

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y**

**ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES**



**EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EN LA GESTIÓN  
INSTITUCIONAL DE LA COMPAÑÍA DE BOMBEROS AYAVIRI**

**N° 170, PERIODOS 2016-2017**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**BRINDIS LIMA VERA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**CONTADOR PÚBLICO**

**PUNO – PERÚ**

**2019**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES**

EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL  
DE LA COMPAÑÍA DE BOMBEROS AYAVIRI N° 170, PERIODOS 2016 - 2017

TESIS PRESENTADA POR:

**BRINDIS LIMA VERA**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

**CONTADOR PÚBLICO**



APROBADO POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:

PRESIDENTE :

:

.....  
Dr. JESÚS QUISPE GÓMEZ

PRIMER MIEMBRO :

:

.....  
Dra. MARÍA AMPARO CATACORÁ PEÑARANDA

SEGUNDO MIEMBRO :

:

.....  
M. Sc. VÍCTOR MARTÍN ALEMÁN PALOMINO

DIRECTOR/ASESOR :

:

.....  
Dr. PERCY QUISPE PINEDA

**TEMA:** Planificación Estratégica en el Sector Público

**ÁREA:** Gestión Pública

FECHA DE SUSTENTACIÓN 18 DE NOVIEMBRE DEL 2019

## DEDICATORIA

A mi madre Emilia Vera Aguilar porque sus brazos se abrían cuando necesitaba de un abrazo, su corazón comprendía cuando necesitaba de una amiga, sus ojos se endurecían cuando me hacía falta una lección. Su fuerza y su amor me guiaron, y me dieron alas para volar.

A mi padre Gregorio Lima Ccoa quien con su carácter militar me formo para la vida con principios y valores bien definidos, aunque nunca expreso su cariño con palabras, yo sé que me quiere más que a nadie y nada en este mundo.

A los bomberos voluntarios del Perú en especial a los integrantes de la Cía. Ayaviri N° 170 quienes apagan el fuego, pero jamás apagan la llama interior de ayudar al prójimo ante las adversidades.

## AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mis más sinceros agradecimientos:

- A la Universidad Nacional del Altiplano Puno por darme la oportunidad de forjarme profesionalmente durante mis estudios de pregrado con capacidad de gestión, compromiso con la sociedad, valores éticos y culturales para contribuir con el desarrollo de la Región Andina y de nuestro Perú.
- A mi Facultad de Ciencias Contables y Administrativas, a los catedráticos y el personal administrativo, por transferir sus conocimientos con predisposición en las aulas universitarias para desempeñarme como futuro profesional.
- A mi director de tesis D.Sc. PERCY QUISPE PINEDA, por sus constantes y acertadas orientaciones, apoyo moral y ayuda incondicional, por confiar en mí y acompañarme en todo momento de mi aprendizaje como investigador, por el entusiasmo y paciencia en los momentos críticos de estudio.
- A la Compañía de Bomberos Ayaviri N° 170, por permitirme acceder a la información y a los datos de la entidad, para poder realizar la ejecución de mi proyecto de investigación.

Brindis Lima Vera

**ÍNDICE GENERAL**

	Pág.
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTOS	
ÍNDICE GENERAL	
ÍNDICE DE TABLAS	
ÍNDICE DE FIGURAS	
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS	
RESUMEN .....	13
ABSTRACT.....	15
INTRODUCCIÓN .....	17
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	20
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	22
1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
1.3.1. Hipótesis general.....	22
1.3.2. Hipótesis específicas .....	23
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	23
1.4.1. Objetivo general.....	23
1.4.2. Objetivos específicos .....	23
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>REVISIÓN DE LITERATURA</b>	
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
2.1.1. Internacionales .....	24
2.1.2. Nacionales .....	25
2.1.3. Locales .....	27
2.2. MARCO TEÓRICO.....	32

2.2.1. ¿Que entendemos por planificación estratégica? .....	32
2.2.2. Planificación estratégica en el sector público .....	39
2.2.3. Centro nacional de planeamiento estratégico (CEPLAN) .....	44
2.2.4. Sistema nacional de planeamiento estratégico (SINAPLAN). .....	48
2.2.5. El proceso del planeamiento estratégico según el CEPLAN. ....	51
2.2.6. Los bomberos en el Perú.....	60
2.2.7. Balanced scorecard o cuadro de mando integral.....	68
2.3. MARCO CONCEPTUAL .....	73

### **CAPÍTULO III**

#### **MATERIALES Y MÉTODOS**

3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO.....	81
3.1.1. Historia de la Cía. N° 170 .....	81
3.1.2. Misión.....	82
3.1.3. Visión.....	83
3.1.4. Objetivos .....	83
3.1.5. Funciones .....	83
3.1.6. Organigrama del CGBVP .....	85
3.1.7. Organigrama de la cía. Ayaviri N° 170, 2016 y 2017 .....	86
3.2. PERIODO DE DURACIÓN DEL ESTUDIO .....	86
3.3. PROCEDENCIA DEL MATERIAL UTILIZADO.....	86
3.3.1. Análisis documental.....	87
3.3.2. Entrevista.....	90
3.3.3. Observación cualitativa.....	91
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO.....	93
3.4.1. Población.....	93
3.4.2. Muestra.....	93
3.5. DISEÑO ESTADÍSTICO .....	94

3.5.1. Métodos de la investigación.....	96
3.6. PROCEDIMIENTO .....	97
3.6.1. Tratamiento estadístico .....	97
3.6.2. Análisis y comparación.....	98
3.7. VARIABLES.....	98
3.7.1. Variables para la hipótesis general.....	98
3.7.2. Variables para las hipótesis específicas .....	99
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	
4.1. RESULTADOS.....	100
4.1.1. Evaluar el nivel de cumplimiento del plan estratégico en la gestión institucional de la Compañía de Bomberos Ayaviri N° 170, periodos 2016-2017.....	100
4.1.2. Analizar la comprensión y satisfacción de los usuarios frente a las actividades programadas por la Compañía de Bomberos Ayaviri N° 170, periodos 2016-2017.....	123
4.1.3. Proponer el cumplimiento del plan estratégico mediante la aplicación del balance scorecard para la gestión institucional de la Compañía de Bomberos Ayaviri N° 170, periodos 2016-2017.....	135
4.1.4. Contrastación de hipótesis .....	147
4.2. DISCUSIÓN.....	151
CONCLUSIONES .....	155
RECOMENDACIONES.....	159
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	162
ANEXOS .....	166

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Duración de estudio.....	86
<b>Tabla 2:</b> O.E.I. 1 Fortalecimiento de las capacidades de los efectivos y bomberos alumnos.....	101
<b>Tabla 3:</b> O.E.I. 2 Atender emergencias ocasionadas por incendios y por materiales peligrosos, rescatar y salvar vidas expuestas al peligro grave e inminente, por accidentes atendiendo las emergencias derivadas de los mismos, prestando socorro y asistencia debida. ....	105
<b>Tabla 4:</b> Componentes del equipo de protección personal. ....	108
<b>Tabla 5:</b> Máquinas .....	109
<b>Tabla 6:</b> Descripción de las unidades vehiculares. ....	111
<b>Tabla 7:</b> Equipos y herramientas. ....	113
<b>Tabla 8:</b> Ambientes.....	115
<b>Tabla 9:</b> Equipos de comunicación.....	116
<b>Tabla 10:</b> O.E.I. 3 Mejorar la capacidad operativa.....	117
<b>Tabla 11:</b> Antigüedad del parque automotor. ....	118
<b>Tabla 12:</b> O.E.I. 4 Promover y coordinar las acciones de prevención de incendios y accidentes con materiales peligrosos.....	120
<b>Tabla 13:</b> Grado de satisfacción respecto a las capacitaciones.....	125
<b>Tabla 14:</b> Frecuencia de las capacitaciones. ....	131
<b>Tabla 15:</b> Grado de satisfacción respecto a los simulacros. ....	132
<b>Tabla 16:</b> Balanced Scorecard de la Cía. Ayaviri N° 170, periodos 2016-2017. ....	146
<b>Tabla 17:</b> Parámetros de cumplimiento. ....	147



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Fases del proceso de planificación estratégica.....	38
<b>Figura 2:</b> Actividades de Planificación y Tipos e Indicadores.....	44
<b>Figura 3:</b> Entidades que conforman el SINAPLAN.....	49
<b>Figura 4:</b> Fases del proceso de planeamiento.....	52
<b>Figura 5:</b> Cadenas de planes estratégicos para sectores.....	56
<b>Figura 6:</b> Cadenas de planes estratégicos para territorios.....	57
<b>Figura 7:</b> Niveles de objetivos estratégicos.....	58
<b>Figura 8:</b> Estructura del BSC en el sector público.....	70
<b>Figura 9:</b> Organigrama del CGBVP.....	85
<b>Figura 10:</b> Organigrama de la Cía. N° 170.....	86
<b>Figura 11:</b> Cantidad de efectivos de la promoción 2017, según género.....	102
<b>Figura 12:</b> Cantidad de efectivos que aprobaron los cursos de la Escuela Técnica. ...	104
<b>Figura 13:</b> Compañías que integran la XX-CD-Puno.....	106
<b>Figura 14:</b> Estadísticas de emergencias Cía. N° 170, 2016.....	107
<b>Figura 15:</b> Cantidad de bomberos 2016.....	107
<b>Figura 16:</b> Estadísticas de Emergencias Cía. N° 170, 2017.....	109
<b>Figura 17:</b> Cantidad de Bomberos 2017.....	110
<b>Figura 18:</b> Número de Efectivos, según género 2016-2017 según género.....	119
<b>Figura 19:</b> Apreciación a los bomberos por parte de los capacitados.....	124
<b>Figura 20:</b> Limitaciones de las capacitaciones y/o charlas.....	129
<b>Figura 21:</b> Cantidad de Escolares que recibieron el curso Mini bomberitos, según Institución Educativa.....	133
<b>Figura 22.</b> Número telefónico de los bomberos Cía. N° 170.....	135
<b>Figura 23:</b> Matriz FODA de la Cía. N° 170.....	138

<b>Figura 24:</b> Afinamiento de objetivos.....	141
<b>Figura 25:</b> Sistema de balance de indicadores de la Cía. N° 170.....	142
<b>Figura 26:</b> Mapa estratégico de la Cía. N° 170. ....	143
<b>Figura 27:</b> Capacitación en Materia de Prevención de Incendios y otras Emergencias. .....	143
<b>Figura 28:</b> Dotación de EPP, maquinarias, combustible, equipos y herramientas a la Cía. N° 170.....	144
<b>Figura 29:</b> Brindar mantenimiento a los vehículos y renovación del parque automotor. .....	144
<b>Figura 30:</b> Brindar mantenimiento a la infraestructura. ....	145
<b>Figura 31:</b> Implementar el Sistema de Comunicaciones. ....	145
<b>Figura 32:</b> Formación, Profesionalización, Especialización del Personal Bomberil..	145

## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

<b>BRIG.</b>	:	Brigadier
<b>CBP</b>	:	Cuerpo De Bomberos Perú
<b>CGBVP</b>	:	Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú
<b>CIA.</b>	:	Compañía
<b>EPCBM</b>	:	Empresa Publica Cuerpo de Bomberos de Milagro
<b>GRAL.</b>	:	General
<b>HAB.</b>	:	Habitantes
<b>HSJD</b>	:	Hospital San Juan de Dios
<b>IESPPA</b>	:	Instituto de Educación Superior Pedagógico Público
<b>INEI</b>	:	Instituto Nacional de Estadística e Informática
<b>KM.</b>	:	Kilómetros
<b>MOF</b>	:	Manual De Organización Y Funciones
<b>MPM</b>	:	Municipalidad Provincial De Melgar
<b>MVZ</b>	:	Médico Veterinario Zootécnico
<b>MY</b>	:	Mayor
<b>OSCE</b>	:	Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado
<b>PEI</b>	:	Plan Estratégico Institucional
<b>PNP</b>	:	Policía Nacional del Perú
<b>POI</b>	:	Plan Operativo Institucional
<b>ROF</b>	:	Reglamento de organización y Funciones
<b>SECC.</b>	:	Seccionario
<b>SINAGERD</b>	:	Sistema Nacional De Gestión Del Riesgo De Desastres
<b>SNIP</b>	:	Sistema Nacional de Inversión Publica
<b>SUB. TNTE</b>	:	Subteniente
<b>UGEL-M</b>	:	Unidad de Gestión Educativa Local Melgar

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo evaluar la incidencia del plan estratégico como instrumento de gestión institucional en la Compañía de Bomberos Ayaviri N° 170, periodos 2016-2017. La problemática surgió en vista que el plan estratégico institucional del CGBVP es de aplicación nacional a las distintas compañías de bomberos, las mismas que al término del año fiscal no son evaluadas para tomar las medidas correctivas e implementar estrategias que coadyuven al logro de la visión. La Metodología empleada en la investigación corresponde a un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo); es decir, el primer objetivo específico tiene carácter cuantitativo y es descriptivo-comparativo y de diseño no experimental de tipo longitudinal, ya que se compararon las acciones ejecutadas respecto a las metas anuales programadas en los periodos 2016 y 2017 de la Compañía de Bomberos Ayaviri N° 170. Para el segundo objetivo específico se usó el enfoque cualitativo, pues se hicieron entrevistas abiertas semiestructuradas a seis encargados de diferentes instituciones públicas de la ciudad de Ayaviri. Se llegó a la conclusión de que el nivel de cumplimiento del Plan Estratégico Institucional en la Cía. N° 170 es negativo porque no se logró ejecutar todas las acciones correspondientes para el logro de los objetivos, asimismo muchas de ellas no se proyectaron con una meta anual, a diferencia de las actividades programados por los bomberos como son: capacitaciones, charlas, talleres, cursos de mini bomberitos, entre otros que lograron una alto grado de satisfacción pese a las diversas limitaciones que no solo tienen en estas actividades sino que se les presenta a diario en la atención de diversas emergencias. Asimismo, la aplicación del Balanced Scorecard es muy importante ya que permite enlazar la visión, misión, estrategias, objetivos y políticas para lograr un planeamiento integral y poder tomar decisiones para el logro de las metas en beneficio de la comunidad ayavireña. Sin embargo, si el Gobierno busca modernizar al Perú y

acercarlo al Primer Mundo, podría comenzar por analizar cómo tratan los países avanzados a sus bomberos. Para empezar, no son voluntarios sino profesionales que perciben sueldos y beneficios laborales, cuentan con materiales e infraestructura apropiados, y así como son los primeros en responder ante las emergencias, reciben la prioridad que merecen cuando se elaboran los presupuestos públicos. A los nuestros les debemos ese trato, pues no basta con darles las gracias y declararlos héroes.

**Palabras Clave:** Plan estratégico, evaluación, gestión, cumplimiento, satisfacción, balanced scorecard.

## ABSTRACT

The purpose of this research is to evaluate the impact of the Strategic Plan as an instrument of institutional management in the Ayaviri Fire Company No. 170, periods 2016-2017. The problem arises in view of the fact that the CGBVP Institutional Strategic Plan is of national application to the different fire companies, which at the end of the fiscal year are not evaluated to take corrective measures and implement strategies that contribute to the achievement of the vision. The methodology used in the research corresponds to a quantitative and qualitative approach, the scope is explanatory, descriptive and exploratory, the research design is non-experimental, narrative and action research. With the development of this research work, it has been concluded that the level of compliance with the Institutional Strategic Plan in the Company. N ° 170 is negative because it was not possible to execute all the corresponding actions for the achievement of the objectives, also many of them were not projected with an annual goal, unlike the activities programmed by firefighters such as: training, talks, workshops, courses of mini firefighters, among others that achieved a high degree of satisfaction despite the various limitations that not only have in these activities but are presented daily in the care of various emergencies. Likewise, the application of the Balanced Scorecard is very important since it allows us to link the vision, mission, strategies, objectives and policies to achieve a comprehensive planning and to be able to make decisions for the achievement of the goals for the benefit of the Ayaviri community. However, if the Government seeks to modernize Peru and bring it closer to the First World, it could begin by analyzing how advanced countries treat their firefighters. To begin with, they are not volunteers but professionals who receive salaries and labor benefits, have appropriate materials and infrastructure, and just as they are the first to respond to emergencies, they receive the

priority they deserve when public budgets are drawn up. We owe this treatment to ours, because it is not enough to thank them and declare them heroes.

**Keywords:** Strategic plan, evaluation, management, compliance, satisfaction, balanced scorecard.

## INTRODUCCIÓN

El Planeamiento Estratégico tiene su origen en las experiencias desarrolladas en el ámbito empresarial, desde donde se ha ido produciendo un proceso de “adaptación” al sector público, y no de “adopción”, en el que gradualmente se han ido realizando las oportunas modificaciones a los modelos, técnicas y herramientas originadas en el sector privado en un intento de introducir los principios de competitividad y de estrategia en la gestión y dirección de las organizaciones y entidades del sector público. Dicho proceso adaptativo ha estado fundamentado, en la mayor parte de las ocasiones en las diferencias existentes entre una organización pública y una privada, y es precisamente a estas necesarias adaptaciones de la dirección estratégica cuando es aplicada en el contexto público a lo que dedicamos este proyecto, cuyo propósito fundamental radica en evaluar y analizar el Plan Estratégico en la gestión Institucional de la Compañía de Bomberos Ayaviri N° 170, durante los periodos 2016 y 2017.

Un primer paso fundamental para mejorar el rendimiento de las instituciones públicas es la implementación de herramientas de planificación estratégica y poner en conocimiento al personal sobre las mismas. Si bien la gestión pública en Latinoamérica se encuentra transitando un camino hacia el fortalecimiento y la modernización del Estado, aún falta mucho camino por recorrer y la planificación estratégica es poco utilizada por la mayoría de las instituciones como es el caso de la Compañía de Bomberos Ayaviri N° 170. Asimismo, la planificación no suele encontrarse integrada a la evaluación y los presupuestos, por lo que resulta imposible constatar su cumplimiento por ello la información no resulta relevante para la toma de decisiones acerca de la asignación de recursos dentro de la administración pública.

Como es de conocimiento los bomberos son los primeros en acudir a las llamadas de auxilio y son los últimos en la atención que les da el gobierno es por ello que dicha



investigación presenta una gran relevancia social, por cuanto evaluamos una institución pública de alcance nacional que brinda sus servicios de forma gratuita a toda la población a diferencia de las instituciones del estado el personal que labora no es considerado funcionario ni servidor público y no reciben una gratificación económica, asimismo dicha compañía de bomberos no está exenta de diversos problemas internos y externos que se evaluarán más adelante y el resultado únicamente es limitar a la ciudadanía la recepción de ayuda en tiempo y condiciones oportunas. Con fines didácticos y metodológicos nuestro trabajo se divide en cinco capítulos:

Capítulo 1: Hace referencia al planteamiento del problema donde se ha descrito la realidad problemática y se formuló el problema general y los problemas específicos de la investigación, así como se realizó la revisión de los antecedentes en materia de Planificación Estratégica a nivel internacional, nacional y local, por consiguiente, se planteó el objetivo general y los objetivos específicos a los cuales debemos arribar con el presente proyecto.

Capítulo 2: Exponemos todo lo relacionado a la base teórica en la cual se sustenta la investigación, también se ha desarrollado el marco conceptual que ayuda teóricamente al concepto de las palabras técnicas utilizadas en la investigación, reforzando la investigación en diferentes libros relacionados con el tema; también se presenta la hipótesis general y específicas a las cuales se contrastarán con los resultados obtenidos terminada la investigación.

Capítulo 3: Se refiere a los materiales y métodos utilizados en la investigación tales como el enfoque, alcance y diseño de la investigación, asimismo se ha determinado la población y muestra del proyecto, como también la recolección de datos y el procesamiento de la información. También detallamos las características del ámbito de nuestro estudio describiendo la información general de la Cía. N° 170.

Capítulo 4: Se ha obtenido los resultados en base a la información recopilada por medio del análisis documental, la entrevista a los diversos usuarios de las actividades realizadas por los bomberos y la observación cualitativa, para luego procesar datos en forma ordenada, clara y detallada por medio de tablas, cuadros y figuras para evaluar y analizar los resultados, luego se realizó la contratación de la hipótesis formulada.

Se plantea las conclusiones a las que se arribaron en el trabajo de investigación y la formulación de las recomendaciones en base a los resultados obtenidos y las conclusiones descritas. Asimismo, que el presente trabajo sirva como un aporte a futuras investigaciones, no como una solución al problema sino como un inicio de alternativas en beneficio de la profesión. También se considera las fuentes bibliográficas y electrónicas que fueron el soporte del presente trabajo.

## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

#### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú (CGBVP) es una institución al servicio de la ciudadanía, que orienta sus esfuerzos a la prevención, control y extinción de incendios, realiza acciones de atención de accidentes vehiculares y emergencias médicas, rescate y salvataje de vidas expuestas a peligro y emergencias producidas por materiales peligrosos. Las funciones descritas son realizadas a título gratuito por los bomberos activos y/o asimilados del CGBVP, bajo el principio de voluntariado.

Esta institución es integrante del Poder Ejecutivo forma parte del Sector Presidencial del Consejo de Ministros, tiene como marco legal la Ley N° 27067 promulgada el 04 de marzo de 1999. De la misma forma tiene aprobación del Ministerio de Economía y Finanzas del Programa Presupuestal de ejecución permanente del Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú denominado “Mejora de la capacidad operativa para la prevención y atención de incendios, emergencias médicas, rescates, desastres naturales y otros”.

Conforme a la Resolución Jefatural N° 983-2011 CGBVP se aprobó el Plan Estratégico Reformulado del Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú para el periodo 2011-2017, el mismo que se publicó en la página web institucional y se distribuyó a todas las unidades orgánicas para su cumplimiento, asimismo de acuerdo al Reglamento de Organización y Funciones (ROF) la conducción de la implementación, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional (PEI) se encarga a la Oficina de Planificación. El Plan Estratégico Institucional del CGBVP constituye una herramienta para orientar la asignación y ejecución de los

recursos al cumplimiento de los objetivos institucionales, contribuyendo de esa forma a lograr los objetivos.

La Cultura del planeamiento en el Perú aún no está enraizada en nuestra sociedad, el error de dirigir todo el país con una sola forma de gobierno, un solo modelo de planeamiento para las entidades del estado; omite la responsabilidad social de marcar las pautas mínimas necesarias para cada entidad, “ahí se identifica el problema”. Se observó en la Compañía de Bomberos Ayaviri N° 170 que el PEI es de aplicación nacional el cual no está acorde a la realidad de la compañía en los aspectos económicos, geográficos, demográficos, políticos y legales, socio culturales y tecnológicos.

Cuando se formula un plan estratégico muchas veces se cae en la complacencia de que una vez elaborado, el plan se implementa sin más ni más, puesto que no se usa herramientas de comunicación para dar a conocer el PEI al personal de acuerdo a la estructura jerárquica.

De hecho, muchos planes estratégicos en el sector público constituyen verdaderos fracasos y terminan como reliquias o trofeos guardados en las oficinas encargadas, jefaturas o gerencias. Es ahí cuando los encargados de las entidades disipan el control de la dirección, y se centran en el día a día, perdiendo de vista los objetivos estratégicos, descuidando lo más elemental que es saber conducir la estrategia con los recursos disponibles.

Si bien no se puede asegurar la fiabilidad de un plan estratégico al 100%, si se puede optimizar su ejecución. Para que un plan estratégico sea viable, es importante que tenga consistencia interna, los objetivos y metas trazados deben estar equilibrados con los recursos y las oportunidades del entorno y, sobre todo, con la forma como se implementa el plan estratégico, (lo que no significa estar

cambiando continuamente las políticas y estrategias); sino evaluar el desempeño de la estrategia para hacer los ajustes correspondientes.

El presente trabajo de investigación pretende motivar aún más, a quienes desean cambiar las cosas en la Administración Pública, investigando incluso entidades sin fines de lucro y personal sin remuneración. Por ello evaluaremos el Plan Estratégico Institucional en la Compañía de Bomberos Ayaviri N° 170 para así poder plantear alternativas que coadyuven a una solución respecto al problema expuesto.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. PROBLEMA GENERAL**

¿De qué manera incide el Plan Estratégico como Instrumento de Gestión en la Compañía de Bomberos Ayaviri N° 170, periodos 2016-2017?

### **1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

- ¿Cuál es el nivel de cumplimiento del Plan Estratégico en la Gestión Institucional de la Compañía de Bomberos Ayaviri N° 170, periodos 2016-2017?
- ¿Cuál es la comprensión y satisfacción de los usuarios respecto a las actividades programadas por la Compañía de Bomberos Ayaviri N° 170, periodos 2016-2017?

## **1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1. HIPÓTESIS GENERAL**

El Plan Estratégico incide negativamente como instrumento de gestión en la Compañía de Bomberos Ayaviri N° 170, periodos 2016-2017.

### **1.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

- El nivel de cumplimiento del Plan Estratégico es negativo en la gestión institucional de la Compañía de Bomberos Ayaviri N° 170, periodos 2016-2017.
- La comprensión y satisfacción del usuario es negativa frente a las actividades programadas por la Compañía de Bomberos Ayaviri N° 170, periodos 2016-2017.

## **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Evaluar la incidencia del Plan Estratégico como Instrumento de Gestión en la Compañía de Bomberos Ayaviri N° 170, periodos 2016-2017.

### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Evaluar el nivel de cumplimiento del Plan Estratégico en la Gestión Institucional de la Compañía de Bomberos Ayaviri N° 170, periodos 2016-2017.
- Analizar la comprensión y satisfacción de los usuarios respecto a las actividades programadas por la Compañía de Bomberos Ayaviri N° 170, periodos 2016-2017.
- Proponer el cumplimiento del Plan Estratégico mediante la aplicación del Balance Scorecard para la Gestión Institucional de la Compañía de Bomberos Ayaviri N° 170, periodos 2016-2017.

## CAPÍTULO II

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Luego de realizar la búsqueda respectiva de los antecedentes se encontraron las siguientes investigaciones realizadas a nivel internacional, nacional y local:

##### 2.1.1. INTERNACIONALES

- D.L. Mendoza (2007), desarrolló su trabajo titulado “Planificación Estratégica Gubernamental como mecanismo para Superar la Desnutrición Infantil en las Comunidades Indígenas Wayúu - México” arriba a las siguientes conclusiones: Para llevar a cabo una buena gestión estratégica, no solo se requiere la Planificación, implementación y evaluación, sino que es necesaria una contrastación social a partir de los hechos, lo cual se puede llevar a cabo con la aplicación de un modelo de evaluación efectiva dentro de la planificación estratégica gubernamental aplicado a las comunidades indígenas. Un sistema de control de gestión debe ir más allá del diligenciamiento de planillas, formatos y tablas, de palabras bonitas en su misión y visión, de estrategias llamativas e interesantes, se requiere de veedores sociales que sean escuchados por los entes gubernamentales encargados de cumplir con los objetivos propuestos.
- Gualpa (2017), en su tesis de posgrado “Gestión Administrativa y Financiera de la Empresa Publica Cuerpo de Bomberos de Milagro a través del modelo Balance Scorecard” concluye que La EPCBM, no cuenta con un instrumento de medición y control de la gestión administrativa y financiera por lo que surge la necesidad de implementar un modelo de evaluación que le permita identificar las deficiencias en los procesos y la búsqueda de alternativas que

minimicen el efecto de las mismas que obstaculizan el desarrollo. Los objetivos y estrategias de cada departamento de la EPCBM no están completamente vinculados con la Visión y misión institucional lo que origina desorientación de los colaboradores al momento de buscar la ergonomía empresarial. La EPCBM presenta numerosas deficiencias y falencias en los procesos administrativos y financieros, generando un distanciamiento significativo entre los resultados reales y sus metas y objetivos establecidos.

- Nivelá (2014), en su tesis de maestría “Gestión Administrativa y su Relación con la Eficiencia y Eficacia en los Servicios Prestados a la ciudadanía por el Cuerpo de Bomberos de Babahoyo” determinó que la gestión administrativa no presenta eficiencia y eficacia en la toma de decisiones; porque los directivos no tienen formación profesional en el área administrativa. Asimismo, la organización no se encuentra relacionada de manera coordinada, lo cual conlleva a una deficiente estructuración del proceso administrativo de manera correcta. Además, no ha existido un plan de capacitación con la ciudadanía sobre los servicios que presta esta institución, lo cual indica que existe desconocimiento de las acciones del Cuerpo de Bomberos. Dentro de la ciudadanía no existe una satisfacción de calidad del servicio que ofrece dicha institución, deseando que se tomen decisiones administrativas que conlleven a prestar un mejor servicio.

### **2.1.2. NACIONALES**

- Fernández y Polar (2017), en su investigación “Plan Estratégico para la Empresa Kalitex S.A.C. Arequipa 2017” llega a la siguiente conclusión conforme a la visión desarrollada se planteó el objetivo general de consolidar el crecimiento empresarial de KALITEX mediante la implementación de



estrategias que garanticen su competitividad para los años 2017- 2021 objetivos para la empresa. El objetivo general se apoya en los objetivos específicos de Incrementar el nivel de ventas en un 75% los próximos dos años y luego en un 50% los siguientes 3 años, incrementar la infraestructura, equipamiento y mano de obra del negocio en los próximos 6 meses. ingresar a nuevos mercados de la región sur del país en los siguientes 2 años, implementar estrategias de publicidad y marketing en el transcurso del próximo año. mejorar el servicio preventa para lograr conseguir un mínimo de 2 clientes nuevos cada mes y mejorar el servicio postventa logrando que el 70% de los clientes recurra de nuevo a la empresa en los 2 años posteriores a su primera venta.

- Villacorta (2013), en su tesis titulado “Plan Estratégico para mejorar la Gestión Municipal Distrital de Nuevo Chimbote” concluye que se puede evidenciar que las amenazas y debilidades de dicha institución son mayores que las fortalezas y oportunidades. Entonces, con la aplicación del plan estratégico la gestión municipal si mejora, logrando de esta manera sus objetivos deseados. También indican que el personal de la municipalidad desconoce que es un plan estratégico, esto origina que el personal este desorientado y no brinde un buen servicio en cuanto a la atención a la comunidad. Asimismo, no existe un cumplimiento a la normatividad vigente ya que las capacitaciones no involucran a la gran mayoría del personal de la municipalidad. De la misma forma no cuenta con información confiable, esto hace que no se asigne metas de aplicación de gasto ni metas de recaudación de ingresos en los periodos correspondientes o ejercicios presupuestales.

- Castellanos, Ruiz, & Horna (2010), en su trabajo de investigación “Plan Estratégico para el Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú” concluye que el CGBVP es una institución con tradición, caracterizada por el servicio voluntario de sus miembros y adscrita a la Presidencia del Consejo de Ministros. En la actualidad cuenta con una buena imagen ante la comunidad, a pesar de que presenta problemas como: (a) un alto ausentismo de personal voluntario, (b) un parque automotor muy antiguo, (c) un deficiente gestión administrativa y por ultimo (d) no cuenta con los recursos económicos suficientes. Por otro lado, a través de la aplicación sistemática de las diferentes matrices se han formulado las estrategias dirigidas a alcanzar los objetivos de largo plazo. Se observa que las principales estrategias son las orientadas a la mejora del área administrativa; es decir, ceder el servicio de emergencias médicas a entidades especializadas y enfocadas en mejorar la operatividad del CGBVP. Una vez identificadas las estrategias a seguir, se deben establecer los lineamientos para su implementación, como parte de la segunda etapa del proceso estratégico y los mecanismos de control para monitorear el avance.

### **2.1.3. LOCALES**

- Saavedra (2018), en su tesis de maestría “La Influencia del Planeamiento Estratégico como Instrumento de Gestión en el Desarrollo Turístico del Distrito de Puno” se ha comprobado que la Planificación Estratégica es una herramienta efectiva, que posibilita y permite realizar un trabajo a largo plazo, buscando unificar a las instituciones, empresas y grupos sociales que están inmersos dentro de la actividad turística y a todo nivel con el fin de optimizar una organización en todos sus aspectos buscando el desarrollo del distrito de Puno. Se concluye que en la aplicación de procesos de desarrollo turístico un

40% muestran un conocimiento pleno sobre la planificación estratégica y que es aplicable a cualquier tipo de organización, incluyendo empresas de servicios turísticos como es el caso. La efectividad de un plan estratégico implica el trabajo de equipos interdisciplinarios y herramientas propias de las disciplinas que participan en su elaboración e implantación. El Gobierno Regional y la Municipalidad de Puno, con las instituciones competentes, deben concertar mejores formas de organización y a través del cumplimiento pleno de la planificación estratégica, llevar a cabo el desarrollo del distrito de Puno. Un proceso de planificación íntegro requiere, en gran medida, la aplicación o uso de casi todas las herramientas del planeamiento estratégico y el cumplimiento del instrumento de gestión. El compromiso con las organizaciones, instituciones, comunidades y población en general se debe dar manteniendo una comunicación fluida y eficaz; estos son los requerimientos que permiten la elaboración de un plan estratégico real, efectivo y sobre todo viable, con una gestión turística dedicada a revalorar los aspectos culturales de cada lugar y la difusión de los mismos.

- Apaza (2017), en su investigación “Plan Estratégico de la Empresa Consultora Grupo JICA Ingeniería y Construcción S.A.C, 2017-2020” concluye que el análisis situacional de la empresa permitió obtener información relevante del estado actual de los factores internos y externos como solvencia económica, experiencia necesaria para ganar licitaciones, también cuenta con profesionales capacitados según la especialidad, presenta debilidades en el compromiso del personal joven, algunas deficiencias en el confort del ambiente de trabajo, no cuenta con la estructura organizacional detallada. Positivamente la empresa tiene la oportunidad de consolidarse en otras

especialidades de la consultoría y abarcar el mercado privado a nivel nacional.

En relación a las externalidades, la empresa grupo JICA está pendiente a las actualizaciones en temas de Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), Invierte Perú, Superintendencia Nacional de Adunas y de Administración Tributaria (SUNAT) y Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE). La utilización del tablero de control integral permite evaluar las distintas perspectivas de control a través de indicadores necesarios para medir el cumplimiento de los objetivos de corto plazo de la consultora grupo JICA en términos numéricos que al final resultan tangibles. Estos indicadores permitirán la verificación del cumplimiento de objetivos e implementación de acciones correctivas permanentemente a la consultora para el cumplimiento de su visión, así como una retroalimentación estratégica, la consultora grupo JICA busca oportunidades a través de una mayor participación en el mercado, eficiencia en la ejecución de sus procesos y personal identificado. En conclusión, el uso de la Herramienta del Balance Scorecard en la evaluación de estrategias permitirá evaluar la eficiencia y eficacia de las ocho estrategias.

- Iquiapaza (2017), en su proyecto de pregrado “La Contabilidad Gerencial como Herramienta para la Toma de Decisiones en la Empresa Isamar Construcciones S.A.C. de la ciudad de Puno periodos 2014-2016” menciona que la falta de aplicación de la contabilidad gerencial en la empresa Isamar, el cual está reflejado en un FODA que no permite alcanzar los objetivos y de esta manera incide negativamente en la toma de decisiones de la empresa. Esto se refleja en la falta del análisis del entorno empresarial interno y externo el cual no le ayuda a alcanzar un futuro deseado y el logro de sus objetivos, ya que esto se refleja en los resultados de la investigación. No se evidencia una

correcta toma de decisiones, debido a que no se basan en los criterios de manera conjunta y tampoco se cuenta con las herramientas necesarias para reunir una información útil y esto no le permite buscar y asegurar la vitalidad y continuidad de la empresa Isamar Construcciones S.A.C.

- Díaz (2018), en su tesis “Diseño e Implementación del Cuadro de Mando Integral en la Institución Privada Antonio Raimondi de la ciudad El Collao Ilave-2017” arribo a las siguientes conclusiones, En el año 2017, la Institución Educativa se encontraba en una situación preocupante, con resultados poco satisfactorios, sustrayendo indicadores tales: la rentabilidad, deserción, recursos educativos, rendimiento académico, satisfacción de la comunidad, conformidad del servicio, quejas, entre otros, es así la decisión de realizar el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI). Con la propuesta de la Implementación del CMI se plantea los siguientes indicadores. Mejorar la rentabilidad en un 5% con respecto a la perspectiva financiera, con respecto a la perspectiva del cliente se plantea, reducir la deserción escolar en un 90%, lograr un nivel de satisfacción del 95%, incremento del rendimiento académico en un 5%, ampliar los servicio complementarios en un 25%, con respecto a la perspectiva del proceso interno, mantener la conformidad del servicio en un 15%, disminuir el número de quejas en un 30%, con respecto a las perspectivas de aprendizaje y crecimiento incrementar a 6 programas para el desarrollo institucional, mejorar la competitividad de los docentes en un 40%.
- M. Mendoza (2017), en su investigación “Diseño del Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión Empresarial en la Empresa Distribuciones Návalos, Juliaca 2017”, indica que la propuesta de un Cuadro

de Mando Integral como una herramienta de gestión que pueda corregir los malestares de la empresa se reforzó al utilizar una espina de pescado o diagrama de causa y efecto de Ishikawa que se utiliza de derecha a izquierda poniendo como efecto “deficiencia en el control y entrega de productos” el cual se tomó cinco espinas en consideración como son; procesos institucionales, clientes, económico, mano de obra, evaluación y seguimiento, las cuales dieron como causas una caduca estructura programática presupuestaria, la falta de políticas de capacitación permanente, la falta de generación de valor en los procesos, la evaluación de calidad constante para el cliente y por ultimo una falta de políticas conjuntamente con su manual que pueda guiarlos, indicadores de gestión para medir los avances de los objetivos de la empresa, teniendo así en consideración el Cuadro de Mando Integral como una solución a las dolencias de la empresa. Los indicadores de resultado que se tomaron en cuenta son para cada una de las perspectivas son: Financiero: incrementar la rentabilidad bruta e incrementar el volumen de ventas. Clientes: fidelización de clientes, satisfacción de clientes, obtención de nuevos clientes. Procesos internos: aumentar la distribución, mejorar los rendimientos, mejorar los plazos de entrega, implementación de oportunidades de mejora, disminuir productos defectuosos, cumplimiento del plan de mantenimiento. Aprendizaje y organización: capacitación de trabajadores, mejora del clima laboral, potenciar la infraestructura tecnológica, incentivar oportunidades de mejora, al establecer indicadores claves de desempeño es buscar asegurarse la visibilidad sobre el rendimiento y el objetivo estratégico, la rapidez en la toma de decisiones, la gestión eficaz, el trabajo en equipo teniendo como base objetivos medibles. Un buen

desarrollo e implementación de los KPI brindan a los empleados una visión general de la organización, lo que les permite comprender y apreciar cómo las acciones individuales y las responsabilidades se refieren a objetivos más amplios y el éxito global de la empresa

## **2.2. MARCO TEÓRICO**

### **2.2.1. ¿QUE ENTENDEMOS POR PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?**

Hablar de planeación estratégica es siempre hablar en términos globales y de la forma en la que se fijarán rumbos de comportamiento que necesariamente van a incidir de forma profunda y significativa en el devenir futuro de la empresa u organización que la adopta. A continuación, los conceptos de diversos autores.

- La planeación estratégica es la ruta para alcanzar la visión de conjunto que la alta dirección tiene de los resultados esperados a largo, mediano y corto plazo, de su personal, su organización y de la comunidad en que se desarrolla. La planeación estratégica se propone analizar el presente, elegir el futuro, evaluar programas y controlar las acciones de los planes. La planeación estratégica requiere de una forma particular de pensar para poder imaginar escenarios futuros y producir ideas, habilidad de planeación, capacidad de decisión para llevarla a cabo (Arranz, 1995).
- La primera herramienta que una empresa debe de implementar para transformarse en una organización competitiva es la planeación estratégica, pues por medio de ella es posible determinar muy claro a dónde quiere ir, de tal manera que, partiendo de donde se encuentra, pueda fijar los derroteros o estrategias necesarios para lograr su misión.
- La planeación estratégica, es la respuesta lógica a las necesidades de escudriñar un futuro incierto, complejo y cambiante. Señala que la respuesta

no es fácil, principalmente como consecuencia de las múltiples variables externas que interactúan en el medio ambiente de las organizaciones. Son las variables sobre las cuales los gerentes no tienen control, pero sí pueden y deben de responder mediante planes estratégicos. Un futuro incierto y cambiante se complica por la interrelación de fuerzas y tendencias ambientales que proyectan fenómenos complejos de gran peso cualitativo, más cuando se analizan apropiadamente esos fenómenos, es posible construir escenarios futuros que adecuen a una organización y perfilen sus productos, sus clientes, su competencia y su tecnología; es decir, de la apropiada interpretación de las fuerzas y tendencias del medio, dependerá la calidad de respuesta al futuro, a partir del momento presente. Independientemente de las palabras que se utilicen, la idea central de lo que es la planeación estratégica se resume como sigue: la planeación estratégica es una transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro (Martinez, 2002).

- La planeación estratégica formal considerando cuatro puntos de vista diferentes, cada uno de los cuales es necesario para comprenderla:
  - La planeación estratégica trata con el porvenir de las decisiones actuales: significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.



- La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.
- La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.
- Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía (Steiner, 2007).
- La planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al

camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen (Armijo, 2011).

- La Planificación Estratégica es una tecnología de gestión basada en el análisis sistemático e identificación de la brecha existente entre una situación requerida a futuro y una situación actual, teniendo en cuenta escenarios futuros más probables y elaborando políticas, planes y acciones destinados a reducirla. Se trata, entonces, de una herramienta para la toma de decisiones y permite anticipar pensamiento y acción para enfrentar situaciones que potencialmente pueden presentarse en el futuro, ayudando con ello a orientar los esfuerzos y recursos hacia metas realistas de desempeño (Krieger, Larroca, & Felcman, 2013).

La mayoría de los autores coinciden en que la planeación estratégica es un procedimiento a largo plazo, el cual consistirá en el desarrollo de ciertos objetivos y la manera en que se deberán cumplir para llegar al resultado esperado. Sin embargo, el procedimiento no es algo estático, sino que debe y puede ser monitoreado a lo largo del periodo de implementación a fin de detectar y corregir posibles errores. No cabe duda que el paradigma de la nueva gestión pública ha conllevado a diferentes instituciones a replantear sus esquemas con una propuesta que los conduzca a la obtención de resultados que favorezcan la consecución de los objetivos plasmados en sus visiones. De allí que, es indispensable el diseño y utilización de un sistema que permita el control y seguimiento de las estrategias previstas en la planificación estratégica.

