



Manual de Organización

COMISIÓN NACIONAL DE PREVENCIÓN DE
RIESGOS Y ATENCIÓN DE EMERGENCIAS

Setiembre 2010

Facilitado por



Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública
Universidad de Costa Rica



CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	4
2. GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL MANUAL.....	5
2.1 ¿QUÉ ES EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA CNE?	5
2.2 OBJETIVOS DEL MANUAL	6
2.3 ADMINISTRACIÓN DEL MANUAL	7
3. INSUMOS PARA EL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	8
3.1 MANDATOS LEGALES	8
3.2 MARCO ESTRATÉGICO	12
3.3 EL SISTEMA NACIONAL DE GESTIÓN DEL RIESGO	13
3.4 PRINCIPALES RESULTADOS QUE DEBE GENERAR LA CNE.....	17
3.5 REQUERIMIENTOS DEL NUEVO MODELO ORGANIZACIONAL.....	18
4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CNE	20
4.1 ORGANIGRAMA.....	20
4.2 ESQUEMA DE FUNCIONAMIENTO DE LA ESTRUCTURA	21
5. CARACTERIZACIÓN DE LAS UNIDADES ORGANIZACIONALES.....	24
5.1 JUNTA DIRECTIVA	24
5.2 PRESIDENCIA	25
5.3 AUDITORÍA	26
5.4 COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	27
5.5 RELACIONES INTERNACIONALES Y COOPERACIÓN	28
5.6 DIRECCIÓN EJECUTIVA.....	29
5.7 PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL	30
5.8 ASESORÍA LEGAL	31
5.9 CONTRALORÍA DE SERVICIOS	32
5.10 TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN	33
5.11 DIRECCIÓN DE GESTIÓN DEL RIESGO.....	34
5.12 UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN	35
5.13 UNIDAD DE INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE RIESGO.....	36
5.14 UNIDAD DE NORMALIZACIÓN Y ASESORÍA.....	37
5.15 UNIDAD DE GESTIÓN DE OPERACIONES.....	38



5.16 UNIDAD DE GESTIÓN DE PROCESOS DE RECONSTRUCCIÓN	40
5.17 DIRECCIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	41
5.18 UNIDAD DE RECURSOS FINANCIEROS.....	42
5.19 UNIDAD DE DESARROLLO HUMANO.....	43
5.20 UNIDAD DE PROVEEDURÍA INSTITUCIONAL	45
5.21 UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES	46
6. RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN	47
ANEXOS	49



1. INTRODUCCIÓN

La Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias (CNE) es la institución rectora en el tema de Gestión del Riesgo. En el segundo semestre del año 2009, su Junta Directiva decidió iniciar un proceso de fortalecimiento organizacional, como parte de la respuesta a los constantes cambios del entorno y a la necesidad de actualizar la estructura organizacional para que facilite el cumplimiento con los mandatos asignados a la Institución.

Para desarrollar este importante proceso se contrató al Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) de la Universidad de Costa Rica (UCR).

La metodología de trabajo utilizada consistió en revisión documental, visita de campo, entrevistas, talleres y sesiones de trabajo, observación directa y la aplicación de instrumentos de evaluación y análisis.

Este documento constituye la propuesta para el fortalecimiento de la estructura organizacional de la CNE. Inicialmente se plantean los conceptos y requerimientos para la adecuada administración de este documento.

Posteriormente, se establecen los insumos que se tomaron como referencia para el diseño de la nueva estructura organizacional. Así, se presentan: sus mandatos legales, el marco estratégico de la institución, los resultados que debe generar y los lineamientos básicos de Mideplan para el diseño organizacional.

En el apartado 4 y 5 se describe la estructura, su esquema de funcionamiento y la caracterización de cada una de las unidades definidas.

Finalmente, se plantean las recomendaciones del equipo consultor para que la CNE fortalezca sus capacidades organizacionales.



2. GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL MANUAL

2.1 ¿QUÉ ES EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA CNE?

Es un documento que permite guiar el proceso de fortalecimiento organizacional, ya que contiene la información básica de la estructura organizacional, los principales resultados de sus dependencias, y el esquema de funcionamiento correspondiente.

El manual de organización, al establecer todos los vínculos organizacionales que presenta su estructura, facilita el entendimiento de la dinámica interna de trabajo de la Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias (CNE).

2.1.1 Condiciones generales

Este manual debe ser un documento de amplio dominio de todos los colaboradores de la organización. Uno de sus principales beneficios es que, al ser consultado, se obtenga la información necesaria sobre la estructura y funcionamiento de la Institución, coadyuvando así al cumplimiento de los objetivos de la CNE.

Del mismo modo, debe servir de complemento para los siguientes procesos:

- El proceso de fortalecimiento organizacional
- Procesos de capacitación, inducción y reinducción de los colaboradores (empleados) de la CNE.
- La formación y entrenamiento del personal para afrontar procesos de promoción interna en la escala de puestos.
- El mejoramiento de los procesos organizacionales, operativos y estratégicos de la CNE.
- La planificación estratégica y la formulación de los planes operativos anuales.
- El alineamiento estratégico y operativo de los procesos, en todas sus fases de operación, tales como planificación, ejecución, correcciones y evaluación.



2.1.2 Utilidad, límites y ligamen con otros manuales

El Manual de Organización CNE es un documento de carácter interno, que debe ser actualizado y revisado periódicamente, de acuerdo a los cambios que se presentan en la estructura organizacional, en los resultados, procesos y los lineamientos estratégicos de la Institución.

Existen otros instrumentos que se relacionan y complementan este manual:

✧ **Manual de Procedimientos CNE**

Proporciona información descriptivo-operativa de los principales procesos que llevan a cabo las unidades organizacionales de la institución.

✧ **Manual Institucional de Puestos CNE**

Consiste en la identificación de los puestos existentes en la Institución, así como la descripción de las características del trabajo que realizan, y de las relaciones con otros puestos.

2.2 OBJETIVOS DEL MANUAL

- Orientar al lector con respecto al modelo y estructura organizacional, así como en el quehacer de cada unidad organizacional de la Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias.
- Mejorar el entendimiento de los colaboradores con respecto a los esquemas de trabajo vigentes, para facilitar el cumplimiento de las obligaciones y proporcionar mayor integración, apoyo y colaboración.
- Complementar el planteamiento de la estructura organizacional mediante descripciones y relaciones de cada una de sus dependencias para entender su funcionamiento.
- Permitir una mayor visión, aplicación e innovación del quehacer institucional.
- Servir de soporte a los procesos de inducción al nuevo personal, y de capacitación al recurso humano permanente en materia organizacional.



2.3 ADMINISTRACIÓN DEL MANUAL

La administración, actualización y control del Manual de Organización CNE, es responsabilidad de la Dirección Ejecutiva de la Institución. Esta administración se puede ejecutar mediante la delegación a un equipo de trabajo, el cual debe realizar las siguientes actividades:

Actualización y control de cambios

Con el fin de garantizar la oportunidad de la información que presenta este manual, se debe efectuar una revisión al menos una vez al año. Posteriormente, en caso de ser necesarias, se deben llevar a cabo las correcciones correspondientes y eliminar las versiones anteriores. Adicionalmente, se debe efectuar una revisión del Manual de Organización CNE cada vez que se actualicen el "Manual de Procedimientos CNE", o el "Manual Institucional de Puestos CNE", o la estructura organizacional, o en cualquier momento que sean definidos nuevos requerimientos hacia las unidades organizacionales de la CNE. Esto debido a la relación existente entre estos instrumentos.

Control de documentos

Se debe llevar ordenadamente el registro de cada versión actualizada y versiones obsoletas del Manual en el tiempo. Esta tarea se debe llevar a cabo de acuerdo a las normas internas de manejo de documentos.

Divulgación

Es responsabilidad de la Dirección Ejecutiva de la CNE, su divulgación en todos los niveles de gestión de la CNE. De la misma manera, debe mantener una bitácora de actividades y documentos relacionados con su divulgación. Este Manual se presentará al personal, recabando su constancia de recibido y compromiso de cumplimiento. El personal de nuevo ingreso suscribirá dicha constancia al momento de su designación.

Políticas internas

Se debe asegurar la aplicabilidad del Manual de Organización dentro de los lineamientos de política interna de la Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias. El manual debe constituirse en un instrumento de mejora continua y apoyo a la gestión, acorde con la normativa Institucional.



3. INSUMOS PARA EL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Para el desarrollar la propuesta de diseño organizacional de la CNE los principales insumos que se consideran son: los mandatos legales de la institución, los principales resultados, el marco estratégico, y lineamientos generales de Mideplan para diseño organizacional.

3.1 MANDATOS LEGALES

La CNE como institución del Sector Público, debe cumplir mandatos específicos que definen su naturaleza que se enmarcan en la Ley Nacional de Emergencias y Prevención de Riesgos (#8488), vigente desde el 11 de enero del año 2006. Adicionalmente, debe cumplir con todos los mandatos generales que establecen las Leyes para todas las instituciones públicas de Costa Rica como: La Constitución Política, Ley de Planificación Nacional, Ley General de la Administración Pública, Directrices generales del Gobierno Central, Código de Trabajo, Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, Ley General de Control Interno y Ley de Contratación Administrativa, entre otros.

En el siguiente cuadro se identifican los documentos que establecen los principales mandatos que la CNE debe cumplir en su gestión.

Cuadro 3.1 Documentos que establecen mandatos directos para la CNE

documento donde se establece	contenido básico
Ley N° 8488 Ley Nacional de Emergencias y Prevención del Riesgo	Esta ley define las directrices para regular las acciones ordinarias establecidas en las cuales el estado costarricense debe desarrollar para reducir las causas de las pérdidas de vidas y las consecuencias sociales, económicas y ambientales inducidas por los factores de riesgo de origen natural o antrópico; así como la actividad extraordinaria que el estado deberá efectuar en caso de estado de emergencia, para lo cual se aplicará un régimen de excepción. En el Capítulo III define lineamientos específicos para la CNE, en el art 43 lo referente a la administración del Fondo Nacional de Emergencias.
Ley N° 8292, Ley General de Control Interno	Esta ley establece los criterios mínimos que deberán observar la Contraloría General de la República y los entes u órganos sujetos a su fiscalización, en el establecimiento, funcionamiento, mantenimiento, perfeccionamiento y evaluación de sus sistemas de control interno.
Ley N° 26025, Creación Organización y Funcionamiento del Sistema Nacional de Contralorías de Servicios	Establece los lineamientos para la conformación de la unidad de Contraloría de Servicios
Ley N° 7494, Ley de Contratación Administrativa	Esta ley establece los parámetros y procedimientos básicos para realizar procesos de contratación administrativa en instituciones del estado.
Ley N° 8131, Ley de administración financiera y presupuestos públicos	Ley regula el régimen económico-financiero de los órganos y entes administradores o custodios de los fondos públicos.



El fundamento legal que define la naturaleza, potestades y obligaciones de la CNE está determinado por la Ley Nacional de Emergencias y su reglamento, Ley N° 8488 que define la competencia de la CNE como la entidad rectora en la gestión del riesgo y la prevención y atención de desastres, responsable de articular y coordinar la política nacional en esta materia, para lo cual plantea el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo como el ámbito inmediato de acción de la CNE.

La Ley define dos tipos de actividad para CNE: la ordinaria y la extraordinaria (cuando hay declaratoria de emergencia), con lo cual se establecen las prioridades en el comportamiento que debe tener la organización cuando prevalece una emergencia y cuando no.

También se atribuye directamente a la CNE la Administración del Fondo Nacional de Emergencias, el cual se constituye en la principal fuente de financiamiento para hacer frente a las situaciones de emergencia.

A partir del análisis del marco legal vigente, se identifican los tipos de funciones¹ que debe desarrollar la CNE para el ejercicio de su gestión tanto en la actividad ordinaria como extraordinaria, estas funciones son:

- Planificación estratégica y operativa
- Conducción / coordinación interinstitucional (acción prioritaria).
- Investigación
- Normalización
- Monitoreo, seguimiento y evaluación
- Ejecución operativa

Con base en estas funciones, en el siguiente cuadro se identifican las principales competencias que la Ley 8488 define para la CNE según su naturaleza rectora-ejecutora considerando las tres fases generales de la gestión de riesgo (prevención, atención y reconstrucción).

¹ Funciones rectoras: a partir de la rectoría temática que debe desarrollar la CNE en gestión del riesgo, según la Ley 8488 se definen las cinco funciones rectoras básicas (Planificación, Conducción, Investigación, Normalización y Evaluación).



