

**BENEMÉRITO CUERPO DE BOMBEROS
DE COSTA RICA**



**INFORME DE EVALUACIÓN DEL
PLAN ESTARTÉGICO
INSTITUCIONAL 2014-2018**

Tabla de Contenido

Presentación	3
Metodología de Evaluación.....	4
Resultados del Plan Estratégico Institucional 2014-2018.....	4
Resultados Planes Anuales Operativos 2014-2016.....	7
PAO - Periodo 2014	7
PAO - Periodo 2015	7
PAO - Periodo 2016	8
Análisis de los Objetivos Estratégicos	11
1. Sostenibilidad financiera	11
2. Mejora en la capacidad de respuesta	11
3. Desarrollo de gestión organizacional	12
4. Desarrollo de una cultura de prevención	13
5. Posicionamiento de la imagen institucional	14
Propuesta de Ajustes	15

Presentación

El Plan Estratégico Institucional del Benemérito Cuerpo de Bomberos es una herramienta organizacional, que permite responder a los cambios y demandas generadas por el fin público que persigue la Institución, en la búsqueda de satisfacer las necesidades crecientes de protección y seguridad en el territorio nacional.

Los principales propósitos del plan estratégico del Cuerpo de Bomberos, se encuentran alineados a la consecución de la misión y visión organizacional.

Por ello se definen dentro del PEI 2014-2018, cinco objetivos estratégicos junto con sus estrategias, considerando los aspectos internos y externos que tienen impacto en la organización, con el objetivo de responder a los cambios del entorno y actuar con prontitud a las demandas de la sociedad, con respecto a los servicios ofrecidos por el Cuerpo de Bomberos.

Objetivos Estratégicos:

1. Sostenibilidad financiera.
2. Mejora de la capacidad de respuesta operativa.
3. Desarrollo de gestión organizacional.
4. Desarrollo de una cultura de prevención.
5. Posicionamiento de la Imagen institucional.

En virtud de lo anterior, se presenta la evaluación del Plan Estratégico Institucional, en pro del desarrollo y cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos en este, así como la evaluación de su implementación mediante la cumplimentación de una serie de indicadores, cuantitativos y cualitativos, que miden los resultados obtenidos.

Para el desarrollo de este informe se toma como referencia las evaluaciones anuales de los Planes Anuales Operativos del 2014 – 2016, debido al control, seguimiento y evaluación anual que este ejecuta sobre los objetivos estratégicos establecidos dentro del PEI 2014-2018.

Además se toman como referencia las actividades de gran envergadura que han consolidado a la organización, tanto a nivel administrativo, técnico y operativo.

Metodología de Evaluación

La evaluación del Plan Estratégico Institucional, requiere contar con una metodología de seguimiento y control, que permita obtener información oportuna del estado de avance en la ejecución de las metas y acciones asociadas este.

Es por ello, que el seguimiento anual de este Plan, se ejecuta paralelamente con las evaluaciones trimestrales de los Planes anuales operativos definidos por cada dependencia, los cuales se encuentran directamente asociados a la implementación del PEI.

El grado de avance y por ende el logro de los objetivos estratégicos, estrategias transversales y la consecución del marco estratégico definido en el PEI, depende de la ejecución de estas metas y acciones.

Por lo anterior, la evaluación presentada constara de la lista general de resultados obtenidos por objetivo específico, esto de conformidad con los resultados anuales arrojados por las evaluaciones del PAO, así como la ejecución de metas y acciones relacionadas a los mismos.

Es importante destacar que la ejecución del PEI, está asociada directamente con el cumplimiento de los objetivos específicos del Planes Anuales, los cuales se fundamentan en la ejecución de metas y acciones asociadas a estos y a los objetivos estratégicos del PEI.

Además se presentara un análisis sobre el comportamiento y grado de avance de cada objetivo estratégico, esto de conformidad con los logros alcanzados al periodo 2016 con respecto a cada tema en particular, definiendo las oportunidades de mejora en el corto plazo.

Resultados del Plan Estratégico Institucional 2014-2018

El Plan Estratégico Institucional 2014-2018 del Benemérito Cuerpo de Bomberos, es producto de un proceso de diagnóstico participativo, realizado con el fin de priorizar las líneas de acción de la Administración, sustentando así las propuestas para el periodo de ejecución planteado.

