Universidad Católica Andrés Bello
Vicerrectorado Académico
Dirección General de Estudios de Postgrado
Área de Ciencias Administrativas
Especialización en Gerencia de Servicios de Salud

Trabajo Especial de Grado

Planificación Estratégica basado en el Cuadro de Mando Integral para el Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela

Presentado por
David Valerio Cántara León
Para optar al titulo de
Especialista de Gerencia de Servicios de Salud
Asesor
Dora Saldivia, Msc
Caracas, Mayo 2012

Señores
Postgrado de Gerencia de Servicios de Salud
Dirección General de los Estudios de Postgrado
Universidad Católica Andrés Bello
Presente

Aprobación del Tutor

En mi carácter de tutor del Trabajo Especial de Grado titulado Trabajo "Planificación Estratégica basado en el Cuadro de Mando Integral para el Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela", presentado por el ciudadano David Valerio Cántara León, cedula de identidad N° 15.928.535, para optar al grado de especialista en Gerencia de Servicios de Salud; considero que el mencionado trabajo especial de grado reúne los requisitos y meritos suficientes para ser sometido a evaluación por parte del jurado evaluador que se designe.

En la ciudad de Caracas, a los 21 de mayo de 2012.

Dora Saldivia

Dora Saldivia
C.I: 6.857.379

DEDICATORIA

A los Bomberos de la UCV, escuela de hombres que salvan vidas cuyo pago es la satisfacción de haber hecho un buen trabajo.

A mi esposa y padres por ser fuente de luz y apoyo en cada uno de los retos de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

A todas aquellas personas que de manera incondicional y esmerada, aportaron su grano de arena para la elaboración de este Proyecto y muy especialmente a mi tutora y amiga Dora Saldivia, por su apoyo y comprensión durante los años que llevo la culminación de este trabajo.

RESUMEN

El tema de investigación que se desarrollo surgió como parte de la necesidad de implementar una herramienta gerencial que permitiese al Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela dar continuidad a grandes proyectos, responder de manera eficaz y eficiente a sus múltiples actividades y responsabilidades en materia de formación tanto de bomberos como de ciudadanos de la sociedad venezolana para prevenir emergencias, salvar vidas y proteger bienes. Siendo este el punto de partida la problemática antes señalada, se planteo como Objetivo General de esta investigación: Proponer un Plan Estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral para el Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela. La metodología de investigación que se empleo fue de investigación aplicada, dentro del tipo Investigación y Desarrollo (Yaber, G y Valarino, E. 2003) o Proyecto Factible según UPEL. 2005. El resultado esperado fue: Obtener un Plan de cambio basado en las perspectivas del cuadro de mando integral: usuario, procesos internos, aprendizajes y financiera, que se definen a través de objetivos estratégicos, indicadores, acciones y responsables; que permiten la supervisión constante por cualquier gestión hasta cumplir las metas y su reformulación para prevenir nuevas amenazas o lograr otros objetivos que amplíen la misión y visión organizacional en el tiempo.

Descriptores: Planificación, Atención Primaria en Salud, Servicios Odontológicos.
Disciplina: Organización y Dirección de Empresas.
Área: Gerencia de Servicios Asistenciales de Salud.

INDICE GENERAL

Dedicatoria	1
Agradecimientos	2
Resumen	3
Índice General	4
Introducción	6
CAPITULO I El Problema	8
Planteamiento del Problema	8
Formulación del Problema	10
Objetivos.	10
Objetivo General.	10
Objetivos Específicos	10
Justificación.	11
Delimitación	11
Resultados esperados. Implicaciones.	12
Cronograma de ejecución.	13
Presupuesto.	14
CAPITULO II: Marco Referencial Conceptual.	16
Antecedentes	16
Aspectos conceptuales	18
Estrategia	18
Planificación	21
Tipos de planificación	24
Diagnostico de la situación actual	25
Análisis interno de la organización	26
Análisis externo de la organización	26
Estructura de un plan estratégico	27
Misión	27
Visión	28
Valores corporativos	29

Modelos de auditoria interna 31
Cuadro de mando integral 33
Mapa estratégico 33
Indicadores del Cuadro de mando integral 33
Organización 34
Tipo de organización 34
Tamaño de la organización 37
Bases legales 37

CAPITULO III: Marco Organizacional 56
Historia de la Organización 56
Principios Filosóficos 56
Visión 56
Misión 56
Funciones 57
Valores. 58
Lema 58

CAPITULO IV: Marco Metodológico 59
Diseño de la investigación 59
Tipo de investigación 60
Nivel de investigación 60
Operacionalización de las variables 61
Población y muestra. 64
Técnica e instrumentos de recolección de datos 65

CAPITULO V: Análisis y Resultados 68
CAPITULO VI: Conclusiones y recomendaciones 125
CAPITULO VII: Propuesta 127
REFERENCIAS 148

INTRODUCCIÓN

Actualmente gerenciar los servicios de salud en Venezuela es muy interesante, debido a la división del sistema de salud en muchas redes, me refiero a los servicios extrahospitalarios, ambulatorios, hospitales y clínicas.

Los servicios extrahospitalarios, también llamados servicios de atención prehospitalaria y desastres son prestados por los Bomberos y Protección Civil. Estos servicios permiten mejorar el pronostico de vida de muchos pacientes al llegar al sistema hospitalario.

La gerencia efectiva de estas instituciones permiten mejorar la calidad de vida de muchos pacientes que son victimas de accidentes de transito y traumatismos, que son la tercera causa de muerte en Venezuela, después de las enfermedades cardiovasculares y el cáncer.

En el presente trabajo se desarrolla una propuesta llamada Planificación Estrategica basado en el Cuadro de Mando Integral, el cual consiste en una herramienta gerencial para el Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela.

Esta organización actualmente cuenta con 120 bomberos voluntarios que prestan servicios de atención prehospitalaria, combate de incendios, rescates, atención de emergencias con materiales peligrosos las 24 horas al día, los 365 dias del año. Su misión es salvaguardar vidas y bienes de la ciudad universitaria y prestar apoyo a los organismos afines en la ciudad de Caracas, su visión es ser reconocidos como una referencia nacional en capacitación, atención y prevención de emergencias y desastres.

Siendo esta organización de naturaleza especial porque presta un servicio de salud y de seguridad ciudadana, con personal voluntario que son también estudiantes, empleados y profesionales egresados de la Universidad Central de Venezuela, se justifica la creación y la implementación de esta herramienta gerencial para seguir prestando y mejorando este servicio por muchos años más.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La planificación estratégica es una herramienta gerencial fundamental para una organización de cualquier tipo que sea altamente exitosa. Una buena planificación será aquella que se realice partiendo de un análisis de la situación actual de la organización, porque permitirá observar con claridad las vías más asertivas a seguir una vez el plan sea establecido, por otro lado es de mucha ayuda el poder crear rutas alternas o planes de contingencias, porque benefician a la empresa u organización en situaciones inesperadas. Además, la planificación estratégica debe ser un proceso que tiene que ser revisado continuamente, para no perder la perspectiva de los objetivos que realmente se quieren lograr. Hay factores o aspectos que son vitales dentro de la planificación estratégica y básicamente son las mentes que están dentro de estos procesos, deben ser personas que realmente tengan sentido de liderazgo y de compromiso, para que puedan motivar y utilizar su máxima capacidad, todo los recursos que tienen a la mano dentro y fuera de la organización. Solo de esta manera la planificación estratégica podrá tener éxito y alcanzar los resultados deseados.

El Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela (CBVUUCV), fue fundada el 10 de marzo de 1960 por iniciativa del Dr. Francisco De Venanzi, Rector de esta casa de estudio para esta fecha, como un organismo de seguridad ciudadana, cuya misión era salvaguardar vidas y bienes de la Ciudad Universitaria de Caracas. Actualmente la misión de esta organización ha evolucionado por las múltiples actividades que realiza en materia prevención, formación y atención de emergencias y desastres dentro y fuera de la

Universidad Central de Venezuela (UCV) salvaguardando vidas, bienes y el medio ambiente de nuestra sociedad.

El CBVUUCV es una organización que presta un servicio de salud porque garantiza la protección de los ciudadanos en emergencias pre-hospitalarias y desastres, conforme lo establece la Ley Orgánica de Salud (1998) y sus principios de universalidad, participación, complementariedad, coordinación y calidad.

Esta organización desde el punto de vista gerencial es especial, porque esta integrada por estudiantes, trabajadores y profesionales universitarios de diversas áreas entre ellas las de salud, cuya labor es voluntaria, con una estructura organizacional de tipo piramidal y con periodos de gestión que duran un año. Actualmente la situación externa lo hace mucho más interesante por la reducción de la partida presupuestaria de las universidades, la ley de Bomberos de Distrito Capital que limita la actividad del CBVUUCV a la Ciudad Universitaria de Caracas, la diferencia política de la directiva de la universidad con el gobierno actual.

En vista de esta situación organizacional es necesario diseñar una herramienta gerencial como la planificación estratégica para dar continuidad a las múltiples actividades de prevención, formación y atención de emergencia, para que esta organización se consolide con una referencia nacional.

Formulación del Problema

Del planteamiento formulado anteriormente, se derivan las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación organizacional del Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela?

¿Cómo sería la situación organizacional del Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela según las perspectivas del Cuadro de Mando Integral?

¿Cómo sería un Plan Estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral para el Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central?

Objetivos de la Investigación

General

Proponer un Plan Estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral para el Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela.

Específicos

1. Diagnosticar la situación organizacional del Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela basado en la Matriz DOFA.
2. Analizar la situación organizacional del Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela según las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

3. Diseñar un Plan Estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral para el Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela.

Justificación

La implementación de una Planificación Estratégica en cualquier tipo de organización publica, privada o de la naturaleza tan especial como el Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela, le permitirá tomar decisiones en un mediano plazo y dar continuidad a sus proyectos en cualquier gestión y en situaciones inesperadas.

Además este trabajo puede ser utilizado en otro Cuerpo de Bombero Voluntario Universitario donde ocurra una problemática parecida a la descrita. De igual forma, esta investigación enriquecerá los conocimientos técnicos y teóricos del autor, lo que implica un crecimiento profesional.

Delimitación

La presente investigación fue aplicada al personal del Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela, el cual esta conformado por estudiantes, trabajadores, profesionales y técnicos universitarios. Esta institución autónoma esta adscrita al Rectorado de la UCV, cuya sede principal esta ubicada en el Sótano del Gimnasio Cubierto y se encarga de prevenir, formar y atender emergencias y desastres dentro y fuera de la Ciudad Universitaria, salvaguardando vidas, bienes y el medio ambiente de nuestra sociedad. Actualmente esta institución cuenta con 120 efectivos.

Resultados esperados. Implicaciones.

Un Plan que responda de manera eficaz y eficiente la misión y visión del Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad de Venezuela, es decir, una respuesta efectiva en salvaguardar vidas y bienes de la Ciudad Universitaria y en lograr el reconocimiento nacional por ser una institución de investigación, docencia en las diversas áreas de la profesión del bombero y diseño de políticas de administración de emergencias y gestión de riesgos. Este plan tiene los siguientes objetivos:

Presentar un diagnostico de la situación organizacional del Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela basado en la Matriz DOFA, es decir, en las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas organizacionales.

Presentar un análisis de la situación organizacional del Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela según las perspectivas del Cuadro de Mando Integral: usuario, procesos internos, aprendizaje y financiera.

Presentar un diseño del Plan Estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral para el Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela, basado en objetivos estratégicos, indicadores, metas, acciones y responsables; a cumplir a mediano plazo.

Cronograma de Ejecución:

Cuadro N° 1

Temas	Periodo					
	Abril 2011	Mayo 2011	Junio 2011	Julio 2011	Agosto 2011	Septiembre 2011
Trabajo de Grado						
Planteamiento del problema						
Justificación						
Objetivos						
Metodología						
Resultados Esperados						
Bibliografía						
Recolección, procesamiento y análisis de la información.						
Redacción informe final						
Entrega						

Presupuesto:

Cuadro N° 2

Recursos Humanos	**Cantidad**	**Costo Unitario Mensual**	**Costo Mensual**	**N° de Meses**	**Costo Total**
Horas de trabajo de campo bomberos profesionales (5 bomberos en total)	5	3000 Bs.F	15.000 Bs.F	1	15.000 Bs. F
Investigador	1	3000 Bs.F	3000 Bs.F	4	12.000 Bs.F
Asesoría	1				
Documentación:	**Cantidad**	**Costo Unitario Mensual**	**Costo Mensual**	**N° de Meses**	**Costo Total**
Libros consultados	10	100	1000	3	3000
Fotocopias	600	300,00Bs.F	300,00 Bs.F	4	1200,00 Bs.F
Capacitación:	**Cantidad**	**Costo Unitario Trimestral**	**Costo**	**N° de Meses**	**Costo Total**
Unidad Curricular	1	288,00 Bs.F	288,00 Bs.F	3	864,00 Bs.F
Trabajo de Grado	1	1382,40 Bs.F	1382,40 Bs.F	4	1382,40 Bs.F
Equipos:	**Cantidad**	**Costo Unitario Mensual**	**Costo Mensual**	**N° de Meses**	**Costo Total**
Computadora	1	5.000 Bs.F	5000,00 Bs.F	4	5.000 Bs.F
Impresora:	1	1.800,00 Bs.F	30,00 Bs.F	4	120,00

Materiales de oficina	**Cantidad**	**Costo Unitario Mensual**	**Costo Mensual**	**N° de Meses**	**Costo Total**
Cartucho Tinta (negro y color)	2	100 Bs.F	100 Bs.F	4	400 Bs.F
Resma papel (para impresora)	2	40,00 Bs.F	40,00 Bs.F	1	80,00 Bs.F
Servicios	**Cantidad**	**Costo Unitario Mensual**	**Costo Mensual**	**N° de Meses**	**Costo Total**
Luz eléctrica	8 horas x día	45,00 Bs.F	45,00 Bs.F	4	180,00 Bs.F
Conexión Internet	ilimitado	120,00 Bs.F	120,00 Bs.F	4	480,00 Bs.F
Total Mensual			**26.305,4 Bs.F**		
Total General					**Bs.F 39.706.4**

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIA CONCEPTUAL

Al definir el planteamiento del problema y precisados sus objetivos generales y específicos que determinan los fines de la presente investigación, es necesario establecer los aspectos teóricos que sustentan dicho estudio. En consecuencia, dentro de este Marco Teórico se hace referencia a los antecedentes de la investigación, que vienen a ser aquellos estudios realizados previamente, referidos a algunas de las dimensiones de análisis de la problemática; seguidamente, la reseña institucional, que abarca desde la historia, la misión y visión, los valores y la organización del Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela; los fundamentos teóricos; y por último, las bases legales que sustenta este estudio.

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación, constituyen uno de los factores más importantes dentro del desarrollo de la misma, pues es donde se deben reflejar todas aquellas investigaciones realizadas anteriormente y que guarden una estrecha relación con la que se está desarrollando, como también las teorías que dan sustento al estudio.

En tal sentido y para efectos de la presente investigación se realizaron consultas de trabajos de investigación relacionados con el tema en estudio, entre los cuales destacan:

Alvarez (2007), realizó un estudio titulado "Seguridad Integral para la empresa MI.DI. C.A.", presentada ante la Universidad Nacional Experimental

Politécnica de la Fuerza Armada (UNEFA) para optar al título de Magíster en Recursos Humanos. El trabajo consistió en el diseño de un plan estratégico para responder a la problemática organizacional de la empresa MI.DI, por ello, esta investigación responde a una problemática organizacional por la carencia de políticas, normas y procedimientos sobre higiene, salud y seguridad industrial aplicada a los trabajadores de la empresa; así como de una estructura organizativa para la coordinación de las operaciones en el ámbito de la seguridad e higiene industrial. Elaborado bajo la modalidad de proyecto factible sustentado en la investigación de campo de tipo descriptivo. En referencia a la muestra esta fue de carácter intencional no probabilística y se evaluó mediante un cuestionario como producto de la técnica de la encuesta. Los datos se representaron gráficamente a través de barras y tablas de frecuencia. En base a las conclusiones a las que llegó la investigadora, primordialmente están enfocadas en que la empresa MI.DI debe realizar una serie de inversiones a objeto de cumplir con la instalación de los llamados Comités de Seguridad y Salud Laboral en simultáneo, con la selección de los Delegados de Prevención, seguido de la necesidad de establecer una auditoría que permita a la empresa actualizar su situación en el área de seguridad industrial.

En dicha investigación se reflejan teorías fundamentadas sobre la planificación estratégica, que sirven de base para la sustentación teórica de este estudio. Es por ello que este estudio permitió la consolidación de una base que sirvió de referencia para lograr así una mejor comprensión del tema en estudio, así como también una base para realizar la investigación.

Mota (2006), elaboró un trabajo denominado "Análisis y determinación de estrategias para el grupo Farma basados en el cuadro de mando integral.", presentado en la Universidad Católica Andrés Bello optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos. El aporte del presente estudio, radica en la búsqueda del Análisis y determinación de estrategias para el grupo Farma basados en el cuadro de mando integral. La investigación consiste en la modalidad de proyecto

factible fundamentado en una investigación de campo de tipo descriptiva. La metodología utilizada consistió en una investigación de campo, de nivel descriptivo, con base documental, bajo la modalidad de proyecto factible, las técnicas utilizadas fueron la observación directa; los instrumentos, la guía de observación y un cuestionario. La investigadora concluye con la creación de estrategias para la incorporación de sistemas de información, automatización de procesos de facturación, pedidos y despacho, el establecimiento de procesos medulares dentro de la organización vinculados principalmente con los procesos de atención al cliente, servicios de preventa y distribución final. La relación de la investigación con el presente estudio se basa en la creación de estrategias a través de una herramienta como el cuadro de mando integral, necesarias para orientar a una organización hacia el éxito y mantenerlo en el tiempo.

Aspectos Conceptuales

La palabra estrategia se ha utilizado de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo de los años. Su uso más frecuente ha sido en el ámbito militar, donde el concepto ha sido utilizado durante siglos.

El término *estrategia* (Malagon-Londoño, 2008) en su sentido más restrictivo, surge en el argot militar como el arte de "dirigir las operaciones militares". Viene del griego *strategos* que significa "planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos"[i]

En el caso de los empresarios modernos con inclinación competitiva, las raíces del concepto de estrategias se presentan con un atractivo evidente. Aunque los estrategas de las empresas no proyectan la destrucción de sus competidores en el mercado, sí tratan de vender más que sus rivales y obtener más y mejores resultados que ellos.

Dentro de los diferentes puntos de vista tenemos que los primeros estudiosos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von

Neumann y Morgenstern, en su obra la teoría del juego. Allí definieron la estrategia como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.

En el libro *The Practice of Management* (Drucker, *1954),* afirmaba que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario. Parte de su definición partía de la idea que los gerentes deberían saber qué recursos tenía su empresa y cuáles debería tener.

En la obra *Strategy and Structure (*Chandler *1962)*, basado en su análisis de cuatro grandes de la industria estadounidense, a principios del siglo XX: DuPont, Estándar Oil of New Jersey, General Motor y Sears Roebuck. Chandler definió la *estrategia* como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.

Igor Ansoff, en 1965, ofreció una definición más analítica, enfocada hacia la acción. Ansoff consideró que la estrategia era un "hilo conductor" que corría entre las actividades de la empresa y los productos/mercados. La estrategia se convierte así en la un regla para tomar decisiones; un hilo conductor con cuatro componentes:

1. El alcance del producto/mercado.
2. El vector de crecimiento.
3. La ventaja competitiva.
4. La sinergia.

Todas las definiciones anteriores, tienen cuatro elementos en común. En primer lugar está el concepto de un ambiente, es decir, una serie de condiciones ajenas a la empresa, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades). En segundo lugar, la empresa debe establecer metas u objetivos básicos. El objetivo

de más alto nivel se suele conocer como la misión; es decir, una definición de la razón de ser de le empresa. En tercer lugar, la gerencia debe realizar una análisis de la situación, con el fin de determinar su posición en el ambiente y su cantidad de recursos. Este análisis se suele conocer como Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, FODA por sus siglas en español, (SWOT en inglés). Por último la *empresa proyecta como aplicar sus recursos*, a efecto de alcanzar sus metas y lograr adecuarse lo mejor posible a su ambiente.

El enfoque de la estrategia se basa fundamentalmente en dos supuestos. El primero es que el análisis siempre debe ir antes que la acción. La definición de metas, el análisis de la situación y la planificación deben ir antes de cualquier acción que emprenda la empresa. A esto se le suele llamar formulación de la estrategia. El segundo supuesto es que la acción, con frecuencia llamada ejecución de la estrategia, esta a cargo de personas que no son analistas, gerentes de niveles superiores ni planificadores. Estas son personas que ponen en práctica sus fórmulas, con el mínimo de sorpresas posible.

En el libro *El Proceso Estrabtégico, Conceptos, Contextos y Casos*, (*Mintzberg. 1997)* define *estrategia* de la siguiente manera: *es el 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.*

Una estrategia bien formulada ayuda a poner en orden y asignar, tomando en cuenta sus atributos y deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las posibles acciones de los oponentes.

A la par de la definición de estrategia debemos definir una serie de conceptos integrados en todo el proceso estratégico.

Principales diferencias entre planificación estratégica y planificación operativa

Planificación Estratégica (*Mintzberg. 1997)*. Es:

- Largo plazo.
- Que hacer y como hacer en el plazo largo.
- Énfasis en la búsqueda de permanencia de la institución en el tiempo.
- Grandes lineamientos (general).
- Incluye: misión, visión de futuro, valores corporativos, objetivos, estrategias y políticas.

Planificación Operativa. Es

- Corto y mediano plazo.
- Que, como, cuando, quien, donde y con qué.
- Énfasis en los aspectos del "día a día".
- Desagregación del plan estratégico en programas o proyectos especifico).
- Incluye: objetivos y metas, actividades, plazos y responsables.

Desarrollo de un Plan Estratégico

Según (*Mintzber, 1997)* el desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redunda en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización.

Capacidad gerencial (*Mintzberg, 1997*). Es el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, actitudes y aptitudes (inteligencia), que permite a las personas influir con medios no coercitivos sobre otras personas para alcanzar objetivos con efectividad, eficiencia y eficacia.

Planificación es:

- una función básica de la gerencia
- determina el futuro deseado
- es filmar una "película" de lo que deseamos que ocurra en la organización
- es el proceso de construir un puente entre la situación actual y la situación deseada

Dentro de esta planificación debemos contar con indicadores de gestión, de los cuales definiremos:

- Productividad: es la relación entre los productos totales obtenidos y los recursos totales consumidos.

- Efectividad: es la relación entre los resultados logrados y los que nos propusimos previamente y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

- Eficiencia: es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado 0 programado utilizar.

- Eficacia: Valora el impacto de lo que hacemos, del producto que entregamos 0 del servicio que prestamos. No basta producir con 100% de efectividad, sino que los productos 0 servicios sean los adecuados para satisfacer las necesidades de los clientes. la eficacia es un criterio relacionado con calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente)

La Planificación Estratégica mejora el desempeño de la institución

El solo hecho, demostrado por muchos estudios, de establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño de la institución. La planificación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando la acción innovativa de dirección y liderazgo.

Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones

La planificación estratégica es una manera intencional y coordinada de enfrentar la mayoría de los problemas críticos, intentando resolverlos en su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas.

Introduce una forma moderna de gestionar las instituciones públicas

Una buena planificación estratégica exige conocer más la organización, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas y mejorar las habilidades de administración. La planificación estratégica genera fuerzas de cambio que evitan que las organizaciones se dejen llevar por los cambios, las ayuda a tomar el control sobre sí mismas y no sólo a reaccionar frente a reglas y estímulos externos.

Estrategias versus tácticas

La diferencia principal entre estrategia y táctica radica en la escala de acción o la perspectiva del líder. Lo que parece ser una táctica para el ejecutivo en jefe, puede ser una estrategia para el jefe de mercadotecnia si es que esta

determina el éxito total y la viabilidad de la organización. En un sentido más preciso las tácticas pueden ser a cualquier nivel.

Las tácticas son los relineamientos de corta duración, son ajustables y asumen la acción y la interacción que las fuerzas contrarias usan para lograr metas especificas después de su contacto inicial. La estrategia define una base continua para enfocar esos ajustes hacia propósitos mas ampliamente concebidos.

Una estrategia genuina siempre es necesaria cuando las acciones potenciales o las respuestas de un contrincante inteligente pueden afectar de manera sustancial el resultado deseado, independientemente de la naturaleza global de las actividades de la empresa. Esta condición atañe a las acciones importantes que son emprendidas en el más alto nivel de las organizaciones competitivas.

Etapas de un Plan Estratégico

Según (*Mintzberg, 1997)* enfocar la planificación estratégica en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización y diseñar un proceso realista, son los aspectos claves a considerar para desarrollar la planificación estratégica.

El proceso de planificación estratégica debe adaptarse a la organización. Hay dos aspectos claves a considerar para desarrollar un proceso de planificación estratégica:

La planificación estratégica enfatiza el análisis de las condiciones del entorno en que la organización se encuentra y en el análisis de sus características internas.

Diagnostico de la situación actual

Paso Nº 1: Identificación de clientes externos y determinación de su demandas

Según (*Malagón-Londoño, 2008)* los clientes externos son aquellas personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para la institución. Sus puntos de vista, expectativas y demandas deberán tomarse en consideración para posteriormente decidir si pueden ser atendidos.

La determinación sistemática de las demandas de los clientes externos permitirá a la institución disponer de valiosa información para diseñar y entregar productos y servicios de calidad que satisfagan cada vez mas las expectativas.

Paso N º2: Identificación de clientes internos y determinación de su demandas

Según (*Malagón-Londoño, 2008) a* las personas, grupos, áreas o departamentos internos vinculados directa y permanentemente con la gestión de la organización, se las puede denominar clientes internos.

Las demandas de los clientes internos deben ser consideradas cuidadosamente ya que servirán de base para la formulación de objetivos y estrategias. Esto no quiere decir que todas las expectativas deban ser atendidas.

En la medida que se logre satisfacer las demandas de los clientes internos se incrementara su grado de motivación y compromiso, que sin lugar a duda redundara en la efectividad, eficiencia y eficacia de la organización.

"Clientes internos satisfechos lograran la satisfacción de los clientes externos"

Análisis interno de la organización (fortalezas y debilidades)

Según (*Malagón-Londoño, 2008*) el análisis interno es el estudio de los factores claves que en su momento han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de este desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

Este análisis comprende aspectos tales como su recurso humano, tecnología, estructura formal, redes de comunicación formales e informales, capacidad financiera, etc.

Las *fortalezas* (factores internos positivos) son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la institución, y las *debilidades* (factores internos negativos) en cambio, son fuerzas obstaculizantes o problemas que impiden el adecuado desempeño[ii].

El análisis organizacional permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para eliminarlas o corregirlas.

