

Modelo estratégico de gestión en la prestación de servicios públicos para el Cuerpo de Bomberos de los Municipios Cabimas y Simón Bolívar del Estado Zulia

Diana Urbina¹, Luis López² y Niria Quintero³

*¹Coordinación de Tesorería Alcaldía Municipio Cabimas,
Participante especialización Gerencia Municipal Postgrado Luz Cabimas.
Diana_05_05@hotmail.com*

*²Coordinador de Tránsito y Transporte Alcaldía Municipio Cabimas.
Participante especialización Gerencia Municipal Postgrado Luz Cabimas.
Lopluis@hotmail.com*

³Profesora Núcleo Luz-Col

Resumen

El objetivo fundamental del presente trabajo de investigación es proponer un nuevo modelo de gestión en un organismo público municipal que presta servicios de prevención y protección en los municipios Cabimas y Simón Bolívar como lo es el Cuerpo de Bomberos, basado en los procesos que intervienen en la institución. Primeramente, a través de una breve introducción, se hará un enfoque de lo que es un modelo de gestión, explicando el propósito de la investigación, para seguidamente conocer aspectos fundamentales de la organización. Luego, a manera de simplificar y establecer las tareas que han de llevarse a cabo para la obtención del nuevo modelo de gestión, se utilizará la siguiente metodología dividida en varias fases de trabajo; donde en la primera se describe el diagnóstico de la institución, en la siguiente se redefinen aspectos claves de la organización tales como misión, visión y objetivos, en la tercera se describen los procesos implícitos en el modelo de gestión, para que en la fase siguiente describir los requerimientos necesarios para su implementación, y finalmente en la últi-

ma se implantará el nuevo modelo de gestión en la organización bomberil. Este nuevo modelo de gestión es estratégico, lo cual permite formular y ejecutar políticas de desarrollo referidas a la prestación de los servicios públicos, y así dar respuesta a la realidad que exige el Municipio.

Palabras clave: Modelo de gestión, cuerpo de bomberos, servicio público.

Model Strategic Management in the Delivery of Public Services to the Fire Department of Municipalities Cabimas and Simon Bolivar of the Zulia State

Abstract

The primary objective of this research work is to propose a new model of management in a local government agency that provides preventive and protective services in the municipalities Cabimas and Simon Bolivar as is the Fire Department, based on the processes involved in the institution. First, through a brief introduction, there will be an approach which is a management model, explaining the purpose of the investigation, to know then fundamentals of the organization. Then, by way of simplifying and set tasks to be carried out for obtaining new management model, the following methodology divided into several phases of work, which is described in the first diagnosis of the institution, the following are redefined key aspects of the organization, such as mission, vision and goals, the third describes the processes involved in the management model, to describe the next phase in the requirements needed for its implementation, and finally in the last be implemented by the new management model in the organization bomber. This new model of management is strategic, allowing formulating and implementing development policies relating to the provision of public services, and responding to the reality that requires the municipality.

Key words: Model Management, Fire Department, Public Service.

Introducción

Venezuela ha experimentado en los últimos años un proceso de descentralización político-administrativa, que ha tenido como propósito fundamental, el mejoramiento de los servicios públicos en los organismos nacionales, regionales y locales; dando papel protagónico al ciuda-

dano, el cuál exige más que nunca servicios de calidad que eleven su nivel de vida.

Esta exigencia de la sociedad ha traído como consecuencia, que las entidades de la administración pública hayan tenido que revisar los enfoques previstos en su organigrama funcional; lo cual les da la oportunidad de implantar nuevas culturas y modelos de gestión, con lineamientos estratégicos definidos que buscan elevar los valores de eficiencia, eficacia y calidad, que permitirán tener una administración más operativa, y que satisfagan las necesidades reales de la comunidad.

La gestión es la principal dimensión de una organización, donde debe existir la necesidad permanente de interpretar el entorno, proyectar los cambios en él, y con un modelo de gestión estratégico, poder dar respuestas a la realidad que exige dicho entorno, que les permite formular y ejecutar políticas de desarrollo referidas a la prestación de los servicios públicos (Díaz y col., 1997).

Levy (1989) señala que para interpretar y dirigir el cambio es necesario contar con un esquema de trabajo que se define en un modelo de gestión. Así mismo, expresa que no sólo para cambiar es necesario el modelo, también es importante definirlo con claridad para que la organización tenga un estilo de trabajo en donde las fuerzas de todos se integren. Otro elemento importante a considerar cuando se realiza un modelo es la facilidad para identificar y entender a la organización, y con ello, aprovechar las fortalezas y realizar mejoras en las debilidades de una forma más eficiente, preparándose de manera anticipada para aprovechar las oportunidades y prevenir con antelación los efectos de las amenazas.

Al analizar la situación de los gobiernos locales, "se observa como la combinación de reforma del Estado y la globalización han validado la existencia de gobiernos municipales con mayores competencias y con similares recursos; pero, con diferente evaluación por parte de la población para la cual gestionan. Este contexto, promueve transformaciones en el perfil de los funcionarios, quienes con sus acciones y decisiones generan un impacto social, en el ámbito de sus intereses" (Añez y López, 2001).