### 2.2.1.1. COMPONENTES DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Las metodologías para desarrollar procesos de planificación estratégica son variadas y se encuentran diversos enfoques en la literatura especializada. Desde el punto de vista de las organizaciones públicas, no existe en general un modelo a seguir y hallamos esquemas metodológicos que tiene mayor o menos complejidad.

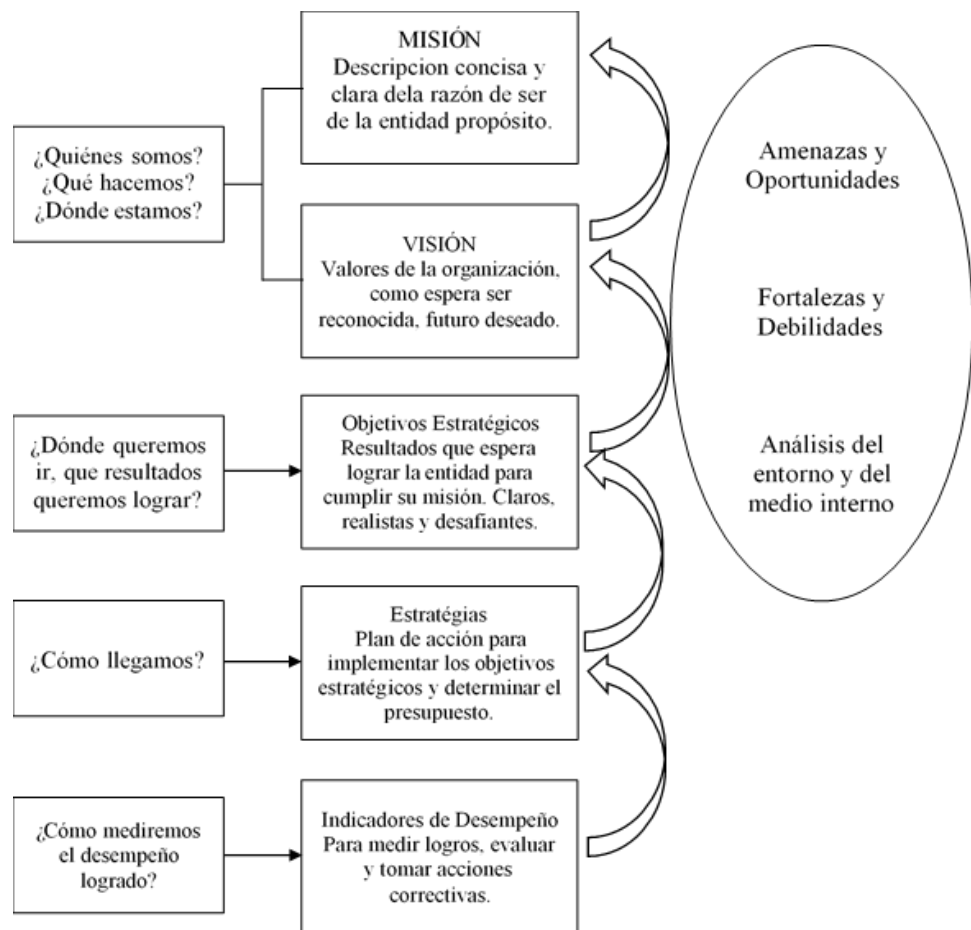
La planificación estratégica tiene menor grado de rutinas y protocolos estandarizados dentro de la normativa pública, por lo que su internalización en los procesos organizacionales no es uniforme.

Sin embargo, tal como se mencionó, la planificación estratégica en el ámbito público es un instrumento que ayuda al establecimiento de prioridades, objetivos y estrategias como apoyo a la definición de los recursos que se requieren para lograr los resultados esperados. Teniendo esto en consideración, el proceso de elaboración de un plan estratégico en el ámbito público debe ser simple y estar incorporado en la rutina de la toma de decisiones directivas, así como en el calendario del proceso presupuestario.

- Para Mintzberg & Quinn (1998), los elementos de la planeación estratégica son los siguientes:
  - Misión: enunciado que refleja el objetivo fundamental de la empresa.
  - Valores: conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales bajo los cuales debe operar la empresa.
  - Estrategia: patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

- Metas u objetivos: establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados.
  - Políticas: son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción.
  - Programas: especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos.
  - Decisiones estratégicas: son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia.
- De acuerdo con Pacheco (2006), la planeación estratégica es el proceso por el cual los directores de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones para alcanzarlos. Este autor señala que el proceso de administración estratégica se puede dividir en cinco componentes diferentes:
- Selección de la misión y principales metas corporativas.
  - El análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y as amenazas.
  - El análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades de la organización.
  - La selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas.
  - La implementación de la estrategia

- Para Sielinski (2007), señala que un proceso básico de planeación estratégica debe contener los siguientes elementos:
  - Crear una misión.
  - Crear una visión.
  - Establecer metas.
  - Identificar estrategias.
  - Crear planes de acción.
  - Dar seguimiento al plan y actualizarlo.
- Según Armijo (2011), desarrolla el siguiente esquema de los componentes de la Planificación Estratégica, con las preguntas se intenta responder en cada una de las fases.



**Figura 1:** Fases del proceso de planificación estratégica.  
FUENTE: Armijo, 2011

### 2.2.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL SECTOR PÚBLICO

El contexto actual las instituciones públicas requieren, para mejorar su rendimiento, del uso de la planificación estratégica, con el fin de que los objetivos y resultados sean establecidos con la necesaria claridad. Este es un primer paso fundamental para el logro de la gestión por resultados donde las nuevas formas de control deben ser desarrolladas menos sobre el control formal de los procedimientos y más orientadas a la medición de los productos entregados, la comparación de los resultados obtenidos por otras organizaciones similares, y una mayor transparencia en el uso de los recursos públicos a través del propio control de los resultados logrados. Esta es también la base para los cambios de una nueva distribución de responsabilidades, o accountability por resultados, como así también para el desarrollo de nuevas formas de relaciones entre las entidades públicas y sus contrapartes (“socios estratégicos”) públicos o privadas y la ciudadanía (Pacheco, 2006).

Al analizar las misiones y funciones de los organismos de la administración pública, ya sea en los niveles de decisión política o en los niveles más operativos de las estructuras, se puede observar la importancia que se le otorga al concepto de planificación. Asimismo, en muchas instituciones existen áreas específicas dedicadas a la planificación y algunas de ellas incluso ocupan altos niveles de jerarquía dentro de la administración pública. Aun así, en la práctica la institucionalización de la planificación es incipiente y debe necesariamente fortalecerse para lograr un proceso de planificación que sea un sistema integrado y sistemático con correspondencia entre lo estratégico y las acciones operativas. Por ejemplo, para las instituciones públicas, suele resultar sumamente complejo establecer cuáles son o debieran ser sus productos, usuarios,

resultados o beneficiarios. Incluso las definiciones mismas de estos conceptos suelen ser objeto de interminables controversias. A pesar de estas dificultades, nadie cuestiona la existencia de resultados y actores externos que los reciben. De este modo, abordaremos la cuestión esencial de la planificación estratégica “hacia fuera” (hacia la sociedad): la producción externa institucional y sus destinatarios (Hintze, 2012).

El uso de la planificación estratégica en el ámbito público se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados.

Al respecto vale la pena destacar las siguientes características centrales de la gestión orientada a resultados:

- Identificación de objetivos, indicadores y metas que permitan evaluar los resultados generalmente a través del desarrollo de procesos, planificación estratégica como herramienta para alinear las prioridades a los recursos y establecer la base para el control y evaluación de las metas.

Es importante precisar que la planificación estratégica pone su foco de atención en los aspectos del ambiente externo a la institución: los usuarios finales a quienes se entregan los productos principales o estratégicos y los resultados finales o los impactos de la intervención institucional.

La planificación estratégica es un proceso continuo que requiere constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias. En el sector privado, las organizaciones tienen señales de su desempeño a través de indicadores claros, tales como las utilidades, los retornos sobre la inversión, etc. Estos indicadores entregan señales inequívocas respecto del desempeño y del

curso de las estrategias, validándolas o bien mostrando la necesidad de efectuar un ajuste. No obstante, en las organizaciones públicas, las señales no son tan claras, y el diseño de indicadores para monitorear el desempeño y el curso de las estrategias, es un desafío permanente (Armijo, 2011).

### **2.2.2.1. REQUISITOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL ÁMBITO PÚBLICO**

La planificación estratégica apoya la toma de decisiones en diferentes niveles gubernamentales y los enfoques metodológicos son variados. Las mejores prácticas en el uso del plan estratégico en el ámbito público enfatizan la necesidad de que la técnica utilizada se apegue a ciertos requisitos, entre las cuales mencionamos:

- Participación de los responsables de los programas, área o divisiones que tienen a cargo la producción de los bienes y servicios.

Asumir un proceso de planeamiento estratégico en el ámbito de la organización pública, implica tomar decisiones respecto de cursos alternativos de acción con los recursos presupuestarios. Si bien en la mayor parte de los países los grados de discreción para el uso de recursos están predefinidos o condicionados por los límites de gasto anuales, la perspectiva estratégica permitirá identificar las mejores alternativas respecto de cómo se asignarán los recursos y las consecuencias respecto a la entrega de los bienes y servicios y los resultados (Tavares & Berreta, 2006).

Por esto mismo es fundamental el involucramiento de los directivos de los programas y su coordinación con las áreas de planificación y presupuesto de las entidades. Los directivos a cargo de los programas deben tener la facultad de incidir sobre los aspectos que determinan la efectividad de la gestión.

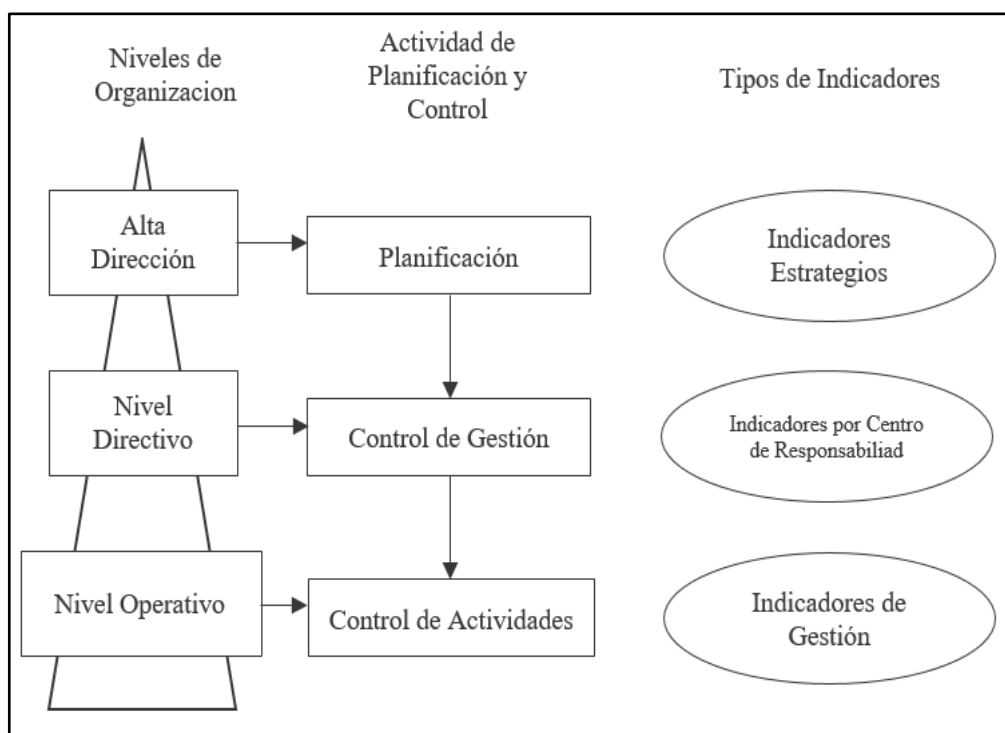


- El proceso de planificación estratégica debe ser la base de la articulación de los objetivos institucionales con las metas sectoriales y nacionales, y además facilitar la definición de los planes operativos y la programación presupuestaria, de esta manera:
  - La metodología y contenido del proceso debe responder preguntas básicas para avanzar hacia un presupuesto orientado a resultados: que productos se generan, para quienes, en qué condiciones, que resultados se compromete. La planificación estratégica debe facilitar la definición de los resultados esperados de la gestión anual y plurianual. En este sentido el énfasis debe estar en el que se espera lograr en un plazo determinado, para que los productos sean provistos de forma eficiente, eficaz, y de calidad.
  - La metodología del planeamiento estratégico debe facilitar la identificación adecuada de los objetivos estratégicos, considerando para ello los elementos del entorno institucional, tales como los compromisos derivados de los planes nacional y sectoriales de desarrollo, así como las restricciones y fortalezas internas. Por lo tanto, si los objetivos que se establezcan son irrelevantes desde el punto de vista de lo sustantivo del quehacer institucional o son poco desafiantes respecto a las mejoras institucionales y/o del programa, los indicadores para el monitoreo del desempeño también serán débiles.
  - Las metas y las líneas de acción de corto plazo deben estar alineadas con las definiciones estratégicas. Esta alineación debe permitir la identificación de los requerimientos financieros y operativos para materializar el presupuesto.

- El proceso debe ajustarse con el calendario presupuestario (meses antes de la presentación del proyecto presupuestario). Si bien la planeación estratégica permite la revisión de la misión, objetivos estratégicos, dicho proceso debe orientarse a servir de apoyo al proceso de asignación presupuestaria; por lo que la metodología que se utilice debiera considerar el ciclo anual o plurianual del marco del proceso presupuestario.
- En el marco del proceso presupuestario anual, un proceso básico del planeamiento estratégico puede ser abordado de forma oportuna con los siguientes aspectos:
  - Revisión del desempeño de los productos finales (estratégicos) del año t-1 (anterior) en base al monitoreo de los indicadores de desempeño.
  - Revisión del desempeño actual y el comprometido para el año siguiente.
  - Breve análisis del desempeño del entorno, especialmente de los aspectos presupuestarios, financieros u otros establecidos por la institucionalidad gubernamental. Asimismo, dentro de este análisis de entorno pueden identificarse aspectos relacionados con: Instituciones similares, situación del mercado en los casos que amerite y que afecte los costos, o las tarifas de la entidad, o hechos extraordinarios que impliquen la definición de objetivos y estrategias.
  - Breve análisis del ambiente interno, que permita analizar los procesos en términos de su ajuste a los requerimientos de eficiencia, calidad, etc. Por ejemplo, si se cuenta con recursos humanos suficientes para abordar la ampliación de cobertura geográfica necesaria, etc.

- Para saber si se ha cumplido con los objetivos propuestos es necesario que la planeación estratégica se la fase previa del control de gestión.

El sistema de control de gestión que permita registrar los objetivos, indicadores y metas que cubra todos los niveles de la organización. Este sistema facilita el monitoreo del desempeño y la emisión de los informes respectivos. Establecer los indicadores como fase final de la planificación estratégica implica definir cuáles son indicadores estratégicos y cuáles serán parte de los indicadores operativos del control de actividades necesarias para la implantación de los planes, proyectos, etc. (Armijo, 2011).



**Figura 2:** Actividades de Planificación y Tipos e Indicadores.

Fuente: Anthony, 1998.

### 2.2.3. CENTRO NACIONAL DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (CEPLAN)

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN es el organismo técnico especializado que ejerce la función de órgano rector, orientador y de coordinación del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico. Está adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros.

Los órganos del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico mantienen una relación técnica y funcional con el CEPLAN en las materias de su competencia.

El CEPLAN se estructura y funciona según un modelo de organización flexible y de gestión horizontal, basado fundamentalmente en la constitución de comités multidisciplinarios a cargo de coordinadores (Decreto Legislativo N° 1088, 2008).

### **2.2.3.1. FUNCIONES DEL CEPLAN**

#### **2.2.3.1.1. FUNCIONES GENERALES**

1. Conducir el proceso de formulación y difusión de una visión compartida y concertada de futuro del país en sus diversos sectores y niveles de gobierno.
2. Apoyar al Presidente del Consejo de Ministros en el cumplimiento de la función de coordinación de la planificación estratégica concertada en el marco del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, según lo establecido por el inciso 11 del artículo 19° de la Ley Núm. 29158 -Ley Orgánica del Poder Ejecutivo- y, en consecuencia, formular y actualizar el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, mediante la coordinación multisectorial, interinstitucional e intergubernamental, según las reglas establecidas por la directiva respectiva.
3. Asesorar a las entidades del Estado y a los gobiernos regionales y orientar a los gobiernos locales en la formulación, el seguimiento y la evaluación de políticas y planes estratégicos de desarrollos, con la finalidad de lograr que se ajusten a los objetivos estratégicos de desarrollo nacional previstos en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional.

4. Desarrollar metodologías e instrumentos técnicos para asegurar la consistencia y coherencia del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional orientadas al desarrollo armónico y sostenido del país y al fortalecimiento de la gobernabilidad democrática en el marco del Estado constitucional de derecho.
5. Promover y orientar la formación y actualización profesional y técnica de especialistas en planeamiento estratégico, prospectiva y formulación y evaluación de políticas públicas y planes, en los tres niveles de gobierno y en las instituciones de educación superior.
6. Presentar a consideración del Presidente del Consejo de Ministros, para su posterior presentación al Consejo de Ministros, el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional que debe contener los lineamientos de política, las prioridades, los objetivos, las metas y la definición de las acciones de orden estratégico para el desarrollo armónico y sostenido del país.
7. Promover sinergias entre las organizaciones de los sectores público y privado y de la sociedad civil.
8. Expedir las directivas que corresponde dentro de su competencia.

#### **2.2.3.1.2. FUNCIONES ESPECIALES**

##### **EN MATERIA DE PROSPECCIÓN**

9. Orientar y desarrollar estudios estratégicos para la identificación de tendencias internacionales, oportunidades, riesgos y contingencias, y plantear opciones estratégicas para la aplicación de las conclusiones y recomendaciones de esos estudios.
10. Identificar y definir escenarios estratégicos futuros a base de estudios prospectivos y del análisis integral de la realidad, de las potencialidades,

de los activos tangibles e intangibles y del entorno internacional, promoviendo la participación de los centros académicos y de investigación del país.

### **EN MATERIA DE COORDINACIÓN**

11. Promover, concertar y articular la propuesta del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional con los poderes del Estado, los organismos constitucionales autónomos, los gobiernos regionales y locales, los partidos políticos y las instituciones representativas de la sociedad civil, utilizando metodologías de participación directa y otras diversas de sondeo de opinión técnicamente válidas.
12. Recibir y orientar las iniciativas del sector privado y, previa evaluación, articular sus requerimientos de decisiones en cuanto a promoción y apoyo del Estado, guardando coherencia con los objetivos de desarrollo nacional.
13. Promover la armonización de la formulación de planes y políticas de desarrollo multisectorial, sectorial y territorial con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional.
14. Coordinar con los órganos responsables la unificación de criterios y metodologías para la elaboración de líneas de base, indicadores y toda información relevante que sirve de insumo para la toma de decisiones en materia de planeamiento estratégico y definición de planes y políticas.
15. Coordinar con el Consejo de Seguridad Nacional con la finalidad de integrar los objetivos de seguridad nacional al Plan Estratégico de Desarrollo Nacional.

## EN SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

16. Desarrollar el seguimiento y la evaluación de la gestión estratégica del Estado, que comprende el seguimiento y la evaluación de los planes y políticas, los objetivos, los programas y los proyectos prioritarios de desarrollo nacional, en coordinación con los órganos del sistema, e informar en forma periódica al Presidente de la República y al Presidente del Consejo de Ministros sobre sus avances, obstáculos y oportunidades y el nivel de cumplimiento de resultados esperados.
17. Informar en forma periódica o a su solicitud al Presidente de la República y al Presidente del Consejo de Ministros sobre la situación económica, social, ambiental e institucional del país con relación al Plan Estratégico de Desarrollo Nacional y los planes multisectoriales, sectoriales, institucionales y territoriales (Decreto Legislativo 1088, 2008).

### **2.2.4. SISTEMA NACIONAL DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (SINAPLAN)**

Es el conjunto articulado e integrado de órganos, subsistemas y relaciones funcionales cuya finalidad es coordinar y viabilizar el proceso de planeamiento estratégico nacional para promover y orientar el desarrollo armónico y sostenido del país.

#### **2.2.4.1. ESTRUCTURA GENERAL DEL SINAPLAN**

El Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico está integrado por:

1. El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, como órgano rector del Sistema;
2. Los órganos del gobierno nacional y, con salvaguarda de su autonomía, de los demás poderes del Estado, de los organismos constitucionales

autónomos y de los gobiernos regionales y locales con responsabilidades y competencias en el planeamiento estratégico; y

3. El Foro del Acuerdo Nacional, que actúa como instancia de concertación de la planificación estratégica nacional cuando su intervención es solicitada, en su orden, por el Presidente del Consejo de Ministros o el Presidente del Consejo Directivo del CEPLAN.

Entidades que conforman el SINAPLAN		
Entidades		Cantidad
Poder Ejecutivo (PE)	Ministerios	19
	Entidades Publicas (PL)	73
Poder Legislativo (PL)	Congreso de la Republica	1
Poder Judicial (PJ)	Poder Judicial	1
	Academia de la Magistratura	1
Organismos Constitucionales Autonomos (OCA)	BCR, CNM, CGR, DP, JNE, ONPE, RENIEC, MPFN, SBS, TC y Universidades Nacionales	55
Gobierno Sub Nacional	Gobiernos Regionales (GR)	26
	Gobiernos Locales (GL) Municipalidades Provinciales y Distritales	1864
Foro del Acuerdo Nacional	Partidos Politicos y Organizaciones de la Sociedad Civil	36

**Figura 3:** Entidades que conforman el SINAPLAN.

FUENTE: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011.

#### 2.2.4.2. OBJETIVOS DEL SINAPLAN

Son objetivos del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico:

1. Constituirse en el espacio institucionalizado para la definición concertada de una visión de futuro compartida y de los objetivos y planes estratégicos para el desarrollo nacional armónico, sustentable, sostenido y descentralizado del país.
2. Articular e integrar en forma coherente y concertada las diferentes propuestas y opiniones para la elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional y los planes nacionales, sectoriales, institucionales y



subnacionales, así como las orientaciones, los métodos, los procesos y los instrumentos para el planeamiento estratégico.

3. Promover y articular los programas de fortalecimiento de capacidades para el planeamiento estratégico.
4. Desarrollar los procesos y las acciones para el monitoreo de la gestión para resultados de mediano y largo plazo, en coordinación con el Consejo Nacional de Competitividad, basada en los diferentes instrumentos de planeamiento estratégico y con orientación hacia la promoción de la modernización administrativa y el logro de estándares de eficiencia al servicio del ciudadano, así como de la mejora de los índices de competitividad del país para aprovechar las oportunidades que la dinámica internacional ofrece en el marco de los tratados internacionales de promoción, asociación y cooperación económica y comercial de los que el Perú es parte.
5. Promover la cooperación y acuerdos entre los sectores público y privado en el proceso de formulación de los planes estratégicos nacionales, sectoriales, institucionales y subnacionales, así como en la ejecución de los programas y proyectos priorizados en esos ámbitos, para asegurar el desarrollo nacional y la mejora constante de la competitividad del país.
6. Promover la formulación de planes estratégicos, programas y proyectos con visión prospectiva de mediano y largo plazo, así como el desarrollo de los aspectos teóricos que los sustentan, aplicando un enfoque nacional contextualizado en el ámbito internacional, con prioridad en las relaciones y oportunidades que tienen su origen en los acuerdos internacionales de los que el Perú es parte (Decreto Legislativo 1088, 2008).

## **2.2.5. EL PROCESO DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO SEGÚN EL CEPLAN**

### **2.2.5.1. DEFINICIÓN DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

El planeamiento estratégico es el proceso sistemático construido sobre el análisis continuo de la situación actual y del pensamiento orientado al futuro, el cual genera información para la toma de decisiones con el fin de lograr los objetivos estratégicos establecidos.

### **2.2.5.2. CARACTERÍSTICAS DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

Según la Directiva N° 001-2014-CEPLAN:

- Constituye el primer pilar de la gestión pública por resultados.
- Orienta y brinda información para la programación presupuestal multianual.
- Contribuye el desarrollo de una cultura de seguimiento en la gestión pública.
- Incorpora el análisis prospectivo.
- Instrumentaliza las políticas públicas considerando el contexto económico, social, territorial y político.
- Produce planes estratégicos que se actualizan sobre la base del análisis continuo de la situación actual y del pensamiento orientado al futuro.

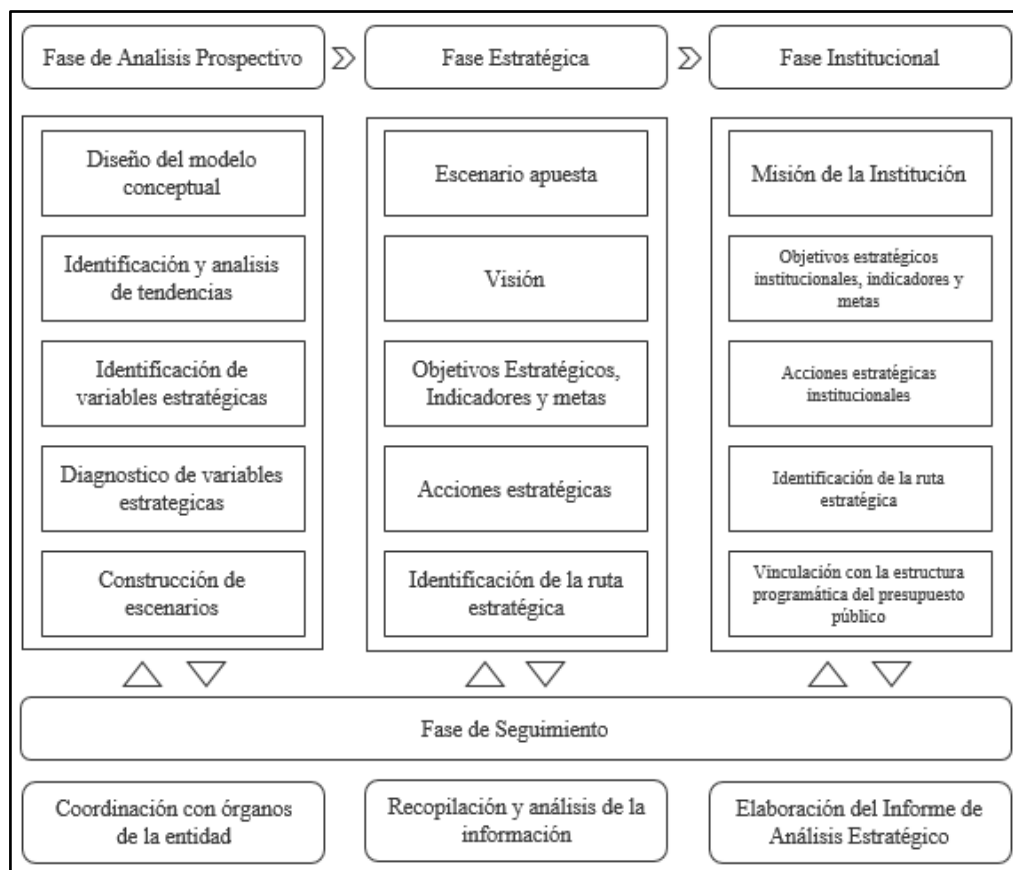
### **2.2.5.3. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y EQUILIBRIO FISCAL**

El proceso de planeamiento estratégico, sus instrumentos, contenidos y documentos resultantes no constituyen causa o justificación de alteración del equilibrio fiscal.

Los objetivos estratégicos, acciones, riesgos y oportunidades identificados en el proceso de planeamiento estratégico se deberán gestionar en el marco del presupuesto asignado.

### 2.2.5.4. FASES DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

El proceso del planeamiento estratégico se desarrolla a través de las siguientes fases.



**Figura 4:** Fases del proceso de planeamiento.  
FUENTE: Directiva N° 001-2014-CEPLAN, 2014.

#### 2.2.5.4.1. FASE DE ANÁLISIS PROSPECTIVO

Se analiza el sector o territorio y su entorno, identificando tendencias y variables estratégicas para construir escenarios futuros, evaluando oportunidades y riesgos.

La finalidad del análisis prospectivo es anticiparse a los futuros riesgos y oportunidades, para facilitar su gestión y aprovechamiento, respectivamente. Su propósito es promover el pensamiento estratégico anticipado de los gestores públicos, para la toma de decisiones.

#### **2.2.5.4.2. FASE ESTRATÉGICA**

Se construye el escenario apuesta, se formula la visión, los objetivos estratégicos con sus correspondientes indicadores y metas, asimismo, se identifican las acciones estratégicas y se construye una ruta estratégica sobre la base de las mismas.

En esta fase se produce la articulación de los objetivos del sector o territorio con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional-PEDN.

#### **2.2.5.4.3. FASE INSTITUCIONAL**

Se determina la misión institucional, los objetivos estratégicos institucionales, con sus correspondientes indicadores y metas; asimismo, de identifican las acciones estratégicas institucionales y se construye una ruta estratégica institucional.

Asimismo, las acciones estratégicas institucionales se desagregan en actividades y se vinculan con el Sistema de Presupuesto Público a través de la estructura programática.

En esta fase se articulan los objetivos estratégicos sectoriales o territoriales con los respectivos objetivos estratégicos institucionales.

#### **2.2.5.4.4. FASE DE SEGUIMIENTO**

Contribuye al logro de los objetivos estratégicos a través del control y evaluación continua de las metas con el fin de retroalimentar el proceso de planeamiento estratégico. Asimismo, considera el seguimiento a los riesgos y oportunidades identificados en la fase de análisis prospectivo.

En función del resultado de las mediciones realizadas, se podrán adoptar decisiones estratégicas u operativas, orientadas a asegurar el logro de los objetivos y las metas.

La Fase de seguimiento es responsabilidad de los órganos de planeamiento estratégico. En las entidades de la administración pública donde exista un Órgano de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación, o quien haga sus veces, distinto al Órgano de Planeamiento Estratégico, esta función deberá realizarse de manera coordinada.

#### **2.2.5.5. PLAN ESTRATÉGICO SECTORIAL MULTIANUAL-PESEM**

El PESEM es el documento elaborado por los Ministerios del Poder Ejecutivo para cada sector bajo su rectoría. Se redacta en la fase estratégica y utiliza información generada en la fase de análisis prospectivo. Este documento presenta la estrategia del desarrollo del sector para el logro de los objetivos establecidos en el PEDN y tomara como referencia el Marco Macroeconómico Multianual-MMM que elabora el Ministerio de Economía y Finanzas cada año. EL PESEM se elabora para un periodo de 5 años.

El PESEM contiene la síntesis del análisis prospectivo, el escenario apuesta, la visión del sector, los objetivos estratégicos sectoriales, indicadores y metas, las acciones estratégicas, la ruta estratégica y la relación de proyectos de inversión pública de impacto sectorial.

#### **2.2.5.6. PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO-PDC**

El Plan de Desarrollo Concertado es el documento elaborado por los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales para sus respectivos ámbitos territoriales.

Los Gobiernos Regionales redactaran el documento en la fase estratégica utilizando la información generada en su fase de análisis prospectivo, así como la información provista por los sectores en su proceso de planeamiento estratégico, respecto a sus competencias compartidas. Tomará como referencia

el Marco Macroeconómico Multianual-MMM que elabora el Ministerio de Economía y Finanzas cada año.

Los Planes de Desarrollo Concertado de los Gobiernos Locales se redactarán en la fase estratégica utilizando la información generada en las fases de análisis prospectivo y estratégica realizadas por los Gobiernos Regionales y por los sectores, respecto a sus competencias compartidas.

Este documento presenta la estrategia de desarrollo concertada del territorio para el logro de los objetivos establecidos en el PEDN, así como lo objetivos establecidos en los PESEM respecto a las competencias compartidas. Además, en el caso de Gobiernos Locales deberá contribuir al logro de los objetivos establecidos en el Plan de Desarrollo Regional Concertado, según corresponda.

El PDRC contiene la síntesis del análisis prospectivo, el escenario apuesta, la visión del territorio, los objetivos estratégicos, indicadores y metas, las acciones estratégicas, la ruta estratégica y la relación de proyectos de inversión pública de impacto territorial. El PDLC contiene la visión del territorio, los objetivos estratégicos, las acciones estratégicas y la ruta estratégica.

EL PDC se elabora para un periodo de 08 años.

#### **2.2.5.7. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL-PEI**

El PEI es el documento elaborado por las entidades de la administración pública que se redacta en la fase institucional y utiliza la información generada en la fase estratégica del sector al que pertenece o del territorio al que está vinculado. Este documento desarrolla las acciones estratégicas de la entidad

para el logro de los objetivos establecidos en el PESEM o PDC, según sea el caso.

EL PEI contiene la síntesis de la fase estratégica, la misión, los objetivos estratégicos institucionales, indicadores, metas anuales, las acciones estratégicas y la ruta estratégica.

El PEI se elabora anualmente para un periodo de 03 años.

#### 2.2.5.8. PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL-POI

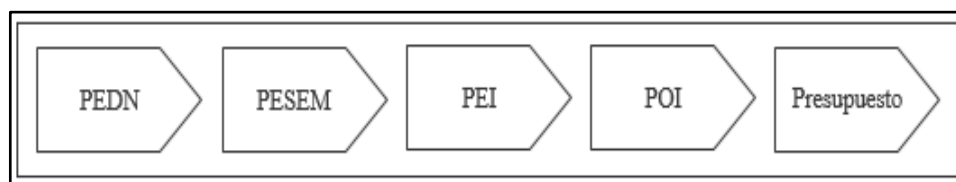
El POI es el documento elaborado por las entidades de la administración pública que toma como base la información generada en el Plan Estratégico Institucional. Este documento desagrega las acciones estratégicas identificadas en el PEI en actividades para un periodo determinado.

Esta información contribuirá a la gestión de la entidad para el logro de sus objetivos estratégicos. Asimismo, la acción estratégica debe vincularse con el Sistema de Presupuesto Público.

El POI se elabora para un periodo de 01 año.

#### 2.2.5.9. CADENA DE PLANES ESTRATÉGICOS

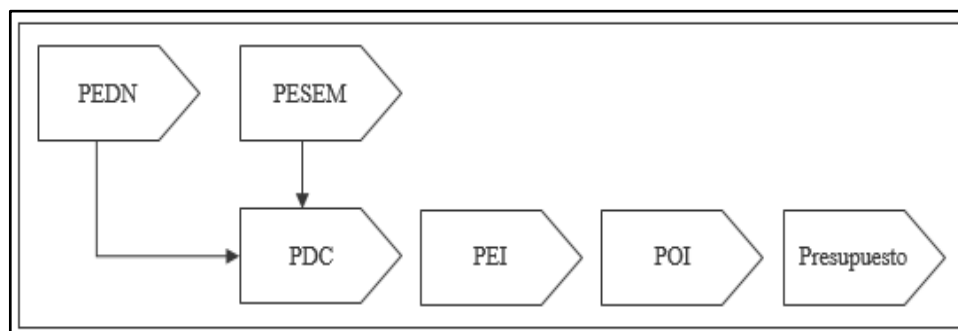
1. Para los sectores y sus correspondientes Organismos Públicos Adscritos, la articulación del planeamiento estratégico con el presupuesto se materializa en la siguiente cadena de planes estratégicos: PEDN - PESEM – PEI – POI - Presupuesto.



**Figura 5:** Cadenas de planes estratégicos para sectores.

FUENTE: Directiva N° 001-2014-CEPLAN, 2014.

2. Para los Gobiernos Regionales y Locales y sus correspondientes Organismos Públicos Adscritos, la articulación del planeamiento estratégico con el presupuesto se materializa en la siguiente cadena de planes estratégicos: PEDN – PESEM - PDRC / PDLC – PEI – POI - Presupuesto.



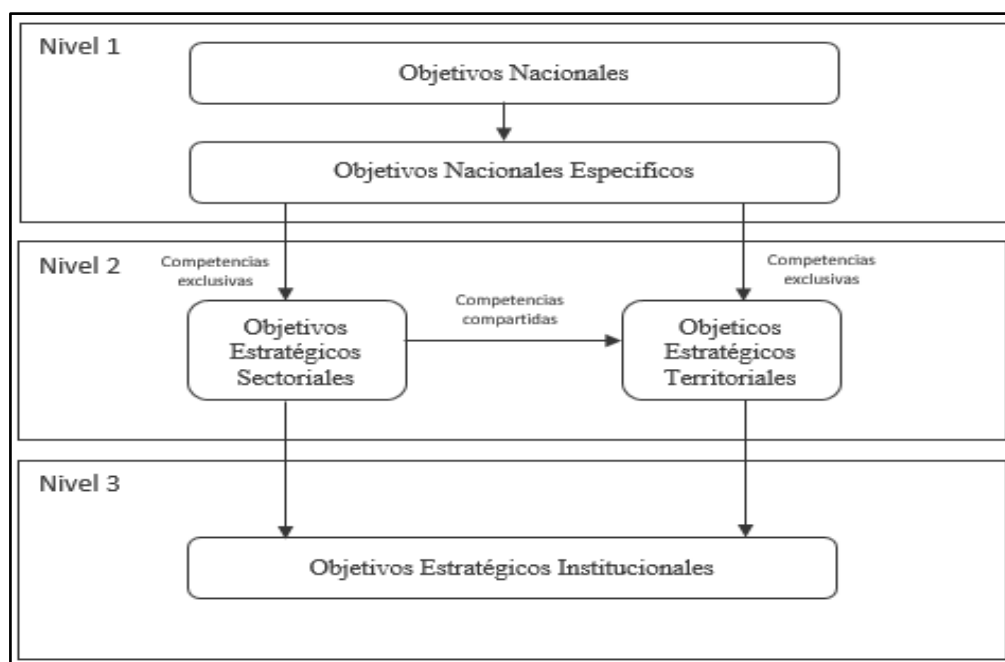
**Figura 6:** Cadenas de planes estratégicos para territorios.  
FUENTE: Directiva N° 001-2014-CEPLAN, 2014.

#### 2.2.5.10. NIVELES DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los niveles de objetivos estratégicos y sus correspondientes indicadores y metas son:

- Nivel 1: Está conformado por los objetivos nacionales y objetivos nacionales específicos establecidos en el PEDN. Los objetivos nacionales específicos contribuyen a los objetivos nacionales.
- Nivel 2: Está conformado por los objetivos estratégicos sectoriales y territoriales. Los objetivos estratégicos sectoriales tendrán alcance nacional en el marco de su rectoría y los objetivos estratégicos territoriales tienen alcance dentro de su territorio conforme a sus competencias.
- Nivel 3: Está conformado por los objetivos institucionales. El objetivo institucional debe articularse a los objetivos estratégicos sectoriales o territoriales, según corresponda en cada caso.





**Figura 7:** Niveles de objetivos estratégicos.

FUENTE: Directiva N° 001-2014-CEPLAN, 2014.

### 2.2.5.11. ARTICULACIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS

Los planes estratégicos se articulan a través de sus objetivos estratégicos y sus correspondientes indicadores y metas.

En el caso de las competencias compartidas, las metas se establecen de manera coordinada entre el órgano rector y las entidades de la administración pública que comparten responsabilidad para el cumplimiento del objetivo estratégico correspondiente.

#### 1. Articulación del PESEM con el PEDN

Esta articulación es de dos formas:

- El indicador que corresponde al objetivo estratégico sectorial es igual al indicador del objetivo nacional específico; o
- El indicador que corresponde al objetivo estratégico sectorial tiene una relación de causalidad con el indicador del objetivo nacional específico.

#### 2. Articulación del PDC con el PESEM y el PEDN

En el caso de las competencias exclusivas, el indicador que corresponde al objetivo estratégico territorial se articula al indicador del objetivo nacional específico, limitado a su territorio. Esta articulación es de dos formas:

- El indicador que corresponde al objetivo estratégico territorial es igual al indicador del objetivo nacional específico; o
- El indicador que corresponde al objetivo estratégico territorial tiene una relación de causalidad con el indicador del objetivo nacional específico.

En el caso de las competencias compartidas, el indicador que corresponde al objetivo estratégico territorial es igual al indicador del objetivo estratégico sectorial limitado a su territorio.

En el caso de las competencias compartidas de los Gobiernos Locales, el indicador que corresponde al objetivo estratégico territorial debe ser igual al indicador del objetivo estratégico sectorial, regional o provincial, según corresponda.

### 3. Articulación del PEI con el PDC/PESEM

Esta articulación es de dos formas:

- El indicador que corresponde al objetivo estratégico institucional es igual al indicador del objetivo estratégico sectorial o territorial; o
- El indicador que corresponde al objetivo estratégico institucional tiene una relación de causalidad con el indicador del objetivo estratégico sectorial o territorial.

#### **2.2.5.12. VINCULACIÓN DEL PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO CON EL PRESUPUESTO**

Los objetivos estratégicos identificados como parte del proceso de planeamiento estratégico que tengan correspondencia con los programas presupuestales deben utilizar los indicadores del programa presupuestal. Asimismo, en estos casos, las acciones estratégicas que se derivan de los objetivos estratégicos se vincularán a los productos o actividades del programa presupuestal identificado, en lo que corresponda de acuerdo a las competencias de la entidad.

En el caso de los objetivos estratégicos que no tengan correspondencia con un programa presupuestal, éstos no constituyen por sí mismos, justificación para sustentar una propuesta de programa presupuestal.

#### **2.2.5.13. PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y GESTIÓN INSTITUCIONAL**

Los órganos de línea y unidades orgánicas deberán implementar las acciones establecidas por la entidad para lograr los objetivos estratégicos aprobados en su PEI, en el marco de la normatividad de los Sistemas Administrativos y Funcionales (Directiva N° 001-2014-CEPLAN, 2014).