Las propuestas construidas recogen de manera integral, los objetivos Estratégicos, y estrategias asociadas a los mismos, que se detallan a continuación:

- 1. Sostenibilidad financiera:** Fortalecer el sistema financiero administrativo, de manera que acreciente su capacidad de gestión eficiente de los recursos económicos y responda a la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía.

Estrategias
1.1 Recaudación eficiente de los recursos económicos provenientes de las fuentes legalmente previstas
1.2 Gestión financiera y administrativa que permita una adecuada planeación en la recaudación y distribución de los recursos económicos y brinde su sostenibilidad a corto, mediano y largo plazo; de conformidad con la demanda de servicios.
1.3 Monitoreo y toma de decisiones que impidan la materialización de las amenazas que puedan afectar los ingresos económicos.
1.4 Revisión y generación de normativa de administración y racionalización de los recursos financieros.

- 2. Mejora de la capacidad de respuesta operativa:** Dotar de la infraestructura, plataforma tecnológica, equipo y recurso humano que la organización requiere, para el cumplimiento de su misión, de conformidad con los acuerdos tomados por el Consejo Directivo y la disponibilidad de recursos.

Estrategias
2.1 Mantener un análisis permanente de las necesidades versus recursos disponibles, para el cumplimiento de la misión, de tal forma que se puedan proyectar los requerimientos de nuevas estaciones de bomberos, servicios especializados, equipo y recurso humano.
2.2 Adoptar alternativas eficientes de comunicación y tecnología, que permitan la integración, mejoramiento y automatización de servicios y sistemas.
2.3 Establecer acciones permanentes que permitan la sostenibilidad, así como el uso eficiente y oportuno de los recursos disponibles.
2.4 Mantener un análisis permanente de las necesidades versus recursos disponibles, para el cumplimiento de la misión, de tal forma que se puedan proyectar los requerimientos de nuevas estaciones de bomberos, servicios especializados, equipo y recurso humano.

- 3. Desarrollo de gestión organizacional:** Promover el alineamiento estratégico de la estructura organizativa, el desarrollo de competencias, capacidades de gestión, normativa y ambiente laboral, adecuado para el logro de objetivos coherentes con el marco estratégico institucional.

Estrategias
3.1 Realizar un análisis constante de las necesidades de la estructura organizativa, desarrollo de competencias y capacidades de gestión, que permitan adaptarse al dinamismo del entorno.
3.2 Promoción de un clima y cultura organizacional, que permita el cumplimiento e interiorización del marco estratégico.
3.3 Formación continua, acorde con las competencias definidas por la Organización, potenciando el desarrollo personal y laboral de sus colaboradores.
3.4 Integrar en los procesos de la organización, la práctica de planificar a mediano y largo plazo, de forma que facilite el cumplimiento de objetivos y oriente la gestión.

- 4. Desarrollo de una Cultura de Prevención:** Contribuir al desarrollo de una cultura de prevención, para la reducción de la frecuencia e impacto de las emergencias propias de la competencia del Cuerpo de Bomberos, acorde con los recursos y legislación existente.

Estrategias
4.1 Realizar un análisis constante que permita identificar la situación actual en relación con la cultura de prevención y definir la situación deseada en concordancia con los recursos disponibles.
4.2 Visibilizar la gestión del Cuerpo de Bomberos, para que sea considerado en el ámbito nacional, como ente rector en materia de seguridad humana, prevención y protección contra incendios.
4.3 Desarrollar actividades de prevención, asesoramiento, verificación y supervisión.
4.4 Promoción de alianzas estratégicas con organismos nacionales e internacionales, que faciliten el desarrollo de una cultura de prevención.

- 5. Posicionamiento de la Imagen institucional:** Posicionar la imagen del Benemérito Cuerpo de Bomberos de Costa Rica de acuerdo con el marco estratégico de la organización, logrando percepciones, actitudes y comportamientos en pro del cumplimiento de los objetivos de la Organización.