Cuadro 3.2 Principales competencias² otorgadas a la CNE según Ley N° 8488

	Institución Rectora					Institución Ejecutora
	Planificación	Conducción	Investigación	Normalización	Evaluación	
PREVENCIÓN	<p>1. Elaboración y actualización del Plan Nacional de Gestión de Riesgo</p> <p>2. Elaboración de plan de seguimiento de acciones del SN.</p> <p>3. Diseño de programas de promoción, fomento y capacitación para las instancias de coordinación del SN.</p> <p>4. Establecer y mantener relaciones con entidades nacionales e internacionales cuyo cometido sea afín a la CNE (acuerdos, convenios o contratos de intercambio y cooperación)</p> <p>5. Realizar la gestión de ayuda internacional, de agencias y países, en coordinación con el MREC para los programas de prevención y atención de emergencias.</p>	<p>1. Conformación de instancias de coordinación para la articulación del SN.</p> <p>2. Convocatoria, conducción del Foro Nacional de Gestión de Riesgo.</p> <p>3. Articular y coordinar la política nacional en GR.</p> <p>4. Asesoría técnica en la Planificación Institucional de entidades Públicas para alinear sugerión con el PN.</p> <p>5. Promover, organizar, dirigir y coordinar la articulación del sistema.</p> <p>6. Coordinar la ayuda internacional que Costa Rica pueda ofrecer a otras naciones en situaciones de emergencia.</p>	<p>1. Promover y apoyar estudios e investigaciones en materias relacionadas con sus fines.</p> <p>2. Elaboración de proyectos que impulsen sistemas físicos, técnicos y educativos orientados a la prevención, mitigación y los preparativos para enfrentarlos.</p>	<p>1. Implantación de medidas de observación, vigilancia y alerta para situaciones de riesgo.</p> <p>2. Asesorar a las Municipalidades en el manejo de la información sobre las condiciones de riesgo que los afecta para elaborar planes reguladores, la adopción de medidas de control y el fomento de la organización.</p> <p>3. Dictar resoluciones vinculantes sobre situaciones de riesgo, desastre, peligro inminente basadas en criterios técnicos y científicos.</p>	<p>1. Elaboración de Informe anual de acciones en GR (FORO).</p> <p>2. Ejercer control sobre la función reguladora realizada por las instituciones del estado para controlar los procesos generadores de riesgo.</p> <p>3. Ejercer control permanente para que los órganos y entes del estado incluyan criterios de gestión y recursos financieros de riesgo en su gestión.</p>	<p>1. Realizar la promoción temática por medio de programas permanentes de educación y divulgación.</p> <p>2. Fomentar la creación y el fortalecimiento de capacidades regionales, municipales y locales para el manejo de situaciones de emergencia. En caso necesario, incluye la participación en acciones de alerta, alarma, movilización y atención de la población.</p> <p>3. Gestión de cobro de tributos (3%)</p>
ATENCIÓN DE EMERGENCIAS	<p>6. Elaboración de Plan General de Emergencia.</p>	<p>7. Coordinar la vigilancia y el manejo de situaciones de emergencia.</p> <p>8. Establecer y coordinar una instancia multi-institucional permanente de planificación, coordinación y dirección de las operaciones de emergencia.</p> <p>9. Coordinar la evaluación de daños con las diferentes instancias.</p> <p>10. Planificar, coordinar, organizar y supervisar la ejecución de acciones de salvamento.</p> <p>11. Coordinar las investigaciones científicas y técnicas necesarias para el Plan General de Emergencias.</p>				<p>4. Elaborar la recomendación para la declaratoria de emergencia.</p> <p>5. Ejercicio del mando único de las actividades de la emergencia.</p> <p>6. Emitir resolución administrativa con sustento causal a la emergencia.</p> <p>7. Contratar al personal especial que requiera por períodos determinados y conforme a la declaración de emergencia.</p> <p>8. Prestación de un servicio humanitario de primer impacto (entrega de cobijas, alimentación, colchonetas)</p> <p>9. Adquisición de materiales para rehabilitar los servicios básicos y habilitar albergues.</p> <p>10. Administración de los recursos del FNE para atención.</p> <p>11. Imponer restricciones temporales y la potestad de expropiar sin previa indemnización.</p>
RECONSTRUCCIÓN		<p>12. Nombrar las unidades ejecutoras y asignación de recursos FNE para la ejecución de las obras definidas en el Plan General de la Emergencia.</p>			<p>4. Dar seguimiento al cumplimiento del Plan de Emergencias.</p>	<p>12. Administración y fiscalización del uso de los recursos del FNE para reconstrucción y ejecución de obras.</p>

Fuente: Equipo Consultor CICAP Noviembre 2009

² Las competencias se deben entender como las atribuciones legítimas que la ley le confiere a la CNE para el ejercicio de su rol rector – ejecutor en el tema de gestión de riesgo.



A partir del análisis del cuadro anterior, se concluye que la CNE debe desarrollar una gestión predominantemente rectora- preventiva según las relaciones resultantes que se presentan en los siguientes gráficos.

Figura 3.1 Relación de competencias rectoras y ejecutoras

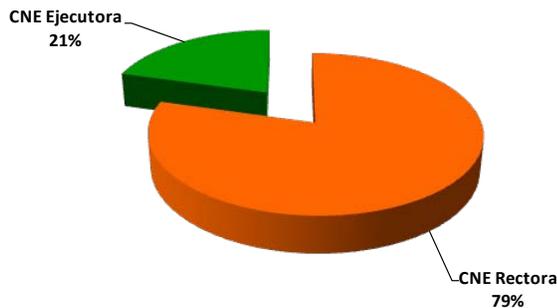


Figura 3.2 Relación de competencias rectoras desagregadas y ejecutoras

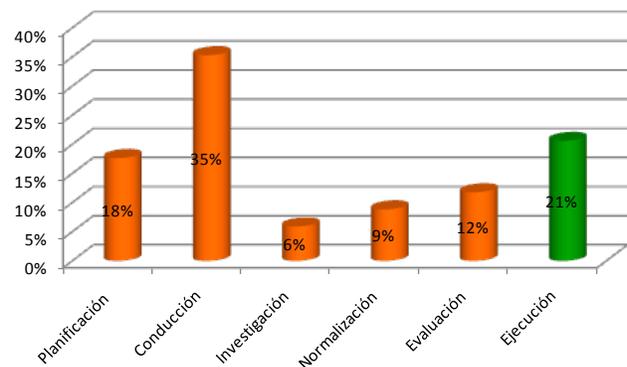
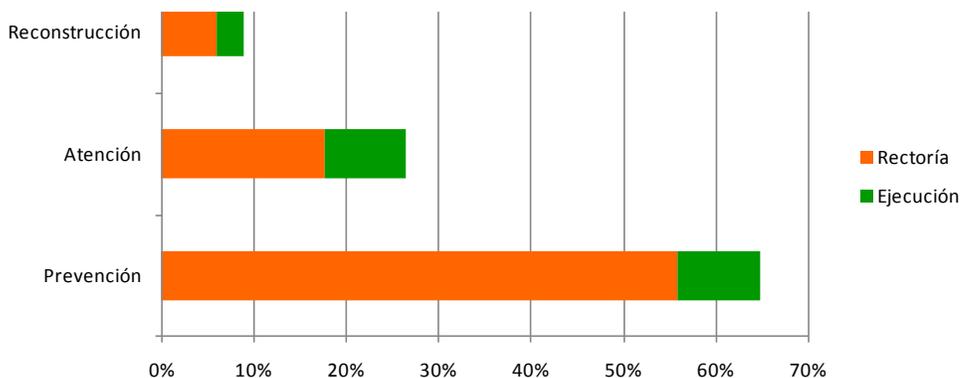


Figura 3.3 Relación de competencias rectoras y ejecutoras según fases de prevención, atención y reconstrucción



La consolidación del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo demanda fortalecer el papel rector de la CNE, por medio de la planificación y puesta en marcha de estrategias y políticas en materia de prevención para la reducción del riesgo, preparativos, control de emergencias y reconstrucción, con mayor participación de instituciones y organismos públicos y privados.



3.2 MARCO ESTRATÉGICO

El marco estratégico de la CNE se orienta principalmente hacia el desarrollo y consolidación del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo, como se evidencia en la declaración de la misión y visión de la Organización. Define misión, visión, las políticas, objetivos estratégicos y programas de la CNE. La base de esta definición estratégica surge en el 2003, y ha sufrido leves actualizaciones (la última en el 2009, que se incorporó en el POI 2010).

Propósito de la CNE

Reducir las causas de las pérdidas de vidas humanas y las consecuencias sociales, económicas y ambientales inducidas por las amenazas de origen natural o humano que afecten el territorio nacional de Costa Rica.

Misión

La Misión de la CNE es ejercer la coordinación, y promover el funcionamiento y la adecuada coordinación del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo y la aplicación concertada del Plan Nacional para la Gestión del Riesgo. Esto con el propósito de evitar o reducir los factores de amenaza y vulnerabilidad sobre la vida, los bienes y el ambiente, así como coadyuvar a conservar y mejorar los potenciales de desarrollo sostenible de la población de Costa Rica.

Visión

El Sistema Nacional Sistema Nacional de Gestión del Riesgo, con la CNE como su ente rector y coordinador, se ha consolidado:

- En su capacidad de planificar, dirigir, controlar y ejecutar eficientemente acciones concertadas, efectivas y ágiles para la prevención y atención de desastres.
- En la coordinación e integración de los aportes y las capacidades existentes en las instituciones del estado, del sector privado y la sociedad civil.

Prioridades Institucionales (Política 2010)

- La elaboración y aplicación del Plan Nacional de Gestión del Riesgo que contribuirá a reducir la vulnerabilidad de la población nacional al impacto de los desastres.
- La Consolidación del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo permitirá la aplicación de la política nacional de gestión del riesgo en todo el territorio nacional reduciendo así la vulnerabilidad de La población al impacto de los desastres.
- El Fortalecimiento del Subsistema de preparación y atención de emergencias ayudará a reducir la vulnerabilidad en las zonas riesgo que se localizan dentro del país.



3.3 EL SISTEMA NACIONAL DE GESTIÓN DEL RIESGO

El Sistema Nacional de Gestión del Riesgo, más que una instancia operativa, constituye la articulación de una red de roles interrelacionados. Por medio de instancias de coordinación, pone en relación funcional los órganos, métodos, procedimientos y recursos de las instituciones y de los sectores del Estado – comprensivo de los tres Poderes – los gobiernos locales, el sector privado y la sociedad civil organizada.

Tiene como objetivo hacer efectivos los lineamientos de política pública que permiten al Estado costarricense y a los distintos sectores de la actividad nacional incorporar el concepto de gestión de riesgo como un eje transversal de la planificación, además de desarrollar acciones específicas para la reducción del riesgo y la atención de las emergencias, conforme las líneas del Plan Nacional de Gestión del Riesgo.

La base en que se fundamenta la organización del Sistema Nacional es la participación de la comunidad y la población organizada a partir de la gestión local del riesgo.

“Para la aplicación de la política de gestión del riesgo, la CNE queda obligada al diseño y ejecución del Plan Nacional de Gestión de Riesgo, como instrumento de planificación estratégica que permita la articulación sistémica e integral de los programas parte de los Subsistemas, que permita además la delimitación de las competencias institucionales, la asignación de recursos, la organización y los mecanismos de verificación y control.”

Además, “los organismos responsables de las tareas de planificación tomarán en cuenta las orientaciones y directrices señaladas en el Plan Nacional de Gestión del Riesgo; también, contemplarán las disposiciones y recomendaciones específicas sobre la materia, en especial lo relativo a planes de desarrollo, planes reguladores municipales y demás disposiciones reglamentarias. Al formular y elaborar planes, programas y proyectos de desarrollo urbano, deberá considerarse el componente de prevención y mitigación de situaciones de peligro, mitigación de desastres y atención de emergencias.”



El Sistema Nacional de Gestión del Riesgo se compone de los siguientes subsistemas:

a-Subsistema de prevención y mitigación

Su objetivo es la modificación de causas y factores generadores de riesgo. Implica la articulación de políticas públicas con incidencia en la reducción de vulnerabilidad, la incorporación de criterios para enfrentar y controlar los procesos generadores del riesgo en la planificación sectorial, institucional y municipal.

b- Subsistema de preparativos y respuesta

Su objetivo es coordinar los esfuerzos de las Instituciones para la atención oportuna y eficiente de las situaciones de emergencia y los estados de emergencia que se presenten, para lo cual establecerá las acciones, procedimientos de trabajo y sistemas de control y evaluación que involucren de forma directa y obligatoria la participación de las instituciones del Estado, los Gobiernos Locales, las organizaciones no gubernamentales, la empresa privada y la comunidad en general.

c-Subsistema de rehabilitación y reconstrucción

Su objetivo es aportar al país los instrumentos y recursos necesarios y suficientes para atender las necesidades de rehabilitación y reconstrucción de las obras, la producción de bienes y servicios públicos y de interés social que resultan afectados por los desastres, bajo una visión de desarrollo que fomente la participación local y la reducción del riesgo en el mismo proceso de atención de las emergencias.

d- Subsistema de información para la gestión del riesgo

Su objetivo es facilitar la toma de decisiones en el ámbito de la prevención, mitigación, preparativos, respuesta y reconstrucción, poniendo a la disposición información oportuna y precisa que permita aprovechar los recursos existentes de forma eficaz; facilitar los procesos de evaluación y análisis y el seguimiento de los factores de vulnerabilidad que afectan al país. Procura incorporar dentro de la cultura el interés de la sociedad de contar con registros de datos e intercambios de información, en el ámbito del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo.



