

COMISIÓN NACIONAL DE PREVENCIÓN DE RIESGOS Y ATENCIÓN DE EMERGENCIA



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2018-2022

Agosto, 2016



INDICE

PRESENTACIÓN	3
1. ANTECEDENTES INSTITUCIONALES	4
3. MEDODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO.....	9
4. INSUMOS PARA PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO	10
5. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	12
6. MARCO ESTRATÉGICO	14
a. Marco filosófico	14
i. Misión	14
ii. Visión.....	15
iii. Valores.....	15
b. Enfoques De Transversalidad	15
c. Prioridades Institucionales	17
i. Sistema Nacional de Gestión del Riesgo.....	17
ii. Rectoría de la CNE.....	17
iii. Ambiente Organizacional	17
iv. Recursos Económicos en Gestión del Riesgo	18
d. Matriz de Prioridades Institucionales para la Gestión Estratégica	18
7. ESTIMACIÓN FINANCIERA	32
8. EJECUCIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	32
BIBLIOGRAFÍA	34



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2018-2022

PRESENTACIÓN

El Plan Estratégico 2018 – 2022 de la Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias (CNE) es el instrumento orientador que se a su vez, recoge los lineamientos de la Política Nacional de Gestión del Riesgo 2016 – 2030 y los compromisos de la CNE descritos en el Plan Nacional de Gestión del Riesgo 2016 – 2020. Igualmente, es un documento que recoge los criterios y análisis colectivos de los colaboradores de la institución, principalmente al nivel de las jefaturas y dirección, quienes participaron activamente en el aporte de insumos, discusiones y propuestas.

Esos ejercicios, su conducción y la sistematización de los resultados, se desarrollaron gracias al aporte del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, por medio de un equipo consultor que los llevo a cabo, entregando como resultado, los insumos necesarios para la formulación final del PEI.

La CNE tiene importantes retos que ejecutar, el diagnóstico elaborado en el proceso de construcción de este instrumento deja latente las oportunidades de mejora que hay para la institución, ello de cara al rol de rectoría de la gestión del riesgo que la Ley N° 8488 le asigna. Igualmente, se observa que en virtud del marco normativo la CNE tiene que tomar un rol más activo en la consolidación y fortalecimiento del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo, que por medio de las instancias de coordinación permite la articulación de todos los actores sociales que de una u otra forma participan de la ejecución de la Política Nacional de Gestión del Riesgo.

La institución debe avanzar en el desarrollo de cambios internos que le permitan contar con la infraestructura, los procesos, la normativa interna y el talento humano adecuado para responder a las demandas de servicio actuales y futuras; una evolución institucional que responda al signo de los tiempos en que la gestión del riesgo como concepto de política pública, se vincula con las perspectivas de desarrollo, contribuyendo a aportar los elementos para reducir la incertidumbre y brindan seguridad a la población, a la economía y al ambiente, en el marco de las decisiones que buscando el bienestar general debe ser acertadas para no fracasar.

El cumplimiento del Plan en el enfoque de las aspiraciones que proyecta, más que una obligación normativa es una acción basada en voluntades, de convicción y de ambición, basadas en la firme creencia de que nuestras habilidades, destrezas y conocimiento, aplicadas a los servicios y los productos que brindamos, son necesarios. La CNE está posicionada en la percepción de los costarricenses como una institución noble, con capacidad técnica que cumplir su trabajo; la disposición a mejorar y desarrollar los cambios internos y en los servicios que ofrecemos, es importante para seguir siendo objeto de reconocimiento y aceptación.



1. ANTECEDENTES INSTITUCIONALES

La Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias, es creada inicialmente como Comisión Nacional de Emergencia (CNE) en la Ley de Emergencia N° 4374, publicada el 14 de agosto de 1969. No obstante, en ese momento no se figuró como una institución, sino que era una “comisión” integrada por ministros y presidentes de instituciones autónomas, adscrita a la Presidencia de la República, responsables del “planeamiento, dirección, control y coordinación de los programas y actividades de protección, salvamento y reconstrucción de las zonas de desastre, así declaradas de conformidad con el artículo 1° de esa Ley.”

La CNE era responsable del manejo de tales acciones en las zonas bajo estado de emergencia, así definidas por Decreto Ejecutivo, al amparo del marco de “excepcionalidad” del artículo 180 de la Constitución Política de la República. Y para la ejecución de tales acciones la CNE disponía del “Fondo Especial de Emergencia”.

En resumen la CNE era una instancia de alto rango, compuesta por ministros, responsable de administrar un Fondo, para actuar en caso de declaratorias de emergencia, bajo un enfoque reactivo de respuesta ante situaciones consumadas de daño.

Diversas circunstancias políticas y administrativas mediaron para la génesis de la CNE, que a partir del mes de mayo del año 1986, con la promulgación del Decreto 17031-P-MOPT que resuelve “reorganizar la CNE”, como una estructura organizativa ajena a la Defensa Civil y con oficinas propias. Es desde entonces que se puede definir a la CNE como una institución.

En los años siguientes, la entidad asume la responsabilidad de los preparativos para emergencia del país, rompiendo la exacerbada noción en el imaginario de los costarricenses de ser el “Fondo de Emergencia”. La Oficina de Defensa Civil que se consideraba hasta entonces responsable de la preparación y la respuesta a emergencias finalmente fue cerrada en el año 1989.

El desarrollo institucional y el acercamiento a diversidad de actores científicos, académicos y cooperantes, así como la relación con organismos internacionales que aportaron nuevos conceptos e iniciativas de gestión, ocurrido entre los años 80 y 90 del Siglo XX, pusieron en evidencia la obsolescencia los marcos institucionales limitados a los preparativos y la respuesta a emergencias y desastres.. El “Decenio para la Reducción de los Desastres Naturales” que abarcó la década de los 90, puso particular énfasis e impulsó la prevención; se acentuó la necesidad de pasar del enfoque reactivo de atender las emergencias al enfoque proactivo de prevenir los desastres.

El Plan Nacional de Emergencia del año 1993, aprobado mediante Decreto 22383-MP-J-MOPT-S-MIVAH-G-SP y elaborado por la CNE, integró un programa de prevención y mitigación, que puso el sello de formalidad a las labores que la institución ya estaba haciendo en ese campo. El enfoque de la prevención hacia temas como el ordenamiento territorial, la educación y la regulación estatal, hizo que en los años 90 la institución creara el Sistema de Información para Emergencia (SIE) que consiste en una herramienta informática de geo referencia para el registro y mapeo de las amenazas que se nutre de datos de los organismos científicos del país y aporta información valiosa para la regulación del uso de la tierra. En materia educativa la CNE mantuvo una estrecha coordinación con el Ministerio de Educación y las universidades públicas. Mediante convenios y apoyos de organismos internacionales se mantuvo un programa de educación para desastres con el MEP que además de contribuir a la preparación



de planes de respuesta en centros educativos, permitió la incorporación del tema en el currículo escolar; las universidades públicas han creado programas institucionales en la materia, y además del apoyo que brindan en la atención de emergencia, diversas carreras tratan el tema, amén de las maestrías en el campo de la gestión de riesgo, con ello la atención de la problemática se ha profesionalizado. Hoy en día el sector cuenta con una estrategia de gestión del riesgo que articula a todos los actores del Sector. En materia normativa los esfuerzos iniciales consistieron en documentar toda la normativa estatal concerniente a la prevención, articulando a los responsables en instancias de coordinación para favorecer la generación de reglamentos y procedimientos que contribuyeran a la regulación, esto en temas tales como el manejo de sustancias tóxicas, la construcción de infraestructura, las concentraciones masivas, la regulación urbana y hasta el manejo de emergencia, de lo cual, la creación del Sistema de Llamadas 9-1-1 y la red de emergencias médicas son ejemplos.

De estas experiencias se determina la necesidad de dotar al país y a la CNE en particular, de un nuevo marco normativo que además de regular lo que ya se estaba regulado en materia de emergencias, facilite la coordinación y la conducción en el campo de la prevención. Como corolario de una década intensa de trabajo y de lecciones aprendidas como institución, en el año 1999 la Asamblea Legislativa reforma a la Ley de Emergencia, bajo la Ley N°7914. Con esta Ley la CNE cambia su nombre a “Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias”, cambio la composición de la Junta Directiva y adopta formalmente responsabilidades “ordinarias” en materia de preparativos y prevención. Es decir, la CNE mantiene sus responsabilidades en la materia de “excepción” para atender emergencias, pero también desarrolla un ejercicio “ordinario” en los preparativos y en la prevención, estas últimas actividades sujetas al ejercicio de planificación y presupuesto, como cualquier otra entidad estatal.

En el año 2003 se elaboró el Plan Nacional de Prevención y Atención de Emergencias, aprobado por Decreto Ejecutivo N°31793-MP; este es el primer documento con orientación estratégica que la CNE formula y que fue pensado para propiciar el desarrollo de un marco institucional sólido para orientar la acción pública en materia de riesgo de desastres.

