BENEMÉRITO CUERPO DE BOMBEROS DE COSTA RICA

INFORME FIN DE GESTIÓN

Nombre del funcionario: Maricela Salas Delgado

Puesto: Jefe Unidad

Dependencia: Unidad de Comunicación Estratégica

Periodo a reportar del: 2009 al 2021

2021

Contenido

1. Resultados de la gestión 5
2. Seguimiento actividades en desarrollo 7
3. Estado actual de todos los proyectos 9
4. Cumplimiento disposiciones Órgano externo o interno 9
5. Sugerencias para la buena marcha de la institución 9
6. Informe del inventario de activos 10
7. Administración de los recursos financieros 11
8. Cambios ocurridos en el entorno 11
9. Acciones emprendidas en el sistema de control interno 12
10. Cambios en el ordenamiento jurídico 12
11. Cumplimiento de recomendaciones 12
12. Estado del cumplimiento de recomendaciones 13
13. Observaciones sobre asuntos de actualidad 13

Presentación

La administración de la comunicación interna y externa en el Benemérito Cuerpo de Bomberos de Costa Rica (BCBCR) data de agosto del 2009, a raíz de la reciente desconcentración de la Organización del Instituto Nacional de Seguros.

Se inició con un recurso, proveniente del Departamento de Comunicaciones del INS y durante casi 12 años fue creciendo en funciones, colaboradores y recursos, hasta convertirse en la Unidad de Comunicación Estratégica (UCE).

Se trató de una Unidad staff de la Dirección General de Bomberos, que a diciembre de 2020 contaba con 9 colaboradores asalariados, cerca de 100 voluntarios y tres programas, a saber: Divulgación, Proyección y Cooperación Internacional.

Su objetivo fue posicionar una buena imagen de la organización, ante sus públicos internos y externos, para lograr percepciones, opiniones, actitudes y comportamientos que le permitan el cumplimiento de sus objetivos.

Sus principales funciones eran:

a. Administrar los procesos de comunicación con los públicos internos y externos del Benemérito Cuerpo de Bomberos de Costa Rica.

b. Establecer los parámetros de imagen que la organización desea proyectar (Libro de Marca, políticas, disposiciones, lineamientos, procedimientos, etc).

c. Formular e implementar estrategias, campañas, eventos y medios de comunicación internos y externos, para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

d. Evaluar los procesos de comunicación internos y externos de la organización; así como medir su imagen ante los diferentes públicos.

e. Asesorar a la Administración del BCBCR en materia de comunicación interna y externa.

f. Representar al BCBCR ante instancias internas y externas en materia de comunicación interna y externa.

g. Generar y gestionar alianzas de cooperación con organismos y agencias nacionales e internacionales.

A partir del 18 de diciembre de 2020 y hasta el 28 de enero de 2021, la Dirección de Bomberos implementó uno serie de cambios en el funcionamiento y estructura de la UCE, los cuales concluyeron el 28 de enero de 2021, cuando propuso al Consejo Directivo fundir esta Unidad con el Área de Mercadeo y crear una nueva Unidad denominada Mercadeo. Lo anterior, con base en un estudio de reestructuración y razones de las cuales esta jefatura nunca tuvo noticia.

A raíz de este ajuste, se decidió dividir a los colaboradores en diferentes dependencias, la mayoría con las mismas funciones. Mi persona se desempeñaba como encargada de la UCE, fui trasladada a la Unidad de Ingeniería, como coordinadora del Programa de Prevención y por ende, me corresponde efectuar este informe, el cual contiene un resumen de aspectos como:

- Principales resultados de la gestión
- Seguimiento actividades en desarrollo
- Cumplimiento de recomendaciones giradas
- Recomendaciones para la buena marcha de la organización
- Informe de inventario
- Administración de recursos financieros
- Observaciones sobre asuntos de actualidad
- Entre otros

1. Resultados de la gestión

Del 2009 al 2020, algunos de los principales aportes de la UCE al Benemérito Cuerpo de Bomberos de Costa Rica, fueron:

- Elaboración de una estrategia de comunicación institucional, enfocada en tres ámbitos:
  - **GESTIÓN INSTITUCIONAL**
  - **CULTURA INTERNA**
  - **PREVENCIÓN DE EMERGENCIAS**

- Elaboración e implementación del Libro de Marca: parámetros de imagen a través del diseño y discurso para estandarizar la proyección y posicionar la imagen.