#### **2.2.6. LOS BOMBEROS EN EL PERÚ**

En el Perú, se tiene conocimiento que en el tiempo del Virrey Amat en vista de los continuos incendios que se producían en Lima y Callao, se les encarga a los vigilantes que hacían rondas por las noches den aviso a la ciudad para que se presenten los maestros carpinteros, albañiles, médicos y aguadores con sus toneles y baldes para conjurar el fuego, bajo pena de castigo en caso de no hacerlo.

Lima contaba con acequias en las calles y al darse la alarma por los vigilantes, de acuerdo al sector donde ocurría la emergencia, las campanas de la iglesia de la zona se echaban a toca comunicando a la población de la emergencia, quienes se volcaban con baldes y otros utensilios.

Al ascender al poder el Gran Mariscal Castilla se dio cuenta que se carecía de los medios indispensables para defender a la población en caso de un incendio, ordenando la compra de bombas necesarias y en el año 1845 se dispuso la organización de un cuerpo de bomberos compuesto de 50 hombres de la policía a los cuales se les instruía debidamente con respecto a las obligaciones que les competía.

Es así que el 05 de diciembre de 1860, se funda la primera Compañía de Bomberos en el Callao con el nombre de Chalaca N° 01, compuesto de 50 jóvenes del primer puerto y varios de nacionalidad inglesa, siendo su primer jefe Arthur M. Wholey, y contaba con una bomba de brazos y un carro de mangueras (gallo), cabe mencionar que esta compañía autorizaba la formación de un club deportivo y como en 1868 existía una en la localidad compuesto por la más destacada juventud que se denominaba Club Unión, se consiguió la fusión de ambas instituciones, acordándose desde entonces denominarla Compañía Nacional de Bomberos Voluntarios Unión Chalaca.

Ante el inminente bombardeo de la escuadra española al Puerto del Callao la colonia italiana de la capital funda el 15 de abril de 1866 la Compañía Italiana de Bomberos Roma N° 2, siendo si primer jefe Francesco Cipriani, teniendo como material una bomba a brazos, un carro de mangueras (gallo, un carro de escaleras y un pelotón de hacheros).

Asimismo, la Colonia Francesa se organiza y se reúne con el alcalde de Lima, para manifestarle que deseaban formar una compañía ante la amenaza del Puerto del Callao, así que se funda la Compañía de Bomberos France N° 3 con un personal de 140 voluntarios, una bomba de brazos y un carro de mangueras.

El alcalde de Lima hizo una invitación a la juventud de Lima para fundar la Compañía de Bomberos compuesta por peruanos, fundándose el 21 de abril de 1866 la Compañía de Bomberos Municipal Lima, que en la actualidad es Lima N° 4, siendo su primer jefe el Sr. Francisco Lazo recibiendo del gobierno del General Mariano Ignacio Prado los materiales, uniformes y un subsidio.

El primer héroe del Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú, fue Juan Antonio Alarco Espinoza, de los registros de la hoy Compañía de Bomberos Voluntarios Lima N° 4; quien murió en la Torre de la Merced durante el Combate del Dos de Mayo (CGBVP D. G., 2005).

#### **2.2.6.1. SER BOMBERO Y SER MUJER, UNA TAREA SOLO PARA VALIENTES**

La historia de la humanidad en todos los tiempos, esta embellecida por la presencia de la mujer, en los campos de batalla, en la ciencia, en la poesía, en la santidad, en la guerra antigua y moderna, siempre ilumina el espacio el valor incomparable de la mujer. En el hogar, es la mujer la conductora de esa nave maravillosa, con cuya inteligencia, amor y sabiduría, nos conduce por los caminos de la felicidad y de la grandeza. El CGBVP no podía ser la excepción. En la sublime misión del bombero no puede dejarse de reconocer el valor de la mujer esta noble función; lo vivimos en nuestros propios hogares.

La presencia de la mujer en el CGBVP nació en el Callao, cuna del bomberismo nacional, fue la Benemérita Compañía Italiana de Bomberos

Voluntarios Italia N° 5 del Callao, quien tuvo la feliz iniciativa de crear la primera Brigada Femenina de Bomberas y Auxiliarias, así se denominaba.

Estaba compuesta exclusivamente por mujeres y se erigió como cuarta generación de bomberas, pues sus bisabuelos, sus abuelos y padres fueron también bomberos de la Italia. El creador de esta primera Brigada Voluntaria Femenina fue el Comandante CBP. Virgilio Airaldi Panettire, entonces Comandante Activo de la Bomba Italia y años más tarde Comandante General del CGBVP (Coz, 2009).

El rol de la mujer en la sociedad está cambiando poco a poco y para bien. El empoderamiento del otrora “sexo débil” ha ganado su espacio en el inconsciente colectivo a punta de tesón y esfuerzo y a diferencia de antaño, ahora las mujeres ocupan roles que antes eran exclusivos para el género masculino (Sequeiros, 2016)

Más de siete mil mujeres integran a la fecha el CGBVP, participando activamente en el salvamento de vidas en peligro a nivel nacional, y comandando a varias Compañías de Bomberos conformadas mayoritariamente por varones.

Según la Dirección General del Voluntariado del CGBVP, de los 17,367 efectivos en servicio activo, un total de 7,141 son mujeres especializadas en rescate vehicular, lucha contra incendios, primeros auxilios, rescate con cuerdas en altura, incidentes con materiales peligrosos, manejo de autobombas y escalas telescópicas, entre otros.

La mayor cantidad está en la V Comandancia Departamental Callao (738 mujeres-bombero). Recordemos que en el primer puerto de la República se

fundó la primera Compañía de Bomberos Voluntarios en 1860, y en 1969 se creó la primera brigada de mujeres bomberas.

En segundo lugar figura la IV Comandancia Departamental Lima Centro, con 504 “Damas de Fuego” que tienen la responsabilidad de resguardar el centro histórico de la capital y los principales edificios públicos, como por ejemplo el Palacio de Gobierno, el Congreso de la República, el Palacio de Justicia o el Ministerio de Economía y Finanzas.

La XXIV Comandancia Departamental Lima Sur que cubre servicio desde Miraflores hasta Cañete dispone de 382 mujeres-bombero, en tanto la XXV Comandancia Departamental Lima Norte, que atiende emergencias desde el distrito de San Martín de Porres hasta Pativilca, cuenta con 320 mujeres-bombero.

Las Comandancias Departamentales que cuentan con la menor cantidad de damas son la XXII de Amazonas, con apenas 6 mujeres-bombero; la XII de Ucayali, con 17 mujeres-bombero; y la XVIII de Tumbes, con solamente 29 efectivos del sexo femenino.

En cuanto al liderazgo, son mujeres las que, en su condición de Primera o Segunda Jefa de Unidad se encuentran al comando de las Compañías de Bomberos en Lima y Callao (Zavaleta , 2018).

Por ejemplo, en La Punta son 34, Chancay 80, La Molina 96, Ventanilla 75, Mala 111, San Juan de Miraflores 120, Punta Negra 125, Lurín 129 y Surco 134.

En el aspecto técnico-operativo, la preparación de una bombera es exactamente igual a la que recibe un bombero, es decir, las normas y su aplicación son las mismas para hombres y mujeres que integran las filas del

CGBVP, no hay diferencia ni consideraciones distintas durante el proceso de entrenamiento practico y/o de capacitación teórica respecto de los Cursos para Bomberos Alumnos que anualmente lleva a cabo la institución. Y es que no podría ser de otra manera, ya que, en el momento de combatir un incendio, rescatar una víctima atrapada, o brindar una atención de urgencia médica pre hospitalaria, ele efectivo bombero, sea hombre o mujer, deberá tener capacidad de respuesta inmediata, serena y eficiente. En una situación de riesgo entran en juego aptitudes de vital importancia como los reflejos, intuición, pericia y psicología. Todos estos elementos están presentes en una estrategia de salvamento. Por ello los bomberos peruanos, sin distingo del sexo, reciben por igual el entrenamiento y capacitación adecuadas para enfrentar con éxitos situaciones de emergencia (Coz, 2009).

#### **2.2.6.2. LAS NECESIDADES DE LOS BOMBEROS**

Los hombres de rojo nos protegen las 24 horas pese a las carencias a las que se tienen que enfrentar durante las emergencias a diario. Éstas van desde la falta de agua, los equipos para ingresar a los incendios hasta un seguro de vida para la protección de sus familiares.

Las precarias condiciones de trabajo en las que se desenvuelven los más de 14 mil bomberos que hay en nuestro territorio causan accidentes letales como la pérdida de miembros del Comando Nacional de Bomberos Voluntarios del Perú. Es por ello que no pueden desenvolverse con éxito en muchas ocasiones por la falta de agua, hidrantes, equipos para ingresar al siniestro y maquinarias. A esto se suma que no cuentan con un seguro de vida en caso de que fallecieran y dejasen desamparados a sus familiares a cargo.



La importante misión que los bomberos han asumido por voluntad propia los convierte en héroes que tienen que lidiar, además, con las carencias que se les presentan en las emergencias. Veamos cuáles son:

1. Hidrantes, las cisternas y el agua: La mayoría de hidrantes que hay en las calles son antiguos y por ende no sirven o están clausurados para evitar el robo del agua. Según el Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima (SEDAPAL) todos estarían habilitados para su uso. Sin embargo, cuando un siniestro ocurre, los bomberos tienen que dar aviso a esta institución para que cierren la tubería que conecta con los caños de las viviendas alrededor de la zona siniestrada. Esto ayuda a que la presión del agua del hidrante a usar aumente y sirva con más efectividad para apagar el fuego.

Perú es uno de los pocos países en el mundo en el que el Cuerpo Nacional de Bomberos utiliza agua potable, apta para el consumo humano para extinguir el fuego pese a que la Autoridad Nacional del Agua (ANA) y el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) declararon en emergencia hídrica a 17 regiones en noviembre del 2017 por 90 días. Normalmente, en otros países de la Tierra, los hombres de rojo trabajan con agua tratada. Para ello, cada gobierno ha ideado una red de contingencia destinada para esta actividad. Además de cápsulas de espuma y helicópteros de bombardeo de éstas.

2. Equipos para extinción de incendios: La indumentaria que visten los bomberos resiste al fuego solo por un lapso de 15 minutos y hasta 300 grados de temperatura. Ésta no es útil para ingresar a una habitación en llamas sino para poder estar cerca éstas y sofocarlas. De lo contrario se desintegraría y culminaría consumiendo también a la persona que la usa. Muchos de los

- equipos que usan los bomberos están deteriorados por su constante uso, antigüedad y falta de renovación de éstos. Los cascos, guantes y overoles que usan son indispensables para lograr su objetivo.
3. Accesibilidad y tránsito en las calles: La falta de personal en el cuerpo médico perjudica sus labores pues también hay un déficit de conductores de máquinas. Es necesario alguien capacitado para manejar a toda velocidad, pues cada minuto es decisivo cuando de una emergencia se trata. Otro grave problema al que se enfrentan los rojos es que los choferes que se transportan por las avenidas tardan en darles paso para que lleguen a su destino. La estrecha accesibilidad en las calles del Centro de Lima, por ejemplo, bloquean su paso y libre tránsito. Es mucho más complicado realizar las labores de rescate y extinción del fuego cuando no pueden ingresar a la zona del accidente junto al vehículo.
  4. Falta de personal: Durante el día, los miembros del comando trabajan en diferentes rubros y la mayoría de ellos suelen cubrir turnos por la noche. Las emergencias que ocurren al comenzar el día tardan en cubrirse hasta en una hora o más tiempo. Como ocurrió en el último incendio en Las Malvinas, a causa de que no hay suficientes bomberos en el turno de la mañana para poder abastecerse frente al menos 20 emergencias que se presentan durante este tiempo.
  5. Seguro de vida: En los últimos 20 años 3 bomberos han fallecido y sus familiares han quedado desprotegidos. Esto porque ellos no cuentan con un seguro de salud para tratar lesiones producto del trabajo que realizan ni con uno de vida, pese a que la labor que ejercen es altamente peligrosa. En caso de que fallezcan y tengan algún pariente a cargo, quedaría totalmente

desprotegido. En otros países del globo, los bomberos reciben un sueldo, cuentan con un seguro de vida que garantiza la protección de su familia y con equipos en óptimo estado para su mejor desempeño (Delta, 2017).

6. Vehículos inoperativos: De acuerdo con los informes de esta entidad, el 50% del parque automotor del CGBVP está fuera de servicio. Además, en su mayoría los vehículos son de segundo uso o tienen una antigüedad superior a los 20 años. Por esta situación, las unidades de transporte ocasionan un elevado costo por mantenimiento y reparaciones.

Según los estudios a nivel nacional, la falta de repuestos afecta a alrededor del 15% de las unidades de transporte. Entre tanto, el 35% se encuentra paralizado por constantes fallas técnicas. Esta situación hace imposible que cada compañía de bomberos atienda su jurisdicción con la flota que administra. Y ante una o más emergencias, las unidades de diferentes compañías deben apoyar a diferentes jurisdicciones. En la actualidad, las 179 compañías de bomberos de todo el país utilizan 703 vehículos. De esta flota, 522 unidades están destinadas al trabajo de emergencias: ambulancias, autobombas, carros motobomba, unidades médicas, vehículos de rescate, de escalas o aéreas y unidades eléctricas (La Republica, 2004).

#### **2.2.7. BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

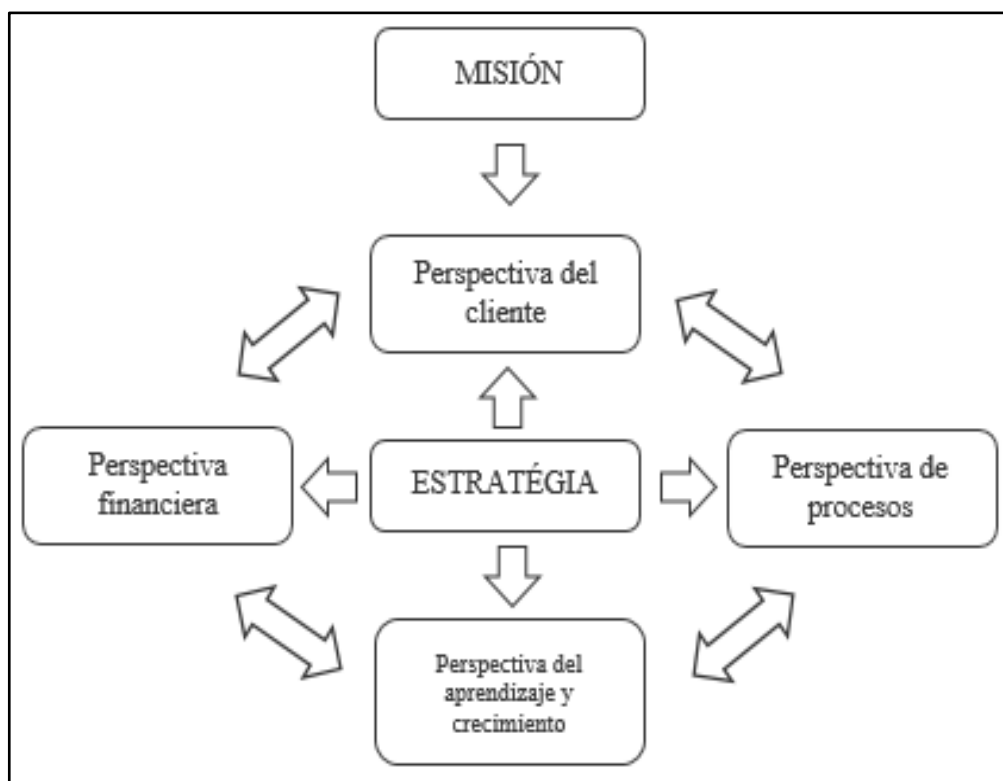
El Balaced Scorecard es un sistema gerencial que vincula el logro de las metas estratégicas a largo plazo con las operaciones diarias de una organización, el cuadro de mando integral mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento.

Debemos considerar que el balanced scorecard es una herramienta de gestión que traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica (Kaplan & Norton, 1996).

#### **2.2.7.1. BALANCE SCORECARD EN ENTIDADES PÚBLICAS O SIN FINES DE LUCRO**

Si bien el Balanced Scorecard es una es una herramienta de gestión organizacional pensada inicialmente para el campo empresarial privado, la metodología es susceptible de adaptación para lograr resultados en el sector público. Una de las ventajas fundamentales del BSC es que permite alinear toda la estrategia de cualquier organización con su misión y su visión. Ahora bien, en el sector público se debe tener en cuenta que el Plan Estratégico Institucional de las entidades debe alinearse al mismo tiempo con la misión sectorial, territorial y nacional del gobierno, en este sentido, el BSC se convierte en una herramienta útil para enfocar correctamente todos los esfuerzos en la planeación estratégica cumpliendo con objetivos a mayor escala al nivel del país. Teniendo claridad al respecto, es hora de comprender cómo funcionan las perspectivas para organizaciones públicas y sin fines de lucro.

### 2.2.7.2. PERSPECTIVAS DEL BSC EN EL SECTOR PÚBLICO Y SIN FINES DE LUCRO



**Figura 8:** Estructura del BSC en el sector público.

FUENTE: Niven, 2003.

#### 2.2.7.2.1. PERSPECTIVA DEL CLIENTE

La perspectiva del cliente es tal vez la perspectiva que más diferencias establece con el manejo del BSC en el sector privado. En primer lugar, la perspectiva del cliente se pone en lo más alto del mapa estratégico y es la prioridad en el sector público. Aquí es fundamental que la organización determine a quién aspira servir y cuáles son los requerimientos que mejor se pueden satisfacer, la perspectiva del cliente se transforma en una perspectiva de la comunidad, pues se relaciona con la habilidad de la organización para otorgar bienes y servicios de calidad a la ciudadanía y no necesariamente a accionistas como sucede en el BSC del sector privado.

Ahora bien, volvamos al hecho de que para esta perspectiva es necesario establecer a quién aspira a servir la organización. Sabemos que las entidades públicas son distintas, diversas y tienen distintas funciones, un ejemplo: ¿las agencias de aplicación de leyes podrían considerar a los criminales como sus clientes? o ¿son los contribuyentes los beneficiarios de estas entidades? La respuesta puede ser positiva en ambos casos. La buena noticia es que en el sector público esta perspectiva permite establecer varios grupos de clientes a los cuales debe satisfacer y por lo tanto existirán distintos indicadores que medirán la gestión relacionada con cada tipo de cliente.

#### **2.2.7.2.2. PERSPECTIVA FINANCIERA**

Conociendo que lo más importante para el sector público y sin fines de lucro son sus clientes, valdrá la pena decir que ninguna organización podrá satisfacer las necesidades de la comunidad sin los recursos financieros necesarios. Dentro de esta perspectiva se debe procurar que la entidad asigne adecuadamente los recursos a aquellas acciones estratégicas que mayor impacto tengan en el bienestar común. Así, los indicadores financieros del BSC en el sector público tendrán una relación directa con la calidad de los servicios y la percepción que los ciudadanos tengan de la entidad.

#### **2.2.7.2.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS**

Como hemos observado, todas las perspectivas del BSC en el sector público y sin fines de lucro se relaciona directa o indirectamente con los resultados que puedan obtenerse en la perspectiva del cliente, la perspectiva de procesos no es la excepción. Esta perspectiva es fundamental en el bienestar de la ciudadanía en tanto permite satisfacer los objetivos y expectativas de los

ciudadanos por medio de procesos clave. Al elegir objetivos e indicadores para la perspectiva de procesos es clave medir solo aquellos procesos que se alineen con los objetivos e indicadores de la perspectiva del cliente. Lo fundamental aquí, es analizar y optimizar todos aquellos procesos internos que entreguen valor a la comunidad.

#### **2.2.7.2.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

Las entidades públicas dependen en gran medida de las competencias, dedicación y alineación de sus trabajadores para cumplir con sus objetivos socialmente relevantes. Teniendo esto en cuenta, esta perspectiva centra su atención en el mejoramiento continuo de las habilidades y desempeño de los servidores públicos. El éxito de la infraestructura organizacional depende en gran medida de los empleados, pues es a partir de un personal capacitado que las entidades proporcionarán satisfacción a sus grupos de clientes, invertirán de forma responsable sus recursos y mejorarán sus procesos. Finalmente, servidores públicos motivados impulsarán entidades que cumplan con los objetivos a pequeña y gran escala.

#### **2.2.7.3. NUEVAS PERSPECTIVAS PARA EL SECTOR PUBLICO**

Dentro de la adaptación de la metodología BSC en el sector público y sin fines de lucro, también se hará necesario establecer nuevas perspectivas que permitan analizar de forma incluso más panorámica el funcionamiento de estas organizaciones, a continuación, le presentamos dos de ellas.

##### **2.2.7.3.1. PERSPECTIVA DE GOBERNABILIDAD**

Los proyectos, planes de mejoramiento y políticas públicas no siempre nacen del interés de los gobernantes, aquí la influencia de los stakeholders se vuelve muy importante, pues en muchas ocasiones las entidades públicas y sin

finés de lucro deberán tener mucho más en cuenta las necesidades de distintos grupos de interés. Esto representa algo fundamental al momento de generar nuevas perspectivas para el sector público y sin ánimo de lucro.

#### **2.2.7.3.2. PERSPECTIVA DE MARCO LEGAL**

Como es evidente, las entidades públicas y sin ánimo de lucro deben enmarcar todas sus actuaciones dentro del marco legal vigente. Esto, a diferencia del sector privado, puede limitar en gran medida la gestión y autonomía de estas organizaciones.

### **2.3. MARCO CONCEPTUAL**

#### **- PLANEACIÓN**

Es la acción de la elaboración de estrategias que permiten alcanzar una meta ya establecida, para que esto se puede llevar a cabo se requieren de varios elementos, primero se debe comprender y analizar una cosa o situación en específica, para luego pasar a definir los objetivos que se quieren alcanzar, de cierta forma, el planear algo define el lugar o momento en donde se encuentra algo o alguien, plantea a donde se quiere ir e indica paso a paso lo que se debe hacer para llegar hasta allí.

#### **- ESTRATEGIA**

La estrategia es producto de un acto creador, innovador, lógico y aplicable, que genera un grupo de acciones coherentes de asignación de recursos y decisiones tácticas. Estas acciones van encaminadas a lograr que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa en el entorno socioeconómico donde se desenvuelve y mejorar la eficacia de la gestión. Asimismo, asegura que la organización se mantenga “dinámicamente” en la posición de mercado deseada a través del tiempo



#### - PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Es fundamental para todas las organizaciones, independientemente del tamaño que estas tengan; con o sin ánimo de lucro; sean públicas o privadas, todas deben tener una visión que les permita mirar el camino hacia donde se dirigen. En este sentido, planificar estratégicamente conlleva a establecer estrategias de largo plazo y disponer de un adecuado sistema de control de lo planificado para la debida retroalimentación.

#### - GESTIÓN

El termino gestión es utilizado para referirse al conjunto de acciones, o diligencias que permiten la realización de cualquier actividad o deseo. Dicho de otra manera, una gestión se refiere a todos aquellos tramites que se realizan con la finalidad de resolver una situación o materializar un proyecto.

#### - GESTIÓN INSTITUCIONAL

El concepto de gestión hace referencia a la trama en la que se articulan los factores que inciden en la conducción de una institución. El tratamiento de este concepto implica el abordaje de problemas de índole administrativa, organizacionales, de planificación, etc. Sin duda abordar estos problemas permite optimizar los procesos de enseñanza-aprendizaje. El desafío de la gestión es prever el futuro, formular un planeamiento estratégico para el cambio, anticiparse a los problemas promoviendo una respuesta proactiva, entendiendo por proactiva aquella respuesta (decisiones o acciones) que se adelanta a los posibles problemas.

#### - EVALUACIÓN

Proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y mérito de las metas, la planificación, la realización y el

impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados.

#### - ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Por administración pública se entiende la disciplina y también el ámbito de acción en materia de gestión de los recursos del Estado, de las empresas públicas y de las instituciones que componen el patrimonio público.

Se ocupa de gestionar el contacto entre la ciudadanía y el poder público, no solo en las instituciones burocráticas del Estado, sino también en las empresas estatales, en los entes de la salud, en las fuerzas armadas, en la policía, los bomberos, el servicio postal y los parques nacionales, entre otros.

#### - VALORES

Son cualidades que individualizan el modo del ser y el comportamiento de esa persona. Los valores positivos nutren al ser humano hasta el punto de que constituyen una fuente importante de resiliencia frente a las dificultades de la vida y en la toma de decisiones.

#### - PRINCIPIOS

Son el conjunto de normas que forman parte de la ética y constituyen un marco de referencia para el obrar virtuoso. Estos principios remiten a la práctica del bien como un fin que produce felicidad al ser humano como ser racional y libre.

#### - ENFOQUE A RESULTADOS

Consiste en dirigir a todos los actos de una empresa hacia la meta deseada, actuando de forma eficaz, veloz y con urgencia ante decisiones importantes y que son necesarias para satisfacer las peticiones de los clientes (usuarios). Se busca el máximo rendimiento, trabajar superando los propios estándares,

trabajar en equipo para un fin común, adaptarse a cualquier cambio y asumir todos los errores que se cometen en el camino, seguir trabajando y enfocarse de manera rápida en las metas fijadas, aunque esto suponga estar revisando las estrategias de forma continua.

#### - INDICADORES DE DESEMPEÑO

Son una herramienta de gestión que permite analizar los resultados de los procesos de forma más dirigida, con ellos, se hace posible saber: Si las metas han sido alcanzadas, si la utilización de los recursos empresariales ha sido eficaz, que errores se han producido en cada etapa de un proyecto empresarial concreto.

#### - METAS

Es un deseo que se plantea cumplir a largo plazo. Puede establecerse como el resultado final de la planificación, el fin último del proceso.

Al momento de plantear una meta, se piensa en una idea abstracta que se visualiza en el futuro. Generalmente no tiene la intención de cumplirse rápidamente, sino que más bien sirve como una guía que indica hacia dónde queremos ir.

#### - OBJETIVO

Es una acción específica que se quiere ejecutar para conseguir un resultado deseado. Los objetivos son fundamentales en todo proceso de planificación, deben plantearse como algo tangible que requiere acciones detalladas.

Generalmente, los objetivos se establecen como pasos o acciones que conducen hacia el logro de un propósito más grande, que es la meta. El objetivo tiene un límite de tiempo para conseguirlo y también cuenta con otras limitaciones del

contexto actual, es decir, las condiciones dentro de las cuales se declare el objetivo.

- TOMA DE DECISIONES

Es un proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona entre varias alternativas el curso de acción óptimo. Es de gran importancia porque tiene repercusiones internas en la organización en cuanto a bien o servicio, el personal, etc., y externas ya que influye en clientes, proveedores, economía, etc. El proceso, en esencia, permite resolver los distintos desafíos a los que se debe enfrentar una persona o una organización.

- BALANCE SCORECARD

Es una metodología utilizada para definir y hacer seguimiento a la estrategia de una organización. Se basa en un correcto equilibrio y alineación entre los elementos de la estrategia global y los elementos operativos de la misma. Introduce cuatro perspectivas distintas para evaluar el desempeño de la estrategia de una organización: La perspectiva financiera, del cliente, de procesos y de aprendizaje y crecimiento.

- MISIÓN

Es el motivo o la razón de ser por parte de una organización, una empresa o una institución. Este motivo se enfoca en el presente, es decir, es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado.

- VISIÓN

Es la imagen que la organización plantea a largo plazo sobre como espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. La visión debe ser realista, pero puede ser ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo.

- FORTALEZAS

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

- OPORTUNIDADES

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

- DEBILIDADES

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

- AMENAZAS

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

- POLÍTICAS

Es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos. También puede definirse como una manera de ejercer poder con la intención de resolver o minimizar el choque entre los intereses encontrados que se producen dentro de una sociedad

- VALORES CORPORATIVOS

Son elementos propios de cada negocio y corresponden a su cultura organizacional, es decir, a las características competitivas, condiciones del entorno y expectativas de sus grupos de interés como clientes, proveedores,

junta directiva y los empleados. La importancia de fomentar los valores hace parte del ADN y personalidad de la compañía, lo cual se refleja en los comportamientos de los colaboradores.

- **SERVICIO DE CALIDAD**

Toda organización o departamento, ya produzca bienes o servicios, acompaña la entrega de unos u otros con un conjunto de prestaciones accesorias agregadas a la principal. La calidad de servicio supone el ajuste de estas prestaciones accesorias a las necesidades, expectativas y deseos del cliente.

- **EFICIENCIA**

Es “hacer bien las cosas”, es decir, hacer las cosas buscando la mejor relación posible entre los recursos empleados y los resultados obtenidos. La eficiencia tiene que ver con “cómo” se hacen las cosas.

- **EFICACIA**

Es “hacer las cosas correctas”, es decir, hacer las cosas que mejor conducen a la consecución de los resultados. La eficacia tiene que ver con “qué” cosas se hacen.

- **EFFECTIVIDAD**

Es “hacer bien las cosas correctas”, es decir, hacer las cosas de forma eficiente y eficaz. La efectividad tiene que ver con “qué” cosas se hacen y con “cómo” se hacen esas cosas.

- **CUMPLIMIENTO**

Es una función de las organizaciones para garantizar que se respeten las normas y se cumplan las leyes vigentes. Esta función se encarga de asesorar, vigilar y monitorear los riesgos de posibles incumplimientos legales de la entidad. El cumplimiento debe ser parte de la cultura de la organización.

- **SATISFACCIÓN**

Nivel de conformidad de la persona cuando realiza una compra o utiliza un servicio. También es posible definir como el nivel del estado de animo de un individuo que resulta de la comparación entre el rendimiento del producto o servicio con sus expectativas.

- **SINERGIA**

Es un trabajo o un esfuerzo para realizar una determinada tarea muy compleja, y conseguir alcanzar el éxito al final. La sinergia es el momento en el que todo es mayor que la suma de las partes, por tanto, existe un rendimiento mayor o una mayor efectividad que si se actúa por separado.

## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO

La Compañía de Bomberos Ayaviri N° 170 se encuentra ubicado en la Av. Manco Cápac S/N (Ex grifo municipal).

Las instituciones públicas como la Municipalidad Provincial de Melgar, Serenazgo, Juntas Vecinales, Hospital San Juan de Dios, Unidad de Gestión Educativa Local Melgar y el Instituto Superior Pedagógico Público incluido la Cía. N° 170 geográficamente se encuentran ubicados en el distrito de Ayaviri, provincia de Melgar y departamento de Puno.

##### 3.1.1. HISTORIA DE LA CÍA. N° 170

La Cía. De Bomberos Voluntarios de Ayaviri se creó por iniciativa de un grupo de ciudadanos ayavireños desde el año 1996, que gestionaron su creación ante las instancias jerárquicas del Comando Nacional, lográndose la expedición de la Resolución Jefatural N° 225-96-GCGBVP de fecha 19 de noviembre de 1996 donde se reconoce y autoriza el funcionamiento del Comité Organizador de la Compañía de Bomberos Voluntarios del distrito de Ayaviri designando como Supervisor del citado comité al Brig. My. CBP. Gonzalo Loustaunau Silva comandante de la VIII Jefatura regional del CGBVP. Por gestión del Comité Organizador se logra la Resolución de Alcaldía N° 019-99-MPM-A. de fecha 24 de marzo de 1999 donde se otorga en sesión de uso un local amplio más un garaje exclusivo en el Complejo Comercial Filomeno Villalba, propiedad de la Municipalidad Provincial de Melgar para su funcionamiento de la Cía. Reconociendo en su Art. 2. Al Comité Organizador como órgano descentralizado del Comando Nacional del CGBVP constituido como presidente al Sociólogo



Primitivo Salas Velásquez, secretario el Prof. Jorge Tomas Aragón Mamani, tesorero el Sr. Gregorio Fernando Lima Ccoa y como vocal y relacionista público el Sr. Rosendo Mamani Castro. Así mismo, con fecha 19 de noviembre del mismo año se expide la Resolución Jefatural N° 362-99-CGBVP del Comando Nacional donde se designa al Cap. CBP. Felipe Carpio Torres como supervisor del mencionado Comité Organizador. Finalmente, por gestiones y preparación del personal voluntario de Bomberos Alumnos el 31 de diciembre del 2000 se logra la expedición de la Resolución Jefatural N° 534-2000-CGBVP creándose oficialmente la Compañía de Bomberos Voluntarios Ayaviri N° 170, firmado por el Comandante General del Cuerpo de Bomberos Voluntarios del Perú Brig. Gral. CPB. Víctor Potesta Bastante. Habiéndose realizado su inauguración e instalación en la fecha 06 de mayo del 2001 por el Brig. CPB. Edgar Benavente Zaga Comandante de la XX Comandancia Departamental de Puno en ceremonia pública en presencia del Alcalde de la Municipalidad Provincial de Melgar MVZ Bernardo Meza Álvarez y autoridades de la Provincia, designándose como Primer Jefe (e) a la Sub. Tnte. CBP. Maritza Cama Machaca, Segundo Jefe (e) al Secc. CBP. Jorge Tomas Aragón Mamani, quienes se encargaron de la conducción de la Compañía de Bomberos Ayaviri N° 170.

### 3.1.2. MISIÓN

El CGBVP es la autoridad competente en materia de prevención, control y extinción de incendios, realiza acciones de atención de accidentes vehiculares y emergencias médicas, rescate y salvataje de vidas expuestas a peligro. Brinda sus servicios de manera voluntaria a toda la comunidad debido a su vocación de servicio, sensibilidad social, entrega y disciplina.

### 3.1.3. VISIÓN

El CGBVP es una Institución consolidada, científica y técnicamente preparada que cumple con su misión, con equipos y maquinarias modernas que permiten un accionar más rápido y efectivo, con personal voluntario capacitado mediante técnicas actualizadas. La difusión de las recomendaciones sobre accidentes y desastres disminuyó el riesgo de siniestros. El ámbito de acción del CGBVP abarca todo el territorio nacional, incluso las zonas que estaban desprotegidas.

### 3.1.4. OBJETIVOS

EL CGBVP tiene los siguientes objetivos.

- Promover, realizar y coordinar acciones de prevención de incendios y accidentes en general, que puedan poner en peligro la vida de las personas, el medio ambiente y la propiedad privada o pública.
- Desarrollar acciones que permitan combatir, controlar y extinguir incendios, rescatar y salvar personas expuestas a peligro por incendios o accidentes en general, atendiendo las emergencias derivadas de los mismos y prestando atención y asistencia oportuna en la medida de sus posibilidades.
- Participar en las acciones de primera respuesta en salvamento de las personas en caso de desastres de origen natural o antropogénico, bajo los lineamientos establecidos en el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres y el Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana.

### 3.1.5. FUNCIONES

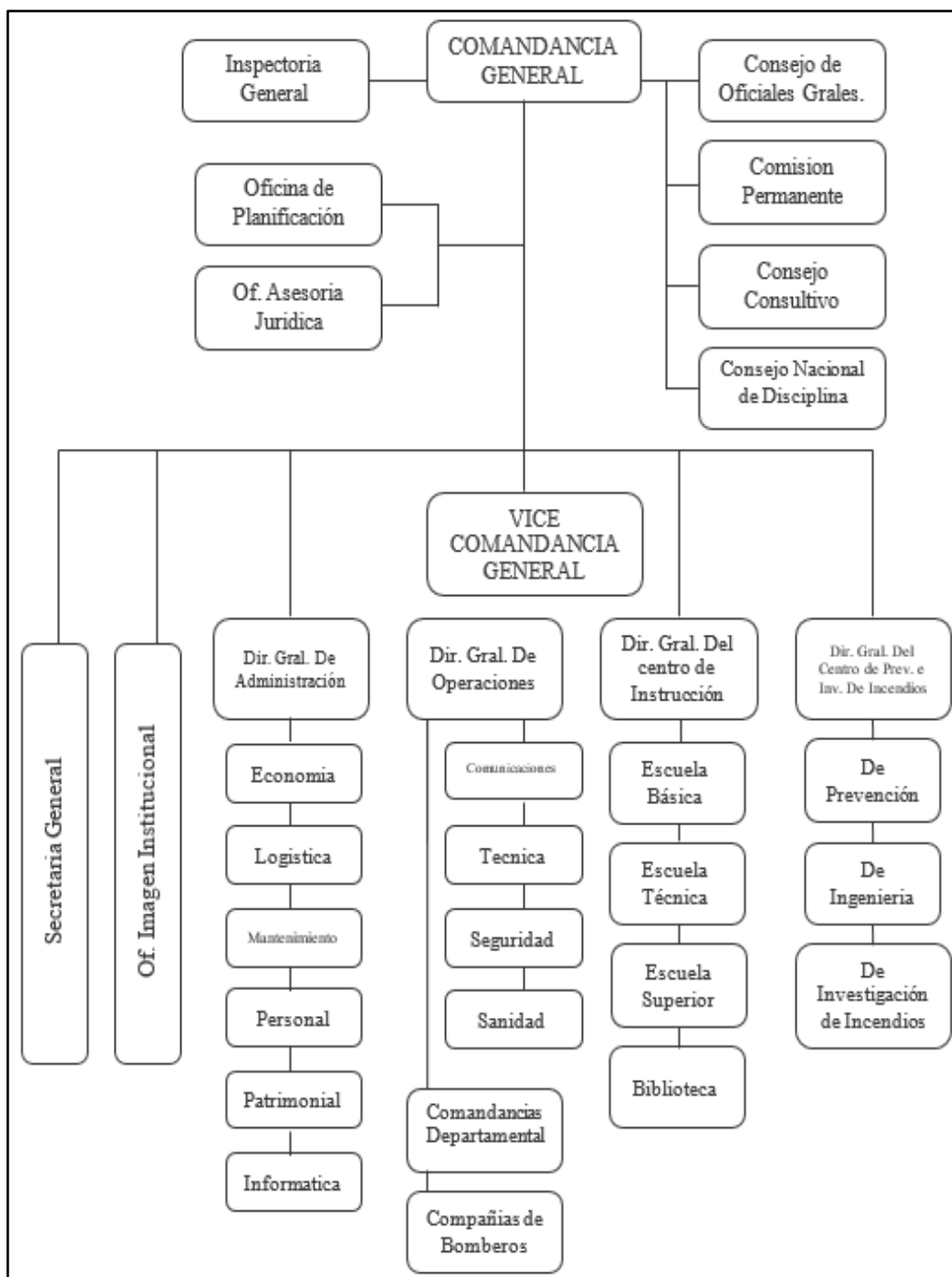
Son funciones del CGBVP las siguientes:

- Ejecutar acciones de prevención de incendios, accidentes e incidentes con materiales peligrosos.

- Coordinar con las entidades públicas o privadas a nivel nacional las acciones de prevención de incendios, accidentes e incidentes con materiales peligrosos.
- Combatir, controlar y extinguir incendios, rescatar personas expuestas a peligro por incendios, siniestros, accidentes, e incidentes con materiales peligrosos y atender las emergencias derivadas de estos, en coordinación con los órganos u organismos competentes del Estado, según cada caso.
- Atender, dirigir y controlar incidentes o emergencias ocasionadas con materiales peligrosos que pongan en riesgo la vida humana, el medio ambiente y/o el patrimonio público o privado.
- Atender emergencias médicas y atención pre-hospitalaria de conformidad con la normativa emitida por el Sector Salud.
- Participar en las acciones de primera respuesta en desastres naturales o desastres antropogénicos, de conformidad con las normas y lineamientos del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres (SINAGERD).
- Proponer reglamentos, normas, lineamientos, procedimientos o directivas, sobre prevención, control y extinción de incendios e incidentes con materiales peligrosos, y emitir opinión respecto de los existentes de oficio o a requerimiento.
- Acreditar a sus miembros ante el CENEPRED para que colaboren con dicha entidad en la verificación del cumplimiento de las normas de seguridad, conforme a lo establecido en el primer párrafo del literal b) del numeral 7 del artículo 4° de la Ley N° 29090, Ley de Regulación de Habilitaciones Urbanas y de Edificaciones.

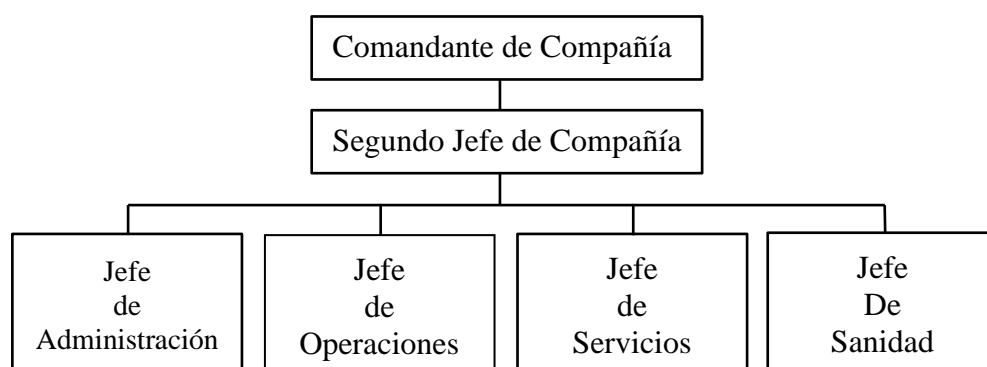
- Realizar estudios sobre las causas y desarrollo de los incendios atendidos para prevenir, prevenir, capacitar y mejorar sus técnicas operacionales.
- Usar de manera correcta y diligente los bienes, servicios, equipos, recursos y materiales otorgados para el cumplimiento de sus funciones.

**3.1.6. ORGANIGRAMA DEL CGBVP**



**Figura 9:** Organigrama del CGBVP.  
FUENTE: CGBVP, 2011.

### 3.1.7. ORGANIGRAMA DE LA CÍA. AYAVIRI N° 170, 2016 y 2017



**Figura 10:** Organigrama de la Cía. N° 170.

FUENTE: (Lima, 2019)

Elaborado por: La ejecutora.

### 3.2. PERIODO DE DURACIÓN DEL ESTUDIO

**Tabla 1:** Duración de estudio

ACTIVIDAD	2017	2018	2019		
	JUL	NOV	ABR	OCT	NOV
Presentación virtual del proyecto	X				
Elaboración de instrumentos		X			
Aplicación de las técnicas e instrumentos de investigación			X		
Procesamiento de datos				X	
Redacción del informe final				X	
Defensa y sustentación					X

FUENTE: Proceso del VIR y PILAR

Elaborado por: La ejecutora

### 3.3. PROCEDENCIA DEL MATERIAL UTILIZADO

Respecto al primer objetivo específico que posee un enfoque cuantitativo, recolectar datos es equivalente a medir que viene a ser el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos, mediante clasificación. Los instrumentos de recolección de datos deben cubrir dos requisitos: confiabilidad, validez y objetividad.

