

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2024 - 2028



**BOMBEROS
COSTA RICA**

GRUPO |  **INS**

TABLA DE CONTENIDO

ACRÓNIMOS.....	3
HISTORIA INSTITUCIONAL.....	5
PRESENTACIÓN	7
IMPORTANCIA ORGANIZACIONAL DEL PEI.....	8
PROCESO METODOLÓGICO DE ELABORACIÓN	9
CONTEXTO ESTRATÉGICO	12
MARCO JURÍDICO	12
PERSONAS USUARIAS (PUBLICO META)	14
SERVICIOS INSTITUCIONALES.....	15
SERVICIO DE PREVENCIÓN	15
SERVICIOS DE PROTECCIÓN.....	16
SERVICIO DE CAPACITACIÓN	16
SERVICIOS DE APOYO ADMINISTRATIVO Y TÉCNICO	17
OTROS SERVICIOS.....	17
ANÁLISIS SITUACIONAL.....	18
FORTALEZAS	18
OPORTUNIDADES	18
DEBILIDADES	19
AMENAZAS.....	19
ESTRATEGIA INSTITUCIONAL	24
PLAN DE ACCIÓN	32
ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA	33
ESTRATEGIA DE DIVULGACIÓN.....	34
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	36
BIBLIOGRAFÍA.....	37
ANEXOS.....	38

ACRÓNIMOS

ASECUBO: Asociación Solidarista de Empleados del Cuerpo de Bomberos

BCBCR: Benemérito Cuerpo de Bomberos de Costa Rica.

BSC: Cuadro de Mando Integral.

CGR: Contraloría General de la República.

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

IMAS: Instituto Mixto de Ayuda Social.

INS: Instituto Nacional de Seguros.

NFPA: Asociación Nacional de Protección contra el Fuego.

PEC: Plan Estratégico Corporativo

PEI: Plan Estratégico Institucional

SICOBO: Sindicato Costarricense de Bomberos y afines.

CONSEJO DIRECTIVO



Mónica Araya Esquivel
(Presidente)



Warner Rodríguez González
(Vicepresidente)



Laura Guevara Gutiérrez
(Directora)



Juan Ignacio Mata Centeno
(Director)



Ronald Carballo Cascante
(Director)

DIRECTORES



Luis Salas Sánchez
(Director Operativo)



Héctor Chaves León
(Director General)



Juan Guillermo Alvarado Mesén
(Director Administrativo)

HISTORIA INSTITUCIONAL

El 27 de julio de 1865 fue fundado el Benemérito Cuerpo de Bomberos de Costa Rica como una dependencia adscrita a la Municipalidad de San José.

En 1924 se presentó un cambio radical en la concepción de los seguros en Costa Rica que culminó con la promulgación de la Ley de Monopolio de Seguros en favor del estado, el 30 de octubre, se crea el Banco Nacional de Seguros, actualmente el Instituto Nacional de Seguros (en adelante, INS), y se promulga que el Cuerpo de Bomberos de Costa Rica forme parte del mismo, con el fin de mejorar la prevención, protección y combate de incendios. (Confederación de Cuerpos de Bomberos del Istmo Centroamericano, 2017)

En el año 1965, la Asamblea Legislativa le otorgó el reconocimiento como Institución Benemérita de la Patria por su destacado servicio y con motivo del centenario de su creación.

En el año 2002 se promulgó la Ley N°8228 del Benemérito Cuerpo de Bomberos de Costa Rica, que permitió la legalización de su estatus, le otorga una personalidad jurídica instrumental como órgano de desconcentración mínima del INS, le asigna funciones específicas y establece el financiamiento con el 4% de las primas de todos los seguros que se vendan en el país.

En el 2008, se otorga al Cuerpo de Bomberos el carácter de órgano con desconcentración máxima del INS, lo cual amplía sus funciones y competencias, así como su independencia financiera, administrativa, patrimonial, técnica y operativa.

Es así como se inicia un proceso que implica transformaciones estratégicas en cuanto a la personalidad jurídica, estructura organizacional, marco estratégico, proyección de actividades y financiamiento de la institución. Esta última prioriza fortalecerse para operar sin comprometer el cumplimiento de sus objetivos y su permanencia en el tiempo.

En agosto del 2010, la Institución inicia un nuevo hito en la historia, por medio de la lucha para lograr la aprobación de la Ley N° 8992 de Fortalecimiento Económico del BCBCR, en el artículo 40 se menciona: *“Se crea, como fuente complementaria de ingresos para la operación y el crecimiento sostenibles del Cuerpo de Bomberos de Costa Rica, un tributo equivalente al uno coma setenta y cinco por ciento (1,75%) de la facturación mensual por consumo de electricidad que pague cada abonado o consumidor directo de energía eléctrica.”* (Asamblea Legislativa, 2011)

Entonces, la aprobación de este tributo solidario se convierte en una fuente complementaria de ingresos para la operación y el crecimiento sostenible del Cuerpo de Bomberos.

PRESENTACIÓN



**BOMBEROS
COSTA RICA**

GRUPO |  **INS**

PRESENTACIÓN

Con el objetivo de generar valor público a través de la modernización y el mejoramiento de los servicios que brinda la Organización a la población costarricense; el Benemérito Cuerpo de Bomberos de Costa Rica (en adelante Cuerpo de Bomberos), respaldada por 158 años de trayectoria brindando protección y prevención al país, presenta su Plan Estratégico Institucional para el periodo 2024-2028.

El Cuerpo de Bomberos, conjuga en la concepción de su plan estratégico, la lógica de avanzar de manera coherente y oportuna hacia el fortalecimiento de la gestión institucional, con el uso de los recursos disponibles y potenciales, para el logro de los objetivos estratégicos propuestos en tiempo y espacio determinado, mismos que traducen las necesidades internas y externas, en pro de la mejora de los servicios ofrecidos a la población, protegiendo la vida, la propiedad y el medio ambiente.

Bajo esta premisa, este instrumento de planificación integrará los ejes, objetivos y estrategias, para el logro de las funciones que le confiere Ley N°8228 y su Reglamento al Benemérito Cuerpo de Bomberos de Costa Rica.

Así las cosas, el PEI referenciado, se convertirá en el referente inmediato para formular la planificación mediante el Plan Anual Operativo (PAO) y para orientar la asignación de recursos para el presupuesto institucional, en función de crear el valor público que como misión le ha sido encomendada, contemplando la participación del Consejo Directivo como máximo jerarca, directores y demás colaboradores de la Institución.

Cabe señalar, que al ser el PEI un instrumento de planificación que guía la articulación y el trabajo del equipo en el accionar operativo y técnico administrativo del Cuerpo de Bomberos; donde se describen las principales acciones estratégicas que permiten orientar, promover y mejorar los servicios de protección y prevención, se contemplan en su diseño, otras herramientas de rango mayor como el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026 y el Plan Estratégico Corporativo 2021-2024 del Grupo INS.