Análisis externo de la organización (oportunidades y amenazas)

Según (*Malagón-Londoño, 2008*) se refiere a la identificación de los factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas).

En este análisis se pueden reconocer como áreas de interés o relevantes:

- las condiciones de crecimiento y desarrollo del país, los aspectos económicos, tratados de comercio,

- los cambios del entorno (culturales, demográficos)
- los recursos (tecnológicos, avances científicos)
- los cambios en las necesidades ciudadanas (en cuanto a transporte, comunicaciones, información y participación)
- las políticas públicas y prioridades del sector
- el riesgo de factores naturales
- la competencia
- las regulaciones
- condiciones diversas

Este análisis se orienta hacia la identificación de las amenazas y oportunidades que el ambiente externo genera para el funcionamiento y operación de la organización.

Estructura de un Plan Estratégico

Misión

La misión organizacional como "una declaración duradera de propósitos que distingue a una institución de otras similares" (*Mintzberg. 1997).* Es un compendio de la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.

Una buena misión institucional debe reflejar las expectativas de sus clientes. Es el cliente y solo el cliente quien decide lo que es una organización.

La misión debe ser básicamente amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad de la gente.

La misión describe la naturaleza y el campo al cual se dedica la organización, en otros términos es la respuesta a la pregunta: ¿Para que existe la organización?.

Los componentes principales que deben considerarse en la estructuración de la misión, son los siguientes:

- Clientes - ¿quienes son los clientes de la institución?
- Productos 0 servicios - ¿ cuales son los productos 0 servicios más importantes de la institución y en que forma deben ser entregados?
- Mercados - ¿ compite la institución geográficamente?
- Preocupación por supervivencia y mejoramiento.
- Preocupación por imagen publica - ¿ cual es la imagen publica a la que aspira la institución?

Visión

Es la definición de la razón de ser de la organización (*Mintzberg, 1997)* Paredes define la visión de futuro como: *la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su organización este dentro de 3 0 5 años.* Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro.

La visión de futuro señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en la organización el presente y el futuro. Esta describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización

Para la redacción de la visión de futuro se deben considerar los siguientes elementos:

- Debe ser formulada por líderes
- Dimensión de tiempo
- Integradora: compartida entre el grupo gerencial y los colaboradores
- Amplia y detallada
- Positiva y alentadora
- Debe ser realista en lo posible
- Comunica entusiasmo
- Proyecta sueños y esperanzas
- Incorpora valores e intereses comunes
- Usa un lenguaje ennoblecedor, gráfico y metafórico
- Logra sinergismo
- Debe ser difundida interna y externamente

Valores Corporativos

Según (Robbins, 2004) los valores son convicciones básicas de que un modo peculiar de conducirse o de estado final de existencia es en lo personal, o socialmente, preferible que su modo opuesto o contrario de conducirse o de estado final de existencia.

Toda institución implícita o explícitamente tiene un conjunto de valores corporativos, por lo tanto estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados. En resumen, el objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

Mediante el liderazgo efectivo, los valores se vuelven contagiosos; afectan los hábitos de pensamiento de la gente.

Objetivos estratégicos, estrategias y políticas

Según (*Malagón-Londoño, 2008*) los objetivos estratégicos establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como serán logrados. Estos objetivos afectan la dirección general y viabilidad de la entidad.

La estrategia como ya se definió es el 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. Establecen como se van a lograr los objetivos estratégicos. Las estrategias pueden ser intentadas (planeadas) o las emergentes (no planeadas). El objetivo básico de la estrategia consiste en lograr una ventaja competitiva. Esta no es mas que cualquier característica de la organización que la diferencia de la competencia directa dentro de su sector. Toda empresa que obtiene beneficios de un modo sostenido tiene algo que sus competidores no pueden igualar, aunque en muchos casos lo imiten. Una habilidad distintiva se refiere a la única fortaleza que le permite a una compañía lograr condiciones superior en eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacción al cliente.

Las políticas son reglas o guías que expresan los limites dentro de los cuales debe ocurrir la acción. Muchas veces toman la forma de acciones de contingencia para resolver conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos. Las políticas estratégicas son aquellas que guían a la dirección general y la posición de la entidad y que también determinan su viabilidad.

Una vez establecidos los anteriores podemos definir el paso a paso o programas de trabajo, o planes operativos, que son los que especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos. Los programas ilustran como dentro de los limites establecido por las políticas serán logrados los objetivos, se aseguran que se les asignen los recursos necesarios

para el logro de los objetivos y permiten establecer una base dinámica para medir el progreso de tales logros.

Las decisiones estratégicas son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto para los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia.

Modelos de auditoria interna

Según (Pereda, 2008) para la realización de un estudio de recursos, capacidades y habilidades existe una diversidad de enfoques y modelos, siendo lo más representativos los siguientes:

- Examen de recursos: busca identificar los recursos disponibles de una organización para apoyar sus estrategias. Intenta valorar la fuerza inherente a la base de recursos, su disponibilidad y la naturaleza de los mismos.
- Análisis de la cadena de valor: busca evaluar el aporte de las distintas actividades organizacionales en la generación de la ventaja competitiva.
- Análisis corporativo: se basa en la medición del cambio y el desarrollo histórico del sistema de valor.
- Valuación del balance de recursos: busca determinar el nivel de equilibrio existente entre la diversidad de recursos de la organización. Este análisis implica el estudio de cuatro importantes aspectos como lo son el nivel de complementaridad entre recursos y actividades, el análisis de la diversidad de la cartera de productos y/o servicios, el grado de equilibrio del personal de la organización, tanto en habilidades como en tipo de personalidad, y el nivel de flexibilidad de los recursos organizacionales frente a la incertidumbre y riesgo del entorno.

Cuadro de Mando Integral (CMI)

El CMI (Kaplan y Norton, 2001) denominado así para el medio Latinoamericano, es conocido también como Tablero de Comando, denominado

en ingles Balanced Scorecard (una traducción mas próxima seria Anotador Balanceado), se constituye como una de las mejores innovaciones de la administración estratégica, en la década de los noventa.

La Planificación Estratégica, es el escenario principal donde se elaboran Objetivos de largo plazo y la respectiva Estrategia para alcanzar dichos objetivos, para lo cual existen una serie de metodologías, la más frecuente en nuestro medio es el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y Amenazas). Pero el problema que todas las empresas enfrentan no es que no cuente con un plan estratégico, sino que no llegan a ejecutarlo por completo, es decir, muchas veces solo sirve como un documento de gerencia que la empresa cuenta pero no lo utiliza, como las empresas se enfocan más en corto plazo no logran cumplir adecuadamente sus objetivos de largo plazo.

Aquí es donde entra el CMI, que es una herramienta que ayuda a traducir la estrategia y/o visión de largo plazo de una empresa en un conjunto de objetivos operativos (entendiendo operativo como acciones de corto plazo) que permitan gestionar la estrategia, desde el corto hasta el largo plazo, a través de indicadores de actuación.

Dicho de otra manera gestiona la/s estrategia/s de la empresa para alcanzar los objetivos, muchas empresas prefieren trabajar con la denominación Objetivos Estratégicos de largo plazo, entendiéndose a este ultimo a los dos conceptos de objetivos y estrategias como uno solo y no por separado, el CMI gestiona el objetivo estratégico y/o la estrategia dependiendo como la enfoque la empresa. Por eso es que denominado al CMI como un Sistema de Gestión Estratégica.

Para diseñar el CMI, primero la empresa debe haber elaborado sus objetivos y estrategias de largo plazo, esto normalmente a través de la Planificación Estratégica. Si los cuenta entonces se puede diseñar el CMI, lo que

se hará es descomponer la estrategia de la empresa en acciones concretas, estas acciones se las organiza (o sistematiza) en cuatro áreas genéricas, que son la Financiera, del Cliente (o Comercial), los Procesos Internos y Aprendizaje-Formación interna de la empresa, llamaremos a estas áreas perspectivas aplicando el lenguaje del CMI.

Ahora bien decíamos que la estrategia es descompuesta en las acciones concretas que la forman y luego se sistematizan en estas cuatro perspectivas (o áreas), pero estas acciones deben estar vinculadas unas entre otras o bajo una secuencia que debe ser de Causa y Efecto (en el CMI relación causa y efecto), explicaremos este punto más adelante.

Mapa Estratégico

Para (Kaplan y Norton, 2001) una de las grandes características del CMI es sin lugar a dudas el mapa estratégico, pero que es un mapa estratégico, un mapa conceptual sirve para resumir de manera ordena y gráfica un tema o concepto de estudio, de tal forma que se pueda comprender el tema al solo apreciar la grafica, y leer los componentes y palabras de enlace.

Indicadores del CMI

Además cada uno de los elementos que están en el ejemplo del mapa estratégico debe ser medidos por indicadores (que pueden ser financieros y no financieros), la filosofía del CMI nos dice el siguiente pensamiento. Sino lo puedes medir no lo puedes gestionar. Dicho de otra manera sino lo puedes medir, no podrás administrarlo, porque no contaras con parámetros para saber si esta bien o mal, por ejemplo cualquier docente de la universidad necesita medir el avance académico de cada universitario, esto a través de la calificación y/o los créditos, sin estos parámetros como podría administrar, controlar y evaluar a los alumnos.

Por eso cada objetivo estratégico (es decir las acciones concretas), debe contar con un indicador, en algunos objetivos estratégicos, se tiene la dificultad de saber como medirlos, este punto lo ampliare posteriormente.

Por ultimo cada componente llamo en el CMI objetivos estratégicos esta acomodado en perspectivas según le correspondan, en el modelo genérico del CMI existen cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Formación.

Organización

Para (Robbins, 2004) "una organización es una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad" (p.16).

Cada organización tiene una finalidad distinta, que se expresa de ordinario como la meta o las metas que pretende alcanzar. Una persona que trabaja sola no es una organización, hacen falta personas para realizar el trabajo que se necesita para que la organización cumpla sus metas.

Tipo de Organización

Según (Blanco y Colaboradores, 2000) existen diferentes tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en un organismo social dependiendo del giro o magnitud de la organización, recursos, objetivos, producción, entre otros.

Entre los sistemas organizacionales tenemos:

1. Lineal o militar:

El que concentra la autoridad en una sola persona, ya sea propietario, gerente o director; es decir, el jefe toma todas las funciones y todas las responsabilidades del mando. Este tipo de organización procede particularmente en instituciones como el ejército, o en centros de

trabajo donde el propietario o el jefe están dotados de facultades excepcionales y pueden centralizar el mando absoluto. También las empresas pequeñas adoptan esta organización.

Considerando la cita anterior, se puede resumir que en la organización de tipo lineal o militar, las decisiones se concentran en una sola persona, siendo esta la que toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando; es decir, el jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subordinados, quienes a su vez reportan a un solo jefe.

2. Funcional.

El que se organiza específicamente por departamentos o secciones basándose en los principios de la división del trabajo de las labores de una empresa, y aprovecha la preparación y la aptitud profesionales de los individuos en donde puedan rendir mejor fruto. Cada uno de los empleados superiores tiene una participación proporcional en el mando, para lo cual se le otorgan facultades y se le exigen responsabilidades.

Este tipo o sistema de organización se caracteriza por dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecute el menor número posible de funciones.

3. Organización de línea, asesoría o plana mayor:

Es un derivado del tipo de organización de línea, en cuanto cada uno de los trabajadores, empleados, vendedores, etc., rinden cuentas a un solo supervisor correspondiente en cada caso, con la modalidad de que en la organización de línea y asesoría existen especialistas que hacen las veces de asesores de la dirección en aspectos concretos y determinados.

De acuerdo a lo antes citado, se puede considerar que la organización de línea es una combinación de la organización lineal y funcional, conservando de la funcional la especialización de cada actividad en una función, y de la lineal la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe por cada función en especial.

4. Sistema de organización de comités o consejos:

Como el que somete las disposiciones que van a dictarse, al acuerdo de cuerpos de individuos a cuyo cargo están la dirección, la administración o la vigilancia de una empresa o de una institución. Estos cuerpos comparten la responsabilidad de las órdenes, ya que éstas se dictan conforme al acuerdo que se toma por mayoría de votos de sus miembros.

Los miembros del CBVUUCV y de los Cuerpos de Bomberos en general de Venezuela, se ordenan en una jerarquía fuerte y autoritaria, lo cual conlleva a que la organización se estructure de acuerdo a lo que se conoce como una estructura organizativa identificada Lineal o Piramidal, está caracterizada por lo siguiente:

- Posee el principio de autoridad lineal o principio esencial (tiene una jerarquización de la autoridad en la cual los superiores son obedecidos por sus respectivos subalternos),
- Tiene líneas formales de comunicación: Únicamente se comunican los órganos o cargos entre sí a través de las líneas presentes del organigrama excepto los situados en la cima del mismo.
- Centraliza las decisiones: Une al órgano o cargo subordinado con su superior, y así sucesivamente hasta la cúpula de la organización
- Posee configuración piramidal: A medida que se eleva la jerárquica disminuye el número de cargos u órganos.

Esta estructura Lineal y Piramidal queda establecida en la Institución, porque la misma se basa en la Ley de los Cuerpos de Bomberos y Bomberas y Administración de Emergencias de Carácter Civil (República Bolivariana de Venezuela. Leyes y Decretos, 2001) en su artículo 60, establece 14 niveles jerárquicos para todos los cuerpos bomberiles (contando el status de bombero raso).

Tamaño de la Organización:

Tradicionalmente las organizaciones se han clasificado en tres categorías: grande, mediana y pequeña. Sin embargo para Rajadell (2003) "uno de los criterios mas comúnmente aceptado es el que clasifica a las organizaciones en función del número de trabajadores. El criterio del número de personal empleado es válido para medir la dimensión de la organización en una primera aproximación" (p. 33).

Cuadro 1. Clasificación de la Organización Según el Tamaño

Nº de Trabajadores	Tamaño
Organización de 1 a 5 trabajadores	Artesana
Organización de 6 a 50 trabajadores	Pequeña
Organización de 51 a 100 trabajadores	Mediana
Organización de más de 500 trabajadores	Grande

Fuente: Rajadell (2003)

Siendo el CBVUUCV una organización compuesta por 120 efectivos, puede clasificar de tamaño mediana.

Bases Legales

La bases legales de esta investigación son preceptos que se encuentran inmersos dentro del marco jurídico vigente de la Nación y que de una forma u otra se relacionan legalmente con el tema.

Esta investigación esta fundamentada legalmente en diferentes leyes entre las cuales se pueden mencionar:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999):

La Constitución Nacional introduce en primer lugar el término de "Seguridad Ciudadana" en su artículo 55, en el cual establece:

> *"**Artículo 55**. Toda persona tiene derecho a la protección por parte del Estado, a través de los órganos de seguridad ciudadana regulados por ley ,frente a situaciones que constituyan amenaza, vulnerabilidad o riesgo para la integridad física de las personas, sus propiedades, el disfrute de sus derechos y el cumplimiento de sus deberes.*
>
> *La participación de los ciudadanos y ciudadanas en los programas destinados a la prevención, seguridad ciudadana y administración de emergencias será regulada por una ley especial.*
>
> *Los cuerpos de seguridad del Estado respetarán la dignidad y los derechos humanos de todas las personas. El uso de armas o sustancias tóxicas por parte del funcionario policial y de seguridad estará limitado por principios de necesidad, conveniencia, oportunidad y proporcionalidad, conforme a la ley"*
>
> (República Bolivariana de Venezuela. Leyes y Decretos, 1999)

Posteriormente, en su artículo 332 pasa a mencionar a los Cuerpos de Bomberos de forma explícita, enmarcándolos en el contexto anterior:

*"**Artículo 332**. El Ejecutivo Nacional, para mantener y restablecer el orden público, proteger a los ciudadanos y ciudadanas, hogares y familias, apoyar las decisiones de las autoridades competentes y asegurar el pacífico disfrute de las garantías y derechos constitucionales, de conformidad con la ley, organizará:*

1. Un cuerpo uniformado de policía nacional.
2. Un cuerpo de investigaciones científicas, penales y Criminalísticas.
3. Un cuerpo de bomberos y bomberas y administración de emergencias de carácter civil.
4. Una organización de protección civil y administración de desastres.

Los órganos de seguridad ciudadana son de carácter civil y respetarán la dignidad y los derechos humanos, sin discriminación alguna.

La función de los órganos de seguridad ciudadana constituye una competencia concurrente con los Estados y Municipios en los términos establecidos en esta Constitución y en la ley."

(República Bolivariana de Venezuela. Leyes y Decretos, 1999)

Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos (1981):

Esta Ley establece que su ámbito de aplicación es el siguiente:

***"Artículo 1.** La Administración Pública Nacional y la Administración Pública Descentralizada, integradas en la forma prevista en sus respectivas leyes orgánicas, ajustarán su actividad a las prescripciones de la presente ley.*
Las administraciones Estadales y Municipales, la Contraloría General de la República y la Fiscalía General de la República, ajustarán igualmente

sus actividades a la presente ley, en cuanto les sea aplicable."
(República Bolivariana de Venezuela. Leyes y Decretos, 1981)

Los Cuerpos de Bomberos Universitarios son Órganos de Seguridad Ciudadana autónomos por la Ley de Cuerpos de Bomberos (República Bolivariana de Venezuela.

Leyes y Decretos, 2001), pero a su vez, al estar adscritos a una Universidad Nacional (ente público descentralizado), son parte de su estructura administrativa (ser un ente interno), todos los actos administrativos que ejecuta tanto la Universidad, y por consiguiente todos sus entes internos, caen dentro del ámbito de dicha Ley.

De esta Ley cabe mencionar las siguientes disposiciones generales:
*"**Artículo 30**. La actividad administrativa se desarrollará con arreglo a principios de economía, eficacia, celeridad e imparcialidad.*

Las autoridades superiores de cada organismo velarán por el cumplimiento de estos preceptos cuando deban resolver cuestiones relativas a las normas de procedimiento.

***Artículo 31**. De cada asunto se formará expediente y se mantendrá la unidad de éste y de la decisión respectiva, aunque deban intervenir en el procedimiento oficinas de distintos ministerios o institutos autónomos.*

***Artículo 32**. Los documentos y expedientes administrativos deberán ser uniformes de modo que cada serie o tipo de ellos obedezca a iguales características. El administrado podrá adjuntar, en todo caso, al expediente, los escritos que estime necesarios para la aclaración del asunto.*

La administración racionalizara sus sistemas y métodos de trabajo y vigilara su cumplimiento. A tales fines, adoptará las medidas y procedimientos más idóneos.

***Artículo 33**. Todas las entidades públicas sometidas a la presente Ley, prepararán y publicarán en la Gaceta Oficial correspondiente, reglamentos e instrucciones referentes a las estructuras, funciones, comunicaciones y jerarquías de sus dependencias. Asimismo en todas las pendencias al servicio del público, se informará a éste por los medios adecuados, sobre los fines, competencias y funcionamiento de sus distintos órganos y servicios. Igualmente informarán a los interesados sobre los métodos y procedimientos en uso en la tramitación o consideración de su caso."*

(República Bolivariana de Venezuela. Leyes y Decretos, 1981)

Ley de Los Cuerpos de Bomberos y Bomberas y Administración de Emergencias de Carácter Civil (2001):

La Ley de los Cuerpos de Bomberos y Bomberas y Administración de Emergencias de Carácter Civil fue un Decreto emitido a finales del año 2001 por el Ejecutivo Nacional con Fuerza de Ley (en base a la autorización dada parte de la Asamblea Nacional en el año 2000, que delegó en el Presidente el dictar una Ley en dicha materia) con el fin de establecer la estructura, competencia, organización, administración y funcionamiento de los Cuerpos de Bomberos de Venezuela, así como también las normas que rigen el ejercicio de la profesión de Bombero (República Bolivariana de Venezuela. Leyes y Decretos, 2001, art. 1).

Según dicha Ley, en su artículo 2, los Cuerpo de Bomberos son "...Órganos de Seguridad Ciudadana, al exclusivo servicio de los intereses del Estado, y se regirán en lo relativo a su estructura, competencias, dirección y funcionamiento,

por las normas de este Decreto-Ley y su Reglamento, así como por las demás leyes que le sean aplicables"

(República Bolivariana de Venezuela. Leyes y Decretos, 2001).

Las finalidades de todo Cuerpo de Bomberos vienen dada por el artículo 5 de la misma Ley:

"***1.*** *Salvaguardar la vida y los bienes de la ciudadanía frente a situaciones que representen amenaza, vulnerabilidad o riesgo, promoviendo la aplicación de medidas tanto preventivas como de mitigación, atendiendo y administrando directa y permanentemente las emergencias, cuando las personas o comunidades sean afectadas por cualquier evento generador de daños, conjuntamente con otros organismos competentes.*

2. *Actuar como consultores y promotores en materia de gestión de riesgo, asociado a las comunidades.*

3. *Cooperar con el mantenimiento y restablecimiento del orden público en casos de emergencias.*

4. *Participar en la formulación y diseño de políticas de administración de emergencias y gestión de riesgos, que promuevan procesos de prevención, mitigación, preparación y respuesta.*

5. *Desarrollar y ejecutar actividades de prevención, protección, embate y extinción de Incendios y otros eventos generadores de daños, así como la Investigación de sus causas.*

6. *Desarrollar programas que permitan el cumplimiento del servido de carácter civil.*

7. *Realizar en coordinación con otros órganos competentes, actividades de rescate de pacientes, víctimas, afectados y lesionados ante emergencias y desastres.*

8. *Ejercer las actividades de órganos de Investigación penal que le atribuye la ley.*

9. *Vigilar por la observancia de las normas técnicas y de seguridad de conformidad con la ley.*

10. *Atender eventos generadores de daños donde estén involucrados materiales peligrosos.*

11. *Promover, diseñar y ejecutar planes orientados a la prevención, mitigación, preparación, atención, respuesta y recuperación ante emergencias moderadas, mayores o graves.*

12. *Realizar la atención prehospitalaria a los afectados por un evento generador de daños.*

13. *Desarrollar y promover actividades orientadas a preparar a los ciudadanos y ciudadanas para enfrentar situaciones de emergencias.*

14. *Prestar apoyo a las comunidades antes, durante y después de catástrofes, calamidades públicas, peligros Inminentes u otras necesidades de naturaleza análoga.*

15. *Colaborar con las actividades del Servicio Nacional de Búsqueda y Salvamento, así como con otras afines a este servicio, conforme con las normas nacionales e internacionales sobre la materia.*

16. *Realizar sus objetivos en coordinación con los demás órganos de seguridad ciudadana.*

17. *Las demás que señale la ley."*

(República Bolivariana de Venezuela. Leyes y Decretos, 2001)

Adicionalmente, en el Título III de la mencionada Ley se establecen los parámetros generales de la organización, dirección y funcionamiento en general para cualquier Cuerpo de Bomberos en Venezuela. Resalta en primer lugar el artículo 42 que establece:

*"**Artículo 42**. Los Cuerpos de Bomberos y Bomberas y Administración de Emergencias de carácter civil, contarán con una Comandancia integrada por un Primer Comandante, un Segundo Comandante y un Inspector General, cuya designación y funciones se establecen en el presente Decreto Ley y su Reglamento."*

(República Bolivariana de Venezuela. Leyes y Decretos, 2001)

Además de los tres entes antes mencionados se establece después la existencia de otro adicional a saber:

> "***Artículo 46***. *Los Cuerpos de Bomberos y Bomberas y Administración de Emergencias de carácter civil, contarán con un Estado Mayor, presidido por el Segundo Comandante de la Institución o por quien ejerza sus funciones con el fin de servir de órgano consultivo a la Comandancia del Cuerpo."*
> (República Bolivariana de Venezuela. Leyes y Decretos, 2001)

Después la mencionada Ley pasa a establecer diferentes aspectos sobre los efectivos bomberiles, referidos específicamente al ejercicio de su profesión en un Cuerpo de Bomberos.

En primer lugar se establece dos disposiciones básicas del ejercicio de la profesión, a saber:

"***Titulo de Bombero o Bombera***

> ***Artículo 51***. *El título de Bombero o Bombera es la certificación legal expedida por un Instituto de Formación Profesional de Bomberos y Bomberas que garantice el ejercicio de la profesión en el área respectiva conforme a las especialidades señaladas en este Decreto Ley.*

Condiciones

> ***Artículo 52***. *Para la prestación idónea de sus servicios profesionales, el bombero o bombera debe encontrarse en condiciones físicas, psíquicas y somáticas satisfactorias y mantenerse informado de los avances del conocimiento de la tecnología de bomberos. La calificación de incapacidad para el ejercicio profesional será determinada de acuerdo con las normas legales vigentes."*

(República Bolivariana de Venezuela. Leyes y Decretos, 2001)

Posteriormente, en el artículo 55, se clasifican los bomberos de acuerdo a la siguiente categoría:

*"1. **Bombero o Bombera Profesional de Carrera Permanente**: es el egresado de un instituto de formación profesional de bomberos o bomberas que presta servicios remunerados a un Cuerpo de Bomberos y Bomberas en forma exclusiva.*

*2. **Bombero o Bombera Profesional de Carrera Voluntaria**: es el egresado de un instituto de formación profesional de bomberos o bomberas que presta servicios a un Cuerpo de Bomberos y Bomberas sin recibir remuneración alguna.*

*3. **Bombero o Bombera Asimilado**: es el profesional universitario, técnico superior o especialista que presta servicios remunerados al Cuerpo de Bomberos y Bomberas desempeñando las funciones correspondientes a su especialidad, y posee jerarquía durante su permanencia en la Institución.*

*4. **Bombero o Bombera Universitario**: es el egresado de un instituto de formación profesional de bomberos, que siendo integrante de una comunidad universitaria, presta sus servicios, remunerados o no, al Cuerpo de Bomberos y Bomberas de una institución de estudio superiores."*

(República Bolivariana de Venezuela. Leyes y Decretos, 2001)

Paralelamente la Ley en el artículo 57 clasifica a los bomberos de acuerdo a la

especialidad o ámbito específico de acción:

*"1. **Bomberos y Bomberas Urbanos**: son los especialistas en la prevención, protección y administración de emergencias en áreas poblacionales de desarrollo urbano.*

*2. **Bomberos y Bomberas Marinos**: son los especialistas en la prevención, protección y administración de emergencias en naves, puertos y sus instalaciones y espacios acuáticos.*

*3. **Bomberos y Bomberas Aeronáuticos**: son los especialistas en la prevención, protección y administración de emergencias en aeronaves, aeropuertos y sus instalaciones.*

*4. **Bomberos y Bomberas Forestales**: son los especialistas en la prevención, protección y administración de emergencias en áreas verdes, parques nacionales y áreas bajo régimen especial."*

(República Bolivariana de Venezuela. Leyes y Decretos, 2001)

Ley de Universidades (1970):

Los Cuerpos de Bomberos Universitarios son entes adscritos a una Universidad Nacional, por tal motivo el mando supremo de los mismos queda bajo la potestad de la máxima autoridad de la Universidad, que por la Ley de Universidades es el Consejo Universitario:

*"**Artículo 24**. La autoridad suprema de cada Universidad reside en su Consejo Universitario, el cual ejercerá las funciones de gobierno por órgano del Rector, de los Vice-Rectores y del Secretario, conforme a sus respectivas atribuciones.*

(República Bolivariana de Venezuela. Leyes y Decretos, 1970)

Por tal motivo generalmente, en todos los Cuerpos de Bomberos Universitarios, su Comandante en Jefe, su máximo dirigente, es el Rector de la Universidad a la que pertenece el Cuerpo. Adicionalmente, por estar especificado como una de las atribución del Consejo Universitario el dictar los Reglamentos Internos de la Universidad (República Bolivariana de Venezuela. Leyes y Decretos, 1970, art. 26) pero a su vez estar especificado en la Ley de Cuerpos de Bomberos especifica que la Comandancia de un Cuerpo de Bomberos tiene la

facultad de dictar los reglamentos y normativas internas de la Institución (República Bolivariana de Venezuela. Leyes y Decretos, 2001, art. 43), entonces lo que se realiza en la mayoría de los Cuerpos de Bomberos Universitarios, y específicamente en el 51 C.B.V.U.U.C.V., es que la Comandancia de la Institución promulga, previa aprobación del órgano interno denominado la Asamblea Plenaria, los reglamentos internos, y los mismos son llevados al Consejo Universitario para que ratifique los mismos.

