



setena

PLAN ESTRATÉGICO | 2023-2027



WWW.SETENA.GO.CR

Tabla de contenido

1	Introducción	3
2	Definiciones	4
3	Análisis del Marco Jurídico	6
4	Determinación del Valor Público	10
5	Identificación de Personas Usuarías	11
6	Definición del Marco de Procesos	14
7	Identificación de Productos Institucionales	17
8	Análisis Situacional: FODA	18
9	Identificación de Recursos	20
10	Identificación de Riesgos	21
11	Identificación de Resultados	25
12	Marco Filosófico de la Institución	25
12.1	Misión.....	26
12.2	Visión	26
12.3	Valores.....	26
13	Plan de Acción Estratégica	29
13.1	Análisis de la Estructura Organizacional.....	35
13.2	Presupuesto para Implementación	35
13.3	Estrategia de Divulgación	36
13.4	Seguimiento y Evaluación.....	36
13.4.1	Marco de Seguimiento del PEI	36
13.4.2	Marco de Evaluación del PEI	41
14	Anexos	42
14.1	Análisis de Productos y Servicios	42
14.2	Matriz FODA 2022 de SETENA	45
14.3	Análisis de Riesgos.....	47
14.4	Identificación de Resultados	50
14.5	Plan de Acción Interinstitucional	56
14.6	Créditos.....	1

Plan Estratégico Institucional

1 Introducción

La sociedad costarricense demanda una serie de retos al sector público nacional, enfocados en una mejora de la gestión pública, basado en la generación e implementación del valor público, a través de una serie de productos y servicios diseñados a disposición del país, enmarcados en un marco jurídico establecido, atendiendo a una gestión de riesgos que permitan contribuir a su cumplimiento.

Estos productos y servicios deben garantizar el uso óptimo de los recursos públicos, asimismo, requieren insumos, necesarios para su transformación, sometidos a una planificación estratégica con lineamientos y acciones concretas.

En este contexto, la Secretaría Técnica Nacional Ambiental, en adelante denominada SETENA, establece la siguiente hoja de ruta que permite orientar esfuerzos institucionales para el aseguramiento del valor público a la sociedad costarricense, de cara a los retos que plantea la evaluación de impacto ambiental en nuestro país, asegurando que la institución focalice sus servicios y productos a la población meta o usuarios finales ya definidos en el presente documento.

Potenciar las fortalezas y reducir las debilidades institucionales requieren una serie de acciones, que deben ser planificadas con rigurosidad, aprovechando las oportunidades que la coyuntura nos presenta y transformando las amenazas gradualmente.

En una sociedad cada vez más caracterizada por el auge tecnológico en la gestión y en los procesos institucionales, la toma de decisiones continua, requiere promover una transformación tecnológica, atendiendo los lineamientos rectores y modernizando los procesos y productos institucionales.

Finalmente, en un contexto en donde el servicio público, requiere de procesos estandarizados, que sean más eficientes y orienten mejor al usuario, la presente hoja de ruta institucional, establece acciones, para la mejora continua de la institución, en procura de mantener un servicio de calidad.

Todos estos factores contribuyen al cumplimiento de una visión institucional retadora, que requieren un esfuerzo integrado de las personas funcionarias de la SETENA, en función de una mejora sustancial de la realidad institucional.

2 Definiciones

Para fines de este documento, se aplicarán las siguientes palabras con estas definiciones:

- **Desarrollador:** persona física o jurídica que ejecutará un Plan de Ordenamiento Territorial (POT) o una Actividad, Obra o Proyecto (AOP) que necesite de una Viabilidad de Licencia Ambiental para su implementación o ejecución.
- **Calidad:** propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor. Conjunto de características que posee un producto o servicio obtenidos en un sistema productivo, así como su capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario (Mideplan, 2012).
- **Capital humano:** son los recursos públicos destinados a la ejecución de proyectos de fortalecimiento del capital humano institucional, que contempla acciones dirigidas a mejorar, capacitar, entrenar o preparar al talento humano del sector público con la finalidad de incrementar la productividad institucional en la prestación de bienes y servicios (Mideplan, 2012).
- **Cliente:** personas físicas o jurídicas o agrupaciones de ella, a quienes van dirigidos directamente los productos y servicios ofrecidos por SETENA.
- **Efectividad:** es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado (Mideplan, 2012).
- **Eficacia:** capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos asignados en el tiempo preestablecido (Mideplan, 2012).
- **Eficiencia:** la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado, lo que conlleva lograr el cumplimiento de los objetivos y metas programados logrando la óptima utilización de los recursos asignados (Mideplan, 2012).
- **Ejes estratégicos:** son los resultados más generales en el largo plazo que el país, entidad u organización desea conseguir en un futuro (Mideplan, 2012).
- **Estrategia:** conjunto de principios que señalan la dirección, acción y organización de los recursos, instrumentos y organismos que participan para llevar a cabo los propósitos derivados de una política. Con base en lo que se desea obtener, la estrategia señala la manera de cómo se enfrentará la acción; planteará lo que se hará o dejará de hacer y adecuará la utilización de aquellos instrumentos y políticas que sean necesarios para llevar adelante los objetivos determinados en la Planificación (Mideplan, 2012).
- **Gestión:** es la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma, por lo que implica la asunción y ejercicio de responsabilidades sobre el proceso (Mideplan, 2012).
- **Monitoreo:** proceso puntual y continuo de captación de información, según indicadores predefinidos, para determinar el estado actual de la situación de políticas, planes, programas y proyectos (Mideplan, 2012).
- **PEI o Plan estratégico institucional:** instrumento de Planificación institucional de mediano o largo plazo, no menor de cinco años, donde se deben concretar

las políticas, objetivos y proyectos nacionales, regionales y sectoriales de las instituciones, en congruencia con los instrumentos de Planificación de mayor rango. Los PEI deben reflejarse en los POI, así como en los presupuestos institucionales que se emitan durante su vigencia (Mideplan, 2012).

- Proceso: conjunto ordenado de etapas y pasos con características de acción concatenada, dinámica y progresiva, que concluye con la obtención de un resultado (Mideplan, 2012).
- Riesgo: evento que al ocurrir, tiene la probabilidad que genere pérdidas, daños o consecuencias para los clientes de SETENA o para la misma institución. Se obtiene en relacionar la probabilidad de ocurrencia, el impacto y la detección del evento.
- Seguimiento: proceso continuo, sistemático, programado de recolección de datos para verificar lo realizado y sus resultados, durante la ejecución de las actividades planeadas, desde su inicio hasta a su conclusión.
- Valor Público: partiendo de la base indicada por Mark Moore: “El Estado no genera valor *per se*”, es el valor que la sociedad o el usuario percibe al recibir un servicio o producto público. Por otro lado, CEPAL (2021) define el término como “el valor que los y las ciudadanos dan a los bienes y servicios recibidos del estado si éstos satisfacen una necesidad sentida con calidad y oportunidad”.
- SETENA: Secretaria Técnica Nacional Ambiental.

3 Análisis del Marco Jurídico

SETENA es una institución gubernamental con desconcentración máxima del Ministerio de Ambiente de Energía (MINAE) que cuenta con un marco jurídico muy extenso, que va desde artículos de la Constitución hasta diversos decretos y directrices. Para fines de este documento, se divide el marco jurídico en dos grandes categorías. Esencial y Operativo.

El Marco Jurídico Esencial se refiere a toda la legislación que indica cuales son los productos y servicios que SETENA debe ejecutar, en otras palabras, la normativa que está vinculada con el Valor Público de SETENA. Mientras tanto, el Marco Jurídico Operativo es la principal normativa que SETENA debe cumplir en la ejecución de sus operaciones, por ejemplo, la legislación relacionada con el pago de salarios o el manejo de los activos. Para fines de este documento, no se presentará la lista del marco jurídico operacional, por ser muy extenso y que generalmente no afecta sustancialmente al plan estratégico. A seguir, se presenta el marco jurídico esencial que define el alcance de las actividades, productos y servicios ejecutados por SETENA.

Cuadro 1: Marco Jurídico Esencial aplicable a SETENA, 2022.

Norma	Categoría	Descripción
Artículo 170, Constitución Política	1-Constitución	Deriva el deber de coordinación entre las municipalidades y las demás instituciones del Estado (SETENA incluida), dado el carácter concurrente o coincidente de los intereses locales y nacionales, y todo ello dentro del más estricto marco de los principios de legalidad, de igualdad y de absoluto respeto al principio de la autonomía municipal.
Artículo 50, Constitución Política	1-Constitución	Establece el principio Constitucional de Derecho a un Ambiente sano y ecológicamente equilibrado
Contribuciones Previstas y Determinadas a Nivel Nacional (INDC) para la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC)	2-Acuerdo Internacional	Son compromisos que los países presentan para reducir los gases de efecto invernadero (GEI) de acuerdo a sus realidades, a través de acciones de mitigación, para el caso de la variable ambiental en los POT's, se vinculan directamente tres de ellas que incluso responden no sólo a la normativa actual sino a requerimientos que hay que contemplar en las propuestas normativas en que se trabaja. 1. Adaptación basada en comunidades. 2. Planificación y gestión local para la adaptación territorial. 3. Desarrollo de capacidades, tecnología y financiamiento (Consolidación del SNIT y CENIGA)
Hábitat II. Segunda Conferencia de las Naciones Unidas sobre los Asentamientos Humanos	2-Acuerdo Internacional	Se establecen dos objetivos relativos al ordenamiento territorial: "Vivienda adecuada para todos" y "Desarrollo sostenible de los asentamientos humanos en un mundo en proceso de urbanización", en el segundo de ellos la incorporación de la variable ambiental en POT's es relevante.
Metas Aichi para la Biodiversidad	2-Acuerdo Internacional	Son 20 metas agrupadas en cinco objetivos estratégicos alineadas a la Convención de Diversidad Biológica (CBD) y forman parte del Plan Estratégico para la Diversidad Biológica que tiene el propósito de detener la pérdida de la

Norma	Categoría	Descripción
		naturaleza. Para el caso de la variable ambiental en los POT's, se vinculan directamente dos de ellas una vinculada a la normativa técnica del 32967 y cualquier otra que la complemente o sustituya, y otra resulta una vinculación del requerimiento de la integración de la variable ambiental a POT's para territorios indígenas Meta 15: Mejoramiento de ecosistemas e incorporación de elementos de CC. Meta 18: Respeto al conocimiento y prácticas de comunidades locales e indígenas.
Objetivos de Desarrollo Sostenible	2-Acuerdo Internacional	Abarcan las dimensiones principales el desarrollo, se incluyen temas de estabilidad económica, productividad y buen gobierno. Pero además, por primera vez se pone énfasis en la importancia de las ciudades para el desarrollo sostenible: 1 Poner fin a la pobreza. ODS 11 Ciudades y comunidades sostenibles. ODS 13 Acción por el clima. ODS 6 Agua Limpia y Saneamiento. ODS 14 Vida submarina. ODS 15 Ecosistemas Terrestres. ODS 17 Alianzas para lograr objetivos.
Artículo 28, Ley Orgánica del Ambiente n° 7554	3-Ley	Señala que es función del Estado (incluido SETENA), las municipalidades y los demás entes públicos, definir y ejecutar políticas nacionales de ordenamiento territorial, tendientes a regular y promover los asentamientos humanos y las actividades económicas y sociales de la población, así como el desarrollo físico espacial, con el fin de lograr la armonía entre el mayor bienestar de la población, el aprovechamiento de los recursos naturales y la conservación del ambiente.
Ley 4240, Ley de Planificación Urbana	3-Ley	Esta ley, constituye el principal marco normativo que rige la Planificación y el ordenamiento de nuestro territorio. MINAE es parte del sector ordenamiento territorial, y de éste, SETENA es quien operativiza parte de sus aportes a dicho sector
Ley 6043, Ley de Zona Marítimo Terrestre y su Reglamento	3-Ley	Complementa a nivel de normativa territorial y espacial, lo señalado por la Ley de Planificación Urbana, especificando elementos de ordenamiento territorial para la ZMT
Ley n°8220, Ley de Protección al ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos	3-Ley	Ley que protege a los ciudadanos sobre el exceso de trámites y la burocracia excesiva que algunas institucionales estatales podrían aplicar.
Artículo 51 del Decreto n° 31849 y el Artículo 84 de la Ley Orgánica del Ambiente n° 7554	3-Ley 4-Decreto	Define los requisitos y el procedimiento para dar trámite a las denuncias presentadas contra actividades, obras o proyectos (AOP's) con Viabilidad Ambiental
Artículo 67, Decreto n° 31849	4-Decreto	Señala que los Planes Reguladores o aquellos otros planes o programas oficiales de ordenamiento del uso del suelo, debían cumplir el requisito de integrar la variable de impacto ambiental, la cual estaba sujeta a un proceso de viabilidad ambiental por parte de la SETENA, de previo a su aprobación por las autoridades respectivas
Decreto 42696	4-Decreto	Define las especificaciones para cartografía de la variable ambiental en planes de ordenamiento territorial (POT's), en concreto refiere a la información geográfica que SETENA requiera como parte de los estudios técnicos de la incorporación de la variable ambiental en planes de ordenamiento territorial, se elabore y presente conforme a las normas técnicas vigentes establecidas por el IGN
Decreto n° 31849	4-Decreto	Define los requisitos y procedimientos generales por los cuales se determinará la viabilidad (licencia) ambiental y los registros (permiso) ambientales de las actividades, obras o proyectos nuevos, que por 3-Ley o reglamento, se han

Norma	Categoría	Descripción
		determinado que pueden alterar o destruir elementos del ambiente o generar residuos
Decreto n° 32712	4-Decreto	Manual de Instrumentos Técnicos para el Proceso de Evaluación de Impacto Ambiental D1
Decreto n° 32966	4-Decreto	Guía General para la Elaboración de Instrumentos Evaluación de Impacto Ambiental: Para Estudios de Impacto Ambiental y Pronóstico Plan de Gestión Ambiental
Decreto n° 32967	4-Decreto	Determina los requisitos al cliente y la metodología de evaluación técnica de la incorporación de la variable ambiental en las propuestas de los planes de ordenamiento territorial
Decreto n° 33959	4-Decreto	El objetivo del presente reglamento es fijar los lineamientos que deben seguirse para la utilización de los escombros que se generen producto del movimiento de tierra, sin que implique su beneficio o comercialización en el marco de una gestión minera tal y como está tipificado en la legislación vigente sobre el tema en el país
Decreto n° 36815	4-Decreto	regular y desarrollar la estructura orgánica y de funcionamiento interno de la SETENA
Decreto n° 39150 y su reforma	4-Decreto	Habilita una serie de herramientas que permiten excepciones a la normativa vigente en materia de planes reguladores, incluyendo 4 herramientas vinculadas con SETENA y la forma de aplicar el decreto 32967
Decreto n° 41664	4-Decreto	Regular el uso y funcionamiento del sistema electrónico "Plataforma digital para gestiones y procesos de la SETENA
Decreto n° 42015	4-Decreto	Reglamento de coordinación interinstitucional para la protección de los recursos hídricos subterráneos
Decreto n° 42755	4-Decreto	Guía general para la valoración de los impactos ambientales generados por la actividad de Maricultura y formularios por categoría
Decreto n° 42837	4-Decreto	Reglamento de Estudios de Diagnostico Ambiental, para AOP's que se encuentren en operación
Decreto n° 43212	4-Decreto	Es el órgano técnico decisor del acto administrativo final de otorgamiento de la viabilidad (licenciamiento ambiental) de la SETENA, así como de las actuaciones descritas en el artículo 84 de la 3-Ley Orgánica del Ambiente
Decreto N°37549-JP	4-Decreto	Reglamento para la Protección de los Programas de Cómputo en los Ministerios e Instituciones Adscritas al Gobierno Central
Directriz 035-MIVAH-PLAN: Uso de datos del Plan GAM.	5-Directriz	Define el requerimiento de uso de los datos del proyecto PRUGAM para todas las iniciativas de POT's dentro de la GAM
DM-0067-2022	5-Directriz	Adopción del nuevo Marco Normativo de Gobierno y Gestión de las Tecnologías de Información
Estrategia Nacional Ambiental (ENA).	6-Otros instrumentos de política pública	Esta estrategia define el norte del país en temas ambientales, sigue vigente y hay dos objetivos que vinculan el tema de EAE y el de la variable ambiental en POT's. Objetivo Específico No. 1: El MINAE establecerá dentro de SEPLASA, la oficina de coordinación sobre EAE. Objetivo Específico No. 2: Desarrollo e implementación de un procedimiento de introducción de la variable de impacto ambiental en POT.
Estrategia Nacional de Biodiversidad (ENB)	6-Otros instrumentos de política pública	Se enmarca en la Política Nacional de Biodiversidad de Costa Rica 2016-2025 y conjuntamente la PNB y la ENB constituyen el marco de Política Pública para la conservación, el uso sostenible y la distribución equitativa de los beneficios de la biodiversidad del país, hay dos metas que se vinculan directamente con el tema de efectos acumulativos (incluido en el DE32967) y con la metodología de la variable ambiental actual o futura para POT's

