes se pueden suscitar por distintas causas; un 56% consideran que no existen falencias dentro de la gestión realizada en prestación de los servicios institucionales y un 5% indica que se presentan inconvenientes en algunas ocasiones.

Figura 8 Pregunta No. 5

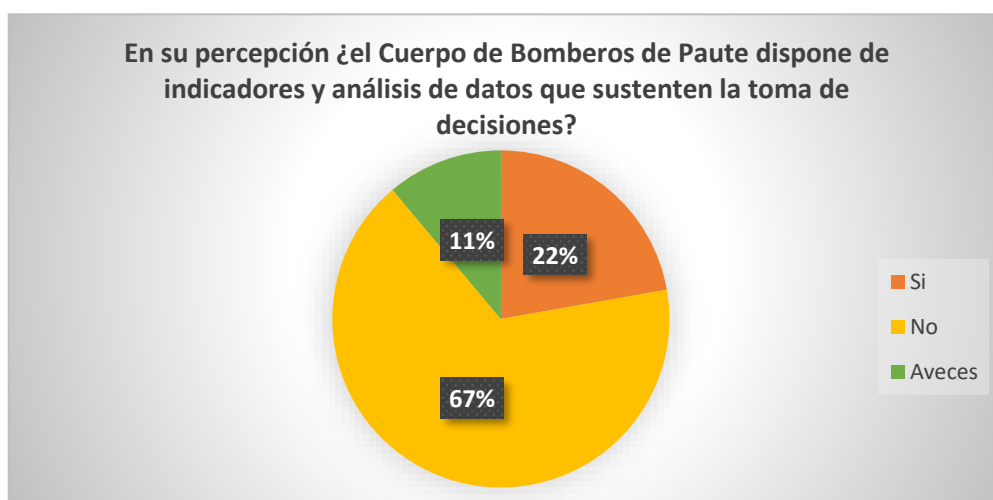


Fuente: Bomberos de Paute

Elaborado por: La autora

Dentro de esta interrogante el enfoque reactivo que tiene la institución en base a las falencias que pudieren tener los servidores, un 22% a mencionado que no se realiza ningún tipo de enfoque a diferencia del 33% que menciona “a veces” si se toman acciones exclusivamente reactivas sobre los inconvenientes que se pudieren suscitar dentro del área administrativa como operativa, por lo que la prestación de sus servicios es en distintos ámbitos.

Figura 9 Pregunta No. 6

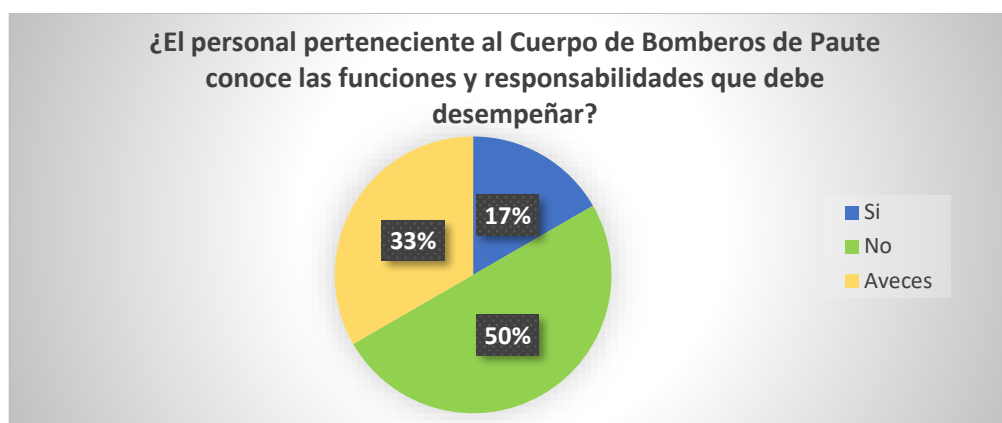


Fuente: Bomberos de Paute

Elaborado por: La autora.

En la presente interrogante se analiza si la institución dispone de indicadores para el análisis de datos, un 67% refiere a que la institución no utiliza indicadores de gestión, el 11% de los servidores a veces difieren con el uso de herramientas para la toma las decisiones y por ende un 22% indica que si lo realizan dentro del desarrollo de las gestiones institucionales.

Figura 10 Pregunta No. 7

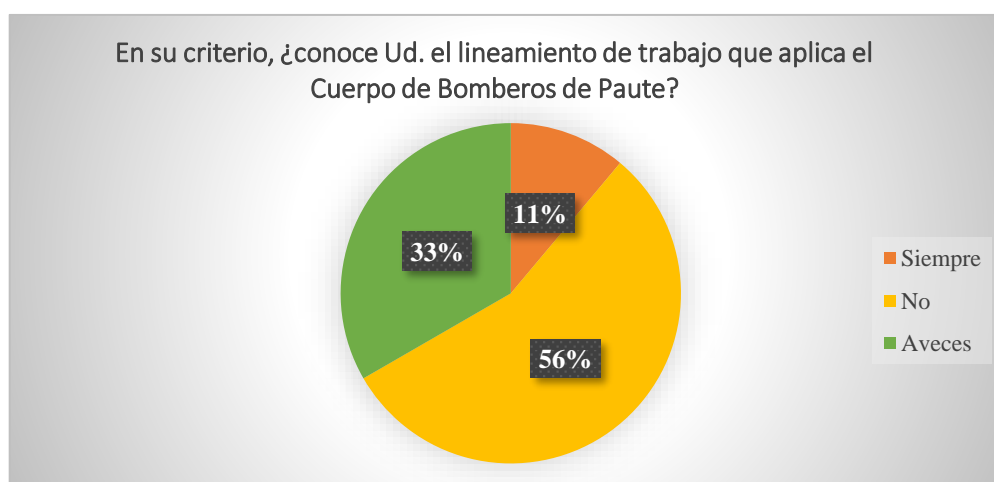


Fuente: Bomberos de Paute

Elaborado por: La autora.

