



**UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO
DIRECCIÓN DE SEGURIDAD INTEGRAL**

**PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
PARA LA DIRECCIÓN DE SEGURIDAD INTEGRAL**

INFORME EJECUTIVO

Mayo 2008



Tabla de contenido

I.	INTRODUCCIÓN	4
II.	ANTECEDENTES	4
III.	PLAN DE TRABAJO.....	5
	Fase I Definición de la Orientación	5
	1. Definición de la Misión, Visión y Objetivos Generales.....	5
	Fase 2. Diagnóstico funcional.....	6
	2. Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades).....	6
	3. Análisis Externo (Oportunidades y Amenazas)	6
	Fase 3.- Diseño y Plan de Implantación	7
	4. Formulación de Estrategias	7
	5. Identificación de los Procesos	7
	6. Diseño de la Estructura Organizativa	8
	7. Diseño de acciones de mejora	8
	8. Plan de Implantación	8
IV.	RESULTADOS PRINCIPALES.....	9
	1. Orientación Estratégica	9
	MISIÓN.....	9
	VISIÓN.....	9
	OBJETIVOS GENERALES.....	10
	2. Mapa de Procesos.....	11
	• General.....	11
	• Procesos Medulares.....	12
	3. Manual de Organización.....	13
	3.1. Políticas Generales en Seguridad Industrial de la USB.....	13
	3.2. Estructura	15
	3.3. Organigrama Estructural	16
	• Actual.....	16
	• Propuesto	17



3.4.	Organigrama de Posición	18
•	Meta	18
•	Capital Humano Meta	19
•	Corto plazo	20
•	Capital Humano Corto Plazo	21
4.	Requerimientos de Infraestructura y Recursos Tecnológicos.....	22



I. INTRODUCCIÓN

El Vicerrectorado Administrativo de la Universidad Simón Bolívar (USB) viene adelantando una iniciativa orientada a ordenar y mejorar el desempeño de las unidades bajo su control, respondiendo al Objetivo Estratégico 2 en su aparte 2.2 en el Lineamiento No 1 del Plan de Gestión 2005 - 2009. En tal sentido ya fueron aprobados cambios en la Dirección de Planta Física y la Dirección de Recursos Humanos que ahora se encuentran en fase de implantación y seguimiento. En el primer trimestre del año 2007 se inició el análisis de las Direcciones de Servicios y Seguridad Integral. En este informe se presentan los resultados principales del estudio desarrollado en la Dirección de Seguridad Integral (DSI).

II. ANTECEDENTES

La unidad de seguridad en la Universidad Simón Bolívar evolucionó de ser un departamento adscrito a la Dirección de Servicios, a convertirse formalmente en una dirección, actualmente adscrita al Vicerrectorado Administrativo, reflejando un reconocimiento a la importancia de sus objetivos y funciones.

Esta transformación, ya desde su propia gestación y aprobación en el 2001, fue incompleta e insuficiente. Por ejemplo, se crearon programas en vez de departamentos que de alguna manera le resta trascendencia y robustez, se le asignó personal limitado tanto en cantidad como en pericias y no se le dotó de los recursos materiales y tecnológicos suficientes para desarrollar a cabalidad sus actividades. Aún con estas restricciones, la DSI ha podido prestar servicios que podrían calificarse de adecuados en algunas de las áreas bajo su competencia, muy en particular, en la que se refiere a la seguridad de personas, bienes e instalaciones. Sin embargo la comunidad universitaria percibe fallas en la cobertura de la protección y en la capacidad de respuesta inmediata ante sus demandas, posiblemente muy influenciado por el clima general del país y por los



cambios que podrían producirse en el mediano plazo en la dinámica universitaria.

La otra área medular de la Seguridad Integral, que tiene que ver con la seguridad laboral, la higiene ocupacional y la conservación del medio ambiente, ha tenido muy poco desarrollo por las razones que ya se han enumerado: poca entidad organizativa y limitación de recursos humanos y materiales. Cabe destacar que este es un aspecto que requiere máxima atención, no solo por la responsabilidad ética que toda Institución debe tener por las personas que laboran en ella, sino también porque existe un marco legal de obligatorio cumplimiento en la materia.

Es como respuesta a la problemática planteada que se inicia el análisis integral de la DSI, orientado a mejorar la calidad y el alcance de su funcionamiento.

III. PLAN DE TRABAJO

Los síntomas fácilmente perceptibles en el desempeño de la DSI hacen incuestionable la necesidad de aplicar cambios, pero es mucho menos evidente cuales deberían ser estos correctivos. Para cubrir esa brecha se diseñó y se ha estado desarrollando el siguiente Plan de Trabajo:

Fase I Definición de la Orientación

1. Definición de la Misión, Visión y Objetivos Generales

Ninguna organización puede tener éxito en su gestión si no tiene absolutamente clara su orientación básica, definida como Misión, Visión y Objetivos Generales. Aunque a veces algunos de estos elementos son tácitos, la complejidad y dinamismo de la realidad actual exigen cada vez más hacerlos explícitos y compartidos por todos.