Estrategias
5.1 Divulgar integralmente los servicios que ofrece el Cuerpo de Bomberos, así como sus logros, a la ciudadanía costarricense; a través de una estrategia de información y comunicación, dirigida tanto a los públicos internos como externos de la organización.
5.2 Utilizar un discurso oportuno, coherente y transparente, en cada espacio o medio de divulgación al que la organización tenga acceso, procurando mayor cercanía a través de canales bidireccionales.
5.3 Revisión constante, monitoreo de cumplimiento y generación de normativa en proyección de imagen institucional, acorde con las necesidades e intereses del Cuerpo de Bomberos.
5.4 Establecer canales de comunicación para determinar el nivel de conformidad de los usuarios y clientes y las acciones correctivas que correspondan.

En virtud de la estrecha vinculación que existe entre la línea definida del PEI 2014-2018 y los objetivos específicos definidos anualmente dentro de los Planes Anuales Operativos de cada dependencia organizativa del Cuerpo de Bomberos, se detalla a continuación, el detalle histórico de ejecución de los Planes anuales operativos de los periodos 2014-2015 y 2016.

Resultados Planes Anuales Operativos 2014-2016

Tal cual se mencionó previamente, los objetivos estratégicos del PEI están directamente relacionados con los objetivos específicos que se definen en el mediano y corto plazo de los Planes Anuales Operativos, para la ejecución de metas y acciones definidas en cada periodo.

Por lo anterior, se detalla a continuación una tabla anual que describe la por periodo de cada objetivo específico.

PAO - Periodo 2014

Ejecución de objetivos	
Objetivo	Metas
	Ejecución
Sostenibilidad	98%
Capital Humano	92%
Imagen	88%
Tecnología	100%
Atención de emergencias	89%
Prevención de emergencias	83%
Infraestructura	80%
Auditoría	99%
Total Organización	91%

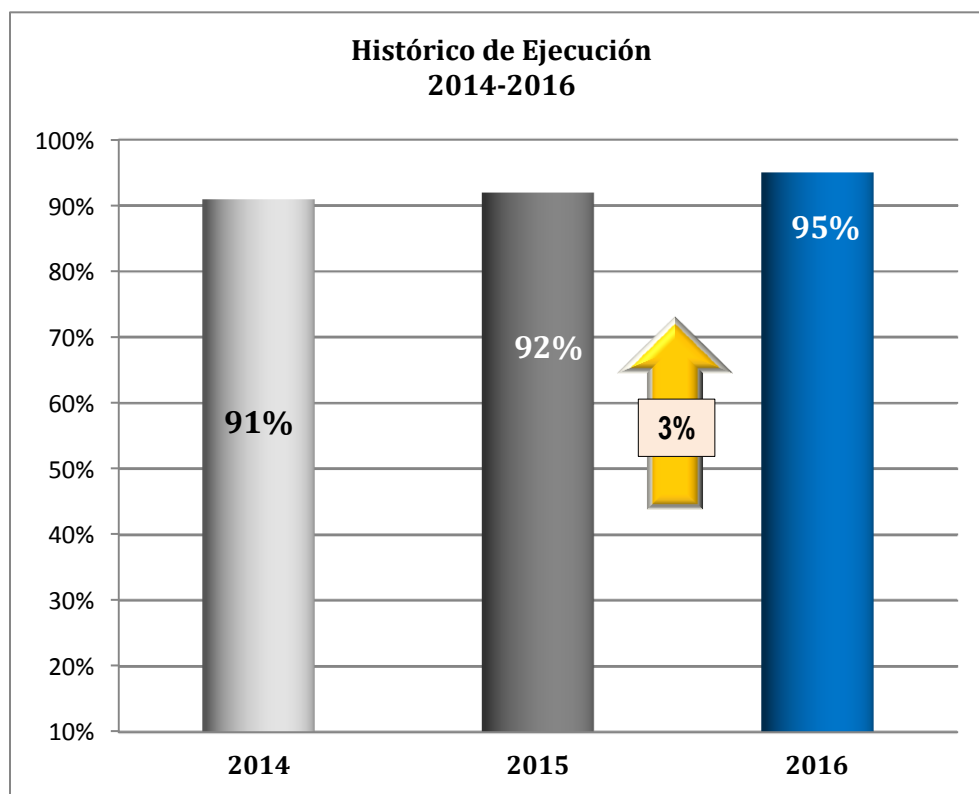
PAO - Periodo 2015

Ejecución de objetivos	
Objetivo	Metas
	Ejecución
Sostenibilidad	92%
Capital Humano	94%
Comunicación Estratégica	96%
Tecnología	92%
Atención de emergencias	60%
Prevención de emergencias	78%
Infraestructura	86%
Auditoría	82%
Total Organización	92%