Norma	Categoría	Descripción
		M.30. Al 2018, se determinarán los métodos de evaluación de impactos acumulativos. M.51. Al 2018, se hará oficial la metodología de elaboración de planes reguladores que incorporará el enfoque y riesgos climáticos, basado en el enfoque de derechos, género y con pertinencia cultural.
Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018-2022	6-Otros instrumentos de política pública	Aunque es el PND de la administración anterior, nótese que aún para este año se encuentra vigente, y hay dos objetivos sectoriales que se vinculan de manera directa con la gestión de los estudios ambientales de los POT's Objetivo Sectorial N° 1: Fortalecer la conservación y el uso sostenible del patrimonio a partir de ordenamiento territorial y marino. Objetivo Sectorial N° 2: Fomentar las acciones frente al CC mediante la participación ciudadana, el cambio tecnológico, procesos de innovación, investigación y conocimiento.
Política Nacional de Adaptación al Cambio Climático:	6-Otros instrumentos de política pública	Es el marco rector que orienta las acciones del país en materia de adaptación, está operativizada con tres ejes instrumentales y tres ejes estratégicos, dentro de los cuales hay lineamientos y dos de ellos se vinculan con la normativa actual y futura de la variable ambiental en POT's. Lineamiento 2.1. Desarrollo de criterios y lineamientos de adaptación al CC en POT. Lineamiento 2.2. Incorporación de criterios de adaptación en la gestión municipal, aprovechando los POT apegados a las normas vigentes.
Política Nacional de Desarrollo Urbano (PNDU)	6-Otros instrumentos de política pública	Busca promover el ordenamiento de las ciudades a través de un enfoque de desarrollo urbano sostenible. Se impulsa la mejora de la calidad de vida de sus habitantes; pero también el aumento de la eficacia y productividad de las ciudades como entidades colectivas que son decisivas para aumentar la competitividad económica y social del país. Para SETENA y puntualmente para el DEAE se vincula una acción específica respecto a la emisión del sustituto del DE-32967. Acción específica: Replantear los requisitos y procedimientos de aprobación de planes reguladores a la luz de los lineamientos técnicos de la PNUD con miras a una modificación de la LPU. Acción específica: Emitir una nueva metodología para la incorporación de la variable ambiental en los planes reguladores del país.
Política Nacional de Gestión del Riesgo (PNGR)	6-Otros instrumentos de política pública	Esta política busca contribuir a que el desarrollo nacional y el bienestar de la población costarricense se logre 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. Hay 6 lineamientos vinculados con la normativa actual y futura de la variable ambiental en POT's. Lineamiento 2 Asentamientos humanos en condiciones seguras. Lineamiento 7 Desarrollo de capacidades en los territorios. Lineamiento 13 Acceso a la información. Lineamiento 21 Gestión del riesgo en la planificación del desarrollo. Lineamiento 22 Regulación del uso de la tierra y el mar. Lineamiento 24 Uso de normativa vinculante.
Política Nacional de Ordenamiento Territorial (PNOT)	6-Otros instrumentos de política pública	Procura sentar las bases de un proceso de coordinación y articulación de las actuaciones del Estado, la empresa privada y la sociedad civil, con el fin de articular el desarrollo nacional, con un proceso de desarrollo territorial coherente y que responda a las metas a largo plazo del país. Por su afinidad con los temas sustantivos que atiende el DEAE, hay al menos 11 lineamientos directamente vinculados con la normativa actual y cualquier otra futura en relación a la variable ambiental de POT's y con la gestión del proceso de viabilidad ambiental de POT's que implementa SETENA Lineamiento 0: Cumplimiento art.50 Constitucional. Lineamiento 1: Reordenamiento en procura de ciudades compactas y sostenibles. Lineamiento

Norma	Categoría	Descripción
		6: Participación ciudadana en PR. Lineamiento 9: Conservación y gestión de biodiversidad en PR. Lineamiento 11: Promover planificación de ZEE y ZMT. Lineamiento 14: POT con enfoque de cuenta, integralidad del territorio y elementos de CC. Lineamiento 15: Concientizar sobre la importancia de POT en la ciudadanía. Lineamiento 17: Fortalecimiento de gestión municipal y planificación regional. Lineamiento 18: Simplificación del trámite de POT. Lineamiento 19: Actualización de la legislación que rige los POT. Lineamiento 25: Acceso universal de la información de POT.

Fuente: Comisión del Plan Estratégico de SETENA, 2022.

4 Determinación del Valor Público

Luego de la revisión de marco jurídico Esencial y de consultas realizadas a las personas usuarias, observaciones de colaboradores y líderes internos de SETENA, se ha determinado que existen dos Valores Públicos vinculados con esta Secretaría. Estas son:

Figura 1: *Valores públicos generados hacia la Ciudadanía por SETENA.*



Fuente: Comisión del Plan Estratégico de SETENA, 2022.

Para asegurar que un proyecto o actividad se desarrolle sosteniblemente con el ambiente, entre diversas acciones, una de las más importantes es incluir en los estudios y planes de implementación el análisis de sus efectos sobre diferentes variables ambientales. De esta manera, el Desarrollador podrá de manera preventiva identificar los riesgos y los impactos y así, determinar las mejores medidas ambientales para prevenir, mitigar o eliminar posibles daños al medio ambiente.

SETENA, como entidad pública, analiza y verifica la inclusión de la variable ambiental en el análisis de las etapas constructiva y operativa de los proyectos y actividades que se ejecutarán en el territorial nacional. En caso, que los estudios cumplan con los requisitos de las normativas ambientales para su implementación, SETENA le otorga una Licencia o Registro Ambiental para que el proyecto pueda ser implementado.

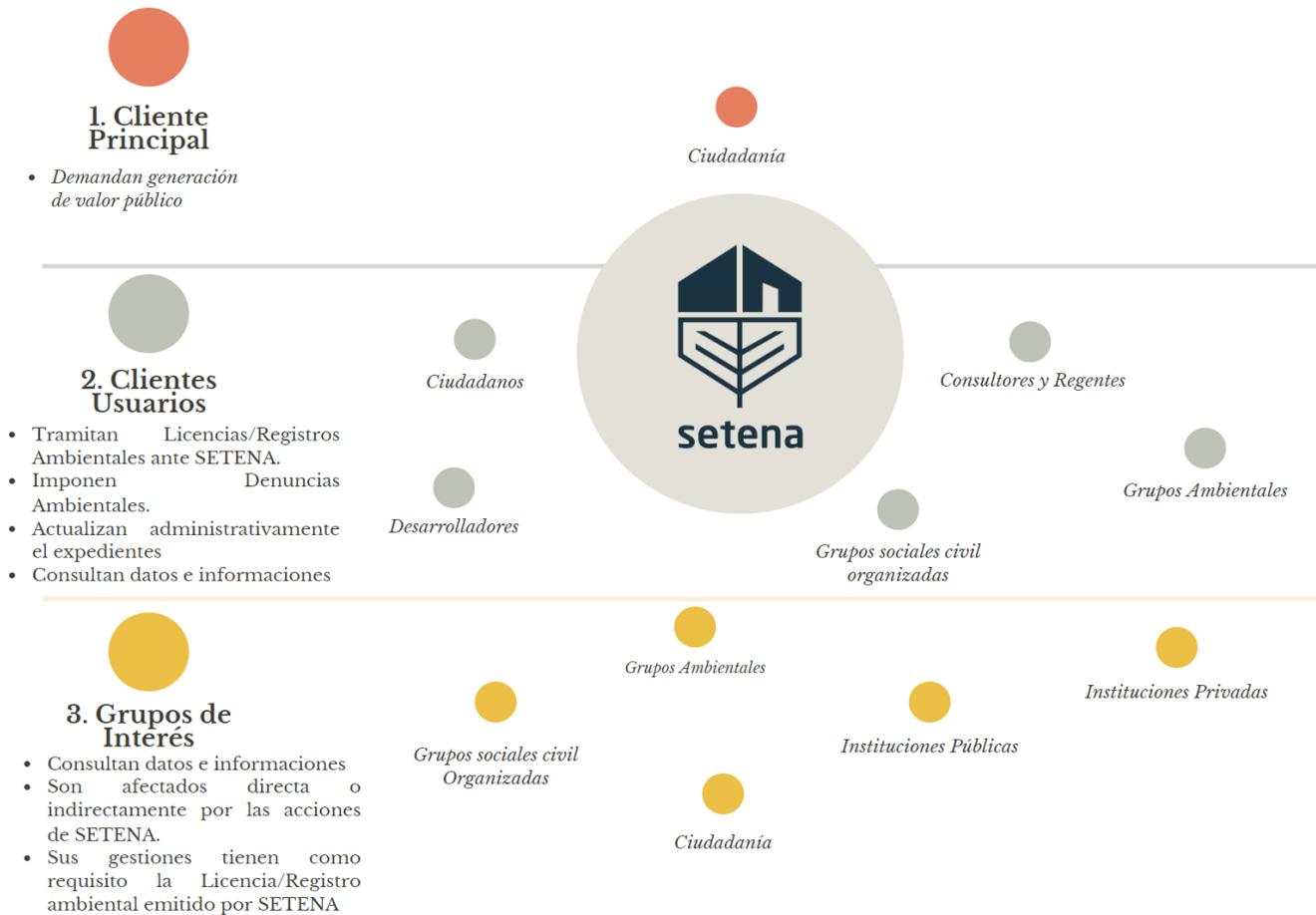
Durante la fase operativa, SETENA por medio de procesos de seguimiento administrativo e inspección de campo, sean estas accionadas por el Desarrollador, la Ciudadanía o por esta Secretaría, se verifican si el proyecto o actividad cumplen los compromisos ambientales avaladas por SETENA.

5 Identificación de Personas Usuarias

En el análisis de identificación de las personas usuarias, se ha identificado a diversos grupos, sean estos clientes finales, usuarios o grupo de interés. Esta población se clasificó en tres categorías: Clientes Principales, Clientes Usuarios y Grupo de Interés.

Los Clientes Principales incluye a toda a la ciudadanía, pues es hacia a ellos que SETENA genera valor público. Mientras tanto, los Clientes Usuarios incluyen a todas las personas, instituciones o grupos sociales que utilizan de manera directa los servicios o productos de SETENA. Mientras, los Grupos de Interés son todas las organizaciones que son afectas directamente o indirectamente por las acciones de SETENA.

Figura 2: Clientes y Grupos de Interés de SETENA.



Fuente: Comisión del Plan Estratégico de SETENA, 2022.

Es importante destacar que la Ciudadanía, como grupo social es un cliente principal, mientras como individuos son clientes usuarios. Pues, el valor público de SETENA es para la Ciudadanía, mientras los ciudadanos pueden solicitar diversos servicios individuales a SETENA. Por ejemplo, pero no se limita a: consultar de los estatus de los proyectos y actividades que cuentan con un expediente administrativo o interponer una denuncia ambiental.

Los Desarrolladores, Consultores Ambientales, instituciones públicas y privadas, incluyendo las municipalidades son Clientes Usuarios. Los Desarrolladores gestionan ante la SETENA la obtención de la Licencia o Registro Ambiental, mientras los Consultores Ambientales son profesionales nombrados por el Desarrollador para gestionar el cumplimiento de los compromisos ambientales vinculados a los compromisos ambientales del proyecto o actividad. Por otro lado,

las municipalidades utilizan los servicios de SETENA tanto para aprobar licencias ambientales para sus planes de ordenamiento territorial, como para realizar consultas sobre el estatus o denuncias ambientales sobre proyectos o actividades en su territorio. Por último, algunas instituciones públicas o privadas tienen como requisitos para sus gestiones propias, la licencia o registro ambiental vigente. En la sección del “Marco de Proceso”, se indicarán con más detalles los procesos y procedimientos aplicables para cada grupo de cliente.

Entre las instituciones públicas y privadas identificadas, se citan¹ algunas, por ejemplo:

- Bancos, sean estos públicos o privados.
- Controlaría Ambiental.
- Dirección de Aguas.
- Dirección de Geología.
- Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos.
- Municipalidades.
- ONG²'s Ambientales.
- Sistema Nacional de Área de Conservación.
- Tribunal Ambiental Administrativo.

¹ Se encuentran ordenados en orden alfabético.

² Organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro.

6 Definición del Marco de Procesos

Durante la revisión del marco legal aplicado a SETENA, se pudo concluir que existen 7 procesos sustanciales que SETENA debe de ejecutar. Todos estos procesos están vinculados con los “Valores Públicos de SETENA”.

Es importante mencionar que existen otros procesos que permiten que SETENA ejecute de manera eficiente sus procesos sustanciales. Estos otros procesos son los de Soporte y los Estratégicos. En total fueron identificados 18 procesos. Siendo que además de los 7 sustanciales, hay 7 de Soportes y 4 estratégicos.

Cuadro 2: *Lista de Procesos principales identificados en SETENA.*

Ítem	Código	Proceso	Tipo	Descripción
01	LRA	Revisión de Solicitudes de Licencias y Registros Ambientales para AOP's ³	Sustantivo	Contiene a todos los procedimientos vinculados con la revisión de las solicitudes de licencias y registros ambientales para actividades, obras y proyectos, independiente de cual formulario el desarrollador utilice. Además, incluye los procedimientos vinculantes con la aprobación de ICO's, entre estos la Bitácora Ambiental Digital.
02	POT ⁴	Revisión de Solicitudes de Licencias Ambientales para POT's	Sustantivo	Contiene a todos los procedimientos vinculados con la revisión de las solicitudes de licencias ambientales para Planes de Ordenamiento Territorial públicos y privados.
03	SAA	Seguimiento y Auditoría Ambiental	Sustantivo	Incluyen a todos los procedimientos vinculados al monitoreo, seguimiento y auditorías de cumplimiento de los compromisos ambientales que los proyectos y actividades asumieron ante SETENA.
04	MUP	Modificación y Unificación de Proyectos	Sustantivo	Abarca a los procedimientos para atender las solicitudes de modificaciones que afecten a más de 20% del área de las AOP's. Como también, incluye los procedimientos para unificación de áreas de proyectos colindantes.
05	GA	Gestión de Garantía Ambientales	Sustantivo	Abarca a los procedimientos para indicar monto de la garantía ambiental, como su procedimiento de pago y la gestión interna de SETENA para atender renovaciones, devoluciones, endosos y el proceso de reportes.

³ Actividades, Obras o Proyectos.

⁴ Planes de Ordenamiento Territorial.

Ítem	Código	Proceso	Tipo	Descripción
06	RC	Gestión del Registro de Consultores	Sustantivo	Incluye los procedimientos para atender las solicitudes de inclusión de profesionales al Registro de Consultores Ambientales de SETENA, como también, la actualización del registro y el Código de Ética a ser aplicado a los Consultores Ambientales
07	AD	Atención a Denuncias	Sustantivo	Contienen los procedimientos para la atención de las denuncias ambientales vinculadas a proyectos y actividades que tengan expedientes administrativos en SETENA.
08	AE	Gestión Administrativa de los Expedientes	Operativos o Soporte	Se refiere e incluye a todos los procedimientos de gestión administrativa de los proyectos, actividades y planes de ordenamiento territorial que cuenten con una licencia o registro ambiental. Entre estos procedimientos, pero no se limita a, podemos citar: actualización de datos del desarrollador y del consultor ambiental vinculado al expediente, actualización documental de los expedientes, cambios de nombres de proyecto, entre otros. O sea, toda gestión administrativa que no afecte al medio ambiente.
09	AC	Archivo Central	Operativos o Soporte	Incluye a todos los procedimientos para la correcta custodia documental, préstamo de expedientes a clientes internos y externos.
10	AF	Administración Financiera	Operativos o Soporte	Contienen a todos los procedimientos para la contratación de servicios y productos, usos adecuados de recursos financieros y la generación de informes de ejecución presupuestaria e de ingresos
11	PL	Gestión de Procesos Legales	Operativos o Soporte	Incluye a todos los procedimientos vinculados con los servicios de ámbito jurídico, entre ellos podemos citar: asesoría legal, emisión de criterio legal, respuesta a trámites judiciales, gestión de cambio de desarrollador, certificaciones, entre otros.
12	RH	Gestión de Recursos Humanos	Operativos o Soporte	Contiene a todos los procedimientos, planes y programas para organizar, administrar y mejorar el activo humano de SETENA.
13	AC	Gestión de Activos	Operativos o Soporte	Contiene a todos los procedimientos, planes y programas para gestionar y coordinar el uso adecuado de los activos de SETENA.
14	GS	Gestión de Suministros	Operativos o Soporte	Incluye a todos los procedimientos y planes para la gestión de los recursos administrativos y la custodia de suministros.

Ítem	Código	Proceso	Tipo	Descripción
15	SC	Servicio al Cliente	Estratégico	Incluye a todos los procedimientos, planes y estrategias para la comunicación, Formación y Atención al cliente
16	GC	Gestión de la Calidad	Estratégico	Engloban todos los procedimientos y el sistema de la gestión de la calidad, cuya la finalidad es a estandarización de requisitos, productos y servicios de los demás procesos de SETENA en pro de la mejora continua.
17	GT	Gestión Tecnológica	Estratégico	Incluyen a los planes, procedimientos e instructivos para la implementación, ejecución y aseguramiento de los servicios informáticos internos y externos, en cumplimiento de los estándares de calidad, eficiencia y eficacia exigidos por las normas nacionales e internas de SETENA.
18	GE	Gestión Estratégica	Estratégico	Contiene a todos los procedimientos para el diseño, implementación y seguimiento de los planes estratégicos y operativo de SETENA.