En este paso se revisará, actualizará y validará la Misión, Visión y Objetivos Generales de la organización, para que sirva como foco permanente de referencia en el resto de las actividades del análisis y de la gestión.



Fase 2. Diagnóstico funcional

2. Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades)

El desempeño de una organización está fuertemente condicionado a sus capacidades propias. El conocimiento explícito de aquellos aspectos en los que sostenidamente se obtienen resultados exitosos (fortalezas: en qué somos buenos) y aquellos otros que usualmente representan la mayoría de las fallas y problemas (debilidades: en qué no tanto), resulta muy esclarecedor y es clave para diseñar las acciones orientadas a superar los puntos débiles.

.

3. Análisis Externo (Oportunidades y Amenazas)

Pero una organización no opera aislada y existen factores externos sobre los cuales se tiene poco o ningún control pero que afectan su desempeño. Estas situaciones deben identificarse y debe determinarse su incertidumbre y consecuencias en el funcionamiento de la unidad. Estos efectos pueden ser una amenaza de no neutralizarse tendrá efectos nocivos o, por otra parte, representan una oportunidad que si es aprovechada tendrá u impacto positivo.

El seguimiento continuo de los factores externos permite detectar en forma temprana la evolución de su comportamiento y anticiparse a las consecuencias.

.



Fase 3.- Diseño y Plan de Implantación

4. Formulación de Estrategias

Las estrategias constituyen la guía de acción y responden tanto a las características propias de cada organización, como a las condicionantes que impone el entorno. Definen el camino que debe seguirse para alcanzar los objetivos.

Combinando el Análisis Interno de Fortalezas y Debilidades con el Análisis Externo de Oportunidades y Amenazas se obtiene una herramienta poderosa para diseñar estrategias que se basen en los puntos fuertes para aprovechar las oportunidades y minimizar los efectos de las amenazas o a reforzar los puntos débiles que no permiten materializar las opciones de mejora o que exponen a una situación de riesgo.

5. Identificación de los Procesos

Alcanzar los Objetivos Generales y, eventualmente la Visión, requiere la realización de un conjunto de actividades o acciones que pueden ser conceptualizadas como procesos que, a partir de una o varias entradas de información o materiales y utilizando recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos) entregan o dan lugar a una o varias salidas de materiales (productos), servicios o información con un valor agregado.

Esta actividad persigue construir un Mapa de Procesos, que no es otra cosa que una representación gráfica en la que se muestra los procesos críticos o medulares de la organización, la interdependencia entre ellos y la relación con otras unidades. Los procesos usualmente rebasan los límites de la estructura organizacional y es importante tener clara la manera como la consecución de los objetivos de la Dirección, pueden verse afectados por otras unidades.



Los procesos pueden ser Estratégicos o de Gobierno, que como su nombre lo indica, están asociados a la dirección y coordinación de las actividades de la organización; Medulares, Claves o Esenciales directamente relacionados con la razón de ser de la unidad; de Apoyo, actividades complementarias que se necesitan para el correcto funcionamiento de todos los procesos.

Este desarrollo se enfocará bajo la perspectiva del “deber ser” y no de lo existente.

6. Diseño de la Estructura Organizativa

La estructura organizativa define el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las actividades que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre ellas. También puede entenderse como el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y a la vez, lograr la coordinación efectiva de las mismas. El organigrama es una representación esquemática de esta estructura.

Con base en el mapa de procesos general, se procede al diseño de la estructura organizativa y del organigrama de posición.

7. Diseño de acciones de mejora

En función de la Orientación y el Diagnóstico se determinan otras acciones específicas que harían más efectiva la gestión de la DSI. La naturaleza de las acciones requeridas dependerá del área sobre la que debe actuarse. Pueden implicar la definición o modificación de un procedimiento, mejorar la relación con otras unidades, incorporación de más y mejores recursos materiales, diseño de programas de adiestramiento, entre otros.

8. Plan de Implantación

Especifica la manera como irán traduciéndose en realidad las acciones de mejora acordadas. En el Plan se indican las aprobaciones necesarias, los



recursos requeridos (humanos y financieros entre otros) y el cronograma de ejecución.

IV. RESULTADOS PRINCIPALES

1. Orientación Estratégica

En vista que no existía ninguna Misión y Visión que pudiese considerarse válida, se realizó un proceso estructurado para la formulación de la misión y la visión.