Manual Nacional de Cargos Administrativos de la OPSU (2000):

La Oficina de Planificación del Sector Universitario [OPSU] del Consejo Nacional de Universidades [CNU] emitió en el año 2000 el "Manual de Cargos Administrativos" (OPSU, 2000), el cual, por la Ley de Universidades (1970, art. 20), es de obligatorio seguimiento para todas las universidades nacionales públicas. En dicho manual, reconociendo la realidad de la existencia de cuerpos de bomberos en varias de las universidades nacionales, se encuentra especificado el Grupo de Cargos #59, relativos a los Bomberos. Allí esta especificado el perfil de habilidades y destrezas requeridas, funciones y responsabilidades de diversos cargos de tipo administrativo en los Cuerpos de Bomberos. Estos son:

GRUPO DE BOMBEROS

Bombero
Bombero Inspector
Bombero Jefe
Jefe de Operaciones Bomberiles
Jefe de Prevención, Investigación e Inspección de Incendios
Inspector General de los Servicios Bomberiles
Comandante del Cuerpo de Bomberos
(OPSU, 2000)

Estos perfiles son guía para todos los Cuerpos de Bomberos Universitarios para definir las atribuciones y funciones de dichos cargos, al haber sido los

mismos elaborados a partir de la realidad de dichos Cuerpos y lo que en ellos ha venido haciéndose. Sin embargo su implementación no ha sido adoptada rigurosamente en muchos de ellos porque dichos perfiles fueron concebidos para cargos remunerados, y son pocos los Cuerpos de Bomberos Universitarios en los cuales varios o todos los cargos sean remunerados. Sin embargo a pesar de que, aparentemente, no existe una especificación definitiva sobre este detalle, esto no exime que dicho manual es lo que se debe buscar implementar de alguna forma en los Cuerpos de Bomberos Universitarios, ya que todos, si bien son un Órgano de Seguridad Ciudadana tal como lo establece la Constitución Nacional (República Bolivariana de Venezuela. Leyes y Decretos, 1999), y con una Ley específica de funcionamiento para ellos, la Ley de Cuerpos de Bomberos (República Bolivariana de Venezuela. Leyes y Decretos, 2001), son a la vez un ente adscrito a una Universidad Nacional (forman parte de su estructura administrativa). Y es a la vez, a partir de esos manuales, que se deberían elaborar los Perfiles de Cargo específicos e incluso Planes de Carrera en dichas Instituciones.

Reglamentos Internos del Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela (C.B.V.U.U.C.V.)

La Ley de Cuerpos de Bomberos (República Bolivariana de Venezuela. Leyes y Decretos, 2001) establece que muchos de los aspectos que ella establece de manera general deben ser desgranados por el reglamento que a tal efecto se haga, y la facultad de promulgar dichos reglamentos recae en la Comandancia de cada Cuerpo de Bomberos.

En este sentido, los diversos cuerpos de bomberos han promulgado para sí mismos sus respectivos reglamentos para implementar varios de los aspectos allí señalados, y en tal sentido el C.B.V.U.U.C.V., a través de la Asamblea Plenaria y la Comandancia han promulgado varios de ellos en los últimos años, que han sido ratificados por el Consejo Universitario de la U.C.V.. Los que nos interesan a efecto de este estudio son los siguientes:

• ***Reglamento General del Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela*** (C.B.V.U.U.C.V., 2005a).

• ***Reglamento sobre Ascensos*** (C.B.V.U.U.C.V., 2005b).

• ***Reglamento Disciplinario*** (C.B.V.U.U.C.V., 2005c).

Reglamento de Guardias (C.B.V.U.U.C.V., 2004).

• ***Reglamento de la Orden Disciplina, Estudio, Abnegación*** (C.B.V.U.U.C.V., 1992).

Los mismos constituyen el marco reglamentario interno que por Ley debe ser acatado por todos los efectivos de la Institución.

CAPÍTULO III

MARCO ORGANIZACIONAL

Reseña Histórica de la Institución

Según Acta del Consejo Universitario del 10 de marzo de 1960, se funda el Cuerpo de Bomberos Voluntarios de la Universidad Central de Venezuela; a consecuencia de un incendio forestal que afecto el Parque Nacional "El Ávila", hecho que motivó a un grupo de estudiantes universitarios a dejar las aulas de estudios. La labor emprendida se proyectó más allá del referido incendio y es así como, a raíz de está acción, comienza a organizarse un grupo que de manera constante velará por el combate de este tipo de incendio.

Esta actividad bomberil fue apoyada por el Rector en aquel momento, el Dr. Francisco Venanzi, convirtiéndose así en el primer grupo voluntario que se forma en Venezuela y el primer Cuerpo de Bomberos Voluntarios de América y con la colaboración de la Comandancia de los Bomberos de Caracas, dirigidos entonces por el Cnel. (B) Victoriano Jordán, se establece la realización de un curso para la formación de Bomberos dirigido a la comunidad de la U.C.V., curso este que se concreta en 1961. En el curso de bomberos de 1961, se inscriben mas de cien estudiantes y empleados de la Universidad, pese a las rigurosas condiciones que se les imponen: estatura superior a 1.80 metros, fuerte condición física, presentar pruebas de actitud, y otras exigencias. Sobra decir que no se aceptaban mujeres (algo propio de esa época) y que la deserción estuvo a la orden del día, por lo rudo del trabajo a realizar. De ese curso se creó la base de lo que en adelante ha sido el Cuerpo de Bomberos de la U.C.V.

Durante el año de 1964, se obtiene sede propia en el sótano del Gimnasio Cubierto de la Universidad en donde se centralizarán las actividades Bomberiles de rutina, quedando por lo tanto la Sede Principal en la Ciudad Universitaria de

Caracas, donde tendrá jurisdicción plena (pudiendo actuar fuera de ella sujeta a las normas y reglamentos que a tal efecto existen).

En sus inicios el Cuerpo de Bomberos Voluntarios comienza con un sistema de jerarquías por rangos militares, pero a raíz de diversas reuniones para plantear las inconformidades presentadas por los miembros en cuanto a los rangos que se toma la decisión en Asamblea Plenaria de abolir los sistemas de rangos por considerar que esto va en contra del espíritu ucevista, esta decisión es planteada al Consejo Universitario para su aprobación en el año 1972, y dar paso a una estructura administrativa en donde los cargos son ocupados por el personal más apto para su desempeño.

En el año 1973, se establecieron programas de instrucción y prevención, cursos de auxilio médico, manejo defensivo y charlas sobre desalojos en Universidad. Adicionalmente, a lo largo de toda su historia, la Institución ha participado en labores bomberiles no solamente en el recinto de la U.C.V., sino en toda la geografía nacional e internacional, resaltando, entre las muchas acciones realizadas, el envío de personal y equipos para la atención de las emergencias causadas por los siguientes eventos (reseñado por diversos periódicos nacionales): el terremoto de Caracas el 29 de Julio de 1967, el terremoto de Nicaragua del 23 de Diciembre de 1972, el incendio de Tacoa el 19 de Diciembre de 1982, el terremoto de México el 19 de Septiembre de 1985, el terremoto de Cariaco el 9 de Julio de 1997, el terremoto de El Salvador 13 de enero de 2001 y el Incendio de Parque Central en el 2004.

En el año 1974 ocurre una reorganización de la institución, por lo cual son abolidos los rangos militares que por tradición rigen la estructura Lineal / Piramidal de este tipo de instituciones en nuestro país (y de la cual se hablará en detalle más adelante). En un gesto que se calificó en la época de revolucionario, propio del contexto histórico que estaban viviendo, se crea la Asamblea Plenaria, que es el máximo órgano en el que democráticamente se toman las decisiones de la

organización, ya que está integrada por todos sus miembros sin importar su grado y/o antigüedad. Debido a esta idea trascendente la jerarquía del personal viene dada por los cargos administrativos que se ejercen en la institución. Se abandona la estructura piramidal, típica de organizaciones militares, por una estructura horizontal, propia de organizaciones comunitarias.

Esta acción fue bastante traumática para el Cuerpo de Bomberos y causó la salida de una generación brillante de efectivos que fueron incorporados en organizaciones hermanas, tales como el Cuerpo de Bomberos del Distrito Federal (hoy Bomberos Metropolitanos de Caracas), Defensa Civil (hoy llamada Protección Civil), entre otros, a donde llegaron a liderarlos, para orgullo de la Institución. Es en esta época cuando la U.C.V. reconoce la gestión realizada por los Bomberos Universitarios y empieza a conformarse un mejor apoyo institucional.

Además se profundiza el trabajo en defensa de los Recursos Naturales aprovechando la condición de estudiante enmarcados en un Centro de Estudios Superiores para realizar estudios e investigaciones sobre las consecuencias ecológicas producidas por los incendios forestales, se crea para tal fin la división de Recursos Naturales Renovables la cual coordinará todos estos trabajos.

Con respecto a la actuación del Cuerpo de Bomberos en los años 1990, se tiene que cuenta con un personal más organizado en los aspectos operativos y administrativos, de igual manera en las técnicas a utilizar en las diferentes tareas o actividades que se realizan.

De igual manera se ha contado con un logro en lo que respecta a unidades de transporte para el mejor funcionamiento operativo en la institución, así mismo en los beneficios sociales como lo son Seguros de Hospitalización, Cirugía y Maternidad que se han otorgados a los miembros de la misma.

A pesar de los muchos logros dentro del Cuerpo de Bomberos de la Universidad Central de Venezuela, aún le faltan muchas metas por alcanzar como los son la obtención de equipos suficientes en diversas áreas de la institución, dotación de uniformes para reforzar las existentes, pero es importante señalar que hasta este momento su papel principal se ha cumplido como es crear y formar ciudadanos defensores del medio ambiente y del Hombre.

El Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela es una organización de carácter docente, orientada fundamentalmente a la formación integral de sus miembros, para así formar ciudadanos útiles a la Patria, no solo desde el punto de vista profesional del bombero y la bombera, sino también en promover los futuros profesionales capaces de participar en el desarrollo del país, de acuerdo a sus especialidades académicas, a través de la educación como premisa fundamental. Es un órgano de seguridad ciudadana autónomo pero dependiente del Rectorado, no posee figura jurídica propia.

Es un equipo conformado por profesionales y estudiantes de la institución, que prestan servicio de manera voluntaria (sin fines de lucro), con la finalidad de brindar la máxima efectividad y eficiencia en la prevención y atención de eventos adversos, que generan emergencias o desastres. Su compromiso es intervenir oportunamente para salvar la vida y bienes de la comunidad ante el riesgo de incendio y cualquier otro evento producto de los fenómenos naturales, con la preparación técnica de su personal y la participación de la comunidad.

Atiende situaciones de emergencias las 24 horas del día, los 365 días del año, con trabajo ininterrumpido atendido por personal bomberil y en formación, quienes conforman, auxilian y representan a la comunidad ucevista al servicio de las necesidades del país.

Este Cuerpo está conformado por bomberos y bomberas de categoría universitarios y de especialidad en áreas urbanas (República Bolivariana de Venezuela. Leyes y Decretos, 2001; C.B.V.U.U.C.V., 2005a), formados dentro de la Institución, y que a su vez son miembros de una comunidad universitaria cualquiera, y que prestan servicios no remunerados a la Universidad Central de Venezuela (C.B.V.U.U.C.V., 2005a), siendo su área de jurisdicción "la Ciudad Universitaria de Caracas, y todas las instalaciones pertenecientes a la Universidad Central de Venezuela, independientemente de si esta en el área metropolitana de Caracas o en el interior del país, pudiendo actuar fuera del área universitaria sujeto a las normas y reglamentos que a tal efecto existan" (C.B.V.U.U.C.V., 2005a: artículo 9).

Aporte a la sociedad

El Cuerpo de Bomberos Voluntarios de la UCV, proporciona respuestas inmediatas y efectivas ante emergencias en **calidad de servicio** dentro de la Universidad Central de Venezuela y fuera de ella en toda la capital y nivel nacional, cuando amerite, también participan en la formulación y diseño de políticas de administración de emergencias y gestión de riesgos para promover procesos de prevención, mitigación, preparación y respuesta a cualquier siniestro.

Es un equipo conformado por profesionales y estudiantes de la institución, que prestan servicio de manera voluntaria (sin fines de lucro), con la finalidad de brindar la máxima efectividad y eficiencia en la prevención y atención de eventos adversos, que generan emergencias o desastres en la Universidad Central de Venezuela como en la Capital y otros Estados a Nivel Nacional, para proteger a los habitantes y propiedades del estado, responder a las necesidades de los ciudadanos mediante un rápido, profesional y humanitario servicio, cumpliendo con el compromiso a través de la prevención, combate y extinción de incendios, servicios de emergencias medicas Pre-Hospitalarias, rescate, educación a la ciudadanía para la autoprotección, atención de desastres y calamidades públicas,

técnicas, sociales, naturales; utilizando suficientemente todos los recursos asignados al comando, para proporcionar el mejor servicio a la comunidad.

Usuarios

Este Cuerpo presta sus servicios a la comunidad universitaria, quienes están conformados por: Estudiantes, Profesores, Personal Administrativo y Obreros, que hacen vida en la Institución, que en la actualidad el personal activo que labora en la Institución, asciende a la cantidad de nueve mil seiscientos cincuenta y nueve (9.659) trabajadores, así como una población estudiantil de aproximadamente cincuenta y cinco mil (55.000,00), usuarios potenciales del cuerpo de bomberos voluntarios, en un radio de acción de 203 hectáreas correspondientes al campus Caracas.

Asimismo, todos los ciudadanos indistintamente de las edades, es decir, niños, adolescentes, adultos y ancianos que ingresan al recinto universitario quienes necesitan o buscan apoyo dentro de la UCV, como por ejemplo: el Hospital Universitario y otras Facultades o Dependencias.

Tamaño del Mercado

Con relación al tamaño del mercado, surge la necesidad de adecuar al Cuerpo de Bomberos para enfrentar las emergencias, disminuyendo las secuelas negativas que dejan en el seno de la población. En las principales ciudades del país se han organizado, a tal efecto, las instituciones bomberiles, que día a día prestan invalorables servicios a la colectividad.

Cabe destacar la sensibilidad social y la vocación profesional de esta institución, ya que su desempeño exige sacrificios innegables, que no los compensa remuneración económica ni beneficio social alguno. Solamente la satisfacción del deber cumplido, el respeto, admiración, cariño y agradecimiento que el pueblo concede, pueden retribuir a esta digna y honrosa organización, los

desvelos, que por el bienestar de la comunidad realizan constantemente. Es la compleja labor del Bombero.

En cuanto la estimación del tamaño del mercado, el objetivo es crecer y fortalecer cada día la Institución, la importancia en destacar que la organización no tiene competencias, porque de acuerdo al nivel de situaciones de riesgos o siniestros, existe reciprocidad en cuanto apoyo de la Organización hacia otros Cuerpos de Bomberos y viceversa.

Filosofía organizacional

Visión

Ser reconocidos como una institución de investigación y docencia en las diversas áreas de la profesión del bombero, convirtiéndonos en referencia nacional en el académico e investigativo. Proporcionar respuestas inmediatas y efectivas ante emergencias dentro de la Universidad Central de Venezuela y fuera de ella cuando se amerite, participar en la formulación y diseño de políticas de administración de emergencias y gestión de riesgos que promuevan procesos de prevención, mitigación, preparación y respuesta.

Misión

Salvaguardar la vida y bienes de la comunidad de la Universidad Central de Venezuela y comunidad en general, que estén en peligro o expuestas a algún riesgo; de forma oportuna, profesional y calidad en el servicio, minimizando el impacto al medio ambiente.

Objetivos

Coordinar y desarrollar las actividades de atención de emergencias, prevención y

Docencia en protección civil, como son:

- ❖Cumplir y hacer cumplir la normativa legal vigente en materia de seguridad y prevención.
- ❖Salvaguardar la vida y los bienes de la ciudadanía frente a situaciones que representen amenaza, vulnerabilidad o riesgo, promoviendo la aplicación de medidas tanto preventivas como de mitigación, atendiendo y administrando directa y permanentemente las emergencias, cuando las personas o comunidades sean afectadas por cualquier evento generador de daños, conjuntamente con otros organismos competentes.
- ❖Formar brigadas de emergencias en cada una de las dependencias de la Universidad Central de Venezuela.
- ❖Preparar a la comunidad universitaria en cuanto a los riesgos naturales y accidentales.
- ❖Organizar seminarios, simposios, y congresos con regularidad, para ofrecer actualización en las áreas de competencias
- ❖Mantener un alto grado de operatividad que permita atender a la brevedad, de forma eficiente y oportuna los servicios que sean solicitados.
- ❖Ofertar materias para el Programa de Cooperación Ínter facultades (PCI).
- ❖Tramitar la creación de una carrera universitaria para bomberos.

Funciones

- ❖Atención prehospitalaria.
- ❖Combate de incendios estructurales y forestales.
- ❖Accidentes con materiales peligrosos.
- ❖Maniobras de rescate con cuerdas, acuático, vehicular y terrestre.
- ❖Inspecciones, cursos y talleres para la comunidad universitaria y público en general.
- ❖Cursos de formación bomberil.

Valores

Disciplina, estudio, abnegación, responsabilidad, honestidad, cooperación, trabajo en equipo, ética, compañerismo, sinceridad, honor, deseo de superación, respeto, subordinación, nobleza, ambientalismo y compromiso con la organización.

Lema

El Lema del Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela está compuesto por tres palabras, será escrito todo en mayúscula, y no tendrá ningún signo entre las palabras, de la siguiente forma. **DISCIPLINA ESTUDIO ABNEGACIÓN**

CAPITULO IV

MARCO METODOLÓGICO

Para lograr el objetivo de la investigación; se basó en lo significativo de los hechos y fenómenos hacia los cuales está encaminado el desarrollo del presente estudio.

Al respecto, Arias (2006) establece que "La metodología del proyecto incluye el tipo de investigación, las técnicas y procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la investigación, es el "como" se realizará el estudio para responder al problema planteado" (p.110). En este sentido, se entiende que la metodología de una investigación se refiere a la descripción de las unidades de análisis, las técnicas de observación y recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis.

Por consiguiente, la metodología utilizada se basó en una investigación de campo con un diseño no experimental, de nivel descriptivo y bajo la modalidad de proyecto factible.

Diseño de Investigación

La investigación planteada oriento su objetivo general en "Proponer un Plan Estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral para el Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela"; para mejorar la gestión de esta organización y ser más efectivos en sus procesos.

Tomando en consideración el objetivo primario, la investigación se perfilo según señala (Balestrini, 2001), hacia un diseño de campo no experimental, que permite conocer el objeto de estudio en su espacio físico y luego realizar el análisis e interpretación de la información obtenida, para realizar posteriormente un Proyecto Factible.

Esta investigación también se perfila según señala (Arias 2006), hacia un diseño documental, que es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, critica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas.

Tipo Investigación

De acuerdo con el problema planteado referido a la **"Planificación estratégica del Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela**" y en función de los objetivos se puede ubicarla de acuerdo a su finalidad como una investigación aplicada, de tipo Investigación y Desarrollo (Yaber, G y Valarino, E. 2003) o Proyecto Factible según UPEL. 2005; ya que se orienta a la implementación de herramientas y conocimientos gerenciales en una organización que presta un servicio de salud como es la medicina de emergencia prehospitalaria y entre otras actividades.

Nivel de la Investigación

En este orden de ideas, el nivel de investigación según Arias (2006), "se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio" (p.23). De este modo, se puede considerar que este nivel pretende estimar o valorar la efectividad de programas, planes o proyectos, aplicados anteriormente para resolver una situación determinada.

De ahí, que es descriptiva, puesto que se limita a interpretar lo que es trabajar sobre la realidad del hecho, es decir, una investigación de tipo descriptiva trata de obtener información acerca del fenómenos o procesos para describir sus implicaciones y fundamentalmente, está dirigida a dar una visión de como opera y cuáles son sus características.

Operacionalizacion de las variables

Proponer un Plan Estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral para el Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela.

Variable Nominal	Variable Operacional	Dimensión	Indicadores
Situación organizacional del Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela	Análisis del Entorno	Entorno interno	Estructura de la organización
			Poder de decisión
			Bases legales
		Entorno externo	Coordinación. Jerarquización
			Comunicación organizacional
			Personal

			Reconocimiento - Recompensa
			Recurso técnico e infraestructura
			Finanzas
			Autonomía
			Política/economica
			Sociocultural
			Tecnológica

Variable Nominal	**Variable Operacional**	**Dimensión**	**Indicadores**
Situación organizacional según las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.	Perspectiva del Cuadro de Mando Integral	Usuarios	- Numero de Usuarios atendidos
		Procesos internos	-Servicios prestados.
		Financiera	-Partida presupuestaria asignada. -Ingresos propios.

		Innovación y Aprendizaje	-Actividades de formación realizadas. -Equipos incorporados.

Variable Nominal	Variable Operacional	Dimensión	Indicadores
Plan Estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral para el Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela	Perspectiva usuario	Satisfacción usuario	-Tiempo de servicio realizado
		Reconocimiento	-Numero de acuerdos con plan de trabajo .
	Perspectiva procesos internos	Optimizar operatividad	-Actividades ejecutadas
		Reclutar, seleccionar, desarrollar y mantener talento humano	-Numero de bomberos formados y capacitados posterior a su graduación.
	Perspectiva financiera	Incremento de asignación presupuestaria	-Presupuesto solicitado

		Diversificar fuentes de financiamiento	-Proyecto ejecutado
	Perspectiva aprendizaje	Formar bomberos competentes	-Numero de bomberos graduados
		Incorporar tecnologías de información	-Numero de tecnologías adquiridos

Población

La población está conformada por los sujetos que forman parte del estudio y sobre los cuales se generalizan los resultados que se obtienen. Como sustento del planteamiento anterior, Pérez (2002) define la población como "un conjunto finito e infinito de unidades de análisis, individuos, objetos o elementos que se someten a estudio, con la finalidad de obtener información confiable y representativa" (p.65).

En atención a lo expuesto, para efecto de esta investigación la población está representada por 120 bomberos que laboran en el Cuartel Central del CBVUUCV, que esta en el Sótano del Gimnasio Cubierto de la Universidad Central de Venezuela, en el Distrito Capital.

Muestra

Según Arias (2006) la muestra "es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible" (p.83).

En cuanto al tamaño de la muestra, para Ramírez (1999) "escoger una

muestra cuyo tamaño garantice la representatividad del resto de la población en estudio no ha dejado de ser uno de los problemas tradicionales con lo que se enfrenta el investigador" (p.90).

La muestra de este estudio es no probabilistico y esta representado por los miembros del nivel estratégico de la organización, que son 15 bomberos.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de los Datos

Técnica de recopilación de información y técnica de procesamiento de la información.

De la naturaleza del estudio y en función de los datos que se requiere, tanto del momento teórico, como del momento metodológico de la investigación, así como de la presentación del trabajo escrito; en primer lugar se sitúan las denominadas técnicas e instrumentos de la investigación. Al respecto Hurtado (2008) señala que las Técnicas "tienen que ver con los procedimientos utilizados para la recolección de los datos, es decir, el cómo. Estas pueden ser de revisión documental, observación, encuesta y técnicas sociométricas, entre otras". (p. 153). Siguiendo este orden de ideas, las técnicas que se utilizaron en esta investigación son las siguientes:

1. La recopilación documental. Para Ander-Egg (1982), esta técnica tiene la finalidad de "obtener datos a partir de documentos escritos y no escritos susceptibles de ser utilizados dentro de los propósitos de una investigación en concreto". En esta investigación los documentos utilizados para la recolección de datos son las bibliografías relacionadas con el tema como libros, revistas, talleres, trabajos de grado, informes, con el fin de obtener un dominio del contenido de la investigación.

2. La observación. Arias (2006) Consiste en visualizar o captar mediante la

vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos (p.69)

3.- La entrevista. Arias (2006) es una técnica basada en un dialogo o conversación cara a cara, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida.

El instrumento que se utilizará en la presente investigación es:

- Revisión documental de los documentos que reposan en la institución tales como: normativas, reglamentos, informes de gestión desde el año 2010 hasta el 2011, trabajos de investigación e informes anuales.

- Observación directa participativa, según (Arias 2006) es aquella en la que el investigador forma parte de la comunidad o medio donde se desarrolla el estudio. Se aplico tomar de notas de la situación laboral y la ejecución de actividades diarias de la organización.

- Entrevista informal o no estructurada, según (Arias, 2006) en esta modalidad no se dispone de una guía de preguntas elaboradas previamente, sin embargo se orienta por los objetivos preestablecidos, lo que permite definir el tema de la entrevista. Se aplico como instrumento de la entrevista una libreta de notas. Se entrevisto al Primer Comandante y a los miembros del Estado Mayor, los cuales son la máxima autoridad de la institución. Con su aporte se logro el desarrollo de la investigación.

Técnica de procesamiento de la información

En cuanto a la técnica de procesamiento de la información se considero

estructurarlo y desarrollarlo con la herramienta de la matriz foda.

Fases de la Investigación

A continuación se procedió a explicar las fases que estuvieron contempladas en la investigación:

Se realizó un plan de investigación constituido por tres fases fundamentales, la primera de ellas tuvo como objetivo diagnosticar la organización, para definir su estructura, dejando ver las funciones, productos, servicios, relación cliente – usuario, para ello se utilizó como instrumento la observación estructurada de tipo participante para la recolección de información directamente de la fuente.

Adicionalmente se aplicó entrevistas no estructuradas con preguntas abiertas, es decir, intercambios de información "cara a cara", que ayudó a la colecta de datos a través de conversaciones directas.