El presente trabajo de investigación propone establecer un nuevo modelo de gestión para una organización gubernamental municipal sin fines de lucro, como lo es el Cuerpo de Bomberos de los Municipios Cabimas y Simón Bolívar del Estado Zulia; cuyo objetivo fundamental es in-

tervenir en los casos de calamidades públicas, y en especial en incendios, inundaciones, prevención y protección civil, y en general en toda clase de siniestros que amenacen la vida y el patrimonio de las personas.

Este nuevo modelo de gestión, permitirá ante otras cosas, actualizar la misión, visión y objetivos estratégicos de la institución bomberil, utilizando una metodología apropiada para ello, que conducirá a establecer los indicadores de gestión necesarios para mejorar la función social que realiza en beneficio de toda la comunidad de la ciudad de Cabimas y Simón Bolívar.

Aspectos fundamentales sobre la institución

El Cuerpo de Bomberos de los Municipios Cabimas y Simón Bolívar es un organismo de seguridad, destinado a la prevención, investigación, protección y control de los fenómenos que pongan en peligro la seguridad individual o colectiva de las vidas y bienes de personas naturales y jurídicas que se encuentren dentro de su área de influencia.

Inicia sus operaciones en su sede, Cuartel Central Teniente coronel (B) Ibrahim Ferrer Reyes el día 24 de Julio de 1958 con el nombre de Cuerpo de Bomberos del Distrito Bolívar, con un personal de quince (15) efectivos remunerados y nueve (09) voluntarios adiestrados para el combate de incendio, rescate y primeros auxilios.

Una vez establecida en el año 1990 la nueva división político-territorial en Venezuela, y Cabimas pasa a ser Municipio Autónomo se instituyen los cuerpos de bomberos de Cabimas-Simón Bolívar, Lagunillas y Santa Rita; dando así cumplimiento a la Ley Orgánica de Descentralización, Delimitación y Transferencia de Competencias del Poder Público (LODDT, 1989). A través de todos estos años, han sido varias las personas que han estado encargadas de la Administración de esa institución siendo el Coronel (B) Sanín Barreto desde el año 1993, el que ha asumido la responsabilidad de dirigir la comandancia de la institución bomberil durante las últimas gestiones municipales; contando actualmente con un plantel de 84 efectivos entre hombres y mujeres, considerándose la mejor dotada a nivel regional en cuanto a equipos y capital humano, para atender en forma efectiva y eficaz a la colectividad en general.

El marco jurídico que fundamenta el Régimen Municipal venezolano, está integrado por la normativa contemplada en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela; por las normas que establecen las leyes orgánicas para desarrollar los principios constitucionales, entre ellas la Ley Orgánica del Poder Público Municipal, y por las leyes de los estados que se dictan conforme a las fuentes normativas formales vigentes (Quintero y col, 2006).

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela vigente desde el año 1999; en su artículo 178 establece que "son de la competencia del Municipio, el gobierno y administración de sus intereses y la gestión de las materias que le asignen la Constitución y las leyes nacionales, en cuanto concierne a la vida local, en especial la ordenación y promoción del desarrollo económico y social, la dotación y prestación de los servicios públicos domiciliarios"; donde en el numeral 5 se detalla como materia que conforma esa competencia, la referida a los servicios de prevención y protección.

Por otro lado, los municipios tienen potestad normativa referida a sus competencias y con validez en el ámbito espacial de su división político-territorial; los cuales, son instrumentos jurídicos emanados del mismo municipio tales como: Ordenanzas, resoluciones, acuerdos y decretos; que forman parte integrante de la normativa inmediata que delimita las modalidades de actuación del ente municipal.

La Ley Orgánica del Poder Público Municipal que derogó la anterior Ley de Régimen Municipal desde el año 2005, es fundamental en materia de organización de los municipios y demás entidades locales, que de forma directa e inmediata desarrolla las bases constitucionales en materia municipal, donde en su artículo 56 enumera un conjunto de materias relacionadas con servicios públicos, que contribuyen a satisfacer las necesidades y aspiraciones de la comunidad, estableciéndose como competencia propia del Municipio en el ordinal d, "la protección del ambiente y la cooperación en el saneamiento ambiental, la protección civil y de bomberos".

Así mismo, el Art. 66 de la misma ley, establece que "a los municipios les corresponde la protección y defensa civil, la prevención y extinción de incendios, la prevención y acción inmediata en casos de accidentes naturales o de otra naturaleza, como inundaciones, terremotos, epidemias u otras enfermedades contagiosas, conforme a la ley".

Para que el Municipio pueda cumplir con estas atribuciones impuestas por la Ley, tiene que disponer de recursos humanos, financieros, materiales y gerenciales que le permita emprender acciones para lograr el máximo rendimiento en sus funciones y la prestación de un servicio para beneficio de las comunidades (Quintero y col, 2006).

Para ello, el Art.69 de la Ley Orgánica del Poder Público Municipal indica que " los municipios tienen la potestad para elegir el modo de gestión que consideren más conveniente para el gobierno y administración de sus competencias, pudiendo gestionar por si mismo, o por medio de organismos que dependan jerárquicamente de ellos, también podrán hacerlo mediante formas de descentralización funcional o de servicios, o mediante la creación de empresas públicas municipales de economía exclusiva o de economía mixta".