El 8 de enero del año 2006 se publica la Ley N° 8488, tramitada como una reforma a la Ley Nacional de Emergencia, N°7914. Esta nueva Ley redefine la representación de los ministerios en la Junta Directiva, redefine el rol futuro que debe asumir la institución y reorienta bajo nuevos conceptos el abordaje público de la temática de riesgo y de atención de los desastres; por ejemplo, define la prevención como una responsabilidad de todas las instituciones del Estado Costarricense.

Dentro de este marco normativo la CNE mantiene responsabilidad de conducción en el manejo de emergencias, siendo el ente que administra el régimen de excepción, con responsabilidades que arrastra desde el marco de ley del año 1969, pero clarificadas y ordenadas de acuerdo las consideraciones e interpretaciones del Voto 3410 de la Sala Constitucional, emitido en el año 1992. Sin embargo, en el ámbito de lo ordinario, la modificación de la Ley hace un cambio radical al definir a la CNE **como “entidad rectora en lo referente a la prevención de los riesgos y los preparativos para atender las situaciones de emergencia” (Artículo 14); es decir, la CNE rectora de un tema que es responsabilidad de todo el Estado Costarricense.**

Con respecto a lo temático, la Ley adopta el concepto de gestión del riesgo, delimitándolo como un concepto de política pública que constituye “un eje transversal de la labor del Estado Costarricense;...” (Artículo 5)



Bajo estos términos la institución y la forma de abordaje del problema son diferentes. La condición de rectoría de la CNE impone un rango y un ejercicio de responsabilidades más reflexivo, conductor y orientador. La realidad bajo gestión es la misma, es la problemática de los desastres, pero con la categoría de riesgo lo enuncia desde una dimensión más causal, lo que deriva en un enfoque de gestión más integral y con vinculación a los factores problemáticos del desarrollo que premeditan o hacen posible la ocurrencia de desastre, de ahí que el accionar de gestión del riesgo se pueda definir como el ámbito política pública que la misma Ley indica para la identificar los factores de riesgo, la determinación de la pérdida probable y la adopción de medidas que permitan su control y manejo.

Este nuevo concepto de la responsabilidad de la CNE, es coherente el enfoque de gestión que diversos documentos de la política internacional han afirmado: en el mismo año que se aprobó la Ley N° 8488, Las Naciones Unidas emitió el Marco de Acción de Hyogo: Para el 2005-2015: Aumento de la Resiliencia de las Naciones y las Comunidades”, (Japón, 2005). Con sustento en los enfoques de este marco de acción y el mandato de política que la Ley brindó, en el año 2009 se formuló el Plan Nacional de Gestión del Riesgo 2010 – 2015 y con base en este la CNE adoptó su propio Plan Estratégico Institucional (PEI) para el mismo periodo. El objetivo de este Plan fue fortalecer las capacidades del país en la gestión integral del riesgo, mediante la articulación del Sistema Nacional de Gestión de Riesgo (SNGR) y la aplicación concertada del Plan. Es decir, crear y posicionar el SNGR, enfatizando en la articulación de las instancias que lo conforman y considerar el Plan Nacional de Gestión del Riesgo como punto de referencia para orientar las acciones que posibilitan el cumplimiento de la Política. Esto implicó también volver los ojos hacia lo interno de la CNE y reconocer la necesidad de generar capacidades y un modelo organizativo que le permitiera cumplir su rol de rectoría; ejercicio de rectoría que debe hacerse en el marco de una legislación que reconoce la responsabilidad de todo el Estado con la prevención (Artículo 25, Ley N° 8488), que compromete a todas las instituciones convocadas por la CNE a participar de las instancias de coordinación del SNGR (Artículo 10, inciso C, párrafo tercero), y que las obliga a planificar y asignar presupuesto para la atención y la prevención de desastres.

El año 2015, en el ámbito internacional pierden vigencia el Los Objetivos del Desarrollo 2000 – 2015, así como el Marco de Acción de Sendai. Premeditadamente, también en el ámbito nacional, además de que cambia la Administración del Gobierno y existe un nuevo Plan Nacional de Desarrollo, en el 2015 pierden vigencia el Plan Nacional de Gestión del Riesgo y el PEI. Este año, Las Naciones Unidas ponen en vigencia los nuevos “Objetivos del Desarrollo Sostenible 2015 – 2030”, así como el Marco de Acción de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres para el mismo periodo. Igualmente, la Cumbre de París sobre Cambio Climático de ese mismo año, llega a acuerdos. Estos tres documentos se articulan en varios aspectos, pero en el caso del riesgo de desastres postulan las mismas metas, las cuales tienen por finalidad reducir las muertes y la afectación humana, las pérdidas de infraestructura, lograr que todos los países cuenten con estrategias nacionales de reducción de riesgo y propiciar el apoyo de la cooperación internacional para el fomento de las acciones en los países en vías de desarrollo.

En el ámbito nacional, en el año 2015, se tuvo en cuenta trabajar el instrumental estratégico en dos partes; por un lado, un documento de Política Nacional de Gestión del Riesgo con enfoque más doctrinal y de orientación conceptual, con un horizonte de largo plazo; es decir, un primer documento que manteniendo la visión que en materia de gestión del riesgo dicta la Ley, ofrezca claridad de enfoque. Este primer documento se nutrió con elementos aportados por documentos de política internacional, de ahí que su vigencia también sea hasta el 2030. Pero también este documento se nutrió del aporte de instrumentos de política y planificación del desarrollo nacional.



Al momento de elaboración de estos documentos, está vigente el Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018, el cual dispone el carácter transversal de la gestión del riesgo en las políticas de desarrollo y en el Eje de Ambiente delimita dos indicadores para medir el cumplimiento de las acciones, claramente relacionadas con el tema:

- a) *El porcentaje de reducción de pérdidas económicas en sectores vulnerables por eventos hidrometeorológicos.*
- b) *El porcentaje de instituciones del sector Público que incorporan la gestión del riesgo en su presupuesto, planes, programas y proyectos (Ministerio de Planificación y Política Económica, 2014, p. 489).*

De tal modo, estos son criterios orientadores de la Política Nacional de gestión del Riesgo, pero también se recurrió a otros instrumentos de política sectorial y territorial; se trata de documentos relacionados con temas tales como: el desarrollo social y el combate a la pobreza; la gestión ambiental con énfasis en el manejo del recurso hídrico y el cambio climático y los instrumentos de política y acción orientados al desarrollo de territorios, tales como la Política y el Plan de Desarrollo Rural, de desarrollo urbano y de los temas marino costeros. La Política Nacional de Gestión del Riesgo 2020 – 2030 fue emitida mediante Decreto Ejecutivo N° ° 39322-MP-MINAE-MIVAH, el 30 de noviembre del año 2015.

Con sustento en este instrumento de política se elaboró el segundo documento, concebido como el plan de acción de la política: el Plan Nacional de Gestión del Riesgo para un periodo de vigencia quinquenal del 2016 al 2020. En este plan es donde, con base en los lineamientos dictados por la Política, se definen las acciones, metas y responsables del cumplimiento.

Estos instrumentos de Política y Plan dan por sentado que existe un Sistema Nacional consolidado, capaz de desarrollar las acciones necesarias para el cumplimiento de los compromisos en materia de gestión del riesgo; lo anterior sin que se niegue la necesidad de nuevas aspiraciones en el desarrollo de capacidades y alternativas de gestión. El objetivo de desarrollo vigente de estos documentos es:

“Contribuir a que el desarrollo nacional y el bienestar de la población costarricense se logren de manera segura y sostenible, evidenciando los factores de riesgo y realizando la gestión prospectiva, para fortalecer las capacidades de los diversos sectores de la sociedad en la construcción de una cultura preventiva que reduzca la vulnerabilidad, evite las pérdidas y favorezca la recuperación efectiva ante los posibles eventos de desastre”.(CNE: 2015)

En resonancia a estos documentos, la CNE está en la obligación de desarrollar su Plan Estratégico Institucional, primero porque el Plan Nacional de Gestión del Riesgo le delimita acciones propias que deben ser operacionalizadas en el enfoque estratégico que dictan los documentos de política pública comentados y segundo, porque se mantiene latente la necesidad de que la institución consolide su función rectora del Sistema Nacional y de la temática a su cargo.



2. MARCO JURÍDICO

La Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias (CNE) opera bajo el mandato de la Ley N° 8488, Ley Nacional de Emergencia y Prevención de Riesgos. Sus competencias ordinarias están conferidas en el artículo N° 14 y las extraordinarias (o de excepción) en el artículo N° 15.

