

SEGUIMIENTO DE LA GESTIÓN PARA LA CONTINUIDAD DE LOS  
SERVICIOS PÚBLICOS CRÍTICOS ANTE LA EMERGENCIA SANITARIA  
**EJE 1 GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD INSTITUCIONAL**



## RESUMEN EJECUTIVO

### ¿Qué analizamos?

El nivel de gestión de la continuidad institucional de 90 instituciones públicas que prestan 21 servicios públicos críticos, con el propósito de determinar oportunidades de mejora que les permitan a las administraciones públicas contar con insumos para la toma de decisiones sobre el abordaje de la emergencia sanitaria actual y de futuras situaciones similares, en procura de la prestación continua de esos servicios.

### ¿Por qué es importante?

La gestión de la continuidad institucional permite la identificación de las amenazas potenciales, los posibles impactos para las operaciones y los servicios, así como, las medidas de protección y mitigación para que su afectación sea la mínima posible. Dicha gestión promueve la prestación continua de los servicios públicos mediante la reducción de los riesgos y la planificación de su recuperación, lo cual, en contextos de emergencia como el actual, constituye una de las condiciones principales que favorecen la apertura de la actividad económica.

En ese sentido, esa gestión es una herramienta que fomenta la creación de marcos institucionales de preparación, respuesta y recuperación ante situaciones imprevistas en procura de satisfacer las necesidades de la ciudadanía. Lo cual permite a las instituciones públicas asegurar razonablemente la continuidad de servicios críticos y esenciales como la salud, la seguridad ciudadana y alimentaria, el abastecimiento de agua y energía. Así como, continuar realizando actividades que promueven la reactivación económica de manera segura, mediante la aplicación de protocolos, el uso de las tecnologías de información, la prestación de los servicios en línea, entre otros.

### ¿Qué encontramos?

La gestión de la continuidad institucional en las 90 instituciones públicas se encuentra en promedio en un nivel “Básico”, ya que, si bien se han realizado esfuerzos para la implementación de algunas acciones, éstos son aislados y existe un amplio margen de mejora en la mayoría de esas instituciones. Esto se traduce en que solamente una de las entidades se encuentra en el nivel “óptimo”, siete en el nivel “avanzado” y 82 en los niveles restantes.



Lo anterior, refleja una brecha de mejora significativa respecto a la gestión de la continuidad institucional, lo que constituye una oportunidad para las administraciones, considerando que esa gestión es un factor clave para asegurar razonablemente una mejor capacidad de adaptación ante eventos imprevistos. Esto se vuelve crítico ante la emergencia sanitaria, que exige una toma de decisiones ágil, oportuna y estratégica para minimizar el impacto sobre la operación de las instituciones, la prestación continua de los servicios; así como, sobre las finanzas públicas y la economía nacional.

Los resultados por grupo institucional muestran que las instituciones financieras (77,1%) y las empresas públicas no financieras (54,0%), que pertenecen a un sector supervisado y cuentan con alguna regulación sobre la continuidad institucional o que promueve su fortalecimiento, presentan los porcentajes más altos de aplicación de buenas prácticas.

Por su parte, las instituciones del Gobierno Central y sus órganos desconcentrados, reflejan un nivel promedio de aplicación de prácticas para la gestión de la continuidad institucional de 44,7%, lo que denota la necesidad de fortalecer aspectos en todas sus etapas. Esto resulta de suma relevancia considerando su rol en el diseño, implementación y monitoreo de

las políticas públicas, el aseguramiento de la continuidad de los servicios públicos y la promoción de la reactivación económica.

En el caso de los gobiernos locales, éstos alcanzan en promedio el nivel más bajo de esa gestión (33,8%), lo que refleja una amplia brecha de mejora respecto a la definición e implementación de acciones que les permita consolidar la gestión de la continuidad institucional, para minimizar posibles afectaciones a los servicios públicos que prestan.

El análisis por etapas de la gestión de la continuidad institucional refleja que la mayoría de las entidades no dispone de una línea de acción formalmente establecida para esa gestión, lo que es relevante a efectos de orientar su proceder ante un evento imprevisto, ya que de esta forma se define el marco de referencia que permite operativizar dicha gestión.

En el 55,6% de las instituciones no se evalúan los riesgos sobre la continuidad institucional; y, el 83,3% no realiza un análisis de impacto como insumo para conocer las posibles consecuencias de eventos imprevistos sobre la continuidad de los servicios. No obstante, ante la emergencia sanitaria, el 72,2% y el 51,1% de las entidades realizaron esos análisis, respectivamente, lo que refleja un mayor interés por conocer los efectos inmediatos de esa emergencia.

En ese sentido, las instituciones públicas ante la ausencia de un modelo de gestión de la continuidad institucional han centrado sus esfuerzos durante la emergencia en la definición de medidas de mitigación, principalmente en respuesta a los lineamientos emitidos por el Ministerio de Salud, de manera que se han implementado acciones de forma reactiva para gestionar la continuidad institucional.

Asimismo, se observa que únicamente 19 instituciones disponen de un plan de continuidad, 28 de planes de contingencia; y, a pesar de que han transcurrido más de cuatro meses desde el inicio de la emergencia sanitaria, sólo 7 entidades han definido un plan de recuperación. Esto resalta la necesidad de fortalecer esa planificación en las instituciones, considerando que, para la continuidad de los servicios en este contexto, se requiere la definición e implementación de acciones que favorezcan el cumplimiento del distanciamiento social sin afectar la prestación de servicios que permiten la reactivación económica. Dichas medidas pueden orientarse, entre otros aspectos, a la protección de la salud, la mitigación de riesgos de contagio, la instauración de protocolos, la simplificación y digitalización de trámites; así como, a la prestación virtual de los servicios.

### **¿Qué sigue?**

Se recomienda a las instituciones públicas analizar los resultados obtenidos respecto al nivel de gestión de la continuidad institucional en procura de implementar prácticas que les permitan establecer un marco para la construcción de su capacidad de adaptación ante eventos imprevistos, algunos disruptivos como la actual emergencia sanitaria, generar información para la toma de decisiones, gestionar los riesgos y minimizar el impacto sobre la prestación de los servicios.

Considerando el rol del Gobierno Central en el diseño, implementación y monitoreo de las políticas públicas, el aseguramiento de la continuidad de los servicios públicos y la promoción de la reactivación económica se recomienda a los rectores institucionales la definición de orientaciones o guías para la gestión de la continuidad institucional tanto para su propia aplicación como por parte de sus órganos desconcentrados y las instituciones bajo su rectoría.

A la Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias, así como a las instituciones supervisoras y reguladoras en diferentes sectores, considerar los resultados contenidos en este informe como un insumo para la toma de decisiones en el ejercicio de sus competencias.

## SEGUIMIENTO DE LA GESTIÓN PARA LA CONTINUIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS CRÍTICOS ANTE LA EMERGENCIA SANITARIA

### EJE 1: GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD INSTITUCIONAL

#### IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD INSTITUCIONAL

Los servicios públicos son actividades realizadas por las instituciones que conforman el Estado con el objetivo de satisfacer las necesidades de los habitantes, y por ello, su prestación de forma continua<sup>1</sup> constituye una obligación para éstas y un derecho para la población. Ante la actual emergencia sanitaria, esas instituciones se enfrentan a una serie de amenazas que pueden incidir de forma negativa en diversos ámbitos, entre ellos, en la prestación continua de sus servicios.

