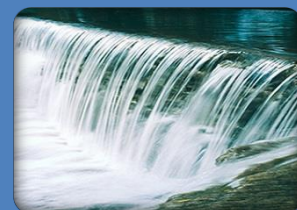


Plan Estratégico

INSTITUCIONAL
2015-2021



Presentación

El Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (Senara); es una institución del sector público costarricense con personalidad jurídica propia e independencia administrativa.

De acuerdo con su Ley Constitutiva (N° 6877), los objetivos y funciones del Senara se enmarcan claramente en dos grandes sectores de actividad: el sector Agropecuario y Rural y el sector Ambiente, Energía, Mares y Ordenamiento Territorial.

Son **objetivos** del Senara:

- *“Fomentar el desarrollo agropecuario en el país, mediante el establecimiento y funcionamiento de sistemas de riego, avenamiento y protección contra inundaciones.*
- *Contribuir a desarrollar preferentemente aquellos proyectos de desarrollo agropecuario que se sustenten en una justa distribución de la tierra.*
- *Procurar que en el territorio beneficiado por la creación de distritos de riego y avenamiento, se efectuó una modificación racional y democrática en la propiedad de la tierra”.*

Entre otras, la Ley 6877 le otorga al Senara las siguientes **funciones**:

- *“Desarrollar y administrar los distritos de riego, avenamiento y control de las inundaciones en los mismos.*
- *Investigar, proteger y fomentar los usos de los recursos hídricos del país, tanto superficiales como subterráneos.*
- *Realizar, coordinar, promover y mantener actualizadas las investigaciones hidrológicas, hidrogeológicas, agrológicas y otras que considere necesarias en las cuencas hidrográficas del país, así como las socioeconómicas y ambientales en las áreas y regiones en que sea factible establecer distritos de riego y avenamiento.*



- *Orientar, promover, coordinar y ejecutar programas nacionales de investigación y capacitación para el desarrollo de todas las actividades relacionadas con el riego, drenaje y control de inundaciones en coordinación con las dependencias afines de la enseñanza superior. En particular el Servicio coordinará con la Comisión Nacional de Emergencia y con los demás organismos correspondientes, la elaboración y ejecución de programas de prevención y control de inundaciones, manteniendo al día, además, los sistemas de información necesarios”.*

Dentro de la Ley 6877, se indica que el Senara deberá promover y dirigir entre otras las siguientes **actividades**:

- *“Aprovechamiento múltiple de los recursos hídricos en los distritos de riego”.*

Para el efectivo alcance de sus objetivos, la realización de sus funciones y la ejecución de sus actividades, el Senara ha consensuado el presente Plan Estratégico Institucional para el período del 2015 al 2021.

El Plan establece una priorización por líneas estratégicas de acuerdo con los principales requerimientos que le plantean el contexto mundial, nacional, regional y local y el rol del recurso hídrico como motor del desarrollo sostenible.

Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (SENARA)
Goicoechea, distrito Calle Blancos
Apartado postal: 5262-1000
Goicoechea, San José, Costa Rica, C.A.
Tel.: (506) 2257-9733
Fax: (506) 2256-0024



Contenido

Presentación.....	ii
1. Introducción.....	v
2. Mensaje de la Gerencia	6
3. Antecedentes.....	7
3.1. Grandes desafíos institucionales.....	8
4. Marco orientador del Senara 2015-2021.....	11
4.1 Visión.....	11
4.2 Misión.....	11
4.3 Valores	11
5. Pilares y líneas Estratégicas	12
6. Líneas Estratégicas según pilares institucionales	13
7. Objetivos Estratégicos e iniciativas.....	14
8. Sistema de alineamiento de la planificación estratégica con la planificación operativa e institucional	17
9. Instrumento para evaluar anualmente el alineamiento del PE con el POI.....	18



1. Introducción

El Plan Estratégico Institucional–PEI- del Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (Senara), tiene un horizonte temporal de seis años (periodo 2015 – 2021). Es un instrumento orientador para la implementación de las competencias y funciones institucionales, comprende su filosofía, objetivos, acciones e indicadores. Adicionalmente se enmarca dentro de las líneas de la Política para el Sector Agropecuario y el Desarrollo de los Territorios Rurales 2015-2018 y el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018; así como en aquellos instrumentos y compromisos internacionales de más largo plazo que ha ratificado el país, como los Objetivos del Milenio y la Convención de Cambio Climático de las Naciones Unidas entre otros.