Como instituto público municipal, el Cuerpo de Bomberos de Cabimas se rige por una ordenanza vigente aprobada en sesión extraordinaria de Cámara Municipal N° 04 de fecha 06 de Febrero de 2002, Gaceta Oficial N° 42, Enero-Febrero-Marzo 2002, la cual en su Art. 1 le da carácter técnico no militar, apolítica que dependerá directamente de la Municipalidad.

Así mismo, en su Art. 2, la ordenanza establece que el Cuerpo de Bomberos se regirá así mismo por los decretos, resoluciones y reglamentos que dicte el Comandante de la Institución, por los instrumentos jurídicos que sancione el Concejo Municipal, y por las normas establecidas dentro del Ordenamiento Jurídico Venezolano que tienen relación con el desempeño de la función bomberil.

Entre esa normativa se tiene el Decreto con Fuerza de Ley de los Cuerpos de Bomberos y Bomberas y Administración de Emergencias de Carácter Civil vigente desde Noviembre del año 2001; el cual en su Art. 1 indica que el objeto de esa ley es "establecer la estructura, competencia, organización, administración y funcionamiento de los Cuerpos de Bomberos y Bomberas y Administración de Emergencias de Carácter Civil, su articulación en el ámbito nacional, estatal y municipal, así como las normas que rigen el ejercicio de la profesión de bombero y bombera, con el fin de garantizar la integridad de los ciudadanos y la protección de los bienes públicos y privados".

Todo lo anteriormente expresado, indica claramente que existe un marco legal bien establecido que permite constituir la estructura, competencias, dirección y funcionamiento del Cuerpo de Bomberos como órgano de seguridad ciudadana, al exclusivo servicio de los intereses del Estado.

Metodología para el nuevo modelo de gestión

El modelo de gestión que se propone para el Cuerpo de Bomberos de los Municipios Cabimas y Simón Bolívar es tipo estratégico; ya que se considera que es el más indicado para interpretar en forma permanente el entorno; proyectar los cambios en el mismo, y así dar respuesta a la realidad que exige dicho entorno, lo cual le va a permitir formular y ejecutar políticas de desarrollo referidas a la prestación del servicio público de protección y prevención.

Este modelo estratégico contiene la noción de una finalidad, del logro de los objetivos y metas concretas en diversos horizontes del tiempo, lo cual da una gran facilidad para identificar y entender a la institución, aprovechar las fortalezas, ejecutar las mejoras en las debilidades de una manera más eficiente, y así satisfacer la demanda de las comunidades en cuanto a la prestación de los servicios públicos.

Para simplificar y establecer las tareas que han de ejecutarse para obtener el nuevo modelo de gestión en la institución bomberil, se utilizará la siguiente metodología dividida en varias fases de trabajo:

Primera Fase: Diagnostico de la Institución

En esta fase, se realizará un análisis detallado de la misión, visión y objetivos de la institución, con la finalidad de identificar cuales son las líneas de acción que se deben seguir para alcanzar los objetivos.

Misión

"Establecer estrategias basadas en la seguridad, prevención y educación con la finalidad de cumplir el objetivo principal del Cuerpo de Bomberos que es: Salvar Vidas y Propiedades".

Visión

"Ser reconocido a nivel municipal y regional como el mejor Cuerpo de Bomberos, con equipos, unidades y personal altamente calificado, consolidando además las relaciones existentes entre el Cuerpo de Bomberos, las Comunidades y las Instituciones públicas y privadas a través de los diferentes programas, con la finalidad de crear cultura de Riesgo y preparar a los habitantes del Municipio para cualquier evento que pudiera presentarse".

Objetivo General

"Contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida del ciudadano cabimense a través de los planes y programas engranados con el gobierno Municipal y Regional".

A continuación, se detalla el análisis FODA que maneja el Cuerpo de Bomberos, de acuerdo al entorno en el cual se desenvuelve en la actualidad.

Fortalezas

- Equipo profesional multidisciplinario, joven e innovador.
- Buena Imagen ante la sociedad.
- Equipo profesional multidisciplinario, joven e innovador.
- Presencia activa en las comunidades a través de programas y acciones.
- Unidades, equipos y herramientas con tecnología de punta.

Oportunidades

- Convenios estratégicos con otras Instituciones y Organismos públicos y privados.
- Apoyo gubernamental a diferentes niveles.
- Mejoramiento profesional actualizado y constante.
- Crecimiento Institucional sustentado.
- Acceso a créditos adicionales.
- Posibilidad de donaciones.
- Alianzas estratégicas.

Debilidades

- Insuficiencia presupuestaria.
- Insuficiencia estructural.
- Insuficiencia de personal.
- Falta de capacidad contractual.
- Descentralización de los servicios.
- Emigración del personal formado en la Institución.

Amenazas

- Recortes presupuestarios.
- Migración de Recursos Humanos.
- Desmotivación del personal.
- Competitividad del Mercado Laboral.
- Situación política del país.