La CNE, como ente rector del Sistema Nacional

La Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias es la entidad que debe ejercer la rectoría temática en gestión del riesgo y la prevención y atención de desastres. Por lo tanto, es la responsable de articular y coordinar el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo.

A continuación se presenta un esquema que permite visualizar con mayor claridad la posición de la CNE como actor en el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo.

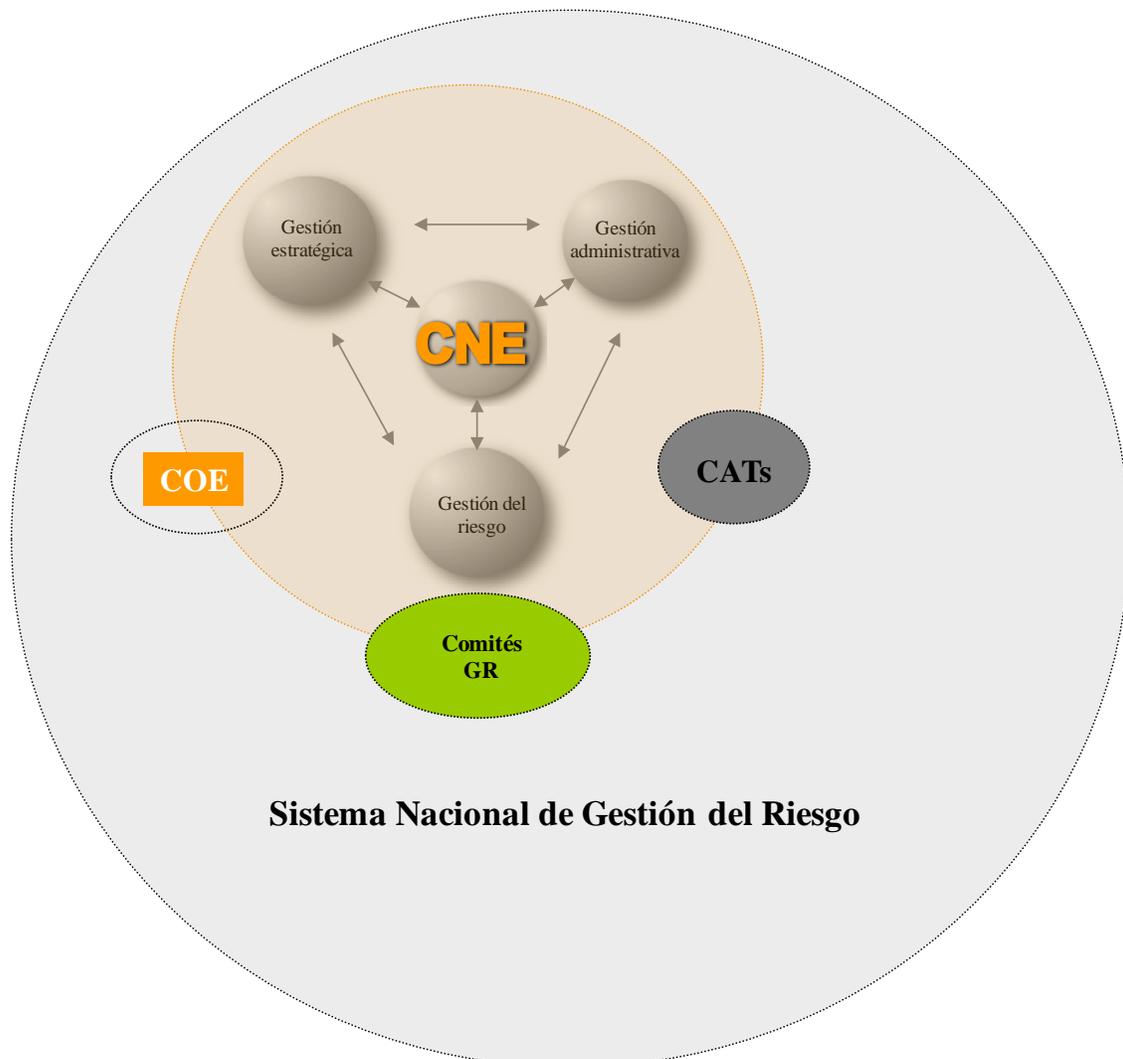


Figura 3.4 Esquema conceptual del rol de la CNE como rector del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo



Instancias de coordinación para el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo

A continuación se describen, las instancias de coordinación que se aprecian en la frontera entre la CNE y el Sistema Nacional (ver figura 2.1).

a. Sectoriales – institucionales:

- Comités Sectoriales de Gestión del Riesgo: Son las instancias de coordinación de los sectores que conforman la estructura sectorial del Estado Costarricense, integrado por representantes de las instituciones que los conforman y nombrados por los jefes máximos de cada una de ellas. Los coordina el representante de la institución rectora.
- Comités Institucionales para la Gestión del Riesgo: Son las instancias de coordinación interna de cada una de las instituciones de la Administración Central, la Administración Pública Descentralizada del Estado, los Gobiernos Locales y el sector privado. Organizan y planifican internamente las acciones de preparación y atención de emergencias según su ámbito de competencia y en apego a la planificación sectorial.

b. Técnico – operativos:

- Centro de Operaciones de Emergencia (COE): El Centro de Operaciones de Emergencia es la instancia permanente de coordinación, adscrita a la Comisión, que en el nivel nacional reúne a todas las instituciones públicas y organismos no gubernamentales que trabajan en la fase de primera respuesta a la emergencia. Su responsabilidad es preparar y ejecutar, mediante procedimientos preestablecidos, labores coordinadas de primera respuesta ante situaciones emergencias. Lo constituyen representantes con poder de decisión, designados por el máximo jefe de cada institución y su coordinación la ejerce la Dirección de Gestión del Riesgo de la CNE³.
- Comités Asesores Técnicos (CATs): Son equipos técnicos interdisciplinarios conformados por especialistas, que se organizan según áreas temáticas afines, que asesoran a la Comisión, al Centro de Operaciones de Emergencia, y las demás instancias de coordinación del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo, en los temas específicos de su competencia. Sus criterios se

³ Ver propuesta de organización en el apartado 4.



definen como de carácter especializado, técnico y científico y son base para la toma de decisiones en la prevención y atención de emergencias. Su coordinación la ejerce la jefatura del área Investigación y Análisis del Riesgo de la CNE, institución rectora.

c. Regional – local:

- **Comités Regionales, Municipales y Comunales de Emergencia:** Son las instancias permanentes de coordinación en los niveles regionales, municipales y comunales. Por medio de ellos la Comisión cumple su función de coordinación de las instituciones públicas, privadas, organismos no gubernamentales, y la sociedad civil, que trabajan en la atención de emergencias o desastres. Se integran con la representación institucional o sectorial de los funcionarios con mayor autoridad en el nivel correspondiente. Las organizaciones no gubernamentales, privadas u organizaciones locales y comunales definirán su representación por medio de la autoridad interna de cada una de ellas.

En el caso de los comités municipales la coordinación se realiza por medio de los alcaldes, en el cual recae en primera instancia la responsabilidad de atender las situaciones que se presenten en el ámbito de su competencia legal.

Los comités regionales y locales, bajo declaratoria de emergencia y la dirección de la CNE, podrán hacer uso de los recursos del Fondo de Emergencias, para el cumplimiento de sus responsabilidades. La participación de los funcionarios públicos en dichos comités, debe considerarse parte de sus responsabilidades ordinarias y aplicables a sus jornadas de trabajo.

3.4 PRINCIPALES RESULTADOS QUE DEBE GENERAR LA CNE

A partir del análisis de competencias que define la Ley 8488 (ver cuadro 2.2) se presenta a continuación la traducción de los resultados que la CNE debe generar a partir de su gestión. Estos resultados se construyeron en dos sesiones de trabajo con la Presidencia Ejecutiva, la Dirección Ejecutiva y los representantes de las Unidades de Gestión del Riesgo, Planificación y Prevención del Riesgo en noviembre del 2009.

Para facilitar su entendimiento y ubicación, los resultados se plantearon en una matriz que relaciona las funciones rectoras y ejecutoras con las fases de prevención, atención y reconstrucción.



Cuadro 3.2 Principales resultados que debe generar la CNE según Ley N° 8488

	Institución Rectora					Institución Ejecutora
	Planificación	Conducción	Investigación	Normalización	Evaluación	
PREVENCIÓN	<p>Plan Nacional de Gestión de Riesgo (art 7)</p> <p>Mecanismos de evaluación, fiscalización e instrumento de seguimiento del PNGR (art 7,10e,28)</p> <p>Programa de capacitación en GR para los actores del SN (art10 y 11, 14b)</p> <p>Convenios y acuerdos con entidades nacionales e internacionales (art 14J, L)</p> <p>Estrategia de cooperación con entidades nacionales e internacionales (14J)</p> <p>Plan de seguimiento a las instancias de coordinación (art 11)</p>	<p>Instancias de coordinación conformadas y operando (art 10)</p> <p>Foro anual de GR (art 10e)</p> <p>Presupuesto Institucionales para la GR (art 27)</p> <p>Planes Institucionales que incorporen GR (art 26)</p> <p>Políticas, estrategias y programas que incorporen la GR (art 25)</p> <p>Acuerdos y compromisos en GR (art 14)</p> <p>Lineamientos en GR (art 14)</p> <p>Resoluciones vinculantes en GR(art 14c)</p>	<p>Incentivos de la investigación en gestión del riesgo (art 14f)</p> <p>Estudios en materia de gestión del riesgo (art 14f)</p> <p>Análisis de riesgo del territorio (art 14f) <i>Permite promover investigación adicional para llenar vacíos identificados, se tiene información básica para conducir el SNGR, permite asesorar a las municipalidades, permite planificar, identificar rutas de evacuación, prioridades de atención de emergencias y de construcción</i></p> <p>Capacidades fortalecidas para investigación de gestión del riesgo por parte de actores del SNGR (art 14k)</p> <p>Sistemas de alerta temprana implementados (art 14g, 14k) <i>Abordaje integral para la anticipación de eventos, con todos los elementos preparados</i></p>	<p>Elaboración de documentos oficiales de gestión del riesgo estandarizados (art 14b)</p> <p>Umbrales y protocolos para observación de situaciones de riesgo (art 14d, 14e)</p> <p>Certificación de profesionales y servicios en gestión del riesgo (art 14d, 14e)</p> <p>Municipalidades asesoradas en materia de gestión del riesgo (art 14d, 14e)</p> <p>Resoluciones vinculantes sobre situaciones de riesgo (art 14c)</p>	<p>Evaluaciones sistemáticas del avance de la implementación del Plan de gestión del riesgo (art 7, 8, 14e)</p>	<p><i>Programas permanentes de educación y divulgación en GR con socios estratégicos (art 11, 14b, 26)</i></p> <p><i>Capacidades regionales, municipales y locales fortalecidas para prevención y atención de emergencias (art 14h, 14k)</i></p> <p><i>Tributos para el FNE cobrados (art 46)</i></p>
ATENCIÓN DE EMERGENCIAS	<p>Convenios y acuerdos con entidades nacionales e internacionales (art 14J, L)</p> <p>Estrategia de cooperación con entidades nacionales e internacionales (14J, 48)</p> <p>Estrategia de seguimiento a las instancias de coordinación (art 11)</p>	<p>Acuerdos y compromisos en GR (art 14)</p> <p>Lineamientos para el manejo de situaciones de emergencia (art 14,33)</p> <p>Alertas (art 14g)</p> <p>Restricciones temporales, expropiaciones y derribos (art 34, 35, 36).</p> <p>Procedimientos y protocolos para atención de emergencias (art 10d)</p> <p>COE funcionando coordinadamente (art 9b)</p> <p>Instancias de primera respuesta coordinadas para atención de emergencias (art 9c)</p> <p>Comités regionales, municipales y locales debidamente conformados y operando (art 10c)</p> <p>Conformación de redes temáticas y territoriales para la evaluación de daños (art 10b, 10d)</p>		<p>Creación de metodologías, códigos y formatos estandarizados para la evaluación de daños de personas (art 15b)</p>		<p><i>Recomendaciones para la declaratoria de emergencia (art 29)</i></p> <p><i>Mando único de las actividades de la emergencia (art 33)</i></p> <p><i>Resoluciones administrativas con sustento causal a la emergencia (art 34, 35, 36)</i></p> <p><i>Personal contratado para emergencias (art 15f, 31)</i></p> <p><i>FNE administrado (art 43)</i></p> <p><i>Expropiaciones y restricciones temporales por emergencias (art 34, 35, 36)</i></p>
RECONSTRUCCIÓN	<p>Plan general de emergencias (art 38, 39)</p> <p>Convenios y acuerdos con entidades nacionales e internacionales (art 14J, L)</p> <p>Estrategia de cooperación con entidades nacionales e internacionales (14J)</p> <p>Estrategia de seguimiento a las instancias de coordinación (art 11)</p>	<p>Conformación de comités asesores técnicos, redes temáticas y territoriales, así como contratación de personal técnico para la evaluación de daños (art 10b, 10d, 15d)</p> <p>Unidades ejecutoras nombradas y operando con recursos asignados del FNE para la ejecución de obras definidas en el Plan General de Emergencias (art 15e, 15f)</p> <p>Acuerdos y compromisos en GR (art 14)</p> <p>Lineamientos en GR (art 14)</p>		<p>Creación de metodologías, códigos y formatos estandarizados para la evaluación de daños de infraestructura (art 15b)</p>	<p>Evaluaciones del avance de la implementación de los planes generales de emergencias (art 14e, 41)</p>	<p><i>Fiscalización del uso de recursos del FNE para reconstrucción y ejecución de obras (art 39)</i></p>