PAO - Periodo 2016

Ejecución de objetivos	
Objetivo	Metas
	Ejecución
1. Sostenibilidad	96%
2. Capital Humano	96%
3. Comunicación Estratégica	93%
4. Tecnología	90%
5. Atención de Emergencias	77%
6. Prevención	60%
7. Infraestructura	85%
8. Transparencia	98%
9. Auditoría	84%
Total Organización	95%

Los resultados detallados en las tablas adjuntas, demuestran el avance de ejecución del Plan Estratégico al periodo 2016, evidenciándose un crecimiento sostenido en el porcentaje de ejecución esperado al final de cada periodo, tal como se refleja en el gráfico adjunto.



En referencia a los resultados expuestos, se determina la capacidad que han tenido las diferentes dependencias de la organización para cumplir con los planes operativos durante el periodo que se ha ejecutado el plan estratégico institucional, logrando porcentajes superiores al 90% de ejecución de las actividades de forma general.

Estos resultados demuestran que los objetivos estratégicos establecidos en el plan, han logrado un avance significativo al período 2016.

Con el detalle que podríamos desglosar con cada uno de los ejes estratégicos, se expresa el avance de cada uno de ellos a finales del 2016.

Para tales efectos, se adjunta la tabla con el desglose de cada uno de los objetivos estratégicos, en el cual se demuestra los niveles alcanzados a finalizar el 2016, en comparación con los elementos proyectados para el 2018.

Objetivo Estratégico	Alcanzado al 2016	Proyectado 2018
1. Sostenibilidad financiera	37,503 millones de colones	38 mil millones de colones
2. Mejora de la capacidad de respuesta operativa	02 Nuevos servicios	05 Nuevos servicios
	214 Unidades de emergencia	193 Unidades de Emergencia
	57 Vehículos Administrativo	43 Vehículos Administrativos
	118 Vehículos Operativos	115 Vehículos Operativos
	654 Recurso Humano	750 Recurso Humano
3. Desarrollo de gestión organizacional	1500 Promociones	1700 Promociones
	08 Simuladores	09 Simuladores
4. Desarrollo de una cultura de prevención	8.187 Planos Revisión de planos	6000 Planos revisados
	104 Pruebas de sistema	60 Pruebas de sistema
	179 Incendios investigados Investigaciones de incendios	200 Incendios investigados Investigaciones de incendios
	250 Estudiantes en estas caravanas	80 Estudiantes en estas caravanas
	12 Talleres mensuales de promoción y divulgación del Manual de Disposiciones Técnicas y la normativa aplicable	12 Talleres mensuales de promoción y divulgación del Manual de Disposiciones Técnicas y la normativa aplicable
	215 Inspecciones de evaluación de riesgo.	30 Inspecciones de evaluación de riesgo
5. Posicionamiento de la Imagen institucional	80% Confianza	85% Confianza

Análisis de los Objetivos Estratégicos

1. Sostenibilidad financiera

De acuerdo al plan estratégico institucional, este es uno de los ejes principales para la operación de nuestra organización, por lo tanto se ha proyectado una recaudación para el 2018 de 38,000 millones de colones, cifra que será alcanzada en un periodo inferior al que se tiene proyectado, esto por cuanto en el periodo 2016 se logró una recaudación de 37,503 millones de colones, logrando alcanzar una cifra significativa con relación a lo proyectado para el 2018, lo que de acuerdo a nuestros cifras, será superado según la proyección esperada.

Estos resultados se han logrado gracias al eficiente uso de los recursos disponibles, dando como consecuencia el aprovechamiento de las oportunidades que se presentan; manteniendo el ritmo de las operaciones de la Organización.