Haciendo un análisis detallado del FODA de la institución bomberil, se puede observar que algunos aspectos considerados como oportunidades, vienen siendo fortalezas para la organización, tales como: Mejoramiento profesional actualizado y constante, así como el crecimiento institucional sustentado. De igual forma, algunos factores considerados como amenazas por la institución, se tratan más bien de debilidades que ella presenta en esos aspectos, como son: Los recortes presupuestarios, la migración de recursos humanos y la desmotivación del personal.

El Cuerpo de Bomberos de Cabimas cuenta en la actualidad con un plantel de 84 empleados entre personal bomberil, administrativo, pensionado y jubilado; los cuales salen al llamado de cada emergencia, sin importar la fecha, hora, día, ni las inclemencias del tiempo; para ellos lo importante es acudir para así de esta forma, lograr su misión, la cual es "salvar vidas y propiedades".

Así mismo, a raíz de la División Político Territorial ocurrida en el año 1990, el Municipio Simón Bolívar ha mantenido una mancomunidad con el Cuerpo de Bomberos de Cabimas, a través de un significativo aporte económico; lo que ha permitido durante más de 15 años atender los casos de emergencia y siniestros que se presenten en la ciudad de Tía Juana y zonas aledañas; de ahí su denominación actual

como Cuerpo de Bomberos de los Municipios Cabimas y Simón Bolívar.

De igual modo, esta institución cuenta en la actualidad con el siguiente equipamiento:

- Siete (7) camionetas de apoyo.
- Un (1) automóvil de apoyo.
- Un (1) camión tipo 350 de apoyo.
- Once (11) ambulancias.
- Cinco (5) camiones bomba apaga fuegos.
- Dos (2) camiones de rescate.
- Una (1) moto sierra.
- Tres (3) bombas de achique de 4".
- Una (1) bomba de achique de 6".
- Catorce (14) metros de manguera de 1½".
- Diez (10) metros de manguera de 2½".
- Seis (6) pistones de 1½".
- Dos (2) pistones de 2½".
- Dos (2) escaleras de incendio de un cuerpo.
- Dos (2) escaleras de incendio de dos cuerpos.

También es importante resaltar, que el actual cuartel de la institución bomberil denominada "Teniente Coronel (B) Ibrahim Ferrer Reyes", es una edificación de vieja data, que ha sido reacondicionada en diversas oportunidades por los gobiernos municipales de turno; la cual para las diversas funciones que realizan dentro de su organigrama estructural, resulta insuficiente para ejecutar más eficientemente su trabajo, siendo ésta una de las razones primordiales de que no labore más personal dentro de la institución.

Segunda fase: Planteamiento de la nueva misión, visión y objetivos estratégicos

El análisis detallado de todo lo planteado en la primera fase, permite tener un mejor conocimiento y entendimiento de la situación actual de la institución; por lo cual, es necesario hacer una descripción de nuevos ob-

jetivos, misión, visión y lineamientos que se deben establecer, para lograr cumplir con las metas para lo cual fue instituido el Cuerpo de Bomberos.

Misión

Después de realizado un análisis a los artículos 1, 2 y 19 de la Ley de los Cuerpos de Bomberos y Bomberas y Administración de Emergencias de Carácter Civil, así como los artículos 1, 3 y 34 de la ordenanza municipal del Cuerpo de Bomberos de Cabimas, se puede decir que la misión que tiene establecida la institución es la más idónea a sus funciones, planteada de la siguiente forma:

"Establecer líneas estratégicas basadas en la prevención, educación y seguridad ciudadana, con la finalidad de cumplir el fundamento de la institución como es: Salvar Vidas y Propiedades".

Visión

A sabiendas del gran potencial humano y tecnológico que posee actualmente el Cuerpo de Bomberos de los Municipios Cabimas y Simón Bolívar, se puede plantear una visión más trascendental de la institución, la cual se puede expresar de la siguiente manera:

"Llegar a ser uno de los principales Cuerpos de Bomberos de Venezuela y Latinoamérica, con un personal integrado y de excelencia profesional en la prestación de un servicio eficiente y de alta calidad, capaz de garantizar el cabal cumplimiento de sus objetivos, a través de la elaboración y ejecución de planes estratégicos y el uso de los mejores equipos y alta tecnología".

Objetivos estratégicos

La implementación de nuevos lineamientos estratégicos en la ejecución de funciones en el Cuerpo de Bomberos de los Municipios Cabimas y Simón Bolívar es uno de los propósitos fundamentales del nuevo modelo estratégico de gestión, ya que actualmente existen unas condiciones de funcionamiento que es necesario tomar en consideración para poder mejorar la eficiencia y calidad del servicio que presta esta institución a la ciudadanía que así lo requiera.

Entre esos objetivos estratégicos se destacan los siguientes:

- Construcción de una Subestación de Bomberos en el Municipio Cabimas.