MISIÓN

Somos un equipo multidisciplinario que tiene como misión apoyar las actividades medulares de la Institución, velando por la integridad física y emocional de la comunidad, el resguardo de sus bienes e instalaciones y la conservación del ambiente. Nuestras acciones se orientan a brindar un clima sano y seguro para el desenvolvimiento de las actividades de la comunidad universitaria, utilizando las herramientas tecnológicas adecuadas, favoreciendo las tareas preventivas y dando respuesta inmediata.

VISIÓN

La comunidad universitaria se siente y está segura. Sabe que un equipo de personas altamente capacitado y apoyado con tecnología avanzada, está siempre velando cuando transita, estudia o trabaja en las instalaciones de la universidad y que sus necesidades serán atendidas rápida y efectivamente. La conciencia del papel que cada cual tiene en los temas de seguridad, higiene y medio ambiente, está presente en todas y cada una de las actividades desarrolladas y se traduce en el cumplimiento responsable de leyes, normas y recomendaciones.



Las características excepcionales de la gestión de Seguridad Integral en la USB, la ha hecho convertirse en modelo a seguir por las organizaciones de todo el país.

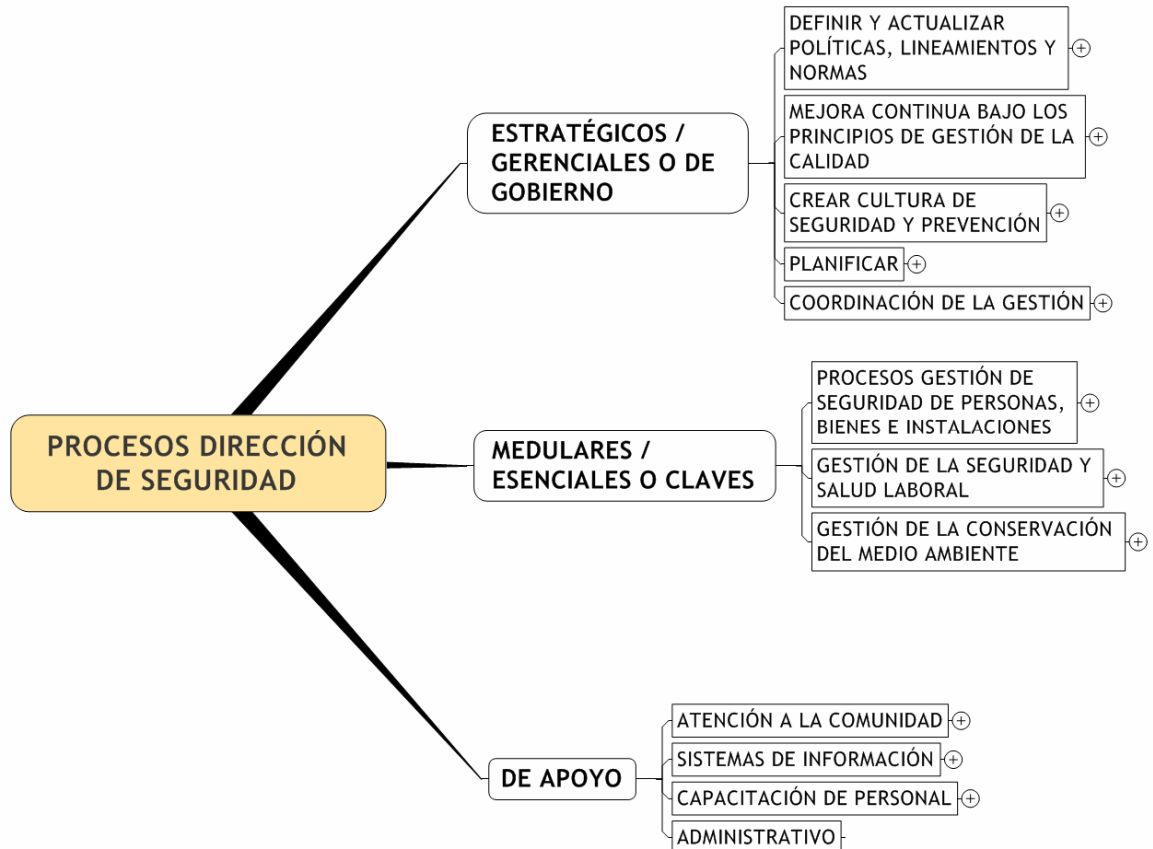
OBJETIVOS GENERALES

1. Planificar, coordinar y ejecutar las acciones pertinentes en el ámbito de seguridad integral para apoyar las actividades medulares de la institución.
2. Velar por la seguridad física de las personas y la protección de los bienes personales e institucionales.
3. Dirigir a las diferentes dependencias de la universidad en materia de Seguridad, Higiene y Ambiente a fin de garantizar que las condiciones ambientales y laborales estén acordes a las normativas.
4. Velar por el cumplimiento de las normas en Seguridad Integral.
5. Asesorar a las autoridades y a todas las dependencias de la institución en materia de Seguridad Integral.
6. Crear cultura de seguridad y prevención en la comunidad universitaria.
7. Mantener un equipo humano capacitado.
8. Facilitar la tecnología acorde con las necesidades de Seguridad Integral de la USB
9. Desarrollar el Plan Estratégico de la DSI.