Fuente: Comisión del Plan Estratégico de SETENA, 2022.

7 Identificación de Productos Institucionales

Los clientes, sean estos principales o usuarias, internos o externos, gestionarán algún trámite ante SETENA con el objetivo de obtener un producto o un servicio. Por ende, es de suma importancia identificar cada uno de estos productos o servicios demandados a SETENA. Pues, una vez realizado la identificación, se permitirá analizar varios factores que afectan la eficiencia y la eficacia de la Institución. Desde, si hay recursos suficientes, riesgos vinculados,

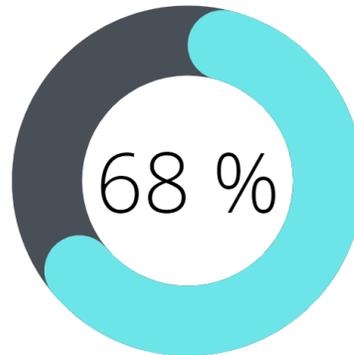
Cuadro 3: Cantidad de productos y servicios según el tipo de proceso y el cliente identificados entre los procesos principales de SETENA en 2022.

Tipo de Proceso	Cliente		Total
	Externo	Interno	
Sustantivos	27	1	28
Estratégicos	6	6	12
Operativos o Soporte	9	13	22
Total	42	20	62

Fuente: Comisión del Plan Estratégico de SETENA; 2022.

Fueron identificados a 62 productos y servicios principales relacionados con los procesos presentados en el Cuadro 1. De estos, 36% son productos y 64% son servicios. Por otro lado, se destacan que 68% de los productos y servicios de SETENA son demandados por Clientes Externos, en especial por los Ciudadanos, Desarrolladores, Consultores, Regentes Ambientales y las Municipalidades. Mientras, 94% de los procesos sustantivos son enfocados a atender a este público. Estos datos demuestran que SETENA dedica gran parte de su esfuerzo operativo para atender a procesos que generar productos y servicios hacia los Clientes Externos. En resumen, opera en función de su Valor Público.

Figura 3: *Porcentaje de los procesos principales de SETENA dedicados hacia los Clientes Externos.*



Fuente: Comisión del Plan Estratégico de SETENA, 2022.

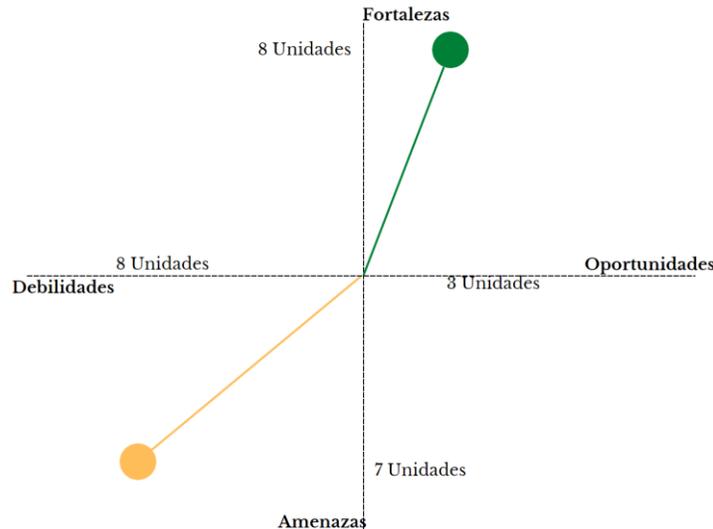
En el Cuadro 2Cuadro 10 de la sección Anexos de este documento, se podrá consultar por la lista detallada de productos y servicios de SETENA, clasificados según el tipo de proceso y cliente.

8 Análisis Situacional: FODA

El Análisis FODA es la herramienta de análisis situacional más comúnmente utilizada por instituciones, empresas y personas. La sencillez y el bajo costo de la metodología permite determinar 4 ejes situacional de la organización: Las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De la unión de las primeras letras de cada eje, se forma el acrónimo FODA.

En diciembre de 2021, SETENA aplicó una encuesta guiada a diferentes clientes internos y externos, entre los cuales se encontraban funcionarios, consultores privados, representantes de centro académicos y municipales. Los resultados del Análisis FODA de 2021 fueron revisadas y priorizadas por el Comité del PEI de SETENA. Estos por su vez, también aportaron durante el primer semestre de 2022 nuevas observaciones e informaciones que enriquecieron el Análisis FODA de SETENA.

Figura 4: Distribución de la cantidad de elementos identificados en el Análisis FODA.



Fuente: Propia, 2022.

En los últimos años, SETENA ha implementado diversos proyectos que ha incrementado sus fortalezas y oportunidades. Permitiendo que actualmente la institución cuente con solidez en la gestión de la mejora continua de sus procesos y procedimientos. Sin embargo, los resultados esperados de un buen análisis FODA generalmente apuntan a más debilidades y amenazas de que las oportunidades y fortalezas. Esto con el fin de enfocar a la institución en los que hay que mejorar aún más de que auto declarase una gestión de excelencia que no tenga puntos de mejora. Además, es importante destacar, que una unidad de fortaleza-oportunidad identificada no tienen necesariamente el mismo peso o impacto a la institución que una unidad de debilidad-amenazas. Así, no es posible determinar en cantidad absolutas, que la cantidad mayor o menor de debilidades-amenazas en comparación con la cantidad de fortalezas-oportunidades sea mejor o peor para la una institución. La identificación de estos elementos apenas orienta a la institución enfocar sus estrategias, permitiendo implementar las más adecuadas para mitigar o reducir la gestión inadecuado e incrementar o mejorar la adecuada.

Por lo anterior, SETENA hizo una análisis detallado de sus procesos en búsqueda de más amenazas-debilidades de que exaltar apenas sus fortalezas-oportunidades. De esto modo, los resultados del Análisis FODA lograron determinar 11 unidades de fortalezas-oportunidades y apenas 15 unidades de debilidades-amenazas. No obstante, el Comité del Plan Estratégico de SETENA propuso 32

estrategias⁵ que reducen las Debilidades-Amenazas y provechan las Fortalezas-Oportunidades, que permitirán mantener a SETENA dentro de su proceso de mejora continua. En forma de resumen, se han propuestos:

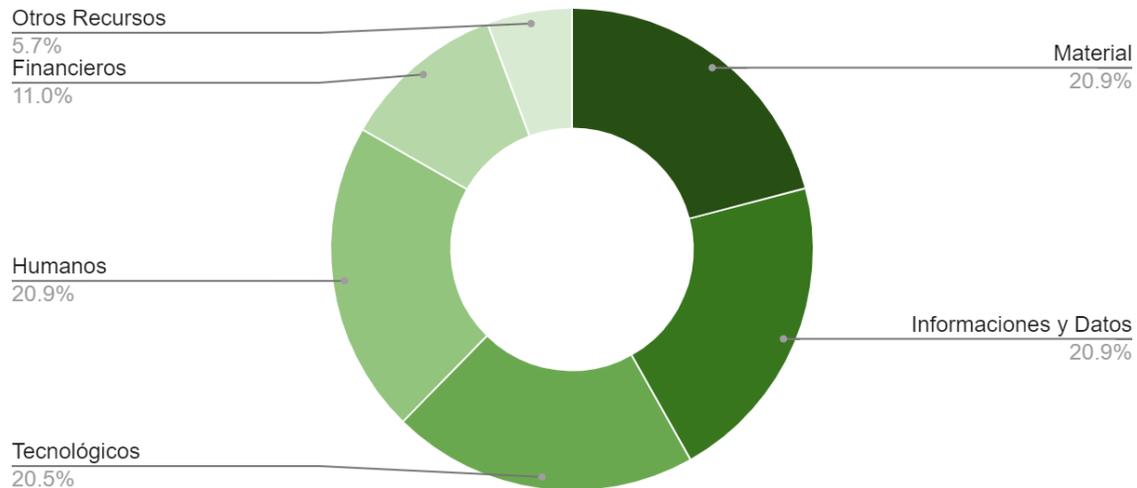
- 17 Estrategias de Supervivencia. Las que evitan que las debilidades sean un elemento favorecedor de las Amenazas
- 9 Estrategias Defensivas. Las que reorientan las fortalezas para contrarrestar las Amenazas.
- 4 Estrategias de Reorientación. Las que reorientan las debilidades para aprovechar las oportunidades.
- 2 Estrategias Ofensivas. Las que permiten que las fortalezas aprovechen las oportunidades.

9 Identificación de Recursos

Una vez identificados los procesos y sus respectivos productos y servicios, se hace necesario determinar si la institución cuenta con los recursos necesarios para que estos procesos operen adecuadamente. Para fines de este plano, se clasificaron los recursos en 6 tipos: Material, Tecnológico, Información o Datos, Humano, Financiero y Otros Recursos. De los cuales, SETENA demanda 20,9% de recursos Materiales, Humanos, Informaciones y Datos respectivamente para operar. Por otro lado, por ser una institución de servicios hacia la ciudadanía, se ocupa apenas 11% de recursos financieros para operar eficientemente.

⁵ Para conocer en detalles a cada una de las estrategias. Consulte el Anexo 7.2-Matriz FODA 2022 de SETENA.

Figura 5: Composición de los Recursos necesarios para operar los procesos de SETENA, distribuidos en 6 tipos de recursos.



Fuente: Comisión del Plan Estratégico de SETENA, 2022.

SETENA profundizó en el análisis de sus recursos para identificar cuáles recursos están disponibles y cuales no⁶, así determinar e implementar medidas estratégicas y operativas para mitigar, eliminar o reducir los casos de recursos indisponibles, para esta forma, lograr aumentar su capacidad operativa en niveles de auto eficiencia.

10 Identificación de Riesgos

En primer estancia se hace necesario aclarar, que un riesgo identificado no significa que el evento ha ocurrido u ocurre en un proceso. El riesgo es un evento que podría ocurrir si no se aplica medidas preventivas para evitarlo. Por ejemplo, cuando un peatón cruza la calle, existirá la probabilidad que un vehículo lo atropelle, o sea, el atropello no ha ocurrido, pese que el riesgo exista. Por lo tanto, cabe al peatón aplicar medidas y acciones para reducir esta probabilidad, ojalá a cero. Entre las posibles medidas preventivas, podemos citar:

- Cruzar la calle en semáforo rojo para los vehículos.
- Observar el tránsito, en ambas vías.
- No cruzar la vía cuando un vehículo en alta velocidad se acerca.

⁶ Por ser muy extenso, no se presentará en este documento el Cuadro con el Análisis de Recursos. Para más informaciones sobre dicho cuadro, consulte al Departamento de Planificación Institucional de SETENA.

- Asegurar que el chofer del vehículo que se aproxima haya visto al peatón.
- Entre otros.

De este modo, SETENA realizó un análisis de riesgo para todos los procesos identificados en la sección 6 de este documento. El enfoque principal fue determinar cuáles riesgos podrían mitigar, reducir o paralizar totalmente la eficiencia y la eficacia de los procesos de SETENA. Además, aún que no se haya identificado ningún caso en las últimas auditorías, a solicitud de la Contraloría General de la República, se analizaron los riesgos de Corrupción y otros que afectara a leyes de buen funcionamiento transparente y eficaz de SETENA.

Con el fin de determinar los mejores mecanismos de prevención, se clasificaron los grupos de riesgos que podrían afectar a SETENA en función de lo que recomienda El Concejo Nacional de Rectores (CONARE) y el Ministerio de Ciencia, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT), totalizando 45 categorías de eventos de riesgos aplicables a SETENA (véase las categorías en el Cuadro 12). Así, se realizó una verificación producto por producto⁷ de los eventos de riesgos potenciales, para así, asegurar que las medidas preventivas actuales son suficientes para evitar o al menos reducir que un evento de riesgo se materialice. Empero, para los casos que no lo sea suficiente, se ha propuesto mejoras o nuevas medidas a ser implementas.

Como resultado, se identificaron 213 eventos distribuidos por diferentes procesos de SETENA. Siendo que la mayoría de los eventos potenciales de riesgos afectan al proceso de “Gestión Tecnológica”, con aproximadamente 44% del total de riesgos. Por otro lado, los procesos vinculados a la revisión de licencias ambientales para AOP’s⁸ y POT’s⁹ concentran en conjunto apenas 13% de los eventos de riesgos potenciales.

Estos resultados demuestran la importancia de los procesos digitales para SETENA. Aunque, sean las viabilidades y registros ambientales el principal producto de SETENA, estos procesos corren en plataformas digitales, por ende, están sujetas a inúmeros eventos de riesgos que pueden perjudicar la eficiencia de los servicios que esta institución da a los ciudadanos de Costa Rica.

⁷ Además, por Servicio por Servicio.

⁸ Actividades, Obras y Proyectos.

⁹ Plane de Ordenamiento Territorial.

Cuadro 4: Cantidad de eventos de riesgos por cada proceso de SETENA.

Proceso	Cantidad	Porcentaje del Total ¹⁰
Gestión Tecnológica	94	44.13%
Gestión Administrativa de los Expedientes	26	12.21%
Revisión de Solicitudes de Lic. Ambientales POT's	17	7.98%
Administración Financiera	14	6.57%
Revisión de Solicitudes de Lic. Ambientales AOP's	11	5.16%
Atención a Denuncias	10	4.69%
Gestión de Procesos Legales	10	4.69%
Archivo Central	9	4.23%
Gestión de Garantías Ambientales	6	2.82%
Seguimiento y Auditoría Ambiental	6	2.82%
Eventos comunes a dos o más procesos	4	1.88%
Modificación y Unificación de Proyectos	4	1.88%
Gestión del Registro de Consultores	2	0.94%
Total	213	100%

Fuente: Comisión del PEI de SETENA, 2022.

Sin embargo, es importante destacar que cantidad de eventos de riesgos no es sinónimo de alto potencial que dichos riesgos se materialicen, O sea, un proceso con apenas 2 riesgos puede tener más alta probabilidad que dichos riesgos se efectivados de otro proceso con varios riesgos de baja probabilidad. Además de la probabilidad de materialización del riesgo, también afectan a la importancia del evento, otros factores como el Impacto sobre el proceso y la capacidad que tenga la Institución de Detectar el evento, antes que suceda o que genere un impacto mayor. Así, para comparar los eventos de riesgos se aplicó la siguiente formula:

$$PRN = \sqrt[3]{(P \times I \times (11 - D))}$$

Donde¹¹:

- PRN: Potencial de Riesgo Normalizado.
- P: Probabilidad que el evento ocurra.
- I: Impacto sobre el proceso o a la Institución si el evento ocurre.
- D: Nivel de Detección antes del evento ocurrir.
- Todos los factores son evaluados en una escala 1 a 10, siendo 10 el peor escenario para P y I, mientras el 1 es el peor escenario para D.

¹⁰ Del total de eventos de riesgos identificados.

¹¹ Véase los cuadros Fuente: Propia, 2022.

Cuadro 13 a Fuente:

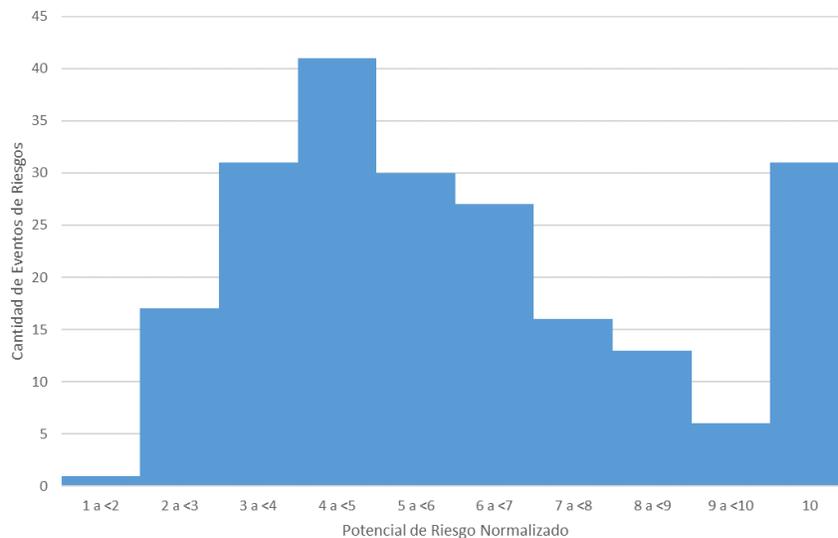
Cuadro 15 para conocer en detalle la escala de cada factor utilizado para calcular el PRN.

Al calcular el PRN para cada evento, se logra priorizar los eventos de riesgos de mayor a menor importancia, permitiendo así a la SETENA generar estrategias que refuercen las medidas de prevención de riesgo actuales o implementar nuevas medidas.

En SETENA, apenas el 23% o el 50 de 213 eventos presentaron PRN mayor o igual a 8. Esto demuestra, que SETENA ha realizado una gran labor en la administración de sus riesgos. No obstante, independiente del grado de PRN de cada evento, SETENA irá implementar más 250 acciones de mejoras a las medidas actuales o implementar nuevas medidas para contener y reducir los riesgos¹².

Consulte el Departamento de Planificación Institucional de SETENA para conocer en detalle de todas las medidas en función de los eventos de riesgos identificados.

Cuadro 5: Histograma con la distribución de los eventos de riesgos identificados a los procesos de SETENA, en función de sus potenciales de riesgo normalizado.