El Municipio Cabimas, por su ubicación geográfica y con el crecimiento demográfico que experimenta hacia la zona norte, necesita de manera obligatoria y urgente la construcción de una nueva estación de bomberos; ya que la ubicación de la sede actual se hace muy lejana hacia varios sectores o áreas de cobertura, como es el caso de las Parroquias Germán Ríos Linares, Jorge Hernández, Arístides Calvani, el Municipio Simón Bolívar y zonas aledañas a la Nueva Autopista de Occidente (Carretera Lara Zulia), lo que ocasiona que los tiempos de respuestas se hacen largos, sobre todo en las horas pico donde el congestionamiento de las vías hace que la llegada a los eventos sea en algunos casos muy tardía, debiendo resaltar que el tiempo es crucial para salvar una vida.

Por tanto, es prioritario reducir los tiempos de respuesta en estas zonas de riesgos intrínsecos; donde es necesaria la oportuna atención de unidades y personal bomberil para cualquier caso de emergencia que se presente.

- Ampliación de la Estructura física de la sede Central del Cuerpo de Bomberos.

La evolución tanto de las comunidades como de la tecnología, obliga a que el Cuerpo de Bomberos de la ciudad crezca en la misma proporción. En la actualidad para cubrir toda la extensión territorial de los Municipios Cabimas y Simón Bolívar, sólo existe una estación de Bomberos con apenas 100 funcionarios para cubrir todas las áreas, contraviniendo la norma internacional NFPA (NATIONAL FIRE PROTECTION ASOCIATION), que indica que "por cada 1000 habitantes, debe haber un bombero".

Así mismo, es necesario ejecutar una ampliación y remodelación de los espacios físicos de la sede actual, ya que la estructura data de los años 50, cuando la población bomberil era de apenas 20 personas y en la actualidad se le debe brindar espacios confortables y adecuados al personal que labora, tal como lo establece el Art. 4 de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.

Aunado a esto, la puesta en marcha del Instituto Universitario de Tecnología Bomberil en el Municipio Cabimas, el ambulatorio para la comunidad, la escuela de Bomberos Profesionales y el incremento de unidades y equipos; establecen que sea de carácter prioritario la ampliación del área de construcción de la actual sede, para así de esta manera, forta-

lecer los espacios físicos de los actuales departamentos y crear áreas idóneas para el proceso educativo que allí se ofrece.

- Creación de la Unidad de Materiales Peligrosos.

La evolución tecnológica obliga en la actualidad, a tener un mejor conocimiento acerca de las sustancias tóxicas y peligrosas que representan un riesgo inminente tanto para los miembros de la comunidades como al medio ambiente que lo rodea; es por ello, que una de las metas trazadas por el Cuerpo de Bomberos de los Municipios Cabimas y Simón Bolívar es la Creación de la Brigada de Materiales Peligrosos, formando de una manera técnica a los hombres y mujeres que la integrarán, con un pensum de estudios acorde a la realidad y avalado por una institución universitaria como lo es el Instituto Universitario de Tecnología Cabimas.

Con la incorporación de este departamento en el organigrama funcional de la institución, se podría atender con eficiencia y eficacia eventos donde estén involucrados elementos que amenacen la vida de las personas y el medio ambiente; con la puesta en funcionamiento del Complejo Criogénico de Occidente en la Costa Oriental del Lago, se hace imperiosa esta necesidad.

- Adquisición de un Vehículo de elevación tipo Escalera.

La situación de las edificaciones elevadas del Municipio y las instalaciones industriales y petroleras que funcionan en el mismo, crea en las actuales autoridades del Cuerpo de bomberos una inquietud y preocupación de cómo se realizarían las labores de extinción, rescate y salvamento, en caso de presentarse un siniestro de esta naturaleza. Por lo tanto, otra de las estrategias del nuevo modelo de gestión es adquirir la Unidad de Elevación; la cual atendería no solo incendios y rescates estructurales, sino también en aquellas instalaciones industriales dentro o en otros municipios del Estado Zulia, donde la altura o la magnitud de esta, no permita llegar a las unidades convencionales de rescate y extinción.

- Adquisición de un Vehículo para extinción de Incendios tipo Bomba para el Área Operacional del Cuerpo de Bomberos de los Municipios Cabimas y Simón Bolívar.

Es necesario gestionar la compra de una unidad tipo Bomba con capacidad de 6000 litros, que permita la inmediata respuesta en caso de incendios o abastecimientos de otras unidades apaga fuegos.

- Plan de Emergencia Escolar.

Este plan permite la organización de un sistema integral donde se propone fomentar la prevención y atención de emergencias; por tal motivo, la División de Educación del Cuerpo de Bomberos de los Municipios Cabimas y Simón Bolívar, en desarrollo de objetivos, continuará promoviendo la realización de actividades que integren la comunidad estudiantil a esta tarea. La organización escolar y estudiantil constituye la reunión de estrategias y planes de acción que bajo el criterio de prevención, buscan integrar a los jóvenes con su entorno, llámese hogar, colegio, liceo, urbanización, barrio, etc.

- Promociones de Bomberos Profesionales.

El Cuerpo de Bomberos tuvo su raíz en la comunidad, en el pueblo, de allí nació y hacia él es que van dirigidos sus esfuerzos y servicios; es por ello, que la formación del recurso humano se nutre de los jóvenes de la comunidad, que acatan y reciben este apostolado de servicio que es ser bombero. Por lo tanto, la formación de bomberos profesionales debe continuar, donde en los actuales momentos, se está adiestrando la XIII promoción, donde una parte formará parte de los miembros de la institución.