Por lo tanto, el 50% de servidores han mencionado que no conocen cuales son las funciones del puesto al que han sido designados o delegados; el 17% conoce cuales son las funciones específicas del puesto al que pertenesce y un 33% de los funcionarios menciona que a veces conoce cuáles son sus funciones, y esto se puede deber a que el modelo de gestión institucional no es el correcto.

Figura 11 Pregunta No. 8

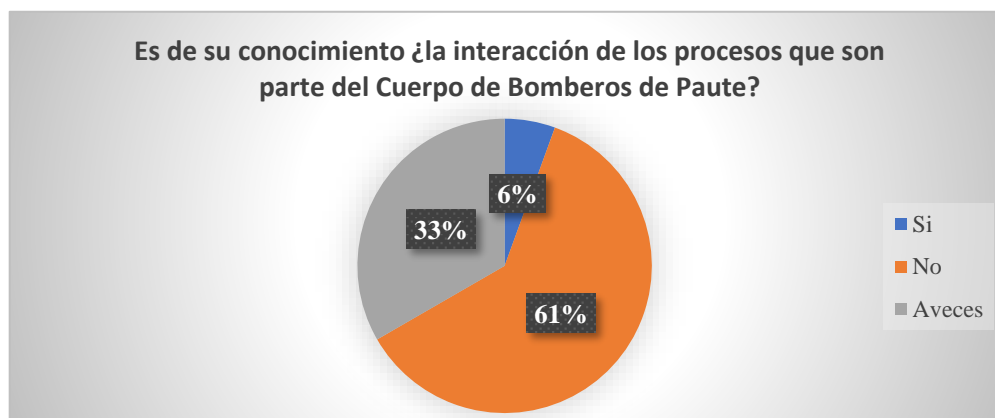


Fuente: Bomberos de Paute

Elaborado por: La autora.

Dentro del análisis realizado en este cuestionamiento se puede denotar que un 56% de los funcionarios desconoce cuáles son los lineamientos con los cuales se debe cumplir con las actividades de cada puesto; un 11 % menciona que casi siempre conoce los lineamientos que aplica la institución y un 33% han respondido que a veces se conocen cuáles son los lineamientos que se aplican en la institución.

Figura 12 Pregunta No. 9

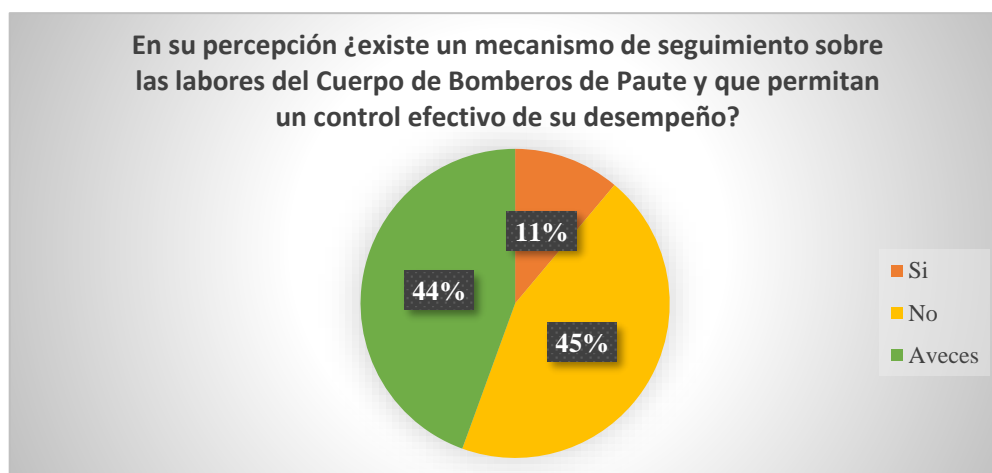


Fuente: Bomberos de Paute

Elaborado por: La autora

Dentro de este cuestionamiento han mencionado en un 61% que no conocen cuales solo los procesos que lleva la institución; un 33% de los funcionarios menciona que a veces conocen cuales son los procesos que lleva la institución y el 6% conoce cuales son los procedimientos en la prestación de los servicios institucionales.

Figura 13 Pregunta No. 10



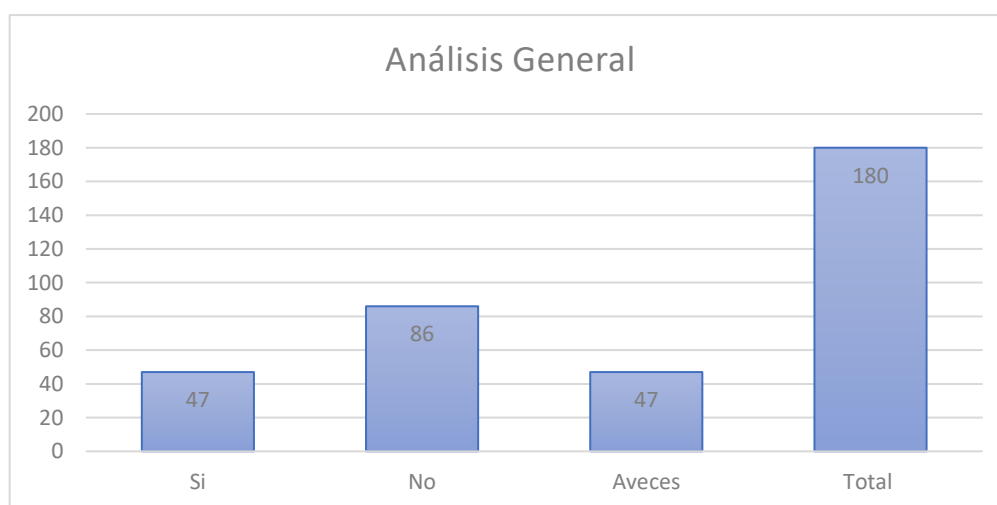
Fuente: Bomberos de Paute

Elaborado por: La autora

En la información recopilada dentro de esta pregunta se ha visto que el 45% de los colaboradores ha mencionado en este cuestionamiento que no se realiza un rastreo de las actividades ejecutadas en cada lugar de trabajo; por otra parte, el 44% ha mencionado que a veces existe un seguimiento en las labores que realizan los colaboradores, así mismo existe un 11% de los colaboradores que indican que la institución si le da seguimiento a las actividades que estos realizan.