En ese sentido, la gestión de la continuidad institucional permite la identificación de las amenazas potenciales, los posibles impactos para las operaciones y los servicios públicos; y, las medidas de protección y mitigación para que su afectación sea la mínima posible. Dicha gestión tiene como propósito asegurar razonablemente la prestación oportuna y de calidad de esos servicios, particularmente cuando se trata de servicios críticos<sup>2</sup> por su incidencia en el desarrollo social, económico y ambiental, en el bienestar y la protección de la vida, así como en el funcionamiento efectivo del aparato institucional.

Asimismo, esa gestión promueve la continuidad de los servicios mediante la reducción de los riesgos y la planificación de su recuperación, lo cual, en contextos de emergencia como el actual, constituye una herramienta que fomenta la creación de marcos institucionales de preparación, respuesta y recuperación ante situaciones imprevistas en procura de satisfacer las necesidades de la ciudadanía, mediante la definición de medidas que permitan continuar realizando actividades que promueven la reactivación económica de manera segura, la definición de protocolos, el uso de las tecnologías de información, la prestación de los servicios en línea, entre otros.

Por esta razón, la Contraloría General en procura de conocer el nivel de la gestión para la continuidad de los servicios públicos críticos ante la emergencia sanitaria e identificar, a partir de buenas prácticas, oportunidades de mejora para que las instituciones puedan contar con insumos que apoyen su toma de decisiones para una mejora del abordaje de la emergencia actual, así como de futuras

situaciones similares, se encuentra ejecutando un seguimiento de la gestión de la continuidad de 21 servicios públicos críticos prestados por 90 instituciones públicas<sup>3</sup>, mediante la evaluación de los ejes detallados en la Figura 1. Así las cosas, el presente informe constituye la primera entrega de resultados de dicho seguimiento de la gestión, en el que se incorpora el análisis realizado respecto al eje 1 correspondiente a la gestión de la continuidad institucional.

Figura 1 Ejes del seguimiento de la gestión para la continuidad de los servicios públicos ante la emergencia



Fuente: Elaboración CGR.

<sup>1</sup> La continuidad constituye un principio esencial que debe orientar la gestión pública.

<sup>2</sup> Servicios públicos cuya interrupción resultaría en afectaciones altas o muy altas en el bienestar de la población y en el funcionamiento de las actividades socioeconómicas e institucionales del país.

<sup>3</sup> 49 Municipalidades, 8 instituciones de Gobierno Central, 7 Órganos Desconcentrados, 12 Instituciones Descentralizadas no Empresariales, 10 Empresas Públicas no Financieras y 4 Instituciones Públicas Financieras.

## EJE 1 SEGUIMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD INSTITUCIONAL

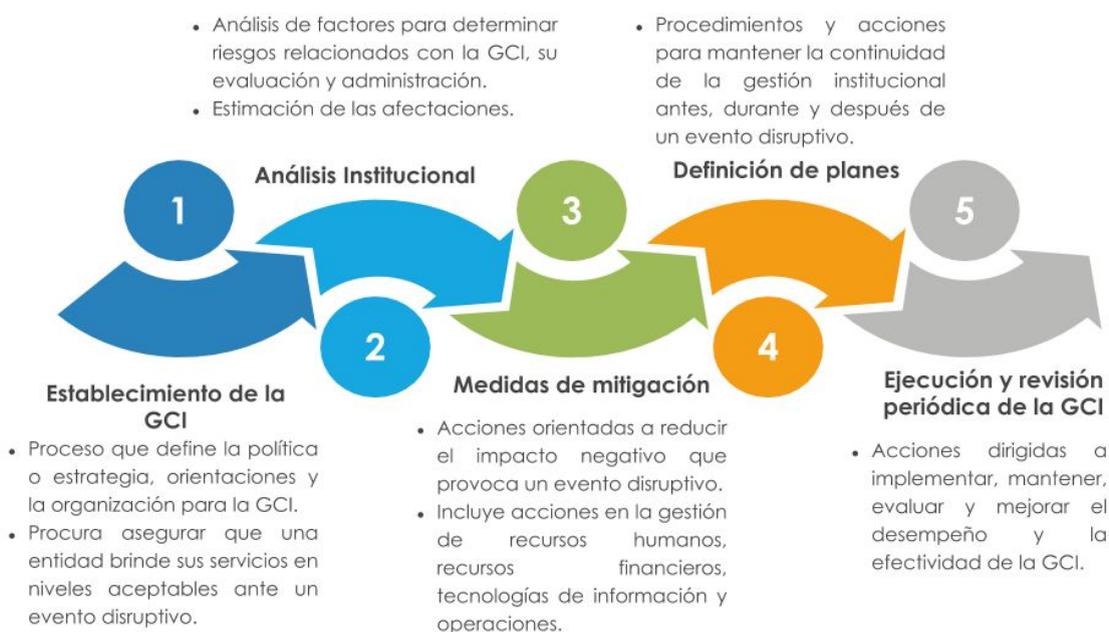
### OBJETIVO

Determinar el nivel de la gestión de la continuidad institucional (GCI) de 90 instituciones públicas que prestan 21 servicios públicos críticos, con base en el análisis de buenas prácticas aplicadas por esas entidades. Lo anterior, con el propósito de identificar oportunidades de mejora que les permitan a las administraciones públicas contar con insumos para la toma de decisiones sobre el abordaje de la emergencia sanitaria actual y futuras situaciones similares, en procura de la prestación continua de esos servicios.

### ALCANCE

El seguimiento realizado consideró el análisis de las acciones realizadas por 90 instituciones públicas para la implementación de prácticas para la gestión de la continuidad institucional en procura de la prestación continua de los 21 servicios públicos críticos brindados por éstas, la reducción del riesgo de eventos negativos a niveles aceptables y la planificación de la eventual recuperación de esos servicios. Dicho análisis contempló las etapas y componentes que se detallan en la Figura 2.

**Figura 2 Etapas y componentes de la GCI**



Fuente: Elaboración CGR.

### METODOLOGÍA UTILIZADA

La selección de los servicios públicos críticos se realizó a partir del análisis de los criterios que se detallan en la Figura 3.

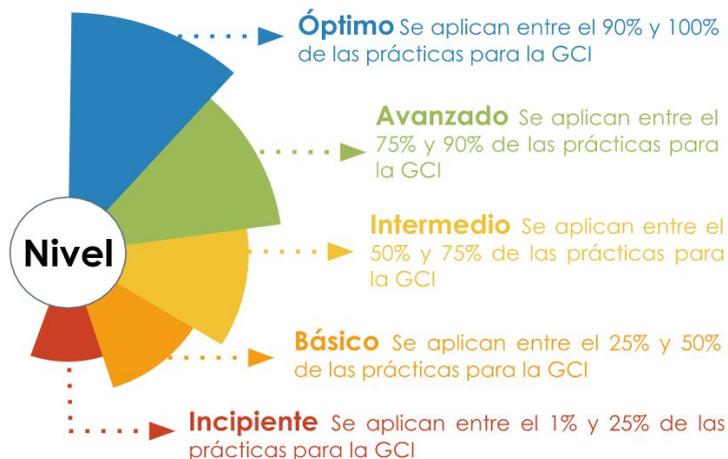
**Figura 3 Criterios para la selección de los servicios públicos críticos**



Fuente: Elaboración CGR.

Por su parte, la identificación de las buenas prácticas para la gestión de la continuidad institucional se realizó con base en una revisión de documentos emitidos por autoridades competentes a nivel nacional e internacional. A partir de dichas prácticas, se diseñó y aplicó un instrumento de consulta a las 90 entidades seleccionadas. Los resultados obtenidos del análisis de la información suministrada por esas entidades se categorizaron de acuerdo con la escala que se presenta en la Figura 4.

**Figura 4 Escala de la gestión de la continuidad institucional**



Fuente: Elaboración CGR.