Fuente: Equipo Consultor CICAP Noviembre 2009

3.5 REQUERIMIENTOS DEL NUEVO MODELO ORGANIZACIONAL

Debido a la necesidad de fortalecer la CNE, se debe considerar que el nuevo modelo organizacional contemple los lineamientos establecidos por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), rector en la materia en Costa Rica.



Con ello "...se persigue que las instituciones se adecuen a las exigencias actuales, de tal manera que sus estructuras se constituyan en un instrumento facilitador para orientar el gasto hacia las áreas de competencia del Estado y la prestación óptima del servicio público. Desde esta perspectiva, se persigue una organización sencilla, ajustada a la legislación propia de cada una de las instituciones y sobre todo encaminada a atender al usuario en forma ágil y oportuna."⁴

A continuación se presenta una relación entre los lineamientos que establece MIDEPLAN y la realidad actual existente en la CNE, que se va a considerar en la etapa de diseño:

Orientación de la organización hacia el mejoramiento de los servicios

El modelo organizacional, así como su estructura y procesos asociados, se deben enfocar en satisfacer las necesidades de los usuarios del servicio que por mandato debe cumplir la CNE. Para ello, se deben considerar los resultados definidos y relacionados con los usuarios (a partir de los mandatos y del marco estratégico establecido).

Estructuras con orientación hacia los procesos y no hacia las funciones

En la estructura actual existe una tendencia a la desintegración debido al planteamiento por funciones desvinculadas. Esto se debe replantear y darle un enfoque integrador orientado a resultados, con equipos de trabajo responsables de desarrollarlos.

Cantidad mínima de niveles jerárquicos

Con el fin de facilitar la fluidez de la información y la agilidad en la toma de decisiones, se debe minimizar la cantidad de niveles jerárquicos en la estructura que se proponga.

Promover un cambio que integre estrategia, estructura y cultura

La estructura organizacional requiere un enfoque sistémico, que responda a las necesidades y mandatos, y que, facilite el uso eficiente de los recursos, la integración y el trabajo en equipo.

Con un planteamiento que cumpla estos requerimientos, la estructura se puede convertir en un mecanismo que facilite el modelar la cultura hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes.

⁴ Extracto tomado de los lineamientos para el mejoramiento de las instituciones del sector público, MIDEPLAN.



4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CNE

4.1 ORGANIGRAMA

La estructura organizacional es la representación gráfica de las entidades necesarias para alcanzar los resultados estratégicos. Además, indica la ubicación jerárquica y las relaciones entre esas entidades, para facilitar la coordinación de esfuerzos hacia el logro de los resultados institucionales.

La siguiente figura presenta el nuevo organigrama de la CNE.

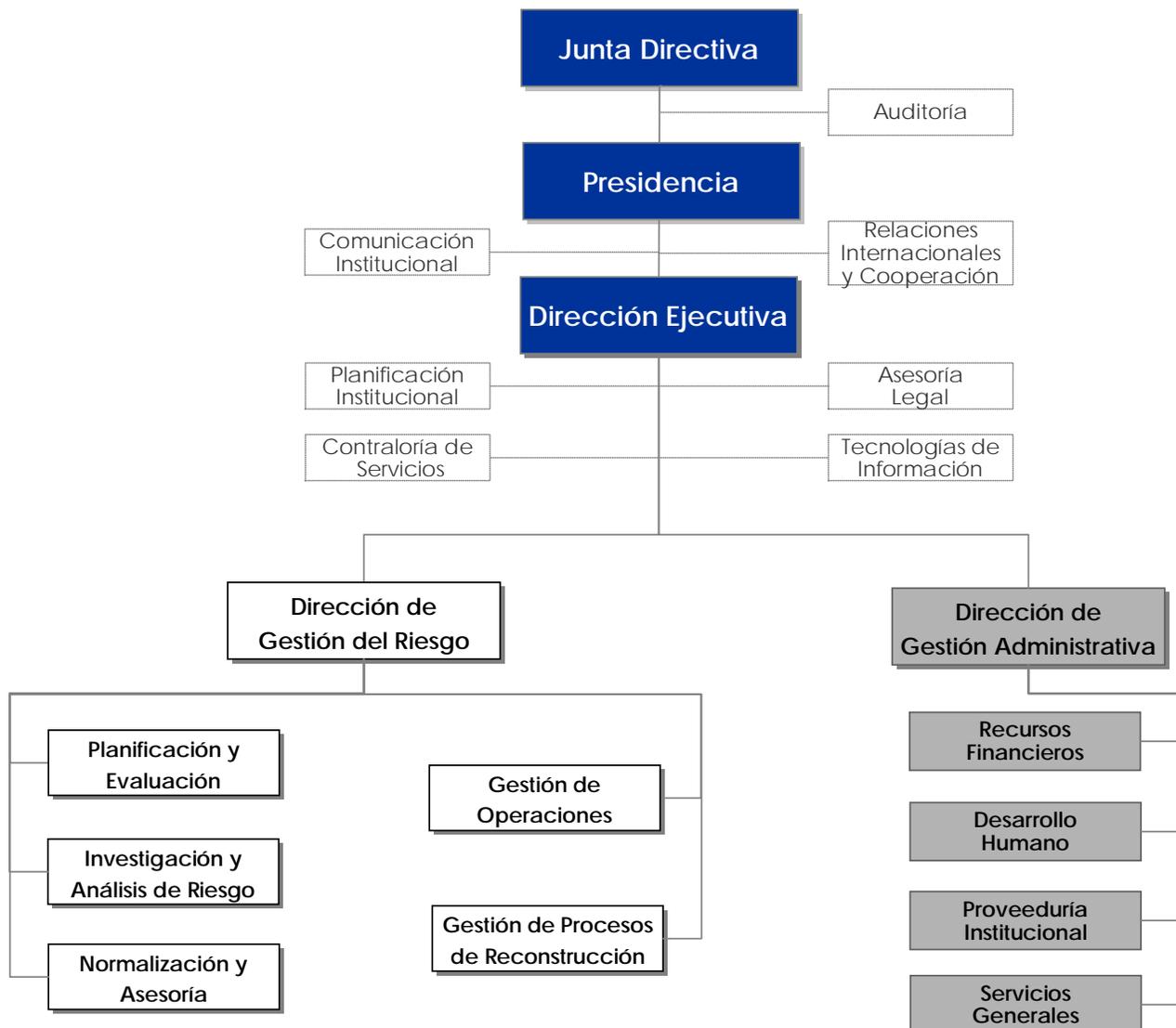


Figura 4.1 Estructura organizacional CNE

En la figura anterior, cada rectángulo representa una unidad organizacional. Los rectángulos con fondo azul representan a las autoridades superiores del CNE (Junta Directiva, Presidencia y Dirección Ejecutiva). Los rectángulos con fondo blanco representan la Dirección y unidades sustantivas -donde se desarrollan los principales productos/resultados de la Institución- (Gestión del Riesgo). Finalmente, los rectángulos con fondo color gris oscuro definen las unidades de apoyo al resto de la organización (Apoyo Administrativo)⁵. Las líneas continuas definen las relaciones jerárquicas entre la Junta Directiva, la Presidencia, la Dirección Ejecutiva, Direcciones, Unidades y Secciones de la Institución.

4.2 ESQUEMA DE FUNCIONAMIENTO DE LA ESTRUCTURA

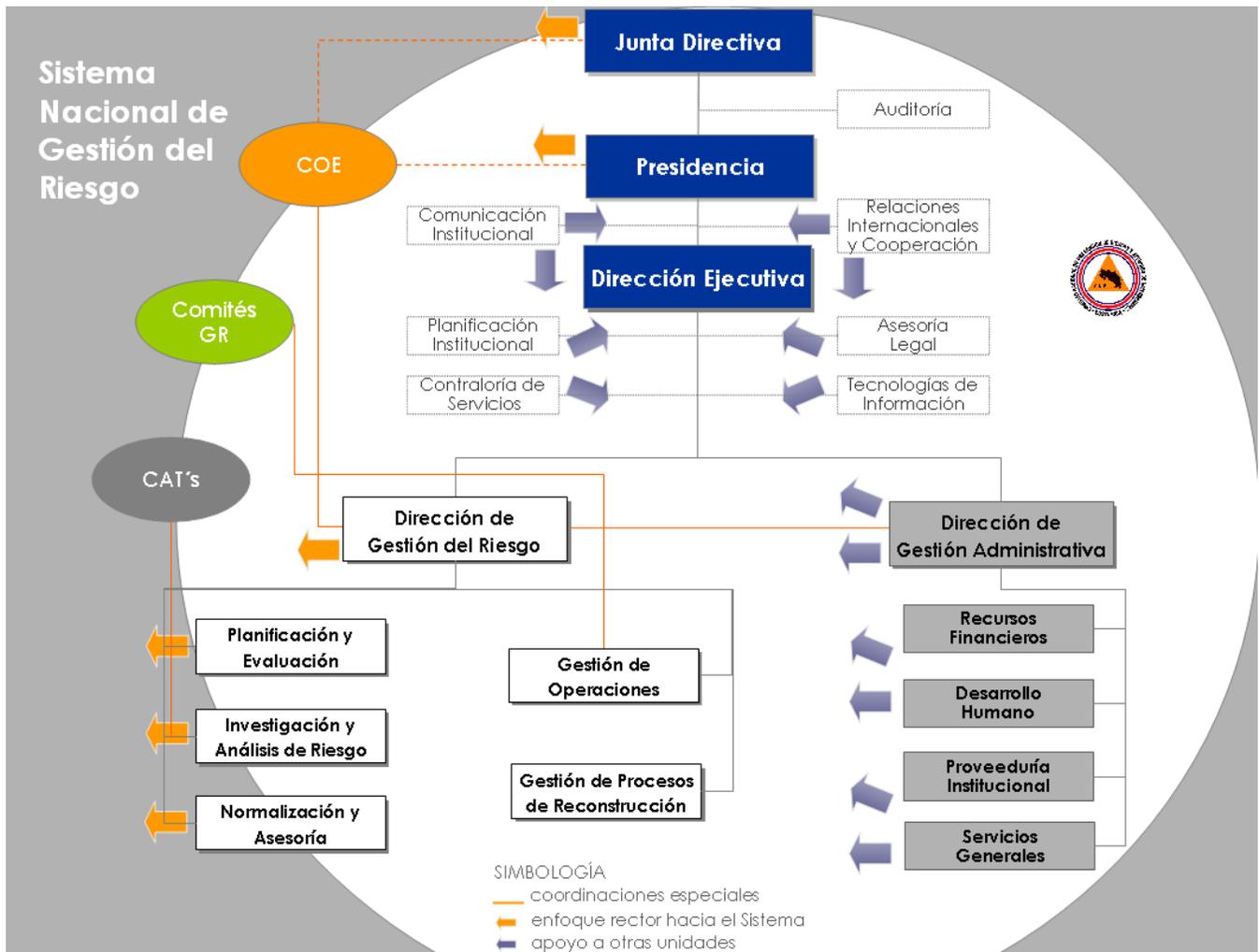


Figura 4.2 Esquema de funcionamiento de la nueva estructura de la CNE

⁵ Ver caracterización correspondiente en el apartado 5.