5.1.2 ANÁLISIS GENERAL DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA.

Figura 14 Análisis general de la Encuesta



Fuente: Cuerpo de Bomberos de Paute

Elaborado por: La autora

En base a los cuestionamientos presentados a los funcionarios, se ha podido evidenciar la falta de un modelo de gestión de calidad, ya que la institución cuenta con procesos de tal manera que no son de conocimiento de todos los funcionarios o que estos no cuentan con el compromiso necesario para su cumplimiento.

5.2 PROPUESTA METODOLÓGICA

Frente a este diagnóstico institucional se ha procedido a realizar un estudio más detallado, con el afán de que se planteen nuevas alternativas para las entidades que prestan sus servicios, por lo tanto, estas puedan contar con un sistema de calidad que permita el desarrollo óptimo y de tal manera se mejore la toma de decisiones de los directivos institucionales.

El diseño y la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en organizaciones y sectores específicos. Los trabajos de Kaplan y Norton (2014) son considerados referentes en la aplicación del CMI en la gestión estratégica, mientras que el artículo de Marr y Neely (2002) ofrece un enfoque específico para el uso del CMI en fuerzas policiales. Estas fuentes pueden servir como punto de inicio para profundizar la temática, de tal manera adaptar el CMI a las necesidades específicas.

En base a las siguientes consideraciones se ha podido visualizar un modelo de gestión para el Cuerpo de Bomberos de Paute como una propuesta dentro del presente modelo de gestión:

MISIÓN:

“El Cuerpo de Bomberos de Paute, es una institución dedicada a salvaguardar la vida y proteger los bienes de la ciudadanía, con acciones eficientes, oportunas y eficaces, en cumplimiento con los principios fundamentales del Buen Vivir, con Abnegación y Disciplina y mediante el trabajo en la prevención oportuna en todos los siniestros que sean causados por la naturaleza o por el ser humano”.

VISIÓN:

“Ser reconocidos como una institución de vanguardia en el cantón Paute, líder en la excelencia operativa, la respuesta eficaz ante emergencias y la promoción activa de la seguridad comunitaria, trabajar constantemente por innovar, superar desafíos y trabajar en colaboración con la comunidad y otras entidades, con el fin de garantizar la protección integral de la vida y los bienes de la ciudadanía, se busca ser un referente local en la gestión de emergencias, construyendo un futuro más seguro y resiliente para Paute y sus habitantes”.

OBJETIVO

“Establecer lineamientos de gestión que permita el fortalecimiento, desarrollo, así mismo normar y direccionar las acciones de desarrollo institucional, mediante; la planificación, comunicación, capacitación, organización e inspección oportuna con el afán de mantener un sistema de prevención que permita llevar un control en los procesos administrativos institucionales”.

PRINCIPIOS DE GESTIÓN CALIDAD

Seguidamente, se presenta una propuesta de principios para el Cuerpo de Bomberos de Paute, basados en los principios de gestión de calidad establecidos en la norma ISO 9001:2015. Estos principios sirven como guía para la toma de decisiones y la gestión efectiva de la calidad en la institución.

Tabla 2 Principios para el Cuerpo de Bomberos de Paute

Principios	Descripción
Enfoque al cliente	Comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros usuarios.
Liderazgo	Inspirar y motivar a todo el personal a alcanzar los objetivos de calidad.
Participación del personal	Involucrar y empoderar al personal en todos los niveles de la institución, fomentando la participación.
Enfoque basado en procesos	Identificar, comprender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema coherente.
Mejora continua	Promover la innovación, aprendizaje y desarrollo de habilidades nuevas para mantenerse a la vanguardia de la competencia.
Toma de decisiones basada en evidencia	Tomar decisiones fundamentadas en el análisis información relevante para evaluar el desempeño.
Relaciones mutuamente beneficiosas	Fomentar la colaboración, la comunicación abierta para lograr objetivos comunes y generar beneficios mutuos.

Elaborado por: La autora

POLÍTICAS DE CALIDAD

Para la institución se desarrollan políticas de calidad, las mismas que proporcionan una base sólida para orientar las operaciones institucionales, con mira hacia la excelencia, la mejora continua, por lo que es importante que dichas políticas sean revisadas de forma periódica y se ajusten según sea necesario, de tal manera que estas se adapten a los cambios tanto del entorno.

Tabla 3 Políticas de calidad para el Cuerpo de Bomberos de Paute

Política de Calidad	Descripción
Compromiso con la excelencia	Cumplir con los requerimientos legales y reglamentarios aplicables, así como con las expectativas de nuestros usuarios y partes interesadas.
Mejora continua	Buscar constantemente la mejora de nuestros procesos, servicios y sistemas de gestión de calidad.
Orientación al cliente	Brindar un servicio profesional, oportuno, manteniendo una comunicación clara y abierta con nuestros clientes.
Desarrollo del talento humano	Promover el desarrollo profesional y personal de nuestros colaboradores, proporcionando capacitación adecuada, recursos y un entorno de trabajo seguro y saludable.
Gestión de riesgos	Adoptar medidas de prevención y mitigación para mermar los riesgos y garantizar la seguridad de nuestro personal y la comunidad.
Colaboración y trabajo en equipo	Fomentamos la colaboración, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo en todos los niveles de la institución, valorando la diversidad de opiniones y promovemos un ambiente de respeto.
Responsabilidad social y ambiental	Promovemos prácticas sostenibles, la protección del medio ambiente y la participación en la comunidad, contribuyendo al bienestar y desarrollo de esta.

Elaborado por: La autora

Es importante que institución difunda sus políticas para que sea de conocimiento de todos sus colaboradores y de esta manera implementar procesos de mejoramiento continuo dentro del Cuerpo de Bomberos de Paute, de tal manera que se logre un crecimiento y desarrollo circunstancial para el personal.

OBJETIVOS DE CALIDAD

La propuesta de objetivos de calidad para el Cuerpo de Bomberos de Paute, tiene como objeto alcanzar la mejora en la calidad de sus servicios, por lo que a continuación se detalla con claridad cuáles son los objetivos de calidad planteados con sus indicadores de cumplimiento.