Fuente: Comisión de PEI de SETENA, 2023-2027.

¹² Por ser muy extenso, no se presentará en este documento el Cuadro con el Análisis de Riesgos. Para más informaciones sobre dicho cuadro, consulte al Departamento de Planificación Institucional de SETENA.

11 Identificación de Resultados

Hasta aquí, ya fue posible determinar varios elementos importantes para las definiciones de estrategias a ser adoptadas por SETENA. Pero, nos es suficiente con conocer los clientes, los procesos, productos y servicios, insumos y los riesgos que pueden afectar a los procesos. Se hace necesario definir claramente como serán medidos el éxito de cada proceso.

Con el enfoque indicado anteriormente, se realizó un estudio profundo para terminar la relación entre: procesos, productos/servicios, subproductos, el efecto y los impactos. Estos dos últimos factores, el efecto y el impacto, son esenciales para medir correctamente la eficiencia y la eficacia de los procesos de SETENA. Por ende, definirlos correctamente es el pilar de un buen Plan Estratégico y Operativo. De este modo, los objetivos e indicadores propuestos para medir los efectos e impactos esperados son todos medibles, se evitó el uso de los típicos verbos poéticos o irresolutos.

Para cada producto o servicio fue propuesto al menos un indicador para efecto y uno para impacto, por lo tanto, son más de 69 indicadores de resultados identificados. De estos, 59% son indicadores estratégicos y 41% operativos. Los primeros fueron incorporados en el Plan de Acción Estratégica de SETENA, mientras los segundos serán incorporados en el Plan Anual Operativo (POI). Asegurando así, un enlace directo entre el PEI y el POI.

12 Marco Filosófico de la Institución

Ahora que ya se conoce lo que SETENA debe alcanzar y mejorar, se hace necesario enmarcar los enunciados motivacionales y los valores que enrutarán su equipo para lograr los impactos deseados. La Misión, Visión y los Valores son los ejes primordiales para hacer que personas de diferentes formaciones y personalidades laboren como un equipo enfocado en objetivos comunes de una organización.

12.1 Misión

La Misión es la razón de ser de una organización. Es el propósito para la cual la organización fue creada. Para el caso de SETENA, la misión proviene de la legislación y de su Valor Público. Así, se declara que su misión es:

“Somos un aliado del desarrollo sostenible de Costa Rica, integrando evaluaciones ambientales para implementar mejores prácticas como valor distintivo del país.”

12.2 Visión

Por otro lado, la Visión es la situación en la cual la organización desea lograr, dentro de un período de tiempo. Similar a la Misión, la Visión de SETENA está soportada en la legislación y en el Valor Público. Así, se declara que su visión es:

“Asegurar a la ciudadanía que los Compromisos Ambientales adquiridos ante la SETENA se implementen para propiciar el desarrollo sostenible.”

12.3 Valores

Los Valores es el conjunto de comportamiento, ideales, actitudes y los resultados que deben estar presentes en el actuar de los colaboradores de SETENA. Sean ejecutando sus procesos internos, o relacionándose con los clientes, proveedores y aliados.

Por ser una organización pública, algunos de estos valores ya están definidos por la legislación Costarricense. Entre estos, podemos mencionar los que se encuentran en el Código de Ética, el Decálogo y los Principios del Servidor Público. Sumado a estos, el Comité del PEI de SETENA incluyó 4 nuevos valores necesarios para fomentar y motivar a los Colaboradores a lograr la Visión de SETENA.

Cuadro 6: Valores de SETENA aplicables al PEI de 2023 a 2027.

Código de Ética		Decálogo del Servidor Público Costarricense	Principios de los Servidores Públicos	Valores incluidos por SETENA
Art. 4	Art. 5			
Calidad de Servicio	Bienestar General	Civismo	Afán de Servicio	Adaptabilidad
Eficacia	Buena fe	Competencia	Honradez	Creatividad
Eficiencia	Civismo	Eficacia y Eficiencia	Integridad	Innovación
Excelencia	Competencia	Honradez	Liderazgo	Responsabilidad con el Desarrollo Sostenible
Honestidad	Equidad	Juramento Constitucional	Objetividad	
Honradez	Lealtad	Lealtad	Racionalidad	
Imparcialidad	Legalidad	Probidad	Rendición de Cuentas	
Integridad	Probidad	Responsabilidad	Transparencia	
Justicia	Responsabilidad Pública	Transparencia		
Respecto	Seguridad Jurídica	Vocación de Servicio		
Responsabilidad				
Servicio				
Solidaridad				
Trabajo en equipo				
Transparencia				

Nota: Para SETENA, todos los valores tienen la misma importancia, por ende, la lista anterior se presenta en orden alfabético.

Fuente: Propia, 2022

Figura 6: Misión, Visión y los Valores de SETENA.

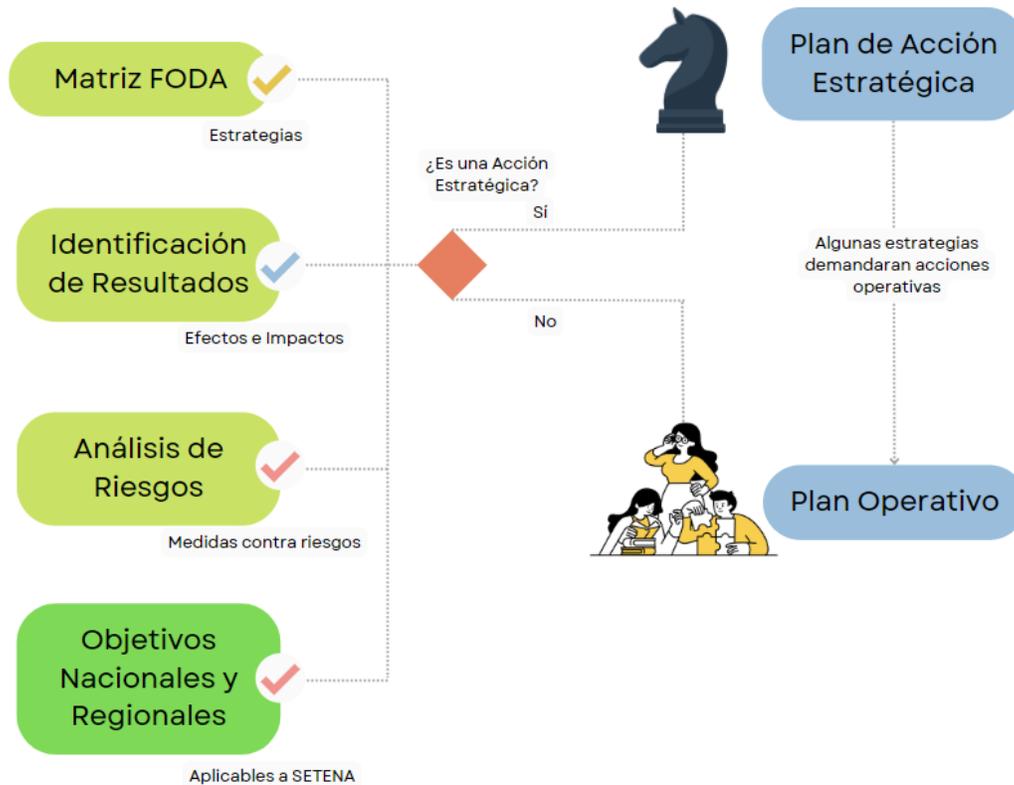


Fuente: Propia, 2022.

13 Plan de Acción Estratégica

Las acciones estratégicas que SETENA va a implementar para lograr su Visión están basados en los resultados de la Matriz FODA, Identificación de Resultados y por el Análisis de Riesgos presentados anteriormente. Añadidos a estos, se suma los Objetivos del Milenio, Ley 10103 de Presupuesto Ordinario y Extraordinario de la República para el Ejercicio Económico 2022 y otros objetivos nacionales y regionales aplicables a SETENA.

Figura 7: Sistematización aplicada para definir cuales acciones son estratégicas u operativas, según las diferentes herramientas de análisis utilizadas en el PEI de SETENA, 2022.



Fuente: Propia, 2022.

Cuadro 7: Plan de Acción Estratégica para los años 2023 a 2027, SETENA.

Cód. ¹³	Eje Estratégico	Objetivo Estratégico	Fuente	Indicador	Meta	Línea Base	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Líder
E1-1	Capital Humano	Implementar un Ambiente Laboral amigable y estable para los Colaboradores.	Análisis FODA	Porcentaje según la escala de evaluación	>=80% de las escalas aplicadas.	La línea base establecerá con el estudio que se realizará en 2022.	>=70%	>=70%	>=70%	>=80%	>=80%	Recursos Humanos
E1-2	Capital Humano	Implementar un Programa de Concientización, Divulgación y Capacitación continua a los Colaboradores.	Análisis FODA	Operativa	80% de los colaboradores que reciban actualización anual de sus respectivos procedimientos y otras formaciones de mejora continua.	La línea base establecerá con el estudio que se realizará en 2022.	>=70%	>=70%	>=70%	>=80%	>=80%	Recursos Humanos
E1-3	Capital Humano	Implementar un Programa de Inducción dirigida a los procedimientos del colaborador.	Análisis FODA	Operativa	100% de los colaboradores de nuevos ingresos o cambio de puestos deben recibir inducción	N/A	>80%	>90%	100%	100%	100%	Recursos Humanos
E1-4	Capital Humano	Mantener el Programa de Teletrabajo.	Análisis FODA	Porcentaje de días hábiles	<=80% días laborados en teletrabajo.	La línea base establecerá con el estudio que se realizará en 2022.	<80%	<80%	<80%	<80%	<80%	Recursos Humanos
E2-1	Capital Organizacional	Fortalecimiento Continuo del Clima Laboral.	Análisis FODA	Número de debilidades identificadas que afectan negativamente el Clima Laboral que estén bajo el	Reducir el 70% las debilidades identificadas que estén bajo el control de SETENA.	La línea base establecerá con el estudio que se realizará en 2022.	Incrementar mínimo 20% sobre la línea base	Incrementar mínimo 20% sobre el año anterior	Incrementar mínimo 20% sobre el año anterior	Incrementar mínimo 20% sobre el año anterior	100%	Recursos Humanos

¹³ Código de la estrategia. Servirá para relacionar con acciones del Plan Operativo y con otras herramientas presentadas en este documento, por ejemplo: La matriz de insumos y el Análisis FODA.

Cód. ¹³	Eje Estratégico	Objetivo Estratégico	Fuente	Indicador	Meta	Línea Base	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Líder
				Control de SETENA								
E3-1	Cientes y Grupo de Interés	Fortalecer las Estrategias de Comunicación con los grupos de interés	Análisis FODA	Número de iniciativas implementadas a desarrolladas según el grupo de interés.	Al menos 1 canal de comunicación abierta según el grupo de interés	La línea base establecerá con el estudio que se realizará en 2022.	1 canal por grupo de interés	1 canal por grupo de interés	1 canal por grupo de interés	1 canal por grupo de interés	1 canal por grupo de interés	Secretaría General
E3-5	Cientes y Grupo de Interés	Monitorear activamente las comisiones de la Asamblea Legislativa que afectan a SETENA.	Análisis FODA	Porcentaje de Proyectos propuestos que afectan a SETENA leídos en la Gaceta	100% de Proyectos leídos que afectan a SETENA		100%	100%	100%	100%	100%	Legal
E3-6	Cientes y Grupo de Interés	Mantener Comunicación y Participación Ciudadana con las ONG's, la comunidad y grupo de interés.	Análisis FODA	Número de eventos de participación ciudadana	Al menos 2 eventos anuales	No hay	2	2	2	2	2	Secretaría General
E3-9	Cientes y Grupo de Interés	Fomentar el pensamiento Disruptivo	Análisis FODA	Número de eventos de participación con los colaboradores internos	Al menos 2 eventos anuales	No hay	2	2	2	2	2	Secretaría General
E3-10	Cientes y Grupo de Interés	Asegurar el cumplimiento de los indicadores de los planes, programas y proyectos sectoriales e interinstitucionales.	Análisis FODA	Mixto, (ver el Plan de Acción Sectorial e Interinstitucional)	Mixto, (ver el Plan de Acción Sectorial ¹⁴ e Interinstitucional)	N/A	100%	100%	100%	100%	100%	Planificación Institucional
E3-11	Cientes y Grupo de Interés	Mejorar el Servicio el cliente	Identificación de Resultados	-Porcentaje de Satisfacción del Servicio al Cliente. -Número de iniciativas integradas.	Alcanzar el 90% de Satisfacción del Servicio al Cliente.	La línea base se establecerá con el estudio que se realizará en 2022.	Incrementar mínimo 20% sobre la línea base	Incrementar mínimo 20% sobre el año anterior	Incrementar mínimo 20% sobre el año anterior	Incrementar mínimo 20% sobre el año anterior	100%	Secretaría General

¹⁴ Aún se encuentra en proceso de preparación por las entidades competentes.

Cód. ¹³	Eje Estratégico	Objetivo Estratégico	Fuente	Indicador	Meta	Línea Base	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Líder
E3-12	Cientes y Grupo de Interés	Garantizar el cumplimiento del valor público.	Identificación de Resultados	Índice de valor público	100% del valor público	La línea base se establecerá con el estudio que se realizará en 2022.	Incrementar mínimo 20% sobre la línea base	Incrementar mínimo 20% sobre el año anterior	Incrementar mínimo 20% sobre el año anterior	Incrementar mínimo 20% sobre el año anterior	100%	Secretaría General
E3-13	Cientes y Grupo de Interés	Aumentar la eficacia de las gestiones con éxito ante SETENA ¹⁵	Identificación de Resultados	Porcentaje de expedientes atendidos a plazo.	90% de eficacia de expedientes de AOP's atendidos a plazo. >=70% de eficacia de expedientes de POT's atendidos a plazo.	80% de AOP's	82%	83%	85%	87%	90%	DEA para AOP's DEAE para POT's
E5-1	Procesos Internos	Asegurar el equilibrio de la actividad y el medio ambiente.	Identificación de Resultados	Número de expedientes que cumplen los compromisos ambientales en el momento del seguimiento ambiental.		La línea base se establecerá con el estudio que se realizará en 2022.	Incrementar mínimo 20% sobre la línea base	Incrementar mínimo 20% sobre el año anterior	Incrementar mínimo 20% sobre el año anterior	Incrementar mínimo 20% sobre el año anterior	Por definir	ASA
E5-3	Procesos Internos	Implementar un Programa de Incentivo a la Innovación.	Análisis FODA	Número de iniciativas implementadas.	3 iniciativas anuales	Se desconoce	3 iniciativas anual	3 iniciativas anual	3 iniciativas anual	3 iniciativas anual	3 iniciativas anual	Secretaría General
E5-4	Procesos Internos	Incentivar la participación activa de alta dirección en la implementación de los programas de mejora continua.	Análisis FODA	Plan de Trabajo de Mejora continua aprobado por la Alta Dirección	1 Plan de Trabajo aprobado por año	Se desconoce	1 Plan de Trabajo aprobado por año	1 Plan de Trabajo aprobado por año	1 Plan de Trabajo aprobado por año	1 Plan de Trabajo aprobado por año	1 Plan de Trabajo aprobado por año	Secretaría General
E5-7	Procesos Internos	Implementar el 100% de las Medidas propuestas para reducir el PRN de	Análisis de Riesgos	Número de Medidas propuestas para los PRN igual o superior a 5.	100% de las medidas propuestas para PRN iguales o superiores a 5	Medidas identificadas en el análisis de riesgos de 2022	60%	70%	80%	90%	100%	Según el Análisis de Riesgos

¹⁵ Considerando los cambios normativos que afectan negativamente los tiempos de leyes.

Cód. ¹³	Eje Estratégico	Objetivo Estratégico	Fuente	Indicador	Meta	Línea Base	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Líder
		los riesgos asociados a los procesos de SETENA a un nivel igual o superior a 5 ¹⁶ .										
E5-10	Procesos Internos	Asegurar que el POT tenga la variable ambiental incorporada ¹⁷ .	Identificación de Resultados	Número de POT's con revisión (Información para Mejor Resolver o Informe Técnico).	100% de los POT ingresados en SETENA con revisión finalizada	41%	50%	60%	70%	80%	100%	DEAE
E5-11	Procesos Internos	Asegurar que las medidas ambientales presentadas a SETENA sean adecuadas para las Actividad, Obras y Proyectos sujetas a Licencias de Viabilidad Ambiental. ¹⁸ Lograr que las ciudades sean más inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles	Identificación de Resultados Objetivo del Milenio	Número de AOP's con revisión (Información para Mejor Resolver o Informe Técnico).	100% de los AOP's ingresados en SETENA con revisión finalizada	90%	92%	94%	96%	98%	100%	DEA
E6-1	Servicios Tecnológicos	Potenciar soluciones amigables y accesible al usuario	Análisis FODA	-Porcentaje de Satisfacción del Servicio al Cliente por plataforma ¹⁹	Alcanzar 100% o más de Satisfacción del Servicio al Cliente.	Se desconoce	>=70%	>=80%	>=90%	100%	100%	TI
E6-2	Servicios Tecnológicos	Implementar un Plan de Renovación de los	Análisis FODA	Porcentaje de usuarios con equipos que	100% de los usuarios	Por definir hasta finales de 2022.	>=90%	100%	100%	100%	100%	TI

¹⁶ PRN general, calculado vía promedio ponderado de todos los PRN identificados.