- Elaboración e implementación del Libro Rojo: reconstrucción de los pilares culturales de la organización, sobre la cual sustentar la estrategia organizacional, a saber: misión, visión, valores, propósito, comportamientos y principios de liderazgo, entre otros.

- Elaboración e implementación del Programa de Prevención Integral PPI: estandarización de los mensajes de prevención que se difunden a través de los diferentes canales y materiales de la organización, por ejemplo: charlas, rotafolio, videos, brochure, canciones y rincón infantil.

- Creación y administración de cerca de 13 medios de comunicación, entre ellos: sitio web, redes sociales, comunicados internos, video boletines, memoria anual, comunicados de prensa, eventos de relaciones públicas, charlas, ferias y stands.

- Planeación e implementación de campañas de comunicación, por ejemplo: incendios vegetación, GLP, época navideña, GPTW, valores, cáncer de mama y próstata, Sostenibilidad, COVID, entre muchas otras.

- Planeación e implementación de eventos de comunicación, entre ellos: inauguraciones, entregas de equipos, congresos, aniversarios, reuniones, quinquenios, conferencias prensa, eventos deportivos, entre otros.

- Conmemoraciones 150 y 155 aniversario de la organización.

- Generación de normativa interna para el adecuado accionar en materia de comunicación e imagen.

- Evaluación periódica de la comunicación e imagen de la organización (interna y externa), para realimentar la toma de decisiones.

- Asesoría a la Administración de la organización sobre temas de comunicación e imagen.

- Generación de algunos otros productos y actividades destacadas:
    - Himno de Bomberos
    - Canciones:
        - Bombero Yo Soy
        - Nada nos detendrá
    - Talleres de Fortalecimiento de la Cultura
    - Carrera de Bomberos (atletismo)
    - Carrera MTB Bomberos
    - Día de la Familia Bomberil
    - Día del Bombero Veterano
    - Apaguemos tristezas, encendamos sonrisas
    - Bombero por un día
    - Entre otros

- Al 2020, los principales indicadores en materia de comunicación e imagen interna son:

    - 89.53% de los funcionarios se perciben muy informados o informados.
    - Los medios más vistos son el video boletín semanal y el perfil oficial de Facebook.
    - El 90.10% indica que la comunicación les permite conocer los objetivos de la organización

- Un 89.76% conoce los proyectos, un 95.46 los logros y un 90.34% los acontecimientos.
- El 74.68% percibe que la organización hace un buen uso de los recursos, un 22.98% regular y un 2.34% mal uso.
- Un 90.68 percibe que la información que se les envía es muy útil o útil.
- Los funcionarios califican con un 8.54 el aporte de la comunicación a la cultura organizacional.
- El 99.56 indica estar muy orgullosos de pertenecer a la organización.
- Califican que la comunicación les ayuda a conocer los siguientes aspectos, de esta forma:
  - Misión 8.51
  - Visión 8.44
  - Valores 8.53
  - Propósito 8.71
- El 91.29% considera importantes las actividades conmemorativas y de reconocimiento.
- El 94.31% percibe a la organización como líder de prevención.
- El 81.31% está dispuesto a ser líder de prevención.

- La comunicación e imagen externa debe evaluarse en el año 2021, ya que el anterior estudio data del año 2018 y debe hacerse cada dos años. En el 2020 no pudo hacerse por las restricciones económicas de la pandemia, por lo que se programó para el 2021.

1. Seguimiento actividades en desarrollo

Siete de los nueve colaboradores de la Unidad de Comunicación Estratégica fueron asignados a dos nuevas dependencias que se crearon (Unidad de Mercadeo y Oficina de Prensa) y a la Academia de Bomberos; sin embargo mantienen casi idénticas funciones a las que tenían en la UCE, razón por la cual se vislumbra que el seguimiento de las actividades no sufrirá mayor inconveniente.

A continuación, algunas sugerencias para seguimiento:

Resultados de estudio de comunicación interna 2020: Revisar los resultados de este estudio, principalmente las respuestas abiertas, para mejorar los procesos de comunicación.

Estudio de percepciones y opiniones (externo): Efectuar el estudio de comunicación e imagen externo para actualizar indicadores y mejorar en esta materia.

Tercer capítulo Libro Rojo: Continuar con el proceso de fortalecimiento de la cultura organizacional a través de la elaboración del tercer capítulo del Libro Rojo, cuyo contenido está en revisión de la Dirección General.