- Programas de atención a las personas de la Tercera Edad.

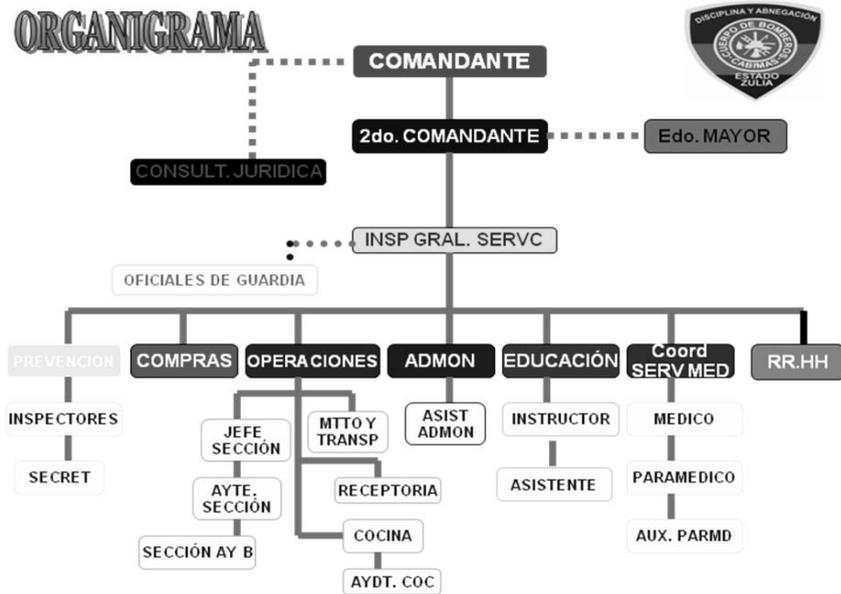
En el Municipio Cabimas, existen tres (3) albergues a las personas de la Tercera Edad; en este sentido, a través del Servicio de Atención Inmediata (SAI), se debe implementar el programa de atención a estas personas, brindándole apoyo médico y asesoría social.

Tercera Fase: Definición y descripción de los procesos

En esta fase del trabajo de investigación, se describen los diversos procesos que han de realizarse en los departamentos o divisiones de la institución de acuerdo a su organigrama funcional, como forma de garantizar su correcto funcionamiento y así alcanzar los objetivos para la cual fue instituida.

Según los artículos 11 al 25 de la ordenanza municipal del Cuerpo de Bomberos de Cabimas, la institución estará conformada por los siguientes departamentos:

Cuadro 1. Organigrama funcional Cuerpo Bomberos Municipios Cabimas y Simón Bolívar



- Comandancia General; la cual tendrá a su cargo todos los departamentos de su estructura organizativa y dirigirá en forma directa los siguientes: Segunda Comandancia, Consultaría Jurídica, Inspectoría General de los Servicios, Recursos Humanos y Administración.
- Segunda Comandancia; considerado como departamento de primer nivel ejecutivo administrativo, la cual asume responsabilidad de Comandancia General temporal o circunstancial.
- Consultoría Jurídica; departamento de primer nivel que revisa, coordina y ejecuta todo lo relacionado con el estudio y solución de los problemas jurídicos que afronte la institución.
- Inspectoría General de los Servicios; departamento de segundo nivel ejecutivo administrativo que establece y coordina programas que permitan una adecuada administración de los equipos y recursos materiales necesarios para el cumplimiento de las actividades propias de la institución.

- Jefatura de Recursos Humanos; la cual tiene entre sus atribuciones: Elaborar sistema de administración de personal; tramitar todo lo relacionado con el reclutamiento, selección, clasificación, movimientos, remuneración, vacaciones, evaluación, renunciaciones, fallecimientos, remoción, despidos, pensión, jubilación, registro y control de necesidades de adiestramiento del personal; realizar permanentes estudios e investigaciones para conocer las necesidades de la institución en el área de adiestramiento del personal; promover el mejoramiento, bienestar y desarrollo del personal al servicio de la institución; formular incentivos y políticas de motivación para que el personal labore en un clima organizacional armónico y proactivo.
- Departamento de Operaciones de Combate; unidad operativa de primer nivel encargada de planificar, coordinar y desarrollar los programas necesarios para una efectiva actuación en el área operativa.
- Departamento de Prevención e Investigación; unidad de primer nivel encargada de dirigir y ejecutar tanto planes como programas de prevención, investigación y protección contra incendios y otros siniestros que se sucedan en la jurisdicción del Municipio.
- Departamento de Medicina de Emergencia; unidad de línea de primer nivel encargada de coordinar, dirigir y controlar todo lo relacionado con la atención, tratamiento y traslado de peatones.
- Departamento de Transporte; unidad de línea de primer nivel encargada de realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de las unidades que pertenecen a la institución, adquisición de repuestos, accesorios, combustible y lubricantes.
- Departamento de Educación; encargado del adiestramiento y capacitación del personal de la institución, así mismo, tiene a su cargo la escuela de formación de Bomberos Profesionales del Municipio Cabimas.
- Departamento de Resguardo y Mantenimiento de Bienes; encargado del mantenimiento de los bienes muebles e inmuebles de la institución, así como por el buen funcionamiento de las unidades y equipos.
- Departamento de Administración; unidad de primer nivel encargada de coordinar, dirigir y supervisar todo lo relacionado a la admi-

nistración de bienes y dinero que conforman el presupuesto de la institución.