Tabla 4 Objetivos de calidad

Objetivo	Indicador	Meta
Mantenimiento de Equipos	Garantizar la disponibilidad y el funcionamiento de equipos y herramientas.	Mantener un índice de mantenimiento superior al 70%, en base al plan de mantenimiento de equipos y herramientas.
Incremento de la satisfacción en los usuarios	Calificación promedio de satisfacción en encuestas de manera anual.	Alcanzar 4 o superior en una escala del 1 al 5 Likert, Anexo 3.
Desarrollar un plan de prevención para la ciudadanía.	Capacitar a la ciudadanía en temas de prevención.	Aumentar un 30% de las capacitaciones en la ciudadanía en temas de prevención.
Desarrollar el plan de recuperación de cartera	Cobro de permisos de funcionamiento cobrados el año anterior.	Aumentar un 20% en la recuperación de cartera vencida de permisos de funcionamiento.
Garantizar la actualización constante del personal en técnicas y procedimientos.	Porcentaje de personal capacitado.	Mantener al menos un 80% del personal capacitado, en base al Plan anual de capacitaciones institucional.
Plan de optimización de recursos administrativos	Porcentaje de recursos utilizados en la prestación de sus servicios.	Al menos el 80% de los recursos disponibles utilizados en la prestación de sus servicios.

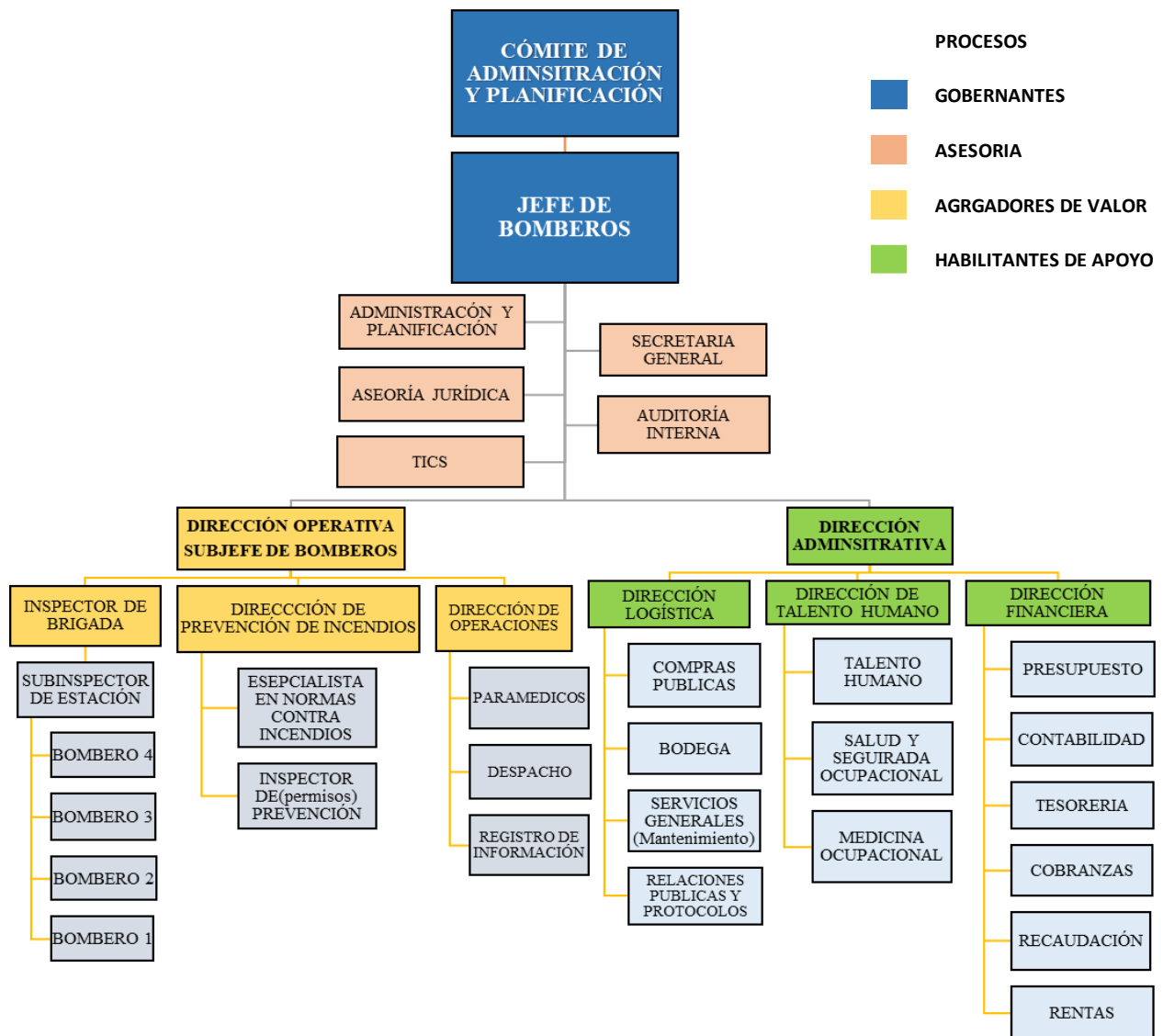
Elaborado por: La autora

Es importante denotar que estos objetivos tienen completa relación con los objetivos del Cuerpo de Bomberos de Paute, por lo que son de gran aporte en el cumplimiento de los requisitos establecidos en un modelo de gestión, estos deberán ser medibles y cuantificables.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En la siguiente ilustración se presenta la propuesta de estructura organizacional por procesos para el Cuerpo de Bomberos de Paute, en el cual se resalta las áreas de mayor especialización de tareas para aumentar la eficiencia, esta propuesta refleja la creación de departamentos y unidades especializadas en un organigrama tomando en consideración lo que menciona (Fayol, 2012) sobre la organización de las empresas.