¹⁷ Sin considerar los expedientes ingresados que naturalmente, no se podría atender del período de corte anual.

¹⁸ Sin considerar los expedientes ingresados que naturalmente, no se podría atender del período de corte anual.

¹⁹ La frecuencia de medición será semestral.

Cód. ¹³	Eje Estratégico	Objetivo Estratégico	Fuente	Indicador	Meta	Línea Base	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Líder
		Equipos Informáticos		permitan operar adecuadamente.								
E6-3	Servicios Tecnológicos	Invertir en redundancia en la infraestructura de alta disponibilidad.	Análisis FODA	% Tiempo fuera de servicios de los sistemas sobre tiempo funcional	<=10%	Por definir hasta finales de 2022.	<=10%	<=10%	<=10%	<=10%	<=10%	TI
E6-4	Servicios Tecnológicos	Implementar un plan de contingencia para la continuidad de los servicios tecnológicos.	Análisis FODA	% Tiempo fuera de servicios de los sistemas sobre tiempo funcional	<=10%	Por definir hasta finales de 2022.	<=10%	<=10%	<=10%	<=10%	<=10%	TI
E6-6	Servicios Tecnológicos	Cumplir los lineamientos del MICITT.	Análisis FODA	% de lineamientos aplicables a SETENA	100%	Por definir hasta finales de 2022.	100%	100%	100%	100%	100%	TI
E2-5	Capital Organizacional	Asegurar que las instalaciones físicas de SETENA cumplan con los requisitos básicos de accesibilidad a las personas con discapacidad	-	-Porcentaje de requisitos de básicos	100%	Por definir hasta finales de 2022.	90%	90%	90%	90%	100%	Administrativo

13.1 Análisis de la Estructura Organizacional

La Estructura Organizacional de SETENA está definida por la legislación costarricense, en específico el Artículo 2 del Reglamento n° 36815-MINAE²⁰. Por ende, la estructura organizacional solo podrá ser alterada si se modifica la legislación aplicable propuesta por SETENA y luego avalada por el Ministerio de Planificación Institucional y Política Económica. Sin embargo, analizando las acciones estratégicas a ser implementadas entre los años 2023 y 2027, se concluyó que no es necesario realizar cambios estructurales mayores, pues el personal de SETENA ya presenta en su ADN laboral la cultural de operar por procesos y por proyectos, aumentando así, la capacidad de implementar y ejecutar acciones en función de la gestión por procesos, base de este plan estratégico.

13.2 Presupuesto para Implementación

El PEI 2023-2027 de SETENA fue preparado en función de sus procesos y no por actividades departamentales. Es decir, en algunos casos, los procesos identificados en el PEI inician en un departamento y finaliza en otro, pasando, en algunas situaciones por uno o dos otros departamentos. Por esta razón, definir presupuestos en esta etapa sería casi que irresponsable, pues el margen de error podría ser muy grande, para más o para menos.

Considerando lo anterior, SETENA ha decidido que el presupuesto para cada acción estratégica será definido en el Plan Operativo Institucional (POI), pues al ser realizado con acciones más específicas por departamentos, se permitirá alcanzar una exactitud presupuestaria mayor. Vea el ejemplo:

Para alcanzar el Objetivo “F3-13-Aumentar la eficacia de las gestiones con éxito ante SETENA²¹”, se encuentra involucrado a dos departamentos principales: DEA y DEAE, además de departamentos de apoyo como TI y Administrativo. Así, cuando cada departamento defina en el POI el presupuesto específico para alcanzar su parte de la meta, entonces, el presupuesto total para el Objetivo “F3-13” será la suma de todos los presupuestos específicos de los departamentos que será utilizado para dicho fin.

²⁰ Reglamento de Organización de la Estructura Interna de Funcionamiento de la Secretaría Técnica Nacional Ambiental SETENA.

²¹ Consulte el Cuadro 7 para conocer el indicador, metas y responsables.

13.3 Estrategia de Divulgación

Una vez oficializado el PEI 2023-2027, SETENA irá a promoverlo de la siguiente manera:

Cuadro 8: Estrategias de Divulgación del PEI-2023-2027 de SETENA.

Ítem	Actividad	Período	Líder
1	Presentar el PEI a las Jefaturas y Líderes departamentales, para que se pueda vincular los objetivos estratégicos con los operativos y los planes de trabajo anual.	Noviembre de 2022	Planificación Institucional
2	Publicar el PEI-2023-2027 en la página web Oficial y en la Lista de Documentos Vigentes Controlados de SETENA.	Ene-2023	Planificación Institucional
3	Socializar el PEI-2023-2027 con los diferentes equipos de trabajo interno de SETENA.	Ene-2023	Jefaturas Departamentales hacia sus colaboradores
4	Adicionar los indicadores de las metas del PEI-2023-2027 en los Paneles de Control Operativo de los Departamentos	Ene a Mar-2023	Planificación Institucional
5	Enviar una copia del PEI-2023-2027 al Ministro(a) del MINAE	Ene-2023 (o cuando ocurra cambio de Ministro(a))	Secretario General

13.4 Seguimiento y Evaluación

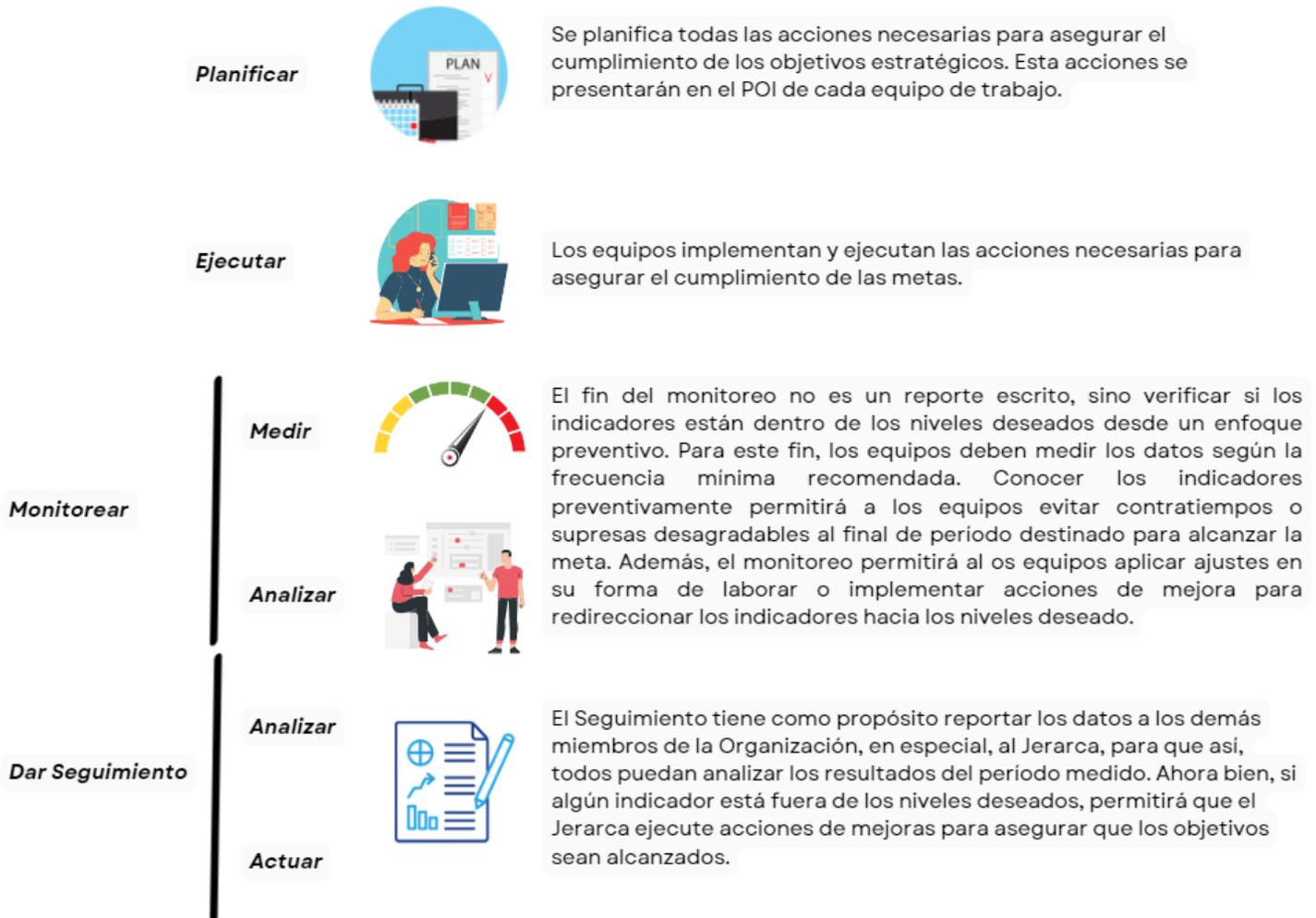
Cualquier plan de trabajo, lo más sencillo que sea, estará sujeto al fracaso si no se aplica un seguimiento constante. Monitorear los avances y evaluar el desempeño son muy importante para asegurar que las acciones se ejecuten como planeado. Además, cuando necesario, permite a la organización aplicar ajustes preventivos que favorezca el cumplimiento de sus objetivos.

13.4.1 Marco de Seguimiento del PEI

El Seguimiento del PEI de SETENA será realizado en multi etapas. La primera etapa es la medición de los indicadores. Sin datos, no es posible analizar si la organización está en el camino correcto. La segunda etapa es Monitorear los indicadores, para observar si estos están dentro de la meta esperada para el período. Esta etapa generalmente es realizada con los equipos responsables por la implementación de los objetivos. Así, de manera preventiva, se podrá realizar ajustes en acciones operativas para asegurar que el indicador esté dentro del rango seguro de cumplimiento de la meta. La tercera etapa es el seguimiento, en la cual, el responsable por implementar un objetivo, presentará los datos generalmente a su Jerarca. Esto tiene como finalidad mantener informado a los Líderes y

responsables de la Organización, para así, en caso de necesidades, aplicar ajustes, recursos o redireccionar acciones para asegurar que las metas sean cumplidas.

Figura 8: Esquema para monitorear y dar seguimiento a las metas de los objetivos estratégicos.



Fuente: Propia, SETENA, 2022.

Cuadro 9: Matriz de Monitoreo y Seguimiento de los Objetivos estratégicos del PEI 2023-2027.

Código de la Estrategia ²²	Indicador	Monitoreo				Seguimiento/Evaluación		
		Unidad	Frecuencia de Medición Mínima	Frecuencia de Revisión Mínima	Revisar con	Medio de Reporte	Frecuencia de Revisión Mínima	Analizar con/en
E1-1	% de la escala aplicada	Semestral	-	-	-	Semestral	Jefaturas y Líderes Departamentales	Reunión de Jefaturas
E1-2	% de los colaboradores que reciban actualización de sus respectivos procedimientos y otras formaciones de mejora continua	Continua: actualizando los datos toda vez que un nuevo colaborador reciba formación.	Mensual	Equipo de RH	Reunión con el Equipo de RH	Semestral	Secretario General	Informe de Trabajo del Departamento
E1-3	% de los colaboradores de nuevos ingresos o cambio de puestos deben recibir inducción	Continua: actualizando los datos toda vez que un nuevo colaborador reciba formación.	Mensual: con el fin de asegurar que los colaboradores de nuevo ingreso reciban inducción	Jefaturas y Líderes Departamentales	Reunión de Jefaturas	Trimestral	Jefaturas y Líderes Departamentales	Informe de Trabajo del Departamento
E1-4	Porcentaje de días hábiles en teletrabajo	Mensual	Mensual	Jefaturas y Líderes Departamentales	Reunión de Jefaturas	Trimestral	Secretario General	Informe de Trabajo del Departamento
E2-1	% las debilidades identificadas que estén bajo el control de SETENA.	Semestral	-	-	-	Semestral	Jefaturas y Líderes Departamentales	Informe de Trabajo del Departamento
E3-1	Número de iniciativas implementadas a desarrolladas según el grupo de interés.	Semestral	-	-	-	Semestral	Secretario General	Informe de Trabajo del Departamento
E3-5	Porcentaje de Proyectos propuestos que afectan a SETENA leídos en la Gaceta	Mensual	Mensual	Jefaturas y Líderes Departamentales	Reunión de Jefaturas	-	-	-

²² Código del Objetivo estratégico, para conocer más detalles sobre el Líder de implementación y metas anuales, consulte el Cuadro 6.

Código de la Estrategia ²²	Indicador		Monitoreo				Seguimiento/Evaluación		
	Unidad	Frecuencia de Medición Mínima	Frecuencia de Revisión Mínima	Revisar con	Medio de Reporte	Frecuencia de Revisión Mínima	Analizar con/en	Medio de Reporte	
E3-6	Número de eventos de participación ciudadana	Semestral	-	-	-	Semestral	Secretario General	Informe de Trabajo del Departamento	
E3-9	Número de eventos de participación con los colaboradores internos	Semestral	-	-	-	Semestral	Secretario General	Informe de Trabajo del Departamento	
E3-10	Mixto, (ver el Plan de Acción Sectorial ²³ e Interinstitucional)	Trimestral	Trimestral	Jefaturas y Líderes Departamentales	Reunión de Jefaturas	Semestral	Secretario General	Informe de Trabajo del Departamento	
E3-11	-Porcentaje de Satisfacción del Servicio al Cliente. -Número de iniciativas integradas.	Semestral	Semestral	Jefaturas y Líderes Departamentales	Reunión de Jefaturas	Semestral	Secretario General	Informe de Trabajo del Departamento	
E3-12	Índice de valor público	Anual	-	-	-	Anual	Jefaturas y Líderes Departamentales	Informe de Trabajo del Departamento	
E3-13	Porcentaje de expedientes atendidos a plazo	Mensual	Mensual	Jefaturas y Líderes Departamentales	Reunión de Jefaturas	Trimestral	Secretario General	Informe de Trabajo del Departamento	
E5-1	Número de expedientes que cumplen los compromisos ambientales en el momento del seguimiento ambiental.	Trimestral	Trimestral	Jefaturas y Líderes Departamentales	Reunión de Jefaturas	Trimestral	Secretario General	Informe de Trabajo del Departamento	
E5-3	Número de iniciativas implementadas	Semestral	Semestral	Jefaturas y Líderes Departamentales	Reunión de Jefaturas	Semestral	Secretario General	Informe de Trabajo del Departamento	
E5-4	Plan de Trabajo de Mejora continua aprobado por la Alta Dirección	Semestral	-	--		Semestral	Secretario General	Informe de Trabajo del Departamento	
E5-7	% de las medidas propuestas para PRN iguales o superiores a 5	Trimestral	Trimestral	Jefaturas con sus equipos de colaboradores	Reunión Departamental	Trimestral	Secretario General	Informe de Trabajo del Departamento	

²³ Aún se encuentra en proceso de preparación por las entidades competentes.

Código de la Estrategia ²²	Indicador	Monitoreo				Seguimiento/Evaluación			
		Unidad	Frecuencia de Medición Mínima	Frecuencia de Revisión Mínima	Revisar con	Medio de Reporte	Frecuencia de Revisión Mínima	Analizar con/en	Medio de Reporte
E5-10	% de los POT ingresados en SETENA con revisión finalizada	Mensual	Mensual	Equipo de DEAE	Reunión Departamental	Trimestral	Secretario General	Informe de Trabajo del Departamento	
E5-11	% de los AOP's ingresados en SETENA con revisión finalizada	Mensual	Mensual	Equipo de DEA	Reunión Departamental	Trimestral	Secretario General	Informe de Trabajo del Departamento	
E6-1	Porcentaje de Satisfacción del Servicio al Cliente por plataforma	Semestral	Semestral	Jefaturas y Líderes Departamentales	Reunión de Jefaturas	Semestral	Secretario General	Informe de Trabajo del Departamento	
E6-2	Porcentaje de usuarios con equipos que permitan operar adecuadamente.	Semestral	Semestral	Jefaturas y Líderes Departamentales	Reunión de Jefaturas	Semestral	Secretario General	Informe de Trabajo del Departamento	
E6-3	% Tiempo fuera de servicios de los sistemas sobre tiempo funcional	Diario	Mensual	Jefaturas y Líderes Departamentales	Reunión de Jefaturas	Trimestral	Secretario General	Informe de Trabajo del Departamento	
E6-4	% Tiempo fuera de servicios de los sistemas sobre tiempo funcional	Diario	Mensual	Jefaturas y Líderes Departamentales	Reunión de Jefaturas	Trimestral	Secretario General	Informe de Trabajo del Departamento	
E6-6	% de lineamientos aplicables a SETENA	Semestral	-	-	-	Semestral	Secretario General	Informe de Trabajo del Departamento	
E2-5	Porcentaje de requisitos de básicos	Semestral	Semestral	Comité especializado	Reunión con el Comité	Semestral	Jefaturas y Líderes Departamentales	Informe de Trabajo del Departamento	

13.4.2 Marco de Evaluación del PEI

En diferencia a otros PEI, sean privados o públicos, SETENA no irá evaluar el éxito o fracaso de su PEI apenas al final del período de implementación. Ya que para SETENA, solo el éxito le interesa.