La segunda fase se realizó un análisis cualitativo de la matriz FODA, que se desprenden de la segunda fase desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral.

La tercera fase se diseñó la propuesta de un plan estratégico basado en las perspectivas del cuadro de mando integral para el cuerpo de bomberos de la UCV, representándose dicho proceso a través de un mapa estratégico.

CAPITULO V

ANÁLISIS Y RESULTADOS

Matriz foda, condiciones internas y externas:

Con la construcción de una matriz FODA se sistematiza la información que permite, en principio la formulación del Plan Estratégico y el cual debe periódicamente ser revisado para la reconstrucción de las estrategias a desarrollar en cada lapso. En atención a las preguntas formuladas para el presente estudio relacionadas con el análisis del entorno del Cuerpo de Bomberos Voluntarios de la UCV, se expone la última versión de las condiciones revisadas en febrero 2010, a saber:

ANÁLISIS INTERNO		**ANÁLISIS EXTERNO**	
Fortalezas	**Debilidades**	**Oportunidades**	**Amenazas**
•La mística de servicio sin esperar recompensa alguna.	•Falta de una sede propia.	•Plan estratégico UCV: Enmarcados en los lineamientos gestión del conocimiento.	•El mantenimiento deficiente de las unidades por parte del personal de transporte de la UCV.
•Trabajo en grupo y capacidad proactiva, que permite la resolución de problemas.	•Deserción del personal.	•El Rector(a) de la UCV como máximo Jefe del Cuerpo de Bomberos.	•Reducción Presupuestaria.
•La filosofía de pertenecer al Cuerpo de Bomberos de la Universidad Central de Venezuela.	•El reducido número de personal operativo por guardia.	•Incursionar como parte de los proyectos que realiza la UCV, como fuente de ingreso para mejorar equipos e instalaciones y propiciar el desarrollo de la investigación.	•Poca cobertura seguro HCM que cubra la integridad de los bomberos y bomberas en relación a los riesgos de la labor de bombero
•Inducción a la comunidad.	•Equipamiento técnico incompleto.	•Ley de responsabilidad social empresarial para el	•La posibilidad del desalojo de la estación, que obliga a la

ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
Fortalezas	**Debilidades**	**Oportunidades**	**Amenazas**
		financiamiento de proyectos.	discusión de la nueva sede acorde a sus necesidades.
•Estructura Organizativa Adecuada.	•Falta de estrategias para que los ex miembros de la institución, continúe apoyando al cuerpo de bomberos.	•La Institución como Patrimonio Cultural de la Humanidad.	•Falta de interés por parte de los estudiantes de la UCV, para ingresar al Cuerpo de bomberos voluntarios.
•Cuentan con Reglamentos internos que norman su actividad.	•No hay continuidad del personal en los cargos Directivos y/o jefaturas.	•La creación de una fundación para obtener recursos económicos para la institución.	•La poca proyección en la UCV.
•La trayectoria e imagen institucional externa a la UCV.	•Falta de presupuesto acorde con los gastos de funcionamiento y operatividad	•Participación y generación de Congresos, Seminarios, Jornadas dirigidos a la Comunidad.	•Inseguridad que ofrece las áreas descubiertas o no cerradas del foso a personas ajenas a la institución (indigentes).
•Respeto a la antigüedad, Rangos y a la asamblea plenaria, como ente democrático y controlador.	•Falta de mantenimiento de equipos, herramientas, infraestructura e instalaciones en general (preventivo y correctivo).	•Creación de Brigadas con apoyo financiado por las dependencias que integran la U.C.V.	
•Convenios con otras dependencias de la UCV como rectorado, facultades, escuelas, entre otros.	•Falta de Manual de Cargos.	•La apertura laboral de los efectivos a nivel nacional e internacional.	

ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
Fortalezas	**Debilidades**	**Oportunidades**	**Amenazas**
	Pocos beneficios socioeconómicos otorgados a los bomberos tales como: becas, ayudas especiales, entre otros.		
	Carencia de alta tecnología de información y de equipos para responder a las necesidades de emergencias.		

Análisis del entorno interno

Luego de identificar claramente los aspectos Internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que afectan la vida institucional del Cuerpo de Bomberos, resaltaremos los aspectos que se indican a continuación:

Historia

Según los documentos que se encuentran en la Institución reseña que el Cuerpo de Bomberos Voluntarios de la Universidad Central de Venezuela, nace el 10 de Marzo de 1960; a consecuencia de un incendio forestal que afecto el Parque Nacional "El Ávila", hecho que motivó a un grupo de estudiantes universitarios a dejar las aulas de estudios. La labor emprendida se proyectó más allá del referido incendio y es así como, a raíz de está acción, comienza a organizarse un grupo que de manera constante velará por el combate de este tipo de incendio.

Esta actividad bomberil fue apoyada por el Rector en aquel momento, el Dr. Francisco Venanzi, convirtiéndose así en el primer grupo voluntario que se forma

en Venezuela y el primer Cuerpo de Bomberos Voluntarios de América y con la colaboración de la Comandancia de los Bomberos de Caracas, dirigidos entonces por el Cnel. (B) Victoriano Jordán, se establece la realización de un curso para la formación de Bomberos dirigido a la comunidad de la U.C.V., curso este que se concreta en 1961. En el curso de bomberos de 1961, se inscriben mas de cien estudiantes y empleados de la Universidad, pese a las rigurosas condiciones que se les imponen: estatura superior a 1.80 metros, fuerte condición física, presentar pruebas de actitud, y otras exigencias. Sobra decir que no se aceptaban mujeres (algo propio de esa época) y que la deserción estuvo a la orden del día, por lo rudo del trabajo a realizar. De ese curso se creó la base de lo que en adelante ha sido el Cuerpo de Bomberos de la U.C.V.

Durante el año de 1964, se obtiene sede propia en el sótano del Gimnasio Cubierto de la Universidad en donde se centralizarán las actividades Bomberiles de rutina, quedando por lo tanto la Sede Principal en la Ciudad Universitaria de Caracas, donde tendrá jurisdicción plena (pudiendo actuar fuera de ella sujeta a las normas y reglamentos que a tal efecto existen).

En sus inicios el Cuerpo de Bomberos Voluntarios comienza con un sistema de jerarquías por rangos militares, pero a raíz de diversas reuniones para plantear las inconformidades presentadas por los miembros en cuanto a los rangos que se toma la decisión en Asamblea Plenaria de abolir los sistemas de rangos por considerar que esto va en contra del espíritu ucevista, esta decisión es planteada al Consejo Universitario para su aprobación en el año 1972, y dar paso a una estructura administrativa en donde los cargos son ocupados por el personal más apto para su desempeño.

En el año 1973, se establecieron programas de instrucción y prevención, cursos de auxilio médico, manejo defensivo y charlas sobre desalojos en Universidad. Adicionalmente, a lo largo de toda su historia, la Institución ha participado en labores bomberiles no solamente en el recinto de la U.C.V., sino en toda la

geografía nacional e internacional, resaltando, entre las muchas acciones realizadas, el envío de personal y equipos para la atención de las emergencias causadas por los siguientes eventos (reseñado por diversos periódicos nacionales): el terremoto de Caracas el 29 de Julio de 1967, el terremoto de Nicaragua del 23 de Diciembre de 1972, el incendio de Tacoa el 19 de Diciembre de 1982, el terremoto de México el 19 de Septiembre de 1985, el terremoto de Cariaco el 9 de Julio de 1997, el terremoto de El Salvador 13 de enero de 2001 y el Incendio de Parque Central en el 2004.

En el año 1974 ocurre una reorganización de la institución, por lo cual son abolidos los rangos militares que por tradición rigen la estructura Lineal / Piramidal de este tipo de instituciones en nuestro país (y de la cual se hablará en detalle más adelante). En un gesto que se calificó en la época de revolucionario, propio del contexto histórico que estaban viviendo, se crea la Asamblea Plenaria, que es el máximo órgano en el que democráticamente se toman las decisiones de la organización, ya que está integrada por todos sus miembros sin importar su grado y/o antigüedad. Debido a esta idea trascendente la jerarquía del personal viene dada por los cargos administrativos que se ejercen en la institución. Se abandona la estructura piramidal, típica de organizaciones militares, por una estructura horizontal, propia de organizaciones comunitarias.

Esta acción fue bastante traumática para el Cuerpo de Bomberos y causó la salida de una generación brillante de efectivos que fueron incorporados en organizaciones hermanas, tales como el Cuerpo de Bomberos del Distrito Federal (hoy Bomberos Metropolitanos de Caracas), Defensa Civil (hoy llamada Protección Civil), entre otros, a donde llegaron a liderarlos, para orgullo de la Institución. Es en esta época cuando la U.C.V. reconoce la gestión realizada por los Bomberos Universitarios y empieza a conformarse un mejor apoyo institucional.

Además se profundiza el trabajo en defensa de los Recursos Naturales aprovechando la condición de estudiante enmarcados en un Centro de Estudios

Superiores para realizar estudios e investigaciones sobre las consecuencias ecológicas producidas por los incendios forestales, se crea para tal fin la división de Recursos Naturales Renovables la cual coordinará todos estos trabajos.

Con respecto a la actuación del Cuerpo de Bomberos en los años 1990, se tiene que cuenta con un personal más organizado en los aspectos operativos y administrativos, de igual manera en las técnicas a utilizar en las diferentes tareas o actividades que se realizan.

De igual manera se ha contado con un logro en lo que respecta a unidades de transporte para el mejor funcionamiento operativo en la institución, así mismo en los beneficios sociales como lo son Seguros de Hospitalización, Cirugía y Maternidad que se han otorgados a los miembros de la misma.

A pesar de los muchos logros dentro del Cuerpo de Bomberos de la Universidad Central de Venezuela, aún le faltan muchas metas por alcanzar como los son la obtención de equipos suficientes en diversas áreas de la institución, dotación de uniformes para reforzar las existentes, pero es importante señalar que hasta este momento su papel principal se ha cumplido como es crear y formar ciudadanos defensores del medio ambiente y del Hombre.

Objetivos a corto, mediano y largo plazo

Los objetivos son definidos por la Asamblea Plenaria, la cual está conformada por el personal de la Institución y la Junta Directiva del Cuerpo de Bomberos, de conformidad con la normativa establecida en el Reglamento Interno del Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela (C.B.V.U.U.C.V.).

El principal objetivo de la gestión será servir a la mayor cantidad de ucevistas y sus familiares, recordándoles la importancia de la prevención en sus actividades cotidianas. Para eso se ampliará el dictado de cursos y seminarios de la variada

temática bomberil: formación de brigadas de emergencia, prevención y extinción de incendios, manejo de cuerdas, primeros auxilios, etc. De manera que el conocimiento recibido llegue a la mayor cantidad de estudiantes, empleados, obreros y profesores de la UCV.

Por otra parte, es necesario elevar la capacidad operativa de la institución, para responder emergencias diarias en la Ciudad Universitaria, así como en toda Caracas. Esto implica formar nuevas promociones de bomberos, reclutando, seleccionando, desarrollando y manteniéndolos en el tiempo; así como la capacitación continua de los bomberos. Gestionar la reparación y acondicionamiento de las unidades, adquisición de materiales y equipos, mejorar las comunicaciones, entre otros.

Estas propuestas requieren importantes recursos para lograr su materialización, así como el compromiso de todo el personal operativo.

Estrategias

La visión que tiene la organización es:

> Ser reconocidos como una institución de investigación y docencia en las diversas áreas de la profesión del bombero, convirtiéndonos en referencia nacional en el académico e investigativo. Proporcionar respuestas inmediatas y efectivas ante emergencias dentro de la Universidad Central de Venezuela y fuera de ella cuando se amerite, participar en la formulación y diseño de políticas de administración de emergencias y gestión de riesgos que promuevan procesos de prevención, mitigación, preparación y respuesta.

Por lo tanto, para el cumplimiento de la misma las estrategias deben propiciar la participación de los responsables de las Gerencias, así como también el personal

operativo, es decir toda la comunidad Bomberil, para ello, el Comando del Cuerpo de Bomberos, tiene como visión acometer numerosos proyectos, tales como:

- Mejoramiento de las radiocomunicaciones, mediante la adquisición de algunos equipos, así como el mantenimiento de los ya existentes.
- Incremento de capacidad operativa, al mantener en las mejores condiciones posibles las unidades en servicio, así como con la incorporación de personal civil para el manejo de las ambulancias.
- Diseño y ejecución de campañas informativas que permitan mejorar la visibilidad de Institución en la comunidad ucevista, que se evidencia en una mejor captación de nuevo personal que inicia el Curso Básico de Formación de Bomberos Universitarios.
- Aumento de capacidad para el dictado de cursos a la comunidad universitaria y a la ciudadanía en general, en materia de prevención, autoprotección y atención básica de emergencias.

Para el logro y cumplimiento a corto y mediano plazo, es relevante:

a) Realizar la evaluación de la situación de todas las tareas implicadas en el proceso, la del talento humano, y los correspondientes recaudos que presenten con miras al otorgamiento de ascensos en la escala jerárquica bomberil de la Institución.
b) Recolección de opiniones y sugerencias sobre las posibles mejoras / soluciones que tengan todos los que participen, para reestructurar la metodología actual.
c) Actualizar el Reglamento de Ascensos, para adecuar el proceso a los restantes Reglamentos Internos vigentes de la Institución y leyes de la República Bolivariana de Venezuela, que garantice la efectividad y transparencia del mismo y potencie su capacidad de jugar como factor mayor de estímulo a la motivación del personal bomberil en el desempeño

de sus actividades y en su mejoramiento profesional en dicha área, y apoyar el Desarrollo Organizacional de la Institución.

d) Disminuir la deserción a través de programas de incentivos.

Para el logro y cumplimiento a largo plazo, es relevante:

a) Adquirir una sede propia.
b) Adquisición de equipos tecnología de punta.
c) Adquisición de plataforma tecnológica.

Ubicación

Su área de jurisdicción la Ciudad Universitaria de Caracas, y todas las instalaciones pertenecientes a la Universidad Central de Venezuela, independientemente de si esta en el área metropolitana de Caracas o en el interior del país, pudiendo actuar fuera del área universitaria sujeto a las normas y reglamentos que a tal efecto existan" (C.B.V.U.U.C.V., 2005a, artículo 9).

División del **trabajo**

Existen actualmente cuatro Gerencias que se encargan de llevar adelante las áreas de acción más importantes de la Institución a través de diversas Divisiones que componen a cada una, a saber:

1. Gerencia de Talentos Humanos
2. Gerencia de Operaciones
3. Gerencia de Administración
4. Gerencia de Educación
5. Gerencia de Prevención e Investigación de Siniestros

Los nombres de dichas Gerencias muestran en gran medida su área de acción. La Gerencia de Talentos Humanos, es uno de los entes encargados de llevar adelante el proceso de Ascensos Jerárquicos.

Gerencia de talento humano:

Es un ente administrativo creado desde el año 2006 por la Comandancia. A continuación se indica su composición y funciones:

Funciones

Organizar, planificar, dirigir y controlar los talentos humanos del Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela. Está conformada por las siguientes Divisiones:

División de Admisión de Personal

- Captación de nuevos ingresos.
- Divulgación de los cargos disponibles en la institución para el personal bomberil como del personal no bomberil.
- Selección del personal que satisfaga los requisitos según el perfil establecido para los cargos.
- Promoción o transferencia del personal a otras actividades más complejas o más motivadoras.
- Enlace con la Gerencia de Educación.

División de Aplicación de Personal

- Orientación al personal en la cultura organizacional de la institución.
- Diseño, análisis, descripción y actualización de los cargos.
- Elaboración de instrumentos para evaluar el desempeño del personal a través de patrones de logro.

División de Bienestar Bomberil

- Diseñar y diligenciar políticas encaminadas a mejorar la calidad de vida del personal.
- Realización de los trámites inter-institucionales e intra-institucionales para la adjudicación de los distintos seguros.

- Canalización de la solicitud de becas ante instancias correspondientes y seguimientos de estás.
- Integración de la institución con los familiares en actividades derivadas del acontecer bomberil.
- Orientación al personal en cuanto al procedimiento a seguir en caso de accidentes laborales o enfermedades profesionales en conjunto con la División de Seguridad y Prevención, hasta tanto sea creado el comité de Higiene y Seguridad.

División de Desarrollo Organizacional

- Determinación de la capacitación necesaria para el desarrollo de los talentos humanos de la institución.
- Diligenciar la capacitación del personal.

División de Seguimiento y Control del personal

- Manejo de los expedientes de todo el personal de la institución.
- Seguimiento de la labor realizada por los efectivos bomberiles en los diferentes cargos y conforme a las condiciones en que se encuentren (regular, apoyo, entre otras).
- Solicitud de copias de ordenes generales, comunicados y otros; referentes a movimiento de personal para insertar en los expedientes bomberiles y sirva de soporte de los cargos desempeñados.
- Elaboración y actualización de los listados oficiales del personal por condiciones, área profesional, entre otros.
- Elaboración de los diferentes record de personal para ascensos, condecoraciones, faltas, amonestaciones, bajas y otros.
- Evaluación de todas las solicitudes correspondientes a vacaciones y permisos del personal en condiciones de egresado, apoyo y tesistas. (las solicitudes del personal en condición regular y de otorgamiento de condiciones es función de la Gerencia de Operaciones).

Gerencia **de operaciones**

Organizar, planificar, dirigir y controlar la operatividad de las guardias del Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela.

Está conformada por las siguientes Divisiones:

- Guardias Regulares y Especiales.
- Radiocomunicaciones.
- Rescate, Ayuda y Salvamento en Agua.
- Combate de Incendios.
- Medicina Prehospitalaria.
- Materiales Peligrosos.
- Recursos Naturales.

División de Recursos Naturales

Su importancia radica en que es el encargado de asesorar a los aspirantes en el área de Recursos Naturales Renovables y coordinar salidas del personal donde se internalice la importancia de los recursos naturales renovables y la educación ambiental.

Funciones

- Coordinar y planificar conjuntamente con la Gerencia de Educación, el módulo de recursos naturales renovables.
- Planificar conjuntamente con la Gerencia de Educación las salidas a diversos parques nacionales, donde el personal seleccionado pueda compartir e intercambiar impresiones sobre los recursos naturales renovables.
- Coordinar salidas donde se logre un intercambio de conocimientos en el área de recursos naturales renovables y educación ambiental.
- Organizar cursos sobre incendios forestales por medio de la preparación de Brigadas Universitarias, coordinadas conjuntamente con el departamento de Educación y extensión.

- Elaborar medios divulgativos sobre la conservación de los recursos naturales renovables.
- Coordinar a los miembros de la división en las funciones asignadas.
- Verificar que se ejecuten los planes y cumplan los objetivos.

División de Medicina Prehospitalaria

Es aquel que se encarga de velar por las condiciones de salud del personal, su importancia radica en entrenar a los aspirantes de Primeros Auxilios para salvaguardar vidas.

Funciones

- Realizar conjuntamente con la Gerencia Educación mediante planes de trabajos todos los cursos a realizar sobre primeros auxilios.
- Nombrar un coordinador de cursos externos para que se encargue de llevar al día una carpeta con los cursos pedidos y los cursos realizados.
- Planificar y coordinar el curso de Técnicas de Primeros Auxilios para nutrición y dietética.
- Planificar todos aquellos cursos de primeros auxilios a dictarse a nivel foráneo.
- Planificar reuniones con su personal con la finalidad de mantenerse informado sobre el cumplimiento o incumplimiento de la programación hecha a corto, mediano y largo plazo.
- Delegar funciones a su personal: nombrar el coordinador de la división que se encargará de dictar el módulo de primeros auxilios en el curso de formación a bomberos, al igual que el coordinador de la materia electiva (Técnicas de Primeros Auxilios) de la Escuela de Nutrición y Dietética de la Universidad Central de Venezuela que se dicta en la institución.
- Designar a un miembro de la división para encargarse de buscar las cotizaciones correspondientes para la compra de material y equipos médicos necesarios.

- Planificar y organizar seminarios, charlas, entre otros, donde participe todo el personal de la institución, con el fin de renovar, actualizar y ampliar conocimientos de su área.
- Planificar junto con su personal los temas a dictarse en el módulo de primeros auxilios, tanto para el curso de formación a bombero como para aquellos que se dictarán en la comunidad.
- Velar por las condiciones de salud del personal implementando medios para lograrlo.
- Estudiar las condiciones de salud en la que los bomberos desarrollan su trabajo, esto a través de una vigilancia epidemiológica y con historia de cada uno de los miembros.
- Coordinar actividades de Prevención Médico –Asistencial con otras organizaciones tales como: M.P.P.S
- Supervisar las funciones de cada uno de los integrantes de la división.
- Elaborar un informe sobre las necesidades de la división y además buscar los medios para solventarlos a través de cotizaciones, donaciones, entre otros, para la compra de materiales y equipos, médicos necesarios.
- Reunirse, con los solicitantes de cursos con el fin de planificar: fecha, duración, costo, número de personas que intervendrán en el curso, entre otros.
- Mantener una comunicación constante con la Gerencia para enviar al personal que asistirá a los cursos relacionados con el área médica.
- Reunirse periódicamente con los coordinadores de los módulos para mantenerse informados sobre los resultados de la programación.
- Reunirse eventualmente con los jefes de la Gerencia de Educación y Talento Humano con la finalidad de seleccionar el personal que asistirá a los cursos.
- Coordinar los seminarios y planifica las charlas al personal.
- Supervisar el equipo de ambulancia y de reserva de la división.
- Supervisar la actualización del material didáctico y bibliográfico de la división.
- Mantener actualizados los avances en materia de Primeros Auxilios.

- Implementar un mecanismo para la atención de pacientes en la institución cuando el caso lo amerite (mantener equipado el ambulatorio)
- Supervisar el control de salida y entrada de todo medicamento o material de la división médica.
- Supervisar el mantenimiento del equipo médico.

División de Rescate

Esta división tiene a su cargo ejecutar todas aquellas actividades de rescate, su importancia radica en salvaguardar vidas.

Funciones

- Coordinar las actividades docentes concernientes al módulo de rescate.
- Supervisar a los coordinadores del módulo de rescate del curso de formación de bomberos.
- Resguardar los equipos de rescate y responsabilizarse por ellos ante el departamento de Administración.
- Elaborar programas y planes de contingencia para siniestro.
- Supervisar a los bomberos en el desempeño de sus actividades de rescate.
- Planificar los cursos, charlas y prácticas.
- Coordinar la elaboración de guías, trabajos escritos e investigaciones en el área de rescate.
- Como determinar cuáles son los miembros más idóneos para pertenecer a la división según su capacidad y habilidades en el área.

Gerencia de administración:

Tiene la responsabilidad de distribuir de la manera más racional y eficiente los recursos económicos como bienes de capital (unidades de equipos), bienes de trabajo (herramientas), bienes de consumo, uniformes, entre otros, a través de las diferentes divisiones a su cargo.

Funciones

- Recibir los recaudos de cada Departamento para la asignación del presupuesto.
- Llevar un control de los gastos que se realicen en el Departamento a través de las relaciones de ingreso y egreso.
- Facilitar el recurso financiero en caso de alguna eventualidad.
- Realizar el depósito y cobro de cheques.
- Recabar las facturas correspondientes de los gastos que se realizan.
- Auxiliar al Jefe en los quehaceres diarios.

Está conformada por las siguientes Divisiones:

- Finanzas.
- Equipo.
- Proveeduría y Mantenimiento.
- Informática.
- Transporte.

Gerencia de educación:

El objetivo de este departamento radica en coordinar y planificar todo lo concerniente al aspecto didáctico, ya que se encarga de la elaboración y dictado del curso básico de formación a bomberos y además coordina las divisiones existentes en la organización.

Existe como proyecto incorporar a la División de la Brigada Juvenil y Deportes en la Gerencia de Educación.

Funciones

- Supervisar los sistemas de evaluación de los diversos módulos del curso de formación a Bomberos.
- Recopila todo lo referente a resultados de asistencia, rendimiento, motivación, evaluación de los aspirantes al curso de formación a Bombero.
- Incorpora al grupo de aspirante a guardias de fin de semana y luego a las guardias regulares.

Está conformada por las siguientes Divisiones:

- Académica.
- Técnica.
- Administrativa.
- Investigación.
- Extensión.

Gerencia de prevención e investigación de siniestros:

Esta división se encarga de difundir prevención en toda el área universitaria, a través de inspecciones con la finalidad de evitar accidentes en la zona.

Funciones

- Elaborar el plan de trabajo de la Gerencia.
- Identificar condiciones de riesgo de incendio en el área universitaria.
- Investiga siniestro de incendios.
- Realiza contactos con empresas para organizar visitas guiadas a fin de conocer los tipos de riesgos de incendios presentes y la protección que se da a los mismos.
- Ejerce la representación de los bomberos de la Universidad Central de Venezuela ante las autoridades.
- Controlar a los coordinadores de los módulos de Seguridad y Prevención.
- Planificar el presupuesto de la Gerencia y elaborar el respectivo informe.
- Verificar que se ejecuten los planes y se cumplan los objetivos de la Gerencia.

Estructura de la organización

Esta institución tiene estructura lineal y piramidal, porque la misma se basa en la Ley de los Cuerpos de Bomberos y Bomberas y Administración de Emergencias de Carácter Civil (República Bolivariana de Venezuela. Leyes y Decretos, 2001)

en su artículo 60, establece 14 niveles jerárquicos para todos los cuerpos bomberiles (contando el status de bombero raso).

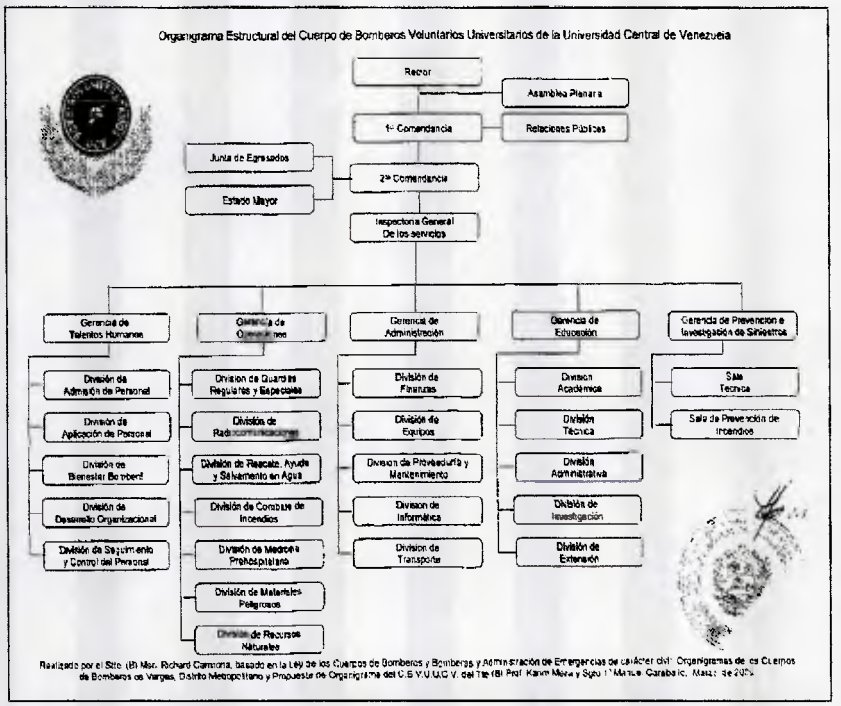
Con esto se configura, que en todas las organizaciones bomberiles del país, para tomar decisiones y actuar, se establece, como consecuencia natural del principio de autoridad lineal antes mencionado, lo que se denomina la Cadena de Mando, que es "un sistema de envío de información característico de estructuras organizacionales con jerarquía fuerte, vertical y autoritaria (como lo son las organizaciones político-partidistas o las militares) en donde las órdenes, recompensas y penalizaciones fluyen desde la punta de la pirámide organizacional a la base, y donde se espera que hacia la cima de la misma solo fluyan las informaciones requeridas, de las actividades y tareas encomendadas y cuya existencia y apego de todos los miembros de la Institución esta reforzada por muchos de los artículos del Reglamento Disciplinario (C.B.V.U.U.C.V., 2005c).