IMPORTANCIA ORGANIZACIONAL DEL PEI

Los planes estratégicos implican un proceso participativo por parte de los colaboradores de la organización, lo que permite “la convergencia de ideas y acciones sobre la visión y misión institucional, definiendo los programas y proyectos; así como, la estrategia de acuerdo con sus funciones y procesos, orientando a la toma de decisiones de la Administración, para la prestación de bienes y servicios de interés de los diferentes sectores de la sociedad.” (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2018)

Por lo anterior, los planes estratégicos se convierten en la guía esencial, para trazar el camino al éxito, proporcionando a través de su ejercicio, una visión clara de los objetivos a conseguir, son una referencia para la toma de decisiones, la gestión oportuna de los recursos, una comunicación, colaboración concisa y fluida entre los involucrados, permite medir el progreso y éxito institucional.

Así las cosas, el diseño del PEI 2024-2028, brindará al Cuerpo de Bomberos dentro del lustro definido, lo siguiente:

- **Definición de la estrategia organizacional:** Una visión clara de los objetivos y metas de la organización a largo plazo, permite que los miembros de la institución trabajen de manera sinérgica, sobre una misma misión, aspecto que permite alinear las acciones individuales de cada dependencia, a los objetivos estratégicos.
- **Toma de decisiones informadas:** El plan estratégico incluye un diagnóstico institucional, que identifica y analiza el contexto externo e interno de la organización, proporcionando información valiosa para la toma de decisiones. Aspecto que; además, contribuye a que la gestión organizacional sea más ágil y resiliente ante los cambios en su entorno.
- **Gestión de recursos sostenible:** Establecer las prioridades de la organización y proporcionar un marco para la asignación de recursos, colabora a que la institución, gestione sus recursos de manera más efectiva y eficiente, logrando la satisfacción de las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras.
- **Comunicación y colaboración:** Promover una comunicación y la colaboración participativa en la construcción del PEI, permite una mayor comprensión de las partes involucradas, reduciendo la resistencia al cambio, por lo cual habrá una mayor adopción de la estrategia institucional, alineando e integrando los esfuerzos, favoreciendo el trabajo en equipo y el ejercicio de la función de cada dependencia administrativa, técnica u operativa.

- **Medición de resultados:** Dentro del plan estratégico se establece un marco de seguimiento, el cual incluye parámetros para medir el éxito de la organización, a través del logro los objetivos estratégicos propuestos para el quinquenio en cuestión, permitiendo realizar un control y seguimiento de su progreso y eventualmente, detectar los ajustes según sean necesarios en la estrategia definida.

PROCESO METODOLÓGICO DE ELABORACIÓN

En la última década, el Benemérito Cuerpo de Bomberos, ha utilizado para la formulación estratégica, la Metodología de 4 capas y el Cuadro de Mando Integral. Este modelo de formulación brinda las etapas, los niveles de planificación, las herramientas y los componentes, así como, sus recursos, productos, evaluación y rendición de cuentas.

Es importante resaltar que, en el Cuerpo de Bomberos, la planificación es un proceso participativo, en el que convergen todas las dependencias de la institución. Por ello, para el proceso de formulación del presente PEI, se diseñó una ruta de trabajo, bajo las orientaciones básicas para la formulación y seguimiento de los Planes Estratégicos Institucionales definidas por el Mideplan, las cuales establecen la secuencia de actividades a realizar, dentro del proceso de elaboración de esta herramienta.

Como parte de este proceso, se conformó un Comité de Trabajo, nombrado mediante oficio CBCR-004851-2023-DGB-00157, integrado por representantes de la Dirección Administrativa, Operativa y el equipo técnico del Área de Planificación Institucional, los cuales, gracias al trabajo que desarrollaron en conjunto con demás las dependencias de la organización, lograron concretar los elementos que componen el PEI 2024-2028.

De conformidad con lo establecido en la Guía de orientaciones básicas, citada previamente, el proceso de formulación de este plan contempló el desarrollo de 4 fases:

- **Fase I: Preparatoria:** contemplan los requerimientos para iniciar el proceso de elaboración del PEI, entre ellos: el compromiso de la jerarquía institucional, la conformación de la Comisión de Trabajo, la elaboración de la ruta de trabajo para la formulación del PEI y la socialización a lo interno de la institución del proceso que inicia.
- **Fase II: Formulación de la estrategia:** contempla el estudio del contexto estratégico, análisis del marco jurídico, la determinación del valor público, la identificación de las personas usuarias, la identificación de los servicios institucionales, el análisis situacional (FODA), la identificación de recursos, valoración de riesgos, resultados y el marco estratégico, estrategia institucional, los ejes, objetivos y líneas de acción.” (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2018).

- **Fase III: Implementación de la estrategia:** dada la importancia en la definición de la estrategia institucional, se elaboró un plan de acción, mediante el Cuadro de Mando Integral, el cual define la implementación gradual del PEI, así como la medición de sus resultados, a través de los indicadores definidos para la consecución exitosa de los objetivos planteados.
- **Fase IV: Seguimiento y evaluación:** El seguimiento y la evaluación tienen como propósito mejorar la acción pública, mediante la rendición de cuentas y la asignación de los recursos, en pro del fortalecimiento del proceso de planificación definido y de la generación de valor público, per se.

Así las cosas, el control y seguimiento del PEI, se realizará de manera simultánea con la evaluación del Plan Anual Operativo, instrumento formulado en concordancia con los planes de mediano y largo plazo, en el que se concreta la política de la institución, por medio de la definición de objetivos, metas, y acciones que se deberán ejecutar durante el año, se precisan los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para obtener los resultados esperados.

Lo anterior, derivará que, en los informes de evaluación semestrales del Plan Anual Operativo, remitidos al Consejo Directivo, se integre un apartado, sobre la vinculación y seguimiento del PEI actual, con las actividades desarrolladas dentro de los planes anuales. Aspecto que permitirá visualizar el avance de los objetivos estratégicos de este lustro.

CONTEXTO ESTRATÉGICO



**BOMBEROS
COSTA RICA**

GRUPO |  **INS**

CONTEXTO ESTRATÉGICO

El contexto estratégico refiere al conjunto de factores internos y externos que influyen en la definición y ejecución de la estrategia organizacional. Estos factores contemplan:

1. Marco jurídico.
2. Valor público.
3. Usuarios
4. Servicios Institucionales.
5. Análisis Situacional.
6. Fuentes de Financiamiento.
7. Valoración de riesgos y sus resultados.

Comprender estos factores es esencial para diseñar una estrategia efectiva y con capacidad de adaptación a los cambios del entorno, que le permite al Cuerpo de Bomberos, ajustarse y responder de manera eficiente, eficaz y empática, a los cambios y desafíos a los que se vea afecto, en pro de mantener la competitividad y la sostenibilidad de sus servicios de manera continua, bajo los estándares de calidad definidos.