Figura 15. Organigrama General para el Cuerpo de Bomberos de Paute

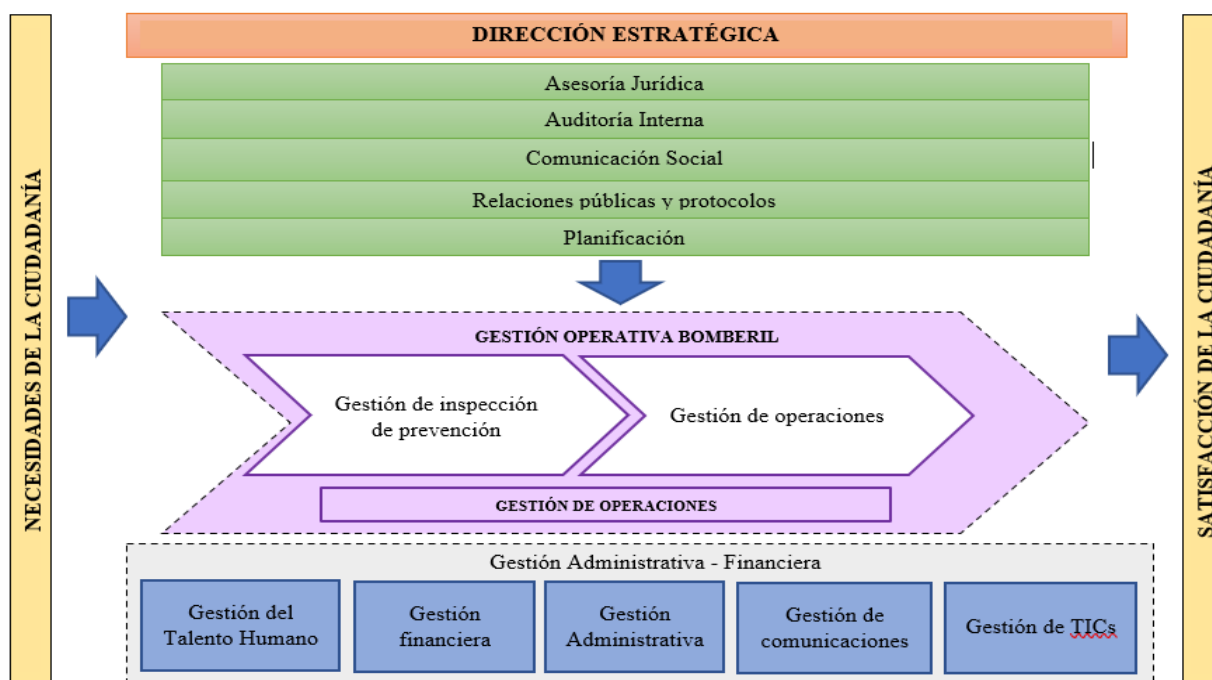


Elaborado por: La autora

CADENA DE VALOR

Robben **et al.** (2016) sintetizan que el identificar las áreas críticas de una gestión, por lo que se debe realizar un análisis detallado, con el objetivo de identificar aquellas que requieren una mejora urgente y que permita desarrollar estrategias que generen un mayor impacto en la prestación de los servicios institucionales, con la finalidad de que se logre alcanzar los objetivos de la institución, en base a herramientas que permitan monitorear y poder dar un seguimiento a las actividades institucionales. En la siguiente ilustración se presenta una propuesta de cadena de valor para la institución:

Figura 16. Cadena de valor para el Cuerpo de Bomberos de Paute

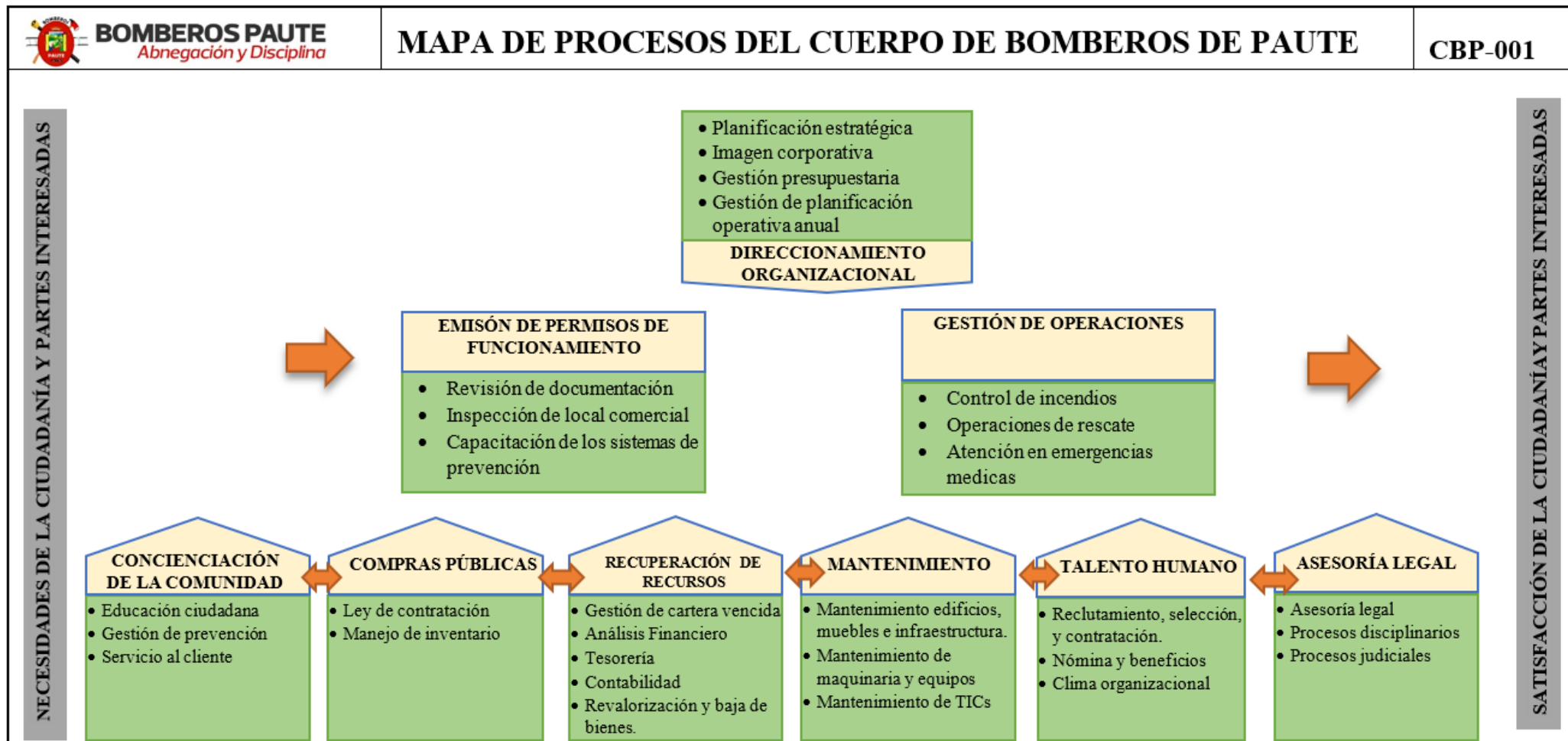


Elaborado por: La autora

MAPA DE PROCESOS PARA EL CUERPO DE BOMBEROS DE PAUTE

En el siguiente Mapa de procesos, se plantea en base a los resultados del estudio realizado, el mismo que dará paso al planteamiento de estrategias para lograr la mejora continua, también se aportará con una metodología correctamente estructurada para emplear indicadores de gestión, que los responsables deberán utilizar para toma de decisiones, instaurando una propuesta de gestión dentro de los procesos claves.

Figura 17 Mapa de procesos para el Cuerpo de Bomberos de Paute



Elaborado por: La autora

CARACTERIZACIÓN DE LOS MACROPROCESOS INSTITUCIONALES

La caracterización de procesos institucionales es esencial en una gestión eficaz, una planificación estratégica informada y la adaptación a un entorno en constante cambio, todo ello en beneficio bienestar de la seguridad de la ciudadanía. Por lo que en Anexo 4 y Anexo 5 dentro del presente trabajo se presenta la propuesta como sé que se ha desarrollado para la recopilación de la información de los diferentes macroprocesos que se plantea para la institución bomberil.

MAPA ESTRATÉGICO

El fortalecimiento de la institución permite medir las aptitudes de los funcionarios, encontrando cuales son las fortalezas o debilidades. A continuación, se presenta un mapa estratégico agrupados por perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Tabla 5 Mapa Estratégico del Cuadro de Mando Integral

Perspectivas	Objetivo Estratégico	Indicador	Iniciativas estratégicas
Financiera	Garantizar la asignación de los recursos	Presupuesto ejecutado vs. Presupuesto asignado.	Implementar un sistema de gestión financiera eficiente.
	Optimizar los recursos económicos disponibles	Eficiencia en la utilización de recursos económicos.	Implementar una evaluación del PAC.
Procesos internos	Asegurar la actualización y formación del personal.	Tasa de participación en programas de formación	Desarrollar un plan anual de capacitaciones.
	Gestionar los recursos y equipos.	Mantenimiento y disponibilidad de equipos y vehículos.	Realizar un sistema de gestión de calidad.
Aprendizaje y crecimiento	Fomentar un ambiente de aprendizaje continuo	Índice de retención y desarrollo del personal	Establecer un plan de desarrollo profesional.
	Promover una cultura de seguridad y responsabilidad	Número de incidentes relacionados con salud y seguridad ocupacional	Fomentar una cultura de seguridad en el área de trabajo.

Fuente: Bomberos de Paute-Administrativo -Financiero

Elaborado por: La autora

MATRIZ FODA

La matriz FODA es un instrumento de análisis importante, el cual permite valorar la situación actual de la institución en función de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Posteriormente, se presenta un análisis FODA para la institución:

Tabla 6 Matriz FODA para el Cuerpo de Bomberos de Paute

FORTALEZAS:
<i>Experiencia en respuesta de emergencias y desastres.</i>
<i>Personal capacitado y adiestrado en distintas áreas como administración, rescate y prevención.</i>
<i>Contar con equipamiento moderno incluyendo vehículos y herramientas especializadas.</i>
<i>Apariencia en redes sociales, permitiendo una comunicación efectiva y rápida con la ciudadanía.</i>
OPORTUNIDADES:
<i>Crecimiento de la actividad económica y un aumento en la demanda de servicios de prevención protección, socorro y extinción de incendios.</i>
<i>Mejorar los espacios físicos institucionales y el equipamiento, para ofrecer mejores condiciones de trabajo a los funcionarios y optimizar la respuesta a emergencias.</i>
<i>Fortalecimiento en planes de prevención y educación ciudadana para disminuir los riesgos de emergencias y desastres.</i>
DEBILIDADES:
<i>Falta de presupuesto para el mantenimiento y adquisición de nuevos equipos y tecnología.</i>
<i>No contar con el espacio físico necesario, lo que dificulta la operación y acaparamiento de los equipos.</i>
<i>Insuficiente personal remunerado para capacidad operativa de respuesta en emergencias.</i>
<i>Coordinaciones con otras instituciones que intervienen en situaciones de emergencia.</i>
AMENAZAS:
<i>Los cambios climáticos pueden acrecentar la frecuencia y la intensidad de incidentes naturales.</i>
<i>Posibles recortes al presupuesto asignado para institución por una situación económica del país.</i>
<i>Posibles enfrentamientos a situaciones de emergencia que sobrepasen la capacidad operativa institucional que demanden la asistencia de más recursos y personal (Pandemia).</i>

Elaborado por: La autora

5.2.1 PREMISAS O SUPUESTOS

Compromiso institucional

El compromiso institucional, así como el de sus colaboradores dentro de la ejecución de una propuesta de mejora a la gestión es fundamental para asegurar el éxito y la efectividad de los cambios propuestos, para que exista una mejora y desarrollo continuo de la institución, así como también hay que cambiar la manera de pensar y actuar de los servidores públicos en cuanto a la prestación de sus servicios que pertenecen al gobierno.