El PEI está encaminado al alcance de una visión de futuro institucional y al cumplimiento de las funciones que se establecen en la ley de su creación en un marco con enfoque de gestión integrada del recurso hídrico; con ello se contribuye a una imagen país y al reconocimiento del agua como fuente de vida; tal y como señala el “slogan” del Decenio Internacional para la Acción.



En el contexto actual costarricense, uno de los principales retos es lograr un uso más eficiente y sostenible del agua de tal manera que se contribuya con la producción y a la vez se fortalezca la conservación y protección del recurso hídrico.

Para alcanzar de manera exitosa este desafío, el Senara requiere fortalecerse a sí misma, promover la participación de diferentes actores públicos y privados, generar alianzas con ellos y posicionar una comprensión transectorial del tema hídrico.



La estrategia de intervención del presente PEI tiene por objetivo promover el desarrollo sostenible, asimismo contribuir al incremento de la producción y productividad agrícola, lo cual permitirá mejorar la rentabilidad del agro y mejorar la calidad de vida de los y las agricultores (as) costarricense en un marco de protección y uso racional del agua.



2. Mensaje de la Gerencia

Durante muchos años, tanto en Costa Rica como en el mundo entero, el agua se consideró como un elemento natural inagotable, renovable y abundante. Bajo ese paradigma se formó a las generaciones anteriores en las escuelas y colegios. Hoy en día en cambio, nuestros hijos e hijas, nuestros nietos y nietas, aprenden en su formación primaria y secundaria que el agua es un recurso que se agota, que no es renovable y que escasea.; pero lo más relevante que se aprende en la actualidad es que al tener estas condiciones, el agua debe gestionarse.

El siglo XXI le ha planteado a la humanidad retos extraordinarios en el sentido de entender el planeta como nuestra “aldea común” o nuestra “casa común”, y por ende la importancia de coordinar y cooperar entre los diferentes actores para la gestión de los recursos de uso común; porque ahora ya se entiende que cualquier acción humana contra el ambiente, no solo afecta al entorno inmediato sino al mundo entero.

En materia hídrica, la gestión del agua en términos de su disponibilidad, calidad y acceso, se ha convertido en un tema prioritario y altamente sensible para los diversos usuarios y para la población en general y motivo de inclusión en las agendas mundiales y nacionales; lo cual debe traducirse en acciones concretas de todas las instituciones con competencias en la gestión integrada del recurso hídrico.

Ante este panorama de cambios y desafíos como la escasez del agua, el cambio climático, la seguridad alimentaria, el incremento de desastres causados por escasez o exceso de agua, entre otros, el Senara como institución cuyas competencias en cuanto al uso, manejo y protección del recurso hídrico tanto superficial como subterráneo a nivel nacional requiere dar un rumbo estratégico a su accionar.

Con este preámbulo, el Senara presenta a la comunidad nacional e internacional el Plan Estratégico Institucional 2015-2021, provisto de un conjunto de orientaciones e iniciativas que buscan que la oferta institucional responda a los más nobles y profundos deseos e intereses de la sociedad costarricense.