### 3.3.1. ANÁLISIS DOCUMENTAL

Un documento es todo objeto o elemento material que contiene información procesada sobre hechos, sucesos o acontecimientos naturales o sociales que se han dado en el pasado, y que poseen referencias valiosas (datos, cifras, fichas, índices, indicadores, etcétera) para un trabajo de investigación.

Para recolectar datos por medio del análisis documental es necesario tener en cuenta la selección específica de los documentos, en estrecha conexión con el propósito que se persigue en el proyecto.

Para nuestro estudio se revisó los objetivos del PEI de la Cía. Ayaviri N° 170, asimismo otros documentos que fueron de aporte para evaluar el cumplimiento durante los periodos 2016 y 2017.

#### - TIPOS DE DOCUMENTOS A ANALIZAR

- **DOCUMENTOS ESCRITOS:** Dentro de este rubro se considera todo escrito realizado en tela, papel, etcétera o cualquier material que puede ser libros, enciclopedias, cartas, memorias, resoluciones, decretos, leyes, directivas, boletines, diarios etcétera.

En nuestra investigación para poder responder al Objetivo 1 se revisó y analizó los siguientes documentos.

- Plan Estratégico Institucional 2011-2017.
- Plan Estratégico Reformulado 2012-2017.
- Plan Operativo Institucional CGBVP 2016 y 2017.
- Material de Participante-Curso de Bomberos Profesionales.
- Inventario de las unidades vehiculares.
- Inventario de equipos, maquinarias y herramientas.
- Archivo de requerimientos de alimentos y enseres de limpieza.

- Reglamento de Faltas y Sanciones del CGBVP.
- Manual de Organización y Funciones del CGBVP.
- Cuaderno de Emergencias.
- Cuaderno de Guardias Diarias.
- Cuaderno de Guardias Nocturnas.
- Cuaderno de Reuniones Convocadas.
- Informe de Talleres ESBAS 2016 y 2017 (XX Comandancia Departamental-Puno).
- Informe de Taller Bomberitos 2016 y 2017 (XX Comandancia Departamental-Puno).
- Hoja de Vida de los bomberos (XX –Comandancia Departamental-Puno).

Cabe resaltar que algunos documentos no fueron posibles de revisión porque únicamente es de acceso para los Jefes de Comandancias Departamentales. En este caso será de gran ayuda la Recolección de datos por Observación que se tratará más adelante.

- **DOCUMENTOS GRÁFICOS:** Son todos aquellos que representan imágenes, figuras o diseños de los cuales se puede deducir información valiosa para la investigación que se realiza, tales como: pinturas, dibujos, grabaciones, fotos, mapas, planos, etcétera.

Para llegar a nuestros objetivos se recurrió a solicitar fotos de años anteriores (2012, 2013, 2014) a los integrantes de la Cía. Ayaviri N° 170, los mismos que eran puestos en el periódico mural. Asimismo, se fotografió instantáneas que revelan la situación de dicha compañía, todo

ello para poder analizar y tener una fuente que respalde nuestras conclusiones.

- **DOCUMENTOS ESTADÍSTICOS:** Constituye una de las fuentes de información más valiosa para la investigación científica. Podemos encontrarlos en instituciones y organismos estatales o privados, tales como: universidades, ministerios, empresas, municipios, etcétera.

En nuestro estudio estos datos fueron extraídos de los Cuadernos de Reporte de la Cía. Ayaviri N° 170.

- Cuaderno de Reporte de Emergencias.
- Cuaderno de Guardias Diarias.
- Cuaderno de Guardias Nocturnas.

Asimismo, en la Página Web del CGBVP se tiene la opción “Estadísticas de Emergencias a Nivel Nacional”, donde se visualizó datos según el Sector, tipo de estadística y el año que deseamos buscar, en nuestro caso 2016 y 2017.

Respecto al segundo objetivo específico que es de enfoque cualitativo la recolección de datos ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis. Se busca obtener datos de personas, comunidades, contextos o situaciones. Al tratarse de seres humanos los datos que interesan son conceptos, percepciones, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias, procesos y vivencias manifestadas en el lenguaje de los participantes, ya sea de manera individual, grupal o colectiva.

Para un enfoque cualitativo nos preguntamos ¿Cuál es el instrumento de recolección de datos? Las entrevistas o los grupos de enfoque son parcialmente cierto. Pero, la verdadera respuesta y que constituye una de las características



fundamentales del proceso cualitativo es: el PROPIO INVESTIGADOR, él es quien observa, entrevista, revisa documentos, conduce sesiones, etcétera. Básicamente debe ser una persona sensible y abierta que no debe olvidar quien es y porque está en el contexto.

### 3.3.2. ENTREVISTA

La entrevista cualitativa es una entrevista más íntima, flexible y abierta. Esta se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado). A través de las preguntas y respuestas, se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema.

Para nuestra investigación el entrevistado fueron los responsables de cada institución a los cuales se les brindo capacitaciones durante el 2016 y 2017, entre ellos tenemos a:

- Jefe de Serenazgo.
  - Jefe de Juntas Vecinales.
  - Director del Hospital San Juan de Dios Ayaviri.
  - Director de la Unidad de Gestión Educativa Local-Melgar.
  - Director del Instituto de Educación Superior Pedagógico Publico Ayaviri.
  - Alcalde de la Municipalidad Provincial de Melgar.
- ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados.

Para nuestro caso se aplicó esta entrevista puesto que es en buena medida anecdótico y las preguntas planteadas fueron abiertas y neutrales, porque se pretendió obtener perspectivas, experiencias y opiniones acerca de las charlas y capacitaciones que les brindo la Cía. Ayaviri N° 170, todos ellos fueron expresados en su propio lenguaje.

- TIPOS DE PREGUNTAS: En nuestra investigación se aplicó los 06 tipos de preguntas según Martens (2005), el mismo que fue de gran apoyo para llegar al Objetivo 2.
  - De Opinión: ¿Qué opinan de los bomberos?
  - De expresión de sentimientos: ¿Cómo se sienten con la labor de los bomberos?
  - De conocimientos: ¿A qué numero deben llamar en caso de emergencias?
  - Sensitivas: ¿Qué limitaciones observaron?
  - De antecedentes: ¿Cada cuánto tiempo se reúnen las instituciones de primera respuesta?
  - De simulación: ¿Cómo se transmite los conocimientos a su entorno familiar?
  - Para lograr con los objetivos de nuestra investigación se necesitó estar entrenados para observar que es muy diferente de simplemente ver. La observación investigativa no se limita solo al sentido de la vista, implica todos los sentidos.

### 3.3.3. OBSERVACIÓN CUALITATIVA

No es mera contemplación (“sentarse a ver el mundo y tomar notas”); implica adentrarnos en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel

activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones.

Se necesitó explorar ambientes (Cía. Ayaviri N° 170), descubrir contextos y las actividades (guardias diarias, nocturnas, reuniones, capacitaciones), las personas que participan (bomberos activos), se comprendió eventos que sucedieron a través del tiempo (cambios continuos en la jefatura), se identificó problemas (presupuesto, parque automotor, equipos, administración, personal, infraestructura). Asimismo, son cuestiones importantes para la observación: el ambiente físico, el ambiente social y humano, las actividades individuales y colectivas, “artefactos” que utilizan los participantes y funciones que cubren, hechos relevantes, eventos e historias ocurridas en el ambiente y a los individuos.

- **FORMATO DE OBSERVACIÓN:** A diferencia de la observación cuantitativa donde se usa formularios de observación estandarizados, en este caso no utilizamos registro estándar, el formato puede ser tan simple como una hoja dividida en dos, un lado donde se registran las anotaciones descriptivas de la observación y las interpretativas.

Para nuestra investigación realmente se utilizó un formato simple en todas las visitas a la Cía. N° 170 que permitió la anotación de las actividades realizadas y lo concerniente al parque automotor, la infraestructura, el personal, la administración, las capacitaciones, los equipos y herramientas, el presupuesto, el ejercicio de sus obligaciones, entre otros aspectos que son de valioso aporte para llegar a nuestros objetivos.

- **PAPEL DEL OBSERVADOR CUALITATIVO**

El buen observador cualitativo necesita saber escuchar y utilizar todos los sentidos, poner atención a los detalles, poseer habilidades para

descifrar y comprender conductas no verbales, ser reflexivo y disciplinado para escribir anotaciones, así como flexible para cambiar el centro de atención, si es necesario.

Para la presente investigación el observador cualitativo tuvo una participación activa, puesto que se participó en la mayoría de actividades; sin embargo, no se mezcla completamente con los participantes, sigue siendo ante todo un observador.

### **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO**

#### **3.4.1. POBLACIÓN**

Considerando que la población es el conjunto de todos los elementos que forman parte del espacio territorial al que pertenece el problema de investigación y poseen características mucho más concretas que el universo.

La población objeto del estudio del presente trabajo de investigación para el primer objetivo está conformado por la Compañía de Bomberos Ayaviri N° 170, mientras que para el segundo objetivo es integrado por las Instituciones Públicas que recibieron capacitaciones por parte de la Cía. N° 170.

#### **3.4.2. MUESTRA**

Es un fragmento representativo de la población que debe poseer las mismas propiedades y características de ella. Para seleccionar la muestra depende del enfoque, alcances, objetivos y diseño de la investigación.

Para nuestra investigación el muestreo fue no probabilístico de tipo intencional, ya que se seleccionó según propio criterio, sin ninguna regla matemática o estadística.

Respecto al primer objetivo cuantitativo la muestra objeto de estudio es la Compañía de Bomberos Ayaviri N° 170, mientras que para el segundo objetivo

que es cualitativo fueron los seis encargados de las entidades que recibieron las capacitaciones por parte de la Cía. N° 170 (Serenazgo, Juntas Vecinales, Hospital San Juan de Dios Ayaviri, Unidad de Gestión Educativa Local-Melgar, Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Ayaviri, Municipalidad Provincial de Melgar).

### 3.5. DISEÑO ESTADÍSTICO

Para el primer objetivo del presente proyecto se utilizó el DISEÑO NO EXPERIMENTAL, la cual se realiza sin manipular deliberadamente las variables. En nuestro estudio se observó fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos. Las variables independientes (Plan Estratégico Institucional de la Cía. Ayaviri N° 170) ocurrieron y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influenciar sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos en los años 2016 y 2017.

- INVESTIGACIÓN LONGITUDINAL O EVOLUTIVA: Son estudios que recolectan datos a través del tiempo en puntos o periodos, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias.

En nuestra investigación se recabo datos en diferentes puntos de tiempo y se analizó sus causas y efectos del Plan Estratégico Institucional de la Cía. Ayaviri N° 170 durante el 2016 y 2017.

- DISEÑOS PANEL: En este diseño toda una población o grupo es seguido a través del tiempo.

Los integrantes de la Cía. N° 170 que viene a ser nuestra población fueron seguidos en el tiempo de estudio 2016 y 2017, la misma que fue relativamente estática. Se tuvo la ventaja de que, además de conocer los cambios grupales, se conoció los cambios individuales.

A diferencias del diseño cuantitativo, no hay investigaciones cualitativas iguales o equivalentes. Puede haber estudios que compartan diversas similitudes, pero no replicas. Sus procedimientos no son estandarizados.

El segundo objetivo específico es de DISEÑO NARRATIVO puesto que se recolectó datos sobre las historias de vida y experiencias de ciertas personas para describirlas y analizarlas. Resultan de interés los individuos en sí mismos y su entorno, incluyendo, desde luego, a otras personas.

Para nuestro proyecto los datos se obtuvieron de entrevistas al personal bomberil y a los usuarios de las capacitaciones programadas en el 2016 y 2017, documentos, artefactos (unidades vehiculares, equipos y maquinarias), testimonios (que se encontró en diarios, artículos de prensa, etcétera). Todo lo recolectado facilitó datos en “bruto” que luego fueron analizados y vueltos a narrar en el reporte de investigación. El elemento clave para este diseño fue las experiencias tanto personales, grupales y sociales.

Asimismo, es de DISEÑO DE INVESTIGACIÓN – ACCIÓN, este tipo de diseño pretende, esencialmente, “propiciar el cambio social, transformar la realidad y que las personas tomen conciencia de su papel en ese proceso de transformación”

De acuerdo con Alvarez-Gayou (2003), destaco tres perspectivas, de las cuales dos son acordes a nuestro proyecto:

- LA VISIÓN TÉCNICO-CIENTÍFICA: Puesto que nuestro proyecto en sí presento fases secuenciales de acción: planificación, identificación de hechos, análisis, implementación y evaluación; todo ellos respecto al PEI de la Cía. Ayaviri N° 170 y el BSC que se propuso para evaluar dicho instrumento de gestión.

- LA VISIÓN EMANCIPADORA: Su objetivo va más allá de resolver problemas o desarrollar mejoras a un proceso, pretende que los participantes generen un profundo cambio social por medio de la investigación. El diseño no sólo cumple funciones de diagnóstico y producción de conocimiento, sino que crea conciencia entre los individuos sobre sus circunstancias sociales y la necesidad de mejorar su calidad de vida.

En nuestro estudio se requirió que cada uno del personal voluntario sea más consciente de sus funciones para lograr la visión de la Cía. Ayaviri N° 170, asimismo que el personal de otras instituciones ponga en práctica los conocimientos que adquieren en capacitaciones, talleres, etcétera y que realicen el efecto multiplicador a los ciudadanos de la localidad de Ayaviri para mejorar la calidad de vida.

### 3.5.1. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

- MÉTODO COMPARATIVO: Es un procedimiento sistemático de contrastación de uno o más fenómenos, a través del cual se buscan establecer similitudes y diferencias entre ellos. El resultado debe ser conseguir datos que conduzcan a la definición de un problema o al mejoramiento de esta.

Este método permitió desarrollar el primer objetivo específico respecto a las semejanzas y contrastes respecto a las acciones ejecutadas en el 2016 y 2017.

- MÉTODO DESCRIPTIVO: Es uno de los métodos cualitativos que se usan en investigaciones que tienen como objetivo la evaluación de algunas características de una población o situación en particular. Por lo general estos estudios son la puerta de acceso a otros de mayor profundidad sobre un fenómeno en concreto, ofreciendo datos sobre su función y su forma.

Permitió desarrollar el segundo objetivo específico donde analizamos la comprensión y satisfacción de los usuarios frente a las actividades programadas por la Cía. N° 170.

- **MÉTODO SINTÉTICO:** Este método tiene la capacidad de permitirles a las personas hacer un resumen de algo que ya conocen. Este proceso demuestra la capacidad que se tiene para lograr identificar todo lo que ya se conoce y sacar las particularidades más importantes, en la investigación se usó para la formulación del problema, antecedentes y el desarrollo del marco teórico y conceptual.
- **MÉTODO DEDUCTIVO:** Es una estrategia de razonamiento empleada para deducir conclusiones lógicas a partir de una serie de premisas o principios. En este sentido, es un proceso de pensamiento que va de lo general (leyes o principios) a lo particular (fenómenos o hechos concretos), en la investigación usamos para formular la hipótesis, concretar los resultados y determinar las conclusiones y recomendaciones finales.

### **3.6. PROCEDIMIENTO**

Consistió en procesar los datos (dispersos, desordenados, individuales) obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo, y tiene como fin generar un resultado (datos agrupados y ordenados), a partir de los cuales se realizó el análisis según los objetivos de la investigación.

#### **3.6.1. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO**

Luego de la recolección de datos se obtuvo la información que necesitamos, y que nos propusimos en el proyecto, los que permitió arribar a conclusiones científicamente fundamentadas, pero, esos datos así obtenidos en “bruto” no nos aportó muchos elementos, fue necesario lograr que nos ayuden a llegar a la causa,



y para ello se necesitó procesarlas, es decir organizarlos, tabularlos, presentarlos y analizarlos mediante gráficos y tablas.

Luego se realizó el análisis que consistió en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las distintas cuestiones planteadas. La interpretación fue el proceso mental mediante el cual se trató de encontrar un significado más amplio de la información plasmada en los gráficos y tablas.

### **3.6.2. ANÁLISIS Y COMPARACIÓN**

El paso siguiente de recolectar y seleccionar los documentos tales como: PEI 2016 y 2017, ROF, POI, etc. Se procedió a analizar para presentar resultados coherentes, reales y verídicos propios de la Cía. N° 170.

Para ello fue necesario aplicar cuadros comparativos respecto al 2016 y 2017, describiendo en cada uno de ellas si se cumplieron o no las tareas relacionadas a los objetivos, tomando en cuenta el porcentaje de ejecución respecto a las metas anuales.

En el Objetivo 2 el procesamiento de datos se basó en los datos producto de las entrevistas realizadas a los encargados de las instituciones usuarias, de la misma forma se procedió a comparar el grado de satisfacción respectiva de las actividades que fueron programadas por la Cía. N° 170 en los años 2016 y 2017.

## **3.7. VARIABLES**

### **3.7.1. VARIABLES PARA LA HIPÓTESIS GENERAL**

**Variable Independiente:** Plan Estratégico

**Variable Dependiente:** Instrumento de Gestión

#### **INDICADORES**

- Misión

- Visión
- Objetivos
- Metas
- Prioridades
- Presupuesto
- MOF
- POI

### **3.7.2. VARIABLES PARA LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

#### **PARA LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1**

**Variable Independiente:** Cumplimiento del Plan Estratégico

**Variable Dependiente:** Gestión Institucional

#### **INDICADORES**

- Objetivos
- Metas
- Prioridades
- Presupuesto

#### **PARA LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2**

**Variable Independiente:** Comprensión y Satisfacción del Usuario

**Variable Dependiente:** Actividades Programadas

#### **INDICADORES**

- ROF
- POI
- Presupuesto
- Objetivos

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. RESULTADOS

En el presente capítulo se expone los resultados de la investigación como producto de la aplicación de métodos y técnicas mencionadas, para confirmar o desmentir las hipótesis asumidas en el proyecto de investigación, se incluye cuadros, gráficos estadísticos y el análisis crítico de la validez de fiabilidad de los resultados.

De conformidad a la información obtenida mediante la entrevista, el análisis documental y la guía de observación, se han obtenido un conjunto de datos e información que han sido procesados en relación a los objetivos establecidos.

##### **4.1.1. EVALUAR EL NIVEL DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA COMPAÑÍA DE BOMBEROS AYAVIRI N° 170, PERIODOS 2016-2017.**

Para desarrollar el primer objetivo específico se realizó el análisis documental del Plan Estratégico Institucional y evaluación del nivel de cumplimiento de su ejecución en la Compañía de Bomberos Ayaviri N° 170 durante los periodos 2016 y 2017, cabe precisar que se elaboró tablas, cuadros y figuras de cada objetivo específico donde se da a conocer las acciones que debió realizarse en dichos periodos para lo cual fue necesario la revisión de distintas herramientas de gestión (POI, MOF) entre otros documentos internos de la Cía. (inventarios, requerimientos, reportes, informes, etc.), asimismo fue de gran apoyo el formulario de observación cualitativa en aspectos de análisis más profundos.

Respecto al Objetivo General 1 Prevenir, proteger y brindar apoyo a la población ante la ocurrencia de incendios y emergencias naturales o inducidas en el ámbito nacional evaluaremos los objetivos y las acciones desarrolladas que son de aplicación a la Cía. Ayaviri N° 170, puesto que algunas son de exclusividad para la XX Comandancia Departamental Puno. Asimismo, el Objetivo General 2 abarca todas las acciones necesarias para mejorar la gestión operativa de la institución y optimizar los procesos administrativos por tanto no involucra a la Cía. N° 170, es de plena responsabilidad tanto a los Órganos de la Alta Dirección como de los Órganos de Asesoramiento, Apoyo y Control.

**Tabla 2:** O.E.I. 1 Fortalecimiento de las capacidades de los efectivos y bomberos alumnos.

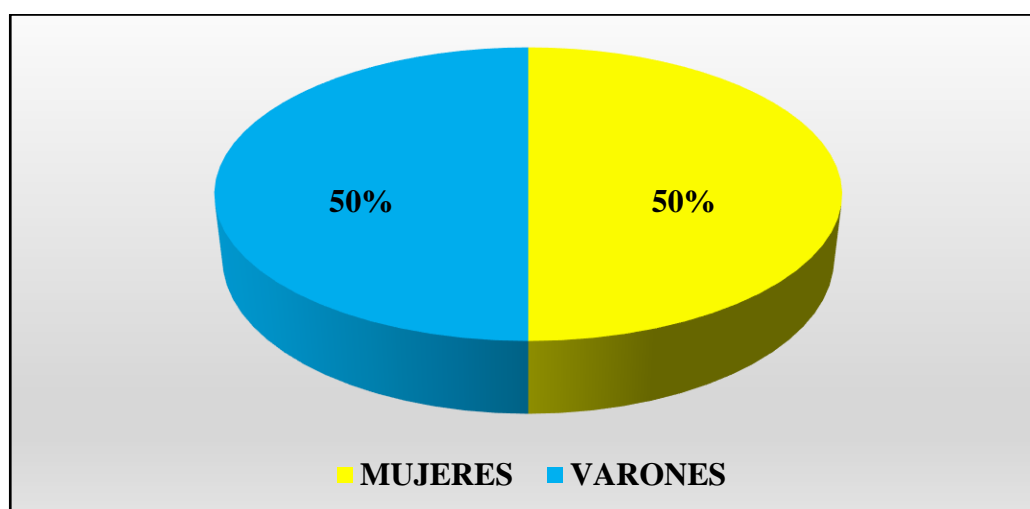
ACCIONES A DESARROLLAR	INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	2016		2017	
			META ANUAL	EJE-CUCIÓN	META ANUAL	EJE-CUCIÓN
1. Creación e implementación de la Escuela Nacional del CGBVP	-	-	No aplica	-	No aplica	-
2. Implementación de sedes regionales de la Escuela Nacional del CGBVP	-	-	No aplica	-	No aplica	-
3. Formación de bomberos alumnos en la Escuela Básica	Número de alumnos	N°	Sin meta	00	Sin meta	06
4. Profesionalización y especialización del personal voluntario en nuevas técnicas de rescate y salvataje	Número de bomberos asistentes a los Escuela Técnica	N°	Sin meta	06	Sin meta	04

FUENTE: Informe final de procesos de convocatoria y hoja de vida del personal, 2016 y 2017.  
Elaborado por: La ejecutora

La Dirección General del Centro de Instrucción, la Escuela Básica, Técnica y Superior son las encargadas del O.E.I. 1 Fortalecimiento de las capacidades de los efectivos y bomberos alumnos del CGBVP.

Como se aprecia en la Tabla 2 para el 2016 y 2017 se tiene proyectado dos (02) acciones a desarrollar, de las cuales ambas no tienen meta anual, pero si se llegaron a ejecutar. A continuación, el desarrollo de las mismas:

La Formación de bomberos alumnos está a cargo de la Escuela Básica (ESBAS) de cada Compañía de Bomberos, a nivel nacional lo dirige el Director de Escuela Básica que dirige, ejecuta, supervisa y evalúa las actividades de formación, capacitación y calificación del bombero alumno, a nivel departamental estas tareas le corresponden al Jefe de la Unidad de Instrucción, operaciones, prevención e investigación de incendios y a nivel de Compañía los encargados son el Segundo Jefe de Compañía y el Coordinador de EBAS, el desarrollo de los sesiones de aprendizaje y talleres son los bomberos que aprobaron el Curso para Instructores (CPI).



**Figura 11:** Cantidad de efectivos de la promoción 2017, según género.

FUENTE: Informe de taller EBAS.

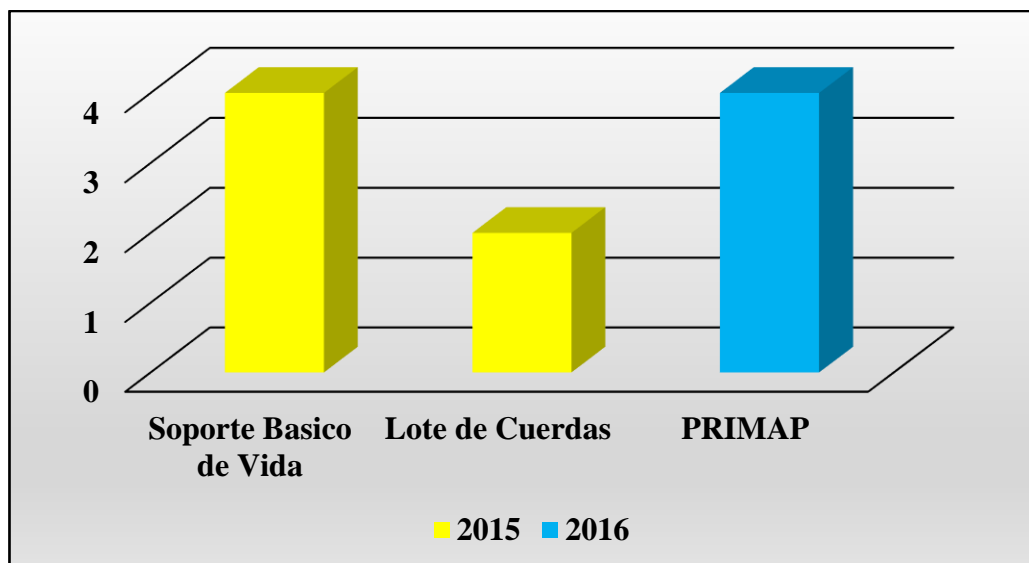
Elaborado por: La ejecutora.

De la Figura 11 se puede observar que respecto a la convocatoria de personal 2017, los nuevos ingresantes a la Cía. N° 170 estuvo conformado por tres (03) efectivos varones que representan un 50% y tres (03) efectivos mujeres que también representa el 50%.

En el año 2016 no hubo convocatoria de personal es por ello que no se desarrolló Curso ESBAS para la formación de bomberos alumnos.

En el año 2017 de quince (15) postulantes lograron graduarse seis (06) efectivos con el grado de Seccionario CBP.

La Profesionalización y especialización del personal voluntario en nuevas técnicas de rescate, salvataje, extinción de incendios, atención de emergencias y gestión de riesgos está a cargo del Director de Escuela Técnica o Superior según sea el caso, quienes desarrollan las funciones de instrucción y capacitación del centro de instrucción, a nivel departamental estas funciones desarrolla el jefe de la Unidad de Instrucción, operaciones, prevención e investigación de incendios, y el Comandante Departamental propone a cada Comandante de Compañía la cantidad de efectivos que deben realizar cada curso, a nivel de compañía en caso de organización de los cursos es desarrollado conjuntamente por el Comandante Departamental, de Compañía y los efectivos que cuenten con el Curso para Instructores (CPI).



**Figura 12:** Cantidad de efectivos que aprobaron los cursos de la Escuela Técnica.

FUENTE: Hoja de vida del personal.

Elaborado por: La ejecutora.

De la Figura 12 se puede observar que respecto a la profesionalización y especialización de los bomberos en la Escuela Técnica en el 2016 se llevó a cabo el curso Soporte Básico de Vida (SBV) logrando aprobar cuatro (04) efectivos y Lote de Cuerdas aprobaron dos (02) bomberos. Mientras que en el 2017 solo se desarrolló el curso Primera Respuesta a Incidentes con Materiales Peligrosos (PRIMAP) en donde los cuatro (04) participantes aprobaron el curso con mucha satisfacción.

En ambos periodos 2016 y 2017 no se proyectó una meta anual para llevar a cabo dichos cursos, pero la XX-CD-Puno es la que predispone la cantidad de vacantes y normalmente oscila para dos (02) a cuatro (04) bomberos el cual el Comandante de Compañía previa evaluación según sus reportes de asistencia diaria, nocturna, reuniones convocadas, emergencias, instrucciones y otros eventos selecciona a lo más responsables y comprometidos son su labor ya que dichos cursos son requisitos para los ascensos de grado. En ambos periodos se capacitaron únicamente diez (10) efectivos.

**Tabla 3:** O.E.I. 2 Atender emergencias ocasionadas por incendios y por materiales peligrosos, rescatar y salvar vidas expuestas al peligro grave e inminente, por accidentes atendiendo las emergencias derivadas de los mismos, prestando socorro y asistencia debida.

ACCIONES A DESARROLLAR	INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	2016		2017	
			META ANUAL	EJE-CUCIÓN	META ANUAL	EJE-CUCIÓN
1. Dotar de equipos de protección personal y maquinarias adecuadas de última generación al personal	Cantidad de equipos de protección personal y maquinarias					
1.1. Equipos de Protección Personal		N° de equipos	01	01	01	00
1.2. Maquinarias		N° de maquinarias	01	00	01	00
2. Brindar mantenimiento a las unidades vehiculares de las compañías	Manteamientos preventivos a las unidades	N°	12	12	12	12
3. Dotar de combustible, equipamiento y herramientas a los vehículos y personal bomberil	Cantidad de equipamiento y herramientas					
3.1. Combustible		Informe	12	12	12	12
3.2. Equipamiento y herramientas al personal y vehículos		N° de equipos y herramientas	03	00	03	00
4. Brindar mantenimiento de la infraestructura física de los cuarteles	Número de mantenimientos al cuartel	N°	01	01	01	01
5. Implementar un sistema de comunicaciones nacional para atención a emergencias	Número de radios portátiles	N°	01	00	01	00

Fuente: Inventarios de la Cía. Ayaviri N° 170, 2016 y 2017 e informes de mantenimientos de unidades vehiculares e infraestructura.

Elaborado por: La ejecutora



La Dirección de Unidades Especializadas, Dirección de sanidad, Dirección de Técnica y Dirección de Comunicaciones son las encargadas del O.E.I. 2 Atender emergencias ocasionadas por incendios y por materiales peligrosos, rescatar y salvar vidas expuestas al peligro grave e inminente por accidentes, atendiendo las emergencias derivadas de los mismos, prestando socorro y asistencia debida.

Como se aprecia en la Tabla 3 para el 2016 y 2017 se tiene proyectado cinco (05) acciones a desarrollar, cada una de ellas tiene una meta anual proyectada y el nivel de ejecución. A continuación, el desarrollo de las mismas:

Dotación de equipos de protección personal y maquinarias adecuadas de última generación al personal

La Dirección de Logística es la encargada de programar, coordinar, ejecutar y controlar el abastecimiento de bienes que requieran los órganos del CGBVP, para nuestra región la dotación de EPP y maquinarias a nivel nacional se encuentra a cargo de la XX-Comandancia Departamental Puno quien distribuye la cantidad de acuerdo a las necesidades de cada Compañía de Bomberos. En la Cía. N° 170 los encargados de mantener y controlar los materiales motorizados y mecanizados de uso operativo es el Jefe de la Sección de Operaciones y el responsable de mantener y controlar los EPP es el Jefe de la Sección de Servicios.

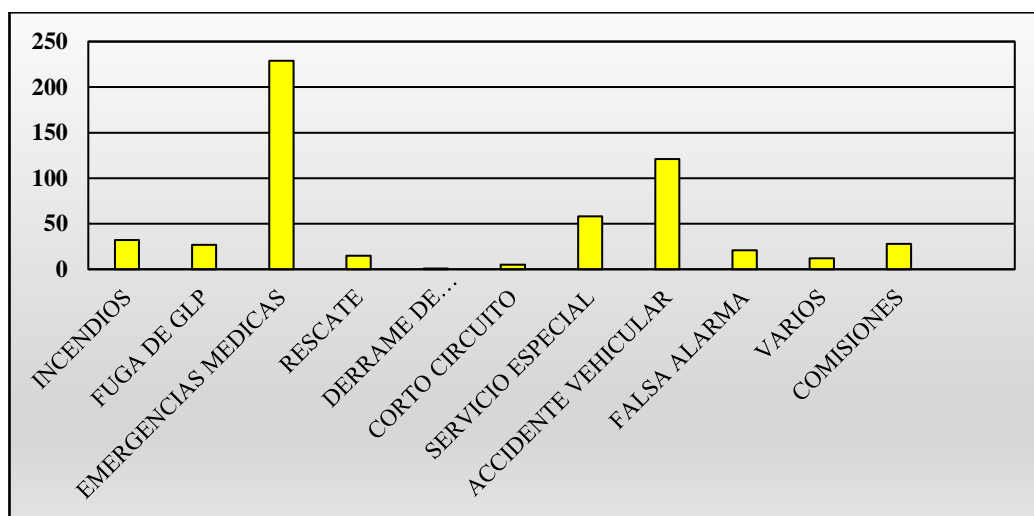


**Figura 13:** Compañías que integran la XX-CD-Puno.

FUENTE: Pagina Web del CGBVP.

Elaborado por: La ejecutora.

Dicha distribución está sujeta a la cantidad de bomberos que integran las compañías y al número de emergencias atendidas.

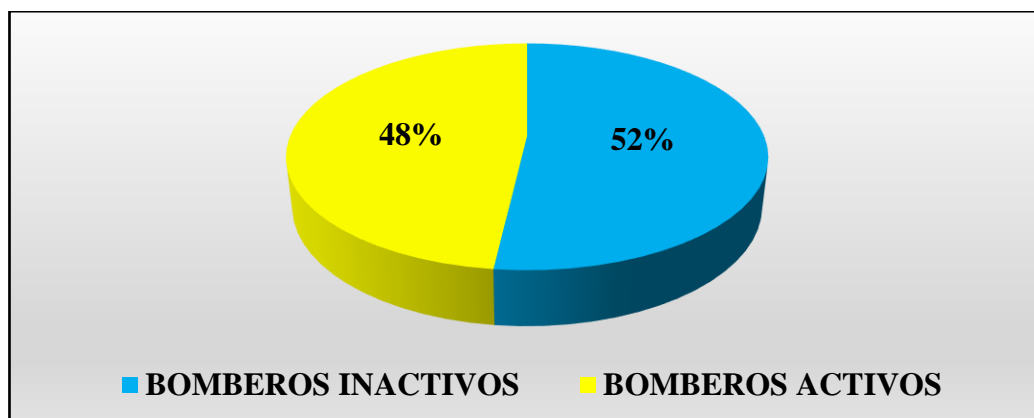


**Figura 14:** Estadísticas de emergencias Cia. N° 170, 2016.

FUENTE: Reporte de emergencias anual.

Elaborado por: La ejecutora.

Como podemos apreciar en la Figura 14 la Cia. N° 170 en el año 2016 atendió un total de quinientos cuarenta y nueve (549) emergencias de las cuales treinta y dos (32) fueron incendios, veintisiete (27) fugas de GLP, doscientos veintinueve (229) emergencias médicas, quince (15) rescates, un (01) derrame de productos, cinco (05) cortos circuitos, cincuenta y ocho (58) servicios especiales, ciento veintiuno (121) accidentes vehiculares, veintiuno (21) falsas alarmas, doce (12) servicios varios y veintiocho (28) comisiones.



**Figura 15:** Cantidad de bomberos 2016.

FUENTE: Cuaderno de guardias diarias, nocturnas, emergencias y comisiones.

Elaborado por: La ejecutora.

Respecto a la Figura 15 podemos observar que, en el año 2016 de veintisiete (27) efectivos reconocidos por el estado, catorce (14) representan el 52% de bomberos inactivos que según el reporte no registran asistencia alguna mientras trece (13) efectivos que equivale al 48% son bomberos activos que cumplieron con sus jornadas de servicio (guardias diarias, guardias nocturnas emergencias y comisiones asistidas).

**Tabla 4:** Componentes del equipo de protección personal.

N°	COMPONENTE	2016	2017
1	Casco	16	16
2	Capucha	14	14
3	Capote	21	21
4	Pantalón	21	21
5	Guantes	15	15
6	Botas	16	16
7	EPRA (Equipo de Protección Respiratorio Autónomo)	16	16
8	Protector visual	00	00

FUENTE: Inventario de EPP, 2016 y 2017.

Elaborado por: La ejecutora.

De acuerdo a la Tabla 4 se puede visualizar que en los años 2016 y 2017 los componentes del EPP en cuanto a cantidades no tuvo variación alguna.

**Tabla 5:** Máquinas

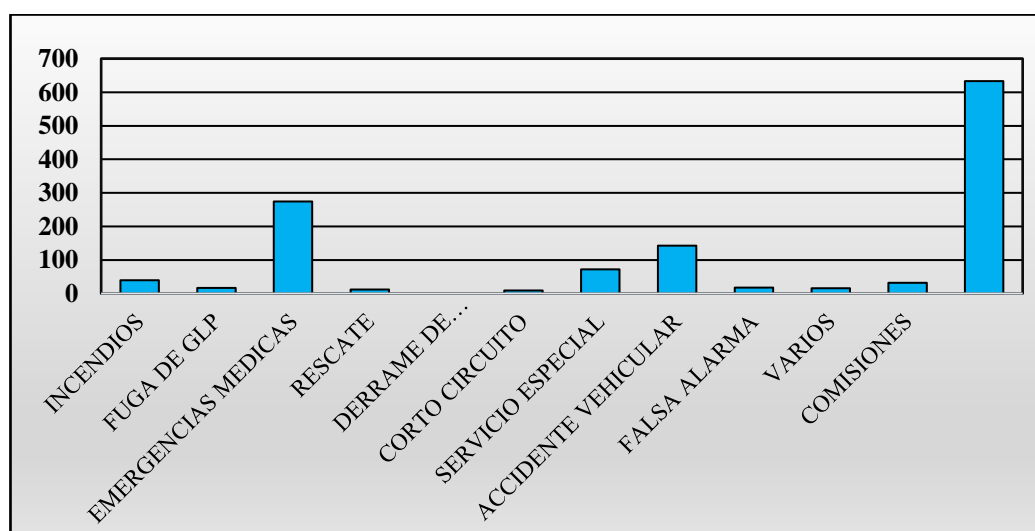
N°	COMPONENTE	2016	2017
1	Motobomba	03	03
2	Mangueras de motobomba	05	05
3	Grupo Electrónico	02	02
4	Remolque con tanque	01	01
5	Contenedor	01	01

FUENTE: Inventario de máquinas, 2016 y 2017.

Elaborado por: La ejecutora.

De acuerdo a la Tabla 5 se puede visualizar que en los años 2016 y 2017 las maquinas en cuanto a cantidades no tuvo variación alguna.

En el año 2016 la Cía. N° 170 se proyectó como metal anual que recibirían una vez al año los EPP que consta de ocho (8) componentes y las maquinarias de última generación, respecto al EPP si se cumplió, pero no en su totalidad puesto que en el primer semestre solo se recibió tres (03) capotes y (03) pantalones, respecto a las maquinarias no se recibió ninguna de ellas por parte de la XX-CD-Puno.

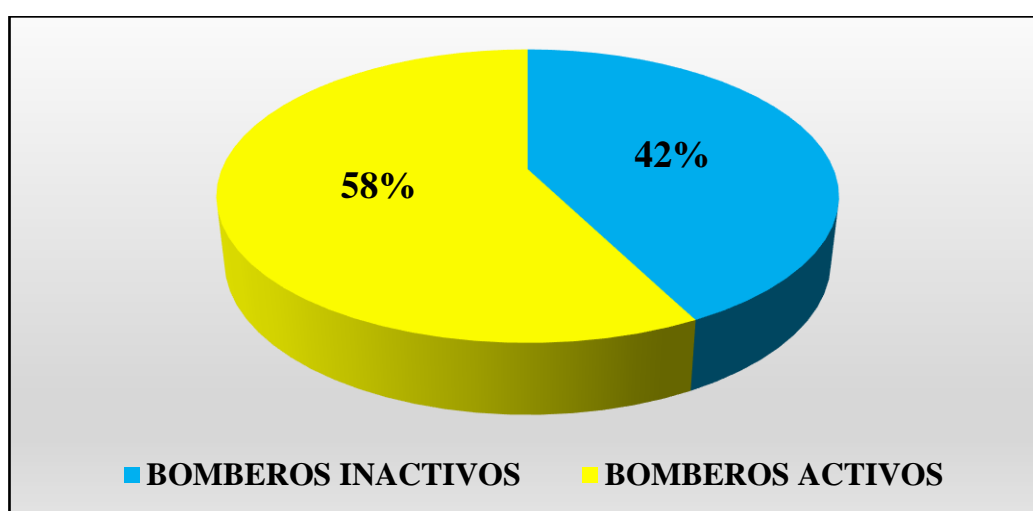


**Figura 16:** Estadísticas de Emergencias Cía. N° 170, 2017.

FUENTE: Reporte de emergencias anual.

Elaborado por: La ejecutora.

Como podemos apreciar en la Figura 16 la Cía. N° 170 en el año 2016 atendió un total de seiscientos treinta y tres (633) emergencias de las cuales cuarenta (40) fueron incendios, diecisiete (17) fugas de GLP, doscientos setenta y cuatro (274) emergencias médicas, doce (12) rescates, nueve (09) cortos circuitos, setenta y dos (72) servicios especiales, ciento cuarenta y tres (143) accidentes vehiculares, dieciocho (18) falsas alarmas, dieciséis (16) servicios varios y treinta y dos (32) comisiones.



**Figura 17:** Cantidad de Bomberos 2017.

FUENTE: Cuaderno de guardias diarias, nocturnas, emergencias y comisiones.

Elaborado por: La ejecutora.

Respecto a la Figura 17 podemos observar que, en el año 2017 de treinta y tres (33) efectivos reconocidos por el estado catorce (14) que representa el 42% son bomberos inactivos que según el reporte no registran asistencia alguna mientras diecinueve (19) efectivos que equivale al 58% son bomberos activos que cumplieron con sus jornadas de servicio (guardias diarias, guardias nocturnas, emergencias y comisiones asistidas).

En el año 2017 la Cía. N° 170 también se proyectó como metal anual que recibirían una vez al año los EPP y maquinarias de última generación, sin embargo, a pesar de contar con mayor número de bomberos activos y mayor

cantidad de emergencias no recibieron ningún EPP y maquinarias por parte de la XX-CD-Puno.

Brindar mantenimiento a las unidades vehiculares de las compañías.