El Cuerpo de Bomberos de Paute debe estar alineado en base a los objetivos y metas trazados en la propuesta de mejora, asegurando que estos estén en concordancia con la misión y visión institucional, además se deben asignar los recursos necesarios, tanto humano, material como financiero, para llevar a cabo la implementación de una propuesta de mejora de manera efectiva, en el cual se involucre a todo los miembros de la institución ya que los mismo deben estar informados, motivados y comprometidos con la implementación de la propuesta.

5.2.2 OBJETIVO DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA

Optimizar la eficiencia, calidad y rendimiento operativo de la institución, garantizando la excelencia de la prestación de servicios de prevención y atención de emergencias, a través de la implementación de un sistema de gestión integrado establecido en el Cuadro de Mando Integral y la norma ISO 9001.

La puesta en práctica de un sistema de gestión promueve el desarrollo de sus actividades, lo que permitirá lograr grandes beneficios para la institución, tal como se detalla a continuación;

- Desarrollar una planificación anual de formación y capacitaciones para el personal del Cuerpo de Bomberos de Paute
- Realizar una planificación estratégica de mejora continua.
- Desarrollar una planeación que faciliten la prevención en riesgos laborales.
- Desarrollar indicadores que proporcionen un análisis de resultados en cuanto a la gestión y los servicios.

5.2.3 OBJETO DE LA PROPUESTA

El propósito de la presente propuesta metodológica para la institución en estudio, es entregar herramientas que permitan por intermedio de sus funcionarios identificar, evaluar los procesos institucionales, con la finalidad de que se puedan orientar a lograr conseguir la satisfacción de la ciudadanía Pauteña, después de prestar los servicios institucionales, de una manera comprometida, por ende bajo la conducción y mando de un liderazgo de la jefatura con el único objetivo de fortalecer el desarrollo de la estructura organizacional, de tal manera que el personal este totalmente enfocado en el puesto al que pertenece, así como también dentro de las áreas a las que se les asigne sus responsabilidades.

Por consiguiente, dentro de la propuesta metodología se ha realizado con la finalidad de fortalecer la gestión actual la institución, de tal manera que se pueda influir en que la toma de decisiones futuras esté estratégicamente basada en indicadores, mismo que permitan alcanzar los resultados esperados.

5.3 RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL

Se procederá a entregar los productos resultados de este trabajo a la máxima autoridad institucional, para que, siguiendo el debido proceso, se proceda con la recomendación para aprobación e implementación de las acciones que consideren pertinentes basadas en el presente trabajo y que sean del interés de la institución para ser aplicadas.

El objetivo del Cuerpo de Bomberos es lograr que la institución brinde un servicio de calidad, y de tal manera conocer la satisfacción de la ciudadanía en la atención de emergencias y servicios administrativos, tomando en consideración lo recursos que se requieren para el cumplimiento de las funciones de cada puesto, por lo que cada departamento tenga la predisposición de trabajar de manera armoniosa y articulada logrando de tal manera la optimización de recursos institucionales.

El Cuerpo de Bomberos de Paute tiene como finalidad integrar a todos las áreas que prestan sus servicios a la ciudadanía, el dotar de todos los medios y herramientas

necesarias para el cumplimiento de sus actividades, por lo cual se debe fomentar una comunicación continua, y cualquier resolución difundirlas a todo personal dentro de las diferentes áreas.

5.4 FASES PARA SU PUESTA EN PRÁCTICA

Compromiso institucional

Asegurarse que institución y sus directivos estén completamente comprometidos con la implementación de la presente propuesta de modelo de gestión para la mejora, presentado en este documento. Esto implica entender los beneficios y el valor que aportarán estas herramientas dentro de la gestión que realiza la institución y sus directivos dentro de la toma de decisiones.

Definición de indicadores de gestión

La implementación de la propuesta presentada como tema de estudio será un gran beneficio para la institución porque será de gran aporte para mejorar la toma de decisiones en los procesos que realiza el Cuerpo de Bomberos de Paute.

Realización de auditorías internas

Realiza auditorías internas periódicas para asegurarse que el sistema de calidad se está implementando y manteniendo correctamente, de tal manera que se cumplan los objetivos estratégicos y metas institucionales.

Medición y seguimiento del desempeño

Utilizar los indicadores definidos en el CMI para medir y monitorear el desempeño en todas las perspectivas, con la finalidad de que se consiga un excelente cumplimiento del POA y el PAC institucional, de tal manera que los recursos de la institución tengan un uso correcto.

Evaluación y mejora continua

Evaluar regularmente el desempeño del sistema de gestión de calidad con el CMI y por ende el de sus colaboradores, identificando las áreas de mejora, con la toma medidas para implementar cambios que impulsen la eficiencia y la efectividad.

6. CONCLUSIONES

Concluido el presente trabajo, se plantean las siguientes conclusiones:

Basado en el análisis situacional realizado, se puede evidenciar una falta de herramientas estratégicas necesarias para lograr una mejora en los procesos operacionales de la institución.

Existe una falta de procesos debidamente definidos que permitan un acertado control, medición y mejora de las diferentes actividades planteadas.

La propuesta de caracterización de los procesos facilita una visión clara de las actividades diarias de la institución, identificar procesos, roles y responsabilidades ayuda a mejorar la asignación de recursos.

El Adoptar la norma ISO 9001 establece un marco sólido para la gestión de herramientas que mejoren la documentación de procesos, la identificación de indicadores clave de rendimiento y la implementación de acciones correctivas con aspectos clave para cumplir con los esquemas de calidad.

La propuesta de implementación del CMI, permite la mejora en el desempeño de las diferentes perspectivas, entre ellas: financiera y administrativa, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Los indicadores de desempeño planteados persiguen la mejora en la fiabilidad de procesos y una correcta gestión en la institución.

7. RECOMENDACIONES

Implementar programas de capacitación continuo para el personal, bajo los principios de la norma ISO 9001 y en la interpretación y en uso efectivo del Cuadro de Mando Integral, para asegurar el debido cumplimiento de todos los miembros de la institución.

Iniciar el proceso de la implementación de las herramientas propuestas con el fin de lograr una mejora en la integración de los procesos tanto operativos y administrativos

Dentro de las herramientas analizadas como objeto de este trabajo, se debe hacer especial énfasis en los procesos de auditoría de calidad que serán claves para la consecución de los objetivos planteados.