En los términos que define la Ley N° 8488, la gestión del riesgo abarca la incorporación “de criterios efectivos de prevención y mitigación de desastres dentro de la planificación territorial, sectorial u socioeconómica, así como a la preparación, atención y recuperación ante las emergencias” (Artículo 4). En razón de esto, se le define la gestión del riesgo como eje transversal de política pública, para que su incidencia abarque todo el proceso de la planificación del desarrollo. Al respecto se define la Política de Gestión del Riesgo en los siguientes términos:

“La política de gestión del riesgo constituye un eje transversal de la labor del Estado costarricense; articula los instrumentos, los programas y los recursos públicos en acciones ordinarias y extraordinarias, institucionales y sectoriales, orientadas a evitar la ocurrencia de los desastres y la atención de las emergencias en todas sus fases.

Toda política de desarrollo del país debe incorporar tanto los elementos necesarios para un diagnóstico adecuado del riesgo y de la susceptibilidad al impacto de los desastres, así como los ejes de gestión que permitan su control.” (Artículo 5)

Para hacer efectiva la aplicación de la Política, la Ley establece a la CNE la responsabilidad de rectoría sobre la prevención y los preparativos para emergencia, y en caso de declaratorias de emergencia la responsabilidad de planear, coordinar, dirigir y controlar las acciones orientadas a resolver necesidades urgentes, ejecutar programas y actividades de protección, salvamento y rehabilitación.

Como parte de las funciones de rectoría corresponde a la CNE:

- Diseñar y ejecutar el PNGR, como instrumento de planificación estratégica para delimitar competencias y asignar recursos. (Artículo 7),
- Constituir el SNGR, como mecanismo de articulación integral, organizada, coordina y armónica de los órganos, las estructuras, las relaciones funcionales, los métodos, los procedimientos y los recursos de instituciones con participación del sector privado y la sociedad civil. (Artículo 6 y 13, inciso a.).

Para la atención de emergencias, bajo declaratoria, corresponde a la CNE la elaboración de los planes generales de emergencias, que delimita las relaciones de causa, las pérdidas y daños y los recursos necesarios para la atención.

La Política, el Plan Nacional, el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo y los planes generales de emergencia son los instrumentos que determinan el norte estratégico de la CNE en su responsabilidad rectora de la gestión del riesgo y en la conducción de las operaciones en caso de emergencias; en tal sentido, los contenidos de éstos son la base de la planificación estratégica de la institución para los siguientes años.



3. METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO

El Plan Estratégico Institucional es una guía de actuación que contiene los objetivos que pretendemos alcanzar y que define cómo nos proponemos conseguirlos. El modelo de planificación sobre el cual se desarrolló la redacción relaciona los productos, metas y acciones de la planificación estratégica con la operación diaria de la institución, vinculando el el ciclo estratégico con el ciclo operativo bajo una perspectiva de gestión por resultados.

La Figura 1, siguiente, plasma el modelo de gestión que se ha escogido:

PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL DE LA CNE 2018 – 2022
FIGURA 1
MODELO DE GESTIÓN PARA LA CONTRUCCIÓN DEL PEI



Fuente: Ana María, 2016

El diseño del PEI está basado en una estructura cercana al modelo de “Cuadro de Mando Integral”, básicamente para ordenar la propuesta de gestión en cuatro ámbitos de prioridad que consideran: (1) la población meta, (2) los procesos internos, (3) el aprendizaje y crecimiento y la gestión financiera.

Igualmente, se escogió una estructura matricial para presentar todo el compromiso institucional de acuerdo al orden de las prioridades mencionadas arriba, considerando el enfoque de gestión por resultado, lo que lleva una estructura de organización que permite identificar un orden lógico de: productos, indicadores, metas, acciones y responsables. Además, se hace un primero vínculo con el catálogo de riesgos institucionales, así definidos en 3l Sistema Especifico De Valoración De Riesgo Institucional (SEVRI).



4. INSUMOS PARA PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO

La elaboración del PEI es el resultado de un proceso de indagación que consideró la revisión documental, la consulta y el desarrollo de talleres de trabajo con las direcciones y jefaturas de la institución mediante talleres que plasma en el documento las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia el futuro en el mediano plazo.

El énfasis del análisis documental se aplicó a los instrumentos que indica la Figura 2:



Fuente: Ana María, 2016

Se tiene por sentado que estos documentos consideran diversas prioridades del contexto político y económico del país, lo que facilita establecer el vínculo del PEI institucional con la realidad del país.

Para la consulta se diseñó un cuestionario que estuvo orientado a recabar información relevante sobre el PESTEL (tendencias del entorno que influyen el quehacer de la institución), sea el entorno político, económico, social, tecnológico, ambiental, y legal; así como las principales tendencias y barreras que enfrenta la organización; el FODA (las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que individualmente sean identificadas) y su enfoque estratégico. Este instrumento fue enviado a funcionarios clave y directores de la CNE, según lista suministrada por la Dirección Ejecutiva. La información recopilada representó un insumo muy importante del diagnóstico institucional, contribuyó al análisis estratégico y proporcionó información de base para facilitar y optimizar el debate y los resultados de los talleres que se realizaron.



Finalmente, se realizaron cuatro talleres con los contenidos descritos en el Cuadro 1, siguiente:

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA CNE 2018 – 2022
CUADRO 1:
ACTIVIDADES DE INDAGACIÓN PARA LA ELABORACIÓN DEL PEI

ACTIVAD	CONTENIDO
PRIMER TALLER	<ul style="list-style-type: none"> • Estado de situación • Revisión y actualización de: Misión – Visión – Valores • Análisis FODA/ PESTEL - Diagnóstico Institucional
SEGUNDO TALLER	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos Estratégicos • Alineación estratégica: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan Nacional de Desarrollo 2015 – 2018. ✓ Política Nacional de Gestión del Riesgo 2016-2030. ✓ Plan Nacional de Gestión del Riesgo 2016-2020. ✓ Plan Estratégico Institucional 2010-2015. ✓ Plan Operativo Institucional 2016. • Presentación Objetivos Plan Nacional de Gestión del Riesgo 2016-2020 • Formulación de Objetivos Estratégicos • Primer borrador Mapa Estratégico
TERCER TALLER	<ul style="list-style-type: none"> • Pasar del “Qué al Cómo” • Se revisó la Misión, ya que el Comité de Estrategia sugirió algunos cambios. • En representación del Comité de Ética y Valores de la CNE, la funcionaria Grettel Morera, hizo la presentación de resultados de la encuesta sobre la identificación y validación de los Valores Institucionales. • Desarrollo de la Estrategia: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Se presenta la propuesta del Mapa Estratégico. ✓ Revisión y redacción final de los Objetivos Estratégicos, las declaraciones de rumbo estratégico, y en la identificación y formulación de acciones estratégicas para cada objetivo. • Formulación del Cuadro de Mando Integral. Se prepara la Matriz
CUARTO TALLER	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de la propuesta borrador del PEI • Revisión del marco filosófico: Misión, Visión y Objetivo General • Aplicación de metodología de análisis de prioridades por estaciones de trabajo • Revisión productos, indicadores, acciones, metas y riesgos asociados.

Fuente: Ana María, 2016

El ejercicio contó con un equipo consultor, gracias al apoyo del Programa de Las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). La contraparte institucional fue un “Comité de Estrategia” que mantuvo el seguimiento de los insumos que se fueron generando, hasta culminar con la redacción final del documento. La consultoría levantó y sistematizó los insumos bajo la estructura de marco lógico. La Unidad de Desarrollo Estratégico, en apoyo a la Administración por la ausencia del responsable de Planificación Institucional, desarrolló la propuesta final del PEI, con la validación de la Presidencia, la Dirección Ejecutiva y las dos direcciones: Gestión Administrativa y Gestión del Riesgo.



5. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

El diagnóstico institucional se elaboró con base en el modelo de análisis FODA. Los datos del Cuadro 2, siguiente, son el resultado de la consulta realizada a jefaturas y direcciones de la institución y del proceso de revisión documental, validados en los talleres de trabajo:

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA CNE 2018 – 2022

CUADRO 2: DATOS APORTADOS POR EL ANÁLISIS FODA

<p>FORTALEZAS</p> <p>(Son las capacidades con que cuenta la empresa y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos, capacidades y habilidades posee, actividades que se desarrollan positivamente).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Nacional de Gestión del Riesgo • Política Nacional de Gestión del Riesgo • Ley Nacional de Emergencias No. 8488 • PCGIR • Marco de Acción de Sendai • Rectoría del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo • Estructura funcional y operativa en los tres subsistemas, según marco normativo
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>(Son los factores positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer los procesos de formación hacia las instituciones del SNGR y de la CNE en los periodos de no emergencia. • Se cuenta con instituciones del SNGR que están trabajando la temática. • La confianza o credibilidad a nivel nacional que existe de la CNE. • Un mayor involucramiento del sector privado en las actividades de la CNE • Apoyo de la cooperación internacional, siendo beneficiario de la cooperación técnica, recursos económicos, capacitación, gestión del conocimiento. • Relaciones de trabajo con los organismos técnico/ científicos tanto nacionales como internacionales • El creciente deseo de la gente por integrarse a los procesos de gestión del riesgo. • Profesionales de diversas instituciones del Estado y líderes comunales con vasta experiencia en el manejo de la gestión del riesgo. • El tema del Cambio Climático (prevención y mitigación) es un tema de interés mundial. • Aprobación de la Política Nacional GR y el Plan Nacional de GR, con nuevos retos y oportunidades e indicadores para medir los resultados y avances. • Capacidad de convocatoria por parte de la CNE hacia las instituciones del Estado. • Existe mayor conciencia en las instituciones del Estado en materia de GR. • Estar adscrito a la Presidencia de la República.
<p>DEBILIDADES</p> <p>(Son los factores internos de la organización que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente capacitación. • Desconocimiento de la función rectora, del bloque de legalidad y político. • Deficiente trabajo en equipo • Inadecuado ambiente laboral • Ausencia de procedimientos administrativos y poca claridad de las reglas de gestión. • Ausencia de liderazgo en diversos niveles. • Ausencia de mecanismos de control • Mala comunicación. • Deficiencias en la labor de planificación. • Deficientes mecanismos y disposición para la rendición de cuentas • Mala infraestructura. • Mala planificación financiera.
<p>AMENAZAS</p> <p>(Son situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Injerencia Política. • Planta Física e Instalaciones. • Riesgo Tecnológico al dependerse de sistemas que en caso de fallo paralizan las operaciones ordinarias y extraordinarias. • Riesgo Presupuestario al existir partidas que dependen de la Autoridad Presupuestaria o del superávit de otras instituciones. . • Los entes externos de control cuentan con un marco jurídico y técnico que corresponde al sistema ordinario de la Administración Pública y no es aplicable a un sistema excepcional de emergencia. • Se cuenta con una estructura a nivel local con comités regional, municipal, comunitario

Fuente: C. Picado, con base en consulta a jefaturas y Direcciones de la CNE, 2016



El análisis FODA se elabora de manera matricial para vincular cada una de las variables del análisis que aporte el diagnóstico realizado por los participantes de los talleres, permite la delimitación de las acciones o estrategias necesarias para aprovechar las fortalezas y oportunidades y atender cada uno de los aspectos problemáticos mencionados en las debilidades y amenazas. El Cuadro 3, siguiente, es la Matriz de Análisis FODA, con las propuestas de gestión estratégica identificadas por los participantes en los talleres:

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA CNE 2018 – 2022

CUADRO 3:

MATRIZ DE ANÁLISIS FODA PARA LA DETERMINACIÓN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS

Factores Internos		FORTALEZAS	DEBILIDADES
Factores Externos			
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de relaciones internacionales y cooperación que favorezca los vínculos con organismos y apoyo el financiamiento de proyectos. • Programa de asesoría para transversalizar la Gestión del Riesgo en los actores del SNGR. • Programa permanente de desarrollo del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo (SNGR). • Programa permanente de desarrollo del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo (SNGR). • Desarrollo de un Sistema de Indicadores Sobre Riesgo. • Desarrollo del Sistema de Monitoreo y Seguimiento del Plan Nacional de Gestión del Riesgo. • Creación de un indicador para medir el desempeño de las municipalidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Convención colectiva (o cambio del RAOS) • Estrategia para fortalecer el clima organizacional de la CNE. • Procesos, procedimientos y políticas institucionales armonizadas. • Plan de acción y mejora del talento humano para el desarrollo de capacidades institucionales en el ejercicio de la rectoría y su conducción. • Acreditar personas capacitadas para orientar la gestión de riesgo en empresas e instituciones. 	
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción de la gestión del riesgo en comunidades vulnerables. • Estudio para determinar la percepción de la población costarricense sobre el riesgo de desastre. • Estrategia integral de comunicación que genere información útil, oportuna y confiable para la población. • Seguimiento al impacto económico de eventos de desastre. • Desarrollo del Sistema de Vigilancia y Alertamiento para la activación ante desastres. • Sistema de Información Territorial de Riesgo a Desastres con tecnología actualizada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de gestión por resultados. • Desarrollo de un sistema informático acorde a las necesidades de información y tecnología actual. • Desconcentración de la CNE • Inventarios para la atención de emergencias actualizado. • Construcción de un nuevo edificio. • Reforma de Ley para mejorar los mecanismos de financiamiento de la Gestión del Riesgo. 	

Fuente: C.Picado, con base en consulta a jefaturas y Direcciones de la CNE. 2017



6. MARCO ESTRATÉGICO

Este plan estratégico (PEI) tiene un horizonte temporal de cinco años, correspondiente al periodo 2018 – 2022. En lo fundamental, como ha quedado señalado líneas arriba, responde a los mandatos que para la institución tiene la Ley N° 8488, responde a los lineamientos definidos en la Política Nacional de Gestión del Riesgo 2016 – 2030 y los compromisos institucionales dictados en el Plan Nacional de Gestión del Riesgo 2016 – 2020. De tal modo, los elementos conceptuales de la gestión del riesgo, los lineamientos de política pública y las prioridades políticas que al respecto dictan esos documentos este Plan Estratégico los adopta de manera tácita, por lo resulta innecesario reiterarlos aquí.

El enfoque de servicio implícito en este plan pone particular énfasis en el rol de rectoría que la CNE debe cumplir, delimitando una serie de productos y acciones necesarias para fortalecer la capacidad de la institución para cumplir ese rol, igualmente delimita los productos institucionales necesarios para fortalecer el SNGR, entre los que se incluye la asesoría, la organización de las instancias de coordinación y la dotación de información requerida para la toma de decisiones en materia de riesgo; sin descuidar la fiscalización al cumplimiento de los compromisos de las instituciones con el PNGR. La redacción considera aspectos formales de contenido que responda a los lineamientos que al respecto dicta MIDEPLAN, la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria y la Contraloría General de la República, que en sentido estricto, facilitan el vínculo de la planificación estratégica con la planificación operativa anual, en el marco actual de un enfoque de gestión por resultado.

El marco estratégico presenta primero los aspectos filosóficos de la institución y posteriormente, mediante una estructura matricial de cuatro ejes de acción denominados Ejes de prioridad, los cuales responden a la lógica de “Cuadro de Mando Integral”, modelo de gestión sobre el cual la CNE determinará a futuro la capacidad de instaurarlo.

a. Marco filosófico

i. Misión

MISIÓN

La Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias es la institución rectora de la política del Estado en Gestión del Riesgo: promueve, organiza, dirige y coordina el funcionamiento del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo que contribuye a reducir la vulnerabilidad, salvaguardar la vida y proteger los bienes públicos y privados.



ii. Visión

VISIÓN

La Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias consolidada como ente rector del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo, con capacidades materiales, técnicas y humanas para identificar los factores de riesgo, determinar su impacto y adoptar las medidas necesarias para reducirlo, controlarlo y atender sus consecuencias.

iii. Valores

VALORES

Liderazgo

El valor del liderazgo permite a los directores de la institución, así como a la misma entidad marcar el camino, aun en momentos difíciles.

Solidaridad

El valor de la solidaridad refuerza la conciencia del funcionario para asistir y servir en busca del bienestar de los más necesitados.

Transparencia

La transparencia es el valor que lleva al funcionario a crear mecanismos eficientes para el manejo de bienes y recursos de la institución. Es al final un medio para rendir cuentas ante los ciudadanos.

Compromiso

Ser funcionario de la CNE significa asumir un compromiso con la misión de la institución y con el servicio que presta ante las necesidades de la ciudadanía.

b. Enfoques De Transversalidad

La agenda de la CNE se nutre de los principios y enfoques de la Política Nacional de Gestión del Riesgo, que a su vez están vinculados con la visión de desarrollo sostenible recientemente postulada por Las Naciones Unidas. La rectoría de la CNE en la temática de riesgo de desastres y la autoridad de conducción de los procesos de atención de emergencias debe contribuir a:



- ***La promoción de los derechos humanos,***
- ***La equidad de género y***
- ***La inclusión de todos los grupos sociales vulnerables.***

La ejecución del Plan Estratégico Institucional servirá para promover la inclusividad dentro del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo mediante todas las acciones que se desarrollen para consolidarlo, respondiendo con ello a los compromisos que el Estado Costarricense ha adoptado por medio de las políticas públicas y acuerdos a ello referidas.



c. Prioridades Institucionales

El modelo de planificación que sirve de base para la formulación del presente PEI es el de “Cuadro de Mando Integral”, el cual ordena las estrategias y acciones que se formulan en cuatro ejes de prioridad: (1) la población meta, (2) los procesos internos, (3) el aprendizaje y crecimiento y la gestión financiera.