Así, el funcionamiento de la CNE debe considerar:

- ◆ Un enfoque de rectoría técnica hacia el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo. Esta rectoría debe generar planificación, normalización, coordinación de la investigación, conducción de la ejecución, y evaluación de los resultados.
- ◆ Una dinámica de trabajo por procesos (con asignación de actividades a las diferentes unidades organizacionales para el logro compartido de los resultados, siguiendo el principio de transversalidad). Esto implica que los resultados de los procesos contribuyen a alcanzar los objetivos estratégicos definidos por la Organización. Además, este enfoque propicia la integración de esfuerzos entre unidades de diferentes áreas, con responsabilidades claramente definidas.
- ◆ La Dirección Ejecutiva es responsable por mantener una adecuada integración de las unidades sustantivas en el desarrollo de sus labores, especialmente de coordinación entre las Direcciones de Gestión del Riesgo y de Gestión Administrativa. Para ello, debe utilizar mecanismos efectivos de coordinación y comunicación.
- ◆ La Dirección de Gestión de Riesgo, a partir del trabajo coordinado de tres de sus unidades (Planificación y Evaluación; Investigación y Análisis de Riesgo; y Normalización y Asesoría), es la encargada de articular esfuerzos y resultados para la consolidación del Sistema Nacional. La rectoría temática que debe desarrollar la CNE en Gestión del Riesgo se evidencia en los resultados que deben generar estas tres unidades.⁶
- ◆ El Centro de Operaciones de Emergencia (COE): es la instancia permanente de coordinación, adscrita a la Comisión, que en el nivel nacional reúne a todas las instituciones públicas y organismos no gubernamentales que trabajan en la fase de primera respuesta a la emergencia. Su responsabilidad es preparar y ejecutar, mediante procedimientos preestablecidos, labores coordinadas de primera respuesta ante situaciones emergencias. Lo constituyen representantes con poder de decisión, designados por el máximo jerarca de cada institución y su coordinación la ejerce la Dirección de Gestión del Riesgo con el apoyo de la Unidad de Gestión de Operaciones de la CNE. Según la magnitud de la emergencia pueden intervenir también la Junta Directiva y Presidencia en la dinámica del COE.

⁶ Ver la caracterización de unidades en el siguiente apartado.



- ♦ La Dirección de Gestión Administrativa y todas sus Unidades, así como Auditoría Interna, Comunicación Institucional, Planificación Institucional, Asesoría Legal, Contraloría de Servicios y Tecnologías de Información tienen una disposición de apoyo transversal⁷ al resto de unidades organizacionales.
- ♦ La Dirección de Gestión Administrativa debe facilitar, de acuerdo con el contenido presupuestario, los recursos financieros, materiales, servicios y tecnologías de información que requieran las distintas unidades organizacionales, en todos los niveles de gestión.
- ♦ Cada unidad por medio de su jefatura o coordinación debe asignar los colaboradores que se requieran para la ejecución efectiva de labores, según la correspondiente planificación operativa.
- ♦ Es necesario utilizar mecanismos ágiles y efectivos de comunicación y coordinación⁸ entre los líderes formales de las distintas unidades. El flujo de información se debe dar en sentido horizontal y vertical (de arriba hacia abajo y viceversa).
- ♦ El trabajo sinérgico en equipo en y entre las direcciones y unidades es un pilar fundamental para la implementación de este esquema de trabajo. Por lo que se requiere un perfil general de colaboradores que tengan habilidades para trabajar en equipo, que sean flexibles y cooperativos.
- ♦ El funcionamiento interno de las distintas unidades organizacionales puede considerar la conformación de equipos que son responsables de procesos transversales en la organización, como por ejemplo el proceso de control interno con un equipo responsable dentro de la Dirección Ejecutiva.
- ♦ La Junta Directiva, la Presidencia, y la Dirección Ejecutiva son responsables de generar una cultura organizacional alineada con este esquema de funcionamiento.

⁷ Apoyo transversal: los procesos y sus resultados cruzan en dirección horizontal las demás unidades de la Organización.

⁸ Ver anexo 3 Mecanismos de coordinación esenciales según Mintzberg.



5. CARACTERIZACIÓN DE LAS UNIDADES ORGANIZACIONALES

A continuación se describen las principales características de cada una de las unidades organizacionales que presenta la estructura organizacional de la CNE.

5.1 JUNTA DIRECTIVA

Máximo órgano jerárquico, encargado del manejo político y de la toma de decisiones estratégicas de la Institución. Está constituido por:

- a) Un Presidente designado por el Poder Ejecutivo.
- b) Los ministros de la Presidencia, de Obras Públicas y Transportes, de Hacienda, de Seguridad Pública, de Salud, de Vivienda y Asentamiento Humanos, de Ambiente y Energía, los presidentes ejecutivos del IMAS y del INS, así como un representante de la Cruz Roja.

Principales atribuciones⁹

- Dictar las políticas generales de la Comisión, de conformidad con las competencias establecidas en esta Ley.
- Dictar las políticas generales para la articulación del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo, las cuales estarán expresadas en el Plan Nacional de Gestión del Riesgo, de conformidad con la política y los instrumentos que esta ley define en su Capítulo II.
- Recomendar al Presidente de la República la declaratoria de estado de emergencia.
- Autorizar el Plan Anual Operativo, sus presupuestos y sus correspondientes modificaciones, que deberá someter, cuando corresponda, a la aprobación de la Contraloría General de la República.
- Emitir las políticas para la inversión de los recursos que forman parte de la cartera de la Comisión y aprobar el Plan Anual de Inversiones.
- Aprobar los estados financieros. Aprobar los planes generales de emergencia, así como los planes de inversión correspondientes a la declaratoria de estado de emergencias.
- Nombrar las unidades ejecutoras para la ejecución de obras y servicios, en caso de emergencias declaradas.
- Emitir resoluciones vinculantes sobre condiciones de riesgo, emergencia y peligro inminente.
- Adjudicar las licitaciones públicas.

⁹ Tomado de la Ley N° 8488.



- Aprobar el Plan Nacional de Gestión del Riesgo, con su componente para la atención de emergencias.
- Nombrar y remover al Director Ejecutivo de la CNE.
- Designar al Auditor Interno en la forma prescrita por la normativa vigente.
- Las demás atribuciones necesarias para el cumplimiento de las competencias y responsabilidades asignadas a la Comisión por esta Ley.

5.2 PRESIDENCIA

Unidad organizacional encargada de coordinar de manera integral la ejecución de las directrices y acuerdos de la Junta Directiva

Principales atribuciones¹⁰

- Convocar a las sesiones de Junta Directiva y presidirlas.
- Someter a conocimiento de la Junta Directiva los asuntos de competencia de la Comisión que, por su naturaleza, requieran la aprobación de ese órgano.
- Servir de enlace directo entre la Presidencia de la República, los ministros y el Consejo de Gobierno, así como asistir a las reuniones con ellos cuando sea convocado.
- Coordinar, con los Ministros de Gobierno, las instituciones autónomas, las empresas públicas, las municipalidades y agencias de cooperación, entre otras, las acciones y negociaciones que procuren obtener asistencia técnica, material y financiera para cubrir las necesidades que la Comisión demande.
- Conducción y representación política y jurídica de la Institución
- Políticas para la articulación y coordinación del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo dispuestos por la Junta Directiva
- Supervisión superior del cumplimiento y sanción en la ejecución de los programas, los presupuestos y los servicios institucionales y así como las disposiciones para su efectivo cumplimiento.
- Ejecución de tareas no definidas por la Ley, que le sean designadas o acordadas por la Junta Directiva o el Poder Ejecutivo, en razón de su cargo
- Comunicaciones oficiales de la Institución
- Velar porque la Junta Directiva cumpla las leyes y los reglamentos relativos a su función
- Recomendaciones para las declaratorias de emergencia nacional.

¹⁰ Basado en las atribuciones de la Ley N° 8488.



- Cualquier otra atribución que le encomiende la Junta Directiva o que esté reservada por ley para el funcionario de mayor jerarquía y que ostenta la representación de la Institución.

Dependencia jerárquica

- Es la unidad organizacional de mayor jerarquía en la CNE, por lo que no depende de otra unidad organizacional.

Unidades organizacionales con subordinación directa

Las unidades que dependen directamente de esta unidad son:

- Dirección Ejecutiva.
- Comunicación Institucional
- Relaciones internacionales y cooperación

5.3 AUDITORÍA

Unidad “*Staff*”, con independencia objetiva que proporciona seguridad a la CNE para validar y mejorar sus operaciones. Contribuye al alcance de los objetivos institucionales mediante la práctica de un enfoque sistémico y profesional para evaluar y mejorar la efectividad de la administración del riesgo.

Principales resultados que debe generar

- Auditorías operativas, financieras, tecnología de información y especiales.
- Recomendaciones para la toma de decisiones de la Junta Directiva y demás dependencias de la CNE.
- Recomendaciones para la gestión de todas las unidades organizacionales de la CNE.
- Relaciones de hechos por presuntas responsabilidades.
- Denuncias penales cuando de los resultados obtenidos se configure un presunto delito.
- Seguimiento de acciones correctivas instauradas por la Administración para el adecuado funcionamiento operativo y administrativo de la CNE.
- Rendición de cuentas.
- Aseguramiento de la calidad en la gestión de la CNE.
- Libros o registros relevantes autorizados.



- Asesorías en materia de su competencia y advertencias sobre posibles consecuencias de la gestión de las unidades auditables.
- Sistema de control interno institucional evaluado sistemáticamente en cuanto a validez y suficiencia.

Dependencia jerárquica

- Depende directamente de la Junta Directiva de la CNE.

Unidades organizacionales con subordinación directa

- No tiene unidades subordinadas

5.4 COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

Unidad "Staff", encargada de emitir informes de prensa y brindar asesoría a las diferentes instancias de la institución en materia de comunicación, relaciones públicas y prensa.

Principales resultados que debe generar

- Asesoría a la diferentes instancias de la CNE en el contenido y el formato de la información por difundir por los medios de comunicación colectiva, redes sociales y medios alternativos.
- Fortalecimiento y aprovechamiento de los canales existentes para la divulgación de información generada por el área sustantiva de la institución.
- Relaciones provechosas con los medios de comunicación colectivos.
- Diseño de marca de la CNE.

Dependencia jerárquica

- Depende directamente de la Presidencia de la CNE.

Unidades organizacionales con subordinación directa

- No tiene unidades subordinadas



5.5 RELACIONES INTERNACIONALES Y COOPERACIÓN

Unidad "Staff", encargada de dirigir y coordinar las relaciones internacionales que establece la CNE con los diferentes actores de la comunidad internacional, dando énfasis a las relaciones de cooperación técnica y financiera, así como, de asistencia humanitaria, de manera que contribuya a la consolidación del Sistema Nacional de Gestión de Riesgo.

Principales resultados que debe generar

- Asesoría a las diferentes instancias de la CNE y del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo en los procesos de identificación, jerarquización y formulación de los proyectos de cooperación Internacional.
- Asistencia internacional en caso de desastres (recepción y envío).
- Trámite de proyectos de cooperación internacional ante los entes nacionales e internacionales correspondientes.
- Asesoría para la formulación y seguimiento a los convenios que suscribe la CNE con los Organismos Internacionales.
- Promoción a nivel institucional y sectorial la gestión de las relaciones internacionales y de cooperación internacional con el fin de mejorar el impacto a favor de los objetivos institucionales y sectoriales.
- Promoción de la participación institucional y sectorial en el ámbito internacional.
- Informes de evaluación y seguimiento de proyectos de cooperación internacional relacionados con la CNE o el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo.
- Asesoría a las diferentes instancias de la CNE y el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo para el cumplimiento de normas, procedimientos y convenios relacionados con la cooperación internacional.
- Información para la elaboración de la Agenda de Cooperación Internacional, dirigida a MIDEPLAN u instancias nacionales o internacionales oficiales que la requieran.
- Atención y seguimiento las misiones técnicas de las instituciones, países amigos u organismos que otorgan cooperación técnica o financiera en materia de gestión del riesgo.
- Inventario de los proyectos de Cooperación Internacional, en sus diferentes etapas de planificación, que tiene la CNE y el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo.
- Inventario permanente de fuentes financieras, con el objeto de apoyar la toma de decisiones para un uso racional y eficiente de los recursos externos.



- Informes de seguimiento a los acuerdos, planes regionales y estrategias internacionales relacionadas con la política de gestión del riesgo.