- Estado Mayor del Cuerpo de Bomberos; órgano de carácter consultivo adscrito a la Segunda Comandancia e integrado por los oficiales y suboficiales designados por la Comandancia General y presidida por el Segundo Comandante.

Todos estos departamentos están en pleno funcionamiento, debiéndose de cumplir en ellos, todos los procesos necesarios para garantizar el alcance de los objetivos y metas que constituyen el modelo estratégico de gestión municipal.

Cuarta fase: Planteamiento de los requerimientos del nuevo modelo de gestión

Es necesario definir de forma clara y precisa todo lo relacionado con las normas y procedimientos que se han de realizar en la institución, de manera que no quede ningún vacío en el diseño de la organización. Al establecer y hacer cumplir de forma clara y precisa las normas y procedimientos a seguir por la institución, se garantizará un buen desempeño del funcionamiento de la misma.

La institución bomberil cuenta con bienes tangibles, tales como: Infraestructura (edificio sede) y herramientas computacionales (computadores, servicio de impresión, conexión a la red interna, conexión a Internet); así como Bienes intangibles, consistente en sistemas desarrollados y comprados.

En lo que respecta al Departamento de Inspectoría General de los Servicios, la misma cuenta con unidades y equipos de última tecnología que permite ofrecer un servicio de óptima calidad a la ciudadanía que así lo requiera. Sin embargo, este departamento requiere de la dotación de algunos equipos y materiales muy necesarios para dar respuesta inmediata, en casos que se presenten eventos lluviosos intensos con vientos fuertes como usualmente ocurren en el Municipio Cabimas. Estos equipos y materiales son los siguientes:

- Diez (10) bombas de achique de 4" y 6" para atención de inundaciones.
- Diez (10) moto sierras para el corte de árboles frondosos derribados por vientos.

- Cuarenta (40) metros de manguera de 1½".
- Veinte (20) metros de manguera de 2½".
- Dieciséis (16) pistones de 1½".
- Dieciséis (16) pistones de 2½".
- Cinco (5) escaleras de incendio de un cuerpo.
- Cinco (5) escaleras de incendio de dos cuerpos.
- Una piscina portátil de 6000 litros para aprovisionamiento de las unidades.

Así mismo, el Departamento de Medicina de Emergencia debe reforzar la atención pre hospitalaria a los ciudadanos del Municipio, entendiéndose según lo indica el artículo 6 de la Ley de los Cuerpos de Bomberos y Bomberas y Administración de Emergencias de Carácter Civil vigente como "atención pre hospitalaria a la realización de actos encaminados a proteger la vida de las personas, lo cual incluye la atención y estabilización del paciente en el lugar de ocurrencia de la emergencia hasta su llegada al centro de asistencia médica".

Para ello, el Departamento de Transporte de la institución debe realizar periódicos mantenimientos preventivos y correctivos, utilizando los correspondientes manuales que van a garantizar el cabal funcionamiento de las unidades de rescate y ambulancias en el momento que se necesitan para las emergencias requeridas.

De igual manera, la Jefatura de Recursos Humanos debe desarrollar políticas tendientes al fortalecimiento institucional, a través del adiestramiento constante y mejoramiento profesional del personal de los diferentes departamentos; así como, hacer un fiel seguimiento al tiempo de ascensos a los oficiales y suboficiales que prestan servicio dentro de la institución.

El Departamento de Prevención e Investigación debe realizar actividades de planificación, desarrollo e investigación en áreas científicas y técnicas de bomberos, dirigidas a fortalecer la seguridad en materia de prevención y protección contra incendios y otros siniestros; así como, instruir a la ciudadanía en los procedimientos de esta materia y en la preparación de la comunidad para enfrentar emergencias o desastres.

La Comandancia General tiene un papel fundamental en el desarrollo del modelo estratégico de gestión, ya que debe continuar con el titánico trabajo de presentar los proyectos pendientes antes los entes gubernamentales, con la finalidad de conseguir los financiamientos de los mismos a través de vías como el Fondo Intergubernamental para la Descentralización (FIDES) y la Ley de Asignaciones Económicas Especiales (LAEE). Así mismo, esta dependencia debe elaborar una serie de documentos que garantizan un cabal funcionamiento de la institución tales como: Plan operativo (Anual), Políticas de promoción, divulgación y relaciones institucionales, memoria y cuenta de la institución, informe anual de auditoria externa, entre otros.