El presente PEI emula dicha estructura de ejes, definiendo los ejes de prioridad del siguiente modo:

i. Sistema Nacional de Gestión del Riesgo

En la perspectiva del cliente, de conformidad con la Ley N° 8488, es importante reconocer que las acciones de servicio de la CNE están orientadas a los diversos actores que interactúan en el marco del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo. La competitividad de la CNE de cara al Sistema será demostrada en la medida que logre articular en las instancias de coordinación a los actores, de cara a cumplir con los compromisos del Plan Nacional de Gestión del Riesgo, con estrategias y programas que se orienten a la asesoría, al fortalecimiento de capacidades y organización, a la entrega de la información sobre riesgo necesaria para la toma de decisiones y al monitoreo de sus actividades.

ii. Rectoría de la CNE

En la perspectiva de los procesos internos, la CNE debe ser una institución capaz de ejercer liderazgo a partir de sus competencias de rectoría de la gestión del riesgo y conducción de los procesos de emergencia. Para que ello sea posible los procesos estratégicos, operativos y de apoyo deben ser identificados, es necesaria la generación de nuevos procesos y la reingeniería de los existentes, así como la disposición de un modelo organizacional que responda a una gestión por resultado, es decir, capaz de cumplir con la misión institucional y brindar satisfacción a las demandas de servicio por parte del SNGR. La mejora continua, la innovación, el recurso a nueva tecnología, particularmente de información, el orden y la disposición de los suministros y equipos requeridos para una respuesta ágil y efectiva cercana a los territorios donde se requieren, así como la determinación de nuevas formas de relaciones con organismos que favorezcan el posicionamiento institucional son aspectos a considerar dentro de este eje de prioridades.

iii. Ambiente Organizacional

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, es evidente que la CNE requiere generar condiciones de infraestructura, de clima organizacional y de capacidades de talento humano para el cumplimiento de sus competencias. La CNE nació al amparo de una Ley que solo demandaba la respuesta a emergencias, hoy en día, habiendo sido modificado ese marco normativo, la institución trabaja con la misma infraestructura y con un modelo de relaciones funcionales que no ha evolucionado a pesar de las nuevas competencias asignadas. Es imperativo generar cambios de cultura organizacional, dotar a los colaboradores de la



infraestructura y ambiente apropiado, desarrollar las destrezas y habilidades y el marco normativo necesario para que la CNE pueda cumplir con su responsabilidad.

iv. Recursos Económicos en Gestión del Riesgo

La perspectiva financiera de la CNE está relacionada con la fuente de recursos que son necesarios para satisfacer las demandas de servicio que tiene a cargo. La CNE recibe pocos recursos del Presupuesto Nacional y depende en gran medida de los recursos que entran al Fondo Nacional de Emergencias. Las complicaciones fiscales de que atraviesa el Gobierno, sumado a las disposiciones que el Ejecutivo adopta para enfrentar los problemas, atenta seriamente con la disponibilidad de los recursos, no solo para la operación ordinaria de la CNE, sino también para la atención de las emergencias que han sido declaradas emergencia nacional. La CNE tiene una fuente de recurso poco estable. En tal sentido, se disponen acciones destinadas a modificar los mecanismos de disposición y uso posible de los recursos, que contribuyan que la gestión del riesgo por medio del SNGR se pueda cumplir y a que la atención de las emergencias cuente con los recursos necesarios. Esto, unido a los avances que se logren en el marco de las prioridades del Ambiente Organizacional debe contribuir a la agilidad y la eficacia en los servicios institucionales.

d. Matriz de Prioridades Institucionales para la Gestión Estratégica

El Cuadro 4 es la “Matriz de Prioridades Institucionales para la Gestión Estratégica”, en la cual para cada una de las prioridades antes señaladas se plasman la declaración del rumbo estratégico, los objetivos estratégicos, así como los productos, indicadores, metas del producto, las acciones y responsables. Además, se definen las metas específicas para el periodo, con un desglose de los avances que la misma debe tener para cada año. En la matriz se identifican además los riesgos asociados a cada producto, estos basados en el “Catálogo de Riesgos” del Marco Orientador del Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (SEBRI), (en la matriz la identificación de riesgos se presenta con siglas, en el Anexo N° 1, adjunto, se presenta el Catálogo, con el nombre completo de cada riesgo identificado) para con el fin de contribuir a que en la planificación operativa.

Esta matriz constituye el compromiso estratégico institucional que se adoptará en el periodo de vigencia de este instrumento, entre los años 2018 y 2022.



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA CNE 2018 – 2022
CUADRO 4
MATRIZ DE PRIORIDADES INSTITUCIONALES PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

1. PRIORIDAD: SISTEMA NACIONAL DE GESTIÓN DEL RIESGO								
DECLARACIÓN DE RUMBO ESTRATEGICO: Fortaleceremos el SNGR para el cumplimiento de la Política y el Plan Nacional de Gestión del Riesgo.								
1.1. OBJETIVO ESTRATEGICO: Fortalecer los mecanismos coordinación del SNGR para el cumplimiento de la Política y el Plan Nacional de Gestión del Riesgo.								
PRODUCTO	INDICADOR	META DEL PRODUCTO	ACCION ESTRATEGICA	RESPONSABLE	META PARA EL PERIODO		MEDIO DE VERIFICACIÓN	VALORACIÓN DE RIESGOS
					PERIODO	AÑO		
Asesoría en Gestión del Riesgo	Número de instituciones públicas, con colaboradores capacitados, incorporan la gestión del riesgo en su planificación.	180 instituciones asesoradas, con colaboradores capacitados, incorporan la gestión del riesgo en la planificación institucional.	1.1.1. Creación de un programa de asesoría para transversalizar la Gestión del Riesgo en los actores del SNGR, de conformidad con los artículos 8, 9, 25, 26, 27 y 45 de la Ley 8488.	Jefatura de Normalización y Asesoría	1200 colaboradores de instituciones públicas asesoradas que realizan la identificación y análisis del riesgo en su planificación y presupuesto. (1)	2018: 200	Registro de personas capacitadas/ instituciones que planifican y presupuestan.	RE 1-2 RP 5-6-7 RH 1-3-4-6-9 ROA-1-2-3-4 5-6-7-8-9 10-11-12-13 14-16-17-18 19-20-21-22 25
						2019: 250		
						2020: 250		
						2021: 250		
						2022: 250		
					450 integrantes de las instancias de coordinación del SNGR capacitados.	2018: 50	Registro de integrantes de las instancias de coordinación que reciben capacitación.	
		2019: 50						
		2020: 100						
		2021: 100						
		2022: 150						
		350 personas capacitadas y acreditadas para orientar la gestión de riesgo en empresas e instituciones.	2018: Diseño del curso para acreditar gestores de riesgo.		Registro de acreditaciones			
			2019: Aplicación del curso a 50 personas.					
2020: 100								
2021: 100								
2022: 100								
1.1.2. Desarrollo de un modelo de reconocimiento académico que permita acreditar personas capacitadas para orientar la gestión de riesgo en empresas e instituciones.								



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA CNE 2018 – 2022
CUADRO 4
MATRIZ DE PRIORIDADES INSTITUCIONALES PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

PRODUCTO	INDICADOR	META DEL PRODUCTO	ACCION ESTRATEGICA	RESPONSABLE	META PARA EL PERIODO		MEDIO DE VERIFICACIÓN	VALORACIÓN DE RIESGOS
					PERIODO	AÑO		
Sistema Nacional de Gestión del Riesgo fortalecido	Número de instancias de coordinación conformadas, integradas y operando con procedimientos actualizados.	115 instancias de coordinación conformadas, integradas y operando con procedimientos actualizados.	1.1.3. Programa permanente de desarrollo del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo (SNGR).1	Jefatura de Gestión de Operaciones (Apoyo de la Unidad de Asesoría Legal)	Un reglamento para la organización y funcionamiento de los comités de emergencia, actualizado.	2018: 1 reglamento	Documento del reglamento	RE 1-2 RP 5-6-7 RH 1-3-4-6-9 ROA-1-2-3-4 5-6-7-8-9 10-11-12-13 14-16-17-18 19-20-21-22 25
				Jefatura de Gestión de Operaciones	90 Comités de Emergencia	2019: 23	Directorio de comités	
						2020: 23		
						2021: 22		
						2022: 22		
				Dirección de Gestión del Riesgo	3 Comités de Seguimiento	2019: 3	Directorio de comités	
				Jefaturas de Gestión de Operaciones - Investigación y análisis del Riesgo	15 Comités asesores técnicos	2019: 8	Directorio de comités	
2020: 7								
Jefatura de Desarrollo Estratégico del SNGR	5 Comités e instancias sectoriales responsables de la gestión del riesgo.	2019: 3	Directorio de comités					
		2020: 2						
Dirección de Gestión del Riesgo	Un COE con 26 instituciones operando con procedimientos de respuesta actualizados y armonizados con el Manual de Procedimientos del COE.	2018: 1 Manual de procedimientos del COE actualizado.	Directorio del COE					
		2019: 7						
		2020: 7						
		2021: 6						
					2022: 6			
(1) El programa debe mantener consideración del principio de inclusividad, para promover en las instancias del SNGR, acciones asertivas en la materia								