Dependencia jerárquica

- Depende directamente de la Presidencia de la CNE.

Unidades organizacionales con subordinación directa

- No tiene unidades subordinadas

5.6 DIRECCIÓN EJECUTIVA

Unidad organizacional encargada del desempeño adecuado de la Organización. Tiene la máxima responsabilidad por los resultados administrativos, operativos y estratégicos de la CNE.

Principales resultados que debe generar

- Administración general de la CNE.
- Dirección de los programas de la institución.
- Rendición de cuentas.
- Cumplimiento de acuerdos de la Junta Directiva.
- Mecanismos de comunicación y coordinación interna implementados, con el propósito de cumplir con los objetivos institucionales.
- Proyectos de planes institucionales (POI) y presupuesto ordinarios y extraordinarios que deban presentarse a la Junta Directiva para aprobación.
- Sistema de Control Interno y SEVRI funcionando adecuadamente.
- Informes de evaluación sistemática de los programas de la CNE y proponer a la Junta Directiva las medidas correspondientes para su adecuado desarrollo.
- Planificación estratégica de la Institución ejecutada, a partir de la dirección y coordinación con las diferentes instancias y niveles de gestión.
- Supervisión de la gestión operativa a partir de la dirección, comunicación y coordinación con las diferentes instancias y niveles de gestión.
- Decisiones sobre procedimientos administrativos.
- Mejora continua de los procesos administrativos para la simplificación de trámites
- Trabajo integrado de las distintas direcciones y unidades organizacionales.



- Informes sistemáticos de retroalimentación a la Presidencia y a la Junta Directiva de la CNE
- Planes generales de emergencia supervisados en su elaboración y presentados a la Junta Directiva para su aprobación.
- Administración del Fondo Nacional de Emergencia.
- Coordinación de las gestiones para la obtención de los recursos financieros que comprometen las instituciones para la atención de declaratorias de emergencia.
- Supervisión de las acciones para la articulación del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo, la convocatoria al Foro Nacional de Gestión del Riesgo y el seguimiento a los compromisos del Plan Nacional de Gestión del Riesgo.

Dependencia jerárquica

- Depende directamente de la Presidencia y de la Junta Directiva de la CNE.

Unidades organizacionales con subordinación directa

Las unidades que dependen directamente son:

- Planificación Institucional
- Contraloría de Servicios
- Asesoría Legal
- Tecnologías de Información
- Dirección de Gestión del Riesgo
- Dirección de Gestión Administrativa

5.7 PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

Unidad "Staff", encargada de administrar y coordinar el proceso de planificación institucional y de facilitar la articulación de la gestión institucional a lo interno y externo, con los presupuestos, objetivos y metas institucionales, de acuerdo al ordenamiento jurídico técnico vinculante en el ámbito nacional. Incluyen las áreas de planificación institucional, programación y formulación presupuestaria.

Principales resultados que debe generar

- Coordinación de la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación del proceso de planificación y de la gestión institucional a través de sus planes, programas y políticas, en los



ámbitos de competencia de la CNE para el corto, mediano y largo plazo, permitiendo así la retroalimentación de su gestión.

- Coordinación con las distintas instituciones vinculadas con la planificación nacional, la integración de los planes, programas y políticas de la CNE en el Sistema de Planificación Nacional.
- Coordinación y elaboración de informes semestrales y anuales de evaluación del cumplimiento de metas de la gestión institucional.
- Asesoría en materia de organización interna, gestión institucional y en calidad de los servicios públicos que brinda la institución, incorporando orientaciones en cuanto a género, discapacidad, salud ocupacional y otros que se consideren pertinentes.
- Estudios para modernizar la estructura organizacional y optimizar los recursos humanos disponibles, así como detectar los requerimientos al respecto.
- Planes operativos y estratégicos coordinados en su elaboración.
- Evaluación del cumplimiento de los planes operativos y estratégicos.
- Informes periódicos y finales de evaluación física y financiera de la ejecución de los presupuestos, así como los informes de gestión, resultados y rendimiento de cuentas.
- Modelos de monitoreo y evaluación, con indicadores de calidad y control del desempeño, para medir el cumplimiento de los objetivos institucionales y los compromisos del PNGR.

Dependencia jerárquica

- Depende directamente de la Dirección Ejecutiva de la CNE.

Unidades organizacionales con subordinación directa

- No tiene unidades subordinadas

5.8 ASESORÍA LEGAL

Unidad "Staff", encargada de brindar soporte técnico y asesoría jurídica a las unidades, internas y externas para la toma de decisiones apegadas al marco normativo, en consonancia con los fines establecidos en las Leyes.

Principales resultados que debe generar

- Criterios con seguridad jurídica ante el marco de legalidad en que debe operar la institución.



- Asesoría en materia jurídica y normativa a las unidades organizacionales.
- Asesorías a la Administración en los procesos judiciales.
- Representación de la Administración en los procesos judiciales.
- Atención de trámites de conformidad con el marco normativo.
- Representación judicial de la CNE.
- Análisis y recomendaciones para la suscripción de convenios, contratos, directrices.
- Criterios técnico jurídicos.
- Recomendaciones legales a reclamos administrativos, contractuales e interinstitucionales.
- Recomendaciones en materia de contratación administrativa a las unidades organizacionales en los diferentes niveles de gestión.
- Normativa redactada y revisada.

Dependencia jerárquica

- Depende directamente de la Dirección Ejecutiva de la CNE.

Unidades organizacionales con subordinación directa

- No tiene unidades subordinadas

5.9 CONTRALORÍA DE SERVICIOS

Unidad "Staff" encargada de promover el mejoramiento continuo y facilitar soluciones a problemas relacionados con la calidad del servicio a los usuarios.

Principales resultados que debe generar

- Indicadores de gestión para identificar las diferentes tendencias en los servicios con el fin de disminuir reclamos y futuras quejas.
- Recomendaciones para elevar la imagen de la prestación de servicios de la institución.
- Acciones de fortalecimiento del control interno sobre la prestación de todos los servicios que brinda la Institución, intercediendo a favor de los usuarios.
- Asesoría a las unidades técnicas para que apliquen acciones correctivas en los servicios que presentan dificultades.
- Remisión al jerarca de las quejas de los usuarios que ameritan su intervención, previa revisión y filtro.



- Impulso al establecimiento de instrumentos de información y procedimientos accesibles para formular quejas.
- Realización de encuestas que permitan consultar en forma regular y sistemática, el punto de vista de los usuarios acerca de los servicios que presta la institución.
- Sistema de control, seguimiento, resolución y respuesta oportuna de los reclamos, quejas y sugerencias presentadas por los usuarios.
- Iniciativas de promoción de procesos de modernización en la prestación de servicios.

Dependencia jerárquica

- Depende directamente de la Dirección Ejecutiva de la CNE.

Unidades organizacionales con subordinación directa

- No tiene unidades subordinadas

5.10 TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

Unidad "Staff" de apoyo, que se encarga de plantear estrategias, investigación y asesoramiento para la aplicación de nuevas tecnologías de información en la Institución y el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo.

Principales resultados que debe generar

- Asesoría con respecto a las necesidades del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo en tecnologías de información y comunicación.
- Sistemas de información según las necesidades institucionales y del Sistema.
- Políticas de uso de las tecnologías de información y comunicación en la institución.
- Equipo informático institucional operando eficientemente.
- Sistemas de seguridad implementados en los sistemas de información de la institución.
- Auditorías de calidad de la información en los sistemas automatizados.
- Recomendaciones técnicas para contratación de tecnologías de información y comunicación y servicios relacionados.
- Requerimientos técnicos y de información para el desarrollo de sistemas de información para la CNE y para el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo.



Dependencia jerárquica

- Depende directamente de la Dirección Ejecutiva de la CNE.

Unidades organizacionales con subordinación directa

- No tiene unidades subordinadas

5.11 DIRECCIÓN DE GESTIÓN DEL RIESGO

Dirección sustantiva de la organización encargada de planificar el desarrollo del Sistema Nacional de Gestión de Riesgo, evaluar los resultados sustantivos de manera integral, así como la articulación interinstitucional y local para la implementación y ejecución de las acciones en gestión del riesgo.

Principales resultados que debe generar¹¹

- Plan Nacional de Gestión de Riesgo (art 7)
- Planificación estratégica institucional en función de sus responsabilidades en la articulación del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo.
- Fortalecimiento de la gestión del riesgo regional (alineado con las directrices de Mideplan)
- Criterio técnico e insumos para los planes generales de las emergencias (art 38, 39)
- COE funcionando coordinadamente (art 9b)
- Instancias de coordinación conformadas y operando (art 10)
- Comités regionales, municipales y locales debidamente conformados y operando (art 10c)
- Instancias de primera respuesta coordinadas para atención de emergencias (art 9c)
- Alertas (art 14g)
- Criterio técnico e insumos para resoluciones vinculantes sobre situaciones de riesgo (art 14c) (Insumo para COE, Presidencia y Junta Directiva)
- Lineamientos para el manejo de situaciones de emergencia (art 14,33) (insumo de COE, Presidencia y Junta Directiva)
- Recomendaciones para la declaratoria de emergencia (art 29)
- Informes de evaluación sistemática del desempeño de las áreas organizacionales bajo su responsabilidad.

¹¹ Algunos de los resultados están referenciados a artículos específicos de la Ley 8488.



Dependencia jerárquica

- Depende directamente de la Dirección Ejecutiva de la CNE.

Unidades organizacionales con subordinación directa

- Unidad de Planificación y Evaluación
- Unidad de Investigación y Análisis de Riesgo
- Unidad de Normalización y Asesoría
- Unidad de Gestión de Operaciones
- Unidad de Gestión de Procesos de Reconstrucción

5.12 UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN

Unidad sustantiva de la organización encargada de asesorar y planificar el desarrollo del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo y evaluar los resultados de manera integral.

Principales resultados que debe generar¹²

- Diseño de políticas, estrategias y programas que incorporan la gestión del riesgo en los ámbitos de planificación, sectoriales e institucionales.
- Contenidos y conceptos de enfoque estratégico, planificación y doctrina sobre la gestión del riesgo para la capacitación e información de los actores del SNGR (art10 y 11, 14b).
- Organización anual del Foro Nacional de Riesgo (incluye el desarrollo de actividades de concertación, la negociación y el proceso de consulta) (art 10e).
- Metodologías e instrumentos para la elaboración del Plan Nacional de Gestión del Riesgo (art 7).
- Metodologías y sistemas para el seguimiento, evaluación y fiscalización de los compromisos del PNGR (incluye la ejecución de evaluaciones periódicas) (art 7,10e, 28).
- Análisis de marcos de política internacional relacionados con temas afines a las competencias de la institución, para recomendar cursos de acción a las entidades estatales relacionadas con el tema de análisis.
- Estrategias para el seguimiento a las instancias de coordinación del SNGR.

¹² Algunos de los resultados están referenciados a artículos específicos de la Ley 8488.



- Metodologías, procedimientos e instrumentos para la elaboración de informes de daños y pérdidas por parte de las instituciones y su recepción por parte de la CNE, informes que sirven de insumo para la elaboración de los planes generales de emergencia.
- Evaluaciones de los avances de la implementación de los planes generales de emergencias.
- Informes de seguimiento a los acuerdos, planes regionales y estrategias internacionales relacionadas con la política de gestión del riesgo.

Dependencia jerárquica

- Depende directamente de la Dirección de Gestión del Riesgo de la CNE.

Unidades organizacionales con subordinación directa

- No tiene unidades subordinadas

5.13 UNIDAD DE INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE RIESGO

Unidad sustantiva de la organización encargada del desarrollo de la investigación y conocimiento en gestión del riesgo en el Sistema Nacional, además de implementar acciones para el análisis integral del riesgo.

Principales resultados que debe generar¹³

- Estudios en materia de gestión del riesgo (art 14f)
- Análisis de riesgo del territorio (art 14f) (incluye desarrollo y utilización de herramientas como SIGs)
- Aplicación de modelos e indicadores en Gestión del Riesgo (art 14,15)
- Homologación y coordinación con otras instancias e instituciones de la información cartográfica del país, para garantizar que las amenazas naturales sean incluidas como capas y datos asociados en todos los proyectos y programas de ordenamiento territorial, a nivel nacional y local.
- Gestión y desarrollo tecnológico en la Gestión del Riesgo (art 14,15)
- Sistemas de alerta temprana (art 14g, 14k)
- Conformación y seguimiento de comités asesores técnicos, redes temáticas y territoriales (art 10b, 10d, 15d)
- Incentivos para apoyar la investigación en gestión del riesgo (art 14f)

¹³ Algunos de los resultados están referenciados a artículos específicos de la Ley 8488.