# EJE 1 GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD INSTITUCIONAL



## RESULTADOS SOBRE LA GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD INSTITUCIONAL

Las amenazas<sup>4</sup> del entorno que enfrentan las instituciones públicas ante la emergencia sanitaria incrementan los riesgos sobre la continuidad de la prestación de los servicios. La valoración de esos riesgos y la toma de decisiones para su administración son particularmente importantes en el caso de los servicios públicos, por su incidencia en áreas fundamentales de la vida de las personas.

Para asegurar la prestación de esos servicios, es relevante que las instituciones se apoyen en la gestión de la continuidad institucional, ya que permite identificar las amenazas potenciales que podrían surgir ante contextos como el actual, los posibles impactos para las operaciones y los servicios; así como, las medidas de protección y mitigación para que su afectación sea la mínima posible. Esto permite el establecimiento de un marco para la construcción de la capacidad de adaptación<sup>5</sup> ante eventos disruptivos<sup>6</sup>, en salvaguarda del bienestar general de la población.

Así las cosas, el análisis realizado por la Contraloría General procura generar un insumo a las instituciones públicas respecto a la gestión de la continuidad institucional, con el propósito de promover la implementación de acciones por parte de la Administración para asegurar razonablemente la prestación continua de los servicios ante situaciones tales como el cierre de sus oficinas, la reducción de jornadas laborales, la implementación de teletrabajo y el envío de personal a vacaciones.

En ese sentido, de acuerdo con los resultados de dicho análisis, se observa un nivel promedio del 41,7% en la gestión de la continuidad institucional en las entidades evaluadas, lo cual las ubica en el nivel de aplicación denominado “básico”. Este resultado refleja que a pesar de que se han realizado esfuerzos para la GCI, los mismos han sido aislados y existe todavía un amplio margen de mejora en la mayoría de las instituciones, lo cual se traduce en que solamente una de las 90 entidades se encuentra en el nivel “óptimo” y siete en nivel “avanzado”. En contraste a 82 instituciones (91,1%) que se ubican en los restantes niveles (ver Figura 5).

Figura 5 Entidades según nivel de GCI



Fuente: Elaboración CGR.

<sup>4</sup> Peligro representado por la posible ocurrencia de un fenómeno peligroso, de origen natural, tecnológico o provocado por el hombre, capaz de producir efectos adversos en las personas, los bienes, los servicios públicos y el ambiente. Ver artículo 4 de la Ley N° 8488.

<sup>5</sup> Capacidad de la institución ante la emergencia sanitaria para resistir, absorber, ajustarse y recuperarse de sus efectos.

<sup>6</sup> Incidente ya sea anticipado o no, que causa una desviación no planificada de la entrega esperada de productos y servicios de acuerdo con los objetivos de una institución.

Dichos resultados reflejan una brecha de mejora significativa en las instituciones respecto a la gestión de la continuidad institucional. Lo cual puede ser aprovechado por las administraciones, considerando que dicha gestión constituye un factor clave para asegurar razonablemente una mejor capacidad de respuesta ante eventos imprevistos. Esto se vuelve crítico ante el contexto actual, que requiere la toma de decisiones ágil, oportuna y estratégica a efectos de minimizar el impacto que genera sobre la operación de las instituciones y en consecuencia en la prestación de servicios públicos críticos.

Sobre el particular, tal como se observa en la Figura 6, las instituciones ante la ausencia de un modelo de gestión de la continuidad institucional han centrado sus esfuerzos en la definición e implementación de medidas de mitigación en respuesta a los lineamientos emitidos por el Ministerio de Salud; es decir, han implementado acciones de forma reactiva para gestionar la continuidad institucional ante la emergencia sanitaria actual.

**Figura 6 Nivel promedio de gestión institucional por etapa**



Fuente: Elaboración CGR.

De lo anterior, se desprende la importancia de que las instituciones públicas fortalezcan la gestión de la continuidad institucional, en procura de contar con mecanismos que permitan recuperar y restaurar sus servicios críticos ante interrupciones. En ese sentido, es necesaria la definición e implementación del marco de acción para gestionar la continuidad antes, durante y después de un evento imprevisto con el fin de contar con las herramientas que le permitan una respuesta oportuna ante una alerta o emergencia.

De acuerdo con el análisis realizado por grupo institucional, las instituciones públicas Financieras reflejan el mayor porcentaje en el nivel de GCI con un 77,1%, seguidas por las empresas públicas no financieras (54,0%). Lo anterior, debido a que en su mayoría pertenecen a un sector supervisado y con alguna regulación específica sobre la continuidad o que contribuye al fortalecimiento de esta gestión.

Asimismo, los órganos desconcentrados (53,3%) reflejan un nivel de GCI mayor que las instituciones del Gobierno Central (36,2%). Esto denota la necesidad de fortalecer la gestión en todas sus etapas, máxime considerando el rol del Gobierno Central en el diseño, implementación y monitoreo de las políticas públicas, el aseguramiento de la continuidad de los servicios públicos y la promoción de la reactivación económica.

Por su parte, los gobiernos locales alcanzan, en promedio, el nivel más bajo de gestión de la continuidad institucional con un 33,8%, lo que refleja la brecha de mejora que tienen las municipalidades respecto a la definición e implementación de acciones que les permita consolidar la gestión de la continuidad institucional, para minimizar posibles afectaciones a los servicios públicos que prestan, entre ellos, la recolección de residuos, seguridad ciudadana y el abastecimiento de agua potable<sup>7</sup>.

En este [enlace](#) podrá realizar la consulta interactiva de los resultados obtenidos sobre la gestión de la continuidad institucional, de acuerdo con el grupo al que pertenece la institución, el nivel por institución y la agrupación de esas entidades conforme al servicio público crítico que prestan. Asimismo, en el Anexo 1 se detalla el nivel de GCI por cada institución pública; así como para cada una de sus etapas y en el Anexo 2 la agrupación de instituciones por servicio público crítico brindado.

## RESULTADOS POR ETAPAS Y COMPONENTES DE LA GCI

### ETAPA 1. ESTABLECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD INSTITUCIONAL

Previo a la elaboración de una política o estrategia para la gestión de la continuidad institucional, las buenas prácticas recomiendan que cada entidad identifique sus servicios públicos críticos. De acuerdo con la consulta realizada 72 entidades (80,0%) han realizado esa identificación, 11 (12,2%) lo han hecho de manera parcial y 7 (7,8%) no han identificado sus servicios públicos críticos. Cabe señalar, que dicha identificación contribuye a que las medidas que se dispongan se orienten a la continuidad de los servicios que constituyen el propósito y la razón de ser de la entidad.

La etapa de establecimiento de la GCI presenta en términos generales un nivel de 52,6%; es en esta etapa donde el máximo jerarca define la política o estrategia, las orientaciones y la organización (comités, encargados, dependencias, equipos y sus respectivos roles y responsabilidades), en procura de asegurar que una entidad continúe brindando sus servicios en niveles aceptables ante un evento imprevisto. Esta etapa se divide en los tres componentes que se muestran en la Figura 7.

Figura 7 Componentes del establecimiento de la GCI



Fuente: Elaboración CGR.

Se observa que en 15 entidades (28,8%) se ha establecido *la política o estrategia*, esta corresponde a la definición por parte del jerarca de un curso o línea de acción para orientar la gestión de la continuidad institucional, siendo este el componente que presenta mayores oportunidades de mejora respecto a los restantes componentes de esta etapa.