A continuación, se muestra el detalle de los factores previamente citados.

MARCO JURÍDICO

Mediante la aprobación de la Ley de Modernización del Mercado de los Seguros, se incluyó la reforma integral de la Ley N°8228 del Benemérito Cuerpo de Bomberos de Costa Rica, en el artículo 1 se menciona que es *“un órgano de desconcentración máxima adscrito al INS con domicilio en San José y competencia en todo el territorio nacional, para cumplir las funciones y las competencias que, en forma exclusiva, las leyes y los reglamentos le otorgan.”* (Asamblea Legislativa, 2002)

Según el artículo 6 del Reglamento N° 37615-MP a la Ley N° 8228 del BCBCR, las funciones del Cuerpo de Bomberos son las siguientes:

- a) Coordinar situaciones específicas de emergencia con las distintas entidades privadas y los órganos del Estado, cuya actividad y competencia se refieren a la prevención, atención y evaluación de tales situaciones.
- b) Prevenir, atender, mitigar, controlar, investigar y evaluar los incendios.
- c) Investigar el origen y causa de los incendios y otros incidentes producto de las emergencias antrópico-tecnológicas y naturales que sean competencia de Bomberos, para adoptar medidas preventivas y correctivas.

d) Coordinar, regular y reglamentar los aspectos relacionados con la instalación, cobertura y funcionamiento de la red de hidrantes a nivel nacional.

e) Colaborar en la atención de los casos específicos de emergencia.

f) Otorgar medallas u otras distinciones, en reconocimiento de la trayectoria, la entrega o los actos de servicio extraordinario de los bomberos, permanentes o voluntarios del Cuerpo de Bomberos o de otros países, así como a personas y organizaciones que también hayan realizado actos de servicio extraordinario en beneficio de la sociedad.

g) Organizar y administrar los servicios especiales que este reglamento y el Consejo Directivo determinen.

h) Revisar o visar, según la normativa aplicable, los planos constructivos, en temas exclusivos de Seguridad Humana y Protección Contra Incendios, de acuerdo con la normativa técnica que al efecto emita el BCBCR, así como inspeccionar la construcción, cuando corresponda, que ésta sea ejecutada de acuerdo con los planos previamente revisados o visados por esta institución.

i) Realizar el control de Equipos de Protección contra Incendios, que se define como pruebas de calidad y funcionamiento técnico que se realizan en los equipos de protección utilizados tanto para combatir y mitigar el riesgo de incendio como aquellos utilizados para la prevención y atención de cualquier situación específica de emergencia, incluyendo los sistemas fijos y portátiles de protección contra incendio en las obras construidas y sistemas de detección y alarma.

j) Realizar otras funciones que le otorguen el ordenamiento jurídico y este reglamento.” (La Presidente de la República y el Ministro de la Presidencia, 2023)

Además de las funciones citadas, la institución tiene la responsabilidad de impulsar el crecimiento y la cobertura de sus actividades, aplicando para ello las mejoras técnicas en los campos que son competencia y de ese modo cumplir con el valor público correspondiente.

Por otra parte, el artículo 66 del Reglamento N° 37615-MP a la Ley N° 8228 del Benemérito Cuerpo de Bomberos de Costa Rica, la Institución “adopta la totalidad de las normas de la Asociación Nacional de Protección contra el Fuego (NFPA por sus siglas en inglés), organismo internacional especializado en materia de prevención, seguridad humana y protección contra incendios, con excepción del sector de diseño y construcción” (La Presidente de la República y el Ministro de la Presidencia, 2023).

Por tanto, todos los servicios brindados por el Cuerpo de Bomberos se regulan por este paquete de normativo.

VALOR PÚBLICO

Este concepto se refiere a “la capacidad del Estado para dar respuesta a problemas relevantes de la población en el marco del desarrollo sostenible, ofreciendo bienes y servicios eficientes, de calidad e inclusivos, promoviendo oportunidades, dentro de un contexto democrático.” (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2018).

Así las cosas, bajo la conceptualización de la misión organizacional y las funciones que le confiere la ley 8228 al Benemérito Cuerpo de Bomberos, se materializa la creación de valor público a la ciudadanía costarricense, a través de los servicios de prevención y protección ofrecidos a la población, así como la satisfacción de las necesidades de esta.

PERSONAS USUARIAS (PUBLICO META)

El usuario es “toda persona física o jurídica que tiene derecho a demandar servicios ante las entidades públicas. Es un componente indispensable para el buen funcionamiento del sistema, debido a que a través de la presentación de sus inconformidades y sugerencias, se conocen las necesidades y áreas débiles de las instituciones públicas, sujetas de procesos de cambio y modernización.” (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2018)

La identificación de usuarios orienta la gestión institucional hacia ellos, en pro de alcanzar la excelencia y calidad en la prestación del servicio, así como, establecer posteriormente procesos de mejora continua.

De esta manera, el Cuerpo de Bomberos ha identificado dentro de los usuarios de sus servicios, a los siguientes:



SERVICIOS INSTITUCIONALES

Considerando el artículo 6 del Reglamento N° 37615-MP a la Ley N° 8228 del BCBCR, la Institución brinda los siguientes servicios:

- a) Coordinar situaciones específicas de emergencia con las distintas entidades privadas y los órganos del Estado según su competencia.
- b) Prevenir, atender, mitigar, controlar, investigar y evaluar incendios.
- c) Investigar de los incendios y otros incidentes que sean competencia de Bomberos.
- d) Coordinar, regular y reglamentar los aspectos relacionados con la instalación, cobertura y funcionamiento de la red de hidrantes a nivel nacional.
- e) Colaborar en la atención de los casos específicos de emergencia.
- f) Revisión de los planos constructivos, en temas exclusivos de Seguridad Humana y Protección Contra Incendio.
- g) Inspeccionar la construcción.
- h) Realizar el control de Equipos de Protección contra Incendios, incluyendo los sistemas fijos y portátiles de protección contra incendio en las obras construidas y sistemas de detección y alarma.” (La Presidente de la República y el Ministro de la Presidencia, 2023)

A continuación, se amplía el detalle de los servicios ofrecidos por el Cuerpo de Bomberos:

- **SERVICIO DE PREVENCIÓN**

Bajo el lema “*la mejor forma de combatir un incendio es previniéndolo*” (BCBCR, 2023), se ofrecen los siguientes servicios de prevención orientados a evitar que este tipo de eventos u otras situaciones de emergencia puedan presentarse.