Pensando así, SETENA irá evaluar el PEI en diferentes periodos, según el tipo, alcance y complejidad de cada objetivo estratégico. En el Cuadro 9, se presentan las frecuencias de seguimiento y evaluación de los objetivos. Además, el Departamento de Planificación Institucional de esta Secretaria irá consolidar los indicadores en un solo Panel de Control, que será actualizado trimestralmente y así, determinar el grado de cumplimiento general del PEI 2023-2027 de SETENA.

Este sistema de evaluación continua, dará a la Organización la posibilidad de aplicar ajustes y mejoras preventivas para las acciones que afecten a los indicadores que estén alejados de los niveles deseados según las metas definidas.

Por otro lado, el Departamento de Planificación Institucional de SETENA anualmente publicará un reporte con los datos e indicadores consolidados, con fines de la transparencia de la implementación del PEI hacia otras entidades y a la ciudadanía.

Plan Estratégico
revisado por el Comité PEI de SETENA y
aprobado por:

Ulises Álvarez Acosta
Secretario General
SETENA.

14 Anexos

14.1 Análisis de Productos y Servicios

Cuadro 10: Lista de Productos y Servicios vinculados a los procesos de SETENA, 2022.

Proceso	Producto o Servicio Global	Tipo	Cliente	Observaciones	Categoría
Administración Financiera	Asegurar contratación de servicios y productos que cumplan los requerimientos internos de la institución	servicio	interno	Proveeduría, servicios, recursos, entre otros	Operativos o Soporte
Administración Financiera	Uso adecuado de los recursos financieros públicos asignados a SETENA	servicio	interno	presupuesto, pagos de servicios y productos, liberación de cuotas, entre otros	Operativos o Soporte
Administración Financiera	Informe de ejecución presupuestaria	Producto	interno	-	Operativos o Soporte
Administración Financiera	Informe de ingresos	Producto	interno	-	Operativos o Soporte
Archivo Central	Custodia Documental	servicio	externo	-	Operativos o Soporte
Archivo Central	Préstamo de Expedientes a los clientes internos y externos	servicio	externo	-	Operativos o Soporte
Atención a Denuncias	Resolución de la Denuncia Ambiental	Producto	externo	se subdivide según la etapa que encuentre el expediente: en etapa de evaluación o en etapa de operación.	Sustantivo
Atención a Denuncias	Traslado de la Denuncia Ambiental al ente competente	Servicio	externo	-	Sustantivo
Gestión Administrativa de los Expedientes	Expedientes Administrativos Actualizados	servicio	externo	hay muchos sub procedimientos internos a este proceso.	Operativos o Soporte
Gestión Administrativa de los Expedientes	Habilitar bitácoras digitales	servicio	externo	-	Operativos o Soporte
Gestión de Activos	SIBINET Actualizado	servicio	interno	inventario, entrada, patrimonio, asignación, destrucción, robo y hurto, entre.	Operativos o Soporte
Gestión de Activos	Custodia de Activos	servicio	interno	-	Operativos o Soporte
Gestión de Garantía Ambientales	atención a las solicitudes de renovación garantía	servicio	externo	-	Sustantivo
Gestión de Garantía Ambientales	atención de las solicitudes de devolución de garantías	servicio	externo	-	Sustantivo
Gestión de Garantía Ambientales	atención de endosos de certificados de garantías	servicio	externo	-	Sustantivo
Gestión de Garantía Ambientales	Informe de conciliación bancarias	producto	externo	-	Sustantivo
Gestión de Garantía Ambientales	Custodia de Garantías Ambientales	servicio	interno	-	Sustantivo
Gestión de la Calidad	Productos y servicios Estandarizados sujetos a la mejora continua	Servicio	interno	-	Estratégico
Gestión de la Calidad	Estandarización de Procedimientos	servicio	externo	En función de la seguridad jurídica.	Estratégico
Gestión de la Calidad	Asegurar el cumplimiento de los procesos estandarizados	servicio	interno	En función de la seguridad jurídica.	Estratégico
Gestión de Procesos Legales	Asesoría Legal	Servicio	interno	-	Operativos o Soporte
Gestión de Procesos Legales	Emisión de criterio Legal	Servicio	interno	-	Operativos o Soporte
Gestión de Procesos Legales	Respuesta a Trámites Judiciales	Servicio	externo	-	Operativos o Soporte
Gestión de Procesos Legales	Gestión de Cambio de Desarrollador	Servicio	externo	-	Operativos o Soporte
Gestión de Procesos Legales	Certificaciones de Documentos y Expedientes	Producto	externo	-	Operativos o Soporte

Proceso	Producto o Servicio Global	Tipo	Cliente	Observaciones	Categoría
Gestión de Procesos Legales	Informes Legales	Producto	externo	-	Operativos o Soporte
Gestión de Procesos Legales	Gestión de Recursos Administrativos	Producto	externo	-	Operativos o Soporte
Gestión de Suministros	Custodia de Suministros	servicio	interno	inventario, entradas y salidas	Operativos o Soporte
Gestión de Suministros	Atender las necesidades de suministros de la Institución	servicio	interno	-	Operativos o Soporte
Gestión del Registro de Consultores	Inscripción, renovación y actualización de registro de consultores	Servicio	externo	-	Sustantivo
Gestión del Registro de Consultores	Certificaciones de Registro de Consultores	Producto	externo	-	Sustantivo
Gestión Estratégica	Plan Estratégico Institucional	producto	interno	incluido plan, seguimiento y reporte. MAPP	Estratégico
Gestión Estratégica	Asegurar el cumplimiento del valor público	servicio	externo	MAPP, Índice de Valor Público, Índice de Transparencia	Estratégico
Gestión Estratégica	Plan Operativo Institucional	producto	interno	incluido plan, seguimiento y reporte, rendición de cuentas	Estratégico
Gestión Estratégica	Valorización y Gestión de Riesgo actualizado (SEVIRI)	servicio	interno	-	Estratégico
Gestión Tecnológica	Transparencia, Integridad, Seguridad y disponibilidad de la información	servicio	externo	-	Estratégico
Modificación y Unificación de Proyectos	Unificación de dos o más proyectos en un mismo expediente	servicio	externo	-	Sustantivo
Modificación y Unificación de Proyectos	Licencia Ambiental para modificación de 20% del proyecto	producto	externo	-	Sustantivo
Modificación y Unificación de Proyectos	Aprobación de modificaciones que afecta máximo el 20% del área del proyecto	servicio	externo	-	Sustantivo
Modificación y Unificación de Proyectos	Aprobación de modificación que afecta más del 20% del área del proyecto	servicio	externo	-	Sustantivo
Modificación y Unificación de Proyectos	Unificación de proyectos que colindantes	servicio	externo	-	Sustantivo
Revisión de Solicitudes de Licencias Ambientales para POT's	Licencia Ambiental para POT's	Producto	externo	-	Sustantivo
Revisión de Solicitudes de Licencias y Registros Ambientales para AOP's	Licencia Ambiental para AOP's	Producto	externo	-	Sustantivo
Revisión de Solicitudes de Licencias y Registros Ambientales para AOP's	Licencia Ambiental para EDA's	Producto	externo	-	Sustantivo
Revisión de Solicitudes de Licencias y Registros Ambientales para AOP's	Revisión de solicitudes y contenido técnico de las Evaluaciones Ambientales D1	producto	externo	Resolución Administrativa, Inspección de Campo, criterio interno y externo	Sustantivo
Revisión de Solicitudes de Licencias y Registros Ambientales para AOP's	Revisión de solicitudes y contenido técnico de las Evaluaciones Ambientales D3	producto	externo	Resolución Administrativa, Inspección de Campo, criterio interno y externo	Sustantivo
Revisión de Solicitudes de Licencias y Registros Ambientales para AOP's	Revisión de solicitudes y contenido técnico de los Estudios de Diagnóstico Ambiental	producto	externo	Resolución Administrativa, Inspección de Campo, criterio interno y externo	Sustantivo
Revisión de Solicitudes de Licencias y Registros Ambientales para AOP's	Revisión de solicitudes y contenido técnico de las Evaluaciones Ambientales D5	producto	externo	Resolución Administrativa, Inspección de Campo, criterio interno y externo	Sustantivo
Revisión de Solicitudes de Licencias y Registros Ambientales para AOP's	Registro Ambiental para D2	producto	externo	Registro Ambiental	Sustantivo
Revisión de Solicitudes de Licencias y Registros Ambientales para AOP's	Revisión de solicitudes y contenido técnico de las Evaluaciones Ambientales D6	producto	externo	Resolución Administrativa, Inspección de Campo, criterio interno y externo	Sustantivo

Proceso	Producto o Servicio Global	Tipo	Cliente	Observaciones	Categoría
Revisión de Solicitudes de Licencias y Registros Ambientales para AOP's	Revisión de solicitudes D5 Escala Social Familiar	producto	externo	Registro Ambiental	Sustantivo
Seguimiento y Auditoría Ambiental	Seguimiento Ambiental por medio de auditoría	Servicio	externo	verificación de los cumplimientos de los ICOS	Sustantivo
Seguimiento y Auditoría Ambiental	Seguimiento Ambiental por medio de Monitoreo	Servicio	externo	verificación de los cumplimientos de los ICOS	Sustantivo
Seguimiento y Auditoría Ambiental	Seguimiento Ambiental por medio de la regencia ambiental	Servicio	externo	verificación de los cumplimientos de los ICOS	Sustantivo
Servicio al Cliente	Aclarar dudas a los clientes sobre los procesos de SETENA	servicio	externo		Estratégico
Servicio al Cliente	Comunicación e información de los procesos a los clientes	servicio	externo	enfocados en información oportuna vía multicanales	Estratégico
Servicio al Cliente	Capacitación a los clientes sobre los procesos de SETENA	servicio	externo	-	Estratégico
Servicio al Cliente	Recomendar mejorar a los procesos según la voz del cliente	servicio	interno	-	Estratégico
Gestión de Recursos Humanos	Asegurar el desarrollo óptimo del capital humano de la institución	servicio	interno	-	Operativos o Soporte
Gestión de Recursos Humanos	Desarrollo continuo de las habilidades y competencias del capital humano según la necesidad de la organización	servicio	interno	-	Operativos o Soporte
Gestión de Recursos Humanos	Asegurar el personal idóneo según las necesidades de la organización	servicio	interno	según el perfil de puesto	Operativos o Soporte

14.2 Matriz FODA 2022 de SETENA

Cuadro 11: Estrategias para el PEI 2023 a 2027 según el Análisis FODA.

Matriz FODA		Análisis Externo									
		Amenazas						Oportunidades			
		Cambio constante de la legislación ambiental nacional	Emisión de nueva normativa para la gestión administrativa de los expedientes	Normativa Ineficiente	Perdida de personal capacitado	Pérdida de toda la información de los servicios tecnológicos	Incremento de las actividades productivas del país	Innovación tecnológica	Mejora de requisitos ambientales para el análisis de proyectos	Coordinación interinstitucional con otras organizaciones públicas ambientales	Coordinación interinstitucional con otras organizaciones privadas o sin fines de lucro
Análisis Interno	Debilidades	Desconocimiento de los procedimientos internos	<p>Estrategia de Supervivencia: ¿Cómo evito que las debilidades sean un elemento favorecedor de la amenaza?</p> <ul style="list-style-type: none"> -Implementar un Programa de Concientización, Divulgación y Capacitación continua a los Colaboradores. -Implementar un Programa de Inducción dirigida al procedimientos del colaborador. -Continuar con las actualizaciones y estandarización de requisitos. -Implementar una Unidad de Servicio al Cliente. -Divulgar los resultados operativos de SETENA. -Realizar encuestas de Satisfacción de servicios a los Clientes. -Preparar listas de requisitos para los clientes vinculados a los principales gestiones de ingresos y de "de previos". -Monitorear activamente la comisiones de la Asamblea Legislativa que afectan a SETENA. -Fortalecer el presupuesto y recursos humanos para la TI. -Implementar un Ambiente Laboral amigable y estable para los Colaboradores. -Mantener el Programa de Teletrabajo. -Fortalecimiento Continuo del Clima Laboral. -Implementar un plan de contingencia para la continuidad de los servicios tecnológicos. -Invertir en redundancia en la infraestructura de alta disponibilidad. -Mantener los Programas de Mejora Continua. -Implementar un Plan de Renovación de los Equipos Informáticos. -Cumplir los lineamientos de MICITT. 						<p>Estrategias de Reorientación: ¿Cómo reoriento la debilidad para aprovechar la oportunidad?</p> <ul style="list-style-type: none"> -Especializar los requisitos según los tipos de proyectos. -Implementar procesos que sean más eficaz la comunicación con las demás instituciones. -Realizar coordinación interinstitucional para la solicitud de requisitos. -Mantener Comunicación y Participación Ciudadana con las ONG's, la comunidad y grupo de interés. 		
		Gestión inadecuada de los expedientes híbridos									
		Asegurar la aplicabilidad de los procedimientos estandarizados									
		Aplicación correcta de los procedimientos									
		Los clientes interpretan inadecuadamente los requisitos									
		Comunicación al cliente poco efectiva									
		Desconocimiento de la Reputación de SETENA									

Matriz FODA		Análisis Externo								
		Amenazas						Oportunidades		
		Cambio constante de la legislación ambiental nacional	Emisión de nueva normativa para la gestión administrativa de los expedientes	Normativa Ineficiente	Perdida de personal capacitado	Pérdida de toda la información de los servicios tecnológicos	Incremento de las actividades productivas del país	Innovación tecnológica	Mejora de requisitos ambientales para el análisis de proyectos	Coordinación interinstitucional con otras organizaciones públicas ambientales
Fortalezas	Mejora continua de la calidad de los servicios	Estrategias Defensivas: ¿Cómo reoriento la fortaleza para contrarrestar las Amenazas?						Estrategias Ofensivas: ¿Cómo me permite la fortaleza aprovechar las oportunidades?		
	Capacidad de atención	<ul style="list-style-type: none"> -Implementar una Unidad de Servicio al Cliente. -Fortalecer el presupuesto y recursos humanos para la servicios tecnológicos. -Implementar un Ambiente Laboral amigable y estable para los Colaboradores. -Fortalecimiento Continuo del Clima Laboral. 						<ul style="list-style-type: none"> -Implementar las Normas técnicas para los servicios tecnológicos. 		
	Conocimiento técnico de los colaboradores de SETENA.	<ul style="list-style-type: none"> -Mantener los Programas de Mejora Continua. -Incentivar la participación activa de alta dirección en la implementación de los programas de mejora continua. -Implementar un Programa de Incentivo a la Innovación. -Potenciar soluciones amigables y accesible al usuario (Voz del Cliente). 						<ul style="list-style-type: none"> -Asegurar el cumplimiento de los indicadores de los planes, programas y proyectos sectoriales e interinstitucionales. 		
	Dedicación de los Colaboradores al atender a los usuarios	<ul style="list-style-type: none"> -Fomentar el pensamiento Disruptivo. 								
	Fácil acceso a los servicios de SETENA									
	Plataformas y servicios informáticos para atender al usuario									
	Visión de liderazgo de SETENA en temas ambientales									
Eficacia en innovación del servicio público										

14.3 Análisis de Riesgos

Cuadro 12: Clasificación de eventos posibles utilizados para analizar los riesgos a los Procesos de SETENA.

Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2
Riesgos Estratégicos		
Externos	Políticos	Toma de decisiones desde Gobierno Central
Externos	Políticos	Toma de decisiones desde MINAE
Externos	Regulatorios	Cumplimiento de normativa vigente
Externos	Regulatorios	Emisión de nueva normativa
Internos	Gestión	Comunicación desde el jerarca
Internos	Gestión	Toma de decisiones desde el jerarca
Internos	Planificación	Seguimiento a la acción institucional
Internos	Planificación	Formulación y seguimiento de proyectos
Riesgos Operativos		
Internos	Recurso Humano	Incapacidad de las y los colaboradores
Internos	Recurso Humano	Movimiento de personal
Internos	Procedimiento	Corrupción
Internos	Procedimiento	Levantamiento del procedimiento
Internos	Procedimiento	Ejecución del procedimiento
Internos	Materiales	Disponibilidad de materiales
Internos	Materiales	Suministro de materiales
Internos	Servicio al cliente	Atención al Cliente Interno
Internos	Servicio al cliente	Atención al Cliente Externo
Internos	Activos	Uso de los activos
Externos	Naturales	Eventos de causa natural
Riesgos de Información		
Externos	Comunicación	Directrices jerárquicas de MINAE o instituciones externas
Externos	Comunicación	Remisión de documentación por usuarios externos
Internos	Comunicación	Declaración de información por jerarca o jefatura
Internos	Almacenamiento	Resguardo de la información
Internos	Almacenamiento	Acceso a la información
Internos	Almacenamiento	Fuente de la información
Riesgo Financieros		
Externos	Recursos Financieros	Aprobación de recursos financieros
Internos	Presupuesto	Ejecución de presupuesto
Internos	Facturación	Gestión de facturas
Riesgos Tecnológicos		
Internos	Equipos	Uso de los equipos
Internos	Equipos	Resguardo de los equipos
Internos	Sistemas informáticos	Uso de Portales Informáticos
Internos	Servidores	Gestión de los servidores
Internos	Equipos	Mantenimiento de los equipos
Internos	Normativa MICITT	Gestión de la Información
Internos	Normativa MICITT	Centro de Datos
Externos	Normativa MICITT	Gestión de las Comunicaciones
Internos	Normativa MICITT	Gestión de la Continuidad
Externos	Normativa MICITT	Gestión de Proveedores

Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2
Internos	Normativa MICITT	Cumplimiento
Internos	Normativa MICITT	Seguridad de la Información

Fuente: Propia, 2022.