Si bien un alto porcentaje de instituciones ya ha definido sus servicios críticos, es necesario el establecimiento de la política o estrategia para la gestión de la continuidad

<sup>7</sup> De las 49 municipalidades analizadas, de las cuales todas brindan el servicio de recolección de residuos sólidos, 28 el de abastecimiento de agua potable y 24 el de seguridad ciudadana.

institucional. Esta situación refleja que la mayoría de las entidades no dispone de una línea de acción formalmente establecida respecto a la gestión de la continuidad institucional, lo que es relevante a efectos de orientar su proceder ante un evento disruptivo, ya que esa política o estrategia define el marco de referencia que permite operativizar esta gestión.

Asimismo, es importante que esa política o estrategia para la gestión de la continuidad institucional, incorpore al menos la definición de los elementos que se muestran en la Figura 8, ya que estos facilitan la planificación, ejecución y seguimiento de esa gestión en procura de la continuidad institucional y en consecuencia de los servicios públicos.

**Figura 8 Elementos mínimos de una política o estrategia para la GCI**

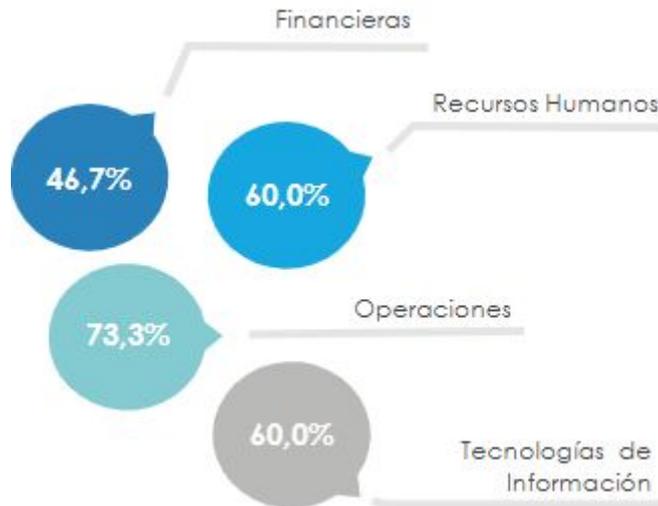


Fuente: Elaboración CGR.

Del análisis realizado, se observa que 15 entidades cuentan con una política o estrategia, de las cuales 5 consideran la totalidad de los elementos que se muestran anteriormente. Además, la definición de objetivos es el elemento que las instituciones incorporan en mayor porcentaje (14 entidades) y la evaluación y el seguimiento es el que se incorpora en menor escala (6 entidades). Al respecto, es importante indicar que esto representa una importante oportunidad de mejora, por cuanto de la evaluación y el seguimiento se derivan insumos importantes a considerar en etapas posteriores, tales como el análisis institucional y la definición de planes.

Adicionalmente, se recomienda que la política o estrategia para la gestión de la continuidad institucional incorpore acciones referentes a la gestión de los recursos financieros, humanos, operativos y de tecnologías de información; además, que se encuentre documentada, aprobada y comunicada. En la Figura 9 se presenta el porcentaje de acciones para cada dimensión incorporadas por las 15 entidades.

**Figura 9 Acciones incorporadas en la política o estrategia para la GCI**



Fuente: Elaboración CGR.

Es importante señalar, que las acciones que en menor porcentaje incorporan las 15 instituciones en la política o estrategia para la GCI son las relacionadas con recursos financieros, alcanzando un 46,7%. Esto plantea el riesgo de que la institución no cuente con directrices de naturaleza estratégica que sirvan como punto de partida para definir las acciones específicas sobre los recursos financieros que serán incorporadas en los planes de continuidad, contingencia y recuperación institucional.

Cabe destacar, que en un 80,0% de los casos la política o estrategia se comunicó a nivel institucional, aspecto que coadyuva a los líderes de una organización a plasmar de manera concreta el rumbo que se quiere dar a la entidad, y cuando este plan es transmitido a toda la organización, se generan sinergias en el personal para la obtención de sus objetivos. Al respecto, en el 33,3% y 20,0% de los casos dicha política o estrategia fue revisada y ajustada ante la emergencia sanitaria, respectivamente, lo que refuerza lo indicado en párrafos anteriores sobre la evaluación y el seguimiento.

**Figura 10 Formalización y revisión de la política o estrategia**



Fuente: Elaboración CGR.

Respecto a las prácticas sobre las *orientaciones*; es decir, procedimientos, protocolos, lineamientos, directrices, acuerdos u otros, que conducen la gestión de la continuidad institucional, el nivel es de un 59,3%. En 66 entidades (73,3%), se han establecido dichas orientaciones, las cuales definen elementos que las buenas prácticas recomiendan, entre ellas, los roles y las responsabilidades, así como la evaluación y el seguimiento.

Es importante rescatar que en las orientaciones emitidas se han incorporado acciones para las cuatro áreas de gestión, según los siguientes porcentajes: operación institucional (93,9%), recurso humano (89,4%), financieras (80,3%) y tecnologías de información (77,3%). Además, se mantiene una alta tendencia en la documentación (84,8%) y comunicación (78,8%) de dichas orientaciones, más no así en su revisión ante la emergencia sanitaria, que se realizó únicamente en 31 entidades (47,0%).

Se determinó una aplicación del 69,6% de las prácticas para la definición de roles y responsabilidades, de manera que 64 entidades (71,1%) han definido la organización (comités, encargados, dependencias, equipos, niveles jerárquicos) responsable de liderar la implementación de la gestión de la continuidad institucional y en el 98,4% de ellas, existe participación de los diferentes niveles jerárquicos. Lo anterior, podría facilitar la dinámica de coordinación y la participación de los actores responsables de ejecutar las acciones estratégicas definidas en el marco de la GCI.

## ETAPA 2. ANÁLISIS INSTITUCIONAL

El análisis institucional se deriva de la política y estrategia de la entidad y constituye un insumo para la formulación de medidas de mitigación y planes para la gestión de la continuidad institucional. Su importancia radica en la generación de información de utilidad para la toma de decisiones oportunas y sustentadas en datos, de manera que se promueva la sostenibilidad y la continuidad de los servicios públicos críticos.

Este análisis incorpora la evaluación de riesgos, entendido como el proceso que permite identificar cómo podría verse afectada la continuidad institucional, por medio de la identificación y la valoración de aquellas circunstancias y amenazas que pueden afectar la continuidad; y el análisis de impacto, que contempla la evaluación de las actividades de la institución y los efectos que una interrupción puede causar sobre ellos así como la identificación de las funciones críticas de la entidad y sus dependencias. La etapa de análisis institucional presenta en términos generales un nivel del 41,5%. En la Figura 11 se puede observar el nivel promedio de prácticas obtenido para los componentes de esta etapa.

**Figura 11 Resultados del análisis institucional por componente**



Fuente: Elaboración CGR.

Dichos resultados reflejan que la mayoría de las instituciones (55,6%) no disponen de una evaluación de riesgos sobre la continuidad institucional para aquellos factores tanto internos como externos, lo que implica que no se dispone de ese insumo para la toma de decisiones, la gestión de esos riesgos; así como para planificar la manera en que la institución reacciona ante un evento que plantea desafíos para el cumplimiento de sus fines.

La evaluación de riesgos para la GCI requiere que las políticas, estrategias y procedimientos que conforman el marco de gestión de riesgos, incorporen los riesgos asociados a la continuidad, lo cual se aplica al menos parcialmente en 40 de las instituciones consultadas; de esas entidades poco más de la mitad (23 entidades) utilizó como insumo para la elaboración de ese marco la Política Nacional de Gestión del Riesgo 2016-2030 y sus principios rectores, los cuales buscan proporcionar un marco para que las instituciones establezcan las acciones y metas que forman parte de la planificación estratégica y operativa (ver Figura 12).