- Capacidades fortalecidas para investigación de gestión del riesgo por parte de actores del SNGR (art 14k)
- Recomendaciones de expropiaciones y restricciones temporales por emergencias (art 34, 35, 36)
- Recomendaciones para la declaratoria de emergencia (art 29)

Dependencia jerárquica

- Depende directamente de la Dirección de Gestión del Riesgo.

Unidades organizacionales con subordinación directa

- No tiene unidades subordinadas

5.14 UNIDAD DE NORMALIZACIÓN Y ASESORÍA

Unidad sustantiva de la organización encargada de la estandarización y asesoría en materia de gestión del riesgo a otros actores del Sistema Nacional.

Principales resultados que debe generar¹⁴

- Documentos oficiales de gestión del riesgo estandarizados (art 14b)
- Material informativo en temas de prevención y preparativos ante desastres y actividades institucionales orientado a los funcionarios de la institución, las instancias del Sistema Nacional y las poblaciones vulnerables.
- Estrategia de comunicación nacional en gestión del riesgo, como apoyo a la ejecución del PNGR.
- Umbrales y protocolos para observación de situaciones de riesgo (art 14d, 14e)
- Mecanismos de certificación de profesionales y servicios en gestión del riesgo (art 14d, 14e)
- Asesoría a las municipalidades en materia de gestión del riesgo (art 14d, 14e)
- Lineamientos para la elaboración de procedimientos y protocolos para atención de emergencias (art 10d)
- Metodologías, códigos y formatos estandarizados para la evaluación de daños de personas (art 15b)
- Metodologías, códigos y formatos estandarizados para la evaluación de daños de infraestructura (art 15)

¹⁴ Algunos de los resultados están referenciados a artículos específicos de la Ley 8488.



- Programas permanentes de educación y divulgación en GR con socios estratégicos (art 11, 14b, 26)
- Programas de fortalecimientos de capacidades regionales, municipales y locales fortalecidas para prevención y atención de emergencias (art 14h, 14k)
- Lineamientos, bajo la autoridad de la Junta Directiva, para orientar la incorporación de la gestión del riesgo en los procesos de planeamiento de las instituciones (públicas) (art 26)
- Asesoría para la incorporación de la Gestión del Riesgo en los presupuestos institucionales (art 27)

Dependencia jerárquica

- Depende directamente de la Dirección de Gestión del Riesgo.

Unidades organizacionales con subordinación directa

- No tiene unidades subordinadas

5.15 UNIDAD DE GESTIÓN DE OPERACIONES

Unidad sustantiva de la organización encargada de ejecutar de manera oportuna las acciones institucionales para la atención de las emergencias, garantizando accesibilidad a la información y coordinación de la logística para facilitar la toma de decisiones del Centro de Operaciones de Emergencia COE.

Principales resultados que debe generar¹⁵

- Asesoría a las municipalidades y coordinar con las instituciones del nivel regional para la conformación y operación de los comités regionales, municipales y comunales de emergencia. (art 10c)
- Coordinación de Comités Asesores Técnicos vinculados con temas operativos y la atención de emergencias.
- Administración de los procesos relacionados con la primera respuesta y primer impacto (atención de incidentes), incluyendo informes de situación.
- Mecanismos de trabajo, asesoría y apoyo para fortalecer la gestión regional de los recursos para atención de emergencias.

¹⁵ Algunos de los resultados están referenciados a artículos específicos de la Ley 8488.



- Manuales y procedimientos Instancias de primera respuesta coordinadas para atención de emergencias (art 9c)
- Mecanismos de trabajo, asesoría y apoyo para fortalecer la gestión regional de los recursos para la atención de emergencias.
- Coordinación de las instancias de primera respuesta para la atención de emergencias.
- Diseño y orientación para la efectiva aplicación de los mecanismos de alerta y activación ante emergencia.
- Manuales y procedimientos para la atención coordinada de situaciones de emergencia, bajo lineamientos de la Junta Directiva y la Presidencia de la CNE.
- Criterios técnicos, científicos, razonables y proporcionados en relación con la magnitud de las emergencias que se atienden para sustentar las recomendaciones para la declaratoria de emergencia (art 29).
- Tecnologías de telecomunicación eficientes para la atención de emergencias, bajo el enfoque de sistema que integre a todos los actores del SNGR (art 15).
- Dirección y coordinación de las operaciones de emergencia, especialmente de la fase de primer impacto.
- Informes preliminares y finales de la atención de emergencias locales y de las fases de primer impacto.
- Planes de contingencia para la atención de eventos específicos que requieren la respuesta coordinada de dos o más instituciones.
- Coordinación de grupos especializados o de asesoría técnica para la atención de eventos de emergencia con naturaleza específica.
- Programas permanentes de capacitación y orientación a representantes de las instituciones de emergencia y los comités en los diferentes niveles de gestión.

Dependencia jerárquica

- Depende directamente de la Dirección de Gestión del Riesgo.

Unidades organizacionales con subordinación directa

- No tiene unidades subordinadas



5.16 UNIDAD DE GESTIÓN DE PROCESOS DE RECONSTRUCCIÓN

Unidad sustantiva de la organización encargada de fiscalizar el desarrollo de los procesos de reconstrucción que llevan a cabo las unidades ejecutoras correspondientes (otros actores del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo).

Principales resultados que debe generar¹⁶

- Control del avance de la implementación de los planes generales de emergencias (art 14e, 41)
- Evaluaciones operativas de obras y proyectos
- Asesoraría a las unidades ejecutoras en la elaboración de los planes de inversión para el desarrollo de las obras de reconstrucción y la utilización de los recursos del Fondo Nacional de Emergencias.
- Informes de fiscalización del uso de los recursos del Fondo Nacional de Emergencias para reconstrucción y ejecución de obras (art 39)
- Acciones de fiscalización a las unidades ejecutoras en todo el proceso de los proyectos de inversión.
- Informes periódicos y de finiquito o liquidación de los proyectos y planes generales de emergencia, que sirven de sustento a las decisiones de Junta Directiva y fundamentan las solicitudes de cese de los estados de emergencia declarados mediante decretos del Poder Ejecutivo.

Dependencia jerárquica

- Depende directamente de la Dirección de Gestión del Riesgo.

Unidades organizacionales con subordinación directa

- No tiene unidades subordinadas

¹⁶ Algunos de los resultados están referenciados a artículos específicos de la Ley 8488.



5.17 DIRECCIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Dirección de apoyo de la organización encargada de dar soporte al resto de unidades organizacionales mediante la coordinación y administración de los recursos financieros, materiales, servicios y el desarrollo del recurso humano, para facilitar las labores sustantivas de la CNE.

Principales resultados que debe generar

- Garantía de disponibilidad de recursos financieros, materiales y soporte informático para las otras unidades organizacionales de la Institución.
- Emisión y seguimiento a procedimientos que faciliten el funcionamiento administrativo a nivel central y regional.
- Estrategias y lineamientos administrativos, a partir de la coordinación con la Presidencia, Dirección Ejecutiva y la Dirección de Gestión de Riesgo.
- Logro de los resultados institucionales, a partir de la articulación de las áreas bajo su responsabilidad.
- Aplicación de normativa contable, presupuestos públicos y control interno (incluyendo lo referente a situaciones de emergencia).
- Gestión para la obtención de los recursos financieros que comprometen las instituciones para la atención de las declaratorias de emergencia.
- Sistemas financiero contables funcionando adecuadamente y cumpliendo requerimientos de los entes reguladores y fiscalizadores nacionales.
- Informes de rendición de cuentas de manejo presupuestario y financiero.

Dependencia jerárquica

- Depende directamente de la Dirección Ejecutiva de la CNE.

Unidades organizacionales con subordinación directa

- Unidad de Recursos Financieros
- Unidad de Desarrollo Humano
- Unidad de Proveeduría Institucional
- Unidad de Servicios Generales



5.18 UNIDAD DE RECURSOS FINANCIEROS

Unidad de apoyo, encargada de gestionar, asesorar, administrar, controlar y fiscalizar los recursos financieros de la institución.

Principales resultados que debe generar¹⁷

- Recomendaciones y herramientas en materia de administración financiera.
- Informes financieros, validados y analizados en ámbito interno y externo a la organización.
- Atención de requerimientos vinculantes de entes fiscalizadores internos y externos.
- Fiscalizaciones tributarias (verificación de la información de contribuyentes).
- Elaboración y ejecución de políticas para la gestión de cobro, reducción de la morosidad e incremento y aprovechamiento de los ingresos tributarios.
- Estudios de actualización de normativa relacionada con mecanismos de pago y administración financiera.
- Presupuesto institucional (formulación, modificaciones, seguimiento y control), a partir de la coordinación con las unidades organizacionales en los diferentes niveles de gestión. Considera la generación de los siguientes subproductos:
 - Presupuestos ordinarios y extraordinarios (formulación y control).
 - Presupuesto del Fondo Nacional de Emergencia (asignación de los recursos del Fondo Nacional de Emergencia para la atención de las emergencias).
 - Informes de seguimiento, control y ejecución presupuestaria.
 - Información estratégica para la toma de decisiones, a partir de la ejecución presupuestaria.
 - Información estratégica financiera para la toma de decisiones (considerando situaciones de emergencia).
 - Recomendaciones para las áreas y unidades organizacionales en materia presupuestaria.
- Administración y custodia del efectivo institucional (ejercicio de Tesorería). Incluye la generación de los siguientes subproductos:
 - Gestión y recaudación del efectivo institucional.
 - Control, recepción, emisión y custodia de valores.

¹⁷ Algunos de los resultados están referenciados a artículos específicos de la Ley 8488.



- Ejecución y seguimiento de las inversiones.
 - Distribución del efectivo, a partir de la coordinación con las otras instancias organizacionales en los diferentes niveles de gestión.
 - Información relativa al manejo de efectivo institucional.
 - Alianzas y coordinación con entes del sistema financiero nacional.
 - Recomendaciones para las unidades organizacionales en materia de administración del efectivo.
 - Información actualizada de las cuentas bancarias institucionales.
 - Pagos institucionales a proveedores de carácter nacional e internacional.
 - Compra y venta de divisas.
 - Garantías de participación y cumplimiento (custodia y ejecución).
 - Registro, control y actualización de los mecanismos de pago institucional.
- Contabilidad Institucional. Incluye los siguientes subproductos:
 - Elaboración de estados financieros institucionales, según normativa vigente.
 - Informes de fiscalización, verificación y asesoría en materia contable a las unidades organizacionales de la Institución.
 - Información (control) relacionada con los diferentes auxiliares contables.
 - Declaraciones

Dependencia jerárquica

- Depende directamente de la Dirección de Gestión Administrativa.

Unidades organizacionales con subordinación directa

- No tiene unidades subordinadas

5.19 UNIDAD DE DESARROLLO HUMANO

Unidad de apoyo, encargada de promover el desarrollo del capital humano y la adecuada administración del mismo, mediante el planeamiento, el aprovisionamiento, la conducción, la articulación, el desarrollo, la ejecución, la asesoría y el apoyo técnico de las acciones institucionales relacionadas con el desempeño y bienestar de los trabajadores, en respuesta a las necesidades institucionales.



Principales resultados que debe generar¹⁸

- Recomendaciones y apoyo en materia de desarrollo humano hacia las instancias sustantivas y administrativas en los diferentes niveles de gestión.
- Dotación de personal (investigación, reclutamiento, selección e inducción de nuevo personal)
- Procesos sistemáticos de capacitación a fin de garantizar la adquisición de los conocimientos y el desarrollo de las habilidades y destrezas necesarias en los funcionarios.
- Coordinación con Servicio Civil (velar por los requerimientos y particularidades de la CNE en el régimen de Servicio Civil).
- Información salarial para pago de planilla.
- Mantenimiento de la información actualizada de los funcionarios de CNE (incluyendo capacitación recibida y formación profesional), con oportuno reconocimiento de pluses salariales, reasignaciones de puestos e incentivos.
- Instrumentos de gestión actualizados (manuales de organización y puestos específicos para la institución; procedimientos y sistemas; herramientas propias para evaluación del desempeño).
- Sistema de salud y seguridad ocupacional.
- Estudios de clima y cultura organizacional.
- Recomendaciones a las autoridades de la Institución en la formulación de políticas y emisión de normas relacionadas con la materia de gestión y desarrollo del capital humano.
- Propuestas de políticas y programas en materia de educación, capacitación y actualización técnica del personal de la CNE.
- Informes de coordinación interinstitucional en materia de gestión y desarrollo del capital humano.
- Contratación de personal por excepción en situaciones de emergencia (art 31).
- Administración del régimen de disponibilidad del personal para la atención de la emergencia.
- Aplicación del régimen disciplinario (administración del debido proceso).

Dependencia jerárquica

- Depende directamente de la Dirección de Gestión Administrativa.