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA CNE 2018 – 2022
CUADRO 4
MATRIZ DE PRIORIDADES INSTITUCIONALES PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

PRODUCTO	INDICADOR	META DEL PRODUCTO	ACCION ESTRATEGICA	RESPONSABLE	META PARA EL PERIODO		MEDIO DE VERIFICACIÓN	VALORACIÓN DE RIESGOS
					PERIODO	AÑO		
Sistema Nacional de Gestión del Riesgo fortalecido	Número de comunidades vulnerables, organizadas, sensibilizadas o con capacitación.	300 comunidades vulnerables, organizadas, sensibilizadas o con capacitación	1.1.3. Programa de promoción de la gestión del riesgo en comunidades vulnerables.	Jefatura de Normalización y Asesoría <i>(Con apoyo de los facilitadores comunitario, instituciones y cooperación internacional)</i> .	300 comunidades vulnerables, organizadas, sensibilizadas o con capacitación para la alerta temprana y la organización para emergencias.	2018: 60	Registro de talleres	RE y RP
						2019: 60		
						2020: 60		
						2021: 60		
						2022: 60		
1.2. OBJETIVO ESTRATEGICO: Desarrollar las capacidades del SNGR para el fomento de una cultura proactiva entorno al riesgo de desastres.								
PRODUCTO	INDICADOR	META DEL PRODUCTO	ACCION ESTRATEGICA	RESPONSABLE	META PARA EL PERIODO		MEDIO DE VERIFICACIÓN	VALORACIÓN DE RIESGOS
					PERIODO	AÑO		
Sensibilización a al Riesgo de Desastre.	Porcentaje de la población costarricense sensibilizadas en la temática de riesgo.	40% de la población costarricense sensibilizadas en la temática de riesgo.	1.2.1. Un estudio para determinar la percepción de la población costarricense sobre el riesgo de desastre.	Jefatura de Comunicación Institucional	Un estudio de percepción de cultura en gestión del riesgo.	2018: Un estudio.	Informe escrito	RE, RP y RI
			1.2.2. Una estrategia integral de comunicación que genere información útil, oportuna y confiable para la población (Campaña anual y manejo de redes sociales).	Jefatura de Comunicación Institucional	120 mil personas al años que reciben información sobre riesgo a través de los medios de comunicación. <i>(Campaña anual de comunicación)</i>	2018: 120 mil	Reportes de la campaña	
						2019: 120 mil		
						2020: 120 mil		
						2021: 120 mil		
						2022: 120 mil		
Jefatura de Comunicación Institucional	2 reconocimientos concursables de buenas prácticas: 1 del sector privado y 1 de comunidades	2019:2	Acuerdo de Junta Directiva					
		2021: 2	Acuerdo de Junta Directiva					



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA CNE 2018 – 2022
CUADRO 4
MATRIZ DE PRIORIDADES INSTITUCIONALES PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

PRODUCTO	INDICADOR	META DEL PRODUCTO	ACCION ESTRATEGICA	RESPONSABLE	META PARA EL PERIODO		MEDIO DE VERIFICACIÓN	VALORACIÓN DE RIESGOS
					PERIODO	AÑO		
Información Territorial de Riesgo a Desastres.	Número de actores incluidos en la plataforma de Información en Gestión de Riesgo.	35 actores incluidos en la plataforma de Información en Gestión de Riesgo.	1.2.3. Desarrollo de un Sistema de Indicadores Sobre Riesgo.	Jefatura de Investigación y Análisis de Riesgo	Una propuesta de estructura lógica de indicadores y método de estimación probabilística de pérdidas <i>(Aplicable por lo menos a 5 tipos de eventos que ocurren en el país).</i>	2018: 1	Documento de la propuesta	RE, RP, RI, ROA
			1.2.4. Proyecto de seguimiento al impacto económico de eventos de desastre.	Dirección de Gestión del Riesgo	Una base de datos actualizada sobre pérdidas históricas con reportes anuales: 20 instituciones realizan registros regulares sobre pérdidas y daños <i>(Que pueden ser evaluadas anualmente).</i>	2018: Diseño de la base de datos	Base de datos	
						2019: 5		
			1.2.6. Diseño e instrumentalización de un Sistema de Información Territorial de Riesgo a Desastres con tecnología actualizada.	Jefatura de Investigación y Análisis de Riesgo	15 actores alimentan la plataforma con bases de datos actualizado y en tecnología nueva y accesible.	2020: 5		
2022: 5								
Jefatura de Desarrollo Estratégico del SNGR - Gestión de Procesos de Reconstrucción	Un manual de evaluación de daños y pérdidas por desastres, bajo una estructura sectorial.	2020: 1	Documento del manual					
1.2.6. Diseño e instrumentalización de un Sistema de Información Territorial de Riesgo a Desastres con tecnología actualizada.	Jefatura de Investigación y Análisis de Riesgo	15 actores alimentan la plataforma con bases de datos actualizado y en tecnología nueva y accesible.	2018: Diseño e instrumentalización de un Sistema de Información Territorial	Base de datos				
			2019: 4					
			2020: 4					
			2021: 4					
2022: 3								



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA CNE 2018 – 2022
CUADRO 4
MATRIZ DE PRIORIDADES INSTITUCIONALES PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

PRODUCTO	INDICADOR	META DEL PRODUCTO	ACCION ESTRATEGICA	RESPONSABLE	META PARA EL PERIODO		MEDIO DE VERIFICACIÓN	VALORACIÓN DE RIESGOS
					PERIODO	AÑO		
Vigilancia y Alertamiento para la activación ante desastres.	Número de actores articulados en sistemas de alerta y activación.	110 actores Articulados en sistemas de alerta y activación.	1.2.7. Desarrollo del Sistema de Vigilancia y Alertamiento para la activación ante desastres.	Jefatura de Gestión de Operaciones	110 instancias del Sistema Nacional articulados en sistemas de alerta con información en tiempo real para la activación ante desastres.	2018: Un Sistema de Vigilancia y Alertamiento diseñado y aprobado.	Registro de la Plataforma	RE, RP, RI, ROA
						2019: Un Sistema de Vigilancia y Alertamiento en ejecución.		
						2020: 70 instancias		
						2021: 20		
						2022: 20		



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA CNE 2018 – 2022
CUADRO 4
MATRIZ DE PRIORIDADES INSTITUCIONALES PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

1.3. OBJETIVO ESTRATEGICO: Verificar el cumplimiento del Plan Nacional de Gestión del Riesgo por ámbitos de gestión.								
PRODUCTO	INDICADOR	META DEL PRODUCTO	ACCION ESTRATEGICA	RESPONSABLE	META PARA EL PERIODO		MEDIO DE VERIFICACIÓN	VALORACIÓN DE RIESGOS
					PERIODO	AÑO		
Control, seguimiento y evaluación de la Política y el Plan Nacional de Gestión del Riesgo.	Porcentaje de compromisos del Plan Nacional de Gestión del Riesgo bajo control y seguimiento.	70% de compromisos del Plan Nacional de Gestión del Riesgo bajo control y seguimiento.	1.3.1. Desarrollo del Sistema de Monitoreo y Seguimiento del Plan Nacional de Gestión del Riesgo.	Jefatura de Desarrollo Estratégico del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo.	Cinco informes de Seguimiento al PNGR presentado al Foro Nacional sobre Riesgo.	2018: 1 2019: 1 2020: 1 2021: 1 2022: 1	Documento de informe	RE, RP, RI, ROA
					70% de cumplimiento del itinerario de control de la Política y el Plan Nacional de Gestión del Riesgo.	2018: 10% 2019: 15% 2020: 15% 2021: 15% 2022: 15%	Registros del Sistema de Monitoreo y Seguimiento	
			1.3.2. Creación de un indicador para medir el desempeño de las municipalidades en las actividades de gestión del riesgo, aplicable al índice de desempeño municipal.	Jefatura de Desarrollo Estratégico del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo.	Un indicador de medición de desempeño municipal en gestión del riesgo, definido y aplicado.	2019: 1	Documento del indicador	

(1) Incluye la capacitación a colaboradores de entes fiscalizadores para que apoyen el control de la asignación presupuestaria respectiva por parte de las instituciones.