- a) Revisión de proyectos constructivos en la plataforma APC
- b) Pruebas y estudios de ubicación de hidrantes
- c) Inspección y pruebas de sistemas fijos contra incendios
- d) Pruebas de detección y alarma
- e) Evaluaciones de riesgo y seguridad humana
- f) Inspección de verificación – Decreto Ejecutivo N°41150-MINAE-S
- g) Inspección de verificación – Decreto Ejecutivo N°42497-MINAE-S. (BCBCR, 2023)

La institución controla través de inspecciones la implementación de normas en materia de seguridad humana y protección contra incendios aplicables en la construcción de edificios nuevo o existentes.

- **SERVICIOS DE PROTECCIÓN**

Es la atención de situaciones de emergencia que son competencia de esta organización, el cual es gratuito y posee una cobertura general del territorio nacional.

Estos servicios se encuentran en concordancia con su misión y se evidencian en la atención de emergencias, cuando existe una amenaza a la pérdida de la vida, daños en la propiedad y al medio ambiente.

A continuación, se mencionan las emergencias que son competencia del Cuerpo de Bomberos:

- Incendios en estructuras de cualquier tipo (casas de habitación, edificios de oficinas, plantas industriales, comercios, etc).
- Incendios en charrales, basureros y similares.
- Incendios en bosques, montaña, tacotal y similares, en propiedades públicas y privadas no protegidas por programas del Ministerio de Ambiente y Energía.
- Incendios en embarcaciones atracadas en muelles.
- Incendios en aeronaves.
- Incendios en todo tipo de vehículos (automóviles, buses, vehículos de transporte de carga, motocicletas y similares).
- Problemas eléctricos en estructuras y cometidas.
- Emergencias con materiales peligrosos.
- Rescate de personas por inundaciones.
- Rescate de personas atrapadas en estructuras colapsadas.
- Rescate de personas en vehículos por accidentes de tránsito.
- Rescate de personas en espacios confinados.
- Rescate de personas por ataque de abejas.
- Aislamiento de enjambres por amenaza. (BCBCR, 2023)

- **SERVICIO DE CAPACITACIÓN**

El BCBCR se ha caracterizado, a través de los años, por su servicio en la atención de emergencias y por sus esfuerzos en prevención; asimismo, de manera integral, extiende a la población costarricense el servicio de capacitación externa, como una actividad complementaria.

Mediante la Academia Nacional de Bomberos se ha puesto al servicio de la población, empresas públicas y privadas, un programa educativo dirigido al fortalecimiento de las

actividades de prevención y control de emergencias y son impartidos a través de un método teórico - práctico, facilitando el entendimiento y el aprendizaje de sus participantes.

Se compone de los siguientes cursos:

- Organización de brigadas
- Revisión de medios de protección ante emergencia
- Planes de preparativos y respuestas ante emergencias
- Básico de sistemas de comando de incidentes
- Primeros auxilios en trauma
- Soporte cardiaco básico
- Control de principios de incendio
- Sistemas fijos contra incendios para brigadas
- Rescate para brigadas
- Primera respuesta a incidentes con materiales peligrosos
- Sistema de comando de incidentes – Intermedio
- Primeros auxilios médicos (BCBCR, 2023)

- **SERVICIOS DE APOYO ADMINISTRATIVO Y TÉCNICO**

Integra múltiples funciones administrativas tales como: dotar de insumos materiales, mantenimiento, finanzas, logística y tecnología; todo esto orientado a satisfacer las necesidades de la institución.

Se tiene como finalidad que se disponga de los recursos suficientes para brindar los servicios a la comunidad de forma eficiente y en un ambiente de motivación para sus colaboradores.

- **OTROS SERVICIOS**

El Cuerpo de Bomberos brinda otros servicios complementarios como son: el estadístico, emisión de constancias de incidentes y la atención al público externo.

A continuación, una breve descripción:

- **Servicio Estadístico:** El Sistema de Información Geográfica para la Atención de Emergencias (SIGAE) permite la consulta de datos estadísticos sobre emergencias atendidas a partir del año 2007 hasta la actualidad.
- **Constancia de Incidente:** Es un documento en el que se hace constar la ocurrencia de un incidente en el cual se dio atención por parte del BCBCR esta brinda exclusivamente a solicitud de los afectados, a una instancia de una institución como el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), un juzgado, entre otras.

Detalla aspectos como el lugar donde ocurrió el siniestro, los miembros de las estaciones que acudieron al sitio y las unidades de emergencia de bomberos que se requirieron, fecha y hora del incidente, y una descripción de los principales hallazgos.

- **Atención al público externo:** El BCBCR brinda información a los diferentes medios de comunicación colectiva e instituciones que lo soliciten. Por ejemplo: las estadísticas de la cantidad de emergencias que atiende, provocando que sea necesario la interacción con diferentes tipos de público externo, especialmente la atención a los diferentes medios de comunicación.

ANALISIS SITUACIONAL

Con el propósito de conocer claramente la posición del Cuerpo de Bomberos en su contexto operacional, se aplicó el análisis situacional (FODA), bajo la premisa de, tomar decisiones informadas sobre cómo abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades para lograr los objetivos planteados, en la estrategia de los próximos 5 años, logrando mantener sus fortalezas, aprovechar las oportunidades y mitigar las debilidades y las amenazas identificadas.

A continuación, los resultados identificados en cada uno de los elementos que componen el FODA:

FORTALEZAS

- Resiliencia organizacional ante los cambios del entorno.
- Talento Humano calificado y capacitado para el ejercicio de sus funciones operativas y técnico-administrativas.
- Cumplimiento ético en apego a la normativa, principios y valores.
- Transparencia en la gestión organizacional.
- Servicios internos y externos, en apego a los estándares de eficiencia, eficacia y empatía.
- Estructura organizativa definida.
- Personal con alto grado de sentido de pertenencia con la misión institucional.
- Sistema administrativo – financiero estable y en transparencia.
- Sostenibilidad social y ambiental.
- Implementación de mejores prácticas, derivadas del gobierno corporativo.
- Servicio de Voluntariado comprometido, competente y equipado.
- Percepción positiva de la sociedad sobre la trayectoria del servicio que brinda el BCBCR.

OPORTUNIDADES

- Fortalecimiento en la estandarización de los procesos.
- Existen oportunidades de mejora en clima y cultura organizacional.
- Ampliar el espectro de aliados estratégicos.

- Implementación de proyectos de innovación en pro de la mejora continua de los procesos y la oferta de servicios.
- Búsqueda de nuevas fuentes de ingresos.
- Fortalecer los procesos de reclutamiento y selección del personal.
- Implementación de alternativas de comunicación y tecnología para el mejoramiento de los servicios.
- Adaptación de la institución a los cambios generacionales sin perder el cumplimiento de la misión.
- Mejora del marco jurídico que regula a la Organización.
- Mejorar de las condiciones de trabajo del personal.
- Impulsar acciones en temas de prevención.
- Relacionamiento y comunicación favorables, con los diferentes sectores.
- Marco estratégico definido e interiorizado por los miembros de la organización.