**Figura 12 Principios rectores de la Política Nacional de Gestión de Riesgo 2016-2030**



Fuente: Elaboración CGR.

Respecto a la evaluación de riesgos, las buenas prácticas recomiendan contar con un proceso de seguimiento, aprobación y supervisión de la implementación de procesos de autoevaluación, con el propósito de determinar en qué medida la gestión de los riesgos se ajusta a las necesidades y objetivos institucionales, e identificar eventuales ajustes a los controles existentes. De la consulta realizada, el 72,2% de las instituciones, formuló un análisis de riesgos específico para la emergencia sanitaria, en al menos una de las siguientes áreas de gestión: recursos humanos, tecnologías de información, recursos financieros, operaciones y sostenibilidad financiera<sup>8</sup>.

Por su parte, en cuanto a la elaboración de un análisis de impacto se observa un nivel del 35,2%. Este resultado, evidencia que previo a la emergencia sanitaria nacional, únicamente el 16,7% de las instituciones consultadas contaba con un análisis de impacto

<sup>8</sup> Es la capacidad institucional de gestionar los recursos financieros en el corto, mediano y largo plazo, que le permita atender sus compromisos actuales y asegurar la continuidad del servicio, considerando los ingresos futuros y un nivel de deuda que no genere presión financiera.

relacionado con la gestión de la continuidad institucional. Dicho análisis, permite identificar oportunamente las actividades, los departamentos o áreas críticas y los recursos institucionales requeridos para dar soporte.

Asimismo, de la información remitida por las instituciones se observa que ante la emergencia sanitaria, el 51,1% formuló un análisis de impacto de la gestión de la continuidad institucional considerando los efectos de esa emergencia, principalmente en los recursos financieros y la sostenibilidad financiera, lo cual denota mayor interés de parte de las instituciones por conocer los efectos inmediatos que la situación actual tiene sobre el comportamiento de sus ingresos y gastos, de cara a atender los compromisos institucionales.

### ETAPA 3. MEDIDAS DE MITIGACIÓN

Las medidas de mitigación corresponden a la aplicación de lineamientos para reducir el impacto negativo que provoca un evento de origen natural, humano o tecnológico, a fin de asegurar el uso sostenible de los recursos y garantizar la continuidad institucional. Esta etapa muestra el mayor porcentaje de aplicación de prácticas con un 74,8%. Las principales medidas implementadas se asocian a la gestión de recursos humanos con un 85,4% y al área de gestión operativa con un 80,3%, resultados que se explican por la implementación de lineamientos para cumplir las disposiciones del Ministerio de Salud.

Al respecto, es importante señalar la importancia de continuar con la implementación de medidas, particularmente en las áreas de gestión de tecnologías de información y financiera las cuales reflejan menores porcentajes de aplicación. En la Figura 13 se detallan los resultados por área de gestión.

Figura 13 Medidas de mitigación por área de gestión



Fuente: Elaboración CGR.

Aunado a lo anterior, es importante indicar que como parte del planeamiento financiero es necesaria la revisión de los supuestos utilizados para las proyecciones financieras, particularmente de los ingresos esperados, las cuentas por cobrar, los gastos de funcionamiento, los niveles de deuda antes de la emergencia y los esperados productos de nuevos endeudamientos para atender la emergencia. Aunado a lo anterior, los planes sobre los recursos necesarios para continuar con la prestación del servicio minimizando los riesgos que se presentan en diferentes ámbitos, entre otros, la protección de la salud, la mitigación de contagios, la instauración de protocolos, la prestación virtual de los servicios y la reactivación económica.

En ese sentido, se resalta también la importancia de la simplificación y digitalización de trámites, la mejora en la conectividad de los funcionarios a efectos de cumplir con las medidas de distanciamiento social y garantizar a su vez la prestación continua de los servicios.

Las buenas prácticas indican que la implementación de medidas de mitigación proporciona la capacidad de una respuesta efectiva para permitir que una institución mantenga sus funciones críticas durante una interrupción. En la Figura 14 se detallan algunas de las medidas implementadas en las entidades consultadas.

**Figura 14 Medidas de mitigación por área de gestión**



Fuente: Elaboración CGR.

#### ETAPA 4. DEFINICIÓN DE PLANES

La planificación de la respuesta a eventos disruptivos permite que la organización esté preparada ante la materialización de una situación de emergencia, esta preparación abarca la gestión de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y de operación, para lograr la menor afectación en la gestión de la continuidad institucional. Por ello, se recomienda establecer planes que permitan una rápida intervención, y que, a su vez, incorporen la preparación de las acciones para responder eficazmente a los riesgos identificados en el análisis institucional.

En esta etapa se observa el nivel más bajo de aplicación de prácticas con un 16,2%; lo que representa la necesidad de mejorar la planificación institucional en aras de prevenir una interrupción o inestabilidad en las operaciones, de manera que se cuente con guías para responder proactivamente ante eventos. De acuerdo con los resultados, se observa que se recurre a la elaboración de planes de contingencia como medida reactiva ante la emergencia sanitaria (ver Figura 15).

**Figura 15 Nivel de implementación por tipo de plan**



Fuente: Elaboración CGR.

Estos planes tienen como propósito identificar y documentar las acciones que permitan la continuidad institucional, así como brindar respuestas efectivas para que la operación de la entidad continúe de manera razonable. La elaboración de esos planes se basa en lo establecido en la política o estrategia de la gestión de la continuidad institucional y en los resultados del análisis institucional, de conformidad con lo descrito en párrafos anteriores.

En cuanto a los planes de continuidad, 19 instituciones indican que cuentan con un plan, el cual guía a una institución para responder a un evento imprevisto de acuerdo con sus objetivos de continuidad institucional. Se destaca que los planes que han definido estas instituciones consideran mayoritariamente acciones orientadas a aspectos relacionados con la operación de la institución; por el contrario, los aspectos menos considerados se relacionan con los recursos financieros institucionales. Asimismo, en el 73,7% de esas entidades, el plan existente fue ajustado a los requerimientos de la emergencia sanitaria.

Por su parte, los planes de contingencia están orientados a la generación de las capacidades institucionales para una respuesta rápida, efectiva y coordinada ante emergencias, representan una serie de actividades enfocadas a sostener los servicios críticos de las instituciones después de una emergencia en un tiempo mínimo, para este caso, el 31,1% de las instituciones disponen de planes de contingencia. La ausencia de este plan puede limitar la respuesta efectiva y oportuna para el restablecimiento de la continuidad institucional.

Solamente 7 instituciones han elaborado un plan de recuperación en el cual se definen las acciones de recuperación de corto, mediano y largo plazo ante la interrupción del servicio producto de la emergencia sanitaria. Sobre el particular, a pesar de que han transcurrido más de cuatro meses desde el inicio de la emergencia nacional, y considerando la magnitud de sus efectos, el 92,2% de las entidades aún no ha definido las estrategias, el personal, los procedimientos y los recursos necesarios para la recuperación, lo que podría comprometer la prestación de esos servicios y la atención de las necesidades públicas respectivas.

En ese sentido, es relevante resaltar la importancia del rol de las instituciones públicas y el aseguramiento de la continuidad de los servicios públicos, particularmente, de los servicios esenciales; los orientados a las poblaciones más vulnerables; así como, aquellos que permiten avanzar en la reactivación económica. Por ello, resulta necesario fortalecer esa planificación en las instituciones, considerando que, para la continuidad de los servicios, en este contexto, se requiere el análisis, definición e implementación de acciones desde diferentes perspectivas, que favorezcan el cumplimiento de las medidas asociadas al distanciamiento social sin sacrificar la prestación de los servicios públicos.