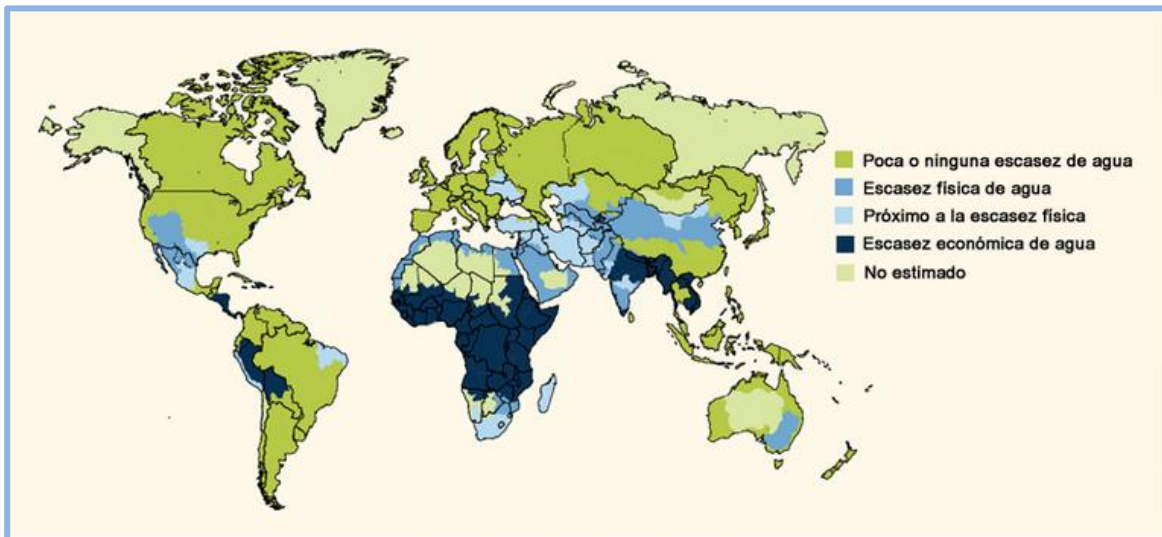


3. Antecedentes

En el mes de agosto del 2014, la Junta Directiva del Senara aprobó el marco estratégico institucional 2015-2021; con lo cual se crearon las condiciones formales para iniciar con la fase de diseño de las estrategias que permitirán alcanzar los fines institucionales y con ello conformar el Plan Estratégico Institucional.

El contexto para el Senara se presenta bajo un escenario de gestión del agua exigente desde la óptica de una denominada crisis institucional del agua en el mundo; que se expresa en los niveles de estrés hídrico que presentan muchos países incluidos Costa Rica y la región Centroamericana.

Ilustración 1. Escases físicos y/o económicos a nivel mundial



Fuente: Informe sobre el Desarrollo de los Recursos Hídricos en el mundo, marzo 2012. Pág. 125.

Como se observa en el mapa, Centroamérica es una región catalogada como de estrés económico del agua; es decir, que aunque exista disponibilidad per cápita de agua suficiente, la institucionalidad y gestión alrededor de la misma no permite atender oportunamente en cantidad y calidad las necesidades de agua.

Ante este panorama, el país se presenta con un marco institucional alrededor del tema hídrico, catalogado por la Contraloría General de la Republica (CGR) como fragmentado; y en la parte jurídica con una Ley de Aguas que data de 1942; y una serie de intentos legislativos por contar con una nueva ley que no han logrado materializarse.



Ante estas condiciones, el Senara se enfoca en dar una respuesta renovada, desde su ámbito de competencias, para el corto, mediano y largo plazo; habiendo cumplido el cometido de su primer Plan Estratégico (2006-2012) que fue el cambio de una Institución con una visión más ingenieril a una que realiza gestión integrada del recurso hídrico.

3.1. Grandes desafíos institucionales

El próximo paso del Senara se orienta a consolidar ese enfoque GIRH dentro de sus políticas y estrategias y posicionarse de esa manera en el escenario institucional mundial y costarricense.

Los grandes desafíos institucionales para lograr este nuevo gran propósito, se desprenden del estado del planeta y del país en materia hídrica y pueden encontrarse en noticias, descubrimientos, postulados y espacios generadores de opinión que se llevan a cabo en el país y en el resto de un mundo unido por la preocupación alrededor del agua; tal y como se planteó en Río +20 con la propuesta de los objetivos del desarrollo sostenible que van más allá de lo alcanzado con los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

Dentro del ámbito de sus exclusivas competencias constitucionales y legales, SENARA implementa su estrategia institucional en forma global participando en la Estrategia Nacional de Cambio Climático, como un actor proactivo con responsabilidades específicas sobre el recurso hídrico.