Cuadro 13: Escala de Probabilidades utilizada para analizar los eventos de riesgos a los procesos de SETENA.

Puntuaje	Descripción	Definición
10	Defecto Seguro	1 defecto por día
9	Defecto casi seguro	1 defecto a cada tres días
8	Defecto más probable de darse que de no darse.	1 defecto semanal
7	Defecto con igual probabilidad de darse que de no darse.	1 defecto quincenal
6	Defecto muy frecuente.	1 defecto mensual
5	Defecto frecuente.	1 defecto a cada 2 meses
4	Defecto Ocasional.	1 defecto a cada 3 meses
3	Defecto poco probable.	1 defecto a cada 6 meses
2	Defecto potencial muy remoto.	1 defecto por año
1	Casi no hay oportunidad de que el efecto ocurra.	1 defecto a cada dos años

Fuente: (Ribeiro, 2022)

Cuadro 14: Escala de Impactos utilizada para analizar los eventos de riesgos a los procesos de SETENA.

Puntuaje	Descripción	Definición
10	Peligrosamente Alto	Falla completa, el cliente pierde el servicio, puede ocurrir una violación en el cumplimiento de regulaciones
9	Extremadamente Alto	Falla de proceso que causa pérdida del servicio al cliente.
8	Muy Alto	Falla del proceso que ocasiona una afectación importante al cliente.
7	Alto	Retrabajo extenso - Pérdida parcial del servicio.
6	Moderado	Retrabajo significativo - Aumento del costo, el cliente siente atraso en la entrega del servicio.
5	Bajo	Retrabajo significativo -Aumento del costo, retraso potencial del servicio al cliente.
4	Muy Bajo	Retrabajo significativo - Aumento de costo.
3	Menor	Efecto leve con algún retrabajo.
2	Menos que Menor	Efecto leve notable
1	Ninguno	No tiene efecto

Fuente: (Ribeiro, 2022)

Cuadro 15: Escala de Detección utilizada para analizar los eventos de riesgos a los procesos de SETENA.

Puntuaje	Descripción	Definición
1	Incertidumbre Absoluta	No hay controles para detectar una falla del proceso antes de impacte al cliente.
2	Muy Remoto	Posibilidad muy remota de que los controles del proceso detecten la falla.
3	Remoto	Posibilidad remota de que los controles del proceso detecten la falla.
4	Muy Bajo	Posibilidad muy baja de que los controles del proceso detecten la falla.
5	Bajo	Poca posibilidad de que los controles del proceso detecten la falla.
6	Moderado	Posibilidad moderada de que los controles del proceso detecten la falla.
7	Moderadamente Alto	Posibilidad moderadamente alta de que los controles del proceso detecten la falla.
8	Alto	Alta posibilidad de que los controles del proceso detecten la falla.
9	Muy Alto	Posibilidad muy alta de que los controles del proceso detecten la falla.
10	Casi Seguro	Controles robustos en sitio para asegurar que las fallas del proceso serán detectadas.

Fuente: (Ribeiro, 2022).

14.4 Identificación de Resultados

Cuadro 16: Análisis de Resultados esperados por los procesos de SETENA.

Código ²⁴	Proceso	Producto o Servicio Global	Actividad (Subproductos)	Efecto (Resultados) ²⁵	Impacto (Metas a Largo Plazo) ²⁶	Código Plan Estratégico ²⁷
AF-P1	Administración Financiera	Asegurar contratación de servicios y productos que cumplan los requerimientos internos de la institución	Definir la lista de necesidades y requerimientos para la operatividad de SETENA. Realizar el estudio de mercado y especificaciones. Aplicar los trámites de contratación administrativa.	Asegurar el funcionamiento adecuado de la Institución	Garantizar el uso adecuado y transparente de los recursos públicos.	Es operativo y no estratégico ²⁸ .
AF-P2	Administración Financiera	Uso adecuado de los recursos financieros públicos asignados a SETENA	Realizar capacitación a los colaboradores sobre la normativa vigente para el uso de los recursos financieros. Realizar controles de gastos. Realizar control de inventarios. Realizar el control de suministros.	Asegurar el funcionamiento adecuado de la Institución. Asegurar el cumplimiento sobre la normativa vigente sobre el uso de recursos financieros.	Garantizar el uso adecuado y transparente de los recursos públicos.	Es operativo y no estratégico.
AF-P3	Administración Financiera	Informe de ejecución presupuestaria	Gestionar los trámites de pagos. Gestionar los auxiliares de gastos. Aplicar modificaciones presupuestarias. Gestionar contrataciones administrativas.	Asegurar la ejecución de los recursos financieros aprobados por el presupuesto ordinario y extraordinario.	Garantizar el uso adecuado y transparente de los recursos públicos.	Es operativo y no estratégico.
AF-P4	Administración Financiera	Informe de ingresos	Gestionar la facturación electrónica por pagos de formularios. Gestionar los auxiliares de ingresos. Verificar estados de cuentas.	Cumplir con los parámetros para generar el informe de ingresos mensual. Cumplir con la declaración de impuestos.	Garantizar el uso adecuado y transparente de los recursos públicos.	Es operativo y no estratégico.
AC-P1	Archivo Central	Custodia Documental	Realizar levantamiento de inventario. Realizar control de inventario. Aplicar clasificación por tipo documental.	Cumplir con la normativa de Archivo Central.	-	Es operativo y no estratégico.
AC-P2	Archivo Central	Préstamo de Expedientes a los clientes internos y externos	Gestionar las solicitudes de expedientes. Coordinar el ingreso y devolución de expedientes. Gestionar la devolución de los expedientes.	Atender las solicitudes de expedientes en tiempo y forma oportuna a los clientes.	Aumentar la satisfacción del cliente.	E3-11
AD-P1	Atención a Denuncias	Resolución de la Denuncia Ambiental	Analizar Caso. Analizar Expediente. Inspección de Campo. Solicitud de Descargo. Análisis Geoespacial. Solicitud de Criterio Interno o Externo. Emisión de criterio Técnico (Informe Técnico). Emisión de Resolución	Cumplir la atención de las denuncias ambientales interpuesta por la ciudadanía dentro del plazo legal.	Reducir los posibles casos de incumplimiento de los compromisos ambientales asumidos ante SETENA.	Es operativo y no estratégico.

²⁴ Código utilizado para relacionar los indicadores con otras herramientas, por ejemplo, con el Cuadro de Insumos y el Plan Anual Operativo.

²⁵ Los datos medibles serán expresados o en el Plan de Acción Estratégica o en el Plan Anual Operativo.

²⁶ Los datos medibles serán expresados o en el Plan de Acción Estratégica o en el Plan Anual Operativo.

²⁷ Cuando indicado con "Ex-xx", es el Código utilizado para relacionar el Cuadro de Resultados con el Plan de Acción Estratégica.

²⁸ Indica que los indicadores de efecto e impacto serán implementado, medidos y seguidos en el Plan Anual Operativo.

Código ²⁴	Proceso	Producto o Servicio Global	Actividad (Subproductos)	Efecto (Resultados) ²⁵	Impacto (Metas a Largo Plazo) ²⁶	Código Plan Estratégico ²⁷
AD-P2	Atención a Denuncias	Traslado de la Denuncia Ambiental al ente competente	Analizar Caso. Emitir Oficio.	Cumplir la atención de las denuncias ambientales interpuesta por la ciudadanía dentro del plazo legal.	Asegurar la protección del medio ambiente.	Es operativo y no estratégico.
AE-P1	Gestión Administrativa de los Expedientes	Expedientes Administrativos Actualizados	Analizar Caso. Analizar Expediente. Emisión de Oficio	Atender la gestión administrativa solicitada por el cliente.	Asegurar la actualización de la información contenida en los expedientes.	Es operativo y no estratégico.
AE-P2	Gestión Administrativa de los Expedientes	Habilitar bitácoras digitales	Analizar Caso. Habilitar Bitácora Digital.	Asegurar el cumplimiento de los compromisos ambientales.	Garantizar a la ciudadanía el acceso al seguimiento ambiental del proyecto generado por el Consultor Ambiental (visualizar la información).	Es operativo y no estratégico.
AC-P1	Gestión de Activos	SIBINET Actualizado	Realizar Control de Inventario. Aplicar el Procedimiento de Traslado y Asignación de Bien.	Asegurar la actualización del SIBINET.	Garantizar el uso adecuado y transparente de los recursos públicos.	Es operativo y no estratégico.
AC-P2	Gestión de Activos	Custodia de Activos	Almacenar de forma adecuada y segura los activos en Desuso.	Reducir los riesgos por pérdidas, daño o robo de los activos en desuso.	Garantizar el uso adecuado y transparente de los recursos públicos.	Es operativo y no estratégico.
GA-P1	Gestión de Garantía Ambientales	atención a las solicitudes de renovación garantía	Revisar admisibilidad de los requisitos. Verificar las bases de datos de garantías. Elaborar el oficio de autorización de renovación de garantía.	Aumentar las garantías ambientales vigentes.	Asegurar los recursos financieros al Estados para cubrir impactos ambientales negativos que puedan ser generados por las actividades que cuenten VLA.	Es operativo y no estratégico.
GA-P2	Gestión de Garantía Ambientales	atención de las solicitudes de devolución de garantías	Revisar admisibilidad de los requisitos. Verificar las bases de datos de garantías. Elaborar el oficio de autorización de devolución de garantía.	Mantener vigentes las garantías ambientales vinculadas a expedientes activos	Aumentar la satisfacción del cliente.	E3-11
GA-P3	Gestión de Garantía Ambientales	atención de endosos de certificados de garantías	Revisar admisibilidad de los requisitos. Verificar las bases de datos de garantías. Firmar título de valor.	Mantener vigentes las garantías ambientales vinculadas a expedientes activos Cumplir con la atención de la solicitud del usuario las garantías ambientales vigentes.	Asegurar los recursos financieros al Estados para cubrir impactos ambientales negativos que puedan ser generados por las actividades que cuenten VLA.	Es operativo y no estratégico.
GA-P4	Gestión de Garantía Ambientales	Informe de conciliación bancarias	Gestionar los auxiliares de garantías. Verificar estados de cuentas.	Cumplir con los parámetros para generar el informe de garantías mensual.	Garantizar el uso adecuado y transparente de los recursos públicos.	Es operativo y no estratégico.
GA-P5	Gestión de Garantía Ambientales	Custodia de Garantías Ambientales	Revisar admisibilidad de los requisitos. Verificar las bases de datos de garantías. Custodiar el título de valor.	Aumentar las garantías ambientales vigentes.	Asegurar los recursos financieros al Estados para cubrir impactos ambientales negativos que puedan ser generados por las actividades que cuenten VLA.	Es operativo y no estratégico.
GA-P5	Gestión de Garantía Ambientales	Verificación de garantías vencidas	Verificar la lista de garantías vigentes y no vigentes de la Unidad de Garantías Ambientales	Mantener vigentes las garantías ambientales vinculadas a expedientes activos	Asegurar los recursos financieros al Estados para cubrir impactos ambientales negativos que puedan ser generados por las actividades que cuenten VLA.	Es operativo y no estratégico.
GC-P1	Gestión de la Calidad	Productos y servicios Estandarizados sujetos a la mejora continua	Aplicar protocolo BPM.	Aumentar la cantidad de procedimientos relevantes estandarizados.	Aumentar la satisfacción del cliente.	E3-11
GC-P2	Gestión de la Calidad	Estandarización de Procedimientos	Aplicar protocolo BPM.	Aumentar la cantidad de procedimientos relevantes estandarizados.	Aumentar la satisfacción del cliente.	E3-11

Código ²⁴	Proceso	Producto o Servicio Global	Actividad (Subproductos)	Efecto (Resultados) ²⁵	Impacto (Metas a Largo Plazo) ²⁶	Código Plan Estratégico ²⁷
GC-P3	Gestión de la Calidad	Asegurar el cumplimiento de los procesos estandarizados	Aplicar el protocolo de Auditoría de Calidad	Reducir las inconformidades en la aplicación de procedimientos estandarizados. Aumentar el índice de mejora continua.	Aumentar la satisfacción del cliente.	E3-11
PL-P1	Gestión de Procesos Legales	Asesoría Legal	Análisis del caso, Jurisprudencia y de la legislación. Emitir criterio Legal.	Disminuir la incertidumbre legal sobre los criterios solicitados	Aumentar la seguridad jurídica de los actos administrativos emitidos por SETENA.	Es operativo y no estratégico.
PL-P2	Gestión de Procesos Legales	Emisión de criterio Legal	Análisis del caso, Jurisprudencia y de la legislación. Emitir criterio Legal.	Disminuir la incertidumbre legal sobre los criterios solicitados	Aumentar la seguridad jurídica de los actos administrativos emitidos por SETENA.	Es operativo y no estratégico.
PL-P3	Gestión de Procesos Legales	Respuesta a Trámites Judiciales	Realizar un Informe para la Autoridad Judicial	Cumplir con los requerimientos judiciales en los plazos establecidos	Defender los intereses del Estado.	Es operativo y no estratégico.
PL-P4	Gestión de Procesos Legales	Gestión de Cambio de Desarrollador	Analizar el expediente. Verificar los requisitos presentados por el Cliente. Emitir la resolución	Asegurar la actualización del Expediente Administrativo con los datos del responsable del proyecto.	Asegurar la identificación del responsable por el cumplimiento de los compromisos ambientales.	Es operativo y no estratégico.
PL-P5	Gestión de Procesos Legales	Certificaciones de Documentos y Expedientes	Solicitar el expediente. Sacar copias. Confrontar las copias y foliatura. Certificar el expediente	Emitir Expediente certificado al cliente.	Asegurar el acceso transparente a los expedientes para la ciudadanía.	Es operativo y no estratégico.
PL-P6	Gestión de Procesos Legales	Informes Legales	Realizar un Informe para la Autoridad Judicial	Cumplir con los requerimientos judiciales en los plazos establecidos	Defender los intereses del Estado.	Es operativo y no estratégico.
PL-P7	Gestión de Procesos Legales	Gestión de Recursos Administrativos	Analizar el expediente. Analizar el caso. Verificar la normativa y la jurisprudencia. Generar un borrador de resolución. Comisión Plenaria analiza emite resolución final.	Atender la gestión administrativa solicitada por el cliente.	Asegurar el cumplimiento del debido proceso legal de los expedientes administrativo	Es operativo y no estratégico.
GS-P1	Gestión de Suministros	Custodia de Suministros	Almacenar de forma adecuada y segura de los suministros	Reducir los riesgos por pérdidas, daño o robo de los suministros	Garantizar el uso adecuado y transparente de los recursos públicos.	Es operativo y no estratégico.
GS-P2	Gestión de Suministros	Atender las necesidades de suministros de la Institución	Definir la lista de necesidades y requerimientos para la operatividad de SETENA. Realizar el estudio de mercado y especificaciones. Aplicar los trámites de contratación administrativa.	Asegurar el funcionamiento adecuado de la Institución	Garantizar el uso adecuado y transparente de los recursos públicos.	Es operativo y no estratégico.
RC-P1	Gestión del Registro de Consultores	Inscripción, renovación y actualización de registro de consultores	Verificar los requisitos presentados por el Cliente. Emitir la resolución". Analizar el expediente (si aplica) Emitir borrador de resolución. SG aprueba resolución.	Mantener actualizada el Registro de Consultores Ambientales.	Asegurar una base de personas consultoras habilitadas para la presentación de estudios técnicos y seguimiento ambiental de los expedientes.	Es operativo y no estratégico.
RC-P2	Gestión del Registro de Consultores	Certificaciones de Registro de Consultores	Solicitar el expediente. Sacar copias. Confrontar las copias y foliatura. Certificar el expediente	Emitir Expediente certificado al cliente.	Asegurar el acceso transparente a los expedientes para la ciudadanía.	Es operativo y no estratégico.