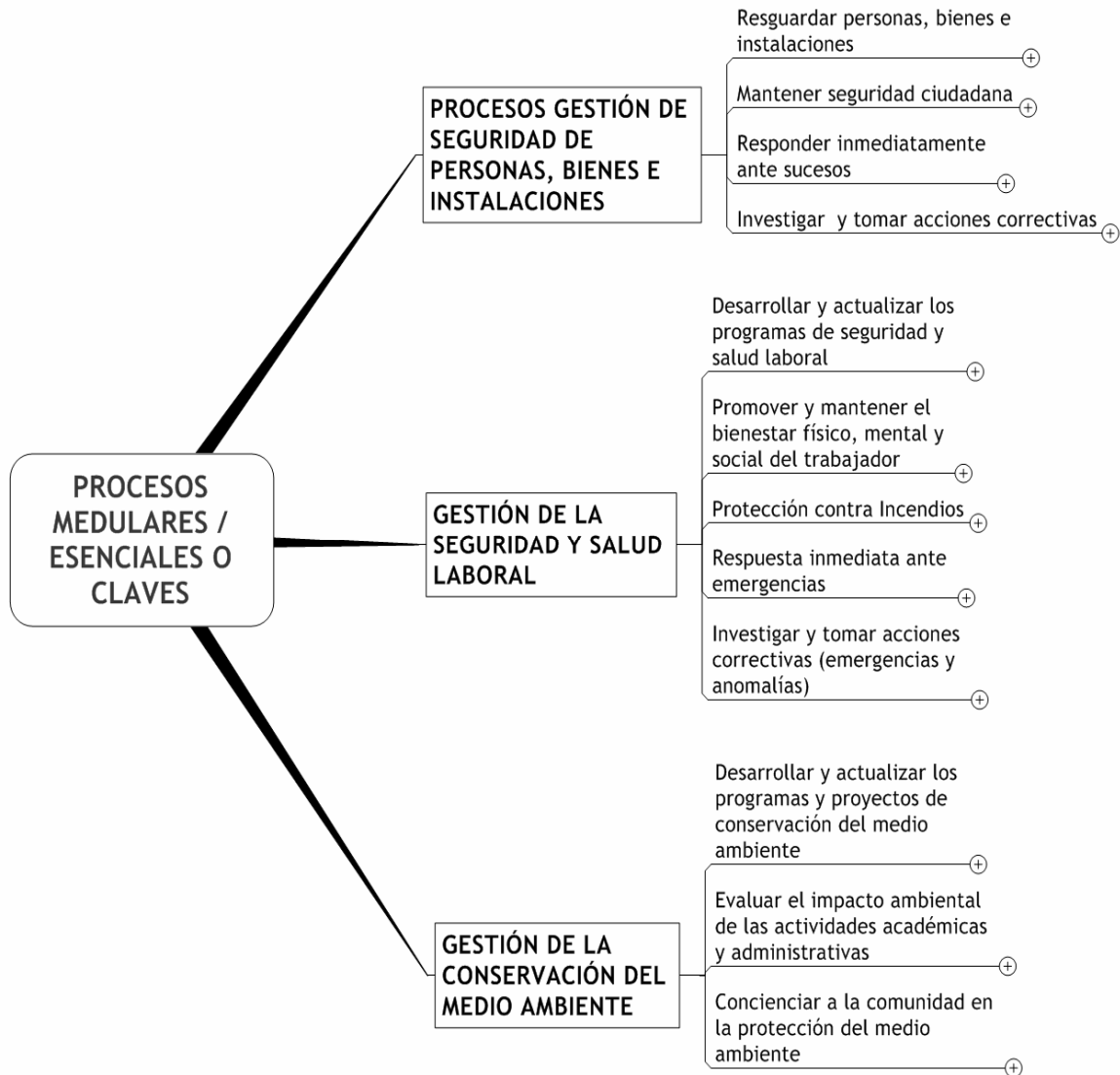
2. Mapa de Procesos

- General





- **Procesos_Medulares**





3. Manual de Organización

Con el apoyo de la Dirección de Ingeniería de Información (DII) se elaboró el Manual de Organización que contiene los siguientes elementos:

- Misión, Visión y Objetivos de la Dirección de Seguridad Integral.
- Políticas Generales en Seguridad Industrial de la USB.
- Estructura, Organigrama Estructural y Organigrama de Posición.
- Objetivo y Funciones de cada unidad organizativa de la DSI.