Talleres de fortalecimiento de la cultura: Efectuar, cuando sea posible, los cuartos talleres de la cultura organizacional para no perder la continuidad en la construcción compartida de cultura interna.

Contrataciones: asignar para la debía atención.

- En ejecución:
  - Servicio de adquisición y mantenimiento de botargas e inflables
  - Servicios de divulgación y promoción de información por medio de una plataforma multimedia de comunicación
  - Servicio según demanda de producción de videos animados en 2D y 3D
  - Servicio de horas de animación digital en realidad aumentada y realidad virtual y alquiler de equipo para implementaciones
  - Servicio de alimentación y alquiler de menaje
  - Servicio de mantenimiento y lavado de botargas e inflables
  - Servicio de impresión, encuadernación y producción de material
  - Servicio de monitoreo de noticias Bomberos Costa Rica
- En ejecución suspendida por Pandemia:
  - Dirección Musical de la Rondalla
- En trámite en la Proveeduría:
  - Servicio de hospedaje y mantenimiento del Sitio WEB (ampliación y nueva publicación)
  - Rotulación interna y externa (adjudicación)
  - Estudio de opinión pública (suspendida por pandemia)
  - Servicios profesionales para la dirección de la Banda (suspendida por pandemia)
  - Servicios logísticos para carreras de atletismo y ciclismo de montaña (suspendida por pandemia)

- Pendientes PAC 2021:
    - Artículos de reconocimiento para funcionarios, clientes y otros públicos.
    - Investigación de conocimiento, percepciones, actitudes y comportamientos de los públicos sobre la prevención y protección.

2. Estado actual de todos los proyectos

A través de la Unidad de Comunicación Estratégica no se administraba ningún proyecto de la organización.

3. Cumplimiento disposiciones Órgano externo o interno

Durante el periodo contemplado en este informe, la Unidad de Comunicación Estratégica únicamente recibió algunas observaciones a raíz de un estudio de oficio de la Auditoría Interna.

Las observaciones fueron referentes a consignar “elaborado, revisado y visto bueno” en la matriz de organización de eventos y a actualizar algunos procedimientos, entre otros temas menores.

Todas las observaciones fueron atendidas en plazo y forma, lo cual se consignó mediante oficios, según se solicitó en su oportunidad.

5. Sugerencias para la buena marcha de la institución

La Unidad de Comunicación Estratégica fue disuelta en enero de 2020, con fundamento en un estudio de reestructuración del cual mi persona no tuvo conocimiento, razón por la cual no aplican observaciones para la buena marca de la Unidad.

Sin embargo, indico algunas sugerencias para la buena marca de la organización, las cuales están relacionadas en el fondo del accionar del Cuerpo de Bomberos, pues considero que es en dónde están sus principales oportunidades de mejora.

Se considera que su imagen externa es sólida, sus canales bastante buenos, pero existen comportamientos y percepciones internas que pueden mejorarse para lograr un Cuerpo de Bomberos más fortalecido.

- **Congruencia:** Uno de los aspectos más importantes en la comunicación es que exista una congruencia entre lo que se dice y lo que se hace. Es por ello, se insta a que se establezcan controles y compromisos entre todos los colaboradores, con especial énfasis en las jefaturas y administración superior, para procurar cumplir a cabalidad con los valores, normativa y ética de la organización. Ya que un buen discurso y buenos esfuerzos de divulgación puede verse afectados por acciones incongruentes, principalmente de comportamiento. No debemos olvidar que somos una organización al servicio de los costarricenses y que se debe procurar a toda costa hacer un uso adecuado y ético de los recursos que nos son confiados.

- **Transparencia:** Si bien es cierto siempre será más fácil y mejor recibido comunicar las buenas noticias, también es necesario aplicar cuotas de información de asuntos por mejorar, para no generar la percepción de que se intentan ocultar cosas o que la información podría ser manipulada.

- **Imparcialidad:** En materia de cultura es importante continuar con los esfuerzos de tomar en cuenta, cada vez a más colaboradores en proyectos, concursos, campañas, entre otros; sin distinción alguna de: ubicación geográfica, género, raza, rol o afinidad. Primordial también, en caso de conflicto, escuchar las versiones de todas las partes, pues de solo escuchar una es obvio que todas las decisiones estarán parcializadas, lo cual se percibe en la institución como falta de justicia o “argollas”.