## **ETAPA 5. EJECUCIÓN Y REVISIÓN PERIÓDICA DE LA GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD INSTITUCIONAL**

La ejecución y la revisión periódica de la gestión de la continuidad institucional, comprende las acciones realizadas por las entidades para implementar, mantener, evaluar y mejorar continuamente el desempeño y la efectividad de esa gestión. De acuerdo con los resultados obtenidos, solamente 27 instituciones indican que realizan revisiones periódicas. Cabe indicar, que 23 de esas instituciones señalan haber ajustado su gestión de la continuidad institucional, tres no lo consideran necesario y una no realizó ajuste.

En esta etapa es importante que las instituciones determinen los elementos que serán parte de la revisión de la gestión de la continuidad, la frecuencia de revisión, los responsables de su ejecución; así como de la definición e implementación de las medidas correctivas que se consideren pertinentes a la luz de los resultados obtenidos. En ese

sentido, de los elementos que se consideran en las revisiones de la GCI, predominan las acciones de seguimiento de las revisiones anteriores, las oportunidades de mejora detectadas en la revisión, y la retroalimentación de las partes interesadas.

Las 27 entidades que realizan dicha revisión periódica señalan que para su ejecución se cuenta con la participación del jerarca o el órgano de dirección institucional; no obstante, se observa menor participación de las contralorías de servicio, las unidades de auditoría interna y los usuarios de los servicios. En la Figura 16 se resumen los resultados obtenidos en relación con la revisión de la GCI realizada por las 27 instituciones.

**Figura 16 Principales resultados de la revisión de la GCI**



Fuente: Elaboración CGR.

Ante la emergencia sanitaria, el uso de diversas fuentes de información tanto interna como externa a la institución pública, serviría para la toma de decisiones respecto a la continuidad institucional y en la prestación de los servicios, por ejemplo, datos sobre la potencial restitución o endurecimiento de las restricciones si las condiciones respecto a la emergencia varían, permitirán a la Administración prepararse mediante análisis de impactos y hacer los ajustes necesarios.

Asimismo, información sobre las tendencias del comportamiento de los usuarios de los servicios pueden servir para el diseño y ajustes de sus medidas de mitigación o sus planes de continuidad, contingencia y recuperación, en procura de la prestación eficiente del servicio, la priorización de recursos, la cobertura que se brinda, entre otros. Además, la revisión periódica de la gestión de la continuidad institucional permite analizar los resultados de decisiones que se han tomado respecto a la continuidad institucional y la prestación de los servicios con el fin de que se consideren esos aprendizajes en el proceso de toma de decisiones.

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



## CONCLUSIONES

Los resultados del análisis de la gestión de la continuidad institucional de 90 instituciones públicas a cargo de 21 servicios públicos críticos permiten concluir que a pesar de que se han realizado esfuerzos para implementar algunas prácticas relacionadas con esa gestión, esos esfuerzos son aislados y existe un amplio margen de mejora en la mayoría de las instituciones. Dicho margen puede ser reducido mediante la implementación de prácticas como las detalladas en este informe, máxime considerando que esa gestión constituye un factor clave para asegurar razonablemente una mejor capacidad de respuesta ante eventos imprevistos como la actual emergencia sanitaria.

Los resultados por grupo institucional muestran que las instituciones financieras y las empresas públicas no financieras, que pertenecen a un sector supervisado y cuentan con alguna regulación sobre la continuidad institucional o que promueve su fortalecimiento, presentan los porcentajes más altos de aplicación de buenas prácticas.

Las instituciones del Gobierno Central y sus órganos desconcentrados, reflejan resultados que denotan la necesidad de fortalecer aspectos en todas las etapas de la gestión de la continuidad institucional. Esto resulta de suma relevancia considerando su rol en el diseño, implementación y monitoreo de las políticas públicas, el aseguramiento de la continuidad de los servicios públicos y la promoción de la reactivación económica. En el caso de los gobiernos locales, éstos alcanzan en promedio el nivel más bajo de esa gestión, lo que refleja una amplia brecha de mejora respecto a la definición e implementación de acciones que les permita consolidar la gestión de la continuidad institucional, para minimizar posibles afectaciones a los servicios públicos que prestan.

El análisis por etapas de la gestión de la continuidad institucional refleja que la mayoría de las entidades no dispone de una línea de acción formalmente establecida para esa gestión, lo que es relevante a efectos de orientar su proceder ante un evento imprevisto, ya que de esta forma se define el marco de referencia que permite operativizar dicha gestión. Asimismo, no disponen de una evaluación de riesgos que considere la continuidad institucional, lo que implica que no se cuenta con ese insumo para la toma de decisiones que les permita gestionar los riesgos de manera eficaz y eficiente.

Respecto a las medidas de mitigación, durante la emergencia sanitaria las instituciones públicas, ante la ausencia de un modelo de gestión de la continuidad institucional, han centrado sus esfuerzos en esta etapa, principalmente en respuesta a los lineamientos emitidos por el Ministerio de Salud; es decir, han implementado acciones de forma reactiva para gestionar la continuidad institucional.

Por su parte, se observa que el nivel más bajo de aplicación de prácticas se encuentra en la definición de planes de continuidad, contingencia y recuperación. Por ejemplo, a pesar de que han transcurrido más de cuatro meses desde el inicio de la emergencia sanitaria, sólo 7 entidades han definido un plan de recuperación. Esto resalta la necesidad de fortalecer esa planificación en las instituciones, considerando que, en este contexto, la continuidad de los servicios requiere la definición e implementación de acciones que favorezcan el cumplimiento del distanciamiento social sin sacrificar la prestación de servicios que permiten la reactivación económica.

Así las cosas, ante un contexto como el actual, resulta relevante resaltar la importancia del rol de las instituciones públicas en el aseguramiento de la continuidad de los servicios públicos, particularmente, de los servicios esenciales, los orientados a las poblaciones más vulnerables y aquellos que permiten avanzar en la reactivación económica. Para ello, resulta fundamental el liderazgo y el compromiso de los niveles jerárquicos, de manera que

se promueva y fortalezca una cultura orientada a la gestión de la continuidad institucional, se facilite la dinámica de la coordinación necesaria; así como, la asignación de recursos para este fin y contar con la participación y apoyo de toda la institución.

La mejora en la gestión de la continuidad institucional permitirá, entre otras, establecer un marco para la construcción de la capacidad institucional ante eventos imprevistos, generar información para la toma de decisiones ágil, oportuna y estratégica, gestionar los riesgos y minimizar el impacto que se genera sobre la operación de las instituciones. Lo anterior, en procura de la prestación continua de los servicios públicos críticos a la ciudadanía, la atención de las necesidades públicas; así como, la continuidad de las actividades que promueven la reactivación económica del país.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda a los órganos de dirección, jefaturas y administraciones de las instituciones públicas, analizar los resultados presentados en este informe respecto al nivel de gestión de la continuidad institucional en procura de implementar prácticas que les permitirán promover la adaptabilidad, la resiliencia y la eficacia de esa gestión; y, consecuentemente la menor afectación posible en la prestación de los servicios críticos que se brindan a la ciudadanía.

En ese sentido, es necesaria la identificación y análisis de los servicios públicos críticos que se prestan, la definición e implementación de una estrategia para gestionar la continuidad institucional, los análisis institucionales, los planes de continuidad, contingencia y recuperación, entre otros, detallados en el informe. Esto con el fin de conformar un marco estratégico e integrado que ayude a las instituciones a estar mejor preparadas ante eventos imprevistos que ponen en riesgo la continuidad de sus operaciones, y que les permita gestionar las crisis y mejorar su capacidad de adaptación.