Como la Misión, Visión y Objetivos ya fueron presentados anteriormente, en esta sección se incluirán sólo los aspectos más importantes de los otros puntos.

3.1. Políticas Generales en Seguridad Integral de la USB

La Seguridad Integral toca aspectos muy sensibles de la actividad universitaria que pueden tener consecuencias Institucionales y legales de mucha repercusión. La Universidad debe establecer unas normas que rijan la conducta de la Institución en esta materia. A tal efecto se presentan para su consideración las siguientes Políticas Generales:

1. Para la Universidad Simón Bolívar se entiende como Seguridad Integral la:

- Seguridad de personas
- Seguridad de bienes e instalaciones
- Conservación del medio ambiente
- Seguridad industrial y laboral
- Salud e higiene ocupacional.
- Prevención y combate de incendios
- Atención de emergencias en las áreas anteriormente nombradas



-
2. No se permitirá la ejecución de ningún trabajo sin que este cumpla con las disposiciones de seguridad, salud y ambiente por muy importante o urgente que sea.
 3. La seguridad de las personas, bienes e instalaciones, la seguridad industrial, la protección ambiental y la salud ocupacional son parte integral de la responsabilidad supervisora en toda la estructura organizativa de la USB y son elementos importantes en la toma de decisiones académicas, administrativas y operacionales.
 4. Existen puestos de trabajo para los cuales el conocimiento de las prácticas seguras es condición de empleo y contratación. La DSI es la encargada tanto de establecerlos como de evaluar la pericia de los candidatos potenciales en cuanto a este requisito.
 5. El adiestramiento y la capacitación de la comunidad universitaria son la base para mejorar en forma continua los procedimientos, la seguridad de los mismos y su relación con el medio ambiente.
 6. La DSI define y hace cumplir las Normas y Procedimientos de la USB en materia de Seguridad Integral.
 7. Todas las situaciones irregulares relacionadas con la Seguridad Integral, tanto personales como institucionales, deben ser reportadas lo más pronto posible a la DSI, que es la única con capacidad y potestad de coordinar la aplicación de los procedimientos para atenderlas.



8. La DSI tiene autoridad para ingresar a cualquier espacio o dependencia de la Institución cuando lo considere necesario.
9. La DSI mantendrá informada a la comunidad sobre los hechos ocurridos en materia de seguridad industrial.

3.2. Estructura

El diseño de la estructura organizativa debe tomar en cuenta múltiples factores: algunos de carácter técnico como las características de las actividades a realizar (especialización, agrupación, normalización), o la autoridad o jerarquía (unidad de mando, delegación, descentralización), pero también debe considerarse aspectos del sistema humano (motivación, participación, trabajo en equipo) o del sistema cultural o político (valores, ideas, fuerzas e influencias) dentro del cual se desenvuelve. La estructura organizativa propuesta incorpora todos estos elementos identificados en el estudio mediante el análisis de procesos y los análisis interno y externo.

Por las características de las funciones inherentes, la estructura de la DSI responde a un esquema jerárquico convencional, aunque se anticipan operaciones conjuntas que involucren a varias de las unidades adscritas y que serán coordinadas por el Consejo Asesor.

Los Programas existentes en la estructura actual se convierten en departamento dado la complejidad, la dimensión y la responsabilidad de sus funciones. Adicionalmente se añaden nuevas unidades para equilibrar las tareas o para realizar actividades que son clave pero que actualmente no se desarrollan o las ejecuta otra dependencia de la Universidad. Como ejemplo de esta última situación, puede mencionarse el servicio de identificación de los miembros de la comunidad



universitaria. Actualmente el proceso lo realiza principalmente la DII (foto y carga de datos) aunque también participa la Dirección de Servicios que hace la captura de la huella. Sin embargo la DSI es la más interesada en mantener actualizada la información de identificación y por tanto ya ha acordado con las otras unidades involucradas la transferencia de estas funciones, que ahora serán centralizadas en la DSI, con la debida coordinación con las otras dependencias que manejan información de los miembros de la comunidad universitaria, como lo son la Dirección de Gestión de Capital Humano y la Dirección de Admisión y Control de Estudios, entre otras.

Adicionalmente se incorpora como unidad adscrita a la DSI al Departamento de Seguridad Integral de la Sede del Litoral en cumplimiento de la reciente decisión del Consejo Directivo en relación a la estructura organizativa de la Universidad.