Quinta fase: Implantación del nuevo modelo de gestión en la institución bomberil

Una vez realizado el diseño del modelo de gestión, es necesario implantarlo en el Cuerpo de Bomberos de los Municipios Cabimas y Simón Bolívar. En esta fase, deben establecerse las nuevas políticas y nuevos lineamientos establecidos en la Segunda Fase. Adicionalmente, debe realizarse el adiestramiento constante y mejoramiento profesional de las personas que desempeñan funciones en la institución según los perfiles establecidos para cada uno de los cargos. Finalmente, en esta fase es necesario un cronograma de las diferentes actividades para implantar el modelo. El cronograma debe considerar reuniones de grupo, presentación del modelo, preparación de los aspectos legales, entre otros.

Conclusiones

Las expectativas esperadas por la implantación de un modelo estratégico de gestión en una organización municipal como el Cuerpo de Bomberos de los Municipios Cabimas y Simón Bolívar, está orientado en hacer más pertinente las acciones de la misma con su entorno, efectuando en una forma eficaz y eficiente sus actividades, garantizando que ellas tengan un impacto real en el ambiente en que se mueve.

Los lineamientos estratégicos propuestos en este trabajo de investigación, integrarán aun más a la institución con la comunidad; la cual se siente muy satisfecha con la labor humanitaria y social emprendida por

los bomberos, considerando a la organización como una de las más eficientes a nivel municipal.

Una revisión de la actual matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución, descubriría con más facilidad las ventajas y desventajas que ésta presenta, así como el entorno que lo rodea; obteniéndose las acciones y procedimientos que debe seguir el organismo municipal, con el fin de lograr los objetivos planteados.

La construcción de la nueva subestación y la remodelación de la sede actual, le darán un carácter más dinámico a la institución bomberil, para de esta manera, los procesos que engloba su funcionamiento se cumplan a cabalidad, y se de un tiempo de respuesta menor a la comunidad, en aquellos momentos que se presenten emergencias en el Municipio Cabimas y sus zonas aledañas.

El fortalecimiento institucional del Cuerpo de Bomberos de los Municipios Cabimas y Simón Bolívar a través del modelo estratégico de gestión propuesto, servirá como base para que otras dependencias tomen la iniciativa de ejecutarlo, y así gozar de instituciones municipales con un alto nivel de gestión, adaptada a la realidad de las comunidades.

Referencias bibliográficas

- Aguilar, J., Aguirre, I., Morante, W. y Espinoza, Y. (2001). **Metodología para la elaboración de un modelo de gestión en una institución pública.** Caso Fundacite - Mérida Mérida, 2001.
- Añez, C., López, A. (2001). Clientelismo Político y Recursos Humanos en la Alcaldía del Municipio Maracaibo. **Revista Gaceta Laboral.** Vol. 2, N° 2, Maracaibo, Zulia.
- Asamblea Nacional Constituyente (1999). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, **Gaceta Oficial** N° 36860 del 30-12, Caracas -Venezuela.
- Asamblea Nacional (2001). Ley de los Cuerpos de Bomberos y Bomberas y Administración de Emergencias de Carácter Civil, **Gaceta Oficial Extraordinario** N° 5561 del 08-11, Caracas -Venezuela.
- Asamblea Nacional (2005). Ley Orgánica del Poder Público Municipal, **Gaceta Oficial** N° 38.204 del 08-05, Caracas -Venezuela.
- Asamblea Nacional (2005). Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, **Gaceta Oficial Extraordinario** N° 38236 del 26-07, Caracas -Venezuela

- Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado (2004). **Modelo de Gestión de la Calidad del Postgrado y el Doctorado** (Documento en línea). Disponible en: <http://www.aneca.es> (Consulta: 20-5-2007).
- Concejo Municipal de Cabimas (2002). Ordenanza del Cuerpo de Bomberos del Municipio Cabimas, Sesión Extraordinaria, **Gaceta** N° 42 del 06-02, Cabimas, Zulia.
- Congreso República Venezuela (1989). Ley Orgánica de Descentralización, Delimitación y Transferencia de Competencias del Poder Público, **Gaceta Oficial** N° 4153 del 28-12, Caracas -Venezuela.
- Díaz N., Fernández M., López J., Mato M., Oliva R., Santamaría J., Souza J., Valle Lima S. (1997). **Gestión Estratégica del cambio institucional, Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional (ISNAR)**. Fascículo 5 de la Serie Capacitación en Planificación, Seguimiento y Evaluación para la Administración de la Investigación Agropecuaria. Quito, Ecuador.
- Franco R. (1997). **Reflexiones Contables. Teoría, Educación y Moral**, Segunda Edición, Tipografía y Litografía Atenas Ltda., Armenia-Colombia.
- National Fire Protection Association (2006). Normas Internacionales NFPA (Documento en línea). Disponible en: <http://www.nfpa.org> (Consulta: 24-2-2008).
- Levy, A. (1989). **El Cómo y el Porqué. Un camino hacia el desarrollo empresario**, Grupo Editorial Norma, Buenos Aires, Argentina.
- Quintero, N., Ávila M. (2005). Calidad del Servicio en la Gestión Municipal de la Costa Oriental del Lago de Maracaibo, Período 1998-2000. Caso: Aseo Urbano y Domiciliario, **Revista Formación Gerencial**, Año 5, N° 1, Mayo, Cabimas-Zulia.