6. Informe del inventario de activos

El inventario de la Unidad de Comunicación Estratégica de Bomberos fue solicitado por el señor Juan Guillermo Alvarado Mesén, Director Administrativo de Bomberos, mientras mi persona se encontraba en un periodo de incapacidad en febrero de 2021. El detalle de lo entregado y recibido en esa oportunidad no me fue comunicado.

En virtud de lo anterior, consigno en este apartado únicamente los activos que actualmente están en mi poder:

Placa de bomberos	Descripción del activo
018016	Computadora de escritorio
020176	Computadora portátil
000767	Pantalla
8432-4605	Teléfono celular

7. Administración de los recursos financieros

Los recursos financieros asignados a la Unidad de Comunicación Estratégica se administraron de acuerdo a la normativa, siguiendo los parámetros de formulación y ejecución dictados por la Organización. Así como las diferentes directrices que se emitieron durante el periodo.

Periódicamente, a través de las evaluaciones PAO, se rindió cuentas de las inversiones realizadas, de acuerdo a la ejecución de actividades o de la ocurrencia de situaciones especiales como las directrices de la AP o la época de pandemia, entre otros.

A la fecha de traslado de mi persona, quedaron algunas gestiones de pagos menores por atender, que quienes asuman las funciones relacionadas deberán terminar de gestionar, ya que los roles y accesos a los sistemas correspondientes me fueron eliminados durante mi periodo de incapacidad.

8. Cambios ocurridos en el entorno

En el año 2009 se crea el puesto de comunicación en Bomberos, para posteriormente convertirse en la Unidad de Comunicación Estratégica.

Durante sus doce años de operaciones pasó de una colaboradora a 9 asalariados, con formación en relaciones públicas, periodismo, publicidad y diseño gráfico, entre otras. También se desempañaban cerca de 100 voluntarios, principalmente

en agrupaciones culturales como la banda, rondalla y escolta. También había algunos fotógrafos y personal voluntario en prevención.

En diciembre de 2020, la Dirección General de Bomberos decide transformar la Unidad y empezar a sacar recursos, para en enero de 2021 proponer su disolución, por motivos que nunca fueron comunicados a esta jefatura.

9. Acciones emprendidas en el sistema de control interno

Desde la creación del Sistema de Control Interno en la organización, la Unidad ha efectuado la evaluación de control interno y las evaluaciones de riesgos, cuando así fue solicitado por los planes de trabajo de la organización.

Además, su personal participó activamente en las capacitaciones planificadas por la Auditoría Interna y el CEVINS en esta materia.

La última capacitación y evaluación se efectuó en diciembre de 2020. La formación fue impartida por parte de las compañeras del Área de Planificación.

10. Cambios en el ordenamiento jurídico

Durante el periodo en el que la Unidad de Comunicación Estratégica funcionó, participó activamente de los esfuerzos para lograr algunos cambios en el ordenamiento jurídico relacionado directamente con la organización, principalmente durante el 2011 con la Ley de Fortalecimiento Económico del Benemérito Cuerpo de Bomberos de Costa Rica, N° 8992.

Adicionalmente, en la formulación y promoción de algunos proyectos de ley que se continúan discutiendo en la corriente legislativa.

11. Cumplimiento de recomendaciones

Todas las recomendaciones recibidas durante el periodo fueron atendidas oportunamente y consignado mediante los oficios correspondientes.

12. Estado del cumplimiento de recomendaciones

No hay recomendaciones u observaciones hechas a la Unidad de Comunicación Estratégica que estén pendientes de atenderse.

13. Observaciones sobre asuntos de actualidad

En este aportado, se consignan algunas de las principales percepciones de los colaboradores de la organización según el estudio de comunicación interna 2020:

Positivas:

- Mejora en la comunicación (contenido y forma)
- Variedad de canales informativos
- Posicionamiento de la imagen positiva
- Buena comunicación de logros
- Comunicación contribuye con la cultura
- Más temas de prevención en el discurso

Por mejorar:

- Los recursos se invierten más en la GAM
- Se toma más en cuenta al personal de la GAM
- Visibilizar el aporte de las dependencias
- Las jefaturas son más tomadas en cuenta que el resto del personal
- Falta reconocimiento para los voluntarios
- Más actividades de integración (ver más hacia adentro)
- Fortalecer el liderazgo y la transparencia

MARISELA SALAS DELGADO (FIRMA)
Firmado digitalmente por MARISELA SALAS DELGADO (FIRMA)
Fecha: 2021.03.09 09:52:23 -06'00'

Maricela Salas Delgado — Firma