Algunos de estos grandes desafíos son los siguientes:

- ✓ La ONU ha declarado 2005-2015 como el Decenio Internacional para la Acción “el agua fuente de vida”: “El agua es esencial para la vida. Ningún ser vivo sobre la Tierra puede sobrevivir sin agua. El agua resulta indispensable para la salud y el bienestar humanos así como para la preservación del medio ambiente”.



- ✓ “La falta de una gestión eficaz sería una de las principales causas del agotamiento del agua subterránea, la contaminación de los acuíferos e, incluso, la asignación no equitativa de este recurso”.



- ✓ "El cambio climático es una crisis y una amenaza", afirmó Ban Ki-moon". No nos hagamos ilusiones. Esto es una crisis, una amenaza para todos nosotros,



nuestras economías, nuestra seguridad y el bienestar de nuestros hijos y quienes vendrán después de ellos".

- ✓ En su cuarto Informe de noviembre de 2007, el Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático de las Naciones Unidas (IPCC, por sus siglas en inglés) concluyó que el calentamiento global es inequívoco. Que los países pobres y grupos en desventaja económica serán los más vulnerables al calentamiento, aumento en el nivel del mar y cambios en la precipitación con un aumento en la regularidad y magnitud de los eventos extremos.
- ✓ El IPCC indica que la adaptación debe ser la primera prioridad de los países en desarrollo más susceptibles al cambio climático, esto debido a que se prevé que tendrá un impacto desproporcionado sobre estas regiones, exacerbando las desigualdades en el acceso a los alimentos, la salud y los recursos hídricos entre otros.
- ✓ "La agricultura no tendrá más alternativa que ser más productiva", añadió Diouf, señalando que los incrementos deberán obtenerse en su mayoría del aumento de los rendimientos y una mayor intensidad de los cultivos, más que de un aumento de las tierras cultivables, a pesar de que todavía existen amplios recursos en tierras con potencial para ser cultivadas, en particular en África subsahariana y Latinoamérica.
- ✓ "A partir de la década de los sesenta se observa un incremento sostenido del número de eventos, sobre todo inundaciones y tormentas, con una acumulación importante desde 1990 hasta el 2008", revela el informe de la CEPAL. Según la CEPAL, los países con mayor frecuencia de inundaciones son Costa Rica, Honduras y Panamá, mientras que El Salvador, Guatemala y Nicaragua mantienen una frecuencia intermedia.
- ✓ "En las playas de Guanacaste y otras partes de la provincia se reactivan proyectos turísticos e inmobiliarios que habían quedado congelados tras el estallido de la burbuja inmobiliaria en el 2008. Es posible prever la agudización de conflictos por la disponibilidad de agua, cuya carestía soportan las comunidades locales día a día y que estos proyectos demandan por lo general en gran cantidad".



- ✓ “La agricultura de regadío contabiliza alrededor del 80% del agua consumida en el mundo. En muchos sistemas de riego se pierde hasta el 60% de agua desde su lugar de procedencia hasta su destino. Gracias a prácticas más eficientes de riego se podrá lograr un ahorro sustancial del agua”.
- ✓ “La productividad de las tierras de regadío es aproximadamente tres veces superior a la de las de secano. Más allá de este dato global, existen muchas razones para destacar la función del control de los recursos hídricos en la agricultura. La inversión en la mejora de los regadíos supone una garantía frente a las variaciones pluviométricas y estabiliza la producción agrícola, impulsando la productividad de los cultivos y permitiendo que los agricultores diversifiquen su actividad”.
- ✓ “Los humedales cuidan del agua, que refleja la interdependencia entre el agua y los humedales y el papel fundamental que desempeñan los humedales. Utilizar racionalmente nuestros humedales es un componente esencial de la gestión sostenible del agua”.
- ✓ Este cambio climático plantea retos paradigmáticos en todos los sectores productivos; sin embargo, para el sector agrícola es impostergable lograr no solo su sostenibilidad productiva, sino también la seguridad alimentaria, la cual es vista como el acceso material y económico permanente a suficientes alimentos inocuos y nutritivos (FAO 2008).