A nivel nacional la Dirección de Mantenimiento es la encargada de disponer el mantenimiento, reparación y/o adecuación de las unidades contraincendios, rescate, medicas, auxiliares y demás vehículos. Respecto al mantenimiento de las unidades vehiculares únicamente está permitido el mantenimiento preventivo que se realiza de manera anticipada y tiene como objetivo detectar fallas que puedan llevar al mal funcionamiento de los vehículos y, de esta manera se evite los altos costos de reparación y se disminuya la probabilidad de paros imprevistos y brinda mayor seguridad a los efectivos, entre ellos tenemos: ajustes, cambios de aceites o lubricantes, calibración, cambio de piezas desgastadas, entre otros. En la Cía. N° 170 el responsable de mantener operativas las unidades de servicio es el chofer rentado quien en caso de notar alguna deficiencia o falla del vehículo debe comunicar de inmediato al Jefe de Compañía.

**Tabla 6:** Descripción de las unidades vehiculares.

NOMBRE	PLACA	MARCA	MODELO	AÑO	ESTADO	DETALLE
Vehículo Autobomba	CBP. 0326	Nissan	Safari	1984	Operativo	
Ambulancia	CBP. 0325	Ford	-		Inoperativo	Vehículo dado de bajo
Ambulancia	CBP. 0418	Nissan	-	1984	Operativo	
Camión cisterna	-	Nissan	GMC		Inoperativo	
Ambulancia	EUE-303	Ford	-		Operativo	No reconocido por el CGBVP

FUENTE: Inventario de unidades vehiculares, 2016 y 2017.

Elaborado por: La ejecutora.

Como podemos visualizar en la Tabla 6 la Cía. N° 170 cuenta con seis (05) unidades vehiculares: un (01) vehículo autobomba o contraincendios, tres (03) ambulancias y un (01) camión cisterna, de los cuales dos (03) se encuentran es estado operativo y dos (02) son inoperativos; cabe resaltar que una ambulancia operativa aún no está reconocida por el CGBVP.

En los años 2016 y 2017 se proyectó realizar doce (12) mantenimientos operativos en cada año de forma mensual, dicha acción se cumplió con lo establecido, cabe resaltar que para el mantenimiento preventivo la Cía. N° 170 evalúa internamente el estado de las dos (02) unidades vehiculares operativas e informa a la XX-CD-Puno para realizar dichas acciones, en promedio mensual se destina S/ 200.00 soles del total del presupuesto designado, sin embargo, muchas veces la cantidad asignada no es suficiente, por lo que estos gastos se tuvo que costear con ingresos internos recaudados de servicios especiales.

Dotar de combustible, equipamiento y herramientas a los vehículos y personal bomberil.

La XX-CD-Puno evalúa según reportes de emergencias (Figura 19 y 21) la dotación de combustible a la Cía. N° 170, a nivel interno la recepción, registro, control y administración del combustible está a cargo del Jefe de la Sección de Servicios.

En los años 2016 y 2017 se programó doce (12) ocasiones de dotación de combustible en cada año de forma mensual, dicha acción se cumplió con lo proyectado. Asimismo, es la XX-CD-Puno quien mensualmente deja comprado de un Centro de Abastecimiento de combustible en promedio ochenta y un galones de gasolina (81 Gl.) que aproximadamente son S/ 900.00 soles. Dicha cantidad forma parte del presupuesto asignado a la Cía. N° 170.

Dotación de equipamiento y herramientas a los vehículos y personal bomberil.

La Dirección de Logística es la encargada de programar, coordinar, ejecutar y controlar el abastecimiento de bienes que requieran los órganos del CGBVP, la dotación de equipos y herramientas a los vehículos y personal bomberil, en el caso de Puno está a cargo de la XX-CD, quien distribuye la cantidad de acuerdo a las necesidades de cada Compañía de Bomberos. En la Cía. N° 170 el responsable de inventariar y registrar los materiales, equipos motorizados, mecanizados y accesorios de uso operativo es el Jefe de la Sección de Operaciones.

**Tabla 7:** Equipos y herramientas.

EQUIPOS DE RESCATE	2016	2017	EQUIPOS CONTRA INCENDIOS	2016	2017	EQUIPOS DE PRIMEROS AUXILIOS	2016	2017
Arnés	11	11	Pitones	04	04	Maletín de primeros auxilios	02	02
Cuerdas	540	540	Mangueras	26	26	Pinzas de cirugía menor	09	09
Ocho de acero	05	05	Llave para conexión de Mangueras	05	05	Tensiómetro	01	02
Esquinero	02	02	Llave universal para hidrantes	01	01	Estetoscopio	01	01
Placa de seguro	01	01	Bichero	01	01	Tambor	03	03
Gibbs de ascenso	01	01	Extintores	04	04	Riñonera	02	02
Mosquetone de acero	07	07	Mantas para extinguir incendios	04	04	Camilla regida	03	03



Poleas	04	04	Manguera de succión	01	01	Collarín cervical	01	01
Puño de ascenso	02	02	Tanque de agua	01	01	Férula espinal larga	04	04
Canastilla Metálica	05	05				Resucitador manual pediátrico	01	01
Chaleco Salvavidas	03	03				Cilindro de Oxígeno	01	01
Holmatro manual	01	01				Equipo de disección	01	01
Escalera	02	02						
Guantes de ascenso	09	09						
Lentes de protección	02	02						

---

FUENTE: Inventario de equipos y herramientas, 2016 y 2017.

Elaborado por: La ejecutora

De acuerdo a la Tabla 7 se puede visualizar que en los años 2016 y 2017 los equipos y herramientas de rescate, contra incendios y primeros auxilios en cuanto a cantidades no tuvo variación alguna.

En los años 2016 y 2017 la Cía. N° 170 se proyectó como meta anual recibir por parte de la XX-CD-Puno tres (03) dotaciones de equipos y herramientas tanto para rescate, contra incendios y primeros auxilios, pero esta acción no se cumplió, manteniéndose en inventarios las mismas cantidades teniendo como única variación el estado de dichas equipos y herramientas por el uso ante las diversas emergencias atendidas en dichos periodos.

Brindar mantenimiento de la infraestructura física de los cuarteles.

A nivel nacional la Dirección de Mantenimiento es la encargada de programar, coordinar, ejecutar y evaluar las acciones referidas al mantenimiento de la infraestructura del CGBVP, en la Cía. Ayaviri N° 170 es responsabilidad del Segundo Jefe de la Compañía puesto que dentro de sus funciones se encuentra la de supervisar y cautelar la conservación de la infraestructura de la compañía.

**Tabla 8:** Ambientes.

N°	AMBIENTES
1	Jefatura
2	Dormitorio
3	Cuarto personal rentado
4	Sala de usos múltiples
6	Sala de equipos
7	Almacén
8	Galpón
9	Garaje
10	Baños

Fuente: Observación cualitativa.

Elaborado por: La ejecutora.

De acuerdo a la Tabla 8 se puede visualizar que la Cía. N° 170 cuenta con 10 ambientes, cuatro (04) de ellos destinados para el personal y seis (06) de ellos para equipos, herramientas y unidades vehiculares.

En los años 2016 y 2017 como meta anual la Cía. N° 170 planificó realizar una (01) vez al año el mantenimiento básico de la infraestructura física del cuartel,

esta acción se llegó a ejecutar solamente en aspectos exteriores realizando gestiones a la XX-CD-Puno para fechas conmemorativas como aniversario de la compañía.

Implementar un sistema de comunicaciones nacional para atención a emergencias.

La Dirección de Comunicaciones es la encargada de formular y proponer proyectos en materia tecnológica de comunicaciones, así como los requerimientos que se necesitan para la operatividad del sistema nacional, en la Cía. N 170 es el Jefe de la Sección de Operaciones quien registra y mantiene en estado de operatividad los equipos de comunicación.

**Tabla 9:** Equipos de comunicación

Nº	EQUIPOS DE COMUNICACIÓN	UBICACIÓN
1	Estación base de radios	Sala de usos múltiples
2	Radio portátil	Sala de dormitorio
3	Radio móviles	Vehículo Autobomba (CBP. 0326)  Ambulancia (CBP. 0418)
4	Antena	Azotea del garaje

FUENTE: Observación cualitativa.

Elaborado por: La ejecutora.

Como se observa en la Tabla 9 el equipo de comunicación de la Cía. N° 170 está compuesto por una (01) estación base ubicada en la sala de usos múltiples, un (01) radio portátil ubicado en la sala de dormitorio, dos (02) radios

móviles ubicados en el vehículo autobomba y la ambulancia y la antena que se encuentra empotrado en la azotea del garaje.

En los años 2016 y 2017 como meta anual la Cía. N° 170 proyectó en cada año la llegada de un (01) equipo completo de radio comunicaciones, sin embargo, esta acción no se llegó a ejecutar manteniéndose en inventarios las mismas cantidades.

**Tabla 10:** O.E.I. 3 Mejorar la capacidad operativa.

ACCIONES A DESARROLLAR	INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	2016		2017	
			META ANUAL	EJE-CUCIÓN	META ANUAL	EJE-CUCIÓN
1. Construcción de nuevas compañías de bomberos a nivel nacional	-	-	No aplica	-	No aplica	-
2. Renovación del parque automotor del CGBVP	Número de unidades incorporadas	N°	01	00	01	00
3. Incremento del número de personal bomberil voluntario en las compañías a nivel nacional	Número de convocatorias	N°	Sin meta	00	01	01

Fuente: Informes vehiculares y convocatorias realizadas.

Elaborado por: La ejecutora

La Dirección General de Operaciones es la encargada del O.E. 3 Mejorar la capacidad operativa de las Compañías que conforman el CGBVP.

Como se aprecia en la Tabla 10 para el 2016 y 2017 se tiene proyectado tres (03) acciones a desarrollar, de las cuales la primera no es de aplicación a la Cía. N° 170, mientras que la segunda y tercera tienen proyectado su meta anual y la ejecución correspondiente. A continuación, el desarrollo de las mismas:

#### Renovación del parque automotor del CGBVP

La renovación del parque automotor es parte del Programa Presupuestal del CGBVP como también proviene de las donaciones del exterior, a nivel nacional la formulación, conducción y evaluación de los sistemas de planificación,

presupuesto y Cooperación Técnica Internacional está a cargo del Director de la Oficina de Planificación conjuntamente con el Jefe de la Unidad de Planificación quien es responsable de la elaboración de planes institucionales de carácter normativo, administrativo, operativo y de recursos para un mejor desempeño de la gestión.

**Tabla 11:** Antigüedad del parque automotor.

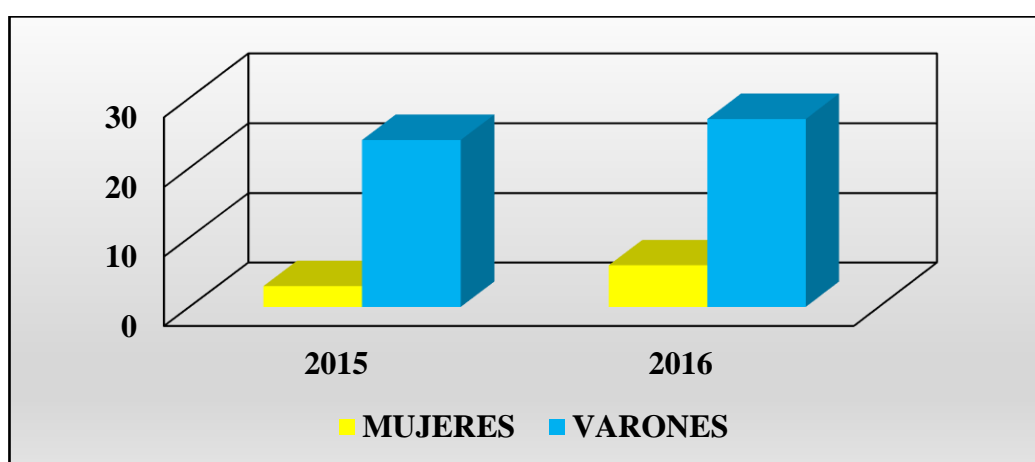
UNIDAD	PLACA	ESTADO	AÑO	ANTIGÜEDAD
Vehículo Autobomba	CBP. 0326	Operativo	1984	32 años
Ambulancia	CBP. 0325	Inoperativo	-	
Ambulancia	CBP. 0418	Operativo	1984	32 años
Camión cisterna	-	Inoperativo	-	
Ambulancia	EUE-303	Operativo	-	

FUENTE: Inventario del parque automotor  
Elaborado por: La ejecutora.

En la Tabla 11 podemos visualizar que la Cía. N° 170 cuenta con cinco (05) unidades vehiculares, dos (02) de ellos son de fabricación del año 1984, las dos (02) unidades restantes no tienen la documentación correspondiente, pero por las características que presentan se presume que tienen una antigüedad promedio de 30 años, la ambulancia EUE-303 que fue parte de una donación es la única unidad moderna.

En los años 2016 y 2017 se proyectó la renovación al menos de una unidad vehicular en cada año, esta acción no se llegó a ejecutar por parte del Comando Nacional ni de las donaciones de ONG's, Gobiernos Regionales o Aduanas como fue el caso de la ambulancia EUE-303 que hasta la fecha no es reconocida por el CGBVP.

El incremento del personal bomberil voluntario a nivel nacional lo dirige el Director de la Dirección de Personal quien tiene como funciones orientar, coordinar y ejecutar los procesos de reclutamiento o contratación, reasignación, ascensos, promoción, capacitación y otros de remisión de personal. Asimismo, trabaja conjuntamente con el Centro de Instrucción. En la Cía. N° 170 estas funciones están a cargo del Segundo Jefe de Compañía quien supervisa los programas de instrucción y el Coordinador de ESBAS.



**Figura 18:** Número de Efectivos, según género 2016-2017 según género.

FUENTE: Hoja de vida de personal.

Elaborado por: La ejecutora.

Como se observa en la Figura 18 la Cía. Ayaviri N° 170 en el 2016 contaba con veintisiete (27) bomberos reconocidos por el Estado entre ellos tres (03) son mujeres y veinticuatro (24) varones, mientras que en el 2017 se incorporaron seis (06) efectivos teniendo como total treinta y tres (33) bomberos de los cuales seis (06) son mujeres y veintisiete (27) son varones.

En el año 2016 no se tuvo meta para realizar convocatoria de personal voluntario, sin embargo, en el 2017 lograron incorporarse seis (06) efectivos con el grado de Seccionarios producto de la convocatoria realizada en el año 2014, asimismo se realizó la convocatoria 2017 cumpliéndose con la acción establecida,

lográndose captar cuatro (04) efectivos que más adelante obtendrán el grado respectivo para ser reconocidos por el estado.

**Tabla 12:** O.E.I. 4 Promover y coordinar las acciones de prevención de incendios y accidentes con materiales peligrosos.

ACCIONES A DESARROLLAR	INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	2016		2017	
			META ANUAL	EJE-CUCIÓN	META ANUAL	EJE-CUCIÓN
1. Realizar charlas y capacitaciones de prevención de incendios, primeros auxilios, incendios en Municipalidades, juntas vecinales, Serenazgo, hospitales, Institutos, UGEL y empresas	Número de charlas y/o capacitaciones realizadas					
1.1. Municipalidad Provincial de Melgar		N° de capacitaciones	02	01	02	02
1.2. Juntas Vecinales		N° de capacitaciones	12	12	12	12
1.3. Serenazgo		N° de capacitaciones	04	03	04	04
1.4. Hospitales		N° de capacitaciones	02	01	02	02
1.5. Institutos		N° de capacitaciones	02	01	02	01
1.6. UGEL		N° de capacitaciones	02	02	02	01
1.5. Empresas		N° de capacitaciones	Sin meta	00	Sin meta	00
2. Realizar y publicar investigaciones de incendios	-	-	No aplica	-	No aplica	-
3. Incrementar el número de inspecciones de sistemas contra incendios en edificaciones a nivel nacional	-	-	No aplica	-	No aplica	-

Fuente: Solicitudes de capacitación recepcionadas y atendidas.

Elaborado por: La ejecutora.

La Dirección General del Centro de Prevención e Investigación de Incendios, Dirección de Prevención, Dirección de Ingeniería y la Dirección de Investigación son las encargadas del O.E. 4 Promover y coordinar las acciones de prevención de incendios y accidentes con materiales peligrosos.

Como se aprecia en el Tabla 12 para el 2016 y 2017 se tiene proyectado tres (03) acciones a desarrollar, de las cuales la segunda y tercera no es de aplicación a la Cía. N° 170, mientras que la primera acción tiene proyectado su meta anual y ejecución correspondiente. A continuación, el desarrollo:

Realizar charlas y/o capacitaciones de prevención de incendios en municipalidades, juntas vecinales, serenazgo, institutos, UGEL y empresas.

La realización de campañas de prevención de incendios y otras emergencias a nivel nacional está a cargo del Director General del Centro de Prevención e Investigación de Incendios quien tiene como función la planificación de programas de prevención e investigación de incendios y evaluación de proyecto de edificaciones, a nivel de XX-CD-Puno se tiene al Jefe de la Unidad de Instrucción, Operaciones, Prevención e Investigación de Incendios dentro de sus funciones debe elaborar planes y campañas de prevención de incendios, en la Cía. N° 170 es el Comandante de Compañía quien realiza las coordinaciones a solicitud de los interesados (Municipalidades, Juntas Vecinales, Serenazgo, Institutos, etc.) para poder brindar las charlas o capacitaciones correspondientes tanto en materia de prevención de incendios, primeros auxilios, entre otros.

En cuanto a la Municipalidad Provincial de Melgar para el 2016 y 2017 se proyectó realizar dos (02) capacitaciones en forma semestral para cada periodo, en el 2016 se realizó una (01) y en el 2017 se logró las dos (02) capacitaciones tanto en prevención de incendios (extintores) y primeros auxilios.



Respecto a las Juntas Vecinales la Cía. N° 170 para el 2016 y 2017 se proyectó realizar doce (12) capacitaciones mensuales en cada periodo, esta acción fue la más productiva puesto que las coordinaciones con el Presidente de dicha institución y el Comandante de Compañía fue constante y se logró cumplir con lo proyectado.

En cuanto a los miembros del Serenazgo para el 2016 y 2017 se proyectó realizar cuatro (04) capacitaciones de forma trimestral para cada periodo, en el 2016 se logró realizar tres (03) y en el 2017 se cumplió con las cuatro (04) capacitaciones.

Respecto a las capacitaciones al Hospital San Juan de Dios-Ayaviri tanto para el 2016 y 2017 se proyectó realizar dos (02) capacitaciones semestrales para cada periodo, en el 2016 se efectuó una (01) mientras que en el 2017 se cumplió con las dos (02) capacitaciones.

En cuanto al Instituto de Educación Superior Pedagógico Publico Ayaviri para el 2016 y 2017 se planteó como meta anual realizar dos (02) capacitaciones de forma semestral para cada periodo, en ambos se efectuaron una (01) sola vez y solo en cuanto a primeros auxilios.

Respecto a la Unidad de Gestión Educativa Local-Melgar para el 2016 y 2017 se planeó realizar dos (02) capacitaciones semestrales en cada periodo, en el 2016 se cumplió con la meta anual, pero en el 2017 solamente se realizó una (01) capacitación.

Respecto a las capacitaciones a empresas privadas la Cía. N° 170 no se proyectó meta anual para el 2016 y 2017, asimismo ninguna empresa solicitó dichos eventos.

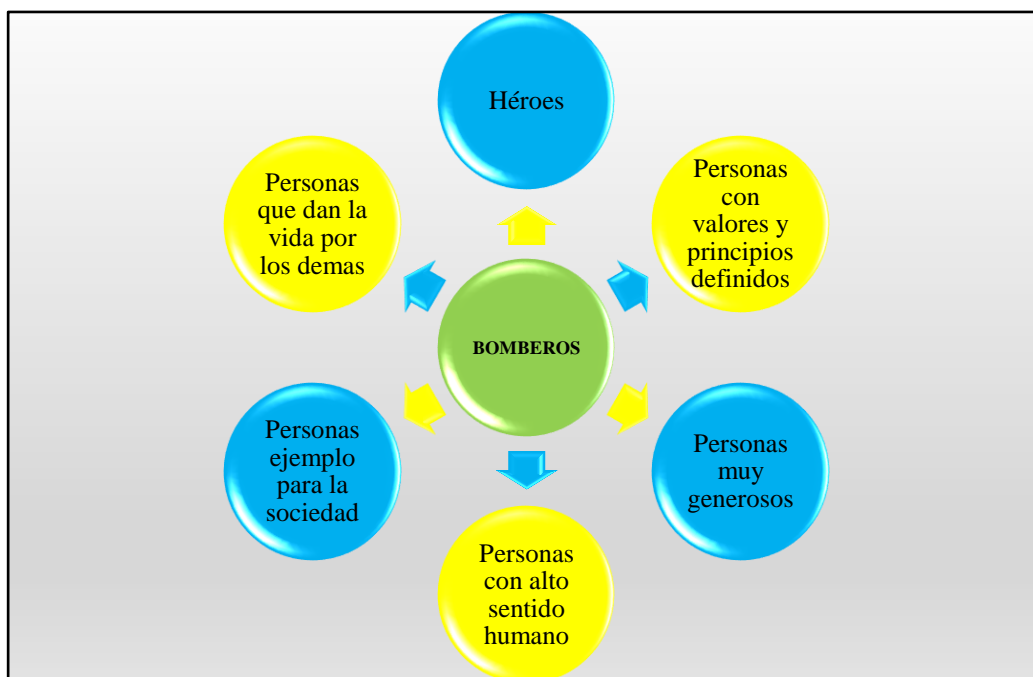
#### **4.1.2. ANALIZAR LA COMPRENSIÓN Y SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS FRENTE A LAS ACTIVIDADES PROGRAMADAS POR LA COMPAÑÍA DE BOMBEROS AYAVIRI N° 170, PERIODOS 2016-2017.**

Para desarrollar el segundo objetivo específico se realizó una entrevista semiestructurada a los encargados de las siguientes instituciones:

- Juntas Vecinales.
- Serenazgo
- Director de la Unidad de Gestión Educativa Local-Melgar
- Director del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Ayaviri,
- Director del Hospital San Juan de Dios-Ayaviri
- Alcalde de la Municipalidad Provincial de Melgar

Todos ellos con su personal a cargo recibieron las Capacitaciones por parte de los bomberos de la Cía. N° 170 tanto de prevención de incendios, primeros auxilios y fuga de gas quienes evaluaron estas actividades. Cabe resaltar que estas, forman parte del PEI del 2016 y 2017 como O.E.I. 4 Promover y coordinar las acciones de prevención de incendios y accidentes con materiales peligrosos.

Asimismo, se elaboró tablas, cuadros y figuras de cada pregunta realizada en la entrevista, donde se da a conocer cuan satisfechos están los encargados y que tan beneficioso son estos eventos para su institución en el ejercicio de sus funciones. Cabe precisar que el O.E.I. 4 está acorde a las Políticas Nacionales: Política de Seguridad y Defensa Nacional.



**Figura 19:** Apreciación a los bomberos por parte de los capacitados.

FUENTE: Entrevista semiestructurada.

Elaborado por: La ejecutora.

Según la Figura 19 los encargados de las instituciones capacitadas nos dieron a conocer su opinión acerca de los bomberos, es sabido que para la mente de los peruanos los bomberos son considerados héroes, son personas con valores y principios que desde su capacitación en el Curso ESBAS les inculcan la vocación de servicio, la abnegación y la disciplina, son generosos porque están dispuestos a cualquier sacrificio por ayudar a la comunidad y mitigar su dolor, son solidarios con el dolor ajeno, tiene alto sentido humano tal como lo indica su lema Dios-Patria-Humanidad que es el ADN de cada miembro que lo integra para ellos no existe distinción alguna si se trata de ayudarse unos a los otros, son un ejemplo para la sociedad puesto que el liderazgo, la valentía y conocimiento técnico son puestos a prueba a diario, son personas que dan la vida por los demás a pesar de las carencias y dificultades refuerzan el compromiso con su institución, si un bombero te ha salvado la vida, llevas en tu corazón parte de la calidez humana de ese bombero.

**Tabla 13:** Grado de satisfacción respecto a las capacitaciones.

INSTITUCIÓN	N° DE INTEGRANTES	N° DE CAPACITACIONES 2016-2017	GRADO DE SATISFACCIÓN
MPM	120	3	Muy satisfecho
Juntas Vecinales	60	24	Muy satisfecho
Serenazgo	25	7	Muy satisfecho
Hospital SJD-Ayaviri	35	3	Satisfecho
IESPPA	40	2	Satisfecho
UGEL	30	3	Muy satisfecho

FUENTE: Entrevista realizada a los encargados de las entidades.

Elaborado por: La ejecutora.

Según la Tabla 13 podemos observar que de las seis (06) instituciones que recibieron las capacitaciones por parte de la Cía. N° 170 en el 2016 y 2017 tanto en prevención de incendios, primeros auxilios y fuga de gas, cuatro (04) de ellas indican estar muy satisfechos y dos (02) de ellas se encuentran satisfechos con los conocimientos brindados. A continuación, el detalle de cada una de ellas:

La Municipalidad Provincial de Melgar en el 2016 y 2017 recibió tres (03) capacitaciones, dos (02) de ellas acerca del uso de extintores y una (01) de primeros auxilios, manteniendo un promedio de 120 asistentes por cada evento, según la entrevista realizada al Alcalde de la Provincia de Melgar indica estar MUY SATISFECHO con estas actividades, puesto que todos los funcionarios deberían saber el uso de extintores ya que trabajan en ambientes con bastantes equipos tecnológicos que en un mal uso de los mismos podrían ocasionar cortes circuitos, asimismo indico que implementara extintores de clase ABC (sustancias sólidas, líquidas inflamables y sistemas de circuitos eléctricos energizados) ya que

la mayoría de extintores que cuenta la Municipalidad son únicamente de clase A (sustancias solidas como: cartón, papel, plásticos, etc.).

De la misma forma resalto las capacitaciones de primeros auxilios, pues en muchas ocasiones algunos trabajadores que padecen de alguna enfermedad o sufrieron algún accidente en las instalaciones de la Municipalidad no se les pudo brindar el debido cuidado. Con los conocimientos y técnicas básicas podrán estabilizar o transportarlo de manera segura al paciente para que pueda recibir la atención por parte del personal médico.

Las Juntas Vecinales en el 2016 y 2017 recibió veinticuatro (24) capacitaciones (doce en cada año) acerca de prevención de incendios, uso de extintores, primeros auxilios, fuga de gas, entre otros manteniendo un promedio de 60 participantes por cada evento, según lo manifestado por el Encargado de las Juntas Vecinales indica estar MUY SATISFECHO con los conocimientos adquiridos ya que ellos tiene como misión desarrollar actividades preventivas, informativas y de proyección social en apoyo a la Policía Nacional del Perú (PNP) para mejorar la seguridad ciudadana, como su trabajo en la ciudad de Ayaviri es en horas de la noche y se dividen por sectores (barrios) son las primeras personas que acuden al llamado de la ciudadanía ante emergencias como: incendios, fugas de gas, emergencias médicas, entre otros. Por eso es muy necesario las capacitaciones constantes para que puedan poner en marcha los conocimientos básicos mientras llaman a los Bomberos, Policía Nacional del Perú, Hospital San Juan de Dios o Defensa Civil.

Cabe resaltar que las Juntas Vecinales es la única institución que programa con la Cía. N° 170 la mayor cantidad de capacitaciones o charlas todo ello en favor de la sociedad melgarina.

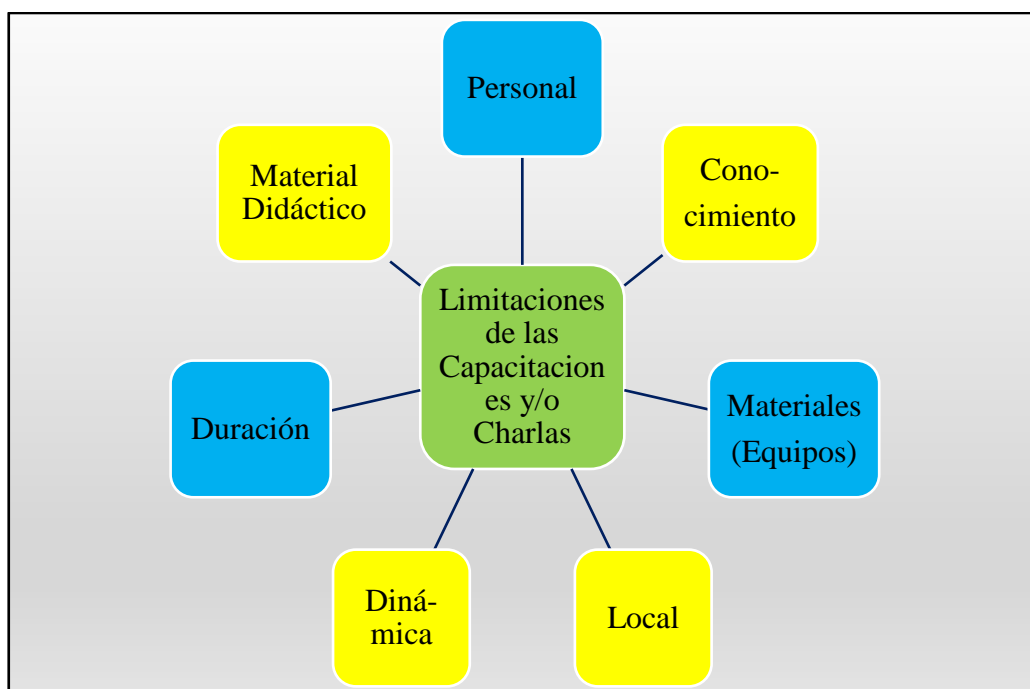
Los miembros del Serenazgo en el 2016 y 2017 recibieron siete (07) capacitaciones en prevención de incendios (uso de extintores) y primeros auxilios manteniendo en promedio por cada evento 25 participantes. El Jefe del Serenazgo indico estar MUY SATISFECHO con las capacitaciones y charlas ya que dentro de sus funciones esta prestar auxilio y protección al vecindario para la protección de su vida e integridad física, asimismo controlar el cumplimiento de las normas de seguridad contra incendios, inundaciones y otras catástrofes es por ello que coordinan con la Cía. N° 170 para desarrollar estas capacitaciones que son de gran apoyo en cuanto a los conocimiento esenciales en caso pueda presentarse alguna emergencia mientras coordinan el apoyo con los bomberos o la PNP.

El Hospital San Juan de Dios-Ayaviri en los periodos 2016 y 2017 recibió tres (03) capacitaciones en cuanto al uso de extintores y fuga de gas manteniendo en promedio por cada evento 35 participantes. El Director de dicha institución mencionó estar SATISFECHO con las capacitaciones, indico también que el personal desconoce la manipulación de extintores y las acciones básicas en caso pueda presentarse fuga de gas ya que ellos preparan la alimentación de los pacientes hospitalizados por ello realizo las coordinaciones respectivas con la Cía. N° 170 para programar estas actividades que son de vital importancia incluso resalto que deberían trabajar más en conjunto puesto que son Instituciones de Primera Respuesta a Desastres.

El Instituto de Educación Superior Pedagógico Publico Ayaviri en los años 2016 y 2017 recibió dos (02) capacitaciones respecto a prevención de incendios y primeros auxilios manteniendo en promedio por cada evento 40 estudiantes. El Director del IESPPA indicó estar SATISFECHO con las capacitaciones puesto que parte de la cultura de prevención de incendios se debería comenzar por

realizar este tipo de eventos y mucho más a los jóvenes, asimismo resalta las capacitaciones en primero auxilios a los estudiantes de la carrera técnica de enfermería porque aporta a sus conocimientos y es muy importante el intercambio de ideas con personas que ya se desarrollaron en la sociedad y sirva de motivación a los futuros profesionales.

La Unidad de Gestión Educativa Local-Melgar en el periodo 2016 y 2017 recibió tres (03) capacitaciones, dos (02) de ellas respecto al uso de extintores y una (01) de primeros auxilios, manteniendo un promedio de 30 participantes por cada evento, según la entrevista al Director de la UGEL-M indica estar MUY SATISFECHO con estas actividades, puesto que todos los trabajadores deberían estar capacitados ante cualquier eventualidad respecto a incendios, hizo hincapié que ellos mantienen equipos informáticos que en muchos casos ya cumplieron su ciclo de vida además no se encuentran con todas las medidas de seguridad. En cuanto a las capacitaciones de Primero Auxilios resalto que deberían tener los conocimientos primordiales en caso se presente algún incidente. Asimismo, resalto que dichas capacitaciones también deberían ser coordinadas con las Instituciones Educativas ya que ellos al trabajar con niños, adolescentes y jóvenes están más propensos a sufrir cualquier emergencia por ejemplo en las clases de Educación Física; también indico que estas capacitaciones deberían incluirse en la malla curricular como cultura de prevención.



**Figura 20:** Limitaciones de las capacitaciones y/o charlas.

FUENTE: Entrevista semiestructurada.

Elaborado por: La ejecutora.

Según la Figura 20 de acuerdo a la entrevista realizada a los encargados de las Instituciones antes mencionadas coinciden que limitaciones de las capacitaciones y/o charlas brindadas por la Cía. N° 170 son las siguientes:

**Personal:** Indican que en la mayoría de las capacitaciones asisten en promedio 03 bomberos que desarrollan los temas, en ello se puede observar que son muy poco los instructores capacitados para este tipo de eventos en la Cía. N° 170.

**Conocimiento:** Si bien los conocimientos impartidos por los bomberos de la Cía. N° 170 son de vital importancia en la medida que frecuentemente se realizan se pudo observar que son los mismos conceptos que se repite cada año sin haber realizado una actualización de algunos temas o innovación respecto a los procedimientos frente a las emergencias.



Asimismo, sugieren que el CGBVP debería gestionar y garantizar la formación, capacitación y especialización del personal de la Cía. N° 170 todo ello para fortalecer las capacidades de los efectivos.

Materiales (equipos y herramientas): En las capacitaciones se pudo observar con mucha frecuencia que son los mismo materiales y herramientas de apoyo que se utilizan para una mejor comprensión de los temas desarrollados.

Por ello indican que se debería implementar equipos y herramientas de última tecnología no solo para las capacitaciones, sino más bien para el desarrollo de sus funciones en la atención de emergencias.

Local: Como es de conocimiento la Cía. N° 170 posee un local que no cumple con las especificaciones técnicas para un cuartel de bomberos, no cuenta con un área destinado de exclusividad para el desarrollo de las capacitaciones es por ello que estos eventos se realizaron en los siguientes lugares:

- A la MPM en el Teatrín Municipal.
- A las Juntas Vecinales en su local de reunión.
- A los miembros del Serenazgo en su local de reunión.
- Al Hospital SJD-Ayaviri en su Sala de Eventos.
- Al IESPPA en su Sala de Reuniones.
- A la UGEL-Melgar en su Sala de Reuniones.

Dinámica y duración: La dinámica de las capacitaciones abarcan es un 80% teoría y solamente el 20% es práctica, esto debido al factor tiempo dado que se realizan dentro del horario de trabajo y máximo solo disponen de 02 horas. Asimismo, debería implementarse un Plan de Trabajo Coordinado tanto para la institución y la Cía. N° 170 de esta forma se prevé la disponibilidad de tiempos de ambas partes.

Material didáctico: Las capacitaciones se realizan de forma verbal mas no contiene el apoyo de material didáctico (folletos, trípticos, manuales), lo cual sería de gran apoyo para realizar internamente una retroalimentación, sin embargo, al conversar con los encargados de la Cía. N° 170 indican que ellos no manejan un presupuesto destinado para este tipo de eventos.

**Tabla 14:** Frecuencia de las capacitaciones.

INSTITUCIÓN	FRECUENCIA	MOTIVO
MPM	Semestral	Plan de Trabajo
Juntas Vecinales	Mensual	Plan de Trabajo
Serenazgo	Trimestral	Cambio de personal
Hospital SJD-Ayaviri	Semestral	Desempeño en simulacros
IESPPA	Semestral	Aniversario
UGEL	Semestral	Desempeño en simulacros

FUENTE: Entrevista realizada a los encargados de las entidades.

Elaborado por: La ejecutora.

De acuerdo a la Tabla 14 podemos apreciar que la MPM, el Hospital SJD, el IESPPA y la UGEL coordinan sus capacitaciones con la Cía. N° 170 en forma semestral, los miembros del Serenazgo, en forma trimestral y solo las Juntas Vecinales reciben sus capacitaciones en forma mensual.

De acuerdo a la entrevista realizada al Director de las Juntas Vecinales nos comenta que ellos coordinan sus capacitaciones con la Cía. N° 170 para realizar mensualmente, esto debido al constante cambio de integrantes que estipula su reglamento interno y esto forma parte de su Plan de Trabajo Anual que, si o si debe cumplirse. Aunque sus funciones están más relacionadas con los miembros

de la PNP destacan siempre tu espíritu de servicio a la comunidad por ellos consideran de gran valor estas capacitaciones.

El Jefe del Serenazgo coordina sus capacitaciones para realizar en forma trimestral puesto que la renovación del contrato de sus colaboradores se da por estos periodos. Asimismo, nos comenta que dicha actividad de encuentra dentro de Plan de Trabajo como prioridad puesto que también sus funciones están relacionadas a la Política de Seguridad y Defensa nacional.

La MPM, el Hospital SJD, el IESPPA y la UGEL coordinan sus capacitaciones para realizar en forma semestral, no están incluidas como parte de un Plan de Trabajo a excepción de la MPM, únicamente lo solicitan en casos eventuales como aniversarios de la institución, desarrollo de simulacros de sismos o en casos que se aproxima alguna actividad.

Los entrevistados también resaltaron el desenvolvimiento de los bomberos en los simulacros de sismos organizados por el INDECI.

**Tabla 15:** Grado de satisfacción respecto a los simulacros.

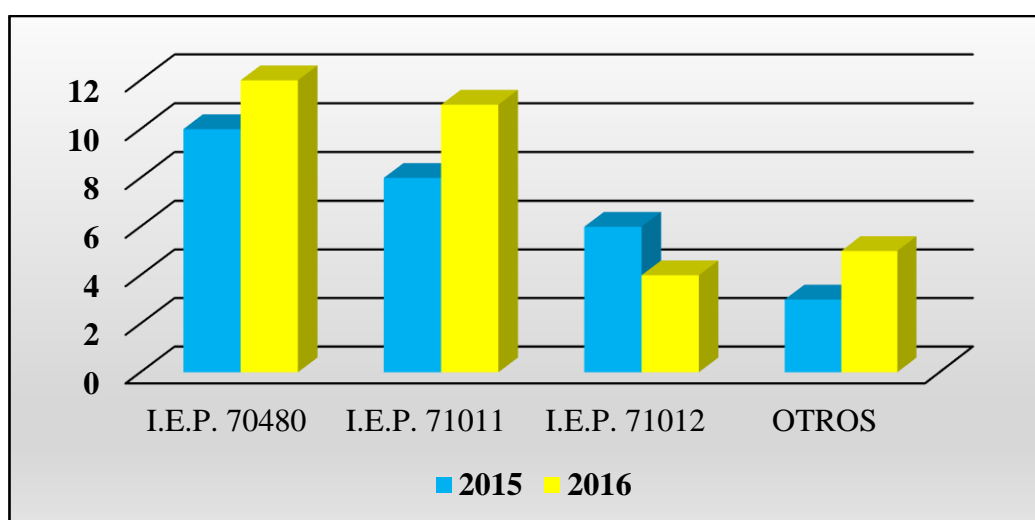
INSTITUCIÓN	GRADO DE SATISFACCIÓN			
	Muy Satisfecho	Satisfecho	Poco Satisfecho	Insatisfecho
MPM		X		
Juntas Vecinales	X			
Serenazgo		X		
Hospital SJD-Ayaviri		X		
IESPPA		X		
UGEL-M		X		

Fuente: Entrevista realizada a los encargados de las entidades.

Elaborado por: La ejecutora

De acuerdo al Tabla 15 podemos observar que las Juntas Vecinales son quien indican estar muy Satisfechos con el trabajo de los bomberos en los simulacros organizados por el INDECI, mientras que las demás instituciones como la MPM, Serenazgo, Hospital SJD, IESPPA y UGEL-M mencionan estar satisfechos.

Según la entrevista realizado coinciden que todo ello se debe a un factor muy importante: La cantidad de bomberos que acuden a dichas actividades que en su promedio son 04 efectivos, lo cual consideran que es de gran preocupación para una cantidad poblacional de 20 152 habitantes únicamente en el distrito de Ayaviri. Es por ello que el Director de la IESPPA se comprometió en hacer un llamado a los jóvenes estudiantes de las diversas carreras técnicas y pedagógicas que puedan integrar la Cía. Ayaviri N° 170, asimismo resalto que varios de los egresados de dicha casa de estudios hoy por hoy son bomberos a los cuales admira por su gran labor. Asimismo, el Jefe de Serenazgo realizo la invitación para que los miembros de esta institución puedan formar parte de la benemérita Compañía, ya que la mayoría de integrantes son jóvenes y cumplen los requisitos.



**Figura 21:** Cantidad de Escolares que recibieron el curso Mini bomberitos, según Institución Educativa.

FUENTE: Informe de taller de Mini bomberitos 2016-2017.

Elaborado por: La ejecutora.

Según la Figura 21 en el año 2016 formaron parte del Curso Mini bomberitos un total de veintisiete (27) escolares de los cuales diez (10) pertenecen a la I.E.P. Niño Jesús de Praga 70480, ocho (08) son de la I.E.P. San Luis Gonzaga 71011, seis (06) de la I.E.P. 71012 y tres (03) provienen de otras instituciones. En el año 2017 fueron un total de treinta y dos (32) mini bomberitos, doce (12) pertenecen a la I.E.P. 70480, once (11) son de la I.E.P. 71011, cuatro (04) de la I.E.P. 71012 y cinco (05) de otras instituciones educativas.

En la entrevista al Director de la UGEL-M se le pregunto si tenía conocimiento de estas actividades, quien indico estar muy pendiente de estos eventos realizadas por los bomberos destacando que el Curso Mini bomberitos que año a año se realiza entre los meses de enero y marzo (vacaciones escolares) enseña a los más pequeños buenas practicas que pueden salvar las vidas. El resultado de dicha actividad se ve reflejado en el gran actuar de los escolares en sus centros educativos en los simulacros programados.