La Institución es una entidad dedicada a brindar servicios de protección a la población costarricense, sin embargo ha diversificado su oferta de servicios a través de fuentes de financiamiento externo, que permiten aportar positivamente a la sostenibilidad financiera institucional. De esta manera, es posible asegurar los recursos financieros suficientes para mantener las actividades habituales de la organización y provisión para sus necesidades futuras.

2. Mejora en la capacidad de respuesta

La razón de ser de la organización, es la respuesta que se brinda a la ciudadanía costarricense en el servicio de respuesta a emergencias, es fundamental para nuestra organización seguir brindando a nuestra sociedad un servicio eficiente y eficaz; para el 2016 como se muestra en los resultados adjuntos, se logran concretar 2 nuevos servicios de bomberos en el país, los cuales permiten la reducción de tiempo de respuesta, claro está, para el 2018 se tienen proyectados poder alcanzar 5 nuevos servicios, este elemento de crecimiento se logrará, con la proyección de crecimiento que tenemos con las dos estaciones metropolitanas Norte y Sur, y el servicio de una mega estación en el sector oeste de la gran área metropolitana Heredia, De manera que este eje estratégico en los nuevos servicios de acuerdo a su planificación, cumplirá la meta establecida.

Con relación a los equipos extinción, para el 2018 se tiene proyectado contar con 193 unidades de emergencia, este eje estratégico al cierre del 2016 conto con un total de 214 unidades de emergencia y 118 Vehículos Operativos y 57 Vehículos Administrativos.

Además, cabe resaltar que actualmente se cuenta con una flotilla vehicular, conformada de la siguiente manera:

- Unidades de Emergencia: 214

- Unidades de Apoyo Operativo: 171
- Unidades de Apoyo Administrativo: 60 (Vehículos administrativos + Grúas + Lowboy)

Unidades de Emergencia	
Cisternas	11
Extintoras	92
Forestales	31
Lancha y botes	6
Unidades AR	25
Plataforma	3
Ambulancias	2
Unidades PI	18
Tanqueros	15
Tanque Aeroportuario	11
Total Unidades de Emergencia	214

Unidades de Apoyo	
Arac	1
Vehículos Operativos	118
Vehículos Administrativos	57
Camiones	4
Microbuses y bus	13
Cuadriciclos	12
Motocicletas	7
Grúas	2
Lowboy	1
Soporte	16
Total Unidades de Apoyo	231

Con relación al recurso humano, se tiene proyectado un crecimiento al 2018 de 750 funcionarios, lo que nos ayudará a brindar aún más un servicio de mayor calidad a nuestros usuarios, para el cierre del 2016 hemos llegado al 654 número de funcionarios, lo que permitirá alcanzar el objetivo establecido en este plan con relación al tema del recurso humano.

3. Desarrollo de gestión organizacional

Para este eje se tienen contemplado para el 2018, 1700 promociones de cursos de capacitación y una elaboración de 9 simuladores de entrenamiento en la Academia Nacional de Bomberos, Al cierre del 2016, logramos una promoción de 1500 funcionarios y una ejecución de 8 simuladores, lo que definitivamente nos indica, que nuestro personal está recibiendo la capacitación profesional adecuada, y contará con los simuladores de la mayor alta calidad que se pueda brindar a nuestros bomberos, con el fin de tener bomberos profesionales con el entrenamiento pertinente, esto nos permite alcanzar la meta establecida al final del periodo del 2018.

El tema de capacitación, tanto interna como externa, cumple la premisa de superar continuamente las fuerzas de trabajo dentro de cualquier empresa o entidad, gracias a ella, nuestra organización hacen frente a sus necesidades presentes y futuras utilizando mejor su potencial humano.

Por lo anterior, el Benemérito Cuerpo de Bomberos gestiona a lo largo de los años, procesos formativos para el desarrollo integral de conocimientos y habilidades, tanto de los colaboradores, como de aquellos que requieran sus servicios.

Además, la organización se ha preocupado por ejecutar actividades relacionadas al fortalecimiento de la cultura organizacional, en pro del mejoramiento continuo de la entidad, con el objetivo de construir un mayor sentido de pertenencia y conocimiento de la Organización, lo que permite reafirma los valores institucionales así como una identificación con la misión y visión institucional, lo cual se verá reflejado en las labores diarias de preparación, prevención y protección que el Cuerpo de Bomberos realiza, esto a través de este tipo de actividades.