4. Marco orientador del Senara 2015-2021

4.1 Visión

“Para el año 2021 la Institución se posiciona como un ente estratégico para el desarrollo sostenible del país mediante la ejecución de acciones para la gestión integrada del recurso hídrico, la innovación, la mitigación y la adaptación al cambio climático”

4.2. Misión

“Gestionar el recurso hídrico mediante la investigación, innovación y gestión de aguas subterráneas y superficiales y la implementación de proyectos de riego, drenaje y prevención contra inundaciones para mejorar la productividad, el desarrollo y la calidad de vida de todos los habitantes”.

4.3. Valores

Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none">• En el Senara, los funcionarios y funcionarias trabajan diariamente aportando su conocimiento y experiencia y coordinando e integrando esfuerzos entre sí para lograr resultados; aportando solidaridad, vocación de servicio, equidad, autonomía, respeto, responsabilidad, participación, diálogo, concertación y autodesarrollo.
Vocación de servicio	<ul style="list-style-type: none">• En el Senara, los funcionarios y funcionarias trabajan día a día de una manera entusiasta y comprometida, poniendo dedicación y esmero para que nuestros usuarios, clientes y socios estratégicos reciban con oportunidad y calidad los servicios.
Integridad	<ul style="list-style-type: none">• En el Senara, los funcionarios y funcionarias ejercen responsablemente sus funciones en apego al principio de legalidad, con prudencia, austeridad, honradez, seriedad, moralidad y rectitud; tanto en el desempeño diario de las funciones, como en el uso de los recursos públicos que le son confiados para producir los bienes y servicios que el país requiere.
Transparencia	<ul style="list-style-type: none">• En el Senara se le muestran a la sociedad, a la que nos debemos y en la que estamos integrados, nuestros logros y los procesos por medio de los cuales llegamos a obtenerlos con la mayor apertura para recibir realimentación.
Mejora continua	<ul style="list-style-type: none">• En el Senara estamos comprometidos con el crecimiento y el desarrollo por lo que permanentemente valoramos nuestros procesos y aplicamos las correcciones que resulten necesarias para generar un mayor valor público cada día.



3. Pilares y líneas Estratégicas

La Junta Directiva del Senara afirmó como pilares estratégicos institucionales para la acción, los que se definen en la figura.

Pilares Estratégicos institucionales.



Fuente: Elaboración propia.

Cada uno de esos pilares estratégicos se encuentra debidamente definido en los objetivos y funciones de la Ley del Senara N°. 6877. Para cada uno de los pilares institucionales planteados anteriormente, se identificó una idea fuerza; siendo ese proyecto la base para las acciones institucionales en ese pilar; cuyo fin consiste en generar un valor público adicional al que ya genera la Institución.



4. Líneas Estratégicas según pilares institucionales



Línea 1. Fortalecimiento financiero y de la gestión Institucional por procesos.



Línea 2. Procesos de gestión integrada del recurso hídrico que faciliten la generación de estrategias comunales y locales para la protección y uso sostenible del recurso hídrico.



Línea 3. Investigación Hídrica para la conservación, aprovechamiento y protección del recurso hídrico a nivel nacional.



Línea 4. Fomento de sistemas de riego de alta eficiencia en el uso del agua para la producción agropecuaria a nivel de pequeños, medianos y grandes productores y la agricultura familiar.



Línea 5. Impulso de proyectos integrales de drenaje para la producción agrícola que permitan resolver excesos de agua e incorporar nuevas áreas a la producción.



Línea 6. Fortalecimiento de la estrategia de Distrito de Agua para la prestación del servicio público de riego y usos múltiples del recurso mediante una mayor automatización y diversificación de la oferta de servicios.



Línea 7. Fomento de iniciativas de prevención de inundaciones para la disminución de pérdidas mediante la generación de alianzas estratégicas para la construcción de obras y sistemas contra inundaciones.

Fuente: Elaboración propia.