En Alcalde de la MPM también resaltó esta actividad del Curso Mini bomberitos quien indico estar presente en la clausura de estos cursos, destacando la valentía de los niños y niñas en edades entre 8 a 12 años con la que demuestran sus conocimientos en primeros auxilios, lucha contra incendios, labores de rescate y medidas de defensa civil. Asimismo, en el aniversario de la Cía. N° 170 están presentes dando su saludo a la institución que los forjo en conocimientos básicos como bomberitos y se les inculco la ayuda al prójimo y el servicio solidario a la ciudadanía.

(051) 563482  
Bomberos AYAVIRI 170, Teléfono

**Figura 22.** Número telefónico de los bomberos Cía. N° 170.

FUENTE: Página Web del CGBVP.

Elaborado por: La ejecutora.

Los encargados de las instituciones que reciben sus capacitaciones ante cualquier emergencia tiene muy presente el número de los bomberos de Cía. N° 170 el cual tienen registrado en el directorio general de cada institución como en sus teléfonos personales, asimismo indicaron que muchas veces llamaron al 116 que es la central de emergencias y que contestaron los bomberos de la ciudad de Juliaca tomando los datos correspondientes de la emergencia para luego indicarles que realizaran las coordinaciones con la Cía. N° 170, el cual opinan que son minutos valiosos que se pierden por no tener contacto directo con la compañía de su jurisdicción, por ello han optado por solicitar los números personales de los bomberos de Ayaviri para que logren una comunicación más eficiente en salvaguarda de la sociedad.

#### **4.1.3. PROPONER EL CUMPLIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL BALANCE SCORECARD PARA LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA COMPAÑÍA DE BOMBEROS AYAVIRI N° 170, PERIODOS 2016-2017.**

Para desarrollar el tercer objetivo específico se propone la evaluación del Plan Estratégico Institucional 2016-2017 mediante el balance scorecard.

## **INTRODUCCIÓN**

El Balance Scorecard en la Compañía de Bomberos Ayaviri N° 170 permitirá traducir la misión y las acciones estratégicas del Plan Estratégico Institucional 2011-2017 en objetivos e indicadores operativos.

Esta transformación pretender ser sostenible en el tiempo, constituyendo finalmente una institución eficiente y técnica para contribuir a que las entidades de la administración pública brinden un mejor servicio a la ciudadanía, generando valor y elevando su calidad de vida.

Es necesario que en el proceso de implementación de esta herramienta de gestión se involucre a todos los integrantes de la Cía. Ayaviri N° 170, requiriendo el compromiso de cada uno de ellos que son el recurso más valioso y constituye la mayor fortaleza; lo que implica desarrollar un trabajo en equipo, orientarse a resultados y reconocer el meritorio esfuerzo del personal.

## **MISIÓN, VISIÓN Y VALORES**

### **MISIÓN**

El Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú es la autoridad competente en materia de prevención, control y extinción de incendios y materiales peligrosos, realiza acciones de atención de accidentes vehiculares y emergencias médicas, rescate y salvataje de vidas expuestas a peligro. Brinda sus servicios de manera voluntaria a toda la comunidad debida a su vocación de servicio, sensibilidad social entrega y disciplina.

### **VISIÓN**

Ser una institución que cuente con personal voluntario altamente capacitado y calificado para la atención de emergencias, que aplique estrategias adecuadas que garanticen un accionar rápido y oportuno, con equipos y

maquinarias de última generación que contribuya a la prevención y disminución de incendios, accidentes y emergencias médicas a nivel nacional, en beneficio de la población.

#### VALORES

- **Vocación de Servicio:** Es una condición esencial y fundamental en el bombero voluntario peruano. El voluntariado es la característica principal de la institución, porque el bombero voluntario da de sí sin pensar en sí. Sin duda alguna, no hay mejor ejemplo de solidaridad humana que la labor que realiza un voluntario, sin importar la ciudad o nación en que resida; el voluntariado es universal. La calidad del bombero voluntario peruano no significa solamente la acción física frente a su enemigo secular, el fuego, sino, su fortaleza moral, como preciado don que solo aquellos que hacen el bien sin esperar retribución alguna y que llegan inclusive a ofrendar sus vidas al servicio de esta noble causa, lo entienden.
- **Abnegación:** La abnegación es el valor más elevado que posee un bombero voluntario. Es más elevado aún que la generosidad misma, que el desinterés, el desprendimiento y el altruismo, pues se aplica sacrificando su propia salud moral, mental y física. La abnegación o altruismo son exactamente lo contrario al egoísmo que los profanos de siempre no logran entender.
- **Disciplina:** Después de los institutos armados y policiales, no existe otra institución en el Perú, en la que se le dé tanta importancia a la disciplina, como en el CGBVP. El bombero voluntario sabe muy bien que el vocablo disciplina es la base fundamental de la institución y que este vocablo significa respeto, obediencia, abnegación y sacrificio. La disciplina es la educación de la



conducta y su acatamiento garantiza la buena marcha de las Compañías de Bomberos del país y del Cuerpo en su conjunto.

**ANÁLISIS DEL ENTORNO**

<b>ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	Excelente relación y reconocimiento de la población	Falta de un programa de mantenimiento de maquinarias y equipos
	Capacidad operativa de respuesta ante emergencias	Falta de un programa de mantenimiento del parque automotor
	Autoridad competente en materia de prevención, control y extinción de incendios	Insuficiente recursos humanos
	Personal voluntario especializado y con vocación de servicio	Insuficiente promoción de medidas preventivas contra incendios
	Presencia operativa a nivel provincial	Insuficiente equipamiento e infraestructura
<b>ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	Organismos gubernamentales y no gubernamentales dispuestos a brindar apoyo logístico y económico	Recursos presupuestales asignados no cubre las demandas internas en equipamiento e infraestructura
	Tecnología disponible para mejorar servicio y protección al bombero voluntario	Retiro de facultades a favor de instituciones no especializadas en prevención, control y extinción de incendios
	Entusiasmo de los jóvenes en pertenecer a la Cía. N° 170 para servir a su comunidad salvando vidas	Falta de un Plan Anual de Trabajo
	Relación con instituciones afines a nivel nacional e internacional para intercambio de experiencias, fortalecimiento de capacidades y transferencia tecnológica.	Zonas focalizadas en alto riesgo de incendios, no atendidos oportunamente por sectores competentes

**Figura 23:** Matriz FODA de la Cía. N° 170.

Elaborado por: La ejecutora.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A continuación, se destacan los objetivos estratégicos dentro de las siguientes perspectivas:

### 1. PERSPECTIVA DEL CLIENTE (USUARIO)

#### - Objetivo

Promover y coordinar las acciones de prevención de incendios y accidentes con materiales peligrosos

- Municipalidad Provincial de Melgar
- Juntas Vecinales
- Serenazgo
- Hospital San Juan de Dios
- Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Ayaviri
- Unidad de Gestión Educativa Local Melgar

### 2. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

#### - Objetivo

- Atender emergencias ocasionadas por incendios y por materiales peligrosos, rescatar y salvar vidas expuestas al peligro grave inminente por accidentes atendiendo las emergencias derivadas de los mismos prestando socorro y asistencia debida.
- Dotar de equipos de protección personal y maquinarias adecuadas de última generación al personal.
- Brindar mantenimiento a las unidades vehiculares.
- Dotar de combustible, equipamiento y herramientas a los vehículos y personal bomberil.
- Brindar mantenimiento de la infraestructura física del cuartel.

- Implementar un sistema de comunicación para atención de emergencias.
- Mejorar la capacidad operativa
- Renovación del parque automotor
- Incremento del número de personal bomberil voluntario

**3. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO**

- Objetivo

- Fortalecimiento de las capacidades de los efectivos y bomberos alumnos
- Formación de bomberos alumnos
- Profesionalización y especialización del personal voluntario en nuevas técnicas de rescate, salvataje, extinción de incendios, atención de emergencias y gestión de riesgos.

**AFINAMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO REFORMULADO 2011-2017**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CUALITATIVOS SEGÚN PLAN ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CUANTITATIVOS SEGÚN PLAN ESTRATÉGICO
1. Promover y coordinar las acciones de prevención de incendios y accidentes con materiales peligrosos	
Municipalidad Provincial de Melgar	Incrementar el número de capacitaciones de 2 a 4 veces al año
Juntas Vecinales	Incrementar el número de capacitaciones de 12 a 24 veces al año
Serenazgo	Incrementar el número de capacitaciones de 4 a 12 veces al año
Hospital San Juan de Dios	Incrementar el número de capacitaciones de 2 a 4 veces al año

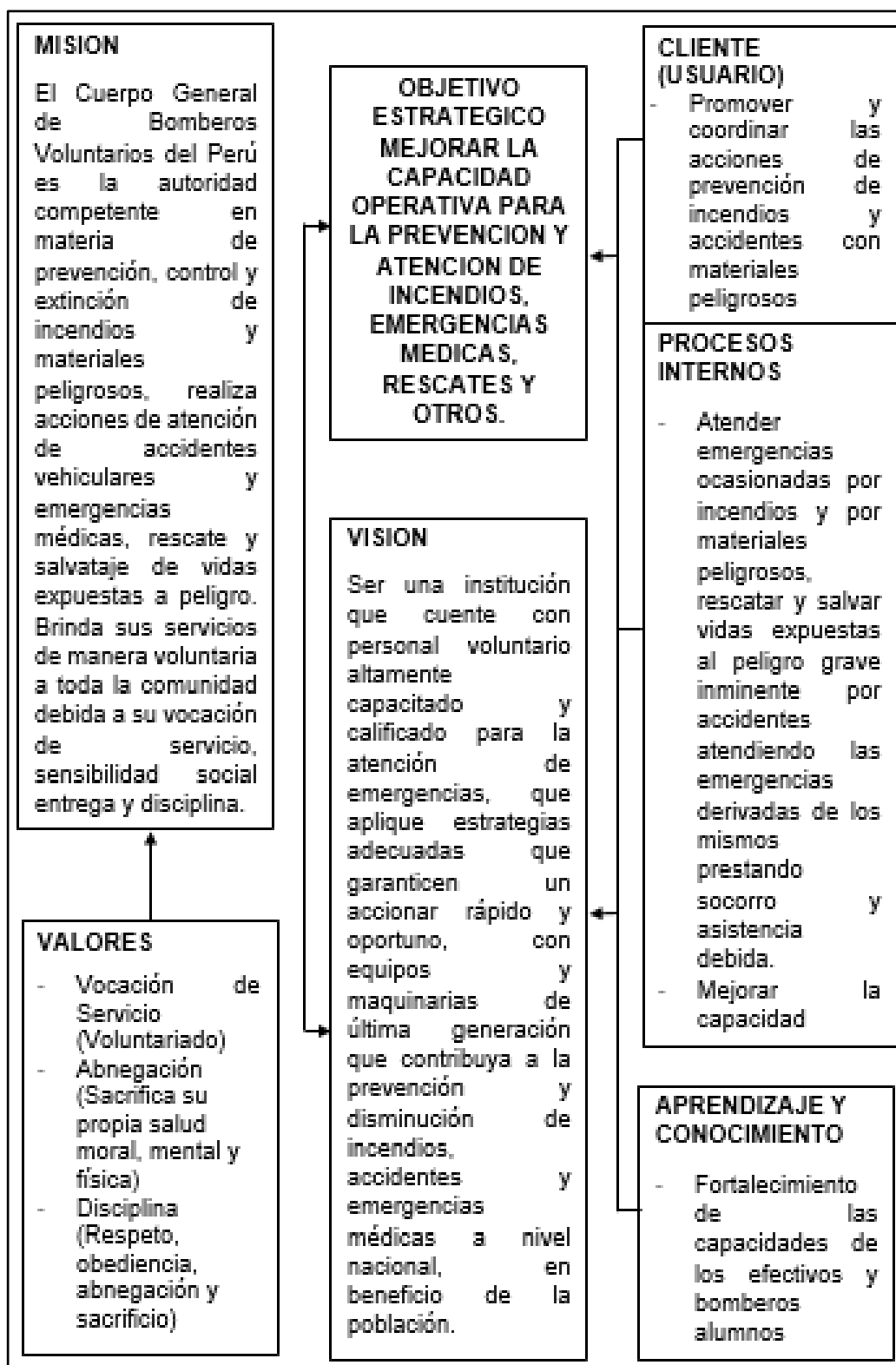
Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Ayaviri	Incrementar el número de capacitaciones de 2 a 4 veces al año
Unidad de Gestión Educativa Local – Melgar	Incrementar el número de capacitaciones de 2 a 4 veces al año
2. Atender emergencias ocasionadas por incendios y por materiales peligrosos, rescatar y salvar vidas expuestas al peligro grave inminente por accidentes atendiendo las emergencias derivadas de los mismos prestando socorro y asistencia debida.	
Dotar de equipos de protección personal y maquinarias adecuadas de última generación al personal.	Gestionar mensualmente la dotación de EPP (01 equipo completo por mes) y el mantenimiento mensual de las maquinarias }
Brindar mantenimiento a las unidades vehiculares.	Gestionar el mantenimiento general mensual de las unidades vehiculares
Dotar de combustible, equipamiento y herramientas a los vehículos y personal bomberil.	Gestionar la mayor cantidad de combustible por mes, Gestionar el mantenimiento mensual de los equipamientos y herramientas
Brindar mantenimiento de la infraestructura física del cuartel.	Gestionar el mantenimiento correctivo semestral de la infraestructura
Implementar un sistema de comunicación para atención de emergencias.	Gestionar un nuevo equipo de comunicación de alta tecnología
3. Mejorar la capacidad operativa	
Renovación del parque automotor	Gestionar el mantenimiento general mensual de las unidades vehiculares
Incremento del número de personal bomberil voluntario	Realizar dos convocatorias anuales
4. Fortalecimiento de las capacidades de los efectivos y bomberos alumnos	
Formación de bomberos alumnos	15 alumnos aprobados en la escuela básica
Profesionalización y especialización del personal voluntario en nuevas técnicas de rescate, salvataje, extinción de incendios, atención de emergencias y gestión de riesgos.	15 bomberos aprobados en la escuela técnica en diversos cursos

**Figura 24:** Afinamiento de objetivos.

Elaborado por: La ejecutora.

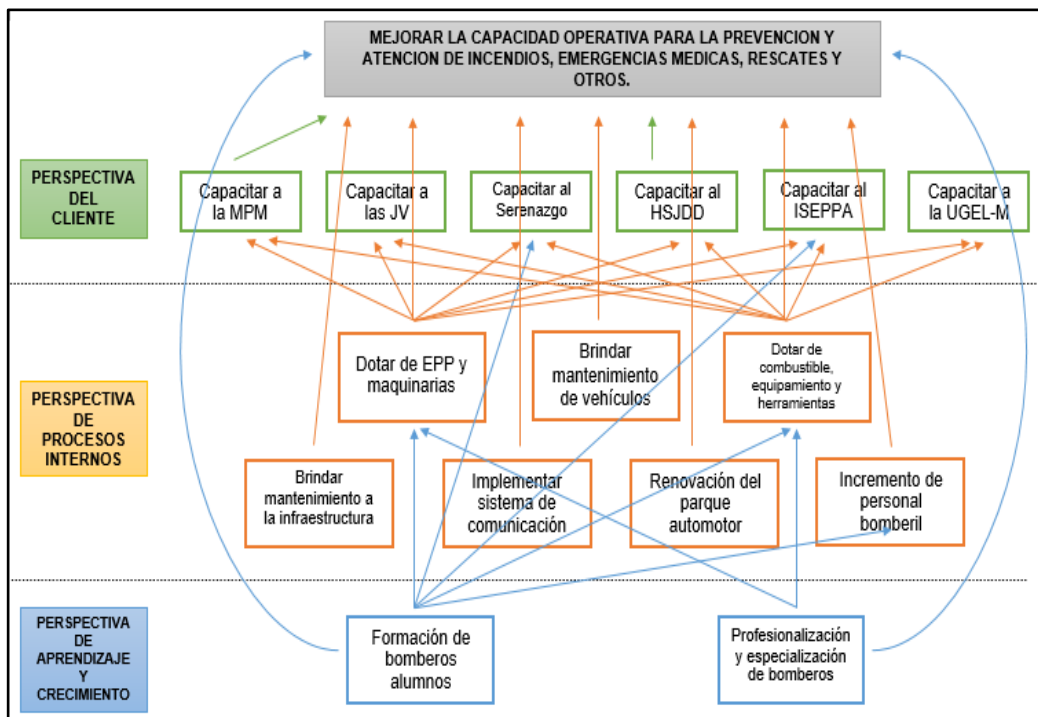
**BALANCE SCORECARD: SISTEMA DE BALANCE DE INDICADORES**

**ESTRATÉGICOS**



**Figura 25:** Sistema de balance de indicadores de la Cía. N° 170. Elaborado por: La ejecutora.

**MAPA ESTRATÉGICO**



**Figura 26:** Mapa estratégico de la Cía. N° 170.  
Elaborado por: La ejecutora.

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y PRINCIPALES ACCIONES**

1. CAPACITACIONES A DIVERSAS INSTITUCIONES	
Meta	Capacitar en materia de prevención de emergencias desarrolladas en la sociedad civil
Indicador:	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Población sensibilizada en prevención de emergencias</li> <li>○ Número de capacitaciones desarrolladas</li> </ul>
Principales Acciones	Responsable
Implementar un Plan de Trabajo en Materia de Prevención de Incendios y otras emergencias con las instituciones de Primera Respuesta.	Comandante de Compañía
Participar en la Semana de Prevención de Incendios.	Comandante de Compañía

**Figura 27:** Capacitación en Materia de Prevención de Incendios y otras Emergencias.  
Elaborado por: La ejecutora.

<p>3. DOTAR DE EQUIPOS DE PROTECCIÓN PERSONAL Y MAQUINARIAS ADECUADAS DE ÚLTIMA GENERACIÓN AL PERSONAL.</p> <p>4. DOTAR DE COMBUSTIBLE, EQUIPAMIENTO Y HERRAMIENTAS A LOS VEHÍCULOS Y PERSONAL BOMBERIL.</p>							
Meta:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducir el riesgo de pérdidas humanas y materiales por emergencias</li> </ul>						
Indicador:	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Número de emergencias atendidas</li> <li>o Tiempo de respuesta a emergencias</li> <li>o Número de nuevos equipos, maquinarias y herramientas</li> <li>o Cantidad de combustible por unidad vehicular</li> </ul>						
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <th style="width: 60%;">Principales Acciones</th> <th style="width: 40%;">Responsable</th> </tr> <tr> <td>Gestionar al Gobierno Local y Regional la dotación de EPP's, maquinarias, equipamiento y herramientas de alta tecnología para el personal y los vehículos.</td> <td>Comandante de Compañía Jefe de Operaciones Jefe de Servicios</td> </tr> <tr> <td>Solicitar a la XX-CD-Puno el incremento de dotación de combustible.</td> <td>Comandante de Compañía Jefe de Servicios</td> </tr> </table>		Principales Acciones	Responsable	Gestionar al Gobierno Local y Regional la dotación de EPP's, maquinarias, equipamiento y herramientas de alta tecnología para el personal y los vehículos.	Comandante de Compañía Jefe de Operaciones Jefe de Servicios	Solicitar a la XX-CD-Puno el incremento de dotación de combustible.	Comandante de Compañía Jefe de Servicios
Principales Acciones	Responsable						
Gestionar al Gobierno Local y Regional la dotación de EPP's, maquinarias, equipamiento y herramientas de alta tecnología para el personal y los vehículos.	Comandante de Compañía Jefe de Operaciones Jefe de Servicios						
Solicitar a la XX-CD-Puno el incremento de dotación de combustible.	Comandante de Compañía Jefe de Servicios						

**Figura 28:** Dotación de EPP, maquinarias, combustible, equipos y herramientas a la Cía. N° 170. Elaborado por: La ejecutora.

<p>5. BRINDAR MANTENIMIENTO A LAS UNIDADES VEHICULARES.</p> <p>6. RENOVACIÓN DEL PARQUE AUTOMOTOR</p>							
Meta:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducir el riesgo de pérdidas humanas y materiales por emergencias</li> <li>- Mejorar el tiempo de respuesta por turno y ubicación geográfica</li> </ul>						
Indicador:	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Número de emergencias atendidas</li> <li>o Incorporación de nuevas unidades vehiculares (ambulancias)</li> <li>o Número de mantenimientos generales a los vehículos</li> </ul>						
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <th style="width: 60%;">Principales Acciones</th> <th style="width: 40%;">Responsable</th> </tr> <tr> <td>Reconocimiento por parte del CGBVP de la Ambulancia donada por el Gobierno regional</td> <td>Comandante de Compañía</td> </tr> <tr> <td>Mantenimiento general de las unidades vehiculares</td> <td>Comandante de Compañía Chofer Rentado</td> </tr> </table>		Principales Acciones	Responsable	Reconocimiento por parte del CGBVP de la Ambulancia donada por el Gobierno regional	Comandante de Compañía	Mantenimiento general de las unidades vehiculares	Comandante de Compañía Chofer Rentado
Principales Acciones	Responsable						
Reconocimiento por parte del CGBVP de la Ambulancia donada por el Gobierno regional	Comandante de Compañía						
Mantenimiento general de las unidades vehiculares	Comandante de Compañía Chofer Rentado						

**Figura 29:** Brindar mantenimiento a los vehículos y renovación del parque automotor. Elaborado por: La ejecutora.

6. BRINDAR MANTENIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA DEL CUARTEL.	
Meta:	- Cuarteles Operativos con equipamiento e infraestructura moderna en permanente servicio
Indicador:	o Número de mantenimientos correctivos
Principales Acciones	
Gestionar ante la XX-CD-Puno incremento del presupuesto para mantenimientos correctivos	Comandante de Compañía Segundo Jefe de Compañía
Construcción del cuartel de la Cía. Ayaviri N° 170	Comandante de Compañía

**Figura 30:** Brindar mantenimiento a la infraestructura.

Elaborado por: La ejecutora.

7. IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE COMUNICACIONES	
Meta:	- Formular plan de mantenimiento y mejoramiento del sistema de comunicación
Indicador:	o Número de mantenimientos a los equipos de comunicación
Principales Acciones	
Gestionar ante la XX-CD-Puno incremento del presupuesto para mantenimientos del sistema de comunicación	Comandante de Compañía Jefe de Operaciones

**Figura 31:** Implementar el Sistema de Comunicaciones (Elaboración Propia).

Elaborado por: La ejecutora.

8. FORMACIÓN DE BOMBEROS ALUMNOS 9. PROFESIONALIZACIÓN Y ESPECIALIZACIÓN DEL PERSONAL VOLUNTARIO 10. INCREMENTO DE PERSONAL BOMBERIL	
Meta:	- Bomberos altamente competentes y motivados para la atención de emergencias
Indicador:	o Número de bomberos activos o Número de bomberos aprobados en ESBAS o Número de bomberos capacitados en la Escuela Técnica o Número de Convocatorias Anuales
Principales Acciones	
Incrementar el número de capacitaciones internas desarrollado por talleres	Instructores de la Cía.
Realizar convocatorias anuales para captación de personal con vocación de servicios	Comandante de Compañía
Realizar actividades de integración	Jefe de Administración

**Figura 32:** Formación, Profesionalización, Especialización del Personal Bomberil.

Elaborado por: La ejecutora.



**BALANCED SCORECARD DE LA CÍA. AYAVIRI N° 170, PERIODOS**

**2016 – 2017**

**Tabla 16:** Balanced Scorecard de la Cía. Ayaviri N° 170, periodos 2016-2017.

PERPS.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	INDICADORES	PESO	META	ACTUAL	% CUMPLIMIENTO	PUNTOS	SEMÁFORO
				<b>30</b>					<b>23.13</b>
CLIENTES	Promover y coordinar las acciones de prevención de incendios y accidentes con materiales peligrosos	Capacitación a la Municipalidad Provincial de Melgar	N° de capacitaciones	5	4	3	75%	3.75	
		Capacitación a las Juntas Vecinales	N° de capacitaciones	5	12	12	100%	5.00	
		Capacitación al Serenazgo	N° de capacitaciones	5	8	7	88%	4.38	
		Capacitación al Hospital San Juan de Dios	N° de capacitaciones	5	4	3	75%	3.75	
		Capacitación al Instituto de Educación Superior Pedagógico Público	N° de capacitaciones	5	4	2	50%	2.50	
		Capacitación a la Unidad de Gestión Educativa Local Melgar	N° de capacitaciones	5	4	3	75%	3.75	
						<b>35</b>			
PROCESOS INTERNOS	Mejorar la capacidad operativa de la Compañía	Renovación del parque automotor	N° de unidades incorporadas	5	2	0	0%	0.00	
		Incremento del número de personal bomberil	N° de convocatorias	5	15	6	40%	2.00	
	Atender emergencias	Dotar de equipos de EPP	N° de EPP nuevos	2.5	2	0.5	25%	0.63	
		Dotar de equipos maquinarias	N° de maquinaria	2.5	2	0	0%	0.00	
		Mantenimiento a las unidades vehiculares	N° de mantenimientos preventivos	5	12	12	100%	5.00	
		Dotar de combustible	Informe mensual	2.5	12	12	100%	2.50	
		Dotar equipamiento y herramientas	N° de equipamiento y herramientas	2.5	6	0	0%	0.00	
		Mantenimiento de la infraestructura	N° de mantenimiento básico	5	2	2	100%	5.00	
		Implementar sistema de comunicación	N° de radios portátiles nuevos	5	2	0	0%	0.00	
						<b>35</b>			
DESARROLLO Y CRECIMIENTO	Fortalecimiento de las capacidades de los efectivos y bomberos alumnos	Formación de bomberos alumnos	N° de alumnos ESBAS	15	15	6	40%	6.00	
		Profesionalización y especialización del personal voluntario	N° de bomberos aprobados en la Escuela Técnica	20	15	10	67%	13.33	
				<b>100</b>					<b>TOTAL 57.6</b>

FUENTE: Elaboración Propia.  
Elaborado por: La ejecutora.

**Tabla 17:** Parámetros de cumplimiento.

COLOR DE SEMÁFORO	% DE CUMPLIMIENTO
Verde	85 - 100
Amarillo	70 - 84
Rojo	0 - 69

FUENTE: Elaboración Propia.  
Elaborado por: La ejecutora.

#### 4.1.4. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

##### CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 1

El nivel de cumplimiento del plan estratégico es negativo en la gestión institucional de la Compañía de Bomberos Ayaviri N° 170, periodos 2016-2017.

En lo que respecta a la Tabla 1 O.E.I 1 Fortalecimiento de las capacidades de los efectivos y bomberos alumnos se desarrolló dos (02) acciones las cuales ninguna tuvo proyectada una meta anual, la primera es la formación de bomberos alumnos que únicamente se dio en el 2017 llegando a un porcentaje de ejecución del 40% de alumnos que aprobaron en la Escuela Básica, respecto a la profesionalización y especialización del personal voluntario en el 2016 se logró un 60% y en el 2017 solo un 40% de efectivos que aprobaron los diversos cursos de la Escuela Técnica.

Respecto a la Tabla 3 O.E.I. 2 Atender emergencias ocasionadas por incendios y por materiales peligrosos, rescatar y salvar vidas expuestas al peligro grave e inminente, por accidentes atendiendo las emergencias derivadas de los mismo, prestando socorro y asistencia debida se desarrolló siete (07) acciones, en el 2016 y 2017 lograron su ejecución al 100% el mantenimiento preventivo de las unidades vehiculares, la dotación de combustible y el mantenimiento de la infraestructura, mientras que la dotación de maquinarias, equipamiento y

herramientas y la implementación y mantenimiento del sistema de comunicaciones no tuvo grado de ejecución, únicamente en el 2016 se logró el 100% en cuanto a la dotación de equipos de protección personal.

Respecto a la Tabla 10 O.E.I. 3 Mejorar la capacidad operativa de la compañía se planificó dos (02) acciones, la renovación del parque automotor se programó para ambos periodos en ninguno de ellos se logró la ejecución, mientras que el incremento de número de personal bomberil para el 2016 no estuvo planificado, sin embargo, en el 2017 se programó una convocatoria de personal que tuvo como resultado el ingreso de 04 efectivos con el grado de Seccionario logrando un 100% de ejecución.

Respecto a la Tabla 12 O.E.I. 4 Promover y coordinar las acciones de prevención de incendios y accidentes con materiales peligrosos, se programó siete (07) acciones, de las cuales las más interesadas fueron las Entidades Públicas, puesto que en el 2016 y 2017 ninguna empresa privada solicitó charlas o capacitaciones a la Cía. N° 170; las Juntas Vecinales lograron la ejecución al 100% en ambos periodos, en el 2016 la UGEL-M logró el 100% seguido del Serenazgo con un 75% y luego con un 50% la MPM, el Hospital San Juan de Dios y el IESTPA. En el 2017 lograron su ejecución al 100% la MPM, el Serenazgo y el Hospital San Juan de Dios y con un 50% están el IESTPA y la UGEL-M. Por lo expuesto la hipótesis planteada queda aceptada.

### **RESPECTO A LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 2**

La satisfacción del usuario es negativa frente a las actividades programadas por la Compañía de Bomberos Ayaviri N° 170, periodos 2016-2017

Los usuarios de las actividades programadas por la Cía. N° 170 para el 2016 y 2017 son la Municipalidad Provincial de Melgar, Juntas Vecinales,

Serenazgo, Hospital San Juan de Dios, Instituto de Educación Superior Pedagógico Público, Unidad de Gestión Educativa Local Melgar quienes solicitaron las charlas y/o capacitaciones y como parte de sus funciones la Cía. Ayaviri N° 170 puso en marcha estas actividades con su personal a cargo y las herramientas necesarias. Asimismo, según el reporte de solicitudes se observó que las empresas privadas de la localidad de Ayaviri no mostraron interés en solicitar dichos eventos.

Como se puede apreciar en la Figura 23 las Instituciones que dieron su punto de opinión coinciden que los bomberos tienen alto sentido humano tal como lo indica Coz (2010) que el CGBVP está conformado por profesionales, estudiantes y trabajadores, grupos heterogéneos de jóvenes de distintos estratos, pero con un solo común denominador: el deseo de servir, pero este deseo no solo es suficiente para ser aceptado como bombero voluntario hay otros valores que los miembros del Cuerpo cultivan como son: La vocación de servicio, la abnegación y la disciplina.

Según la Tabla 13 las capacitaciones que se brindó a las instituciones fueron en materia de prevención de incendios, manejo de extintores, fuga de gas y primeros auxilios, en el 2016 y 2017 se realizó 42 capacitaciones a 310 personas de 06 instituciones logrando un grado de satisfacción del 67% como muy satisfechos y un 33% estuvieron satisfechos, esta última calificación se atribuye a las limitaciones que se pudo observar como son: la cantidad mínima de efectivos capacitadores que en promedio son 03 voluntarios, el conocimiento que casi siempre es repetitivo sin las actualizaciones correspondientes, materiales tanto equipos y herramientas que son los mismos en cada sesión en estado desgastado, asimismo observaron que la Cía. N° 170 no cuenta con un local destinado para

este tipo de actividades, como también que la dinámica no es del todo suficiente para poder entender mejor estos temas de gran apoyo puesto que en promedio se destina dos horas dentro del horario de trabajo asimismo indicaron que no brindan material didáctico para realizar las retroalimentaciones correspondientes.

Según lo conversado con los encargados de la Cía. N° 170 lo ideal sería desarrollar estas actividades en forma mensual y que abarque más de dos horas, pero las instituciones solicitan estos eventos por cumplir el Plan Anual de Trabajo como es el caso de las Juntas Vecinales que es la única organización que recibe sus capacitaciones en forma mensual o por ingreso de nuevo personal como es el caso del Serenazgo que se capacitan trimestralmente, las demás entidades se capacitan semestralmente y atribuyen realizarlo por eventos internos como aniversarios o desarrollo de simulacros.

Los entrevistados también resaltaron la gran labor de los bomberos en los simulacros organizados por el INDECI, estando satisfechos con su desempeño un 83% y muy satisfecho solo un 17%, indicando que es muy importante que al finalizar brindan las recomendaciones pertinentes a las medidas preventivas del caso, destacando la importancia de las prácticas y capacitación continua logrando de esta manera estrechar la comunicación institucional para una mayor eficiencia en las intervenciones de emergencias a fin de brindar un servicio óptimo para la comunidad melgarina.

La MPM y la UGEL-M no dudaron en reconocer la gran labor de los bomberos en las vacaciones escolares realizando el Curso Mini bomberitos ya que muchos niños sueñan en convertirse en héroes y quieren ser bomberos cuando crezcan, asimismo asimilan conocimientos en cuanto a primeros auxilios, prevención de incendios, entre otros, además aprenden sobre el valor y

patriotismo, aunque son pequeños de 7 a 14 años toman el curso con mucha seriedad pues saben la importancia de los bomberos en nuestra sociedad.

Al preguntar sobre el número telefónico de la Cía. N° 170 tienen muy presente que es el 051-563482 para todo tipo de emergencias, de hecho, se cuestionan porque aun en nuestra localidad no está disponible la central de emergencias 116, pero para evitarse problemas no dudan en solicitar los números personales de los efectivos encargados a fin de lograr una buena comunicación para el bien de nuestra sociedad.

#### **4.2. DISCUSIÓN**

Según la Directiva N° 001-2014-CEPLAN las fases del Planeamiento Estratégico son cuatro, entre ellas está la fase del seguimiento que contribuye al logro de los objetivos estratégicos a través del control y evaluación continua de las metas con el fin de retroalimentar el proceso de planeamiento estratégico, asimismo es responsabilidad del Órgano de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación distinto al Órgano de Planeamiento Estratégico, en nuestro trabajo de investigación esta Fase del Seguimiento Según Resolución Jefatural N° 983-2011-CGBVP resuelve en su Artículo 3° encargar a la Oficina de Planificación , la conducción de la Implementación del Plan Estratégico Institucional-PEI Reformulado del CGBVP para el periodo 2011-2017; así como su correspondiente seguimiento y evaluación, manteniendo informada la Comandancia General sobre sus avances y logros. En la Cía. N° 170 la evaluación del PEI se realizó de acuerdo a la información que se recabó en el análisis documental puesto que no se encontró referencia de algún documento relacionado a la evaluación del cumplimiento de los objetivos del PEI que es una herramienta que orienta la asignación y ejecución de los recursos al cumplimiento de los objetivos institucionales tal como señala Pacheco (2010)

indicando que la planificación estratégica es un primer paso fundamental para el logro de la gestión por resultados...como así también para el desarrollo de nuevas formas de relaciones entre las entidades públicas y sus contrapartes.

Gualpa (2017), en su tesis de posgrado “Gestión Administrativa y Financiera de la Empresa Publica Cuerpo de Bomberos de Milagro a través del modelo Balance Scorecard” concluye que la EPCBM presenta numerosas deficiencias y falencias en los procesos administrativos y financieros, generando un distanciamiento significativo entre los resultados reales y sus metas y objetivos establecidos.

En nuestra investigación según los resultados obtenidos respecto a los procesos financieros la Cía. N° 170 depende directamente de la XX-CD-Puno quien asigna un promedio mensual entre S/ 900.00 a S/ 1200.00 soles sin evaluar las necesidades que dicha compañía presenta, todo ello conlleva muchas veces a no lograr los objetivos planteados en el PEI.

Saavedra (2018), en su tesis de maestría “La Influencia del Planeamiento Estratégico como Instrumento de Gestión en el Desarrollo Turístico del Distrito de Puno” comprueba que la Planificación Estratégica es una herramienta efectiva, que posibilita y permite realizar un trabajo a largo plazo, buscando unificar a las instituciones, empresas y grupos sociales que están inmersos dentro de la actividad turística y a todo nivel con el fin de optimizar una organización en todos sus aspectos buscando el desarrollo del distrito de Puno.

El resultado de nuestra investigación respecto al objetivo específico institucional 4 nos demuestra que en el PEI están inmersos diversidades entidades públicas y privadas que deberían trabajar coordinadamente por el bienestar de la población melgarina, sin embargo, únicamente mantienen comunicación para

temas de capacitaciones y en algunos casos en reuniones para convocadas por INDECI. Asimismo, las empresas privadas en los años de estudio no mostraron interés en coordinar con los bomberos temas de prevención de emergencias.

Nivela (2014), en su tesis de maestría “Gestión Administrativa y su Relación con la Eficiencia y Eficacia en los Servicios Prestados a la ciudadanía por el Cuerpo de Bomberos de Babahoyo” indica que existe desconocimiento de las acciones del Cuerpo de Bomberos. Dentro de la ciudadanía no existe una satisfacción de calidad del servicio que ofrece dicha institución, deseando que se tomen decisiones administrativas que conlleven a prestar un mejor servicio.

En nuestra investigación respecto al objetivo 1 y 2 podemos entender que el PEI no se da conocer mediante un documento formal a las compañías del Perú, tal es el caso de la Cía. N° 170 que únicamente logra obtener por medio virtual dicho instrumento, internamente en los periodos de estudio tampoco se les pone en conocimiento a los bomberos integrantes y mucho menos el área administrativa trabaja acorde al plan.

Castellanos, Ruiz, & Horna (2010), en su trabajo de investigación “Plan Estratégico para el Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú” concluye que en la actualidad los bomberos cuentan con una buena imagen ante la comunidad, a pesar de que presenta problemas como: (a) un alto ausentismo de personal voluntario, (b) un parque automotor muy antiguo, (c) un deficiente gestión administrativa y por ultimo (d) no cuenta con los recursos económicos suficientes.

El resultado de la investigación afirma que lo bomberos de la ciudad de Ayaviri son considerados como héroes, personas con principios y valores definidos, muy generosos, en muchos casos son tomados con ejemplos y que están



dispuestos a entregar la vida por otros. Asimismo, Coz (2010) y los responsables de las entidades materia de estudio indica que los bomberos tienen un alto sentido humano.

## CONCLUSIONES

**PRIMERA:** El nivel de cumplimiento del plan estratégico es negativo en la gestión institucional de la Compañía de Bomberos Ayaviri n° 170, periodos 2016 y 2017, puesto que no se logra ejecutar todas las acciones correspondientes de acuerdo al PEI, incluso se pudo observar que desarrollan acciones sin proyecciones anuales lo cual es complicado para poder realizar las evaluaciones y analizar cada uno de los objetivos específicos institucionales. En lo que respecta al fortalecimiento de las capacidades de los efectivos y bomberos alumnos no se considera una meta anual de captación de bomberos aspirantes. En cuanto a la profesionalización y especialización de los bomberos desarrollados en la Escuela Técnica por parte de la XX-CD-Puno solo otorgan una cantidad mínima de vacantes a las cuales los efectivos de Ayaviri asisten asumiendo sus gastos en forma personal pues el Estado no invierte en estos cursos. Respecto a la atención de emergencias ocasionadas por incendios y por materiales peligrosos, rescatar y salvar vidas expuestas al peligro grave e inminente por accidentes atendiendo las emergencias derivadas de los mismos, prestando socorro y asistencia debida que para nadie es desconocido las carencias de los bomberos a nivel nacional, la Cía. N° 170 no es la excepción de estas insuficiencias puesto que los equipos de protección personal que son la base de la seguridad de los voluntarios ya cumplieron con el tiempo de uso máximo que es de 10 años, en cuanto a las maquinarias, herramientas y equipos se esperó la dotación de los mismos puesto que desde la creación de la Cía. N° 170 aún se mantiene en inventarios las mismas cantidades, en cuanto a los vehículos de la compañía tienen un promedio de 30 años de antigüedad y únicamente se les realiza el mantenimiento preventivo, ya que por este motivo demanda mayor consumo en cuanto al combustible y que el presupuesto asignado no abastece en muchos casos asistir a todas las emergencias diarias.

La infraestructura de la Cía. Donde se encuentran albergados los bomberos de Ayaviri no cumplen con las especificaciones técnicas propias de un cuartel de bomberos. El sistema de comunicación también es el mismo de años anteriores que aún no reciben su mantenimiento correspondiente y fueron instalados por los mismos efectivos de acuerdo a sus conocimientos propios. En cuanto a la mejora de la capacidad operativa de las compañías no se logró la renovación de las unidades vehiculares, pero tampoco se logró el reconocimiento por parte del CGBVP de la Ambulancia donada por el Gobierno Regional, asimismo debería incrementarse el número de personal voluntario, pero estas convocatorias están sujetas a la aprobación del Comandante Departamental, en los periodos materia de estudio solamente se logró una convocatoria que tuvo como resultado el ingreso de nuevos efectivos. La promoción y coordinación de las acciones de prevención de incendios y accidentes con materiales peligrosos es una de los objetivos que tuvo mayor ejecución a pesar de no llegar a las metas anuales sin embargo gracias a las coordinaciones entre encargados de las diversas entidades se tuvo un buen resultado.

**SEGUNDA:** La comprensión y satisfacción del usuario es positiva frente a las actividades programadas por la Compañía de Bomberos Ayaviri n° 170, periodos 2016-2017, puesto que las entidades que solicitaron las capacitaciones y/o charlas como son: la MPM, Juntas vecinales, Serenazgo, UGEL-M, ISEPPA y el Hospital San Juan de Dios se mostraron muy satisfechas con el conocimiento adquirido y se sienten capaces de actuar con responsabilidad ante cualquier incidente, se debe tomar en cuenta que la frecuencia con que se llevan estas actividades depende mayormente de las usuarios que en muchos casos están establecidos en un Plan de Trabajo mientras que otras son para diversos eventos internos de cada entidad. Cabe resaltar que dentro de las Instituciones de Primera Respuesta la única entidad que recibe capacitaciones es el Hospital San Juan de Dios puesto que las demás entidades como son: Fuerzas Armadas, PNP, Ministerio de la Mujer

y Poblaciones Vulnerables en ningún momento mostraron interés en solicitar estos eventos; únicamente participan al igual que los bomberos en actividades de elaboración y actualización de planes y protocolos para emergencias organizados por Defensa Civil. Asimismo, resaltan la labor de los bomberos que pese a tener muchas dificultades llevan a cabo estas actividades con mucha responsabilidad y compromiso con sus funciones y son participes en los simulacros organizados por el INDECI desarrollando a cabalidad sus funciones, sin embargo, hubo una gran notoriedad en cuanto a la cantidad mínima de efectivos que asisten, es por ello que estas entidades se comprometieron a realizar un gran llamado a sus colaboradores tanto del ISEPPA y Serenazgo que son jóvenes y cumplen con los requisitos para formar parte de las filas de esta benemérita institución.