Unidades organizacionales con subordinación directa

- No tiene unidades subordinadas

¹⁸ Algunos de los resultados están referenciados a artículos específicos de la Ley 8488.



5.20 UNIDAD DE PROVEEDURÍA INSTITUCIONAL

Unidad de apoyo, que se encarga de la adquisición de equipo, materiales y servicios que requieran las otras unidades para su adecuado desempeño.

Principales resultados que debe generar

- Registro actualizado de proveedores.
- Programa anual de adquisiciones.
- Adquisición de bienes y servicios requeridos por las unidades organizacionales.
- Recepción, custodia, apertura de ofertas y muestras.
- Procesos de adjudicación según normativa de contratación administrativa.
- Registros de garantías de participación y cumplimiento
- Recomendaciones a las distintas unidades relacionadas con la contratación administrativa.
- Mecanismos de comunicación de resultados final de los procedimientos de contratación administrativa.
- Resoluciones cumplimiento de los requisitos de contratación cuando estén a cargo de otras unidades.
- Recomendaciones a las unidades organizacionales del debido proceso de adquisición de bienes y servicios.
- Resoluciones de recursos presentados por los proveedores.
- Control, registro y custodia de los activos institucionales.
- Procedimientos, guías y reglamentos atinentes a su ámbito de competencia.
- Administración e inventario en bodegas de suministros y activos.
- Elaboración de carteles de contratación en coordinación con las unidades solicitantes.
- Procesos de contratación en régimen de excepcionalidad.

Dependencia jerárquica

- Depende directamente de la Dirección de Gestión Administrativa.

Unidades organizacionales con subordinación directa

- No tiene unidades subordinadas.



5.21 UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES

Unidad de apoyo, que se encarga de la administración del equipo, materiales y servicios adquiridos o contratados por la CNE, que requieren las otras unidades para su adecuado desempeño.

Principales resultados que debe generar

- Contratos de servicios generales (términos, control y seguimiento).
- Recomendaciones en adjudicación de contrataciones de servicios generales.
- Control y pago de los servicios públicos institucionales (agua, luz, teléfono, internet, y otros).
- Mantenimiento físico de infraestructura y equipos electromecánicos de la CNE.
- Recepción, clasificación y distribución de la correspondencia institucional.
- Información básica de la flotilla vehicular de la CNE (registro y control la flotilla de la Institución, coordinación de accidentes de tránsito, coordinación del uso de vehículos).
- Reparación y mantenimiento de la flotilla vehicular.
- Informes de inspección técnica, abastecimiento y control de combustibles, accesorios y repuestos de la flotilla vehicular institucional.
- Recomendaciones y fiscalizaciones técnicas sobre las construcciones, adiciones y mejoras de infraestructura.
- Archivo institucional, según normativa vigente.
- Recomendaciones y lineamientos técnicos sobre ordenamiento físico de los archivos institucionales.
- Equipo informático institucional operando eficientemente.
- Redes y telecomunicaciones institucionales operando adecuadamente.
- Gestión de suministros y contratos para mantenimiento.
- Compra y distribución de suministros.
- Control de utilización de vehículos, teléfonos, radios, etc.

Dependencia jerárquica

- Depende directamente de la Dirección de Gestión Administrativa.

Unidades organizacionales con subordinación directa

- No tiene unidades subordinadas.



6. RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- ♦ Un factor clave para la implementación efectiva de este esfuerzo de mejoramiento, consiste en que la Presidencia y la Dirección Ejecutiva logren involucrar a los funcionarios en el proceso, que logren hacer conciencia en ellos de la necesidad que tiene la Institución y los convierta en aliados y gestores positivos del cambio.
- ♦ La estructura organizacional es necesaria pero no suficiente para resolver los problemas de una organización y generar los resultados requeridos. Es necesario definir con detalle los procesos fundamentales asociados, el esquema de trabajos asociados, la estructura ocupacional, definir la cantidad de colaboradores necesarios y monitorear el avance en la implementación. El liderazgo formal e informal es otra de las variables clave para el éxito del cambio organizacional.
- ♦ Aunque en toda la fase de diseño organizacional se consideró la viabilidad legal de la propuesta planteada en este documento, el equipo consultor recomienda una revisión profunda del marco legal y normativo relacionado con la gestión de la institución. Esto con el propósito de identificar las oportunidades de mejora necesarias en la redacción de las leyes, reglamento y normativa de manera que se logren minimizar algunas ambigüedades en el marco legal y normativo de la institución.
- ♦ La comunicación clara y transparente de los resultados de cada etapa de este proceso, debe ser una prioridad para la Presidencia y la Dirección Ejecutiva, de manera que se facilite su entendimiento y se reduzca la resistencia del personal por falta de conocimiento.
- ♦ El proceso de cambio se debe planificar formalmente, para lo cual se debe elaborar y aprobar un plan de implementación del nuevo modelo organizacional, con responsabilidades internas y tiempos claramente establecidos.
- ♦ El trabajo sinérgico en equipo debe ser un pilar de este proceso, de manera que se aprovechen el conocimiento y la experiencia de los funcionarios, hacia la construcción de una organización más robusta.



- ♦ La Junta Directiva, la Presidencia y la Dirección Ejecutiva deben entender y apropiarse de la propuesta organizacional y de la estructura de puestos asociada, para facilitar la negociación política que se requiere para su aprobación. Además, deben mantener un estilo de liderazgo que propicie la implementación y el alineamiento cultural.



ANEXOS

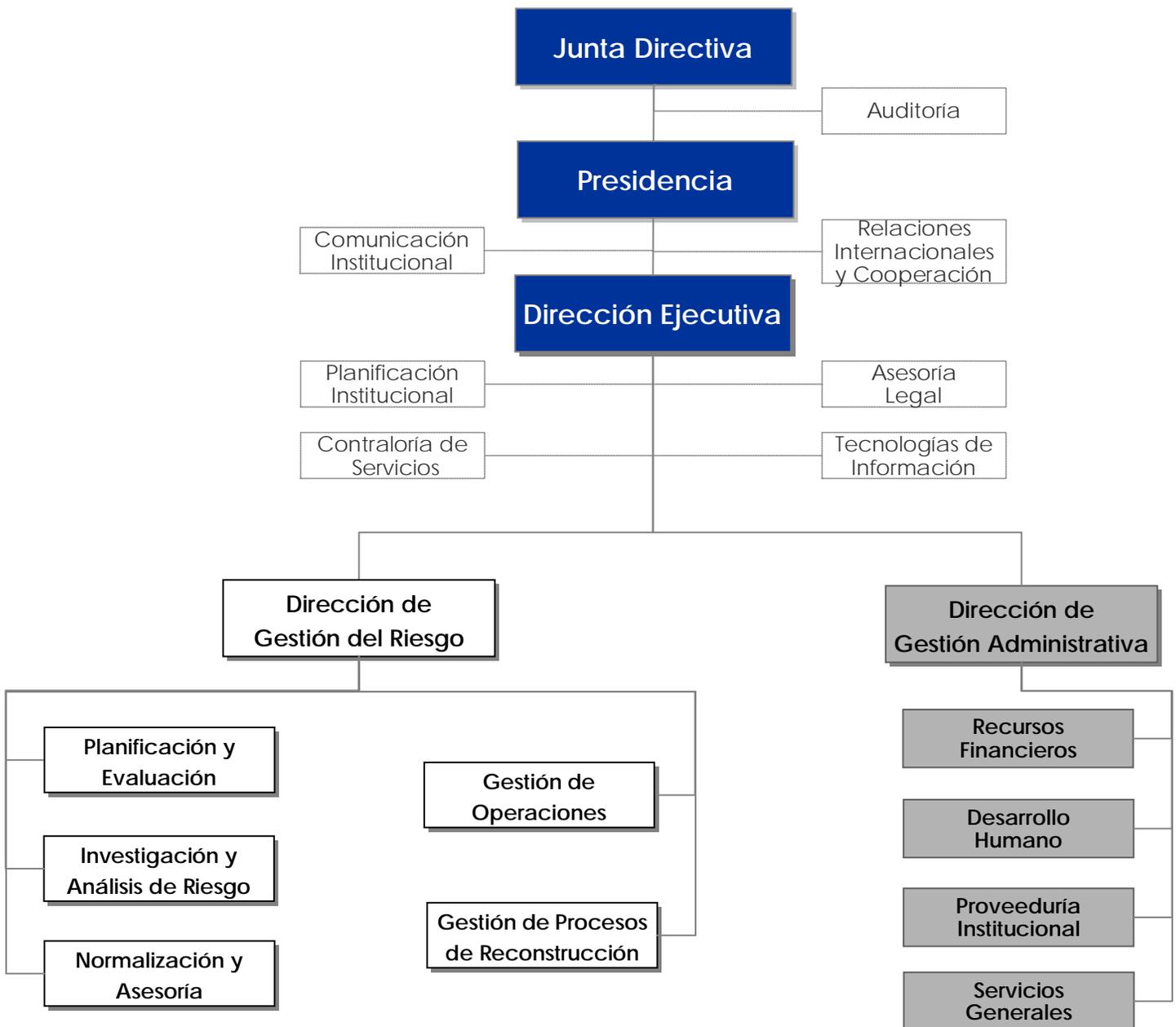


Anexo 1. Lista de participantes en el diseño

Nombre	Puesto en CNE
Vanessa Rosales	Presidenta Ejecutiva
Giselle Castro	Directora Ejecutiva
Danilo Mora	Jefe Financiero (Ex Director Ejecutivo)
Carlos Picado	Jefe Planificación
Cecilia Fernández	Colaboradora Planificación
José Joaquín Vargas	Director Gestión Desastres
Oscar Lucke	Jefe Prevención
Sigifredo Pérez	Jefe Operaciones
Ericka Zamora	Jefe CUE
Mercedes Aguilar	Jefa Comunicaciones
Douglas Salgado	Jefe SIE
Gerardo Monge	Jefe Capacitación
Marino Quesada	Director Administrativo
Jorge Serrano	Jefe Financiero
Rocío González	Jefe Recursos Humanos
Iván Rojas	Jefe Informática
María Gabriela Vega	Colaboradora Cooperación Internacional
José Rodríguez	Asesor Legal



Anexo 2. Nuevo organigrama de la CNE





Anexo 3. Mecanismos de coordinación esenciales en las organizaciones

1. Adaptación mutua

Es aquel mecanismo que logra la mejor coordinación por medio de la comunicación informal. Se pone en práctica mediante la definición de equipos multidisciplinarios o comités de coordinación entre los distintos procesos de los diferentes entes, con el propósito de estimular la mejora continua y el aprendizaje en equipo.

2. Supervisión directa

Es aquella que logra la coordinación haciendo una transmisión de órdenes o instrucciones a sus dependencia cuyo trabajo esta interrelacionado. Se pone en práctica por medio de la definición de instrumentos que faciliten el vínculo entre los objetivos inicialmente planteados y los esfuerzos que se realizan en atención a ellos. En este mecanismo se hace más eficiente, introducir enfoques de autocontrol y metodologías sistemáticas de evaluación de ejecutoria, basadas en indicadores de gestión y de impacto.

3. Normalización de procesos de trabajo

Logra la coordinación específica de los procesos de trabajo de las personas que desempeñan tareas interrelacionadas. Los procesos estandarizados permiten establecer rastreabilidad y trazabilidad en las acciones, por lo cual se enlazan los sistemas de una forma ordenada y que garantiza repetición de los resultados y propicia la mejora continua. Se traduce en procedimientos e instrucciones de trabajo, que eliminan la subjetividad en la toma de decisiones y también la posibilidad de efectuar tareas fuera de un sistema de control interno o de auditoría administrativa.

4. Normalización de resultados del trabajo

Logra la coordinación especificando los resultados de los diferentes trabajos. La estandarización de resultados es un instrumento de enlace poderoso cuando existen esquemas organizacionales de reconocimiento al personal asociados a los resultados. Por lo general, los indicadores establecidos como metas inician más fácilmente la motivación del recurso humano. La estandarización de resultados puede darse por medio de formatos, reportes de realimentación y gráficas que ayuden a evidenciar los logros y sus tendencias.

5. Estandarización de conocimientos y habilidades

Las distintas áreas de la organización y los procesos pueden enlazarse por medio de formas similares de aplicar los conocimientos y por medio de un uso homogéneo de conceptos, especialmente técnicos. En entornos en donde las áreas de acción exigen perfiles multi e interdisciplinarios, se hace necesario estandarizar las habilidades y el manejo de tecnologías.

6. Estandarización de las normas que guían el trabajo

Las reglas que afectan el trabajo se controlan para que todo el mundo funcione de acuerdo con el mismo concepto de doctrina o norma.