DEBILIDADES

- Capacidad de cobertura geográfica del servicio operativo a nivel nacional.
- Déficit de la cantidad mínima requerida del personal operativo en las estaciones de bomberos.
- Debilidades en la cobertura de las comunicaciones radiales.
- Limitaciones en infraestructura tecnológica.
- Formalización de un plan de sucesión.
- Falta de integralidad en los procesos entre las dependencias.

AMENAZAS

- Limitación presupuestaria para la apertura de nuevos servicios, adquisición de flotilla vehicular y equipo, para la atención de emergencias competencia del Cuerpo de Bomberos.
- Crecimiento demanda de los servicios ofrecidos a la población.
- Deterioro socioeconómico de la población.
- Modificación en la legislación vinculante con la organización.
- Fuga de talento humano por mejores oportunidades laborales en el mercado.
- Escasez de proveedores especializados en bienes y servicios requeridos.
- Ataques cibernéticos a las instituciones del Estado.
- Factores externos que repercuten en la imagen institucional.
- Incremento de la demanda de servicios de atención de emergencia que no son competencia del Cuerpo de Bomberos.
- Limitación de figuras de contratación para atender la demanda de requerimientos institucionales.
- Cambio climático a nivel de la atención de emergencias.
- Afectación de la densidad vehicular en los tiempos de respuesta.
- Materialización de riesgos asociados a eventos catastróficos.
- Situaciones externas que afectan el mercado de seguros y la electricidad.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Los recursos representan un insumo productivo o un activo competitivo que la institución posee para la operativa eficiente de los servicios que brinda a la población, estos recursos pueden ser tanto, tangibles como intangibles.

La adecuada asignación de cada uno de estos recursos permite que la operatividad de la institución sea más eficiente y la generación de valor público se alcance tal cual fue planificado.

Aunado a lo anterior, se detalla la tipología de recursos con los que cuenta el Cuerpo de Bomberos:

Recursos Institucionales	
Humanos	Cantidad de colaboradores 270 personal administrativo 831 personal operativo 1.128 bomberos voluntarios
Financieros	Fuentes de financiamiento: 4% de las primas de seguros 1.75% tributo a la electricidad Portafolio de inversiones Servicios de capacitación externa Visado de planos Inspecciones
Materiales	75 estaciones de Bomberos distribuidas a nivel nacional. 5 edificios técnicos- administrativos. 522 vehículos.
Tecnológicos	Sistemas de información Radiocomunicaciones

Fuente: Área de Planificación

VALORACIÓN DE RIESGOS

La valoración de riesgos asociados al Plan Estratégico Institucional permite la identificación y análisis de aquellos riesgos que eventualmente puedan materializarse y comprometer el logro de los objetivos estratégicos establecidos.

A continuación, los riesgos identificados, su estrategia y acciones de mitigación:

Riesgos y su mitigación			
N°	Descripción	Estrategia	Acción
R-001	Abandono de los cursos por parte de los colaboradores	Prevenir	Motivar a los colaboradores para que aprovechen el curso
R-002	Afectación en las nuevas Estaciones de Bomberos por el incremento de la intensidad de los desastres de origen natural	Transferencia	Contar por pólizas de seguros
R-003	Atraso en el inicio de las obras por apelaciones o falta de oferentes	Aceptar	Cumplir con los plazos de apelaciones establecidos por la ley o cambios en el cartel.
R-004	Atrasos en la contratación de nuevos colaboradores porque no se encuentran las personas con las competencias necesarias	Prevenir	Realizar campañas en redes sociales para motivar la participación
R-005	Falta de interés de las nuevas generaciones por la profesión del Bombero y por el servicio de voluntariado	Reducir	Realizar campañas motivacionales en redes sociales
R-006	Carencia de integración y alineación de las actividades afectando el mensaje de prevención que se transmite	Prevenir	Realizar equipos de trabajo y establecer funciones.
R-007	Malas experiencias del cliente o usuarios en servicios brindados anteriormente, afectando la reputación institucional	Reducir	Realizar encuesta de satisfacción y aplicar medidas correctivas
R-008	Detractores que influyen negativamente en la actualización de la normativa vinculada a la prevención y protección contra incendios	Reducir	Fortalecer las relaciones interinstitucionales.
R-009	Falta de herramientas tecnológicas para el seguimiento y control de visado de planos.	Reducir	Invertir en herramientas tecnológicas.

R-010	Falta de interés de las empresas clientes en los servicios ofrecidos	Prevenir	Realizar campañas con los beneficios o ventajas de los servicios ofrecidos.
R-011	Fuga de personal por falta de salarios competitivos e incentivos	Prevenir	Motivar con incentivos no económicos
R-012	Incremento de la población en condiciones de riesgo	Aceptar	Realizar campañas de prevención.
R-013	Falta de mantenimiento de la red de hidrantes	Prevenir	Informar a los dueños de los Acueductos
R-014	Fuga de clientes por la contratación de servicios de prevención de otras entidades.	Reducir	Realizar campañas con los beneficios o ventajas de los servicios ofrecidos por el Cuerpo de Bomberos.
R-015	Reducción de presupuesto	Aceptar	Priorizar la construcción, remodelación, ampliación, mantenimiento o acondicionamiento de las instalaciones, la compra de flotilla, actividades de prevención, gestión de continuidad y/o calidad.
R-016	Resistencia al cambio al sistema de gestión de calidad y a las medidas de ciberseguridad	Prevenir	Motivar informando los beneficios de un sistema de gestión de calidad y de las medidas de ciberseguridad

Fuente: Área de Planificación

ESTRATEGIA INSTITUCIONAL



**BOMBEROS
COSTA RICA**

GRUPO |  **INS**

ESTRATEGIA INSTITUCIONAL

La estrategia institucional del Benemérito Cuerpo de Bomberos de Costa Rica se desarrolló en estricto apego, con la misión y visión organizacional, tomando en consideración una serie de factores adicionales, tales como: los recursos actuales, potenciales, las habilidades disponibles de su talento humano y la creciente demanda de los servicios de atención de emergencias, competencia del Cuerpo de Bomberos.

Bajo esta premisa la estrategia institucional desarrollada, logra satisfacer de manera eficiente, eficaz y empática, las necesidades de los usuarios de los servicios ofrecidos por el Cuerpo de Bomberos.

En virtud de lo anterior, se detallan los componentes asociados a la estrategia institucional del Cuerpo de Bomberos, en su próximo quinquenio.

Marco Estratégico

El siguiente apartado brinda el detalle del marco estratégico institucional, el cual abraza la misión, visión, valores y propósito, que ejemplifican la esencia de la organización y su proyección a futuro.

A continuación, se detallan los elementos estratégicos mencionados:



VALORES INSTITUCIONALES

ABNEGACIÓN

Actitud positiva hacia el trabajo, demostrando voluntad, compromiso, disposición y responsabilidad en la búsqueda de la excelencia.