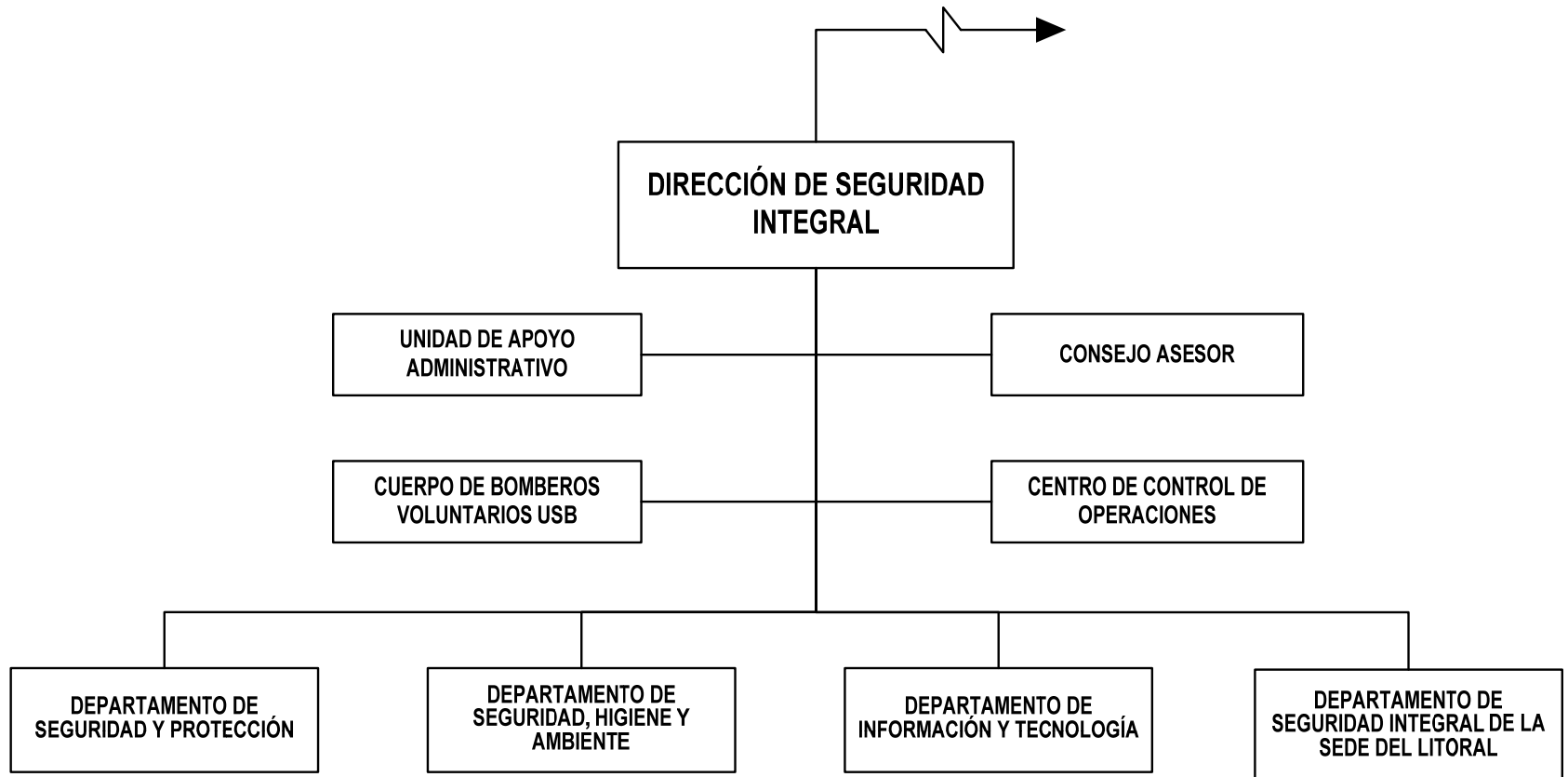
3.3. Organigrama Estructural

- Actual





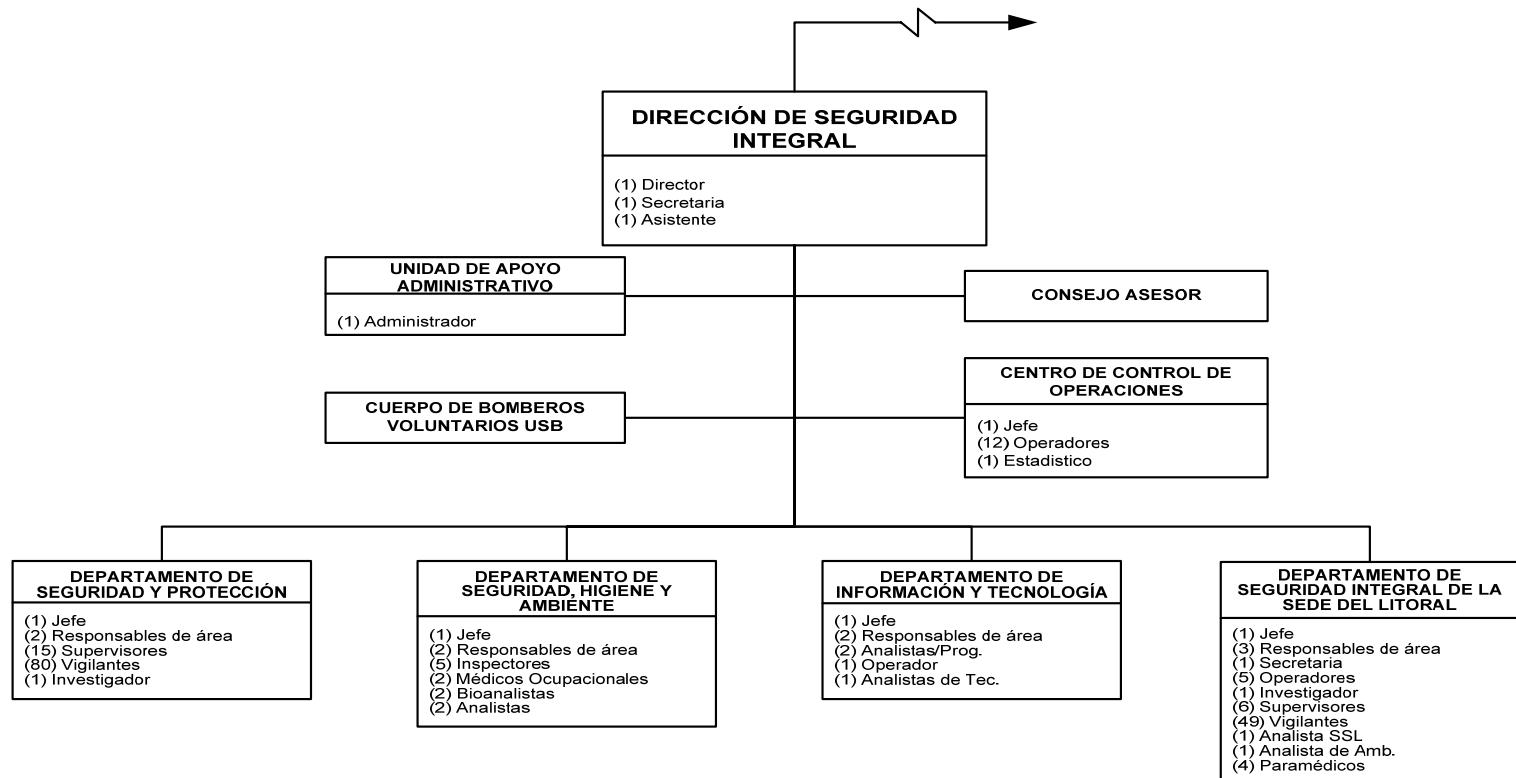
- Propuesto





3.4. Organigrama de Posición

- Meta





- Capital Humano Meta

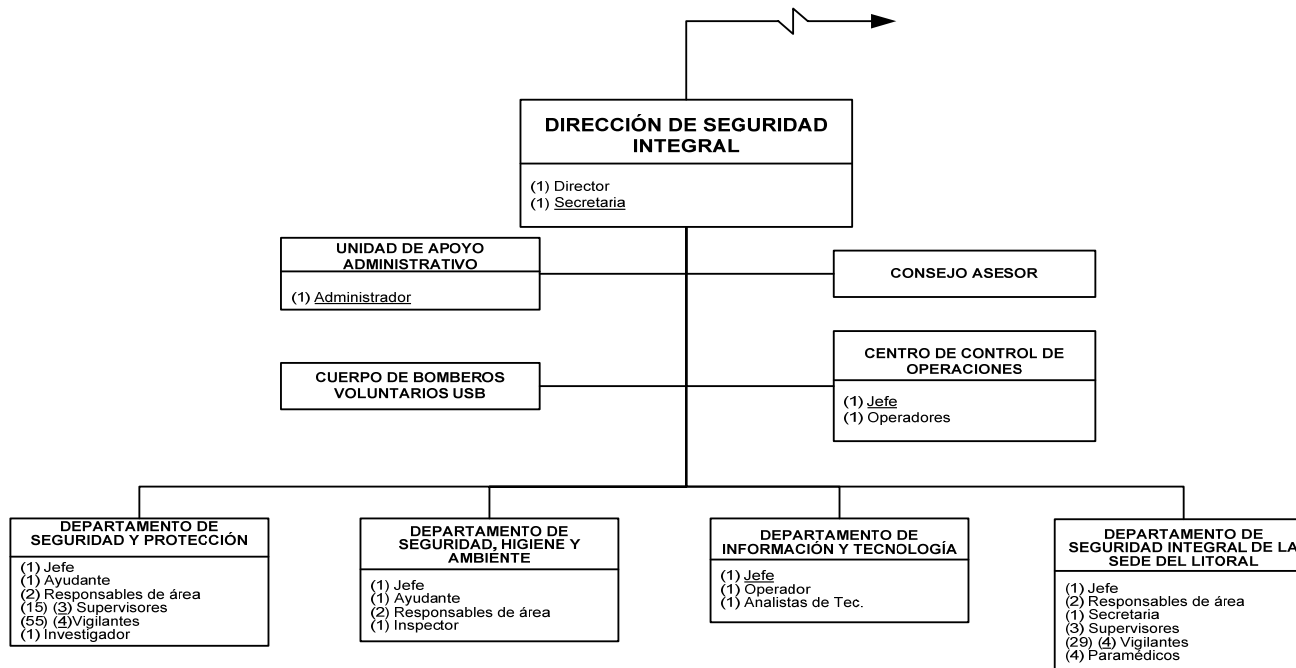
	Actual	Meta	Observaciones
Dirección	3	3	
Centro de Control de Operaciones	2	14	Vigilancia remota y atención de emergencias 24 x 7.
Apoyo Administrativo	0	1	Gestión financiera y recursos humanos
Seguridad y Protección	67	99	Nueva distribución, fortalecimiento nocturno e investigación
Seguridad, Higiene y Ambiente	3	14	Evaluación continua de puestos de trabajo. Salud laboral
Información y Tecnología	1	7	Nuevos sistemas de información y tecnológicos de SI. Identificación
Seguridad Integral Sede Litoral	35	72	Ajustada a las nuevas realidades de la sede del litoral, creación de la sección de SHA
Total	111	210	