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA CNE 2018 – 2022
CUADRO 4
MATRIZ DE PRIORIDADES INSTITUCIONALES PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

2. PRIORIDAD: RECTORÍA DE LA CNE								
DECLARACIÓN DE RUMBO ESTRATEGICO: Perfeccionaremos nuestras políticas, procesos y procedimientos, para mejorar la gestión institucional de forma integral y enfoque inclusivo								
2.1. OBJETIVO ESTRATEGICO: Mejorar la gestión institucional para el ejercicio de la rectoría en gestión del riesgo, apoyada por políticas, planificación y asignación de recursos presupuesatrios, procesos y procedimientos internos claros que fomenten eficiencia, transparencia, coordinación, uso de tecnología, comunicación efectiva y la inclusividad.								
PRODUCTO	INDICADOR	META DEL PRODUCTO	ACCION ESTRATEGICA	RESPONSABLE	META PARA EL PERIODO		MEDIO DE VERIFICACIÓN	VALORACIÓN DE RIESGO
					PERIODO	AÑO		
Modelo Funcional de la CNE.	Porcentaje de las unidades operativas de la CNE funcionando bajo un modelo de gestión por resultado.	100% de las unidades operativas funcionando bajo un modelo de gestión por resultado	2.2.1. Establecimiento de un modelo de gestión por resultados.	Jefatura de Planificación Institucional	Una planificación para cada año bajo un modelo de gestión por resultados. Con: <i>(Elaboración de guías y procedimientos para la planificación y presupuesto institucional. Una herramienta tecnológica para el seguimiento y evaluación de la planificación y presupuestación).</i>	2018: Modelo aprobado, guías y procedimientos.	Documento del Modelo	RP 1 y 2 ROA 1,8, 16, 17, 19, 21, 22 y 25.
						2019: Herramienta tecnológica en aplicación.		
			2.2.2. Plan de acción para la desconcentración de la CNE	Jefatura de Planificación Institucional	3 Sedes regionales de la CNE.	2018: Una propuesta de reforma parcial para la desconcentración de la CNE.	Plan de acción redactado	
						2019: 1		
		2020: 1						
		2022: 1						



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA CNE 2018 – 2022
CUADRO 4
MATRIZ DE PRIORIDADES INSTITUCIONALES PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

PRODUCTO	INDICADOR	META DEL PRODUCTO	ACCION ESTRATEGICA	RESPONSABLE	META PARA EL PERIODO		MEDIO DE VERIFICACIÓN	VALORACIÓN DE RIESGO
					PERIODO	AÑO		
Manual de procesos y procedimientos institucionales	Porcentaje de avance en el mapeo y levantamiento de procesos y elaboración de procedimientos.	100% de los procesos y procedimientos de la Institución levantados	2.1.2. Identificación de procesos, procedimientos y políticas existentes a nivel institucional armonizados.	Jefatura de Planificación Institucional	Establecimiento de un modelo de gestión por resultados.	2018: 100% del modelo establecido.	Documentos de levantamiento de POI.	RE1-2, RL1, ROA-1, RP7, RFZ-1
					Un mapa de procesos y procedimientos elaborado.	2018: 1		
					Levantamiento y actualización de procedimientos.	2019: 25%		
						2020: 25%		
						2021: 25%		
2022: 25%								
Información bajo herramientas informáticas	Porcentaje de necesidades específicas de tecnología informática de la institución atendidas.	100% de necesidades de tecnología de información de la institución atendidas.	2.1.3. Un Plan Estratégico de Tecnologías de Información (PETI) orientado a atender las necesidades específicas de desarrollo tecnológico y resolver las necesidades de información de los colaboradores de la CNE.	Jefatura de Tecnologías de Información	Un diagnóstico de necesidades de desarrollo tecnológico y de las capacidades humanas.	2018: 1	Documento del PETI elaborado	RT2, RE 1, RL, ROA
					Elaboración del PETI	2018: 1		
					Actualizar en un 100% de los equipos y herramientas tecnológicas de la CNE.	2019: 25%		
						2020: 25%		
						2021: 25%		
2022: 25%								
Equipos y Suministros para la atención de emergencias	Número de bodegas equipadas	8 bodegas regionales	2.14. Desarrollo de un modelo de control de Inventarios	Jefatura de Proveduría Institucional	8 bodegas bajo el modelo de control de inventarios de recursos institucionales (equipos y suministros) para la respuesta a emergencias dispuesto en 8 bodegas regionales y locales de emergencia.	2018: 8	Registro y control de Inventario	ROA.



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA CNE 2018 – 2022
CUADRO 4
MATRIZ DE PRIORIDADES INSTITUCIONALES PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

2.2. OBJETIVO ESTRATEGICO: Orientar las relaciones internacionales y la cooperación en materia de gestión de riesgo.								
PRODUCTO	INDICADOR	META DEL PRODUCTO	ACCION ESTRATEGICA	RESPONSABLE	META PARA EL PERIODO		MEDIO DE VERIFICACIÓN	VALORACIÓN DE RIESGO
					PERIODO	AÑO		
Relaciones Internacionales y Cooperación.	Número de actores internacionales y de cooperación que se relacionan con la CNE para el fortalecimiento del Sistema Nacional de Gestión de Riesgo.	5 actores internacionales y de cooperación que se relacionan con la CNE para el fortalecimiento del Sistema Nacional de Gestión de Riesgo.	2.2.1. Diseño de una Estrategia de relaciones internacionales y cooperación para el fortalecimiento del Sistema Nacional de Gestión de Riesgo.	Jefatura de Relaciones Internacionales y Cooperación	Diagnóstico de situación sobre el abordaje Institucional de las Relaciones Internacionales y Cooperación con visión de Sistema desde la Gestión del Riesgo	2018: 100%	Términos de Referencia Plan de Trabajo/ Lista de Participantes Agenda Estratégica	RE1, RP, RF2,3,4,5 ROA
					5 actores vinculados a la estrategia de relaciones internacionales y cooperación que coordinan con la CNE para el fortalecimiento del Sistema Nacional de Gestión de Riesgo.	2019: 1		
						2020: 1		
						2021: 1		
						2020: 2		



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA CNE 2018 – 2022
CUADRO 4
MATRIZ DE PRIORIDADES INSTITUCIONALES PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

3. PRIORIDAD: AMBIENTE ORGANIZACIONAL								
DECLARACIÓN DE RUMBO ESTRATEGICO: Fortaleceremos el ambiente organizacional y el desarrollo del talento humano, para crear una atmósfera de trabajo saludable.								
3.1. OBJETIVO ESTRATEGICO: Establecer un ambiente de trabajo que favorezca un clima organizacional armónico y saludable en la institución.								
PRODUCTO	INDICADOR	META DEL PRODUCTO	ACCION ESTRATEGICA	RESPONSABLE	META PARA EL PERIODO		MEDIO DE VERIFICACIÓN	VALORACIÓN DE RIESGO
					PERIODO	AÑO		
Edificio de la CNE	Edificio construido según fases del ciclo de proyectos.	Un edificio construido y en operación.	3.1.1. Desarrollo de un proyecto de adquisición y posterior traslado de la institución a un edificio. <i>(Que contemple los requerimientos y características de espacio físico óptimas, con las normas de seguridad adecuada a la orientación de servicios y la naturaleza de la institución)</i>	Dirección Ejecutiva	Un edificio para la CNE construido y en operación.	2018: Un proyecto formulado.	Proyecto redactado y expediente de ejecución.	Político; Entorno, ROA y Riesgos Tecnológicos.
						2020: Contrato de la obra y elaboración de plan de ejecución		
						2021: Desarrollo de obra en un 50%		
						2022: Desarrollo de obra en un 50%		
Clima organizacional favorable	Porcentaje de colaboradores satisfechos con el ambiente de trabajo de la institución.	70% de los colaboradores satisfechos con el ambiente de trabajo de la institución.	3.1.2. Elaboración de una estrategia para fortalecer el clima organizacional de la CNE. <i>Debe considerar el desarrollo de un programa de reconocimientos e incentivos a los funcionarios)</i>	Jefatura de Desarrollo Humano.	Una estrategia para el fortalecimiento del clima organizacional elaborada que mantenga al 70% de los colaboradores satisfechos (Incluye el diagnóstico).	2018: Una estrategia para el fortalecimiento del clima organizacional elaborada.	Documento de la Estrategia y expediente de colaboradores.	ROA, Político.
						2019: 70% de los colaboradores satisfechos.		
						2020: 70% de los colaboradores satisfechos.		
						2021: 70% de los colaboradores satisfechos.		
						2022: 70% de los colaboradores satisfechos.		