Somos abnegados al practicar: Solidaridad, Coraje, Bondad, Empatía, Pasión, Entrega, Diligencia, Generosidad, Servicio, Nobleza

HONOR

Comportarse con lealtad y honestidad, respetando la dignidad propia y la de los demás, siendo ejemplo con nuestros actos.

Somos honrados al practicar: Orgullo de pertenencia, Positivismo, Devoción, Compañerismo, Alegría, Rectitud, Equidad, Valentía, Humildad, Integridad.

DISCIPLINA

Cumplir nuestras metas de acuerdo a las normas de la organización. Emprender acciones para nuestra permanente superación personal.

Somos disciplinados al practicar: Autocontrol, Efectividad, Sacrificio, Trabajo en equipo, Destreza, Conocimiento, Orden, Determinación, Obediencia

PROPÓSITO ORGANIZACIONAL



EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los ejes y los objetivos estratégicos *“constituyen los logros que se desean alcanzar en un plazo determinado, de manera que permitan cumplir con la misión y concretar la visión de la organización.”* (MIDEPLAN, 2019).

En virtud de lo anterior, el modelo de planificación implementado para la definición del PEI 2024-2028 del Cuerpo de Bomberos, relaciona los ejes y objetivos estratégicos, así como sus estrategias, con la operación diaria de la institución, vinculando el ciclo estratégico con el ciclo operativo bajo una perspectiva de gestión por resultados, a través de un “Cuadro de Mando Integral”, que bajo una estructura matricial, presenta el compromiso institucional de acuerdo al orden de las prioridades definidas en la estrategia, permitiendo secuenciarlas en 6 ámbitos de prioridad que contemplan: ejes estratégicos, objetivos estratégicos, estrategias, perspectivas corporativa, indicadores, responsables, riesgos asociados y plazo de cumplimiento. (Ver Anexo 1).

A continuación, el detalle de los objetivos estratégicos, y sus estrategias:

1

Eje Estratégico – ATENCIÓN DE EMERGENCIAS

Impulsar las estrategias que permitan mantener la calidad requerida, en la atención de las emergencias que son competencia del Cuerpo de Bomberos

1.1

Impulsar la cantidad requerida de personal operativo en las Estaciones de Bomberos, que permita incrementar la eficacia en la atención de emergencias

1.2

Potenciar la capacidad de respuesta en la atención de emergencias, mediante un Plan de renovación de flotilla, que permita el estándar mínimo de vehículos requeridos.

1.3

Fomentar las capacidades del personal de la Estaciones de Bomberos, mediante la implementación de programas y proyectos operativos, enfocados en mejorar la eficiencia y eficacia de la atención de emergencias.

1.4

Mejorar la cobertura del servicio de atención de emergencias, por medio de la apertura de nuevas estaciones de bomberos a nivel nacional, priorizando las zonas rurales.

2

Eje Estratégico – PREVENCIÓN DE EMERGENCIAS

Evitar o minimizar el impacto provocado por las emergencias que son competencia del Cuerpo de Bomberos, en procura de la preservación de la vida, la propiedad y el medio ambiente.

2.1

Fomentar la prevención de incendios y demás situaciones específicas de emergencias que le corresponden al Cuerpo de Bomberos por medio de proyectos, programas y actividades.

2.2

Generar procesos de control y seguimiento que permita evaluar integralmente el proceso de visado de planos.

2.3

Fomentar el proceso de acreditación de brigadas contra incendios.

2.4

Revisar, actualizar y promocionar la normativa vinculada a la prevención y protección contra incendios

3

Eje Estratégico – CONTINUIDAD DE LAS OPERACIONES

Optimizar la administración de los recursos organizacionales, en procura de brindar de manera ininterrumpida los servicios competencia del Cuerpo de Bomberos

- 3.1** Mantener los niveles de equipamiento requerido por la Organización para la eficiente y oportuna atención de emergencias
- 3.2** Fortalecer la infraestructura institucional, mediante la construcción, remodelación, ampliación y acondicionamiento de edificaciones.
- 3.3** Administrar los recursos organizacionales, en procura de brindar de manera ininterrumpida los servicios competencia del Cuerpo de Bomberos.
- 3.4** Fortalecer la gestión del talento humano conforme a las necesidades de la Organización
- 3.5** Adoptar medidas de ciberseguridad que requiere la organización para la continuidad del negocio.
- 3.6** Desarrollar un Sistema de Gestión de Continuidad de Servicios, para la creación de valor público, contribuyendo a la resiliencia institucional y la mejora continua de los procesos.
- 3.7** Desarrollar un Sistema de Gestión de Calidad, para la satisfacción de las necesidades de los usuarios y clientes, logrando la mejora continua de los servicios.

EJES TRANSVERSALES

En el enfoque espacial de la estrategia institucional existen estrategias transversales que contribuyen de manera conjunta en todos los objetivos estratégicos, en virtud de lo anterior, se detallan las estrategias transversales que forman parte del PEI 2024-2028:

Cohesión: es entendido como la capacidad que tienen los equipos de trabajo de las entidades para permanecer comprometidos en pro de la consecución de la misión organizacional.

Imagen: con el propósito de continuar posicionando la imagen del Cuerpo de Bomberos, se define a este concepto como un aspecto interdisciplinario a considerar por parte de sus colaboradores a través de percepciones, actitudes y comportamientos en pro del cumplimiento de los objetivos de la Organización.

Resiliencia: la razón de ser del Benemérito Cuerpo de Bomberos está fundamentada en brindar servicios de atención de emergencias, por lo que se debe buscar proteger a la población costarricense cuando se encuentre amenazada por situaciones de emergencia que sean de competencia de la institución.

Innovación: en pro de la mejora del modelo de gestión actual del Benemérito Cuerpo de Bomberos, se busca a través de la innovación hacer aún más eficientes aquellas labores que llevan a cabo las diferentes instancias organizacionales.

Sostenibilidad: la sostenibilidad a nivel organizacional se resume en la responsabilidad que deben tener las entidades ante los impactos que sus decisiones y prácticas ocasionen tanto a nivel social, económico y ambiental.

Calidad: la satisfacción de los usuarios de los servicios que brinda el Cuerpo de Bomberos se convierte en un elemento clave para la consecución de la visión organizacional.

Equidad: dentro de los valores definidos por la Organización se encuentra el de Honor, Comportarse con lealtad y honestidad respetando la dignidad propia y la de los demás, siendo ejemplo con nuestros actos.

Integralidad: la integralidad está relacionada con un proceso completo para lograr un objetivo común y determinado, el cual se caracteriza por actuar de manera sistemática y no como la sumatoria separada de las partes que la conforman.

Transformación Digital: permite estar a la vanguardia de las necesidades de la población costarricense; mediante la implementación e innovación de procesos competitivos, se logra minimizar las diferentes barreras, logrando el cumplimiento de la razón de ser de la Organización.