- Corto plazo

El cambio en la complejidad y magnitud de la organización es significativo, por lo que se propone un esquema de implantación gradual que permita tanto el ajuste progresivo de la Dirección a su nueva Misión, como la adecuación del presupuesto de la Universidad. Con base a ese planteamiento se presente el organigrama de posición correspondiente al año 2009.

Las posiciones subrayadas indican personal adicional requerido en el corto plazo de 17 nuevos cargos.





- Capital Humano Corto Plazo

	Actual	Corto Plazo	Meta	Observaciones
Dirección	3	2	3	
Centro de Control de Operaciones	2	2	14	Inicio con atención de llamadas en horario de oficina
Apoyo Administrativo	0	1	1	Gestión financiera y recursos humanos
Seguridad y Protección	67	75	99	Déficit actual para cubrir áreas y horarios
Seguridad, Higiene y Ambiente	3	5	14	Comenzar implantación del sistema de Seguridad laboral requerido por LOPCYMAT
Información y Tecnología	1	3	7	Incorporación de la función de identificación e iniciar la incorporación de nuevas tecnologías
Seguridad Integral Sede Litoral	35	40	72	Reinicio de actividades formales y nuevo alcance de la Seguridad Integral en la USB
Total	111	128	210	



4. Requerimientos de Infraestructura y Recursos Tecnológicos

	CORTO PLAZO	META
INFRAESTRUCTURA	<ol style="list-style-type: none">1. Ampliación y remodelación del espacio físico para la DSI acorde con la nueva estructura.2. Adecuación del espacio en Sede del Litoral3. Asignación de espacio para el CCO de la Sede del Litoral.4. Espacio con características especiales para el Cuerpo de Bomberos	<ol style="list-style-type: none">1. Espacio físico para la DSI con capacidad para 30 puestos de trabajo incluidos el Director y Jefes de Dpto..2. 2 Salas de reuniones3. Espacio con características especiales para el Centro de Control de Operaciones con mínimo cuatro estaciones de trabajo, más oficina para el jefe.4. Espacio para consultorio y el laboratorio clínico de higiene ocupacional
SISTEMAS TECNOLÓGICOS:	<ol style="list-style-type: none">1. Instalación progresiva de Sistemas de Televigilancia Sartenejas y Sede del Litoral2. Instalación progresiva de Sistema de detección y alarma3. Instalación progresiva de los Controles de acceso para ambas sedes4. Instalación progresiva de Equipos para la emisión de la identificación (cámaras, computadoras, equipo de emisión de credenciales..)5. Instalación progresiva de Servidores y equipos de transmisión de datos.6. Instalación progresiva de equipos de medición especializadas (radiación, emanación de gases y vapores, estación meteorológicas y otros)	<ol style="list-style-type: none">1. Sistemas de Televigilancia Sartenejas y Sede del Litoral2. Sistema de detección y alarma3. Controles de acceso para ambas sedes4. Equipos para la emisión de la identificación (cámaras, computadoras, equipo de emisión de credenciales..)5. Servidores y equipos de transmisión de datos.6. Equipos de medición especializadas (radiación, emanación de gases y vapores, estación meteorológicas y otros)
OTROS EQUIPOS:	<ol style="list-style-type: none">1. Incorporación progresiva de vehículos automotores.2. Incorporación progresiva de Centrales telefónicas	<ol style="list-style-type: none">1. Vehículos automotores.2. Centrales telefónicas