Código ²⁴	Proceso	Producto o Servicio Global	Actividad (Subproductos)	Efecto (Resultados) ²⁵	Impacto (Metas a Largo Plazo) ²⁶	Código Plan Estratégico ²⁷
GE-P1	Gestión Estratégica	Plan Estratégico Institucional	Aplicar la Guía de Implementación del PEI del MIDEPLAN	Aumentar el accionar institucional en función del cumplimiento de la visión y valor público.	Garantizar el cumplimiento del valor público.	E3-12
GE-P2	Gestión Estratégica	Asegurar el cumplimiento del valor público	Aplicar la Guía de Implementación del PEI del MIDEPLAN	Aumentar el accionar institucional en función del cumplimiento de la visión y valor público.	Garantizar el cumplimiento del valor público.	E3-12
GE-P3	Gestión Estratégica	Plan Operativo Institucional	Aplicar los lineamientos de Hacienda y de MIDEPLAN para la implementación y seguimiento de POI.	Aumentar el accionar institucional en función del cumplimiento de la visión y valor público.	Garantizar el cumplimiento del valor público.	E3-12
GE-P4	Gestión Estratégica	Valorización y Gestión de Riesgo actualizado (SEVIRI)	Aplicar la norma de seguimiento de control de interno de la Contraloría General de la República.	Reducir la posibilidad de materialización de los riesgos institucionales que afectan el cumplimiento de los objetivos del PEI y del POI.	Garantizar el cumplimiento del valor público.	E3-12
GE-P5	Gestión Tecnológica	Transparencia, Integridad, Seguridad y disponibilidad de la información	Aplicar las normas técnicas de TI.	Asegurar la seguridad, la disponibilidad e integridad de la información. Mitigar la probabilidad de ocurrencia de los eventos o impactos de riesgos para la ciberseguridad.	Aumentar la satisfacción del cliente.	E3-11
MUP-P2	Modificación y Unificación de Proyectos	Unificación de dos o más proyectos en un mismo expediente	Analizar caso. Analizar Expedientes. Emitir Informe Técnico. Emitir Resolución.	Atender la gestión administrativa solicitada por el cliente.	Asegurar la actualización de la información contenida en los expedientes.	Es operativo y no estratégico.
MUP-P3	Modificación y Unificación de Proyectos	Licencia Ambiental para modificación de 20% del proyecto	Analizar caso. Analizar Expedientes. Emitir Oficio.	Atender la gestión administrativa solicitada por el cliente.	Actualizar el diseño del proyecto.	Es operativo y no estratégico.
MUP-P5	Modificación y Unificación de Proyectos	Aprobación de modificación que afecta más del 20% del área del proyecto	Analizar caso. Analizar Expedientes. Emitir Informe Técnico. Emitir Resolución.	Atender la gestión administrativa solicitada por el cliente.	Actualizar el diseño del proyecto.	Es operativo y no estratégico.
POT-P1	Revisión de Solicitudes de Licencias Ambientales para POT's	Licencia Ambiental para POT's	Revisión de Criterios de Admisibilidad. Revisión Técnica Individual. Revisión Técnica Grupal. Emisión del criterio Técnico. Emisión de la Resolución.	Asegurar que la propuesta del POT incorporen adecuadamente la variable ambiental.	Asegurar que el POT tenga la variable ambiental incorporada.	E5-10
POT-P2	Revisión de Solicitudes de Licencias Ambientales para POT's	Ajuste de la Viabilidad Ambiental para POT's	Revisión de Criterios de Admisibilidad. Revisión Técnica Individual. Revisión Técnica Grupal. Emisión del criterio Técnico. Emisión de la Resolución.	Asegurar que la propuesta del POT incorporen adecuadamente la variable ambiental.	Asegurar que el POT tenga la variable ambiental incorporada.	E5-10
LRA-P2	Revisión de Solicitudes de Licencias y Registros Ambientales para AOP's	Licencia Ambiental para EDA's	Verificación de Requisitos. Emisión de Oficio de Verificación	Registrar medidas de adecuación a las actividades que operan sin viabilidad ambiental	Asegurar la sostenibilidad ambiental de las actividades económicas que sean evaluadas por SETENA	E5-11
LRA-P3	Revisión de Solicitudes de Licencias y Registros	Revisión de solicitudes y contenido técnico de las Evaluaciones Ambientales D1	Emisión de Términos de Referencia. Revisión de Criterio de Admisibilidad. Revisión Geoespacial. Revisión técnico del formulario.	Asegurar que la propuesta del proyecto sea sostenible ambientalmente con su entorno.	Asegurar la sostenibilidad ambiental de las actividades económicas que sean evaluadas por SETENA	E5-11

Código ²⁴	Proceso	Producto o Servicio Global	Actividad (Subproductos)	Efecto (Resultados) ²⁵	Impacto (Metas a Largo Plazo) ²⁶	Código Plan Estratégico ²⁷
	Ambientales para AOP's		Revisión de protocolo técnico. Solicitud de criterio técnicos interno y externos. Solicitud de inspección de campo. Emisión de criterio Técnico. Emisión de la Resolución.			
LRA-P4	Revisión de Solicitudes de Licencias y Registros Ambientales para AOP's	Revisión de solicitudes y contenido técnico de las Evaluaciones Ambientales D3	Emisión de Términos de Referencia. Revisión de criterio de Admisibilidad. Revisión Geoespacial. Revisión técnico del formulario. Revisión de protocolo técnico. Solicitud de criterio técnicos interno y externos. Solicitud de inspección de campo. Emisión de criterio Técnico. Emisión de la Resolución.	Asegurar que la propuesta del proyecto sea sostenible ambientalmente con su entorno.	Asegurar la sostenibilidad ambiental de las actividades económicas que sean evaluadas por SETENA	E5-11
LRA-P6	Revisión de Solicitudes de Licencias y Registros Ambientales para AOP's	Revisión de solicitudes y contenido técnico de las Evaluaciones Ambientales D5	Emisión de Términos de Referencia. Revisión de criterio de Admisibilidad. Revisión Geoespacial. Revisión técnico del formulario. Revisión de protocolo técnico. Solicitud de criterio técnicos interno y externos. Solicitud de inspección de campo. Emisión de criterio Técnico. Emisión de la Resolución.	Asegurar que la propuesta de proyectos de acuicultura marina sea sostenible ambientalmente con su entorno.	Asegurar la sostenibilidad ambiental de las actividades económicas que sean evaluadas por SETENA	E5-11
LRA-P7	Revisión de Solicitudes de Licencias y Registros Ambientales para AOP's	Registro Ambiental para D2	Revisión de criterio de Admisibilidad. Revisión Geoespacial. Revisión técnico del formulario. Emisión de Registro Ambiental.	Registrar las actividades de bajo impacto para posterior seguimiento ambiental.	Asegurar la sostenibilidad ambiental de las actividades económicas que sean evaluadas por SETENA	E5-11
LRA-P8	Revisión de Solicitudes de Licencias y Registros Ambientales para AOP's	Revisión de solicitudes y contenido técnico de las Evaluaciones Ambientales D6	Emisión de Términos de Referencia. Revisión de criterio de Admisibilidad. Revisión Geoespacial. Revisión técnico del formulario. Revisión de protocolo técnico. Solicitud de criterio técnicos interno y externos. Solicitud de inspección de campo. Emisión de criterio Técnico. Emisión de la Resolución.	Asegurar que la propuesta de los proyectos de torres de telecomunicación sea sostenible ambientalmente con su entorno.	Asegurar la sostenibilidad ambiental de las actividades económicas que sean evaluadas por SETENA	E5-11
LRA-P9	Revisión de Solicitudes de Licencias y Registros Ambientales para AOP's	Revisión de solicitudes D5 Escala Social Familiar	Revisión de criterio de Admisibilidad. Revisión Geoespacial. Revisión técnico del formulario. Emisión de Registro Ambiental.	Registrar las actividades de escala social familiar para posterior seguimiento ambiental.	Asegurar la sostenibilidad ambiental de las actividades económicas que sean evaluadas por SETENA	E5-11
SAA-P1	Seguimiento y Auditoría Ambiental	Seguimiento Ambiental por medio de auditoría	Aplicar el Plan de Auditoría Anual	Reducir el grado de incumplimiento de los compromisos ambientales asumido por las actividades económicas que recibieron VLA por SETENA	Asegurar el equilibrio de la actividad y el medio ambiente.	E5-1

Código ²⁴	Proceso	Producto o Servicio Global	Actividad (Subproductos)	Efecto (Resultados) ²⁵	Impacto (Metas a Largo Plazo) ²⁶	Código Plan Estratégico ²⁷
SAA-P2	Seguimiento y Auditoría Ambiental	Seguimiento Ambiental por medio de Monitoreo	Aplicar el Plan de Monitoreo Anual	Reducir el grado de incumplimiento de los compromisos ambientales asumido por las actividades económicas que recibieron VLA por SETENA	Asegurar el equilibrio de la actividad y el medio ambiente.	E5-1
SAA-P3	Seguimiento y Auditoría Ambiental	Seguimiento Ambiental por medio de la regencia ambiental	Presentación del Informe de Regencia Ambiental. Mantener actualizada la bitácora ambiental.	Reducir el grado de incumplimiento de los compromisos ambientales asumido por las actividades económicas que recibieron VLA por SETENA	Asegurar el equilibrio de la actividad y el medio ambiente.	E5-1
SC-P1	Servicio al Cliente	Aclarar dudas a los clientes sobre los procesos de SETENA	(Asegurar el funcionamiento de la plataforma Helpdesk) Recibir las dudas y comentarios. Atender las dudas y comentarios (estandarizando las respuestas). Mantener los canales de comunicación operativo.	Aumentar la satisfacción del cliente. Aumentar el entendimiento de los trámites de SETENA.	Aumentar la satisfacción del cliente. Aumentar la eficacia de las gestiones con éxito ante SETENA.	E3-11 y E3-13
SC-P2	Servicio al Cliente	Comunicación e información de los procesos a los clientes	Seleccionar los temas, formas y medios a comunicar (videos, brochures, página web, entre otros). Realizar la comunicación en tiempo oportuno.	Aumentar el entendimiento de los trámites de SETENA.	Aumentar la satisfacción del cliente. Aumentar la eficacia de las gestiones con éxito ante SETENA.	E3-11 y E3-13
SC-P3	Servicio al Cliente	Capacitación a los clientes sobre los procesos de SETENA	Identificar necesidades de formación de los clientes sobre los trámites de SETENA. Realizar las capacitaciones.	Aumentar el entendimiento de los trámites de SETENA.	Aumentar la satisfacción del cliente. Aumentar la eficacia de las gestiones con éxito ante SETENA.	E3-11 y E3-13
SC-P4	Servicio al Cliente	Recomendar mejorar a los procesos según la voz del cliente	Implementar Mapa de Empatía y otras herramientas al analizar mejoras a ser aplicadas a los procesos.	Aumentar la eficacia de los trámites de SETENA.	Aumentar la satisfacción del cliente. Aumentar la eficacia de las gestiones con éxito ante SETENA.	E3-11 y E3-13
RH-P1	Gestión de Recursos Humanos	Asegurar el desarrollo óptimo del capital humano de la institución	Ejecutar un Plan Anual de Capacitación. Fomentar la carrera administrativa. Ejecutar un Plan de Sucesión.	Disminuir la rotación de personal. Aumentar la capacidad técnica de los colaboradores.	Incrementar el Clima Laboral. Aumentar el rendimiento operacional. Aumentar el rendimiento Operacional.	Es operativo y no estratégico.
RH-P2	Gestión de Recursos Humanos	Desarrollo continuo de las habilidades y competencias del capital humano según la necesidad de la organización	Implementar del Plan de Capacitación Anual.	Aumentar las habilidades y competencias del personal	Aumentar la satisfacción del cliente. Aumenta la eficacia de las gestiones de SETENA. Aumentar la imagen positiva de SETENA.	Es operativo y no estratégico.
RH-P3	Gestión de Recursos Humanos	Asegurar el personal idóneo según las necesidades de la organización	Reclutar personal según las necesidades de la institución. Motivar al personal. Promover la carrera administrativa del personal.	Retener el personal idóneo para las necesidades institucionales. (Retener en sentido de Mantener).	Aumentar el rendimiento Operacional. Aumentar la satisfacción del cliente. Aumenta la eficacia de las gestiones de SETENA. Aumentar la imagen positiva de SETENA.	Es operativo y no estratégico.

14.5 Plan de Acción Interinstitucional

Cuadro 17: Objetivos de la Ley 10103 aplicables a SETENA, 2022.

Objetivo	Fuente	Indicador	Unidad	Línea Base	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025	Meta 2026	Meta 2027	Cod. OE ²⁹
Contar con información digitalizada y una plataforma digital que integre los trámites, procesos, permisos en materia ambiental con el fin de agilizar y mejorar la competitividad	Ley 10103	Número de seguimientos ambientales realizados	Seguimientos realizados	816	750	750	787	827	868	911	E3-10
Contar con información digitalizada y una plataforma digital que integre los trámites, procesos, permisos en materia ambiental con el fin de agilizar y mejorar la competitividad	Ley 10103	Porcentaje de días promedio para la atención de estudios técnicos en planes de ordenamiento territorial ingresados por las municipalidades proponentes	Días promedio	N/A	90%	90%	90%	90%	90%	90%	E3-10
Contar con información digitalizada y una plataforma digital que integre los trámites, procesos, permisos en materia ambiental con el fin de agilizar y mejorar la competitividad	Ley 10103	Porcentaje de expedientes digitales D1, tramitados en su totalidad dentro del plazo de ley según normativa vigente	Expedientes tramitados en tiempo	63.20%	68%	72%	76%	80%	80%	80%	E3-10

Fuente: Ley 10103.

SETENA ha analizado los objetivos indicados en el cuadro anterior y concluyó que los dos primeros Indicadores no son adecuados para medir correctamente el cumplimiento de dichos objetivos. Sin embargo, por ser objetivos vinculados a la ley 10103, SETENA no podría cambiar la forma de medición. No obstante, SETENA irá a proponer al MINAE nuevos indicadores de medición, para que este Ministerio a por su vez pueda gestionar los cambios ante el Ministerio de Hacienda.

²⁹ Código del Objetivo Estratégico, a lo cual se encuentra vinculado el objetivo interinstitucional.

Cuadro 18: Propuesta de indicadores para los objetivos de la Ley 10103 aplicables a SETENA, 2022

Objetivo	Fuente	Indicador	Unidad	Línea Base	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025	Meta 2026	Meta 2027	Cod. OE ³⁰
Contar con información digitalizada y una plataforma digital que integre los trámites, procesos, permisos en materia ambiental con el fin de agilizar y mejorar la competitividad	Ley 10103	% anual de Expedientes Digitalizados sobre el total de expedientes físicos	Cantidad de expedientes digitalizados	99%	-	99%	99%	99%	99%	99%	E3-10
Contar con información digitalizada y una plataforma digital que integre los trámites, procesos, permisos en materia ambiental con el fin de agilizar y mejorar la competitividad	Ley 10103	1 Plataforma Digital que integre los trámites, procesos, permisos en materia ambiental.	Cantidad de Plataforma Digital	1	1	1	1	1	1	1	E3-10
Contar con información digitalizada y una plataforma digital que integre los trámites, procesos, permisos en materia ambiental con el fin de agilizar y mejorar la competitividad	Ley 10103	Porcentaje de expedientes digitales D1, tramitados en su totalidad dentro del plazo de ley según normativa vigente	Expedientes tramitados en tiempo	63.20%	68%	72%	76%	80%	80%	80%	E3-10

Fuente: Propia, 2022.

³⁰ Código del Objetivo Estratégico, a lo cual se encuentra vinculado el objetivo interinstitucional.

14.6 Créditos³¹

Este documento es fruto del esfuerzo y dedicación de diversos profesionales que directamente o indirectamente participaron en generación, análisis de datos o capacitando a los demás compañeros. Lastimosamente no será posible indicar el nombre de todos, no obstante SETENA les agradece por sus respectivos apoyos. Abajo, se menciona a los profesionales que dedicaron más tiempo a la construcción del Plan Estratégico para los años de 2023 a 2027 de esta institución.

- Coordinación del Proyecto
 - Andrés Cortez Orozco, Coordinador de la Planificación Institucional
 - Deyvid da Silva Ribeiro, Analista Planificación Institucional
- Comisión del Plan Estratégico de SETENA para el año 2023 a 2027³²
 - Andrés Cortez Orozco, Coordinador de la Planificación Institucional.
 - Cristina Muños Berdugo, Coordinadora de Recursos Humanos.
 - Deyvid da Silva Ribeiro, Analista Planificación Institucional
 - Gerardo Calero Valverde, Analista Técnico.
 - Gretel Álvarez Granados, Jefatura del Departamento Administrativo
 - Juliette Betancur Vélez, Jefatura del Departamento de Evaluación Ambiental.
 - Karla María Alvarado Cajiao, Analista Técnico.
 - Karla Martos Ramírez, Jefatura del Departamento de Asesoría Legal.
 - Kenner Gerardo Quirós Brenes, Director Técnico.
 - Mariselle Guerrero Blanco, Asesora de la Secretaría General.
 - Nuria Chavarría Campos, Jefatura del Departamento de Evaluación Ambiental Estratégica.
 - Ulises Álvarez Acosta, Secretario General.
- Análisis de Estadística y Datos
 - Deyvid da Silva Ribeiro, Analista Planificación Institucional
- Diagramación
 - Deyvid da Silva Ribeiro, Analista Planificación Institucional.
- Diseños y Gráficos
 - Deyvid da Silva Ribeiro, Analista Planificación Institucional.
- Formación y Orientación
 - Deyvid da Silva Ribeiro, Analista Planificación Institucional.
- Texto
 - Deyvid da Silva Ribeiro, Analista Planificación Institucional.
- Revisor
 - Andrés Cortez Orozco, Coordinador de la Planificación Institucional.
 - Ulises Álvarez Acosta, Secretario General.
- Apoyo Técnico
 - Roberto Morales Sáenz y otros Analistas Sectoriales/Desarrollo del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.
- Portada
 - Deyvid da Silva Ribeiro, Analista Planificación Institucional
 - La portada fue diseñada usando recursos de Freepik.com

³¹ La lista de personas está ordenada alfabéticamente. Cuando no mencionado diferente, se debe sobreentendé que el colaborador(a) es funcionario directo de SETENA