Talento Humano: Fortalecimiento de las competencias, compromiso y empoderamiento del personal para garantizar el cumplimiento de las estrategias y de los objetivos institucionales en función de la satisfacción de la ciudadanía costarricense.

Ética: Factor clave para una gestión y relaciones internas y externas de las empresas, apegadas al marco de legalidad, en términos de eficiencia, integridad y transparencia, que permite el cumplimiento de los objetivos del Cuerpo de Bomberos.

VINCULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

A partir del periodo 2022, la Junta Directiva del Instituto Nacional de Seguros aprobó mediante Acuerdo 9703-XI el Plan Estratégico 2021-2024, el cual fue elaborado bajo los principales establecidos en el plan estratégico institucional, así como, los diferentes insumos aportados por las diferentes subsidiarias y el Cuerpo de Bomberos del Grupo INS.

Por lo anterior, en procura de continuar apoyando el alineamiento de la estrategia del largo y mediano plazo para el cumplimiento del PEC 2021-2024, en el proceso de elaboración de la estrategia institucional de los próximos 5 años del Cuerpo de Bomberos, se visualiza la vinculación del PEI 2024-2028 a las perspectivas establecidas en el PEC.

Así las cosas, en el cuadro de mando integral (Anexo 1) se visualiza cada una de las estrategias del PEI 2024-2028 a las perspectivas del PEC 2021-2024.

Cabe mencionar que las perspectivas del PEC 2021-2024, se resumen según el detalle de la imagen adjunta:



Fuente: Dirección de Planificación, INS.

Finalmente, en respaldo de la vinculación entre ambos planes, se cuenta con el criterio técnico por parte de la Dirección de Planificación del INS, emitido mediante oficio DP-00229-2023.

PLAN DE ACCIÓN



**BOMBEROS
COSTA RICA**

GRUPO |  **INS**

PLAN DE ACCIÓN

Con el propósito de alcanzar satisfactoriamente lo dispuesto en el PEI 2024-2028, se elabora un plan de acción, que contempla las estrategias específicas que obedecen al logro de los objetivos propuestos.

Este plan de acción se resume en un cuadro de mando integral (BSC), que traduce la estrategia organizacional del largo plazo, en acciones concretas y medibles, contemplando cuatro perspectivas específicas:

- **Perspectiva del usuario del servicio:** enfocada en las necesidades y expectativas de los usuarios de los servicios ofrecidos por el Benemérito Cuerpo de Bomberos, en aspectos tales como: la satisfacción del usuario en la atención de las emergencias, definición y medición de los estándares de calidad, percepción del servicio ofrecido, entre otros.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento del Talento Humano:** esta perspectiva se enfoca en las iniciativas de desarrollo de la organización, tales como: la formación y capacitación de los empleados, clima y cultura organizacional e innovación.
- **Perspectiva interna:** esta perspectiva se enfoca en la optimización de los procesos internos de la organización, en pro de mejorar la eficiencia operativa, la innovación y la calidad de las funciones realizadas, por ende, el servicio brindado.
- **Perspectiva financiera:** enfocada en las metas financieras de la organización, tales como: la rentabilidad, el crecimiento de los ingresos, razón de gasto, portafolio de inversiones y nuevos modelos de financiamiento.

Es importante resaltar que el Cuadro de Mando Integral contempla indicadores en cada una de las estrategias definidas en el PEI, tomando en consideración las perspectivas mencionadas, con el propósito de medir no solo el progreso de los objetivos estratégicos de la organización, sino el impacto en el valor público que estos reflejan.

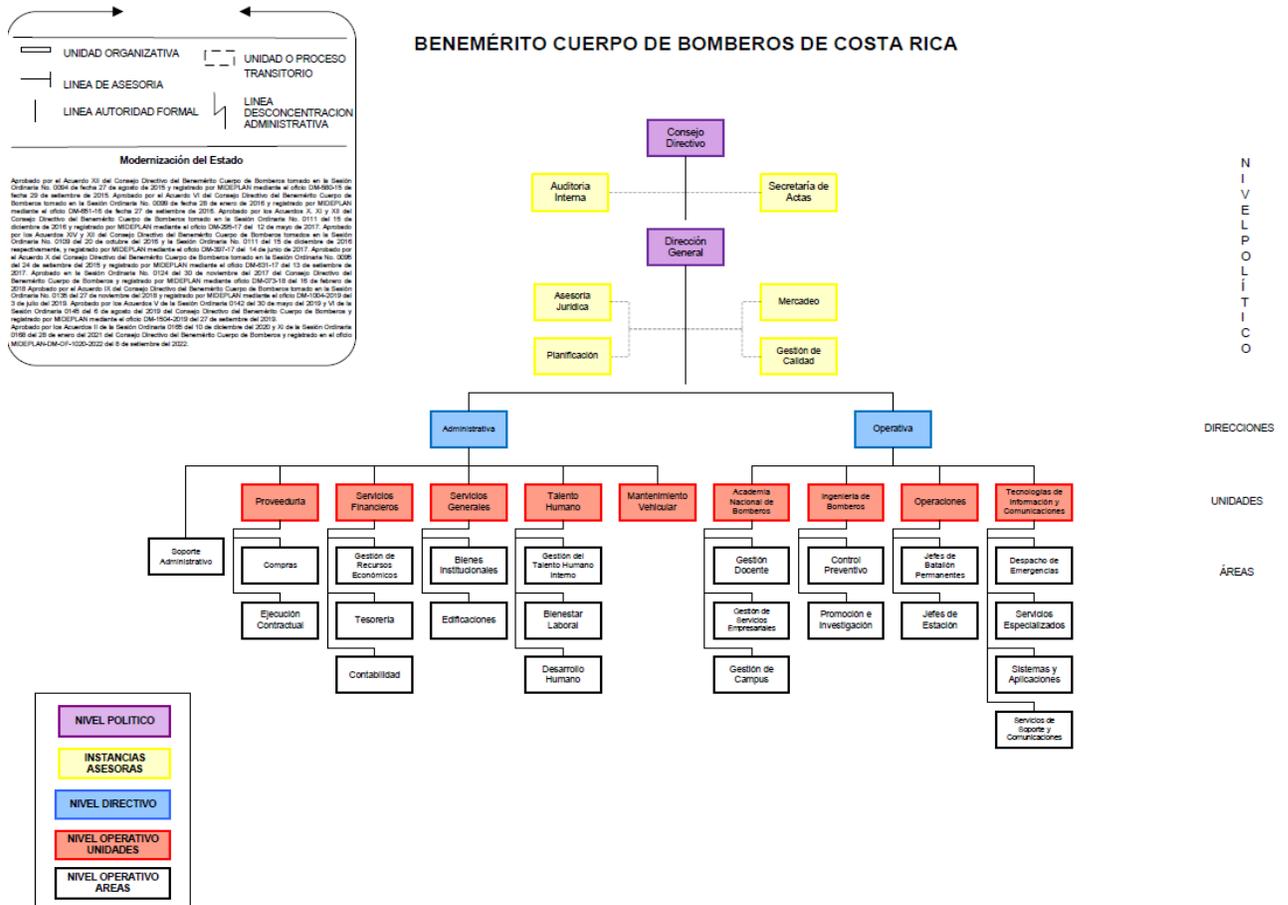
ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA

El Cuerpo de Bomberos desde el periodo 2008, ha experimentado cambios que han transformado su estructura organizativa, obedeciendo a procesos de mejora continua, que hoy le permiten contar con una estructura sólida, la cual le proporciona el marco organizativo requerido, para el ejercicio de su función y la distribución pertinente de las responsabilidades que le competen.