Es importante que el marco de gestión de riesgos de las instituciones incorpore la gestión de la continuidad, de manera que se fortalezca la toma de decisiones respecto al establecimiento de medidas de mitigación y los planes para la atención de eventos que repercuten sobre la continuidad institucional. Respecto a dichas medidas es importante en este contexto, el análisis, definición e implementación de acciones desde diferentes perspectivas que favorezcan la prestación continua de los servicios públicos.

Además, considerando que la emergencia sanitaria actual presenta características que generan un contexto cambiante, incierto y complejo, es primordial que las entidades definan planes de recuperación, que consideren al menos las estrategias, el personal, los procedimientos y los recursos humanos, financieros y de tecnologías de información, que necesitarán para mantener sus operaciones y servicios en los niveles habituales. En ese sentido, es relevante también la ejecución de revisiones periódicas que les permitan a las administraciones gestionar oportunamente el efecto que tienen los cambios en el entorno sobre la continuidad institucional y en la prestación de los servicios públicos.

Asimismo, considerando el rol del Gobierno Central en el diseño, la implementación y monitoreo de las políticas públicas, el aseguramiento de la continuidad de los servicios públicos y la promoción de la reactivación económica, se recomienda a los rectores institucionales, en el marco de sus competencias, la definición de orientaciones o guías para la gestión de la continuidad institucional tanto para su propia aplicación como por parte de sus órganos desconcentrados y de las entidades bajo su rectoría.

A la Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias, así como a las instituciones supervisoras y reguladoras en diferentes sectores, considerar los resultados contenidos en este informe como un insumo para la toma de decisiones en el ejercicio de sus competencias.

## ANEXOS

### Anexo 1 Nivel de Gestión de la Continuidad Institucional por Institución Pública

Institución	Nivel de GCI		Etapas de la GCI				
			1	2	3	4	5
Banco Nacional de Costa Rica	Óptimo	90,6	90,7	100,0	82,3	80,1	100,0
Banco de Costa Rica	Avanzado	89,7	91,0	69,3	99,0	98,1	91,3
Instituto Costarricense de Electricidad	Avanzado	88,2	100,0	98,3	94,8	66,7	81,3
Compañía Nacional de Fuerza y Luz	Avanzado	83,8	94,9	90,0	81,3	55,8	96,9
Banco Popular y de Desarrollo Comunal	Avanzado	83,6	96,5	90,0	100,0	47,2	84,4
Benemérito Cuerpo de Bomberos	Avanzado	81,0	75,7	85,0	97,9	58,3	88,1
Municipalidad de Cartago	Avanzado	80,4	77,8	60,0	99,0	87,0	78,1
Empresa de Servicios Públicos de Heredia	Avanzado	78,5	94,4	70,0	95,8	66,7	65,6
Consejo Nacional de Personas con Discapacidad	Intermedio	73,6	77,8	100,0	99,0	0,0	91,3
Caja Costarricense de Seguro Social	Intermedio	72,7	68,9	76,3	92,7	62,3	63,1
Instituto Nacional de Aprendizaje	Intermedio	71,8	91,2	68,0	93,8	20,4	85,6
Consejo Técnico de Aviación Civil	Intermedio	71,4	77,8	58,3	89,6	55,6	75,6
Dirección General de Migración y Extranjería	Intermedio	67,0	70,6	66,0	68,8	60,9	68,8
Municipalidad de Atenas	Intermedio	66,4	62,5	60,0	74,0	51,4	84,4
Junta de Protección Social	Intermedio	65,7	75,0	78,0	88,5	30,6	56,3
Servicio Fitosanitario del Estado	Intermedio	65,2	82,4	56,3	89,6	24,8	73,1
Municipalidad de Grecia	Intermedio	63,9	67,6	58,0	90,6	26,4	76,9
Municipalidad de El Guarco	Intermedio	63,9	81,8	70,0	88,5	66,7	12,5
Municipalidad de Heredia	Intermedio	62,8	69,9	63,0	100,0	0,0	81,3
Municipalidad de Moravia	Intermedio	62,2	68,5	51,0	70,8	29,4	91,3
Municipalidad de Flores	Intermedio	61,0	66,4	59,0	89,6	21,1	68,8
Instituto Mixto de Ayuda Social	Intermedio	58,6	71,7	55,0	92,7	22,2	51,3
Ministerio de Comercio Exterior	Intermedio	57,8	68,9	52,7	78,1	18,8	70,6
Instituto Costarricense de Turismo	Intermedio	53,9	73,8	82,0	89,6	24,1	0,0
INS Red de Servicios de Salud	Intermedio	50,3	86,4	58,0	94,8	0,0	12,5
Colegio Universitario de Cartago	Básico	49,6	74,3	38,0	80,2	0,0	55,6
Municipalidad de Alajuela	Básico	45,9	60,0	88,3	81,3	0,0	0,0
Municipalidad de San Carlos	Básico	45,3	71,9	64,0	90,6	0,0	0,0
Municipalidad de Orotina	Básico	44,8	6,3	14,0	92,7	29,6	81,3
Sistema de Banca para el Desarrollo	Básico	44,5	85,9	57,7	79,2	0,0	0,0
Municipalidad de San Ramón	Básico	44,0	41,9	22,0	72,9	0,0	83,1
Municipalidad de Limón	Básico	43,5	75,7	58,3	83,3	0,0	0,0
Servicio de Emergencias 911	Básico	42,8	75,9	56,3	64,6	17,1	0,0
Municipalidad de Santa Ana	Básico	42,8	63,1	66,3	84,4	0,0	0,0
Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	Básico	41,7	47,9	18,0	61,5	25,5	55,6
Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados	Básico	41,5	72,9	45,0	89,6	0,0	0,0
Patronato Nacional de la Infancia	Básico	41,3	72,9	50,0	83,3	0,0	0,0