Así busca lograr un triple propósito:

- a) Contribuir con el desarrollo nacional en la construcción de una visión global del recurso hídrico.
- b) Contribuir con algunas metas políticas consistentes, tales como erradicación de la pobreza y reforzamiento de la seguridad alimentaria, protección de los recursos hídricos y eco sistémicos, reducción del riesgo a eventos hidrometeorológicos extremos, entre otros.
- c) Para lograr todo lo anterior, acceder a recursos internacionales nuevos y adicionales, como los superfondos internacionales para las Acciones Nacionales de Mitigación Apropriadas (NAMAS, por sus siglas en inglés), concesiones de los países desarrollados contaminantes para los países en desarrollo.



5. Objetivos Estratégicos e iniciativas

Objetivo estratégico 1

Fortalecer la estructura y funcionamiento de la Institución para maximizar la eficiencia y la eficacia del accionar institucional.

Estudio de la estructura orgánica actual y su funcionalidad central y regional de acuerdo al nuevo marco estratégico institucional.

Creación de un equipo de trabajo que se encargue de la gestión de tácticas de consecución de recursos y gestión de tarifas

Conformación de un equipo permanente de trabajo especializado en la búsqueda de recursos mediante el establecimiento de convenios, alianzas y acciones de cooperación nacional e internacional.

Creación un comité de comunicaciones que investigue, recopile, promueva y edite documentos de información institucional

Promover la dotación de edificios propios tanto para Sede Cebtral como las Oficiinas Regionales del Senara

Dar continuidad al proceso de renovación del equipo institucional (transporte, comunicación, entre otros)



Objetivo estratégico 2

<p>Aumentar la eficiencia en el funcionamiento de los sistemas de información institucional para fortalecer la transparencia y difusión del quehacer institucional.</p>	Rediseño de sitio web y redes sociales actualizadas, interactivas y amigables para los usuarios.
	Revisión de procedimientos y procesos actuales para la simplificación de trámites
	Continuación y fortalecimiento del Sistema de Información Geográfica
	Acceder a la información hidrogeológica y meteorológica generada por otras instituciones para conformar un centro de información compartida.
	Crear base de datos para consulta pública sobre cultivos, eficiencia, productos entre otros.
	Implementar un boletín trimestral que resalte los principales logros de la institución
	Diseñar el material promocional sobre el quehacer institucional con contenido presupuestario.
	Adquisición y puesta en funcionamiento de un sistema transaccional y de gestión institucional
Generación de estrategias y tácticas para la difusión y divulgación institucional	

Objetivo estratégico 3

<p>Fortalecer las capacidades técnicas institucionales para alcanzar los niveles de exigencia que demanda el reposicionamiento institucional propuesto</p>	Validar estudio de cargas de trabajo institucional.
	Analizar modelos de adecuación Laboral asociados con teletrabajo, jornada extensa, trabajo por resultados, modificación de horarios
	Dotar de personal a la Unidad de Contraloría de Servicios
	Alineamiento de la capacitación institucional con las necesidades de crecimiento y desarrollo institucional
	Promover la formación profesional en áreas de amplio interés institucional en alianza con las Universidades
	Formular un plan institucional de relevos generacionales
	Mejoramiento significativo de los procesos de reclutamiento y selección de personal
	Generación de un manual de puestos por competencias



Objetivo estratégico 4

Mejorar la estrategia de coordinación y gestión institucional con actores públicos y privados para ejercer un liderazgo efectivo que contribuya a un mejor posicionamiento institucional	Reposicionar las competencias del Senara en las comunidades por medio de la implementación de eventos sobre el recurso hídrico.
	Coordinación intersectorial en los territorios activando los diferentes espacios y mecanismos de coordinación interinstitucional y con las comunidades.
	Programa de participación y promoción de la gestión integrada del recurso hídrico en las zonas de trabajo de la institución.
	Establecer y promover convenios con Acueductos y Alcantarillados (AYA), Instituto Metrológico Nacional (IMN), Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), Instituto de Desarrollo Rural (INDER) y otros.
	Promoción de alianzas ganar-ganar con las grandes empresas y la agroindustria
	Elaboración de un protocolo de atención inmediata de emergencias hidrometeorológicas