4. Desarrollo de una cultura de prevención

En este apéndice, se analizan varios elementos que se han venido desarrollando a lo largo de nuestro trabajo, logrando un desarrollo institucional por encima de lo establecido dentro de lo proyectado para el 2018, este es uno de los más fundamentales para nuestra organización, por cuanto un cambio de cultura de prevención en nuestro país, logrará la reducción de incidentes y la protección de vidas humanas y los bienes, objetivo esencial de nuestra misión organizacional.

Aunado a ello, se ejecutaron al cierre del periodo 2016:

- 8.187 Planos Revisión de planos
- 104 Pruebas de sistema
- 179 Incendios investigados Investigaciones de incendios
- 250 Estudiantes en caravanas de Prevención
- 12 Talleres mensuales de promoción y divulgación del Manual de Disposiciones Técnicas y la normativa aplicable
- 215 Inspecciones de evaluación de riesgo.

Las cifras alcanzadas por estas actividades, superaron en su totalidad la proyección esperada para el periodo 2018, aspecto que demuestra la gran importancia e inversión de recursos que ha realizado el Cuerpo de Bomberos en el tema de prevención, con el objetivo de fortalecer la

investigación y prevención de incidentes, a través de una cultura y servicios de prevención a la ciudadanía, a través del desarrollo de espacios de capacitación y organización interna de alta calidad, fundamentada en tres aspectos; actuaciones de prevención, mitigación y control de emergencias.

5. Posicionamiento de la imagen institucional

Con respecto a este tema, se ha trabajado en muchas estrategias que permiten a nuestra organización mantener una posición de la imagen de la institución de manera asertiva con toda la comunidad costarricense. Se ha gestionado a nivel de la Academia Nacional de Bomberos, el profesionalizar nuestros equipos para el manejo de las diversas emergencias, lo que nos permitirá alcanzar para el 2018 la percepción de nuestra organización en los niveles más altos de posicionamiento de imagen.

Es importante resaltar que la consecución exitosa de los demás objetivos estratégicos, hacen que el posicionamiento de la imagen se vea afectada directamente, ya que gracias a la consolidación de las actividades que respaldan el ejercicio de cada objetivo, inciden directamente en la credibilidad y confianza de la población costarricense con el Cuerpo de Bomberos.

Propuesta de Ajustes

Los porcentajes alcanzados en las actividades y metas evaluadas en el plan anual operativo 2016, demuestran que el plan estratégico institucional 2014-2018, va desarrollándose de la forma adecuada, con los controles y seguimientos necesarios para cumplir con los ejes estratégicos definidos.

El Benemérito Cuerpo de Bomberos de Costa Rica, mantendrá una evaluación constante y una supervisión minuciosa, para asegurar que los indicadores establecidos en el plan anual operativo se logren en su totalidad y que el plan estratégico institucional consiga de manera asertiva, cumplir con todas las proyecciones que nuestra organización se ha propuesto en este quinquenio.

Los aspectos considerados por mejorar dentro de esta evolución, serán canalizados con un acompañamiento y evaluación constante durante estos periodos faltantes para la conclusión del Plan Estratégico Institucional, de manera que para el final del periodo contemos con esos objetivos estratégicos al 100% de ejecución.

De igual manera serán considerados los factores críticos de éxito así como las amenazas que puedan incurrir de una manera negativa en la consecución de los objetivos programados, por lo cual serán analizados aspectos tales como la capacidad operativa insuficiente ante situaciones complejas de emergencia, el deterioro de la imagen institucional, la toma de decisiones técnicas se vean influenciadas por actores externos con intereses particulares y todas aquellas situaciones externas en el mercado de seguros o electricidad que provoquen vulnerabilidad financiera.

Lo anterior, será ejecutado mediante la práctica de un enfoque sistémico y profesional, para evaluar y mejorar la efectividad de la administración del riesgo, del control y de los procesos de dirección, conforme con las disposiciones de la Ley General de Control Interno, garantizando una ejecución de los objetivos estratégicos, conforme al marco legal y técnico y a las sanas prácticas, que estos impliquen.