De esta manera, al contar con una estructura organizativa definida, se asegura que cada dependencia que le conforma tenga sus roles y responsabilidades claras, lo que facilita la coordinación y la colaboración entre ellos, proporcionando así, una base sólida para el desarrollo, la optimización y la evolución de la Organización y la misión que esta persigue.

Para el periodo vigente, la organización se adjunta la imagen de la estructura organizativa del Cuerpo de Bomberos.

Imagen 1. Estructura Organizativa del Cuerpo de Bomberos



Fuente: Ministerio de Planificación y Política Económica, Mideplan.

ESTRATEGIA DE DIVULGACIÓN

Como parte de las estrategias de socialización, se ha diseñado un plan de acción para dar a conocer al público interno y partes interesadas el contenido de esta herramienta.

Este plan incluye diversas actividades de comunicación, que buscan maximizar la visibilidad, el impacto y la efectividad de la estrategia institucional definida para los próximos 5 años, con el propósito de lograr mayor sensibilización y apropiación por parte de los colaboradores de la organización y demás interesados.

Dentro de las acciones que forman parte de la estrategia de divulgación para el personal interno de la organización, se encuentran:

- Revista del PEI 2024-2028 (versión resumen)
- Video institucional con información sustantiva del PEI.
- Boletines anuales con el avance de implementación de la estrategia.
- Talleres de divulgación del PEI dirigido al personal operativo y administrativo de la Organización.

Para comunicar al público externo, las actividades a realizar serán las siguientes:

- Publicación del PEI en la página web institucional.
- Comunicación oficial del PEI ante los entes correspondientes.
- Uso de redes sociales y diferentes medios de comunicación institucional para la comunicación de los principales resultados.

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN



**BOMBEROS
COSTA RICA**

GRUPO |  **INS**

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

PROCESO DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA ESTRATEGIA

El seguimiento se define como un proceso sistemático y periódico de una intervención para conocer el avance de los recursos asignados y el logro de los objetivos, con el fin de detectar oportunidades de mejora. (MIDEPLAN, 2019).

Por lo tanto, el seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional tienen como finalidad mejorar la acción pública mediante la rendición de cuentas; es por ello, que los procesos de implementación definidos para esto permiten la mejora significativa en la labor organizacional, enlazando las actividades establecidas para el logro de los objetivos establecidos y el desarrollo de estos en el tiempo.

Este proceso de seguimiento se encargará de validar los avances (la situación) de los objetivos de cara a los resultados, equiparando el deber ser (avance programado), con lo que es (avance real), mediante indicadores y las metas establecidas.

Este proceso involucra de manera directa a los gestores del PEI y al personal del Benemérito Cuerpo de Bomberos, los cuales están relacionados en la implementación de iniciativas para el desarrollo del plan, así como en la toma de decisiones que respondan al logro de los objetivos estratégicos.

Aunado a lo anterior, el Benemérito Cuerpo de Bomberos, describe a continuación las actividades de seguimiento y evaluación del PEI 2024-2028, basados en un contexto de gestión de resultados.

- Análisis de los resultados de la información obtenida por parte de las dependencias, en relación con las actividades asociadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Establecimiento de las acciones de mejora en aquellos casos que corresponda, así como el proceso de retroalimentación con las partes involucradas, para la ejecución de dichas acciones.
- Verificación de los resultados de la implementación de las oportunidades de mejora identificadas.
- Informes semestrales de evaluación y presentación de resultados ante el Consejo Directivo.
- Divulgación de los resultados del seguimiento.
-

BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Legislativa. (24 de 2 de 2002). *Ley N°8228 del Benemérito Cuerpo de Bomberos de Costa Rica*. Recuperado el 11 de 5 de 2023, de Ley N°8228 del Benemérito Cuerpo de Bomberos de Costa Rica: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?para m1=NRTC&nValor1=1&nValor2=48308&nValor3=116585&strTipM=TC
- Asamblea Legislativa. (22 de Setiembre de 2011). *Ley N° 8992 de Fortalecimiento Económico del BCBCR*. Recuperado el 2023 de Mayo de 12, de Sistema Costarricense de Información Jurídica: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?para m1=NRTC&nValor1=1&nValor2=71115&nValor3=86217&strTipM=TC
- BCBCR. (12 de Mayo de 2023). Recuperado el 12 de Mayo de 2023, de <https://www.bomberos.go.cr/valoresyproposito/>
- Confederación de Cuerpos de Bomberos del Istmo Centroamericano. (2017). *Manual de Competencia Esenciales para Bomberos Centroamericanos* (Vol. II). San José, San José, Costa Rica: Asociación de Cuerpos de Bomberos del Istmo Centroamericano.
- La Presidente de la República y el Ministro de la Presidencia. (05 de Abril de 2023). *Reglamento a la Ley N° 8228 del BCBCR*. Recuperado el 12 de Mayo de 2023, de Reglamento a la Ley N° 8228 del BCBCR: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?para m1=NRTC&nValor1=1&nValor2=74548&nValor3=132797&strTipM=TC
- MIDEPLAN. (1 de Julio de 2019). *Metodología para el diseño de estrategia institucional*. Recuperado el 12 de Mayo de 2023, de Metodología para el diseño de estrategia institucional: <https://www.mideplan.go.cr/node/1787>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (1 de Abril de 2018). *Orientaciones Básicas para la Formulación y Seguimiento del PEI 2018*. Recuperado el 12 de Mayo de 2023, de Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica: <https://www.mideplan.go.cr/node/1639>
- Presidenta de la República y el Ministro de Planificación Nacional y Política Económica. (26 de Junio de 2013). *Reglamento N° 37735-PLAN General del Sistema Nacional de Planificación*, 6 de 6. Recuperado el 12 de Mayo de 2023, de Reglamento N° 37735-PLAN General del Sistema Nacional de Planificación: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?para m1=NRTC&nValor1=1&nValor2=75112&nValor3=0&strTipM=TC

ANEXOS

1. Cuadro de Mando Integral PEI 2024-2028



Cuadro de Mando
Integral PEI 2024-2028