Objetivo estratégico 5

Fortalecer la estrategia de posicionamiento estratégico de la Institución para aumentar la generación de valor público en los ámbitos sustantivos institucionales.	Elaboración de un inventario de áreas potenciales en investigación, gestión, riego, drenaje y prevención de inundaciones para la implementación de proyectos institucionales
	Posicionar el seguimiento de proyectos promovidos por el Senara como una actividad estratégica institucional.
	Elaboración de Planes integrales de intervención a nivel de cuencas o subcuencas en investigación, riego, drenaje y prevención de inundaciones.
	Potenciar recursos para la investigación e implementación de nuevas tecnologías en riego, drenaje, prevención de inundaciones e investigación hidrogeológica.
	Identificación de fondos de pre inversión para la realización de investigación en las áreas sustantivas de la Institución.
	Elaboración priorizada en conjunto con otras instituciones de los balances hídricos a nivel de cuencas
	Elaboración de los estudios hidrogeológicos para la formulación de planes reguladores
	Reposicionar al DRAT como escenario de usos múltiples del agua
	Implementación de alternativas de pequeños distritos de riego autogestionadas por los regantes



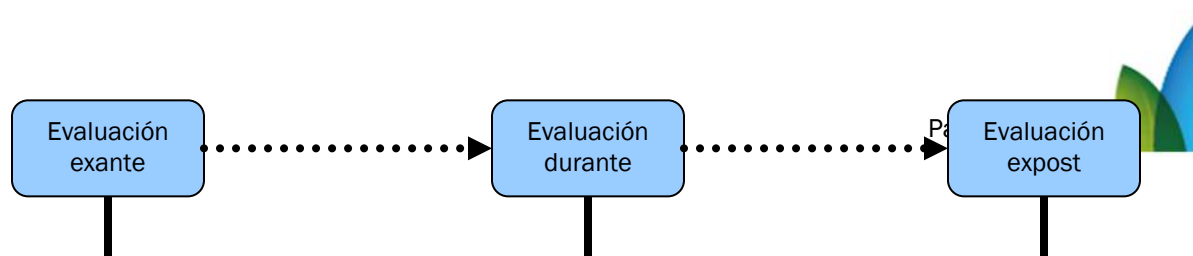
Objetivo estratégico 6

Lograr la sostenibilidad financiera de la Institución para asegurar la estabilidad institucional a largo plazo	Gestión permanente de recursos a partir del establecimiento de una cartera de proyectos por área de trabajo Institucional (portafolio)
	Fortalecer la captación de recursos financieros mediante proyectos de venta de servicios institucionales y asesoramiento técnico aplicando un mecanismo de cobro de honorarios institucionales con estructura de costos diferenciada.
	Consecución de recursos para la renovación de las obras que han alcanzado la vida útil en el DRAT
	Elaborar propuesta para captar recursos de actividades estatales vía impuestos.
	Re-direccionamiento del impuesto al agua embotellada y otros cargas impositivas existentes que traigan recursos frescos a la Institución como superavits institucionales, aportes municipales, productos de alto consumo de agua, concesiones, tarifas por servicios de agua.
	Aplicación del concepto de tarifa hídrica dentro de la estructura tarifaria existente
Gestión de recursos del Fondo de Agua creado con el cobro del Canon de Aprovechamiento	

6. Sistema de alineamiento de la planificación estratégica con la planificación operativa e institucional

El sistema de alineamiento del Plan Estratégico del SENARA 2015-2021 comprende dos ámbitos de interacción. El primero es el diagrama sistémico en donde se presenta el intercambio de los datos y la generación de la información para la toma de decisiones institucionales. El segundo corresponde con las matrices de seguimiento y evaluación en donde se detalla el proceso de operacionalización y medición de las acciones.

Diagrama de alineamiento



7. Instrumento para evaluar anualmente el alineamiento del PE con el POI

Objetivo estratégico	Iniciativa del PE	Objetivo del POI	Meta del POI	Indicador	Presupuesto	Período	Unidad Responsable	Funcionario(a) responsable