Otra característica de esta estructura Lineal y Piramidal existente en la Institución a señalar que, si bien tiene en principio la forma de pirámide, va más allá. Por tradición, común para todos los Cuerpos de Bomberos de Venezuela, existe el principio (no escrito de forma explicita, pero que es enseñado a todo bombero durante su formación y a la hora de ingresar a la Institución), que para personas con el mismo rango, a la hora de impartir una orden, se debe obediencia es al efectivo de mayor antigüedad. Por ejemplo, si dos efectivos poseen el rango de distinguido, pero uno tiene 6 meses más de antigüedad que el otro, se le debe obedecer al más antiguo, e incluso el distinguido menos antiguo esta subordinado al más antiguo. Adicionalmente, para las promociones de graduando, se considera el más antiguo al primero al que se le entrega el título, y la entrega de los mismos y asignación de número de carnet, en el C.B.V.U.U.C.V., actualmente se hace en orden alfabético.

En consulta con el Inspector General de los Servicios y varios miembros de la Institución, no se logró determinar reglas más específicas para determinar la antigüedad que los ya expuestos. Sin embargo, independientemente de los criterios para determinar cuál efectivo es más antiguo que otro que posea su mismo rango, esto último nos lleva a la observación fundamental sobre la estructura organizacional existente: La estructura Lineal existente es totalmente vertical. Si bien se pueden agrupar a todos los efectivos de la Institución por grupos de escala jerárquica, y al hacerlo obtener una visión de la misma que va a ser piramidal, al profundizar en la observación y tomar en cuenta lo último señalado, de que se considera también un superior jerárquico al que se le debe subordinación a aquel efectivo que tenga su mismo rango pero más antigüedad, se determina claramente esta característica especial de su estructura organizativa.

En referencia a la estructura organizativa regional como es el Comando de Bomberos UCV de Maracay, no existe diferenciación técnica o por producto, porque se rige por la misma filosofía de la sede principal.

Organigrama Estructural



Poder de decisión

Coordinación jerárquica de la organización en la toma de decisiones

Rector (Comandante en Jefe)

Independientemente del rango jerárquico que ostenten los diferentes efectivos del cuerpo o de la estructura administrativa que exista, está establecido en el artículo 17 del Reglamento General (C.B.V.U.U.C.V., 2005a), que la máxima representación, el máximo Jefe del Cuerpo de Bomberos es el Rector o Rectora de la Universidad Central de Venezuela, que posee la condición de Comandante en Jefe, no representando este título un rango jerárquico de los bomberos, sino mas bien un título de tipo administrativo concedido al que ocupe en un momento dado el cargo de Rector, pero al cual todas las jerarquías le deben obediencia máxima, cual si fuera el rango máximo existente y que únicamente dicha persona puede ostentar.

El Rector de la U.C.V. es elegido por el Claustro Universitario cada 4 años, en elecciones organizadas por el Consejo Universitario, sin derecho a que el que ostente el cargo pueda ser reelegido para el periodo inmediato posterior, todo esto como lo especifica el art. 30 de la actual Ley de Universidades (República Bolivariana de Venezuela. Leyes y Decretos, 1970), Y su autoridad sobre el C.B.V.U.U.C.V. es reconocida en su Reglamento General a través del artículo 17 que especifica:

Artículo 17. El Rector o la Rectora de la Universidad Central de Venezuela ejercerá la máxima representación del Cuerpo de Bomberos Voluntarios en su condición de Comandante o Comandanta en Jefe.

(C.B.V.U.U.C.V., 2005a)

Comandancia

Adicionalmente al Comandante en Jefe, existe lo que se denomina la Comandancia del C.B.V.U.U.C.V. la cual está integrada por un Primer

Comandante, un Segundo Comandante y un Inspector General de los Servicios de conformidad con lo dispuesto en el artículo 42 de la Ley de los Cuerpos de Bomberos y Bomberas y Administración de Emergencia de Carácter Civil (República Bolivariana de Venezuela. Leyes y Decretos, 2001), y que está reflejado en el artículo 18 del Reglamento General (C.B.V.U.U.C.V., 2005 a) la cual se encarga, tal como lo dice su nombre, de comandar a la Institución.

A continuación la descripción de las funciones de cada uno de los miembros de la Comandancia:

Primer Comandante

El Primer Comandante, después del Comandante en Jefe, es el máximo responsable de comandar a la Institución (C.B.V.U.U.C.V., 2005a, art. 19). Sus atribuciones son las especificadas en el art. 28 del Reglamento General, a saber:

1. Cumplir y hacer cumplir la Constitución de La República Bolivariana de Venezuela, las Leyes y los Reglamentos.
2. Ejercer el comando de la Institución.
3. Mantener a la Institución en el máximo grado de eficiencia operativa.
4. Aprobar, instrumentar y vigilar la aplicación de los manuales orgánicos, tácticos, administrativos y técnicos necesarios para la buena marcha de la Institución.
5. Administrar el presupuesto de su comando.
6. Informar periódicamente de su administración al Comandante o Comandanta en Jefe a su superior jerárquico y anualmente presentar a éste la memoria de su gestión y la cuenta de los fondos manejados.
7. Nombrar y remover al Segundo Comandante o la Segunda Comandanta, al Inspector o la Inspectora General de los Servicios, a los Miembros del Estado Mayor, y a los demás miembros de su tren ejecutivo.
8. Dirigir las relaciones con Instituciones externas.
9. Convocar a Asamblea Plenaria.

10. Las demás establecidas por el Decreto con Fuerza de Ley de los Cuerpos de Bomberos y Bomberas y Administración de Emergencia de Carácter Civil y el presente Reglamento.

(C.B.V.U.U.C.V., 2005a, art. 28)

Este Primer Comandante, que preside la Comandancia, es elegido directamente por la totalidad de los efectivos bomberiles de la Institución, por el periodo de un año y con derecho a una sola reelección inmediata, lo cual es de señalar que representa un hecho original y marca una gran diferencia con respecto a la mayoría de los Cuerpos de Bomberos del país, donde este cargo es de libre nombramiento y remoción, y su elección es hecha por el Comandante en Jefe respectivo del Cuerpo, tal como lo establece el Reglamento General en su artículo 21 (C.B.V.U.U.C.V., 2005a, art. 21).

Para postularse a Primer Comandante y ser elegido debe cumplir los siguientes requisitos:

1. Ser venezolano o venezolana.
2. Ser Bombero o Bombera profesional de carrera.
3. Haber aprobado el 50% de una carrera larga (de 5 años o más) o haber culminado estudios a nivel de TSU.
4. Ser miembro activo del Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela.
5. Ostentar al menos la jerarquía de Sub-Oficial de Bombero.
6. Haber ejercido el cargo de Segundo Comandante o Segunda Comandanta, Inspector o Inspectora General de los Servicios, o algunas de la jefatura de las áreas de la Institución.
7. Tener cursos en el área de gerencia, administración y manejo de personal, o un equivalente, a menos que su carrera universitaria sea en esta área.
8. No haber sido sancionado con amonestación, retardo en el ascenso o expulsión durante el año anterior a su postulación.
9. Los demás establecidos por el Reglamento del presente Decreto Ley.

(C.B.V.U.U.C.V., 2005a, art. 20)

Segundo Comandante:

Una de las atribuciones del Primer Comandante es el designar quién va a ser el Segundo Comandante y el Inspector General. Una vez elegido el Primer Comandante, a quien este elija después como su Segundo Comandante debe también cumplir los mismos requisitos exigidos para ser Primer Comandante (C.B.V.U.U.C.V., 2005a, art. 29). El Segundo Comandante es órgano directo y colaborador inmediato del Primer Comandante del Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela en su condición de Jefe de la Institución (C.B.V.U.U.C.V., 2005a, art. 29). Sus atribuciones son las siguientes:

1. Cumplir y hacer cumplir la Constitución de La República Bolivariana de Venezuela, las Leyes y el presente reglamento.
2. Asistir al Primer Comandante o a la Primera Comandanta en el ejercicio del comando de la Institución.
3. Coordinar el presupuesto de la Institución de conformidad con las instrucciones del Primer Comandante o la Primera Comandanta.
4. Proponer al Primer Comandante o la Primera Comandanta el nombramiento y remoción del tren ejecutivo de la Institución.
5. Ejercer el Comando de la Institución en las situaciones establecidas en este reglamento y previa autorización del Primer Comandante o la Primera Comandanta o de la Asamblea Plenaria.
6. Ejercer las atribuciones que le delegue el Primer Comandante o la Primera Comandanta.
7. Cuidar que los funcionarios de su dependencia cumplan a cabalidad sus deberes, pudiendo aplicar las sanciones disciplinarias y promover el enjuiciamiento de los mismos cuando éste fuere procedente.
8. Presidir el Estado Mayor.

9. Las demás establecidas por el Decreto con Fuerza de Ley de los Cuerpos de Bomberos y Bomberas y Administración de Emergencia de Carácter Civil y el presente Reglamento.

(C.B.V.U.U.C.V., 2005a, art. 30)

Inspector General de los Servicios

Para el cargo de Inspector General de los Servicios no hay rango mínimo requerido. Ni la Ley de Cuerpos de Bomberos ni el Reglamento General del C.B.V.U.U.C.V. especifican las atribuciones específicas de este órgano de la Comandancia. Sin embargo, actualmente el Inspector General cumple con funciones que se ajustan a lo que especifica el Manual de Cargos OPSU en el grupo 59, número 59064, con respecto a las funciones y atribuciones del Inspector General de los Servicios, entre las cuales destacan:

- Programa, inspecciona, coordina y dirige las actividades relacionadas con la prestación del servicio operativo y de emergencias que sean solicitados al Cuerpo de Bomberos Universitario.
- Realiza las investigaciones correspondientes a las denuncias donde se encuentren involucrado un miembro del Cuerpo de Bomberos Universitario, elaborando el correspondiente informe.
- Recibe del primer comandante las directrices y órdenes correspondientes para el ejercicio de sus funciones.
- Vela por el estricto cumplimiento del reglamento, disciplina y disposición vigente, dándole parte al jefe de grupo en la respectiva guardia.
- Vela por el cumplimiento de las normas impartidas por el comando de acuerdo a las instrucciones prácticas, teóricas y paramilitares, pudiendo delegar esta función en el jefe de grupo de guardia.
- Vela por el buen uso y mantenimiento del material y útiles en general a disposición del Cuerpo de Bomberos Universitario.
- Informa al primer comandante cualquier deficiencia y/o irregularidad detectada en el uso y mantenimiento de los materiales y útiles en general.

(OPSU, 2000)

Estado Mayor

El Estado Mayor es un órgano consultivo de la Comandancia de la Institución (C.B.V.U.U.C.V., 2005a, art. 31). Dicho órgano, tal como lo establece el Reglamento General en sus artículo 32 (C.B.V.U.U.C.V., 2005a), en concordancia con lo estipulado en la Ley de Cuerpos de Bomberos (República Bolivariana de Venezuela. Leyes y Decretos, 2001, art.47), tiene las siguientes atribuciones:

1. Asesorar al Primer Comandante o a la Primera Comandanta cuando éste lo requiera y específicamente durante los ascensos, en caso de no existir Comité de Ascensos.
2. Mantener informado al Primer Comandante o a la Primera Comandanta sobre las actuaciones del respectivo Cuerpo de Bomberos y Bomberas y Administración de Emergencias de Carácter Civil.
3. Revisar y analizar los informes que se reciban en su seno.
4. Elaborar los proyectos de reglamentos internos a ser aprobados por la Asamblea Plenaria.
5. Las demás establecidas por el Decreto con Fuerza de Ley de los Cuerpos de Bomberos y Bomberas y Administración de Emergencia de Carácter Civil y el presente Reglamento.

(C.B.V.U.U.C.V., 2005a, art. 33)

Este Estado Mayor está conformado de la forma en que lo estipula el siguiente artículo:

> Artículo 32. El Estado Mayor estará presidido por el Segundo Comandante de la Institución o por quien ejerza sus funciones y cuatro efectivos de mayor jerarquía dentro de la institución como principales y cuatro como suplentes. Todos los miembros que constituyen el Estado Mayor serán de libre nombramiento y remoción por el Primer Comandante. La cantidad de miembros del Estado Mayor podrá reducirse a un número siempre impar igual o menor de tres integrantes en caso que las circunstancias del Cuerpo de Bomberos y Bomberas

así lo ameriten, tomando como criterio la cantidad de recurso humano disponible. C.B.V.U.U.C.V., 2005a, art. 32)

Asamblea Plenaria

La Asamblea Plenaria es un órgano que ha existido a lo largo de toda la historia del CBVUUCV. La existencia de este ente ha sido un rasgo distintivo de este Cuerpo respecto a los demás Cuerpos de Bomberos del país, en cuanto a que fue el primer Cuerpo que lo concibió y lo implementó, buscando la democratización de las decisiones en la Institución, la estrechez de lazos entre todos los miembros y la vinculación de todos con el rumbo de la Institución. E Reglamento General que define a este órgano:

Artículo 34. La Asamblea Plenaria es el Máximo Órgano de Decisión y orientará, dentro de sus atribuciones, al Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela en sus funciones administrativas y de extensión." (C.B.V.U.U.C.V., 2005a, art. 31)

Esto coloca a este órgano por encima de la Comandancia en muchos de los ámbitos de decisión de la Institución, por lo cual esta representado en el organigrama de la forma en que se colocó, sin solapar ni colocando subordinada a la Comandancia, pero en cierta forma superior a ella. Sus atribuciones son las siguientes:

1. Elegir al Primer Comandante o a la Primera Comandanta y proponerlo al Comandante o Comandanta en Jefe para su ratificación.
2. Elegir a los representantes de los Comités Especiales, y las funciones que estos desempeñaran.
3. Elaborar y modificar el reglamento Interno y someterlo a la aprobación del Consejo Universitario.
4. Elaborar y discutir el Presupuesto Interno y someterlo a la aprobación del Consejo Universitario.
5. Las demás establecidas el presente Reglamento.

(C.B.V.U.U.C.V., 2005a, art. 38)

Documentación sobre los procedimientos

Para el desarrollo del procedimiento administrativo de la organización su funcionamiento se basa en la normativa que rige la materia establecida en las leyes, estatutos y reglamentos internos, que se señalan a continuación:

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Leyes y Decretos, 2001
- Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos.
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT).
- Ley de Universidades.
- Ley del Ejercicio de la Medicina
- Ley de Los Cuerpos de Bomberos y Bomberas y Administración de Emergencias de Carácter Civil (2001)
- Resoluciones del Ejecutivo Nacional
- Manual Nacional de Cargos Administrativos de la OPSU (2000)
- Reglamentos Internos del Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela (C.B.V.U.U.C.V.)
    - Reglamento General del Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela (C.B.V.U.U.C.V., 2005a).
    - Reglamento sobre Ascensos (C.B.V.U.U.C.V., 2005b).
    - Reglamento Disciplinario (C.B.V.U.U.C.V., 2005c).
    - Reglamento de Guardias (C.B.V.U.U.C.V., 2004).
    - Reglamento de la Orden Disciplina, Estudio, Abnegación (C.B.V.U.U.C.V., 1992)
    - Reglamento General
    - Reglamento de Asambleas Plenarias
    - Reglamento de Ascensos
    - Reglamento de Uniformes

- Reglamento de Guardias
- Reglamento del Comedor
- Reglamento del Televisor
- Reglamento del Dormitorio
- Reglamento Disciplinario

Información

La organización se identifica por prestar un servicio voluntario a la comunidad universitaria y apoyo a otros cuerpos de bomberos cuando son requeridos, por lo tanto, no existe competencia sino integración. La comunicación interna fluye a través de: Oficios, memorando, Intranet, Internet, publicaciones en cartelera interna.

El Primer Comandante y el tren directivo, son los responsables de difundir la información al personal subalterno, las cuales se realizan convocando una reunión bimensual denominada Consejo Asesor. Así como también una reunión trimestral donde participa todo el personal de la Institución y el Comando.

La información que recibe el público sobre los bomberos, es por lo general, los servicios que prestan, charlas, cursos para la comunidad bomberil, universitaria y público general, así como la participación en simulacros y desalojos.

Coordinación

Son un grupo multidisciplinario encargado de velar por el bienestar de las generaciones en formación y en ascenso. En tal sentido:

- Los profesionales dictan charlas especializadas al personal en formación y al personal graduado.
- Los médicos realizan evaluaciones periódicas al personal.

- Los arquitectos e ingenieros ayudan en el asesoramiento de la reestructuración de la planta física.
- Los abogados asesoran jurídicamente en la creación de reglamentos.
- Los administradores y contadores asesoran al personal que integra la gerencia de administración.
- Los informáticos en el mantenimiento de las computadoras y sus anexos.
- Los profesionales no pueden decidir conjuntamente en las políticas del comando, es necesario que formen parte del tren ejecutivo.
- La estructura organizacional exige a los oficiales en jerarquía, es decir, a los profesionales que participen en reuniones del Estado Mayor.

Los fracasos más grandes en estos dos últimos años han sido la ausencia de manejo de la partida presupuestaria y fomentar el compromiso en el personal a asumir responsabilidades.

Comunicación

El comandante debe mantener relaciones de comunicación con la comunidad universitaria en general, especialmente con las máximas autoridades de esta Casa de Estudios y por supuesto con todos los miembros del Cuerpo de Bomberos de la Universidad Central de Venezuela. Asimismo, mantiene relaciones de comunicación con cada uno de los Cuerpos de Bomberos existentes en el país.

En este sentido, se observa que como en toda organización coexisten diferentes niveles de comunicación: la comunicación vertical, entre diferentes niveles de jerarquías y, la comunicación horizontal, en el mismo nivel, entre pares.

Estos niveles se desarrollan a su vez siguiendo canales formales (los organigramas) a través de encuentros, reuniones y entrevistas; e informales, a través de encuentros casuales o no siguiendo las vías jerárquicas formales.

Cuando se desarrolla una adecuada política comunicacional, se propicia la integración de los distintos niveles de la organización, a través de construir un

código común, y se optimiza la participación del personal a través de una genuina motivación, en todos sus niveles.

La comunicación fluye vertical o lateralmente, porque la dimensión vertical se subdivide en gerencias y divisiones.

En cuanto a la comunicación descendente, se observa que es utilizada para emitir mensajes desde la parte directiva hasta los supervisados, tiene como objetivo el indicar instrucciones claras y específicas del trabajo que deben realizar; en dicha comunicación se pierde el valor comunicativo que lleva el mensaje, originándose en algún punto de la organización y va vertiéndose hacia abajo a través de la estructura jerárquica.

En cuanto a la comunicación ascendente, se observa que, los contenidos de información que se dan cuando los grupos de rangos de menor jerarquía, emiten información a uno o más niveles superiores de la Organización, ya sea a través de canales formales o informales. Su función principal es acercar a los niveles de dirección a los problemas y sus posibles soluciones.

Los aspectos sobre los que puede girar son: comportamiento personal y colectivo, el desempeño, la relación con las personas del entorno, los esquemas de trabajo, los hábitos en la organización, las inquietudes, los deseos de cambio y mejora, los métodos a seguir y otros.

En relación a la comunicación horizontal o lateral: Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico, la mayoría de estos mensajes tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel. Por otro lado, cuando la comunicación dentro de la organización, no sigue los caminos establecidos por la estructura, se dice que es comunicación informal y comprende toda la información no oficial que fluye entre los grupos que conforman la organización. La comunicación informal incluye el rumor.

Es interesante que se fomente este tipo de comunicación, ya que un buen entendimiento en este nivel permite el funcionamiento de eficaces equipos de trabajo. Un estilo de dirección participativo es un factor de estímulo para la comunicación en este nivel, lo cual favorece la coordinación de diferentes actividades y el conocimiento de las actividades que se desarrollan.

También genera espíritu de cuerpo y clima de trabajo en común. Facilita la disolución de rumores y malos entendidos. Permite la creación de confianza y compañerismo.

Personal

Actualmente, el personal que conforma el C.B.V.U.U.C.V. proviene del Curso de Formación de Bomberos Universitarios que el mismo imparte (ya que el C.B.V.U.U.C.V. está reconocido por el Colegio Nacional de Bomberos, COLNABOM, como Instituto de Formación Profesional de Bomberos), de un año de duración, al cual puede ingresar cualquier persona perteneciente a la Comunidad Universitaria de la UCV o, en caso de no pertenecer a la misma, sea estudiante universitario o egresado de cualquier casa de estudio de Venezuela.

Por lo tanto, el personal bomberil de la Institución es el formado por el mismo a través de dicho curso (a diferencia de otras organizaciones que captan nuevo personal exclusivamente, o en su gran mayoría, "de afuera"), y que al graduarse pasan automáticamente a ser miembros activos del mismo con el status de bombero raso, realizando absolutamente todos sus funciones "ad-honorem", o sea, de forma Voluntaria.

El perfil inicial de todo el personal en el ámbito bomberil, está determinado por la forma en que la Institución lo moldea durante dicho Curso, siendo entonces el pilar fundamental para captar nuevos miembros y ajustarlos a las necesidades de todas las áreas de trabajo, ya que no solo deberán realizar funciones meramente bomberiles, de tipo operativo, sino deben, entre todos, realizar funciones administrativas, docentes, de mantenimiento, entre otros, lo cual resalta el carácter

Voluntario y sin fines de lucro de la Institución. En este sentido, las ventajas y desventajas de la función bomberil, se caracterizan por lo siguiente:

- No hay ventajas económicas debido a que la actividad realizada por los Bomberos U.C.V, es voluntaria y no remunerada.
- Ventajas sociales, ya que los Cuerpos de Bomberos a nivel nacional y mundial son muy unidos, motivo por el cual los cursos o eventos en otras instituciones permiten que un efectivo goce de traslado, comida y estadía en cualquier estación de bombero.
- Ventajas culturales, ya que un efectivo uniformado puede entrar a cualquier evento cultural gratis (cine, conciertos, juegos de futbol, beisbol).
- El personal se identifica con los Bomberos y sus valores.
- Satisface las necesidades personales de los miembros, que es la de salvar vidas.
- La rotación del personal de los cargos directivos es anual y de las guardias regulares es trimestral.

En la actualidad el Cuerpo de Bomberos cuenta con 135 miembros, conformados por personal voluntario, que incluye a los directivos.

Clasificación del personal

Los miembros activos del Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela se clasifican en:

1. **Regulares:** Todos aquellos bomberos y bomberas pertenecientes a los diversos Grupos de Guardia Regular y los jefes o jefas de las diversas Áreas que componen el organigrama de la Institución.
2. **Apoyo:** Todos aquellos bomberos y bomberas que, una vez cumplidos los requisitos exigidos por el reglamento correspondiente, no pertenezcan a un Grupo de Guardia Regular, debiendo realizar, por lo menos, tres guardia mensuales, exigiéndoseles una mayor carga administrativa dentro de la Institución.

3. **Egresados:** Todos aquellos bomberos y bomberas que hayan culminado sus estudios de tercer nivel académico, y cumplan los demás requisitos exigidos por el reglamento correspondiente, los cuales deberán cumplir con al menos una guardia al mes, sin menoscabo del aporte profesional que pudieran prestar.
4. **Especial:** Todos aquellos bomberos y bomberas, que previa evaluación del departamento correspondiente, y su aprobación por la Comandancia, se le otorgue una condición especial en cuanto a su realización de guardia, la cual nunca podrá tener una frecuencia menor de una guardia al mes, salvo en los casos en que sea físicamente imposible, estableciendo en todo caso algún beneficio operativo o administrativo a la Institución.

Reconocimiento – recompensa

Siendo una Institución sin fines de lucro en la que resalta el carácter Voluntario de sus miembros, el personal bomberil es incentivado a través de los siguientes estímulos:

- Reconocimiento público en la cartelera de los Bomberos U.C.V.
- Promoción de cargos como jefaturas de guardias, divisiones o gerencia.
- Financiamiento de cursos en otras instituciones.
- Aprobación del ascenso a la jerarquía inmediata.

Por lo tanto no existe relación entre tarea, rendimiento y remuneración, porque los Bomberos U.C.V como lo hemos recalcado son voluntarios, pero si existe una recompensa basada en que a mayor tarea, mayor resultado, mayor satisfacción e incentivos como los señalados. Por lo tanto, no hay un instrumento que mida los indicadores de rendimiento, el mismo es subjetivo.

El trabajo de los Bomberos U.C.V, es recompensado con la satisfacción de haber salvado una vida.

Así como existen incentivos, también se aplican sanciones por cometer faltas las cuales están a cargo de la inspectoría general de los servicios y van desde amonestaciones verbales, escritas, pasando por las sanciones y arrestos hasta la expulsión.

Calificación

Considerando que la competencia del Cuerpo de Bomberos Voluntarios de la UCV, está dirigido a la prevención y atención de incendios y otras emergencias como incidentes y derrames de materiales peligrosos, así como para la realización de Inspecciones Técnicas sobre las condiciones de seguridad en las instalaciones de la Universidad Central de Venezuela, y para la formación de la Comunidad Universitaria en materia de Primeros Auxilios, actuación ante Emergencias y en particular para la instrucción de los trabajadores y empleados de la Universidad Central de Venezuela en materia de Higiene y Seguridad Industrial, exigen un personal calificado, considerando que el proceso primario es preservar la vida humana.

En tal sentido, el personal tiene la calificación formal y técnica para cumplir las tareas, porque los Bomberos Voluntarios de la U.C.V, garantizan un (1) año de formación constante antes de prestar servicio a la comunidad universitaria.

Existe formación continua interna y externa, formales e informales. Luego del año de formación el efectivo graduado si quiere ascender debe realizar al menos tres (3) cursos de mejoramiento bomberil al año y organizar un curso al año. Como es una organización basada en las jerarquías, el efectivo por cultura organizacional, por competencia, por deseos de mejorar, se capacita y entrena a las generaciones de relevo y a la comunidad universitaria.