El Director de la UGEL-M no dudo en felicitar a los bomberos que año a año realizan el Curso Bomberitos en las vacaciones escolares ya que gracias a ellos también en el año escolar forman brigadas en cada institución educativa y ya cuentan con escolares que tiene conocimientos básicos.

Cabe resaltar que en el 2016 y 2017 en la ciudad de Ayaviri las empresas privadas como entidades financieras, grifos, restaurantes, pollerías, etc. no solicitan las capacitaciones respectivas, lo que mayormente ocurre es que hacen su plan de contingencia, pero solo queda en papel por que no llegan a cumplirlos. En nuestra población ayavireña la Cía. N° 170 es una de las pocas instituciones valoradas por la población que siempre esta presto para atender emergencias donde la población necesita de su apoyo.

Todo proceso de sensibilización de campañas de prevención, capacitación y talleres parte de una adecuada difusión de los eventos como del material didáctico, para ello se debe contar con un presupuesto destinado a dichos fines, lo cual es limitado.

**TERCERA:** El CGBVP es una organización que tiene una estructura organizacional que agrupa a diferentes Compañías. Si bien es cierto que estas unidades cuentan con una

estructura organizacional, la administración de estas se maneja de manera empírica y no cuentan con un modelo de gestión estandarizado. Esto genera que los servicios al ciudadano, brindados por la Cía. N° 170, sean, en algunos casos, excepcionales y no medidos por indicadores uniformes de gestión, y que en la mayoría de los casos no se cuenta con los mismos, por ello se plantea la aplicación del balanced scorecard para cumplir con las acciones del PEI, de esta manera se engranara una visión, misión, valores, estrategias y políticas, aplicadas al servicio brindado a la comunidad. La falta de un modelo de gestión integral no ha permitido desarrollar un planeamiento integral y, en consecuencia, no permite proyectarse económicamente los recursos logísticos que posibiliten el cumplimiento a cabalidad de sus actividades de respuesta a emergencias.

Al utilizar el BSC como método de gestión pública las Cía. N° 170 cuenta con la ventaja de que todos sus lineamientos estratégicos, al igual que su implementación y su traducción en indicadores específicos, pueden estar orientados a generar un mejor posicionamiento de la imagen misma de la entidad y, por ende, de la percepción que tiene la ciudadanía respecto al desempeño de esta.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos y a las conclusiones que se llegó en el presente proyecto se recomienda lo siguiente:

**PRIMERA:** Para comenzar con una buena administración la Cía. N° 170 debería poner en marcha el cumplimiento a cabalidad del ROF puesto que muchas de las acciones descritas en el PEI que no lograron o tuvieron un porcentaje bajo en la ejecución es porque los encargados de las diferentes secciones de acuerdo al organigrama no cumplen sus funciones y por el bien de la entidad estas tareas son asumidas por el Comandante de Compañía, por ello es recomendable una reestructuración del organigrama con efectivos que realmente se encuentren comprometidos en el ejercicio de sus funciones de acuerdo al Reglamento.

Internamente deberían implementar un Plan de Trabajo Anual que permita proyectarse las actividades, asimismo se recomienda realizar el monitoreo y evaluación del cumplimiento de acciones planificadas para detectar los cambios necesarios y ajustes en los planes que será de mucho apoyo para que el Comandante de la Cía. pueda tomar decisiones y mejorar la gestión de la entidad, asimismo se recomienda trabajar de acuerdo a indicadores de desempeño los cuales servirán al mismo tiempo para evaluar el cumplimiento de las metas establecidas en los objetivos estratégicos generales, objetivos estratégicos específicos y las diversas acciones, estos indicadores podrían ser: Porcentaje de personas en situación vulnerable atendidas, índice de siniestralidad por incendios, tiempo de respuesta por turno y ubicación geográfica, porcentaje de bomberos activos, porcentaje de bomberos capacitados, porcentaje de atención de emergencias, porcentaje de cobertura de compañías, población sensibilizada en prevención de incendios, porcentaje de expedientes de edificaciones inspeccionadas, entre otros.

**SEGUNDA:** La Cía. N° 170 en el cumplimiento de sus funciones debería ser la entidad que demuestre el interés en compartir los conocimientos en cuanto a la cultura de prevención de incendios y otras emergencias mas no esperar que las entidades soliciten estas actividades, porque queda demostrado en el presente trabajo que las empresas privadas no tienen las ansias de ampliar sus conocimientos y están más enfocados a la rentabilidad de sus empresas y creen que la seguridad es un gasto innecesario, pero me atrevo a decir a los empresarios que la prevención es económica y la reconstrucción es costosa, asimismo muchas entidades públicas tampoco han realizado sus capacitaciones ya sea en primeros auxilios, atención de fuga de gas, entre otros, es por ello que se sugiere a la Cía. N° 170 la elaboración de un plan de trabajo de exclusividad para capacitaciones, charlas y talleres previamente coordinados con los encargados de las diversas entidades públicas y privadas de la localidad de Ayaviri como son: Instituciones Educativas, PNP, Ministerio Público, entidades financieras, grifos, restaurantes, transportistas, entre otros. Como bien sabemos estas actividades que realizan los bomberos no llega a toda la población, pero si podemos lograr si se gestionará en el canal municipal un programa televisivo de exclusividad para temas de prevención incluso podría darse también en las radioemisoras, de esta forma podemos aprovechar los medios de comunicación para fomentar desde los más pequeños la cultura de prevención y también dar a conocer los informes en cuanto a las emergencias suscitadas en el día a día, asimismo realizando estas acciones fomentamos que los jóvenes puedan motivarse a ser parte de la gran familia de bomberos voluntarios siempre con el gran deseo de servir a la sociedad.

**TERCERA:** El Comandante de Compañía y los Jefes de cada Sección son los encargados de conducir el proceso del Planeamiento Estratégico en la Cía. N° 170, cuentan hoy en día con muchas metodologías y mejores prácticas que les permite dotar de instrumentos

para desarrollar una estrategia que les permita alcanzar los resultados que exigen su respectiva visión.

Con la implementación del balanced scorecard no solo logran comunicar la estrategia a todas las unidades que las conforman, sino que también permiten que la estrategia se desglose a todos los niveles de la estructura organizacional y se vinculen a las tareas diarias de cada uno de los integrantes de la Cía. Así se podrá asumir responsabilidades claras y tendrá un marco de acción más preciso para conseguir resultados. En este punto puede resultar útil establecer un ritmo periódico de reuniones de análisis estratégico que permita mantener la comunicación continua de la estrategia.

Asimismo, consideramos que lo más importante a tener en cuenta es que la perspectiva del cliente toma especial protagonismo para el balanced scorecard en el sector público y sin fines de lucro, pues a diferencia del sector privado, la perspectiva financiera no es lo más importante, sino la satisfacción y el buen trato hacia los ciudadanos hacia los cuales están dirigidos los esfuerzos de la entidad.



**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Anthony, R. (1998). *El Control de Gestión*. Harvard Business School. : DEUSTO.
- Apaza, E. A. (2017). *Plan Estratégico de la Empresa Consultora Grupo JICA Ingeniería y Construcción S.A.C*. Tesis, Universidad Nacional del Altiplano, Puno.
- Armijo, M. (2011). *Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Santiago de Chile: ILPESS.
- Arranz, A. (1995). *Planeación Estratégica Integral*. Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales, S. C. México.
- Cantú, L. (11 de Junio de 2017). *Radio Ambulante*. Obtenido de Ocho cosas que aprendí sobre los bomberos vountarios del Perú: <https://radioambulante.org/extras/ocho-cosas-que-aprendi-sobre-los-bomberos-voluntarios-en-peru>
- Castellanos, G., Ruiz, M., & Horna, L. (2010). *Plan Estratégico para el Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú*. Tesis de Posgrado, Pontifica Universidad Católica del Perú., Lima.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2019). Obtenido de <https://www.ceplan.gob.pe>
- CGBVP. (2019). *Herramientas de Gestión*. Obtenido de [http://www.bomberosperu.gob.pe/portal/net\\_inst\\_gestion.aspx](http://www.bomberosperu.gob.pe/portal/net_inst_gestion.aspx)
- CGBVP, D. G. (2005). *Curso de Bomberos Profesionales*. Lima, Perú.
- Coz, J. (2009). *Historia del Cuerpo de Bomberos Voluntarios del Perú al Cierre del Milenio 1860-2000*. Lima, Lima, Perú.
- Decreto Legislativo N° 1088. (28 de Junio de 2008). *Ley del Sistema Nacional del Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional del Planeamiento Estratégico*. Perú: Diario Oficial El Peruano.

- Delta, G. (26 de Junio de 2017). *Lamula.pe*. Obtenido de Cinco dificultades que tienen los bomberos para cumplir la importante misión de salvar vidas:  
<https://redaccion.lamula.pe/2017/06/26/cinco-dificultades-que-tienen-los-bomberos-para-cumplir-la-importante-mision-de-salvar-vidas-incendio/greциadelta/>
- Diaz, F. L. (2018). *Diseño e Implementación del Cuadro de Mando Integral en la Institución Privada Antonio Raimondi de la ciudad El Collao Ilave-2016*. Tesis, Universidad Nacional del Altiplano.
- Directiva N° 001-2014-CEPLAN. (30 de Diciembre de 2014). *Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico-Sistema Nacional del Planeamiento Estratégico aprobada por Resolución de Presidencia del Consejo Directivo modificada por Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N° 107-2014-CEPLAN-PCD*. Lima, Perú.
- Fernandez, A., & Polar, D. (2017). *Plan Estratégico para la Empresa Kalitex S.A.C.* Tesis, Universidad Católica San Pablo, Arequipa-Perú.
- Flores, J. (16 de Julio de 2019). *Gestión Pública*. Trujillo, La Libertad, Perú.
- Gualpa, G. (2017). *Gestión Administrativa y Financiera de la Empresa Pública Cuerpo de Bomberos de Milagro a través del modelo Balanced Scorecard*. Tesis de Posgrado, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil., Ecuador.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: MEXICANA.
- Hintze, J. (2012). *La Evaluación de la Efectividad de las Organizaciones Públicas y la Construcción de sus Indicadores*. Obtenido de <http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000020/20243.pdf>

- Iquiapaza, Y. G. (2017). *La Contabilidad Gerencial como Herramienta para la Toma de Decisiones en la Empresa ISAMAR Construcciones S.A.C.* Tesis, Universidad Nacional del Altiplano, Puno.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard*. Boston-EE.UU.: Harvard Business Review Press.
- Krieger, M., Larroca, H., & Felcman, I. (2013). *Planeamiento Estratégico*. Buenos Aires: ERREPAR.
- Leiva, J. (2010). *Instituciones e Instrumentos para el Planeamiento Gubernamental en América Latina*. Obtenido de Repositorio Digital CEPAL: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/28163/S2010950\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/28163/S2010950_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Lima, G. (2019). Organigrama. (B. Lima, Entrevistador)
- Martinez, F. (2002). *Planeación Estratégica Creativa*. Mexico: PAC.
- Mendoza, D. L. (2007). *Planificación Estratégica Gubernamental como Mecanismo para Superar la Desnutrición Infantil en las Comunidades Indígenas Wayúu*. Tesis, Universidad de Guajira, Colombia.
- Mendoza, M. (2017). *Diseño del Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión Empresarial en la Empresa Distribuciones Návalos*. Tesis, Universidad Nacional del Altiplano, Puno.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (1998). *El Proceso Estratégico, Conceptos y Casos*. México: PRENTICE HALL.
- Nivela, W. V. (2014). *Gestión Administrativa y su Relación con la Eficiencia y Eficacia en los Servicios Prestados a la Ciudadanía por el Cuerpo de Bomberos de Babahoyo*. Tesis de Grado, Universidad Técnica de Babahoyo, Ecuador.
- Niven, P. (2003). *Balanced Scorecard*. Canadá: WILEY.

- Pacheco, C. (2006). *Presupuestos, un enfoque gerencial*. México: IMCP.
- Roncancio, G. (22 de Junio de 2018). *Pensemos*. Obtenido de Aplicando el Balanced Scorecard al Sector Público y Sin Fines de Lucro: <https://gestion.pensemos.com/aplicando-el-balanced-scorecard-al-sector-publico-y-sin-fines-de-lucro>
- Saavedra, M. A. (2018). *La Influencia del Planeamiento Estratégico como Instrumento de Gestión en el Desarrollo Turístico del Distrito de Puno*. Tesis de Posgrado, Universidad Nacional del Altiplano, Puno.
- Sequeiros, J. (25 de Noviembre de 2016). *Diario Correo*. Obtenido de Ser bombero y ser mujer una tarea solo para valientes: <https://diariocorreo.pe/edicion/cusco/ser-bombero-y-ser-mujer-una-tarea-solo-para-valientes-713736/>
- Steiner, G. (2007). *Planeación Estratégica, lo que todo director debe saber*. México: Patria.
- Tavares, M., & Berreta, N. (2006). *Sistemas de Planificación Estratégica e Innovaciones Presupuestarias*. PRODEV.
- Villacorta, A. L. (2013). *Plan Estratégico para Mejorar la Gestión de la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote*. Tesis, Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo-La Libertad.
- Zavaleta, N. (08 de Marzo de 2018). *Agencia Peruana de Noticias Andina*. Obtenido de Más de 7 mil mujeres bombero prestan servicio de Emergencias en el Perú: <https://andina.pe/agencia/noticia-mas-7-mil-mujeres-bombero-prestan-servicio-emergencias-el-peru-702468.aspx>

# ANEXOS



**Anexo 1:** Entrevista semiestructurada.

### **ENTREVISTA DIRIGIDA AL ENCARGADO**

**DE**.....

**FECHA:**

**HORA:**

**LUGAR:**

**ENTREVISTADOR:**

**ENTREVISTADO:**

**EDAD:**

**CARGO EN LA INSTITUCIÓN:**

**TIEMPO DESEMPEÑADO EN EL CARGO:**

**NIVEL ACADÉMICO:** Técnico ( ) Superior Universitario ( )

Universitario ( ) Post Grado ( ) Otros ( )

Estimado (a):

Estoy trabajando en un estudio que servirá para elaborar una Tesis de Pre-grado acerca del Plan Estratégico de la Compañía de Bomberos Ayaviri N° 170. Con el presente cuestionario se dará respuesta a la siguiente interrogante.

**¿Cuál es la satisfacción del usuario frente a las actividades programadas por la Compañía de Bomberos Ayaviri N° 170, periodos 2015-2016?**

Como es de su conocimiento la Compañía de Bomberos Ayaviri es una institución al servicio de la ciudadanía (usuario), que orienta sus esfuerzos en materia de prevención de incendios y materiales peligrosos tanto por iniciativa propia y a solicitud de entidades públicas y privadas, organizaciones, asociaciones, etc. asimismo realiza inspecciones técnicas a locales, participación en la realización de los distintos simulacros organizados por INDECI, entre otras actividades.

Su persona es elegida para esta entrevista puesto que dirige un equipo de trabajo donde ve los resultados de todas las actividades antes mencionadas, las mismas que pueden ser evaluadas para su mejora continua.





7. ¿Usted y su equipo de trabajo participo en la elaboración y actualización de planes y protocolos para emergencias?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
8. ¿Qué tan satisfecho está usted con el desenvolvimiento de los bomberos en los simulacros programados por INDECI?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
9. ¿Trabaja usted en coordinación con las instituciones de primera respuesta a desastres?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
10. ¿Ante cualquier emergencia a que número debe llamar?







**PERSONAL BOMBERIL**

--

**EPP'S Y MAQUINARIAS**

--

**PARQUE AUTOMOTOR**

--

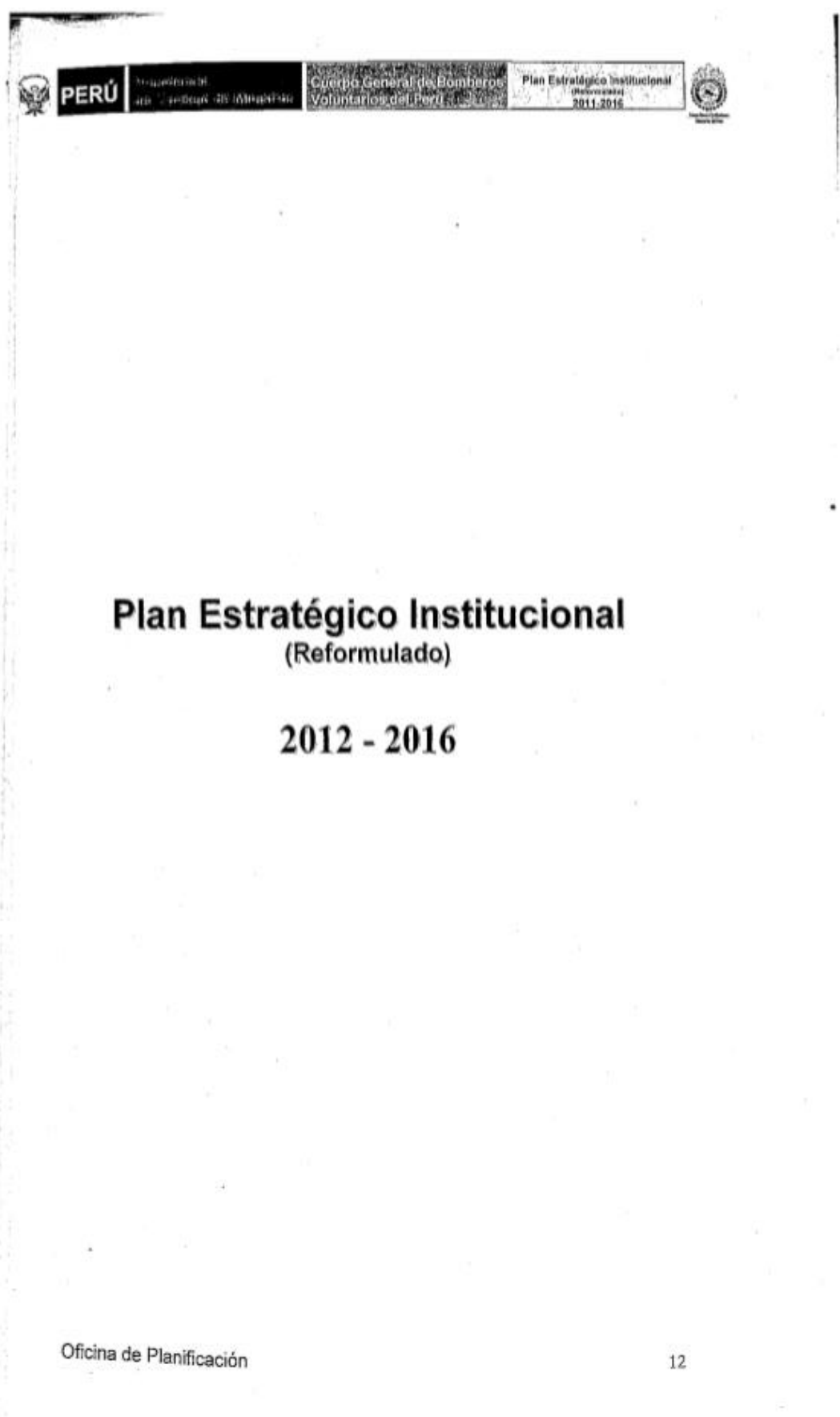


<b>COMBUSTIBLE Y PRESUPUESTO</b>

<b>INFRAESTRUCTURA</b>

<b>SISTEMA DE COMUNICACIONES</b>

Anexo 3: Plan estratégico institucional reformulado.





PERÚ

Ministerio de Defensa  
Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú

Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú

Plan Estratégico Institucional  
(Reformulado)  
2011-2016



## VALORES

El Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú es una institución tutelar del pueblo peruano, cuyas filas están integradas por hombres y mujeres de toda condición social y económica, sin distinción de raza ni credo. Está conformado por profesionales, estudiantes y trabajadores, grupos heterogéneos de jóvenes de distintos estratos, pero con un solo común denominador: el deseo de servir.

- ✎ Vocación de Servicio
- ✎ Abnegación
- ✎ Disciplina

## PRINCIPIOS

Los principios básicos para ingresar y permanecer en el CGBVP son los siguientes:

- ✎ Cultivar valores de honradez y solidaridad para con la comunidad, con el prójimo y con sus compañeros Bomberos;
- ✎ Hacer de la vocación de servicio a la sociedad, su forma de vida;
- ✎ Respetar la Constitución y las leyes de la República, así como las normas que rigen al CGBVP;
- ✎ Ejercer una conducta personal, con respeto, disciplina y sometimiento al orden jerarquizado del CGBVP;
- ✎ Participar activamente en el cumplimiento de los objetivos y funciones institucionales;
- ✎ Acatar las decisiones de los Órganos del CGBVP y de los Bomberos de mayor jerarquía; y
- ✎ Aceptar el procedimiento y el fallo exclusivo, definitivo e inapelable del Consejo Nacional de Disciplina, en sus diversas instancias.

## V. VISION

**S**er una institución que cuente con personal voluntario altamente capacitado y calificado para la atención de emergencias, que aplique estrategias adecuadas que garanticen un accionar rápido y oportuno, con equipos y maquinarias de última generación que contribuyan a la prevención y disminución de incendios, accidentes y emergencias medicas a nivel nacional, en beneficio de la población.



Oficina de Planificación



## VI. MISIÓN

En el caso del Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú se ha podido determinar después del análisis realizado a las diversas normas que rigen la institución la siguiente declaración de su misión:

**E**l Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú es la autoridad competente en materia de prevención, control, extinción de incendios y materiales peligrosos, realiza acciones de atención de accidentes vehiculares y emergencias médicas, rescate y salvataje de vidas expuestas a peligro. Brinda sus servicios de manera voluntaria a toda la comunidad debido a su vocación de servicio, sensibilidad social, entrega y disciplina.

## VII. PRIORIDADES INSTITUCIONALES

**E**L Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú para el periodo 2011 – 2016 ha determinado las siguientes prioridades institucionales:

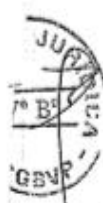
- ☒ Dotar al personal bomberil del equipo de protección personal adecuado de última generación y de maquinaria y herramientas, para la atención de incendios, emergencias, accidentes, rescates y salvatajes.
- ☒ Efectuar a nivel nacional la renovación del parque automotor existente y dotar de una mayor cantidad de unidades móviles a las diversos Cuarteles.
- ☒ Construir, Implementar y consolidar la Escuela Nacional del CGBVP.
- ☒ Capacitar permanentemente al personal en las nuevas técnicas para la atención de emergencias y extinción de incendios.
- ☒ Realizar la construcción así como la mejora y acondicionamiento de los locales de las Cuarteles en el ámbito nacional.
- ☒ Fortalecer las capacidades del personal administrativo para un mejor desempeño en el cumplimiento de sus funciones.



## VIII. OBJETIVO ESTRATÉGICO

**D**urante el periodo 2011-2016 el Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú, orientara sus esfuerzos al logro del siguiente objetivo estratégico:

**MEJORAR LA CAPACIDAD OPERATIVA PARA LA PREVENCIÓN Y ATENCIÓN DE INCENDIO, EMERGENCIAS MÉDICAS, RESCATES Y OTROS**



Oficina de Planificación



## IX. OBJETIVOS GENERALES

Para el periodo 2011-2016 se han planteado dos objetivos de carácter general y seis de carácter específico. Estos objetivos cumplen con tres requisitos básicos de calidad:

1. Representan cambios deseados que generaran beneficios para la población.
2. Son pertinentes en el sentido de que están enmarcados dentro de la misión y visión de la institución, y
3. Son medibles, de modo que el avance hacia su realización podrá ser evaluado objetivamente.

De acuerdo con lo señalado anteriormente y teniendo como base los análisis realizados para el cumplimiento de la misión y contribuir a logro de la visión, los objetivos estratégicos generales a largo plazo, a través de los cuales se buscara avanzar en la solución de los dos problemas centrales identificados a nivel macro son:

### ■ Objetivo General 1

Prevenir, proteger y brindar apoyo a la población ante la ocurrencia de incendios y emergencias naturales o inducidas en el ámbito nacional.

### ■ Objetivo General 2

Mejorar y modernizar la gestión operativa y administrativa del cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú.

#### OG 1: Prevenir, proteger y brindar apoyo a la población ante la ocurrencia de incendios y emergencias naturales o inducidas en el ámbito nacional.

Este objetivo esta referido fundamentalmente al reforzamiento de las acciones de prevención así como la mejora en la respuesta para la atención de las emergencias e incendios en beneficio de la población.

Abarca también, la profesionalización y especialización del personal bomberil voluntario y el desarrollo de estudios e investigaciones de siniestros y prevención. Asimismo, comprende la mejora en términos cuantitativos así como cualitativos de la dotación de equipos de protección personal, maquinarias con tecnología de punta y la renovación y mantenimiento del parque automotor existente.

Así como la construcción y mejoramiento de la infraestructura de las compañías en el ámbito nacional.

#### OG 2: Mejorar y modernizar la gestión operativa y administrativa del cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú.

Oficina de Planificación

15



Este objetivo estratégico se orienta a optimizar el desenvolvimiento del Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú a través del mejoramiento de la eficiencia de sus procesos operativos y administrativos, lo cual comprende el mejoramiento integral de los procesos de dirección, planeamiento y supervisión hasta los procesos de administración financiera, gestión de recursos humanos y principalmente sobre todos los procesos técnicos relacionados con la misión de la institución.

## X. OBJETIVOS ESPECIFICOS Y ACTIVIDADES

**Objetivo General 1: Prevenir, proteger y brindar apoyo a la población ante la ocurrencia de incendios y emergencias naturales o inducidas en el ámbito nacional.**

El logro de este objetivo general consistente en la prevención, protección y apoyo a la población ante la ocurrencia de incendios y emergencias naturales o inducidas en el ámbito nacional.

### Objetivos específicos:

1.1 Fortalecimiento de las capacidades de los efectivos y bomberos alumnos del Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú.

En el marco de este objetivo específico se han pensado desarrollar tres acciones que son las siguientes:

- 1) Creación e Implementación de la Escuela Nacional del CGBVP.
- 2) Implementación de sedes regionales de la Escuela Nacional del CGBVP.
- 3) Formación de bomberos-alumnos en la Escuela Nacional del CGBVP.
- 4) Profesionalización y Especialización del personal voluntario en nuevas técnicas de rescate, salvataje, extinción de incendios, atención de emergencias y gestión de riesgos.

1.2 Atender emergencias ocasionadas por incendios y por materiales peligrosos, rescatar y salvar vidas expuestas al peligro grave e inminente, por accidentes, atendiendo las emergencias derivadas de los mismos, prestando socorro y asistencia debida.

Para el logro de este objetivo específico se desarrollaran por lo menos tres acciones, las cuales se detallan a continuación:

- 1) Dotar de equipos de protección personal y maquinarias adecuadas de última generación al personal.





- 1 Brindar mantenimiento a las unidades vehiculares de las compañías
  - 2 Dotar de combustible, equipamiento y herramientas a los vehículos y personal bomberil.
  - 3 Brindar mantenimiento de la infraestructura física de los cuarteles.
  - 4 Implementar un sistema de comunicación nacional para la atención de emergencias.
- 1.3 Mejorar la capacidad operativa de las Compañías que conforman el Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú.
- 1 Construcción de nuevas compañías de bomberos a nivel nacional
  - 2 Renovación del parque automotor del CGBVP
  - 3 Incremento del número de personal bomberil voluntario en las compañías a nivel nacional.
- 1.4 Promover y coordinar las acciones de prevención de incendios y accidentes con materiales peligrosos.
- 1 Realizar Campañas de Prevención de Incendios en Centros Comerciales, Centros Educativos y Empresas.
  - 2 Realizar y publicar Investigaciones de Incendios.
  - 3 Incrementar el número de inspecciones de sistemas contra incendios en edificaciones a nivel nacional.

**Objetivo General 2: Mejorar y modernizar la gestión operativa y administrativa del cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú.**

Para conseguir el logro del objetivo estratégico general consistente en la mejora y modernización de la gestión.

**Objetivos específicos:**

- 2.1 Diseño e Implementación de un nuevo modelo de gestión.  
 Para el logro de este objetivo específico se desarrollaran las cinco acciones siguientes:
- 1 Desarrollo e implementación de sistemas de monitoreo y evaluación de resultados.
  - 2 Actualización de instrumentos de gestión.
  - 3 Desarrollo e implementación de un Sistema Integrado de Información Gerencial.
  - 4 Desarrollo e implementación de un plan de desarrollo de personas.



- 1.1 Mejorar las acciones administrativas y de programación para optimizar el uso de los recursos.
- 2.2 Mejorar y modernizar la gestión administrativa del cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú.
  - 1.1 Sistematización de los Procesos Administrativos
  - 1.2 Integración de los módulos informáticos existentes
  - 1.3 Renovación del parque informático.

## XI. PROGRAMA CON ENFOQUE A RESULTADOS

El Cuerpo General de bomberos Voluntarios del Perú para el cumplimiento de sus funciones ha desarrollado un programa presupuestal de ejecución permanente y acciones comunes que se encuentran asociados directamente con los objetivos generales y específicos del planeamiento estratégico.

Comprende el conjunto de medidas, acciones, procedimientos y recursos que contribuyen a la reducción de la vulnerabilidad de las personas y bienes expuesto a los peligros, y proporcionar protección permanente a la población y al patrimonio amenazados o afectados por un peligro de origen natural o inducido por el hombre.

**PROGRAMA PRESUPUESTAL "Mejora de la capacidad operativa para la Prevención y Atención de incendio, emergencias médicas, rescates (automovilístico, estructuras colapsadas, materiales peligrosos), desastres naturales y otros"**

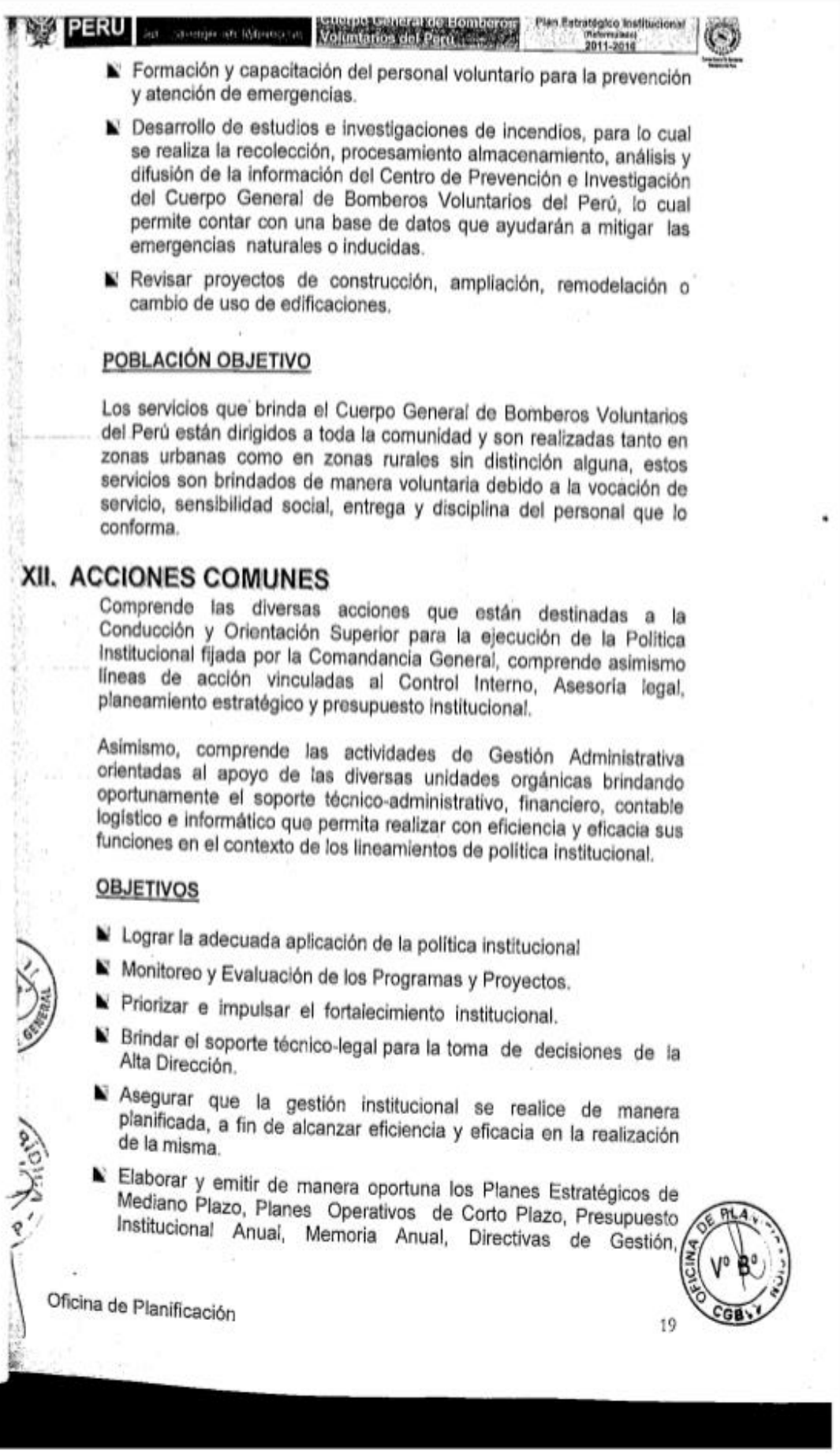
### PRODUCTOS

- Bomberos altamente competentes y motivados para la atención de emergencias
- Cuarteles operativos con equipamiento e infraestructura moderna en permanente servicio
- Capacidades de prevención de emergencias desarrolladas en la sociedad civil

### PRINCIPALES SERVICIOS QUE BRINDA EL PROGRAMA

- Realización de acciones de prevención de emergencias e incendios.
- Control y extinción de incendios.
- Atención de emergencias vehiculares y emergencias medicas.
- Rescate y salvataje de vidas expuestas al peligro.







PERÚ

Ministerio de  
Defensa

Cuerpo General de Bomberos  
Voluntarios del Perú

Plan Estratégico Institucional  
Revisado  
2011-2016



documentos de evaluación de los resultados institucionales y otros documentos técnicos inherentes al área de planeamiento y presupuesto.

- Lograr una eficiente, eficaz y transparente gestión administrativa que contribuya al logro de las metas de los programas y proyectos.
- Implementar un programa permanente de renovación de bienes, debido a la limitación presupuestal.

**PROYECTOS**

El crecimiento urbano desordenado debido a la falta de un adecuado Plan de Demarcación Territorial genera mayores riesgos a la población, principalmente a la que se encuentra en zonas marginales, así mismo en el interior del país las zonas rurales no cuentan con el personal capacitado y los medios adecuados para combatir incendios aso como para la atención de y emergencias en forma oportuna.

Consientes de esta problemática y con la finalidad de brindar un mayor y adecuado servicio a la población y ampliar la capacidad operativa de la institución el Cuerpo General de Bomberos del Perú tiene programado realizar la construcción de compañías en el ámbito nacional.

**XIII. INDICADORES DE DESEMPEÑO**

Para efectuar la medición del cumplimiento de la misión, así como el grado de avance del Programa Presupuestal del Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú en el logro de la visión y lineamientos generales de política institucional, se han seleccionado indicadores de desempeño, los cuales servirán al mismo tiempo para evaluar el cumplimiento de las metas establecidas en los objetivos estratégicos generales, objetivos estratégicos específicos y las diversas acciones, estos indicadores se detallan a continuación:



Oficina de Planificación

Objetivos / Productos	Indicador	Unidades de Medidas	Formula de Cálculos
<b>RESULTADO FINAL</b> Mejora de protección social para grupos más vulnerables.	Porcentaje de personas en situación vulnerable atendidas	%	Número de personas en situación vulnerable atendidas / Total de personas atendidas
<b>RESULTADO ESPECIFICO</b> Reducir el riesgo de pérdidas humanas y materiales por emergencias inducidas por el hombre	Índice de Siniestralidad por incendios	Unidad	Número de incendios por Región
	Tiempo de respuesta por turno y ubicación geográfica	Minutos	Tiempo de respuesta / Tiempo de respuesta estándar
<b>PRODUCTO 1</b> Bomberos altamente competentes y motivados para la atención de emergencias.	Porcentaje de bomberos activos por compañía	%	Número de bomberos activos / Número de habitantes por zona de influencia
	Porcentaje de bomberos capacitados	%	Número de bomberos capacitados por nivel de instrucción/ Total de bomberos
<b>PRODUCTO 2</b> Cuarteles operativos con equipamiento e infraestructura moderna en permanente servicio.	Porcentaje de atención de emergencias	%	Número de emergencias atendidas / número de emergencias producidas
	Porcentaje de cobertura de compañías	%	Compañías existentes/ Total de Distritos que requieren de una compañía de bomberos
<b>PRODUCTO 3</b> Capacidades de prevención de emergencias desarrolladas en la sociedad civil	Población sensibilizada en prevención contra incendios	Unidad	Número de personas capacitadas en temas de prevención por Región/ Total de personas por Región
	Porcentaje de expedientes de edificaciones inspeccionados	%	Número de expedientes aprobados/Número de expedientes Verificados



Oficina de Planificación

**XIV. METAS POR INDICADOR**

Relación Causal	Indicadores								
	Nombre	Formula de Calculo	Unidad de Medida	Meta	Proyección				
				2012	2013	2014	2015	2016	
<b>Resultado Final</b>									
	Indicador 1	Porcentaje de personas en situación vulnerable atendidas	%	15%	20%	25%	30%	35%	
<b>Resultado específico</b>									
	Indicador 1	Indice de Siniestralidad por incendios	Unidad	100%	95%	90%	90%	80%	
	Indicador 2	Tiempo de respuesta por tipo de emergencia en zona urbana	Minutos	30	25	20	15	10	
<b>Producto 1</b>									
	Indicador 1	Porcentaje de bomberos activos por compañía	%	5%	10%	15%	20%	25%	
	Indicador 2	Porcentaje de Bomberos capacitados	%	5%	10%	15%	20%	25%	
<b>Producto 2</b>									
	Indicador 1	Porcentaje de atención de emergencias	%	5%	10%	15%	20%	25%	
	Indicador 2	Porcentaje de cobertura de compañías		5%	10%	15%	20%	25%	
<b>Producto 3</b>									
	Indicador 1	Porcentaje de Hogares Urbanos que tienen conocimiento en prevención de incendios		Línea de base elaborado por INEI					
	Indicador 2	Porcentaje de Hogares Urbanos que identifican o conocen los Materiales peligrosos o dañinos para la salud que se usan en un hogar		Línea de base elaborado por INEI					

GENERAL

URIDICIA  
VP

OFICINA DE PLANIFICACION  
CBBVA

Oficina de Planificación

<b>PERÚ</b>		Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú		Plan Estratégico Institucional (Materias) 2011-2016				
	Indicador 3	Porcentaje de Hogares Urbanos que leen la etiqueta de un producto donde indica que es un material peligroso		Línea de base elaborado por INEI				
	Indicador 4	Porcentaje de expedientes de edificaciones inspeccionadas	%	5%	10%	15%	20%	25%



Oficina de Planificación

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES**

**EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EN LA GESTIÓN  
INSTITUCIONAL DE LA COMPAÑÍA DE BOMBEROS AYAVIRI N°  
170, PERIODOS 2016-2017**

**EVALUATION OF THE STRATEGIC PLAN IN THE  
INSTITUTIONAL MANAGEMENT OF THE AYAVIRI  
FIREFIGHTERS COMPANY N ° 170, PERIODS 2016-2017**

**ARTÍCULO CIENTÍFICO**

**PRESENTADO POR:  
BRINDIS LIMA VERA**



**DIRECTOR DE TESIS : .....**

  
Dr. PERCY QUISPE PINEDA

**COORDINADOR  
DE INVESTIGACIÓN : .....**

  
Dr. EDGAR VILLAHERMOSA QUISPE

**PUNO – PERÚ**

**2019**



**EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EN LA GESTIÓN  
INSTITUCIONAL DE LA COMPAÑÍA DE BOMBEROS AYAVIRI N° 170,  
PERIODOS 2016-2017**

**EVALUATION OF THE STRATEGIC PLAN IN THE INSTITUTIONAL  
MANAGEMENT OF THE AYAVIRI FIREFIGHTERS COMPANY N ° 170,  
PERIODS 2016-2017**

**BRINDIS LIMA VERA**

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES

**EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE  
LA COMPAÑÍA DE BOMBEROS AYAVIRI N° 170, PERIODOS 2016-2017**

EVALUATION OF THE STRATEGIC PLAN IN THE INSTITUTIONAL  
MANAGEMENT OF THE AYAVIRI FIREFIGHTERS COMPANY N ° 170, PERIODS  
2016-2017

**AUTOR** : BRINDIS LIMA VERA  
**CORREO ELECTRÓNICO** : [13brindis07@gmail.com](mailto:13brindis07@gmail.com)  
**ESCUELA PROFESIONAL** : CIENCIAS CONTABLES

---

**RESUMEN**

La presente investigación tiene como objetivo evaluar la incidencia del plan estratégico como instrumento de gestión institucional en la Compañía de Bomberos Ayaviri N° 170, periodos 2016-2017. La problemática surgió en vista que el plan estratégico institucional del CGBVP es de aplicación nacional a las distintas compañías de bomberos, las mismas que al término del año fiscal no son evaluadas para tomar las medidas correctivas e implementar estrategias que coadyuven al logro de la visión. La Metodología empleada en la investigación corresponde a un enfoque mixto, es decir, el primer objetivo específico tiene carácter cuantitativo y es descriptivo-comparativo y de diseño no experimental de tipo longitudinal. Para el segundo objetivo específico se usó el enfoque cualitativo, pues se hicieron entrevistas abiertas semiestructuradas a seis encargados de diferentes instituciones públicas de la ciudad de Ayaviri. Se llegó a la conclusión de que el nivel de cumplimiento del Plan Estratégico Institucional en la Cía. N° 170 es negativo porque no se logró ejecutar todas las acciones correspondientes para el logro de los objetivos, asimismo muchas de ellas no se proyectaron con una meta anual, a diferencia de las actividades programados por los bomberos como son: capacitaciones, charlas, talleres, cursos de mini bomberitos, entre otros que lograron una alto grado de satisfacción pese a las diversas limitaciones que no solo tienen en estas actividades sino que se les presenta a diario en la atención de diversas emergencias. Asimismo, la aplicación del Balanced Scorecard es muy importante ya que permite enlazar la visión, misión, estrategias, objetivos y políticas para lograr un planeamiento integral y poder tomar decisiones para el logro de las metas en beneficio de la comunidad ayavireña. Sin embargo, si el Gobierno busca modernizar al Perú y acercarlo al Primer Mundo, podría comenzar por analizar cómo tratan los países avanzados a sus bomberos. Para empezar, no son voluntarios sino profesionales que perciben sueldos y beneficios laborales, cuentan con materiales e infraestructura apropiados, y así como son los primeros en responder ante las emergencias, reciben la prioridad que merecen cuando se elaboran los presupuestos públicos. A los nuestros les debemos ese trato, pues no basta con darles las gracias y declararlos héroes.