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA CNE 2018 – 2022
CUADRO 4
MATRIZ DE PRIORIDADES INSTITUCIONALES PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

3.2. OBJETIVO ESTRATEGICO: Estimular el talento humano ante los retos de la institución en su ejercicio de rectoría y capacidad de conducción.									
PRODUCTO	INDICADOR	META DEL PRODUCTO	ACCION ESTRATEGICA	RESPONSABLE	META PARA EL PERIODO		MEDIO DE VERIFICACIÓN	VALORACIÓN DE RIESGO	
					PERIODO	AÑO			
Desarrollo Humano con Competencias de Rectoría Adquiridas.	Porcentaje de colaboradores de la CNE con competencias adquiridas para apoyar o ejercer las labores de rectoría.	70% colaboradores de la CNE con competencias adquiridas para apoyar o ejercer las labores de rectoría.	3.2.1. Mapeo de las cargas de trabajo de la CNE.	Jefatura de Desarrollo Humano.	Un diagnóstico de cargas de trabajo de los colaboradores.	2018: Un diagnóstico de cargas de trabajo de los colaboradores de la Dirección Gestión de Gestión del Riesgo.	Mapa de cargas de trabajo.	ROA.	
			3.2.2. Elaboración de un plan de acción y mejora del talento humano para el desarrollo de capacidades institucionales en el ejercicio de la rectoría y su conducción. (1)	Jefatura de Desarrollo Humano	70% de los colaboradores capacitados o formados con competencias y capacidades para el ejercicio de la rectoría.	2018: Un diagnóstico de necesidades de formación y capacitación.	2019: Elaboración de un Programa de inducción, capacitación y formación en procesos de rectoría. 2020: 25% de los colaboradores capacitados o formados con competencias y capacidades para el ejercicio de la rectoría. 2021: 25% de los colaboradores capacitados o formados con competencias y capacidades para el ejercicio de la rectoría. 2022: 20% de los colaboradores capacitados o formados con competencias y capacidades para el ejercicio de la rectoría.	Plan de acción redactado	ROA.
			3.2.3. Aplicación de la convención colectiva de la CNE.	Dirección de Gestión Administrativa.		2018: Una convención colectiva aprobada y vigente.	Documento de la Convención colectiva y acuerdo de la Junta Directiva.	Político; Recursos; ROA	

(1) Contempla lo siguiente: i. Revisión de la normativa de las relaciones de trabajo. ii. Revisión y mejora del manual de cargos. iii. Propiciar la integración de las organizaciones de trabajadores con la dinámica institucional. iv. Diseño de los instrumentos de evaluación del desempeño para ajustarlo a las necesidades de la institución. v. Revisar la estructura de remuneraciones para ajustarla a las características de la institución (Convención Colectiva). vi. Aumento del número de colaboradores de la institución de acuerdo a las necesidades reales de las unidades operativas.



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA CNE 2018 – 2022
CUADRO 4
MATRIZ DE PRIORIDADES INSTITUCIONALES PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

4. PRIORIDAD: RECURSOS ECONÓMICOS EN GESTIÓN DEL RIESGO								
DECLARACIÓN DE RUMBO ESTRATEGICO: Encauzaremos esfuerzos tendientes a la obtención de los recursos económicos necesarios, para una gestión integral de riesgo.								
4.1. OBJETIVO ESTRATEGICO: Gestionar nuevas fuentes de recursos económicos, que garanticen la estabilidad financiera de la CNE y el SNGR								
PRODUCTO	INDICADOR	META DEL PRODUCTO	ACCION ESTRATEGICA	RESPONSABLE	META PARA EL PERIODO		MEDIO DE VERIFICACIÓN	VALORACIÓN DE RIESGO
					PERIODO	AÑO		
Propuesta de reforma de la Ley N° 8488.	Propuesta de reforma de la Ley elaborada.	Una propuesta de reforma de Ley elaborada.	4.1.1. Elaborar una propuesta de ley que establezca nuevas alternativas de financiamiento.	Dirección Ejecutiva/ Jefatura de Asesoría Legal	Elaboración de un estudio que identifique las fuentes y mecanismos financieros	2018: Un estudio	Documento de la propuesta de reforma de Ley . Acuerdo de aprobación de la Junta Directiva. Nota de trámite ante la Asamblea Legislativa.	RP 1 y 2 ROA 1,8, 16, 17, 19, 21, 22 y 25.
					Una propuesta de reforma presentada a la Asamblea Legislativa.	2019: Propuesta de reforma presentada a la Asamblea Legislativa.		
				Dirección de Gestión Administrativa/apoyo de la Unidad de Investigación y Análisis	Un "Fondo de Subsidio a la Investigación Sobre Riesgo a Desastres y Cambio Climático".	2020: Diseño y aprobación del reglamento de administración.	Proyectos de investigación registrados.	
						2021: 1000 millones asignados a promover proyectos de investigación.		



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA CNE 2018 – 2022
CUADRO 4
MATRIZ DE PRIORIDADES INSTITUCIONALES PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

4.2. OBJETIVO ESTRATEGICO: Gestionar ante los Organismos de Cooperación los recursos técnicos y financieros, que coadyuven en la consolidación del SNGR.								
Proyectos de la Cooperación Internacional en el marco del SNGR	Número de proyectos de la cooperación internacional ejecutados	Cartera de 9 proyectos de cooperación internacional en ejecución.	4.2.1. Gestión de la cooperación internacional, alineada a la cartera de proyectos.	Jefatura de Relaciones Internacionales y Cooperación.	Elaboración de la cartera de 9 proyectos de cooperación internacional que oriente su formulación, negociación, ejecución y evaluación	2018: 1 proyecto de cooperación redactado bajo estándares de la Dirección de Cooperación Internacional de MIDEPLAN para la construcción del edificio de la CNE.	Documento sobre la Cartera de Proyectos, Informes de monitoreo y seguimiento de la ejecución de los proyectos. Documentos de los Proyectos de la Cooperación Internacional.	RE1, RP, RF2,3,4,5 ROA
						2019: 2 proyectos		
						2020: 2 proyectos		
						2021: 2 proyectos		
						2022: 2 proyectos		

Fuente: C. Picado, a partir de los resultados de los talleres, 2017.



7. ESTIMACIÓN FINANCIERA

a. Monto Estimado

El monto estimado de inversión requerida para la ejecución del presente plan, sustentado en el ejercicio presupuestario de la CNE es aproximadamente de 45,000 millones de colones.¹

b. Fuente de Recursos

Las fuentes de recursos son:

- El Presupuesto Nacional, con un aporte aproximado del 10% de la inversión requerida.
- El Fondo Nacional de Emergencia, con un aporte del 90% de la inversión, correspondiente a recursos de prevención y particularmente los provenientes del 3 % del superávit acumulado, libre y total de las instituciones.
- Recursos de la cooperación internacional, gestionados por medio de proyectos.

8. EJECUCIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- El Plan Operativo Institucional que debe ser elaborado cada año con base en los lineamientos de la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria (STAP) es el instrumento disponible para ejecutar el presente PEI.
- Bajo la modalidad de gestión por resultados, la mayor parte de las acciones estratégicas definidas determinan la necesidad de redacción de documentos para la delimitación de programas y estrategias, así como la eventual formulación de proyectos para un seguimiento específico; en especial aquellos que pueden ser apoyados por la cooperación internacional.
- Cada una de las acciones definidas en el PEI están asignadas a la jefatura de alguna unidad operativa de la institución, por lo que además de tener el deber de integrarlo a la planificación operativa cada año, en el ejercicio que guía la Unidad de Planificación Institucional, les corresponde diseñar la programación anual de actividades y recursos necesarios para la ejecución.
- Es responsabilidad de las jefaturas documentar el proceso de avance de cada una de las acciones, vinculando tal documentación con el resultado al nivel de los productos y las metas.
- Corresponde a la Unidad de Planificación Institucional, de conformidad con los lineamientos de la STAP, de la Contraloría General de la República, de MIDEPLAN y de

¹ El cálculo se hace con base en la estimación presupuestaria de la CNE para el año 2017 y las variaciones esperables de asignación para los siguientes años.



las secretarías de planificación sectoriales de cada uno de los sectores a que quede inscrita la CNE en cada Administración de Gobierno, desarrollar los informes de seguimiento, de manera anual y semestral. Estos informes, además de ser conocidos por la Junta Directiva de la CNE, deben ser conocidos por las jefaturas, en las reuniones ordinarias de carácter gerencia que se organicen.

- La Unidad de Planificación Institucional dentro de sus procesos de seguimiento, debe considerar la contratación de un ente externo que evalúe el cumplimiento del presente POI, idealmente al final del periodo de vigencia.



BIBLIOGRAFÍA

- Costa Rica, Leyes y Decretos. (2016, 11 de enero) Ley N° 8488. *Ley Nacional de Emergencia y Prevención de Riesgos*. San José, C.R. Gaceta N° 8
- Costa Rica. Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias. (2010). *Plan Nacional para la Gestión del Riesgo 2010 - 2015: marco estratégico para la aplicación de la Política de Gestión del Riesgo*. San José, C.R.: CNE.
- Costa Rica. Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias. (2015). *Plan Nacional de Gestión del Riesgo 2016 – 2020*. San José, C.R.: CNE.
- Costa Rica. Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias. (2015). *Política Nacional de Gestión del Riesgo 2016 – 2030*. San José, C.R.: CNE.
- Organización de las Naciones Unidas. (14 al 18 de marzo, 2015). *Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030*. Aprobación de los documentos finales de la Tercera Conferencia Mundial de las Naciones Unidas sobre la Reducción del Riesgo de Desastres, Sendai, Japón (A/CONF.224/L.2). Recuperado de http://www.globalnetwork-dr.org/images/newsite/events-documents/Marco_Sendai-espanol.pdf