Recursos técnicos e infraestructura

La situación técnica de los bomberos voluntarios de la UCV, actualmente es muy delicada, considerando que su principal proceso es la operatividad de las guardias, se ve limitada por el tiempo de vida útil de los vehículos tipo ambulancia, unidades para combate de incendio y rescate.

Actualmente, los mismos se ajustan a las tareas, pero no son suficientes para el cumplimiento de la labor al 100%.

Ello se debe a las limitaciones de partida presupuestaria, el Departamento de Transporte de la U.C.V, debe cumplir con una serie de lineamientos para el mantenimiento de las unidades usadas por el cuerpo de bomberos, lo que dificulta la adquisición, reparación, mantenimiento y desarrollo de los vehículos que requieren los bomberos para su funcionamiento.

Las condiciones de los puestos de trabajo son buenas, pero no la idónea, la ausencia de mantenimiento de los equipos y de la infraestructura, hace que la labor de los bomberos se vea afectada en su funcionamiento y en consecuencia tengan periodos de trabajo de alta y baja calidad.

El espacio y estructura es limitada, asimismo, la calidad de transporte, agua, electricidad, comunicación son variables ya que dependen del factor mantenimiento en el tiempo.

Finanzas

El presupuesto es elaborado en función a los ingresos propios y egresos que se utilizaron para otros consumos no cubiertos por la partida presupuestaria anterior. Actualmente, el monto asignado anual es de ciento catorce mil bolívares (114.000,00 Bs), el cual se distribuye mensualmente.

Otro tipo de ingreso que recibe el Cuerpo de Bomberos es a través de la figura de Donaciones, las cuales pueden ser de manera directa o indirecta, por Instituciones tanto públicas como privadas, o inclusive de un ciudadano particular. Estas donaciones son recibidas por el Rector o Primer Comandante.

En cuanto al control de todos los ingresos, se concilia semanalmente con el estado de cuenta que emite el Banco Provincial.

La contabilidad se realiza manualmente y es basada en el estado de resultados (ingresos, gastos, costos). Aplica como herramienta de gestión, y para solicitar aumentos de partida presupuestaria.

Autonomía

La Universidad Central de Venezuela reconoce al Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela como un Órgano de Seguridad Ciudadana de Administración de Emergencias de Carácter Civil, sin fines de lucro adscrita al Rectorado.

El Rector o la Rectora de la Universidad Central de Venezuela ejercerá la máxima representación del Cuerpo de Bomberos Voluntarios en su condición de Comandante o Comandanta en Jefe.

La Comandancia del Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela estará integrada por un Primer Comandante o una Primera Comandanta, un Segundo Comandante o una Segunda Comandanta y un Inspector o Inspectora General de los Servicios. De conformidad con lo dispuesto en el artículo 42 del Decreto con Fuerza de Ley de Bomberos y Bomberas y Administración de Emergencia de Carácter Civil.

El Primer Comandante o la Primera Comandanta es el Jefe o Jefa del Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela en cuya condición ejerce el comando de la Institución.

Estilo directivo

Su mecanismo de **toma de decisiones** viene dado especialmente por el contenido del siguiente artículo del Reglamento General:

Artículo 36. La Consulta Decisoria es el mecanismo por el cual todos los miembros activos emiten su conformidad o su desacuerdo con una propuesta planteada, eligen una propuesta entre varias opciones o proceden a elegir al Primer Comandante o a la Primera Comandanta del Cuerpo o a otros cargos de elección. Se realiza de manera directa y secreta, un día determinado desde las 9 hasta las 15 Horas. Con la publicación de las propuestas o de las candidaturas, al menos con una semana de anticipación. (C.B.V.U.U.C.V., 2005a, art.36)

Esta Asamblea Plenaria está conformada de la manera que se estipula en el Reglamento General:

Artículo 37. La Asamblea Plenaria estará integrada por todos los miembros activos de la Institución, presidida por un Director o Directora General, un Director o Directora de Debate y un Secretario o Secretaria. El funcionamiento de la Asamblea Plenaria esta regulado por su reglamento.

Instrumentos de gestión

La Gestión de Gastos de la Institución está a cargo de un Director (a) que forma parte del Área de Administración del Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela, nombrado por el Primer Comandante o la Primera Comandanta, el cual queda relevado de realizar guardias y cuyas funciones son:

Presentación de Cuentas

El Primer Comandante o la Primera Comandante personalmente presentará, cada seis meses, a la Asamblea Plenaria, un mensaje en el que dará cuenta de los aspectos políticos, económicos, sociales y administrativos de su gestión.

Gestión de ingresos

1. Realiza un presupuesto de ingresos que detalle todas las fuentes de recursos.
2. Realiza y mantiene actualizado un cronograma de gestión donde se especifiquen al menos los requisitos necesarios, las fechas adecuadas para su trámite y la persona encargada de otorgarlo.
3. Dicho cronograma debe publicarse mensualmente junto con un informe de los ingresos obtenidos.
4. Cualquier otra que le otorgue el primer comandante o la primera comandanta

Gestión de gastos

1. Realiza y mantiene actualizado un presupuesto de gastos que detalle todas las partidas de egresos.
2. Realiza y publica un informe mensual detallado de los gastos.
3. Autoriza los gastos y los pagos una vez cumplidos los procedimientos establecidos para ello.
4. Custodia los instrumentos administrativos, sellos, chequeras, libretas, tarjetas bancarias.

Finanzas

Presentación de cuentas

El primer comandante o la primera comandante personalmente presentará, cada seis meses, a la asamblea plenaria, un mensaje en el que dará cuenta de los aspectos políticos, económicos, sociales y administrativos de su gestión.

Gestión de Ingresos

1. Realiza un Presupuesto de Ingresos que detalle todas las fuentes de recursos.
2. Realiza y mantiene actualizado un cronograma de gestión donde se especifiquen al menos los requisitos necesarios, las fechas adecuadas para su trámite y la persona encargada de otorgarlo.
3. Dicho cronograma debe publicarse mensualmente junto con un informe de los ingresos obtenidos.
4. Cualquier otra que le otorgue el Primer Comandante o la Primera Comandanta

Gestión de Gastos

1. Realiza y mantiene actualizado un presupuesto de gastos que detalle todas las partidas de egresos.
2. Realiza y publica un informe mensual detallado de los gastos.
3. Autoriza los gastos y los pagos una vez cumplidos los procedimientos establecidos para ello.
4. Custodia los instrumentos administrativos, sellos, chequeras, libretas, tarjetas bancarias.

Relaciones Organizacionales

Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela no tiene competidores, solo aliados y socios en una comunidad global que busca seguridad y bienestar.

- Abogan las ideas como instrumento básico para la solución de conflictos.
- Colaboran proactivamente con diversas organizaciones globales.
- Monitorean y vigilan la seguridad hemisférica y global, haciendo recomendaciones a la sociedad con el fin de aumentar su nivel de seguridad y confianza.

- Enfrenta decididamente a todo servicio de emergencia que no cumpla con integridad y profesionalismo su rol.

Política organizacional

- La seguridad es una conquista de todos los días.
- Código de ética y hábito de sus miembros.
- El honor pauta su vida.
- La mística de servicio sin esperar recompensa alguna.
- La vocación de un voluntariado pleno.
- El Trabajo en equipo
- Un permanente trabajo con honestidad y capacidad.
- Se busca la excelencia a través de un liderazgo bien planificado.

Retroalimentación

Es una institución de carácter operativa, investigativa y docente orientada a la formación integral de sus miembros, formando así individuos útiles a la nación, no sólo desde el punto de vista bomberil, sino también promoviendo futuros profesionales idóneos y capaces de participar en el desarrollo del país desde sus diferentes especialidades, a través de la educación como premisa fundamental.

Durante estos últimos años, el Cuerpo de Bomberos Voluntarios de la UCV se ha orientado a reforzar sus logros anteriores y adaptarse a las necesidades del presente, logrando en sus cincuenta años de historia enfrentar el reto de tener un lugar destacado dentro de las organizaciones bomberiles del país.
Ser bombero voluntario requiere un real compromiso y dedicación al servicio, en beneficio del colectivo.

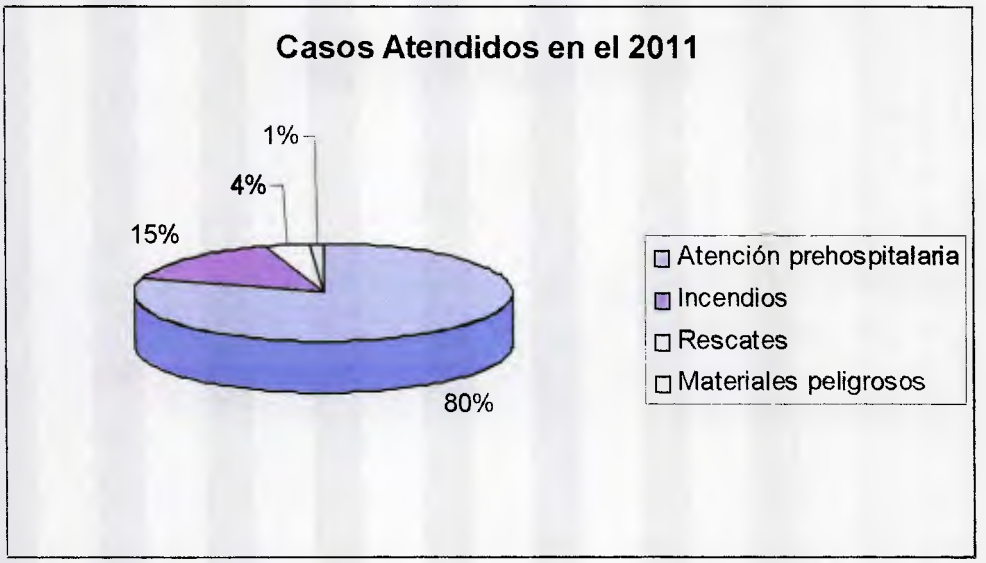
Bajo la consigna de "disciplina, estudio y abnegación" esta institución de voluntarios se ha dedicado a atender situaciones de emergencia los 365 días del año además de ofrecer diversos servicios, como atención pre-hospitalaria, combate de incendios y rescate de personas.

La imagen que proyecta a nivel nacional e internacional, es en el cumplimiento permanente de su misión en salvaguardar la vida y bienes de la comunidad universitaria y comunidad en general de forma oportuna, profesional y con calidad en el servicio, minimizando el impacto al medio ambiente.

Valor agregado, prestaciones

De acuerdo a las estadísticas que maneja el Cuerpo de Bomberos U.C.V., en el período Enero a Diciembre de 2011, se atendió en su totalidad la cantidad de 3200 servicios, distribuidos de acuerdo al cuadro y gráfico que se indica a continuación:

Casos Atendidos Año 2011	%	Nros.
Atención prehospitalaria	80	1843
Incendios	15	346
Rescates	4	92
Materiales peligrosos	1	23
TOTAL	**100**	**2304**



Asimismo, se tiene con relación al desarrollo de capacitación y actualización de conocimientos en materia de riesgos, que para el año 2011, se realizaron jornadas, cursos y charlas, a las cuales asistieron, entre público general y miembros de la comunidad universitaria más de 2000 participantes.

Dichas cifras pueden ir en crecimiento siempre y cuando se pueda lograr una estrategia en materia de difusión de la labor que ejecutan los bomberos voluntarios UCV, así como una nueva sede acorde a los servicios que prestan, adquisición de tecnología de información y equipos que permitan prestar un servicio más eficiente y eficaz a los usuarios.

Orientación al usuario

El personal que labora en el Cuerpo de Bomberos Voluntarios está orientando desde el punto de vista personal, profesional, técnico, moral, de conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes y valores para prestar un servicio a la comunidad, sin esperar lucro o ser coaccionado para lograr un adecuado y excelente desempeño. En este sentido, se tiene que sus actividades están dirigidas a:

- Atender oportunamente las emergencias que se presenten en el municipio.
- Desarrollar programas de prevención que tiendan a la mitigación de posibles emergencias.
- Servir de organismo asesor en materia de seguridad a la administración municipal y /o entidades de índole particular ya sean publicas o privadas.
- Ejecutar planes y programas que sean emitidos por el sistema nacional de bomberos.
- Investigar las posibles causas de las emergencias que se presenten.
- Colaborar con las autoridades competentes, aportando pruebas para la investigación penal o disciplinaria contra quienes hayan causado perjuicio con ocasión de incendios y demás calamidades conexas.

- Colaborar con las autoridades en el control de las necesidades obligatorias de seguridad contra incendios y desarrollar su supervisión y control en los demás casos en que figure su delegación.
- Apoyar al comité local de emergencias del municipio.

Adaptación – innovación

El Cuerpo de Bomberos Voluntarios de la UCV, con respecto a la evolución tanto tecnológica y de capacidad operativa, no está actualizada con relación a las innovaciones que ofrece el mercado en materia de gestión de riesgos; respecto a las actividades que vienen cumpliendo en beneficio de la comunidad, ello ocurre en virtud a que no cuenta con recursos presupuestarios que permita ser previsivo en esta materia.

En este sentido, en la actualidad el cuerpo de bomberos cuenta con dos (2) ambulancias, dos (2) camiones contra incendios, dos (2) unidades de logística, una (1) moto. Fuera de servicio se encuentran dos (2) ambulancias, un (1) carro de rescate, un (1) vehículo jeep, una (1) camioneta de logística, una (1) gandola y un (1) autobús. Sin embargo en virtud a los muchos cambios que se han producido en los últimos 10 años, se hace necesario una verdadera transformación tecnológica y de información de punta institucional, planteada como reto a mediano y largo plazo.

Análisis del entorno externo

La Universidad Central de Venezuela trabaja con un presupuesto anual para la operatividad en cuanto a personal docente, beneficio estudiantil, mantenimiento de las áreas universitarias, servicio médico, entre otros.

Entorno Político/Económico

En la actualidad existe un conflicto financiero entre Recursos necesitados y Recursos otorgados. El recorte presupuestario para las Universidades Nacionales

2010, presentado por el Ejecutivo Nacional a la Asamblea es menor al 50% de lo solicitado, aunado a esto la devaluación de la moneda venezolana.

La Universidad Central de Venezuela se ve en la necesidad de trabajar con un déficit presupuestario, por lo que debe solicitar créditos adicionales al Ejecutivo Nacional para cumplir con los compromisos tanto académicos como administrativos, que no siempre son otorgados.

Esto conlleva a la deficiencia en cuanto a:

- Número de docentes, lo que implica mayor carga académica para cada profesor, lo cual incide inevitablemente en la calidad.
- Garantía en servicios públicos mínimos como limpieza, seguridad, transporte, entre otros.
- Aportes para el desarrollo de investigación.
- Cualquier avance de programas y/o proyectos establecidos para el cumplimiento de objetivos.
- Otros servicios que presta la Universidad Central de Venezuela como es el caso del **Cuerpo de Bomberos Voluntarios**: en la incidencia del aporte necesario para cubrir las necesidades mínimas como son: la adquisición de vehículos y equipos de emergencia, entre otros.

Como posible solución ante la deficiencia de los aportes presupuestarios se sugiere:

1. La Universidad Central de Venezuela debe ubicar otras fuentes de financiamiento de entes que deseen apoyar a los Bomberos Voluntarios UCV.

2. Las empresas que trabajan para la UCV, deben aportar capital para las actividades de esta Casa de Estudios que sean referidas al bien

comunitario. El Cuerpo de Bomberos Voluntarios presta servicio a la comunidad de forma desinteresada y sin fines de lucro, lo cual justificaría el ingreso de estos recursos por concepto de Ley de Responsabilidad Empresarial y Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

Artículo 135: *Las obligaciones que correspondan al Estado, conforme a esta Constitución y a la ley, en cumplimiento de los fines del bienestar social general, no excluyen las que, en virtud de la solidaridad y responsabilidad social y asistencia humanitaria, correspondan a los o a las particulares según su capacidad. La ley proveerá lo conducente para imponer el cumplimiento de estas obligaciones en los casos en que fuere necesario. Quienes aspiren al ejercicio de cualquier profesión, tienen el deber de prestar servicio a la comunidad durante el tiempo, lugar y condiciones que determine la ley.*

3. Visualizar mecanismos y estrategias para Incentivar a los contribuyentes fiscales (empresarios) para financiar proyectos de alto impacto social y comunitario de los Bomberos UCV, con el beneficio de la deducción del monto donado de la base imponible para el pago del Impuesto sobre la Renta.

Ley de Impuesto sobre la Renta (LISLR)

Artículo 27: Parágrafo Duodécimo: *También se podrán deducir de la renta bruta las liberalidades efectuadas incumplimiento de fines de utilidad colectiva y de responsabilidad social del contribuyente y las donaciones efectuadas a favor de la Nación, los Estados, los Municipios y los Institutos Autónomos.*

Las liberalidades deberán perseguir objetivos benéficos, asistenciales, religiosos, culturales, docentes, artísticos, científicos,

de conservación, defensa y mejoramiento del ambiente, tecnológicos, deportivos o de mejoramiento de los trabajadores urbanos o rurales, bien sea, gastos directos del contribuyente o contribuciones de éste hechas a favor de instituciones o asociaciones que no persigan fines de lucro y las destinen al cumplimiento de los fines señalados.

La deducción prevista en este parágrafo procederá sólo en los casos en que el beneficiario esté domiciliado en el país.

Parágrafo Decimotercero: *La deducción de las liberalidades y donaciones autorizadas en el parágrafo anterior, no excederá de los porcentajes que seguidamente se establecen de la renta neta, calculada antes de haberlas deducido:*

a) Diez por ciento (10%), cuando la renta neta del contribuyente no exceda de diez mil unidades tributarias (10.000 U.T.) y ocho por ciento (8%), por la porción de renta neta que exceda de diez mil unidades tributarias (10.000 U.T.)

b) Uno por ciento (1%) de la renta neta, en todos aquellos casos en que el contribuyente se dedique a realizar alguna de las actividades económicas previstas en el literal d) del artículo 7º de esta ley.

4. La Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo que establece normas y lineamientos que permiten garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, la cual constituye una oportunidad para el cuerpo de bomberos considerando que por la materia que rige, pueden dictar cursos de capacitación a los empleadores a objeto de orientarlos en cuanto a los criterios técnicos y científicos universalmente aceptados en materia de salud, higiene, ergonomía y seguridad en el trabajo, con la finalidad de obtener ingresos adicionales.

5. Será necesario el dialogo permanente entre los Bomberos Voluntarios UCV y las Autoridades de la UCV, para facilitar el flujo de recursos desde las empresas privadas y contratistas al Cuerpo de Bomberos.

Sin duda alguna que los aportes presupuestarios a la Universidad Central de Venezuela por parte del Estado Venezolano están ligados a la relación Estado-UCV.

Las diferencias entre el Estado Venezolano y la Universidad Central de Venezuela medidas desde el punto de vista financiero, redundan en un ahorcamiento presupuestario. Por una parte la UCV exige cada vez mayores recursos y por otro lado el estado venezolano recorta cada vez más el presupuesto, exigiendo mayores controles financieros a los recursos entregados y, la negativa de aprobar créditos adicionales.

Esta interferencia entre factores políticos y educativos lejos de dar ganancias, impide el desarrollo normal de las actividades docentes, investigativa y de extensión que es la esencia de la vida universitaria.

Entorno socio/cultural

La sociedad venezolana requiere de múltiples servicios de seguridad, protección y de apoyo logístico en los diversos escenarios de la vida nacional en donde a diario convivimos. En este sentido y con esta filosofía nace el **Cuerpo de Bomberos Voluntarios de la Universidad Central de Venezuela**, cuyo lema "Disciplina, Estudio, Abnegación" recoge con gala, el espíritu de servicio como referencia y apoyo nacional, regional y local, valga decir en los predios de la UCV. Esta institución presta servicios dentro y fuera del recinto universitario.

Se programan Jornadas, Congresos, Talleres y Cursos con el fin de asegurar y optimizar la calidad de vida de la sociedad civil en general y de los universitarios en particular.

Esto significa, que la captación, formación, desarrollo y capacitación de talentos que ingresan a esta organización tienen asegurado una formación de disciplina ciudadana, en principio, y un potencial de conocimientos específicos profesionales que le proporciona la capacidad de brindar una respuesta apropiada en situaciones programadas o en situaciones fortuitas, si así fuera el caso.

Es así como cursos de primeros auxilios, manejo de extintores, rappel, rescate acuático, supervivencia, cartografía, manejo de emergencias con materiales peligrosos y de animales ponzoñosos, charlas de sismo y desalojo, conocimientos que fluyen permanentemente durante el año, convirtiéndose en valiosos instrumentos de aplicación inmediata en momentos donde está en riesgo la vida humana.

Desde otra óptica y a fin de darle mayor cobertura social al género poco importa, igual se es Bombero o Bombera, hombres y mujeres se unen con el mismo objetivo, prevenir y preservar la vida humana del colectivo. Por otro lado, es importante señalar, que esta institución presta sus servicios abnegados sin discriminación alguna en cuanto a sexo, edad, raza, credo y/o rango social o académico.

La formación permanente de bomberos asegura la permanencia en el tiempo de esta institución de prestigio social, estratégico y docente con altos valores éticos y morales que se revierten en la sociedad bajo el nombre de servicios comunitarios. Hasta el momento de su fundación data de 50 años de feliz existencia. Esta institución siempre estarán presentes y activos en los momentos mas necesitados de la sociedad venezolana, formando, capacitando, educando y salvaguardando la vida humana con eficiencia y eficacia.

Politización de los bomberos. Por ser los bomberos parte de la Universidad Central de Venezuela no se excluye de la dinámica política del país.

Inseguridad. La situación de inseguridad social que se vive fuera de la universidad igualmente se refleja dentro de este recinto.

La negativa de prestar servicio voluntario. Por la ausencia de paga del servicio prestado, merma la afluencia de participantes.

Ser reconocidos como Patrimonio Cultural de la Humanidad. Esto aventaja a la UCV sobre otras instituciones, resaltando el recurso publicitario.

Ser efectivo bomberil. Es una persona altruista, con vocación de servicio, defensor de la vida y de la sociedad.

Entorno tecnológico

El Cuerpo de Bomberos Voluntarios de la Universidad Central de Venezuela, ciertamente requiere de una plataforma comunicacional de punta o de última generación, que permita acceder de manera más eficiente y eficaz a los escenarios que son de su interés: emergencias, incendios, rescates, manipulación de materiales peligrosos y la trata de animales ponzoñosos, entre otros.

La comunicación es una pieza fundamental en la interacción con otros Cuerpos de Bomberos y entidades afines, que tienen que ver con la seguridad y protección de la población en general, quienes son los directamente beneficiados de los servicios prestados.

Al respecto, se sugiere un estudio de mercado pertinente a través de los diferentes medios de comunicación, para mejorar las condiciones de acuerdo a las necesidades de la institución en su carácter docente, de preservación de bienes, dispensadora y preventiva de salud.

Existen redes sociales que desempeñan una función importante en este aspecto, nos referimos al Twitter, Facebook, entre otros; que cubren espacios dedicados a la autopista de la información. En la actualidad esta institución posee una red

básica de comunicación interna, como los radios portátiles, teléfonos inteligentes y una página web, que de alguna manera suple las deficiencias y permite cumplir las solicitudes en el recinto universitario y su entorno inmediato.

Sin embargo es importante señalar, que el mercado internacional ofrece nuevas tecnologías bomberiles tanto en el área médica como de riesgos, que permitirían prestar un mejor servicio, los cuales se describen a continuación:

- Ambulancias con diseño ergonómicos.
- Equipos de teleconferencia con servicios médicos hospitalarios y prehospitalarios.
- Equipos médicos de punta como desfibriladores.
- Monitores cardíacos.
- Ventiladores mecánicos,
- Camillas multifuncionales.
- Camiones contra incendio.
- Químicos extinguidores, Extintores.
- Equipos de protección personal.
- Equipos de protección respiratoria de auto contenido.
- Equipos especiales de penetración en estructuras afectadas.
- de alarmas en caso de bomber@s caídos.
- Equipos de rescate: pesado, estructuras colapsadas, de altura, suburbanas, acuáticas.
- Equipos de protección personal de materiales peligrosos.
- Tecnología para el comando de incidente.

Por supuesto, que la política y el presupuesto de la universidad tendría que incluir un plan de acción de nuevas tecnologías para los venideros tiempos; con la finalidad de continuar haciendo del Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios un Monumento a la Vida.

Cadena de valor de los Bomberos UCV

Con el objeto de representar de una manera sistemática las actividades de esta organización se desarrollo la siguiente Cadena de Valor.

Emergencia pre-hospitalaria

Son todas aquellas actividades primarias que se aplican a un lesionado antes de ser atendido en un centro hospitalario.

- **Logística interna.** Comienza con la notificación de la emergencia prehospitalaria al cuerpo de bomberos vía telefónica, por radio portátil o a través de personas que de manera directa se trasladan a la sede solicitando el servicio de atención, en donde se especifica el lugar, número de lesionados y condiciones de los mismos.

- **Operaciones.** Seguidamente el bombero de sala de radios despacha la ambulancia con los equipos y el personal especializado.

- **Logística externa.** Se traslada la ambulancia con el equipo y el personal especializado al sitio del suceso, el jefe de la comisión evalúa la escena, distribuye el personal para la atención del lesionado(s), se estabiliza(n), se traslada(n) al centro hospitalario y se levanta el informe del lesionado(s) atendido(s).

- **Mercadotecnia y ventas.** Opera a través de la referencia proporcionada por las personas atendidas, noticia divulgada en televisión, prensa escrita, radio y vía internet.

- **Servicios.** Los cursos de preparación en primeros auxilios, dirigidos tanto a la comunidad universitaria como al público en general, los cuales son difundidos a través de la página web del cuerpo de bomberos voluntarios de la ucv y publicaciones en cartelera.

Emergencias por incendios. Combate de incendios estructurales y forestales

Son todos aquellos incidentes donde el fuego ocasiona daños en estructuras físicas o al medio ambiente.

- **Logística interna.** Comienza con la notificación al cuerpo de bomberos de la emergencia por el incendio vía telefónica, por radio portátil o a través de personas que de manera directa se trasladan a la sede solicitando el servicio de control del incendio, en donde se especifica el lugar, el color del

humo y su asociación con el producto incinerado, el tamaño del incendio, personas atrapadas, propagación y peligro de explosión a fin de acudir con al sitio con los equipos necesarios.

- **Operaciones.** Seguidamente el bombero de sala de radios despacha la unidad de incendio con el equipo y el personal especializado de acuerdo con la envergadura del suceso.

- **Logística externa.** Se traslada la unidad de combate contra incendio al sitio del suceso, el jefe de la comisión evalúa y ordena se desaloje y acordone la escena, se controla el incendio, se inspecciona el daño estructural o ambiental ocasionado por el incendio y se levanta un informe.