**Palabras Clave:** Plan estratégico, evaluación, gestión, cumplimiento, satisfacción, balanced scorecard.

### **ABSTRACT**

The purpose of this research is to evaluate the impact of the Strategic Plan as an instrument of institutional management in the Ayaviri Fire Company No. 170, periods 2016-2017. The problem arises in view of the fact that the CGBVP Institutional Strategic Plan is of national application to the different fire companies, which at the end of the fiscal year are not evaluated to take corrective measures and implement strategies that contribute to the achievement of the vision. The methodology used in the research corresponds to a quantitative and qualitative approach, the scope is explanatory, descriptive and exploratory, the research design is non-experimental, narrative and action research. With the development of this research work, it has been concluded that the level of compliance with the Institutional Strategic Plan in the Company. N ° 170 is negative because it was not possible to execute all the corresponding actions for the achievement of the objectives, also many of them were not projected with an annual goal, unlike the activities programmed by firefighters such as: training, talks, workshops, courses of mini firefighters, among others that achieved a high degree of satisfaction despite the various limitations that not only have in these activities but are presented daily in the care of various emergencies. Likewise, the application of the Balanced Scorecard is very important since it allows us to link the vision, mission, strategies, objectives and policies to achieve a comprehensive planning and to be able to make decisions for the achievement of the goals for the benefit of the Ayaviri community. However, if the Government seeks to modernize Peru and bring it closer to the First World, it could begin by analyzing how advanced countries treat their firefighters. To begin with, they are not volunteers but professionals who receive salaries and labor benefits, have appropriate materials and infrastructure, and just as they are the first to respond to emergencies, they receive the priority they deserve when public budgets are drawn up. We owe this treatment to ours, because it is not enough to thank them and declare them heroes.

**Keywords:** Strategic plan, evaluation, management, compliance, satisfaction, balanced scorecard.

### **INTRODUCCIÓN**

El Planeamiento Estratégico tiene su origen en las experiencias desarrolladas en el ámbito empresarial, desde donde se ha ido produciendo un proceso de “adaptación” al sector público, y no de “adopción”, en el que gradualmente se han ido realizando las oportunas modificaciones a los modelos, técnicas y herramientas originadas en el sector privado en un intento de introducir los principios de competitividad y de estrategia en la gestión y dirección de las organizaciones y entidades del sector público. Dicho proceso adaptativo ha estado fundamentado, en la mayor parte de las ocasiones en las diferencias existentes entre una organización pública y una privada, y es precisamente a estas necesarias adaptaciones de la dirección estratégica cuando es aplicada en el

contexto público a lo que dedicamos este proyecto, cuyo propósito fundamental radica en evaluar y analizar el Plan Estratégico en la gestión Institucional de la Compañía de Bomberos Ayaviri N° 170, durante los periodos 2016 y 2017.

Un primer paso fundamental para mejorar el rendimiento de las instituciones públicas es la implementación de herramientas de planificación estratégica y poner en conocimiento al personal sobre las mismas. Si bien la gestión pública en Latinoamérica se encuentra transitando un camino hacia el fortalecimiento y la modernización del Estado, aún falta mucho camino por recorrer y la planificación estratégica es poco utilizada por la mayoría de las instituciones como es el caso de la Compañía de Bomberos Ayaviri N° 170. Asimismo, la planificación no suele encontrarse integrada a la evaluación y los presupuestos, por lo que resulta imposible constatar su cumplimiento por ello la información no resulta relevante para la toma de decisiones acerca de la asignación de recursos dentro de la administración pública.

Como es de conocimiento los bomberos son los primeros en acudir a las llamadas de auxilio y son los últimos en la atención que les da el gobierno es por ello que dicha investigación presenta una gran relevancia social, por cuanto evaluamos una institución pública de alcance nacional que brinda sus servicios de forma gratuita a toda la población a diferencia de las instituciones del estado el personal que labora no es considerado funcionario ni servidor público y no reciben una gratificación económica, asimismo dicha compañía de bomberos no está exenta de diversos problemas internos y externos que se evaluarán más adelante y el resultado únicamente es limitar a la ciudadanía la recepción de ayuda en tiempo y condiciones oportunas. Con fines didácticos y metodológicos nuestro trabajo se divide en cinco capítulos:

Capítulo 1: Hace referencia al planteamiento del problema donde se ha descrito la realidad problemática y se formuló el problema general y los problemas específicos de la investigación, así como se realizó la revisión de los antecedentes en materia de Planificación Estratégica a nivel internacional, nacional y local, por consiguiente, se planteó el objetivo general y los objetivos específicos a los cuales debemos arribar con el presente proyecto. Capítulo 2: Exponemos todo lo relacionado a la base teórica en la cual se sustenta la investigación, también se ha desarrollado el marco conceptual que ayuda teóricamente al concepto de las palabras técnicas utilizadas en la investigación, reforzando la investigación en diferentes libros relacionados con el tema; también se presenta la hipótesis general y específicas a las cuales se contrastarán con los resultados obtenidos terminada la investigación. Capítulo 3: Se refiere a los materiales y métodos utilizadas en la investigación tales como el enfoque, alcance y diseño de la investigación, asimismo se ha determinado la población y muestra del proyecto, como también la recolección de datos y el procesamiento de la información. También detallamos las características del ámbito de nuestro estudio describiendo la información general de la Cía. N° 170. Capítulo 4: Se ha obtenido los resultados en base a la información recopilada por medio del análisis documental, la entrevista a los diversos usuarios de las actividades realizadas por los bomberos y la observación cualitativa,

para luego procesar datos en forma ordenada, clara y detallada por medio de tablas, cuadros y figuras para evaluar y analizar los resultados, luego se realizó la contratación de la hipótesis formulada.

Se plantea las conclusiones a las que se arribaron en el trabajo de investigación y la formulación de las recomendaciones en base a los resultados obtenidos y las conclusiones descritas. Asimismo, que el presente trabajo sirva como un aporte a futuras investigaciones, no como una solución al problema sino como un inicio de alternativas en beneficio de la profesión. También se considera las fuentes bibliográficas y electrónicas que fueron el soporte del presente trabajo.

### **MATERIAL Y MÉTODOS**

La presente investigación utilizó el enfoque mixto, el primer objetivo específico tiene carácter cualitativo, mientras que el segundo objetivo específico usó el enfoque cuantitativo. El alcance es exploratorio (escasos proyectos respecto a la planificación estratégica de los bomberos), descriptivo (se especificó las características y perfiles de las personas y procesos) y explicativo (se buscó encontrar las causas por las cuales se cumplió o no las acciones del PEI). El diseño aplicado para el primer objetivo es el no experimental puesto que no manipulamos las variables, asimismo es de investigación longitudinal de diseño panel, el segundo objetivo es de diseño narrativo porque recolectamos historias de vida y experiencias para describir y analizar, asimismo es de diseño de investigación y acción puesto que propiciamos el cambio social, transformar la realidad y que las personas tomen conciencia de sus funciones, en este diseño destacamos la visión técnico-científica y emancipadora. Los métodos científicos utilizados son el comparativo para desarrollar las similitudes y diferencias de las acciones ejecutadas del PEI, el descriptivo para analizar la comprensión y satisfacción de los usuarios frente a las actividades programadas por la Cía. N° 170, el sintético para la formulación del problema, antecedentes y el desarrollo del marco teórico y conceptual y el deductivo para formular la hipótesis, concretar los resultados y determinar las conclusiones y recomendaciones finales. La técnica para la recolección de datos fue el análisis documental del PEI de la Cía. Ayaviri N° 170 y otros documentos como el POI, ROF, inventarios, informes, etc., la entrevista aplicada al Jefe de Serenazgo, Jefe de Juntas Vecinales, Director del Hospital San Juan de Dios Ayaviri, Director de la Unidad de Gestión Educativa Local-Melgar, Director del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Ayaviri y al Alcalde de la Municipalidad Provincial de Melgar y la observación cualitativa que permitió la anotación de las actividades realizadas y lo concerniente al parque automotor, la infraestructura, el personal, la administración, las capacitaciones, los equipos y herramientas, el presupuesto, el ejercicio de sus obligaciones, entre otros aspectos que son de valioso aporte para llegar a nuestros objetivos. Para el procesamiento de la información se utilizó el tratamiento estadístico donde los datos obtenidos en bruto necesitaron organizarlos, tabularlos y presentarlos en gráficos y tablas, y el análisis y comparación donde fue necesario aplicar cuadros comparativos

para describir si se cumplieron o no las acciones del PEI en el 2016 y 2017 tomando en cuenta el porcentaje de ejecución respecto a las metas anuales.

La población objeto del estudio del presente trabajo de investigación para el primer objetivo está conformado por la Compañía de Bomberos Ayaviri N° 170, mientras que para el segundo objetivo es integrado por las Instituciones Públicas que recibieron capacitaciones por parte de la Cía. N° 170.

El muestreo fue no probabilístico de tipo intencional, ya que se seleccionó según propio criterio, sin ninguna regla matemática o estadística.

Respecto al primer objetivo cuantitativo la muestra objeto de estudio es la Compañía de Bomberos Ayaviri N° 170, mientras que para el segundo objetivo que es cualitativo fueron los seis encargados de las entidades que recibieron las capacitaciones por parte de la Cía. N° 170 (Serenazgo, Juntas Vecinales, Hospital San Juan de Dios Ayaviri, Unidad de Gestión Educativa Local-Melgar, Instituto de Educación Superior Pedagógico Publico Ayaviri, Municipalidad Provincial de Melgar).

## **RESULTADOS**

Se expone los resultados de la investigación como producto de la aplicación de métodos y técnicas mencionadas, para confirmar o desmentir las hipótesis asumidas en el proyecto de investigación, se incluye cuadros, gráficos estadísticos y el análisis crítico de la validez de fiabilidad de los resultados.

Respecto al primer objetivo planteado “Evaluar el nivel de cumplimiento del plan estratégico en la gestión institucional de la Compañía de Bomberos Ayaviri N° 170, periodos 2016-2017”, se procedió a evaluar cada Objetivo Estratégico Institucional.

EL O.E.I. 1 Fortalecimiento de las capacidades de los efectivos y bomberos alumnos tiene proyectado dos (02) acciones a desarrollar, de las cuales ambas no tienen meta anual, pero si se llegaron a ejecutar. La Formación de bomberos alumnos para el año 2016 no desarrolló el Curso ESBAS puesto que no hubo convocatoria de personal, mientras que en el año 2017 de quince (15) postulantes lograron graduarse seis (06) efectivos con el grado de Seccionario CBP. La Profesionalización y especialización del personal voluntario en la Escuela Técnica en el 2016 llevó a cabo el curso Soporte Básico de Vida (SBV) logrando aprobar cuatro (04) efectivos y Lote de Cuerdas aprobaron dos (02) bomberos. Mientras que en el 2017 solo se desarrolló el curso Primera Respuesta a Incidentes con Materiales Peligrosos (PRIMAP) en donde los cuatro (04) participantes aprobaron el curso con mucha satisfacción.

**Tabla 2:** O.E.I. 1 Fortalecimiento de las capacidades de los efectivos y bomberos alumnos.

ACCIONES A DESARROLLAR	INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	2016		2017	
			META ANUAL	EJECUCIÓN	META ANUAL	EJECUCIÓN
1. Creación e implementación de la Escuela Nacional del CGBVP	-	-	No aplica	-	No aplica	-
2. Implementación de sedes regionales de la Escuela Nacional del CGBVP	-	-	No aplica	-	No aplica	-
3. Formación de bomberos alumnos en la Escuela Básica	Número de alumnos ESBAS	Nº	Sin meta	00	Sin meta	06
4. Profesionalización y especialización del personal voluntario en nuevas técnicas de rescate y salvataje	Número de bomberos asistentes a los Escuelas Técnica	Nº	Sin meta	06	Sin meta	04

FUENTE: Informe final de procesos de convocatoria y hoja de vida del personal del 2016 y 2017.  
Elaborado por: La ejecutora.

O.E.I. 2 Atender emergencias ocasionadas por incendios y por materiales peligrosos, rescatar y salvar vidas expuestas al peligro grave e inminente, por accidentes atendiendo las emergencias derivadas de los mismos, prestando socorro y asistencia debida se tiene proyectado cinco (05) acciones a desarrollar, cada una de ellas tiene una meta anual proyectada y el nivel de ejecución. La dotación de equipos de protección personal y maquinarias adecuadas de última generación al personal está sujeta a la cantidad de bomberos que integran las compañías y al número de emergencias atendidas. En cuanto a los componentes del EPP y las maquinarias en los años 2016 y 2017 no tuvo variación alguna manteniéndose las mismas cantidades en inventarios. Brindar el mantenimiento a las unidades vehiculares de las compañías en los años 2016 y 2017 se proyectó realizar doce (12) mantenimientos operativos en cada año de forma mensual, dicha acción se cumplió con lo establecido. Dotar de combustible, equipamiento y herramientas a los vehículos y personal bomberil. En los años 2016 y 2017 se programó doce (12) ocasiones de dotación de combustible en cada año de forma mensual, dicha acción se cumplió con lo proyectado. La dotación de equipamiento y herramientas a los vehículos y personal bomberil para los años 2016 y 2017 la Cía. N° 170 se proyectó como meta anual recibir por parte de la XX-CD-Puno tres (03) dotaciones de equipos y herramientas tanto para rescate, contra incendios y primeros auxilios, pero esta acción no se cumplió, manteniéndose las mismas cantidades en inventario. Brindar el mantenimiento de la infraestructura física de los cuarteles para los años 2016 y 2017 como meta anual la Cía. N° 170 planificó realizar una (01) vez al año el mantenimiento básico de la infraestructura física del cuartel, esta acción se llegó a ejecutar solamente en aspectos exteriores realizando gestiones a la XX-CD-Puno para fechas conmemorativas como aniversario de la compañía. Implementar un sistema de comunicaciones nacional para atención a emergencias para los años 2016 y 2017 como meta anual la Cía. N° 170 proyectó en cada año la llegada de un (01)

equipo completo de radio comunicaciones, sin embargo, esta acción no se llegó a ejecutar manteniéndose en inventarios las mismas cantidades.

**Tabla 3:** O.E.I. 2 Atender emergencias ocasionadas por incendios y por materiales peligrosos, rescatar y salvar vidas expuestas al peligro grave e inminente, por accidentes atendiendo las emergencias derivadas de los mismos, prestando socorro y asistencia debida.

ACCIONES A DESARROLLAR	INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	2016		2017	
			META ANUAL	EJE-CUCIÓN	META ANUAL	EJE-CUCIÓN
1. Dotar de equipos de protección personal y maquinarias adecuadas de última generación al personal	Cantidad de equipos de protección personal y maquinarias					
1.1. Equipos de Protección Personal		N° de equipos	01	01	01	00
1.2. Maquinarias		N° de maquinarias	01	00	01	00
2. Brindar mantenimiento a las unidades vehiculares de las compañías	Manteamientos preventivos a las unidades	N°	12	12	12	12
3. Dotar de combustible, equipamiento y herramientas a los vehículos y personal bomberil	Cantidad de equipamiento y herramientas					
3.1. Combustible		Informe	12	12	12	12
3.2. Equipamiento y herramientas al personal y vehículos		N° de equipos y herramientas	03	00	03	00
4. Brindar mantenimiento de la infraestructura física de los cuarteles	Número de mantenimientos al cuartel	N°	01	01	01	01
5. Implementar un sistema de comunicaciones nacional para atención a emergencias	Número de radios portátiles	N°	01	00	01	00

Fuente: Inventarios de la Cía. Ayaviri N° 170, 2016 y 2017 e informes de mantenimientos de unidades vehiculares e infraestructura. Elaborado por: La ejecutora

O.E.I. 3 Mejorar la capacidad operativa se tiene proyectado tres (03) acciones a desarrollar, de las cuales la primera no es de aplicación a la Cía. N° 170, mientras que la segunda y tercera tienen proyectado su meta anual y la ejecución correspondiente.

La renovación del parque automotor del CGBVP en los años 2016 y 2017 se proyectó la renovación al menos de una unidad vehicular en cada año, esta acción no se llegó a ejecutar por parte del Comando Nacional ni de las donaciones de ONG's, Gobiernos Regionales o Aduanas como fue el caso de la ambulancia EUE-303 que hasta la fecha no es reconocida por el CGBVP. El incremento del personal bomberil en el año 2016 no se tuvo meta para realizar convocatoria de personal voluntario, sin embargo, en el 2017 lograron incorporarse seis (06) efectivos con el grado de Seccionarios producto de la convocatoria realizada en el año 2014, asimismo se realizó la convocatoria 2017 cumpliéndose con la acción establecida, lográndose captar cuatro (04) efectivos que más adelante obtendrán el grado respectivo para ser reconocidos por el estado.



**Tabla 10:** O.E.I. 3 Mejorar la capacidad operativa.

ACCIONES A DESARROLLAR	INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	2016		2017	
			META ANUAL	EJE-CUCIÓN	META ANUAL	EJE-CUCIÓN
1. Construcción de nuevas compañías de bomberos a nivel nacional	-	-	No aplica	-	No aplica	-
2. Renovación del parque automotor del CGBVP	Número de unidades incorporadas	Nº	01	00	01	00
3. Incremento del número de personal bomberil voluntario en las compañías a nivel nacional	Número de convocatorias	Nº	Sin meta	00	01	01

Fuente: Informes vehiculares y convocatorias realizadas.  
Elaborado por: La ejecutora.

O.E.I. 4 Promover y coordinar las acciones de prevención de incendios y accidentes con materiales peligrosos se tiene proyectado tres (03) acciones a desarrollar, de las cuales la segunda y tercera no es de aplicación a la Cía. Nº 170, mientras que la primera acción tiene proyectado su meta anual y ejecución correspondiente.

La Municipalidad Provincial de Melgar se proyectó realizar dos (02) capacitaciones en forma semestral para cada periodo, en el 2016 se realizó una (01) y en el 2017 se logró las dos (02) capacitaciones. Respecto a las Juntas se proyectó realizar doce (12) capacitaciones mensuales en cada periodo, esta acción fue la más productiva puesto que las coordinaciones con el Presidente de dicha institución y el Comandante de Compañía fue constante y se logró cumplir con lo proyectado. En cuanto a los miembros del Serenazgo se proyectó realizar cuatro (04) capacitaciones de forma trimestral para cada periodo, en el 2016 se logró realizar tres (03) y en el 2017 se cumplió con las cuatro (04) capacitaciones. Respecto a las capacitaciones al Hospital San Juan de Dios-Ayaviri se proyectó realizar dos (02) capacitaciones semestrales para cada periodo, en el 2016 se efectuó una (01) mientras que en el 2017 se cumplió con las dos (02) capacitaciones. El Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Ayaviri se planteó como meta anual realizar dos (02) capacitaciones de forma semestral para cada periodo, en ambos se efectuaron una (01) sola vez en cada periodo. Respecto a la Unidad de Gestión Educativa Local-Melgar se planeó realizar dos (02) capacitaciones semestrales en cada periodo, en el 2016 se cumplió con la meta anual, pero en el 2017 solamente se realizó una (01) capacitación.

**Tabla 12:** O.E.I. 4 Promover y coordinar las acciones de prevención de incendios y accidentes con materiales peligrosos.

ACCIONES A DESARROLLAR	INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	2016		2017	
			META ANUAL	EJE-CUCIÓN	META ANUAL	EJE-CUCIÓN
1. Realizar charlas y capacitaciones de prevención de incendios, primeros auxilios, incendios en Municipalidades, juntas vecinales, Serenazgo, hospitales, Institutos, UGEL y empresas	Número de charlas y/o capacitaciones realizadas					
Municipalidad Provincial de Melgar		Nº de capacitaciones	02	01	02	02
1.2. Juntas Vecinales		Nº de capacitaciones	12	12	12	12
1.3. Serenazgo		Nº de capacitaciones	04	03	04	04
1.4. Hospitales		Nº de capacitaciones	02	01	02	02
1.5. Institutos		Nº de capacitaciones	02	01	02	01
1.6. UGEL		Nº de capacitaciones	02	02	02	01
1.5. Empresas		Nº de capacitaciones	Sin meta	00	Sin meta	00
2. Realizar y publicar investigaciones de incendios	-	-	No aplica	-	No aplica	-
3. Incrementar el número de inspecciones de sistemas contra incendios en edificaciones a nivel nacional	-	-	No aplica	-	No aplica	-

Fuente: Solicitudes de capacitación recepcionadas y atendidas.  
Elaborado por: La ejecutora.

Respecto al segundo objetivo planteado “Analizar la comprensión y satisfacción de los usuarios frente a las actividades programadas por la Compañía de Bomberos Ayaviri N° 170, periodos 2016-2017”.

Según la Tabla 13 podemos observar que de las seis (06) instituciones que recibieron las capacitaciones por parte de la Cía. N° 170 en el 2016 y 2017 tanto en prevención de incendios, primeros auxilios y fuga de gas, cuatro (04) de ellas indican estar muy satisfechos y dos (02) de ellas se encuentran satisfechos con los conocimientos brindados. A continuación, el detalle de cada una de ellas: La Municipalidad Provincial de Melgar recibió tres (03) capacitaciones, dos

(02) de ellas acerca del uso de extintores y una (01) de primeros auxilios, manteniendo un promedio de 120 asistentes por cada evento, según la entrevista realizada al Alcalde de la Provincia de Melgar indica estar MUY SATISFECHO con estas actividades en materia de prevención de incendios y conocimientos básicos en caso de emergencias médicas. Las Juntas Vecinales recibieron veinticuatro (24) capacitaciones (doce en cada periodo) acerca de prevención de incendios, uso de extintores, primeros auxilios, fuga de gas, entre otros manteniendo un promedio de 60 participantes por cada evento, según lo manifestado por el Encargado de las Juntas Vecinales indica estar MUY SATISFECHO con los conocimientos adquiridos ya que ellos tiene como misión desarrollar actividades preventivas, informativas y de proyección social en apoyo a la Policía Nacional del Perú (PNP) para mejorar la seguridad ciudadana. Los miembros del Serenazgo recibieron siete (07) capacitaciones en prevención de incendios (uso de extintores) y primeros auxilios manteniendo en promedio de 25 participantes por cada evento. El Jefe del Serenazgo indico estar MUY SATISFECHO ya que prestan auxilio y protección al vecindario para la protección de su vida e integridad física y controlar el cumplimiento de las normas de seguridad contra incendios, inundaciones y otras catástrofes es por ello que coordinan con la Cía. N° 170.

El Hospital San Juan de Dios-Ayaviri recibió tres (03) capacitaciones en cuanto al uso de extintores y fuga de gas manteniendo en promedio de 35 participantes por cada evento. El Director de dicha institución mencionó estar SATISFECHO con las capacitaciones, incluso resalto que deberían trabajar coordinadamente puesto que son Instituciones de Primera Respuesta a Desastres. El Instituto de Educación Superior Pedagógico Publico Ayaviri recibió dos (02) capacitaciones respecto a prevención de incendios y primeros auxilios manteniendo en promedio por cada evento 40 estudiantes. El Director del IESPPA indicó estar SATISFECHO con las capacitaciones puesto que parte de la cultura de prevención de incendios se debería comenzar por realizar este tipo de eventos y mucho más a los jóvenes futuros profesionales. La Unidad de Gestión Educativa Local-Melgar recibió tres (03) capacitaciones, dos (02) de ellas respecto al uso de extintores y una (01) de primeros auxilios, manteniendo un promedio de 30 participantes por cada evento, según la entrevista al Director de la UGEL-M indica estar MUY SATISFECHO con estas actividades, puesto que todos los trabajadores deberían estar capacitados ante cualquier eventualidad respecto a incendios. Asimismo, resalto que dichas capacitaciones también deberían ser coordinadas con las Instituciones Educativas ya que ellos al trabajar con niños, adolescentes y jóvenes están más propensos a sufrir cualquier tipo de emergencias, también indico que estas capacitaciones deberían incluirse en la malla curricular como cultura de prevención.

**Tabla 13:** Grado de satisfacción respecto a las capacitaciones.

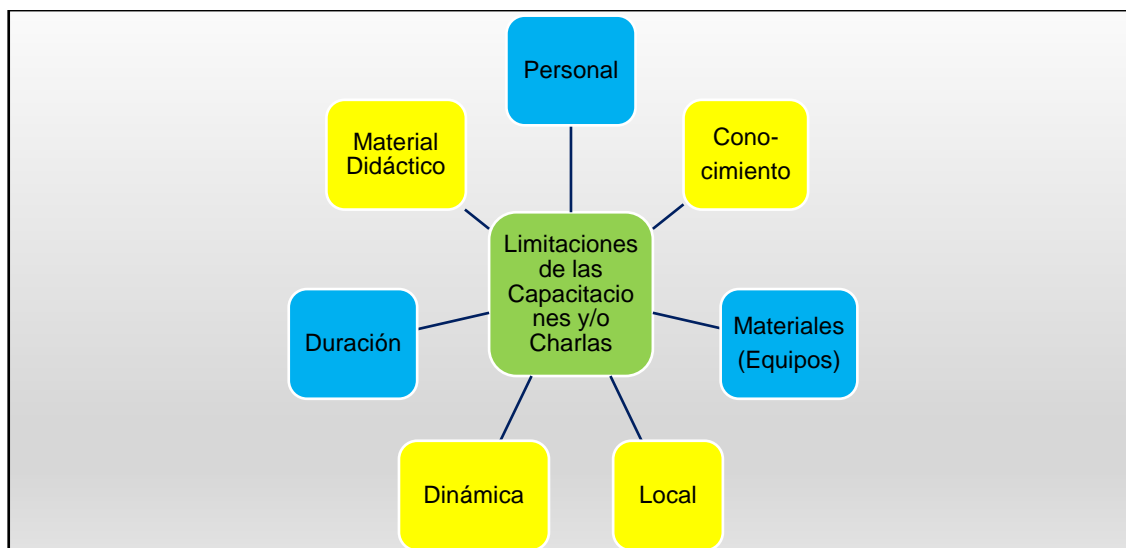
INSTITUCIÓN	N° DE INTEGRANTES	N° DE CAPACITACIONES 2016-2017	GRADO DE SATISFACCIÓN
MPM	120	3	Muy satisfecho
Juntas Vecinales	60	24	Muy satisfecho
Serenazgo	25	7	Muy satisfecho
Hospital SJD- Ayaviri	35	3	Satisfecho
IESPPA	40	2	Satisfecho
UGEL	30	3	Muy satisfecho

FUENTE: Entrevista realizada a los encargados de las entidades.

Elaborado por: La ejecutora.

Según la Figura 20 de acuerdo a las entrevistas realizadas a los encargados de las Instituciones antes mencionadas coinciden que limitaciones de las capacitaciones y/o charlas brindadas por la Cía. N° 170 se dan en los siguientes aspectos:

**Personal:** Indican que en la mayoría de las capacitaciones asisten en promedio 03 bomberos que desarrollan los temas y casi siempre suelen ser los mismos. **Conocimiento:** Los conceptos impartidos se repite cada año sin haber realizado una actualización de algunos temas o innovación respecto a los procedimientos. **Materiales (equipos y herramientas):** Se observó con mucha frecuencia que los materiales y herramientas de apoyo cada vez se encuentran desgastados y no son renovados. Por ello indican que se debería implementar equipos y herramientas de última tecnología para el desarrollo de sus funciones en la atención de emergencias. **Local:** Como es de conocimiento la Cía. N° 170 posee un local que no cumple con las especificaciones técnicas para un cuartel de bomberos, no cuenta con un área destinado de exclusividad para el desarrollo de las capacitaciones es por ello que estos eventos se realizaron en los locales de las entidades que reciben las capacitaciones. **Dinámica y duración:** La dinámica de las capacitaciones abarcan es un 80% teoría y solamente el 20% es práctica, esto debido al factor tiempo dado que se realizan dentro del horario de trabajo y máximo solo disponen de 02 horas. **Material didáctico:** Las capacitaciones se realizan de forma verbal mas no contiene el apoyo de material didáctico (folletos, trípticos, manuales) puesto que los bomberos no manejan un presupuesto destinado para este tipo de eventos.



**Figura 20:** Limitaciones de las capacitaciones y/o charlas.

FUENTE: Entrevista semiestructurada.

Elaborado por: La ejecutora.

En cuanto a la propuesta para “El cumplimiento del plan estratégico mediante la aplicación del balance scorecard para la gestión institucional de la Compañía de Bomberos Ayaviri n° 170, periodos 2016-2017”.

El Balance Scorecard en la Compañía de Bomberos Ayaviri N° 170 permitirá traducir la misión y las acciones estratégicas del Plan Estratégico Institucional 2011-2017 en objetivos e indicadores operativos. Esta transformación pretender ser sostenible en el tiempo, constituyendo finalmente una institución eficiente y técnica para contribuir a que las entidades de la administración pública brinden un mejor servicio a la ciudadanía, generando valor y elevando su calidad de vida. Es necesario que en el proceso de implementación de esta herramienta de gestión se involucre a todos los integrantes de la Cía. Ayaviri N° 170, requiriendo el compromiso de cada uno de ellos que son el recurso más valioso y constituye la mayor fortaleza; lo que implica desarrollar un trabajo en equipo, orientarse a resultados y reconocer el meritorio esfuerzo del personal.

**Tabla 16:** Balanced Scorecard de la Cía. Ayaviri N° 170, periodos 2016-2017.

Perps.	Objetivos Específicos	Acciones Estratégicas	Indicadores	Peso	Meta	Actual	% Cumplimiento	Puntos	Semáforo
				<b>30</b>					<b>23.13</b>
CLIENTES	Promover y coordinar las acciones de prevención de incendios y accidentes con materiales peligrosos	Capacitación a la Municipalidad Provincial de Melgar	N° de capacitaciones	5	4	3	75%	3.75	⚠
		Capacitación a las Juntas Vecinales	N° de capacitaciones	5	12	12	100%	5.00	✅
		Capacitación al Serenazgo	N° de capacitaciones	5	8	7	88%	4.38	✅
		Capacitación al Hospital San Juan de Dios	N° de capacitaciones	5	4	3	75%	3.75	⚠
		Capacitación al Instituto de Educación Superior Pedagógico Público	N° de capacitaciones	5	4	2	50%	2.50	❌
		Capacitación a la Unidad de Gestión Educativa Local Melgar	N° de capacitaciones	5	4	3	75%	3.75	⚠
				<b>35</b>					<b>15.13</b>
PROCESOS INTERNOS	Mejorar la capacidad operativa de la Compañía	Renovación del parque automotor	N° de unidades incorporadas	5	2	0	0%	0.00	❌
		Incremento del número de personal bomberil	N° de convocatorias	5	15	6	40%	2.00	❌
	Atender emergencias	Dotar de equipos de EPP	N° de EPP nuevos	2.5	2	0.5	25%	0.63	❌
		Dotar de equipos maquinarias	N° de maquinaria	2.5	2	0	0%	0.00	❌
		Mantenimiento a las unidades vehiculares	N° de mantenimientos preventivos	5	12	12	100%	5.00	✅
		Dotar de combustible	Informe mensual	2.5	12	12	100%	2.50	✅
		Dotar equipamiento y herramientas	N° de equipamiento y herramientas	2.5	6	0	0%	0.00	❌
		Mantenimiento de la infraestructura	N° de mantenimiento básico	5	2	2	100%	5.00	✅
Implementar sistema de comunicación	N° de radios portátiles nuevos	5	2	0	0%	0.00	❌		
				<b>35</b>					<b>19.33</b>
DESARROLLO Y CRECIMIENTO	Fortalecimiento de las capacidades de los efectivos y bomberos alumnos	Formación de bomberos alumnos	N° de alumnos ESBAS	15	15	6	40%	6.00	❌
		Profesionalización y especialización del personal voluntario	N° de bomberos aprobados en la Escuela Técnica	20	15	10	67%	13.33	⚠
				<b>100</b>					<b>TOTAL 57.6</b>

FUENTE: Elaboración Propia.  
Elaborado por: La ejecutora.

### DISCUSIÓN

Según la Directiva N° 001-2014-CEPLAN las fases del Planeamiento Estratégico son cuatro, entre ellas está la fase del seguimiento que contribuye al logro de los objetivos estratégicos a través del control y evaluación continua de las metas con el fin de retroalimentar el proceso de

planeamiento estratégico, asimismo es responsabilidad del Órgano de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación distinto al Órgano de Planeamiento Estratégico, en nuestro trabajo de investigación esta Fase del Seguimiento Según Resolución Jefatural N° 983-2011-CGBVP resuelve en su Artículo 3° encargar a la Oficina de Planificación, la conducción de la Implementación del Plan Estratégico Institucional-PEI Reformulado del CGBVP para el periodo 2011-2017; así como su correspondiente seguimiento y evaluación, manteniendo informada la Comandancia General sobre sus avances y logros. En la Cía. N° 170 la evaluación del PEI se realizó de acuerdo a la información que se recabó en el análisis documental puesto que no se encontró referencia de algún documento relacionado a la evaluación del cumplimiento de los objetivos del PEI que es una herramienta que orienta la asignación y ejecución de los recursos al cumplimiento de los objetivos institucionales tal como señala Pacheco (2010) indicando que la planificación estratégica es un primer paso fundamental para el logro de la gestión por resultados...como así también para el desarrollo de nuevas formas de relaciones entre las entidades públicas y sus contrapartes.

Gualpa (2017), en su tesis de posgrado “Gestión Administrativa y Financiera de la Empresa Publica Cuerpo de Bomberos de Milagro a través del modelo Balance Scorecard” concluye que la EPCBM presenta numerosas deficiencias y falencias en los procesos administrativos y financieros, generando un distanciamiento significativo entre los resultados reales y sus metas y objetivos establecidos.

En nuestra investigación según los resultados obtenidos respecto a los procesos financieros la Cía. N° 170 depende directamente de la XX-CD-Puno quien asigna un promedio mensual entre S/ 900.00 a S/ 1200.00 soles sin evaluar las necesidades que dicha compañía presenta, todo ello conlleva muchas veces a no lograr los objetivos planteados en el PEI.

Saavedra (2018), en su tesis de maestría “La Influencia del Planeamiento Estratégico como Instrumento de Gestión en el Desarrollo Turístico del Distrito de Puno” comprueba que la Planificación Estratégica es una herramienta efectiva, que posibilita y permite realizar un trabajo a largo plazo, buscando unificar a las instituciones, empresas y grupos sociales que están inmersos dentro de la actividad turística y a todo nivel con el fin de optimizar una organización en todos sus aspectos buscando el desarrollo del distrito de Puno.

El resultado de nuestra investigación respecto al objetivo específico institucional 4 nos demuestra que en el PEI están inmersos diversidades entidades públicas y privadas que deberían trabajar coordinadamente por el bienestar de la población melgarina, sin embargo, únicamente mantienen comunicación para temas de capacitaciones y en algunos casos en reuniones para convocadas por INDECI. Asimismo, las empresas privadas en los años de estudio no mostraron interés en coordinar con los bomberos temas de prevención de emergencias.

Nivela (2014), en su tesis de maestría “Gestión Administrativa y su Relación con la Eficiencia y Eficacia en los Servicios Prestados a la ciudadanía por el Cuerpo de Bomberos de Babahoyo” indica que existe desconocimiento de las acciones del Cuerpo de Bomberos. Dentro de la

ciudadanía no existe una satisfacción de calidad del servicio que ofrece dicha institución, deseando que se tomen decisiones administrativas que conlleven a prestar un mejor servicio.

En nuestra investigación respecto al objetivo 1 y 2 podemos entender que el PEI no se da conocer mediante un documento formal a las compañías del Perú, tal es el caso de la Cía. N° 170 que únicamente logra obtener por medio virtual dicho instrumento, internamente en los periodos de estudio tampoco se les pone en conocimiento a los bomberos integrantes y mucho menos el área administrativa trabaja acorde al plan.

Castellanos, Ruiz, & Horna (2010), en su trabajo de investigación “Plan Estratégico para el Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú” concluye que en la actualidad los bomberos cuentan con una buena imagen ante la comunidad, a pesar de que presenta problemas como: (a) un alto ausentismo de personal voluntario, (b) un parque automotor muy antiguo, (c) un deficiente gestión administrativa y por ultimo (d) no cuenta con los recursos económicos suficientes.

El resultado de la investigación afirma que lo bomberos de la ciudad de Ayaviri son considerados como héroes, personas con principios y valores definidos, muy generosos, en muchos casos son tomados con ejemplos y que están dispuestos a entregar la vida por otros. Asimismo, Coz (2010) y los responsables de las entidades materia de estudio indica que los bomberos tienen un alto sentido humano.

El nivel de cumplimiento del plan estratégico es negativo en la gestión institucional de la Compañía de Bomberos Ayaviri N° 170, periodos 2016 y 2017, puesto que no se logra ejecutar todas las acciones correspondientes de acuerdo al PEI, incluso se pudo observar que desarrollan acciones sin proyecciones anuales lo cual es complicado para poder realizar las evaluaciones y analizar cada uno de los objetivos específicos institucionales. En lo que respecto al fortalecimiento de las capacidades de los efectivos y bomberos alumnos no se considera una meta anual de captación de bomberos aspirantes. En cuanto a la profesionalización y especialización de los bomberos desarrollados en la Escuela Técnica por parte de la XX-CD-Puno solo otorgan una cantidad mínima de vacantes. Respecto a la atención de emergencias ocasionadas por incendios y por materiales peligrosos, rescatar y salvar vidas expuestas al peligro grave e inminente por accidentes atendiendo las emergencias derivadas de los mismos, prestando socorro y asistencia debida, para nadie es desconocido las carencias de los bomberos a nivel nacional, la Cía. N° 170 no es la excepción de estas insuficiencias, en cuanto a los vehículos de la compañía tienen un promedio de 30 años de antigüedad y únicamente se les realiza el mantenimiento preventivo, ya que por este motivo demanda mayor consumo en cuanto al combustible y que el presupuesto asignado no abastece en muchos casos asistir a todas las emergencias diarias. La infraestructura de la Cía. Donde se encuentran albergados los bomberos de Ayaviri no cumplen con las especificaciones técnicas propias de un cuartel de bomberos. El sistema de comunicación también es el mismo de años anteriores que aún no reciben su mantenimiento correspondiente. En cuanto a la mejora de la capacidad operativa de las compañías no se logró la renovación de las



unidades vehiculares, pero tampoco se logró el reconocimiento por parte del CGBVP de la Ambulancia donada por el Gobierno Regional, asimismo debería incrementarse el número de personal voluntario, pero estas convocatorias están sujetas a la aprobación del Comandante Departamental.

La comprensión y satisfacción del usuario es positiva frente a las actividades programadas por la Compañía de Bomberos Ayaviri N° 170, periodos 2016-2017, puesto que las entidades que solicitaron las capacitaciones y/o charlas como son: la MPM, Juntas vecinales, Serenazgo, UGEL-M, ISEPPA y el Hospital San Juan de Dios se mostraron muy satisfechas con el conocimiento adquirido y se sienten capaces de actuar con responsabilidad ante cualquier incidente, la frecuencia con que se llevan estas actividades depende mayormente de los usuarios. Asimismo, resaltan la labor de los bomberos que pese a tener muchas dificultades llevan a cabo estas actividades con mucha responsabilidad y compromiso con sus funciones y son participes en los simulacros organizados por el INDECI desarrollando a cabalidad sus funciones. El Director de la UGEL-M felicitó a los bomberos que año a año realizan el Curso Mini Bomberitos ya que gracias a ellos también en el año escolar forman brigadas en cada institución educativa y ya cuentan con escolares que tiene conocimientos básicos. Todo proceso de sensibilización de campañas de prevención, capacitación y talleres parte de una adecuada difusión de los eventos como del material didáctico, para ello se debe contar con un presupuesto destinado a dichos fines, lo cual es limitado.

El CGBVP es una organización que tiene una estructura organizacional que agrupa a diferentes Compañías. Si bien es cierto que estas unidades cuentan con una estructura organizacional, la administración de estas se maneja de manera empírica y no cuentan con un modelo de gestión estandarizado. Esto genera que los servicios al ciudadano, brindados por la Cía. N° 170, sean, en algunos casos, excepcionales y no medidos por indicadores uniformes de gestión, y que en la mayoría de los casos no se cuente con los mismos, por ello se plantea la aplicación del balanced scorecard para cumplir con las acciones del PEI, de esta manera se engranara una visión, misión, valores, estrategias y políticas, aplicadas al servicio brindado a la comunidad. La falta de un modelo de gestión integral no ha permitido desarrollar un planeamiento integral y, en consecuencia, no permite proyectarse económicamente los recursos logísticos que posibiliten el cumplimiento a cabalidad de sus actividades de respuesta a emergencias.

#### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Armijo, M. (2011). *Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Santiago de Chile: ILPESS.
- Coz, J. (2009). *Historia del Cuerpo de Bomberos Voluntarios del Perú al Cierre del Milenio 1860-2000*. Lima, Lima, Perú.
- Directiva N° 001-2014-CEPLAN. (30 de Diciembre de 2014). *Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico-Sistema Nacional del Planeamiento Estratégico aprobada por*

*Resolución de Presidencia del Consejo Directivo modificada por Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N° 107-2014-CEPLAN-PCD.* Lima, Perú.

Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: MEXICANA.

CGBVP. (2019). *Herramientas de Gestión*. Obtenido de [http://www.bomberosperu.gob.pe/portal/net\\_inst\\_gestion.aspx](http://www.bomberosperu.gob.pe/portal/net_inst_gestion.aspx)