De igual manera, se recomienda especial atención en la participación de los funcionarios de la entidad, tanto el personal administrativo como operativo, de tal manera que el desarrollo institucional sea de manera parcial y equitativo fomentado las políticas y objetivos de calidad.

La entidad debe estar preparada para adaptarse a cambios en el entorno tanto operativo como administrativo y de esta manera ajustar los procesos y las estrategias en consecuencia con la combinación de un enfoque de gestión de la calidad en la norma ISO 9001 y la implementación de un Cuadro de Mando Integral.

Establecer controles frecuentes (Auditorías) a los diferentes procesos planteados y sus indicadores con el fin de poder gestionar los diferentes riesgos que se puedan presentar al momento de una correcta administración de la institución.

REFERENCIAS

- Auz, A. (2016). *repositorio.utc.edu.ec*. (UTC, Editor) Obtenido de Diseño de una Manual de Procesos a partir de la indetificación del estado administrativo - operativo del Cuerpo de Bomberos de Latacunga:
<http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/2912/1/T-UTC-3387.pdf>
- Beltrán, S. J., Carmona, C. Á., Carrasco, P. R., & Tejedor, P. F. (2002). Guía para una gestion basada en procesos. *Los modelos de gestion y el enfoque basado en procesos*, 107.
- Benzaquen, D. I., & Pérez, C. M. (2016). El ISO 9001 y TQM en las empresas del Ecuador. *El ISO 9001 y TQM en las empresas del Ecuador*, 176.
- Bomberos de Paute. (2022). *bomberospaute.gob.ec*. (C. d. Paute, Editor) Obtenido de <https://bomberospaute.gob.ec/la-institucion/>
- Calles-García, J., & González-Pérez, P. (2011). *La Biblia del Footprinting*.
- Contreas, S. E. (07 de 2013). El concepto de estrategia como fundamento de planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión*, 181. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n35/n35a07.pdf>
- COOTAD. (2019). *CODIGO ORGANICO DE ORGANIZACION TERRITORIAL*. Quito: Lexis Finder.
- Cortéz, K. (2017). <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/6372>. (UTN, Editor) Obtenido de <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/6372>
- Cuerpo de Bomberos de Paute. (2022). *bomberospaute.gob.ec*. (C. d. Paute, Editor) Obtenido de <https://bomberospaute.gob.ec/la-institucion/>
- David, O. R. (2004). *El cuadro de mando integral y su aplicación al control de la gestión en las administraciones públicas*. Barcelona: Ediciones Deusto. Obtenido de <https://bibliotecas.ups.edu.ec:3488/es/ereader/bibliotecaups/14873?page=1>
- Excellence, I. T. (17 de Octubre de 2017). *Blog ISO Tools Excellence*. Obtenido de <https://co.isotools.us/la-norma-iso-9001-2015-se-basa-ciclo-phva/>
- Fayol, H. (2012). Proceso Administrativo.
<https://rrhh123.wordpress.com/2010/02/18/henry-fayol-autor-de-la-teoria-clasica-de-la-administracion/>, 25.
- Gómez, M. (2016). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Brujas. Obtenido de

<https://books.google.com.pe/books?id=9UDXPe4U7aMC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

González Ortiz, Ó. C., & Arciniegas Ortiz, J. A. (2016). Teoría y práctica bajo la ISO 9001. En *Sistemas de gestión de Calidad* (pág. 108). Bogotá - Colombia: Eco Ediciones. Obtenido de www.ecoediciones.com

ISO 9001. (2015). *International Organization for Standardization*. SBN: 978-92-67-10497-5.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2014). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona - España: Gestion 2000.

López Lemos, P. (2015). *Novedades ISO 9001:2015*. España: FC Editorial. Obtenido de <https://www.iso.org/home.html>

Mallar, M. A. (2010). La gestión por procesos. *Un enfoque de Gestión Eficiente*, 23.

Martínez, P. D., & Milla, G. A. (2012). *Cómo Implantar el Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Diaz Santos.

Mayo Alegre, J. C., Pérez Proenza, L. M., Reyes Benítez, S. N., & Loredo Carballo, N. A. (2011). Contribuciones a la Economía. *La caracterización de la gestión de la calidad como un proceso inherente a la gestión de la eficiencia en la Organizaciones*, 34.

Monoya, C. A. (30 de 05 de 2011). www.fce.unam.edu.ar/revistacientifica/. Obtenido de <http://www.scielo.org.ar/pdf/vf/v15n2/v15n2a03.pdf>

Muñoz, M. A. (1999). *LA GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA*. DIAZ SANTOS.

Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. Pearson Education.

Pagliari F. (2020). *Metodología de la Investigación*.

Pagliari, F. (2020). Metodología de la Investigación. Introducción al Conocimiento Científico. *Contaduría Pública*, 2-18. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/340540450_Metodologia_de_la_Investigacion

Pilamonta, M., & Guacho, C. (2018). *epositorio.utc.edu.ec*. (UTC, Editor) Obtenido de Auditoría de gestión con el propósito de evaluar el cumplimiento de los objetivos institucionales del Cuerpo de Bomberos del cantón Pujilí durante el período 2018: <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/7559>

Pule, W. (24 de 10 de 2016). *repositorio.utn.edu.ec*. (UTN, Editor) Obtenido de Manual de procesos administrativos para el Cuerpo de Bomberos del Cantón Mira, Provincia del Carchi: <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/5584>

Reyes, M. (2017).

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15935/ReyesMorenoMagda2017.pdf>. (U. M. Granada, Editor) Obtenido de Diagnóstico de los procesos administrativos del Cuerpo de Bomberos de San Vicente de Chucurí tomando como base la ISO 9001:2015:

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15935/ReyesMorenoMagda2017.pdf>

Robben, X., De Quatrebarbes, A., & Martín, S. M. (2016). *La Cadena de Valor de Michael Porter*. Libro electrónico: 50 minutos.ec.

www.elhacker.net. (s.f.). *www.elhacker.net*. Obtenido de https://www.elhacker.net/trucos_google.html