- **Mercadotecnia y ventas.** Opera a través de la referencia proporcionada por las personas atendidas, desalojadas, noticia divulgada en televisión, prensa escrita, la radio y vía internet.

- **Servicios.** Cursos de manejo de extintores y uso de paños (mangueras pared), desalojo e inspección y emisión de informes periódicos en materia de seguridad industrial, dirigidos tanto a la comunidad universitaria como al público en general, los cuales son difundidos a través de la página web del cuerpo de bomberos voluntarios de la UCV y publicaciones en cartelera.

Emergencias tipo rescate. Maniobras de rescate con cuerdas, vehicular y terrestre

Son todos aquellos incidentes en los cuales las personas quedan atrapadas o incomunicadas con el exterior. En este sentido, las estadísticas más frecuentes son los rescates de personas atrapadas en ascensores o incomunicadas en las facultades, escuelas y otras dependencias de la UCV.

- **Logística interna.** Comienza con la notificación al cuerpo de bomberos del suceso vía telefónica, por radio portátil o a través de personas que de manera directa se trasladan a la sede solicitando el servicio rescate de persona(s), en donde el bombero solicita especificar el lugar, número de personas atrapadas y condiciones de los mismos.

- **Operaciones.** Seguidamente el bombero de sala de radios despacha la unidad de rescate y personal con el equipo especializado (cuerdas, arnés, linterna, ocho de rescate, casco).

- **Logística externa.** Se traslada la unidad de rescate al sitio del suceso, el jefe de la comisión evalúa la escena, se rescata a las personas atrapadas o incomunicadas, si dentro de los rescatados es necesario la atención de primeros auxilios se solicita al personal de ambulancia para su traslado al centro hospitalario más cercano, y finalmente se realiza un informe del rescate realizado.

- **Mercadotecnia y ventas.** Opera a través de la referencia proporcionada por las personas rescatadas, noticia divulgada en televisión, prensa escrita, la radio y vía internet.

- **Servicios.** Cursos de manejo de cuerdas, dirigidos tanto a la comunidad universitaria como al público en general, los cuales son difundidos a través de la página web del cuerpo de bomberos voluntarios de la ucv y publicaciones en cartelera.

Emergencias de materiales peligrosos (matpel). Accidentes con materiales peligrosos

Son todos aquellos materiales nocivos que pueden dañar la salud de las personas humanas y el medio ambiente.

- **Logística interna**. Comienza con la notificación al cuerpo de bomberos del suceso vía telefónica, por radio portátil o a través de personas que de manera directa se trasladan a la sede solicitando el servicio de la emergencia con matpel (gases, explosivos, caustico, entre otros).

- **Operaciones.** Seguidamente el bombero de sala de radios informa al jefe de la guardia y este último al personal especializado en matpel, quienes preparan el equipo de acuerdo al tipo de material peligroso involucrado.

- **Logística externa.** Se traslada la unidad de matpel al sitio del suceso, el jefe de la comisión evalúa la escena, se desaloja y acordona la escena de acuerdo al tipo de material peligroso implicado, entra el equipo de matpel, se aísla el matpel, se descontamina al equipo de matpel y se realiza un informe de los daños ocasionados.

- **Mercadotecnia y ventas.** Opera a través de la referencia proporcionada por las personas involucradas con el material peligroso, por noticia divulgada en televisión, prensa escrita, la radio y vía internet.

- **Servicios.** Cursos de manejo de emergencias con materiales peligrosos, dirigidos tanto a la comunidad universitaria como al público en general, los cuales son difundidos a través de la página web del cuerpo de bomberos voluntarios de la ucv y publicaciones en cartelera.

CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El propósito del presente trabajo de investigación estuvo orientado al logro del objetivo general como es proponer un Plan Estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral para el Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela, basado en la recolección de datos obtenidos directamente del sitio en estudio logrando detectar y analizar las condiciones actuales en que se encuentra la organización, y a su vez observar los puntos críticos a ser mejorados.

A traves del análisis y los resultados se identificaron los problemas más resaltantes y existentes en la organización, a su vez las necesidades más inmediatas para su posible solución.

En tal sentido, de acuerdo al primer objetivo específico que trata sobre diagnosticar la situación organizacional del Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela basado en la Matriz DOFA, se evidenció que en esta organización actualmente tiene fortalezas como sus valores, debilidades como la carencia de beneficios acorde al riesgo del bombero, oportunidades por depender directamente de rectorado y amenazas por las medidas políticas y legales recientemente implementadas por el gobierno.

Con respecto al segundo objetivo, analizar la situación organizacional del Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela según las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Según la cadena de valor de los procesos internos se evidencio que se

carecen de manuales de procedimientos operativos vigentes sin embargo existe una gran fortaleza como es la transmisión de información de generación en generación o boca a boca; la perspectiva del usuario (empleados, estudiantes, profesores y transeúntes de la ciudad universitaria) son aproximadamente 56.000 personas; la perspectiva financiera el cual depende directamente de una parte presupuestaria de 144.000 Bs anuales e indirectamente de ingresos propios por cursos, talleres, entre otras; y el desarrollo profesional del bombero el cual es requisito fundamental para ascender dentro de la organización.

Se planteo un tercer objetivo para diseñar un Plan Estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral para el Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela. Luego del análisis producto de la matriz foda y las perspectivas del cuadro de mando integral se desarrolla una propuesta con el objetivo de fortalecer a esta organización y convertirla en una referencia nacional durante muchos años más. Esta propuesta se presenta en el capitulo siguiente.

Recomendaciones

Una vez culminada esta investigación es necesario establecer una serie de recomendaciones, se pueden mencionar las siguientes:

- Realizar una matriz foda en cada gestión, tomando en cuenta las perspectivas del cuadro mando integral.
- Comunicar el Plan Estratégico en todos los niveles organizacionales: operativo y táctico.
- Controlar la implementación del plan estratégico a través de los indicadores de gestión establecidos en el cuadro de mando integral.

CAPITULO VII. PROPUESTA

Denominación de la propuesta

Plan estratégico basado en el cuadro de mando integral para el Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela.

Descripción

La planificación estratégica es una herramienta gerencial fundamental para una organización de cualquier tipo, el cual deber ser revisado continuamente, para no perder la perspectiva de los objetivos que realmente se quieren lograr.

El CBVUUCV es una organización que presta un servicio de salud porque garantiza la protección de los ciudadanos en emergencias pre-hospitalarias y desastres, conforme lo establece la Ley Orgánica de Salud (1998) y sus principios de universalidad, participación, complementariedad, coordinación y calidad.

Su misión ha evolucionado por las múltiples actividades que realiza en materia prevención, formación y atención de emergencias y desastres dentro y fuera de la Universidad Central de Venezuela (UCV) salvaguardando vidas, bienes y el medio ambiente de nuestra sociedad.

Su naturaleza organizacional lo hace interesante desde el punto de vista gerencial porque esta integrada por estudiantes, trabajadores y profesionales universitarios de diversas áreas entre ellas las de salud, cuya labor es voluntaria, con una estructura organizacional de tipo piramidal y con periodos de gestión que duran un año. Actualmente la situación externa lo hace mucho más interesante por la reducción de la partida presupuestaria de las universidades, la ley de Bomberos de Distrito Capital que limita la actividad del CBVUUCV a la Ciudad Universitaria de Caracas y la diferencia política de la directiva de la universidad con el gobierno actual.

En vista de esta situación organizacional es necesario diseñar una propuesta como la planificación estratégica para dar continuidad a las múltiples actividades de prevención, formación y atención de emergencia, para que esta organización se consolide con una referencia nacional.

Fundamentación y justificación

La implementación de una Planificación Estratégica en cualquier tipo en el Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela, le permitirá tomar decisiones en un mediano plazo y dar continuidad a sus proyectos en cualquier gestión.

Además esta propuesta puede ser utilizado en otro Cuerpo de Bombero Voluntario Universitario donde ocurra una problemática parecida a la descrita.

Marco institucional

Los miembros del CBVUUCV y de los Cuerpos de Bomberos en general de Venezuela, se ordenan en una jerarquía fuerte y autoritaria, lo cual conlleva a que la organización se estructure de acuerdo a lo que se conoce como una estructura organizativa identificada Lineal o Piramidal, está caracterizada por lo siguiente:

- Posee el principio de autoridad lineal o principio esencial (tiene una jerarquización de la autoridad en la cual los superiores son obedecidos por sus respectivos subalternos),
- Tiene líneas formales de comunicación: Únicamente se comunican los órganos o cargos entre sí a través de las líneas presentes del organigrama excepto los situados en la cima del mismo.
- Centraliza las decisiones: Une al órgano o cargo subordinado con su superior, y así sucesivamente hasta la cúpula de la organización
- Posee configuración piramidal: A medida que se eleva la jerárquica disminuye el número de cargos u órganos.

Finalidad de la propuesta

1. Promover las actividades de investigación y docencia en las áreas de las diversas actividades bomberiles, a nivel universitario.
2. Salvaguardar la vida y los bienes de la ciudadanía frente a situaciones que representen amenaza, vulnerabilidad o riesgo, promoviendo la aplicación de medidas tanto preventivas como de mitigación, atendiendo y administrando directa y permanentemente las emergencias, cuando las personas o comunidades sean afectadas por cualquier evento generador de daños, conjuntamente con otros organismos competentes.
3. Actuar como consultores y promotores en materia de gestión de riesgo, asociado a las comunidades.
4. Cooperar con el mantenimiento y restablecimiento del orden público en casos de emergencias.
5. Participar en la formulación y diseño de políticas de administración de emergencias y gestión de riesgos, que promuevan procesos de prevención, mitigación, preparación y respuesta.
6. Desarrollar y ejecutar actividades de prevención, protección, combate y extinción de incendios y otros eventos generadores de daños, así como la investigación de sus causas.
7. Desarrollar programas que permitan el cumplimiento del servicio de carácter civil.
8. Realizar en coordinación con otros órganos competentes, actividades de rescate de pacientes, víctimas, afectados y lesionados ante emergencias y desastres.
9. Ejercer las actividades de órganos de investigación penal que le atribuye la ley.
10. Vigilar por la observancia de las normas técnicas y de seguridad de conformidad con la ley.

11. Atender eventos generadores de daños donde estén involucrados materiales peligrosos.
12. Promover, diseñar y ejecutar planes orientados a la prevención, mitigación, preparación, atención, respuesta y recuperación ante emergencias moderadas, mayores o graves.
13. Realizar la atención prehospitalaria a los afectados por un evento generador de daños.
14. Desarrollar y promover actividades orientadas a preparar a los ciudadanos y ciudadanas para enfrentar situaciones de emergencias.
15. Prestar apoyo a las comunidades antes, durante y después de catástrofes, calamidades públicas, peligros inminentes u otras necesidades de naturaleza análoga.
16. Colaborar con las actividades del Servicio Nacional de Búsqueda y Salvamento, así como con otras afines a este servicio, conforme con las normas nacionales e internacionales sobre la materia.
17. Realizar sus objetivos en coordinación con los demás órganos de seguridad ciudadana.
18. Las demás que señale la ley.

Objetivo General

Fortalecer los Bomberos Voluntarios UCV como Centro de Referencia Nacional

Objetivos Específicos

- Satisfacer al usuario oportunamente.
- Lograr el reconocimiento de la Comunidad UCV y de otras universidades.
- Optimizar la eficacia y calidad operativa
- Reclutar, seleccionar desarrollar y mantener al talento humano.
- Generar, difundir, transferir conocimientos en administración de emergencia y gestión de riesgos.
- Lograr una sede propia.
- Exhortar el incremento de la asignación presupuestaria anual.

- Desarrollar y diversificar fuentes de financiamiento.
- Formar bomber@s con altas competencias profesionales para un servicio de calidad.
- Incorporar tecnologías de información y equipos acorde a las necesidades estratégicas.

Metas

FORTALECER LOS BOMBEROS VOLUNTARIOS HOY COMO CENTRO DE				
PERSPECTIVA DE USUARIO				
Objetivos	**Indicadores**	**Metas**	**Programas de Acción**	**Iniciativas**
Lograr la satisfacción del Usuario	(Tiempo de servicio realizado/ Tiempo de servicio esperado)* 100	Prestar en un 100% servicio eficiente a la comunidad universitaria en materia de riesgos.	• Atención inmediata a las emergencias. • Ser asertivos en los diagnósticos de emergencias y siniestros.	**Gerencia de Operaciones/ Gerencia de Prevención e Investigación de Siniestros**

Lograr el reconocimiento de la Comunidad UCV y otras Universidades	(N° de acuerdos con plan de trabajo vigente/Nº de acuerdos suscritos) x100	Proyección en la UCV y en otras Universidades a nivel Nacional a mediano plazo.	• Diseño, implementación y ejecución de programas de mejoramiento de sistemas de gestión de información y conocimiento para difusión tanto en la UCV como en otras Universidades Nacionales. • Diseñar un plan de capacitación dirigido a la comunidad universitaria para prevención en administración de emergencias con apoyo de la Dirección de Recursos Humanos de la UCV.	**Gerencia de Educación/ Gerencia de Prevención e Investigación de Siniestros**

FORTALECER LOS BOMBEROS VOLUNTARIOS UCV COMO CENTRO DE				
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS				
Objetivos	**Indicadores**	**Metas**	**Programas de Acción**	**Iniciativas**
Optimizar la eficiencia y calidad operativa	Opinión de usuarios/ Resultados Actividades Ejecutadas / Actividades Planificadas	• Fortalecer la capacidad operativa del Cuerpo de Bomberos mediante equipos, sistemas informáticos adecuados y una gestión de personal que permita el desarrollo del talento humano para mejorar respuesta al usuario.	• Capacitación del personal Gerencial. • Desarrollar la capacidad administrativa que permita brindar a la comunidad servicios eficientes. • Ampliar el período de Comandancia a dos años ya que esto le ayudaría a llevar a cabo el total desarrollo de su programa institucional	**Gerencia de Operaciones /Gerencia de Talentos Humanos**

FORTALECER LOS BOMBEROS VOLUNTARIOS UCV COMO CENTRO DE				
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS				
Objetivos	**Indicadores**	**Metas**	**Programas de Acción**	**Iniciativas**
Reclutar, seleccionar, desarrollar y mantener el Talento Humano	(Nº de voluntarios que ingresan a la formación / Nº de voluntarios que se mantienen en el cuerpo) * 100. Número de capacitaciones recibidas anualmente/ Número de voluntarios capacitados	Captar el interés por parte de los estudiantes de la UCV, para ingresar al Cuerpo de bomberos voluntarios, mediante la garantía de una capacitación de excelencia que les permita diversificarse en las distintas especialidades requeridas. Anualmente. Asegurar un	• Descripción de los puestos y tareas, para identificar las necesidades de voluntarios que posee la institución, considerando además el perfil del voluntario requerido, la cantidad, lugar y jornada de trabajo. • Diseño del Manual de Descripción de Cargos, para una mejor distribución del personal en cada uno de los Departamentos. • Evaluar las condiciones físicas y psicológicas del personal que va a ingresar al Cuerpo. • Programa de inducción y capacitación formal al voluntario ingresado que lo involucre con la institución. • Lograr beneficios socioeconómicos como la cobertura de un seguro HCM que cubra la	**Gerencia de Talentos Humanos**

FORTALECER LOS BOMBEROS VOLUNTARIOS UCV COMO CENTRO DE				
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS				
Objetivos	**Indicadores**	**Metas**	**Programas de Acción**	**Iniciativas**
Generar, Difundir y Transferir Conocimientos en Administración de Emergencia y Gestión de Riesgos	Actividades Ejecutadas / Actividades Planificadas	Abarcar a más de 3000 personas.	• Vincular a la Comunidad en el Programa Bombero Voluntario para crear en la comunidad una cultura de prevención de eventos adversos y siniestros. • Reorganizar las labores de la Junta de Egresados, ya que este personal constituiría un gran aporte y apoyo a la institución por sus características de asesores. • Crear un boletín informativo que tenga amplia divulgación de los servicios que ofrecen para captar usuarios.	**Gerencia de Operaciones / Gerencia de Talentos Humanos**

FORTALECER LOS BOMBEROS VOLUNTARIOS UCV COMO CENTRO DE				
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS				
Objetivos	**Indicadores**	**Metas**	**Programas de Acción**	**Iniciativas**
Lograr una sede propia	Actividades Ejecutadas / Actividades Planificadas	• Estructura Física y Organizativa adecuada, que permita ofrecer un mejor servicio a los usuarios en 10 años.	• Presentar proyecto a las autoridades con exposición de motivo para el logro del financiamiento de recursos destinados a la adquisición de una sede propia.	**Comandante en Jefe/Primer Comandante**

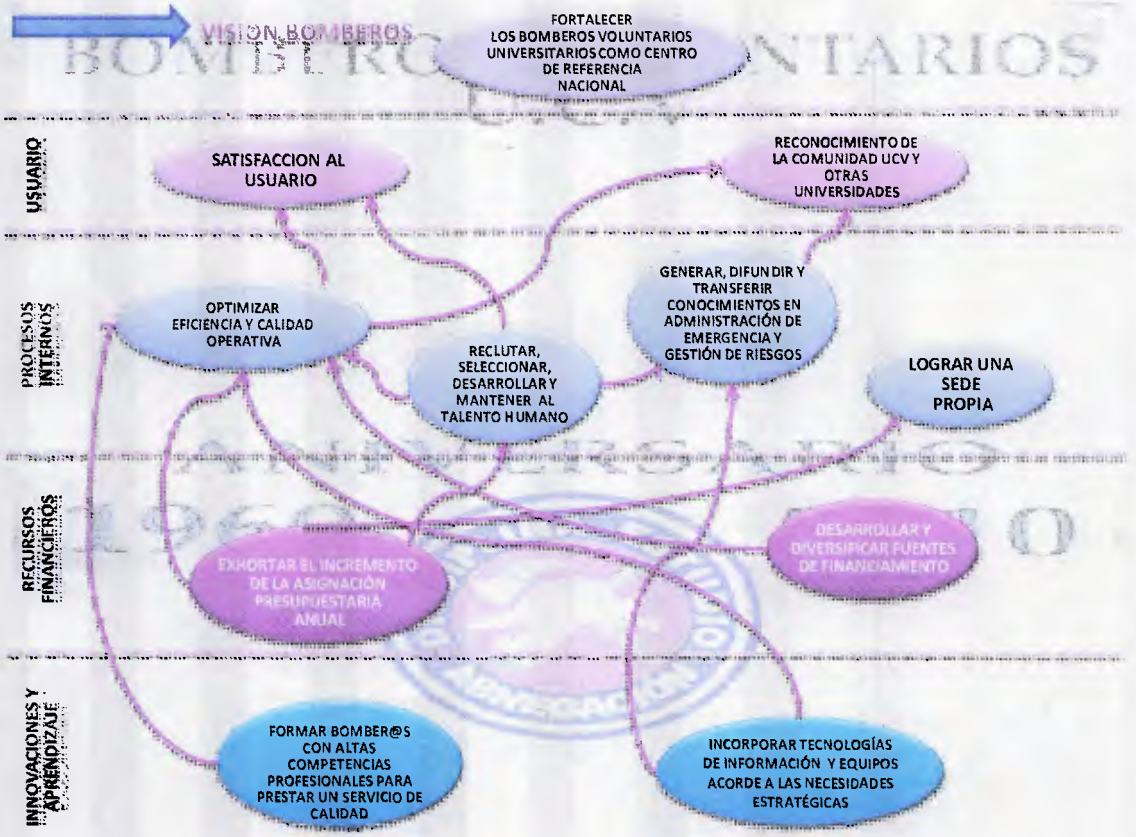
FORTALECER LOS BOMBEROS VOLUNTARIOS UCV COMO CENTRO DE REFERENCIA NACIONAL				
PERSPECTIVA DE RECURSOS FINANCIEROS				
Objetivos	**Indicadores**	**Metas**	**Programas de Acción**	**Iniciativas**
Exhortar el incremento de la asignación presupuestaria anual	Presupuesto Solicitado / Presupuesto Aprobado	Lograr el 100% de los recursos presupuestarios solicitados acorde con los gastos de funcionamiento y operatividad.	• Adquirir equipamiento técnico completo. • Dotar recursos necesarios para el normal funcionamiento como uniformes, mantenimiento de equipos, mantenimiento de las unidades de transporte, herramientas, infraestructura e instalaciones en general (preventivo y correctivo).	**Gerencia de Administración**

FORTALECER LOS BOMBEROS VOLUNTARIOS UCV COMO CENTRO DE REFERENCIA NACIONAL				
PERSPECTIVA DE RECURSOS FINANCIEROS				
Objetivos	**Indicadores**	**Metas**	**Programas de Acción**	**Iniciativas**
Desarrollar y diversificar fuentes de financiamientos	Proyectos Ejecutados / Proyectos Planificados	Incursionar como parte de los proyectos que realiza la UCV., así como lograr financiamiento de empresas privadas, como fuente de ingreso para mejorar equipos e instalaciones y propiciar el desarrollo de la investigación a mediano y largo plazo.	• Obtener a través de convenios con empresas públicas y privadas partiendo de la normativa contenida en Ley de responsabilidad social empresarial para el financiamiento de proyectos que generen recursos para atención a la comunidad. • Presentar proyecto para obtener recursos a través de aportes en ciencia, tecnología e innovación, ingresos por la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (Locti).	**Gerencia de Administración**

FORTALECER LOS BOMBEROS VOLUNTARIOS UCV COMO CENTRO DE REFERENCIA NACIONAL				
PERSPECTIVA DE INNOVACIONES Y APRENDIZAJE				
Objetivos	**Indicadores**	**Metas**	**Programas de Acción**	**Iniciativas**
Formar Bomber@s con altas Competencias profesionales para prestar un servicio de calidad	Nº bomberos graduados por año Número de capacitaciones recibidas Anualmente/ Número de voluntarios capacitados	• Graduar un mínimo de 40 bomberos al año. • Prestar 25 servicios como mínimo para graduarse de bombero. • Graduarse con una calificación mínima de 15 puntos.	• Hacer una publicidad agresiva en todos los medios de comunicación para captar el recurso humano. • Realizar un curso de inducción que incluya motivación, liderazgo, toma de decisiones, manejo de muerte, trabajo en equipo, autoestima. • Hacer pasantías hospitalarias, y en otros cuerpos de bomberos para capacitarse en materia de incendio de vegetación y estructura, rescate y materiales peligrosos.	**Gerencia de Talentos Humanos / Gerencia de Educación**

FORTALECER LOS BOMBEROS VOLUNTARIOS UCV COMO CENTRO DE REFERENCIA NACIONAL				
PERSPECTIVA DE INNOVACIONES Y APRENDIZAJE				
Objetivos	**Indicadores**	**Metas**	**Programas de Acción**	**Iniciativas**
Incorporar tecnologías de información y equipos acorde a las necesidades estratégicas	Número de tecnología de información y equipos adquiridos	Compra de una repetidora de mayor cobertura en un año. Comprar 10 radios portátiles en un 6 meses. Comprar un 5 radios base para los vehículos bomberiles en 9 meses. - Adquirir teléfono inteligente con cámara y salida a celular en 2 meses. - Adquirir equipo de videoconferencia para la sala de clases de los bomberos en 3 años. - Darle nuevas herramientas a la pagina web de los bomberos un (1) mes	• Tramitar a través de la partida presupuestaria anual la compra de la repetidora, 5 radios portátiles y 4 radios base. • Tramitar con el departamento de tecnología e información un teléfono inteligente con cámara y un código para salida a celular. • Adquirir a través de donación un equipo de videoconferencia. • Tramitar con ex miembros, especialistas de informática, nuevas herramientas a la pagina web de los bomberos, como las estadísticas en vivo, solicitud de cursos, guardias de prevención, entre otras.	**Primer Comandante/ Gerencia de Administración/ Gerencia de Operaciones**

Mapa Estratégico



Proceso Estratégico	Conceptualización	Alcance	Efecto esperado	Logro	Participantes
Satisfacer al usuario oportunamente	Garantizar un servicio eficiente a la comunidad en materia de emergencias en general	los Bomberos, Comunidad UCV y Comunidad en General	Responder a las necesidades de los ciudadanos mediante un rápido, profesional y humanitario servicio, cumpliendo con el compromiso a través de la prevención, combate y extinción de incendios, servicios de emergencias medicas Pre-Hospitalarias,	• Atención inmediata a las emergencias. • Ser asertivos en los diagnósticos de emergencias y siniestros.	**Gerencia de Operaciones**
Lograr el Reconocimiento de la comunidad UCV y otras universidades	Ser reconocidos como una institución de investigación y docencia en las diversas áreas de la profesión del bombero voluntario.	Todos los Bomberos, Comunidad UCV y Comunidad en General y otras universidades nacionales	Brindar la máxima efectividad y eficiencia en la prevención y atención de eventos adversos, que generan emergencias o desastres en la Universidad Central de Venezuela como en la Capital y otros Estados a Nivel Nacional, para proteger a los habitantes y propiedades del estado	Proyección en la UCV y en otras Universidades a nivel Nacional a mediano plazo.	**Gerencia de Operaciones/ Gerencia de Educación/Gerencia de Prevención e Investigación de Siniestros**
Reclutar, Seleccionar, Desarrollar y Mantener al Talento Humano	Seleccionar entre los los candidatos reclutados adecuados, para ejecutar los servicios, así como instruirlos sistemáticamente en relación a la actividad que desarrollan y lograr su identificación con la misión del cuerpo de bomberos voluntarios.	Estudiantes, Profesores, Personal Administrativo, Técnico y Obrero que pertenezcan a la Comunidad UCV	Determinar el perfil del personal voluntario requerido para elaborar la estrategia de captación, desarrollo y mantenimiento del mismo en función de los objetivos de la organización.	Captar el interés por parte de los estudiantes de la UCV, para ingresar al Cuerpo de bomberos voluntarios, mediante la garantía de una capacitación de excelencia que les permita diversificarse en las distintas especialidades requeridas.	**Gerencia de Talentos Humanos**
Optimizar Eficiencia y Calidad Operativa	Garantizar la capacidad operativa mediante equipos, sistemas informáticos adecuados y una gestión de personal que permita el desarrollo del talento humano para mejorar respuesta al usuario.	Bomberos Voluntarios Universitarios UCV	La conjunción de recursos humanos eficientes y de los medios materiales adecuados, actualizados y específicos, que permitirá el desempeño excelente y, en consecuencia, los mejores resultados para los usuarios de los servicios.	Coordinar y aplicar todas las actividades que fortalezcan y sean necesarias para el Sistema Integrado de Gestión de Calidad	**Gerencia de Operaciones / Gerencia de Talentos Humanos**
Generar, difundir y transferir conocimientos en administración de emergencia y gestión de riesgos	Diseño, implementación y ejecución de programas de mejoramiento ejecutados a través de sistemas de gestión de información, prevención y conocimiento.	Todos los Bomberos, Comunidad UCV y Comunidad en General y otras universidades nacionales	Garantizar que los Bomberos UCV sean reconocidos como Centro de referencia Nacional	Alcanzar a la Comunidad en el Programa Bombero Voluntario para crear en la comunidad una cultura de prevención de eventos adversos y siniestros.	**Gerencia de Educación / Gerencia de Administración/ Gerencia de Prevención e Investigación de Siniestros**
Lograr una sede propia	Adquirir una planta física adecuada, apropiadas a los servicios que prestan los bomberos	Bomberos Voluntarios Universitarios UCV	Adquirir la sede para coadyuvar el efecto esperado para prestar una mejor y mayor atención al usuario	Obtención de la sede	Autoridades de la UCV
Exhortar el incremento de la asignación presupuestaria anual	Obtener recursos presupuestarios que permitan el normal funcionamiento de los CBVUUCV	Bomberos Voluntarios Universitarios UCV	Para optimizar el cumplimiento de la misión de la organización.	Lograr el 100% de los recursos presupuestarios solicitados acorde con los gastos de funcionamiento y operatividad.	**Primer Comandante / Gerente de Administración**
Desarrollar y diversificar fuentes de financiamiento	Incursionar como parte de los proyectos que realiza la UCV., así como lograr financiamiento de empresas privadas, como fuente de ingreso para mejorar equipos e instalaciones y propiciar el desarrollo de la investigación.		Obtener otras fuentes de ingresos para mejorar los incentivos al bombero voluntario, mejorar equipos e instalaciones y propiciar el desarrollo de la investigación.	Lograr a mediano y largo plazo financiamiento de empresas privadas, como fuente de ingreso para mejorar equipos e instalaciones y propiciar el desarrollo de la investigación	**Comandante en Jefe/ Primer Comandante / Gerente de Administración**
Formar bomber@s con altas competencias profesionales para prestar un servicio de calidad	Un bombero con altas competencias profesionales es aquel que tiene alta experiencia en las áreas de medicina prehospitalaria, incendio, rescate, materiales peligrosos.	Bomberos Voluntarios Universitarios UCV	Instruir sistemáticamente al voluntario en relación a la actividad que desarrolla, de forma de entregarle las herramientas necesarias para desempeñarse adecuadamente en busca de la visión y misión.	Bomber@s con altas competencias profesionales para prestar un servicio de calidad	**Gerencia de Educación / Gerencia de Talentos Humanos**
Incorporar tecnologías de	La tecnología de la información y equipos acorde a las	Bomberos	Optimizar eficiencia y calidad	Disponer de tecnologías	**Primer**

Medida	***FORTALECER LOS BOMBEROS UCV COMO CENTRO DE REFERENCIA NACIONAL***	Medida	***FORTALECER LOS BOMBEROS UCV COMO CENTRO DE REFERENCIA NACIONAL***
Finalidad	Prestar un servicio eficiente a la comunidad universitaria en materia de riesgos.	Finalidad	Ser reconocidos como una institución de investigación y docencia en las diversas áreas de la profesión del bombero voluntario.
Está Relacionada con	Optimizar Eficiencia y Calidad Operativa	Está Relacionada con	Generar, Difundir y Transferir conocimientos en Administración de Emergencia y Gestión de Riesgos
Objetivo	*SATISFACER AL USUARIO OPORTUNAMENTE*	Objetivo	*RECONOCIMIENTO DE LA COMUNIDAD UCV Y OTRAS UNIVERSIDADES.*
Fórmula	(tiempo de servicio realizado / tiempo de servicio esperado) * 100	Fórmula	(N° de acuerdos con plan de trabajo vigente/N° de acuerdos suscritos)*100
Frecuencia	Por cada servicio prestado	Frecuencia	Anual
¿Quién Evalúa?	**Gerencia de Investigación y Siniestro/Gerencia de Operaciones**	¿Quién Evalúa?	**Primer Comandante / Gerente de Administración**
Fuentes de Datos	Libro de partes de la Gerencia de Operaciones	Fuentes de Datos	Reconocimientos otorgados por los usuarios.
¿Quién actúa sobre los datos?	**Gerencia de Operaciones /Gerencia de Educación**	¿Quién actúa sobre los datos?	**Primer Comandante / Gerente de Administración**
¿Qué hacen?	La mística de servicio sin esperar recompensa alguna.	¿Qué hacen?	Participación y generación de Congresos, Seminarios, Jornadas dirigidos a la Comunidad.
Notas y comentarios	Responder a las necesidades de los ciudadanos mediante un rápido, profesional y humanitario servicio, cumpliendo con el compromiso a través de la prevención, combate y extinción de incendios, servicios de emergencias medicas Pre-Hospitalarias, rescate, educación a la ciudadanía para la autoprotección, atención de desastres y calamidades públicas, técnicas, sociales, naturales; utilizando suficientemente todos los recursos asignados al comando, para proporcionar el mejor servicio a la comunidad.	Notas y comentarios	Brindar la máxima efectividad y eficiencia en la prevención y atención de eventos adversos, que generan emergencias o desastres en la Universidad Central de Venezuela como en la Capital y otros Estados a Nivel Nacional, para proteger a los habitantes y propiedades del estado
Medida	***FORTALECER LOS BOMBEROS UCV COMO CENTRO DE REFERENCIA NACIONAL***	Medida	***FORTALECER LOS BOMBEROS UCV COMO CENTRO DE REFERENCIA NACIONAL***
Finalidad	Fortalecer la capacidad operativa del Cuerpo de Bomberos mediante equipos, sistemas informáticos adecuados y una gestión de personal que permita el desarrollo del talento humano para mejorar respuesta al usuario.	Finalidad	Buscar la excelencia del bombero a través de la capacitación, diversificando las distintas especialidades requeridas.
Está Relacionada con	Incorporar tecnologías de información acorde a las necesidades estratégicas	Está Relacionada con	Formar bomber@s con altas competencias profesionales para prestar un servicio de calidad.
Objetivo	*OPTIMIZAR EFICIENCIA Y CALIDAD OPERATIVA*	Objetivo	*OPTIMIZAR EFICIENCIA Y CALIDAD OPERATIVA*
Fórmula	N° Casos de emergencias y siniestros atendidos / N°. Total de bomberos	Fórmula	(N° Personal bomberil capacitado /N° Cursos recibidos anualmente.) * 100.
Frecuencia	Semestral	Frecuencia	ANUAL
¿Quién Evalúa?	**Gerencia de Operaciones/ Gerencia de Administración**	¿Quién Evalúa?	**Gerencia de Talentos Humanos/ Gerencia de Operaciones**
Fuentes de Datos	Registro de requisiciones de personal y de equipos tecnológicos solicitados.	Fuentes de Datos	Registro y control del personal.
¿Quién actúa sobre los datos?	**Gerencia de Operaciones/ Gerencia de Administración**	¿Quién actúa sobre los datos?	**Gerencia de Talentos Humanos/ Gerencia de Operaciones**
¿Qué hacen?	Para dar respuesta al usuario, resulta necesario disponer de los servicios más avanzados y eficaces.	¿Qué hacen?	Capacidad proactiva, que permite la resolución de problemas
Notas y comentarios	La conjunción de recursos humanos eficientes y de los medios materiales adecuados, actualizados permitirá, los mejores resultados para los usuarios de los servicios.	Notas y comentarios	La formación es fundamental para complementar y fortalecer el que hacer del personal voluntario tanto en la institución, como en su rol como ciudadano.

Medida	*FORTALECER LOS BOMBEROS UCV COMO CENTRO DE REFERENCIA NACIONAL*	Medida	*FORTALECER LOS BOMBEROS UCV COMO CENTRO DE REFERENCIA NACIONAL*
Finalidad	Escoger entre los postulantes a los candidatos reclutados adecuados, para ejecutar los servicios, así como instruirlos sistemáticamente en relación a la actividad que desarrolla, de forma de entregarle las herramientas necesarias para desempeñarse adecuadamente y lograr su identificación con la misión del cuerpo de bomberos voluntarios.	Finalidad	Reconocimiento de la comunidad UCV y otras Universidades
Está Relacionada con	Optimizar Eficiencia y Calidad Operativa	Está Relacionada con	Generar, difundir y transferir conocimientos en Administración de Emergencia y Gestión de Riesgos.
Objetivo	*RECLUTAR, SELECCIONAR, DESARROLLAR Y MANTENER AL TALENTO HUMANO*	Objetivo	*RECLUTAR, SELECCIONAR, DESARROLLAR Y MANTENER AL TALENTO HUMANO*
Fórmula	(Nº de voluntarios que ingresan a la formación obligatoria / Nº de voluntarios que se mantienen en el cuerpo) * 100.	Fórmula	N° Cursos ofrecidos a la comunidad y otras universidades/ resultados obtenidos en opinión de usuarios.
Frecuencia	Semestral	Frecuencia	Anual
¿Quién Evalúa?	**Gerencia de Talentos Humanos**	¿Quién Evalúa?	**Gerencia de Educación /Gerencia de Talentos Humanos.**
Fuentes de Datos	Registro y control del personal.	Fuentes de Datos	Libro de certificados
¿Quién actúa sobre los datos?	**Gerencia de Talentos Humanos**	¿Quién actúa sobre los datos?	**Gerencia de Educación /Gerencia de Talentos Humanos.**
¿Qué hacen?	Conocer las consecuencias de su desempeño en el cumplimiento de los objetivos globales de la organización.	¿Qué hacen?	Se planifica el adiestramiento con base a la disponibilidad de tiempo del personal para cubrir la necesidad requerida.
Notas y comentarios	Determinar el perfil del personal voluntario requerido para elaborar la estrategia de captación, desarrollo y mantenimiento del mismo en función de los objetivos de la organización.	Notas y comentarios	Ser reconocidos como una institución de investigación y docencia en las diversas áreas de la profesión del bombero.

Medida	**FORTALECER LOS BOMBEROS UCV COMO CENTRO DE REFERENCIA NACIONAL**	**Medida**	**FORTALECER LOS BOMBEROS UCV COMO CENTRO DE REFERENCIA NACIONAL**
Finalidad	Dotar recursos necesarios para la capacitación y el logro de mayores beneficios socioeconómicos para el bombero voluntario.	**Finalidad**	Diseño, implementación y ejecución de programas de mejoramiento ejecutados a través de sistemas de gestión de información, prevención y conocimiento.
Está Relacionada con	Exhortar el incremento de la asignación Presupuestaria anual.	**Está Relacionada con**	Incorporar tecnologías de información acorde a las necesidades estratégicas.
Objetivo	*RECLUTAR, SELECCIONAR, DESARROLLAR Y MANTENER AL TALENTO HUMANO*	**Objetivo**	*GENERAR, DIFUNDIR Y TRANSFERIR CONOCIMIENTOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMERGENCIA Y GESTIÓN DE RIESGOS*
Fórmula	Nº de voluntarios que ingresan a la formación obligatoria + costo por curso y beneficio socioeconómico/ presupuesto anual	**Fórmula**	N° de solicitudes de información e inspección requeridas a través de la plataforma tecnológica /N° de respuestas a esas solicitudes.
Frecuencia	Semestral	**Frecuencia**	Anual
¿Quién Evalúa?	**Gerencia de Talentos Humanos/ Gerencia de Administración**	**¿Quién Evalúa?**	**Gerencia de Educación / Gerencia de Administración/ Gerencia de Prevención e Investigación de Siniestros**
Fuentes de Datos	Registro y control del personal.	**Fuentes de Datos**	Facebook, Twiter, pagina web del Cuerpo de Bomberos .
¿Quién actúa sobre los datos?	**Gerencia de Talentos Humanos/ Gerencia de Administración**	**¿Quién actúa sobre los datos?**	**Gerencia de Educación / Gerencia de Administración/ Gerencia de Prevención e Investigación de Siniestros**
¿Qué hacen?	Conocer los beneficios socioeconómicos que le corresponden como único incentivo considerando su función sin fines de lucro.	**¿Qué hacen?**	Mantener actualizada la pagina web para darle seguimiento a las solicitudes.
Notas y comentarios	La necesidad de incrementar los recursos presupuestarios para mejorar los programas socioeconómicos que satisfagan las necesidades de los voluntarios, como medida para mitigar su función sin fines de lucro.	**Notas y comentarios**	La tecnología acorde a las necesidades estratégicas son aquellas que van a la par con los últimos adelantos producidos en el mundo, en materia de comunicaciones mediante un sistema digitalizado que facilite la labor del bombero.

a	***FORTALECER LOS BOMBEROS UCV COMO CENTRO DE REFERENCIA NACIONAL***	Medida	***FORTALECER LOS BOMBEROS UCV COMO CENTRO DE REFERENCIA NACIONAL***
lad	Estructura Física y Organizativa adecuada, que permita ofrecer un mejor servicio a los usuarios.	Finalidad	LOGRAR UNA SEDE PROPIA
elacionada con		Está Relacionada con	Optimizar Eficiencia y Calidad Académica y Operativa
vo	*LOGRAR UNA SEDE PROPIA.*	Objetivo	*EXHORTAR EL INCREMENTO DE LA ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA ANUAL*
la	Partida Presupuestaria Anual Incrementada – Partida Presupuestaria Actual	Fórmula	Partida Presupuestaria Anual Incrementada – Partida Presupuestaria Actual
encia	Anual	Frecuencia	Anual
n Evalúa?	Comandante en Jefe/Primer Comandante	¿Quién Evalúa?	Primer Comandante / Gerente de Administración
es de Datos	Gerencia de Operaciones	Fuentes de Datos	Gerencia de Operaciones
n actúa sobre los ?	Comandante en Jefe/Primer Comandante/Estado Mayor.	¿Quién actúa sobre los datos?	Gerencia de Administración
hacen?		¿Qué hacen?	Reporte diario de las necesidades de la estación actual.
y comentarios	Estructura Física y Organizativa adecuada, que permita ofrecer un mejor servicio a los usuarios.	Notas y comentarios	Una sede propia tiene que tener una estructura física acorde con el proceso primario y unidades de apoyo de los bomberos.

Medida	***FORTALECER LOS BOMBEROS UCV COMO CENTRO DE REFERENCIA NACIONAL***	Medida	***FORTALECER LOS BOMBEROS UCV COMO CENTRO DE REFERENCIA NACIONAL***
Finalidad	Adquirir equipos y sistemas informáticos adecuados para fortalecer la capacidad operativa del Cuerpo de Bomberos.	Finalidad	Dotar recursos necesarios para la capacitación y el logro de mayores beneficios socioeconómicos para el bombero voluntario.
Está Relacionada con	Optimizar Eficiencia y Calidad Operativa	Está Relacionada con	Reclutar, seleccionar, desarrollar y mantener al Talento Humano.
Objetivo	*EXHORTAR EL INCREMENTO DE LA ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA ANUAL*	Objetivo	*EXHORTAR EL INCREMENTO DE LA ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA ANUAL*
Fórmula	Créditos adicionales obtenidos por vía presupuestaria menos ingresos presupuestarios aprobados.	Fórmula	Créditos adicionales obtenidos por vía presupuestaria menos ingresos presupuestarios aprobados.
Frecuencia	Anual	Frecuencia	Anual
¿Quién Evalúa?	Primer Comandante / Gerente de Administración	¿Quién Evalúa?	Primer Comandante / Gerente de Administración
Fuentes de Datos	Gerencia de Operaciones	Fuentes de Datos	Gerencia de Operaciones
¿Quién actúa sobre los datos?	Gerencia de Administración	¿Quién actúa sobre los datos?	Gerencia de Administración
¿Qué hacen?	Reporte diario de las necesidades de la estación actual.	¿Qué hacen?	Reporte diario de las necesidades para el desarrollo del proceso primario y unidades de apoyo.
Notas y comentarios	Para optimizar el cumplimiento de la misión de la organización.	Notas y comentarios	Para optimizar el cumplimiento de la misión de la organización.

Medida	***FORTALECER LOS BOMBEROS UCV COMO CENTRO DE REFERENCIA NACIONAL***	Medida	***FORTALECER LOS BOMBEROS UCV COMO CENTRO DE REFERENCIA NACIONAL***
Finalidad	Incursionar como parte de los proyectos que realiza la UCV., así como lograr financiamiento de empresas privadas, como fuente de ingreso para mejorar equipos e instalaciones y propiciar el desarrollo de la investigación a mediano y largo plazo.	Finalidad	Satisfacción al Usuario
Está Relacionada con	Optimizar Eficiencia y Calidad Operativa.	Está Relacionada con	Optimizar Eficiencia y Calidad Académica y Operativa
Objetivo	*DESARROLLAR Y DIVERSIFICAR FUENTES DE FINANCIAMIENTO*	Objetivo	*FORMAR BOMBER@S CON ALTAS COMPETENCIAS PROFESIONALES PARA PRESTAR UN SERVICIO DE CALIDAD*
Fórmula	Proyectos Ejecutados / Proyectos Planificados	Fórmula	N° Personal bomberil capacitado /N° Cursos recibidos anualmente.
Frecuencia	Anual	Frecuencia	Anual
¿Quién Evalúa?	**Primer Comandante / Gerente de Administración**	¿Quién Evalúa?	**Gerencia de Talentos Humanos/ Gerencia de Educación**
Fuentes de Datos	**Gerencia de Operaciones**	Fuentes de Datos	Registro y control de desarrollo de competencia.
¿Quién actúa sobre los datos?	**Gerencia de Administración**	¿Quién actúa sobre los datos?	**Gerencia de Talentos Humanos/Gerencia de Educación**
¿Qué hacen?	Reporte diario de las necesidades para el desarrollo del proceso primario y unidades de apoyo.	¿Qué hacen?	Instruir sistemáticamente al voluntario en relación a la actividad que desarrolla, de forma de entregarle las herramientas necesarias para desempeñarse adecuadamente en busca de la misión.
Notas y comentarios	Obtener otras fuentes de ingresos para mejorar los incentivos al bombero voluntario, mejorar equipos e instalaciones y propiciar el desarrollo de la investigación.	Notas y comentarios	Un bombero con altas competencias profesionales es aquel que tiene alta experiencia en las áreas de medicina prehospitalaria, incendio, rescate, materiales peligrosos, entre otras áreas, con rasgos de liderazgo, gerente, visionario y docente.

Medida	***FORTALECER LOS BOMBEROS UCV COMO CENTRO DE REFERENCIA NACIONAL***
Finalidad	Optimizar eficiencia y calidad operativa
Está Relacionada con	Generar, Difundir y Transferir Conocimientos en Administración de Emergencia y Gestión de Riesgos
Objetivo	*INCORPORAR TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN ACORDE A LAS NECESIDADES ESTRATÉGICAS.*
Fórmula	N° Equipos de tecnología de información adquiridos/ N° Equipos de tecnología de información requeridos.
Frecuencia	Anual
¿Quién Evalúa?	**Primer Comandante / Gerente de Administración**
Fuentes de Datos	Gerencia de Operaciones
¿Quién actúa sobre los datos?	**Gerencia de Administración**
¿Qué hacen?	Reporte diario de las necesidades para el desarrollo del proceso primario y unidades de apoyo.
Notas y comentarios	La tecnología acorde a las necesidades estratégicas son aquellas que van a la par con los últimos adelantos producidos en el mundo, en materia de comunicaciones mediante un sistema digitalizado, que facilite la labor del bombero.

Propuesta de comunicación para desarrollar y conocer los planes y estrategias dentro de los Bomberos UCV

Objetivo Estratégico	Acciones en comunicación y promoción	Recursos	Responsables	Fecha	Indicadores de éxito
Desarrollar capacidad de respuestas a la comunidad ante las emergencias	Diseño, ejecución monitoreo y evaluación de estrategias en la UCV, a nivel municipal y nacional	Humanos, Personal Bomberil, medios de comunicación	•Cuerpo de Bomberos Universitarios de la UCV •Autoridades UCV	A corto plazo	Contar con estrategias de comunicación de la UCV (radio, página Web, prensa entre otros)
Mejorar los mecanismos de comunicación en el Cuerpo de Bomberos UCV, la UCV y sus alrededores	•Ejecutar reuniones periódicas en el centro de comunicaciones de la UCV a efecto de definir mecanismos de intercomunicación •Fomentar la organización •Promover el intercambio de experiencia entre la UCV y los Bomberos UCV •Diseñar y ejecutar estrategias de comunicación con los medios de la UCV	•Humanos: Personal Bomberil y Profesionales en el área de la comunicación •Materiales: Radios, Papelería •Financiero: UCV	•Cuerpo de Bomberos Universitarios de la UCV •Autoridades UCV	A corto y mediano plazo	•Mecanismos de comunicación efectiva y oportuna entre las instancias. •Planes de comunicación funcionando eficientemente
Garantizar la sensibilidad financiera de las estrategias comunicacionales mediante alianzas con la UCV y medios privados	•Llevar a cabo una campaña de sensibilización entre la UCV y medios privados •Comprometer el apoyo del sector privado en campañas específicas	•Los necesarios para el relacionamiento con los sectores UCV y privados	•Cuerpo de Bomberos Universitarios de la UCV •Autoridades UCV •Gerentes de los medios en la UCV y privados	A corto y mediano plazo	•Haber gestionado alianzas entre las autoridades de la UCV y el sector privado para el apoyo del diseño y ejecución de estrategias de comunicación en materia de emergencias y riesgos naturales
Garantizar el compromiso de los propietarios de los medios de comunicación en los planes de educación y comunicación de las actividades del Cuerpo de Bomberos de la UCV	•Establecer mecanismos de comunicación con los gerentes de los medios de comunicación •Estimular el buen desempeño de los profesionales de la comunicación •Obtener espacios gratuitos en los medios impresos, radiofónicos y televisivos. •Establecer un archivo actualizado de información	•Un estudio de grabación	•Cuerpo de Bomberos Universitarios de la UCV •Autoridades UCV •Gerentes de los medios en la UCV y privados	A corto y mediano plazo	•Contar con al menos 4 cuñas radiales al día en una radioemisora de cobertura UCV y nacional •Un espacio de 15 minutos semanal en al menos una radio local. •Un suplemento trimestral en un periódico de circulación nacional para dar a conocer los avances del plan de emergencias

Beneficiarios

Esta propuesta beneficiaria a los usuarios internos (120 efectivos) y al usuario externos que son aproximadamente (56.000 personas) que hacen vida y transitan a través de la ciudad universitaria.

Localización física y cobertura espacial.

La localización y cobertura de esta propuesta esta circunscrita a toda el area universitaria y sus parroquias cercanas.

REFERENCIA

Álvarez, C (2007). **Seguridad Integral para la empresa MI.DI. C.A. Trabajo de Grado de Magíster en Recursos Humanos**. Caracas: Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada.

Arias, Fidias (2006). El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. 5ta edición. Caracas. Venezuela: Editorial Episteme.

Blanco, M.; Cárdenas, M.; Díaz, F. y Martínez, A. (2000). **Naturaleza y propósito de la Organización**. Caracas: Universidad José María Vargas.

Calderón, Juan Carlos. (2009). **Procesos de Ascenso Jerarquico del Cuerpo de Bomberos Voluntarios de la UCV**. Caracas: Universidad Simón Bolivar.

Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela [C.B.V.U.U.C.V.]. (1992). **Reglamento de la Orden Disciplina, Estudio, Abnegación**. Caracas: C.B.V.U.U.C.V.

Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela [C.B.V.U.U.C.V.]. (2004). **Reglamento de Guardias**. Caracas: C.B.V.U.U.C.V.

Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela [C.B.V.U.U.C.V.]. (2005a). **Reglamento General del Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela**. Caracas: C.B.V.U.U.C.V.

Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela [C.B.V.U.U.C.V.]. (2005b). **Reglamento sobre Ascensos**. Caracas: C.B.V.U.U.C.V.

Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela [C.B.V.U.U.C.V.]. (2005c). **Reglamento Disciplinario**. Caracas: C.B.V.U.U.C.V.

Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela [C.B.V.U.U.C.V.]. (2006). **Estructura de la Gerencia de Talentos Humanos. Compilación de Funciones**. Caracas: C.B.V.U.U.C.V.

Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela [C.B.V.U.U.C.V.]. (2007a). **Misión, Visión, Valores y Objetivos del Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela**. Caracas: C.B.V.U.U.C.V.

Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela [C.B.V.U.U.C.V.]. (2007b). **Estructura de la Gerencia de Talentos Humanos. Compilación de Funciones**. Caracas: C.B.V.U.U.C.V.

Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela [C.B.V.U.U.C.V.]. (2007c). **Organigrama Estructural del Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela** . Caracas: C.B.V.U.U.C.V.

Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela [C.B.V.U.U.C.V.]. (2009). **Organigrama Estructural del Cuerpo de Bomberos Voluntarios Universitarios de la Universidad Central de Venezuela** . Caracas: C.B.V.U.U.C.V.

Kaplan, R y Norton, D (1996). Cuadro de mando integral. 1era edición. Barcelona. Gestión 2000.

Kaplan, R y Norton, D (2001). Como utilizar el cuadro de mando integral. Para implantar y gestionar su estrategia. 1era edición. Barcelona. Gestión 2000.

Kaplan, R y Norton, D (2004). Mapas estrategicos. 1era edición. Barcelona. Gestión 2000.

Laffee, C. (2002). **Las Boinas Azules: Una Casta Muy Especial. Breve Historia De Los Bomberos Universitarios de la U.C.V**. Caracas: C.B.V.U.U.C.V.

Malagón –Londoño. Galán Morena. Pontón Laverde (2008). ***Administración Hospitalaria.*** Bogota. Colombia: Editorial Panamericana.

Mintzberg, H. (1997). **La Estructuración de las Organizaciones**. Barcelona: Editorial Ariel.

Mota (2006). **Análisis y determinación de estrategias para el grupo Farma basados en el cuadro de mando integral. Trabajo de Grado de Especialista en Gerencia de Proyectos.** Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Oficina de Planificación del Sector Universitario [OPSU]. (2000). **Manual de Cargos Administrativos**. Caracas: Consejo Nacional de Universidades [CNU], Resolución del 12-05-2000, Acta No. 375.

Pereda, G. (2008). **Gerencia Estrategica em Organizaciones de Salud**. 1era Edición. Caracas: Universidad Catolica Andres Bello.

Rajadell, M. (2003). *Creación de Empresas.* (141 Vol.). Barcelona: Edicions UPC.

República Bolivariana de Venezuela. Leyes y Decretos. (1970). **Ley de Universidades**. Caracas: Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, No. 1.429.

República Bolivariana de Venezuela. Leyes y Decretos. (1981). **Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos**. Caracas: Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, No. 2.818

República Bolivariana de Venezuela. Leyes y Decretos. (1999). **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**. Caracas: Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, No. 5.453

República Bolivariana de Venezuela. Leyes y Decretos. (2001). **Decreto con Fuerza de Ley de Los Cuerpos de Bomberos y Bomberas y Administración de Emergencias de Carácter Civil**. Caracas: Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, No. 5.561

Robbins, Sthepen P. (2004). **Comportamiento Organizacional** (10ma ed.). México: Person Educación de México.

Saavedra, I. (1998). **Motivación y comunicación en las relaciones laborales.** Madrid, España: Pirámide, S.A.