Municipalidad de Pérez Zeledón	Básico	40,8	67,4	57,7	79,2	0,0	0,0
Junta de Administración Portuaria y de Desarrollo Económico de la Vertiente Atlántica	Básico	40,5	78,1	35,0	74,0	15,3	0,0
Ministerio de Justicia y Paz	Básico	40,0	64,6	39,0	71,9	24,5	0,0
Municipalidad de Turrialba	Básico	39,7	68,5	48,7	68,8	0,0	12,5
Poder Judicial	Básico	39,3	83,9	33,3	79,2	0,0	0,0
Instituto Nacional de las Mujeres	Básico	39,2	64,0	38,0	93,8	0,0	0,0
Servicio Nacional de Salud Animal	Básico	39,1	73,6	49,0	72,9	0,0	0,0
Municipalidad de Santa Bárbara	Básico	39,0	53,3	52,3	77,1	0,0	12,5
Ministerio de Educación Pública	Básico	38,7	68,5	21,0	70,8	33,3	0,0
Municipalidad de Siquirres	Básico	38,4	61,4	32,0	75,0	23,8	0,0
Municipalidad de San Pablo de Heredia	Básico	38,4	66,0	41,7	84,4	0,0	0,0
Municipalidad de Nandayure	Básico	37,9	55,8	39,0	62,5	19,7	12,5
Municipalidad de Santo Domingo de Heredia	Básico	36,6	62,6	37,0	83,3	0,0	0,0
Municipalidad de Barva	Básico	36,4	68,9	46,3	66,7	0,0	0,0
Municipalidad de San Rafael de Heredia	Básico	35,7	68,9	6,0	75,0	28,7	0,0
Municipalidad de Poás	Básico	35,1	70,6	26,0	79,2	0,0	0,0
Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor	Básico	34,2	55,1	34,0	67,7	14,1	0,0
Municipalidad de Montes de Oca	Básico	33,5	40,3	42,0	85,4	0,0	0,0
Municipalidad de Sarchí	Básico	33,3	69,4	20,0	77,1	0,0	0,0
Municipalidad de San Isidro de Heredia	Básico	33,2	53,8	23,0	69,8	19,4	0,0
Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico	Básico	32,6	53,3	33,7	76,0	0,0	0,0
Municipalidad de Jiménez	Básico	32,6	42,5	29,3	64,6	26,6	0,0
Ministerio de Seguridad Pública	Básico	32,3	38,9	19,7	80,2	22,7	0,0
Municipalidad de Dota	Básico	31,8	34,3	15,0	54,2	0,0	55,6
Municipalidad de Vázquez de Coronado	Básico	31,2	42,4	24,3	65,6	23,8	0,0
Municipalidad de Santa Cruz	Básico	31,2	45,8	23,7	86,5	0,0	0,0
Junta Administrativa del Servicio Eléctrico Municipal de Cartago	Básico	29,6	17,4	50,3	62,5	18,1	0,0
Consejo Nacional de Producción	Básico	29,2	44,3	38,3	63,5	0,0	0,0
Ministerio de Economía, Industria y Comercio	Básico	29,2	68,1	10,0	67,7	0,0	0,0
Municipalidad de Mora	Básico	29,0	36,1	36,0	72,9	0,0	0,0
Instituto de Desarrollo Rural	Básico	29,0	8,3	34,7	85,4	16,4	0,0
Municipalidad de Montes de Oro	Básico	28,7	26,4	38,0	79,2	0,0	0,0
Colegio Universitario de Limón	Básico	26,6	60,4	6,0	66,7	0,0	0,0
Municipalidad de Garabito	Básico	25,3	9,0	36,0	81,3	0,0	0,0
Municipalidad de La Unión	Incipiente	24,9	4,2	43,0	77,1	0,0	0,0
Municipalidad de Naranjo	Incipiente	24,6	20,4	16,0	86,5	0,0	0,0
Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares	Incipiente	22,7	53,1	2,0	58,3	0,0	0,0
Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura	Incipiente	21,7	2,8	24,3	81,3	0,0	0,0
Municipalidad de Desamparados	Incipiente	21,4	5,6	30,7	70,8	0,0	0,0
Municipalidad de Zarcero	Incipiente	18,5	2,8	24,0	65,6	0,0	0,0

Municipalidad de Alajuelita	<b>Incipiente</b>	<b>17,8</b>	5,6	4,0	54,2	25,5	0,0
Municipalidad de Upala	<b>Incipiente</b>	<b>16,8</b>	27,8	16,7	39,6	0,0	0,0
Municipalidad de Aserrí	<b>Incipiente</b>	<b>16,7</b>	5,6	10,0	67,7	0,0	0,0
Municipalidad de Puriscal	<b>Incipiente</b>	<b>14,9</b>	7,6	24,3	42,7	0,0	0,0
Municipalidad de Paraíso	<b>Incipiente</b>	<b>14,9</b>	20,4	0,0	54,2	0,0	0,0
Municipalidad de Tarrazú	<b>Incipiente</b>	<b>14,6</b>	6,3	18,7	47,9	0,0	0,0
Municipalidad de León Cortés	<b>Incipiente</b>	<b>13,9</b>	6,9	22,0	40,6	0,0	0,0
Municipalidad de Belén	<b>Incipiente</b>	<b>12,9</b>	0,0	0,0	64,6	0,0	0,0
Municipalidad de Abangares	<b>Incipiente</b>	<b>11,0</b>	5,6	15,0	34,4	0,0	0,0
Ministerio de Agricultura y Ganadería	<b>Incipiente</b>	<b>10,4</b>	0,0	0,0	52,1	0,0	0,0
Municipalidad de Oreamuno	<b>Incipiente</b>	<b>7,5</b>	0,0	6,0	31,3	0,0	0,0
Municipalidad de Alvarado	<b>Incipiente</b>	<b>5,9</b>	5,6	5,0	18,8	0,0	0,0
Municipalidad de Puntarenas	<b>Incipiente</b>	<b>4,6</b>	0,0	4,0	18,8	0,0	0,0

### Anexo 2 Clasificación de las instituciones públicas según servicio público crítico

Nombre del servicio	Institución	Nivel de GCI por servicio
Financiamiento y crédito a la producción	Banco de Costa Rica	89,7
	Banco Nacional de Costa Rica	90,6
	Banco Popular y de Desarrollo Comunal	83,6
	Sistema de Banca para el Desarrollo	44,5
Servicios de protección social para personas con discapacidad	Consejo Nacional de Personas con Discapacidad	73,6
Servicio de emergencias (hospitales)	Caja Costarricense de Seguro Social	72,7
Atención médica primaria	Caja Costarricense de Seguro Social	72,7
Suministro de energía eléctrica	Compañía Nacional de Fuerza y Luz	83,8
	Empresa de Servicios Públicos de Heredia	78,5
	Instituto Costarricense de Electricidad	88,2
	Junta Administrativa del Servicio Eléctrico Municipal de Cartago	29,6
Telecomunicaciones	Empresa de Servicios Públicos de Heredia	78,5
	Instituto Costarricense de Electricidad	88,2
	Junta Administrativa del Servicio Eléctrico Municipal de Cartago	29,6
Consulta externa especializada	Caja Costarricense de Seguro Social	72,7
	INS Red de Servicios de Salud	50,3
Servicios de protección social para adultos mayores	Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor	34,2
	Junta de Protección Social <sup>9</sup>	65,7
Servicios de protección social para niños y adolescentes en condición de vulnerabilidad	Instituto Mixto de Ayuda Social	58,6
	Patronato Nacional de la Infancia	41,3

<sup>9</sup> Se asocia a este servicio, por el financiamiento que otorga a diversos programas.

Educación secundaria diurna	Instituto Mixto de Ayuda Social <sup>10</sup>	58,6
	Ministerio de Educación Pública	38,7
Educación primaria	Instituto Mixto de Ayuda Social	58,6
	Ministerio de Educación Pública	38,7
Puertos y aeropuertos	Consejo Técnico de Aviación Civil	71,4
	Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico	32,6
	Junta de Administración Portuaria y de Desarrollo Económico de la Vertiente Atlántica	40,5
Educación técnica	Colegio Universitario de Cartago	49,6
	Colegio Universitario de Limón	26,6
	Instituto Nacional de Aprendizaje	71,8
	Ministerio de Educación Pública	38,7
Atención de la seguridad ciudadana	Benemérito Cuerpo de Bomberos	81,0
	Dirección General de Migración y Extranjería	67,0
	Ministerio de Justicia y Paz	40,0
	Ministerio de Seguridad Pública	32,3
	Municipalidad de Alajuela	45,9
	Municipalidad de Alajuelita	17,8
	Municipalidad de Belén	12,9
	Municipalidad de Cartago	80,4
	Municipalidad de Desamparados	21,4
	Municipalidad de el Guarco	63,9
	Municipalidad de Garabito	25,3
	Municipalidad de Heredia	62,8
	Municipalidad de Limón	43,5
	Municipalidad de Mora	29,0
	Municipalidad de Moravia	62,2
	Municipalidad de Paraíso	14,9
	Municipalidad de Pérez Zeledón	40,8
	Municipalidad de San Carlos	45,3
	Municipalidad de San Isidro de Heredia	33,2
	Municipalidad de San Pablo de Heredia	38,4
	Municipalidad de San Rafael de Heredia	35,7
	Municipalidad de San Ramón	44,0
	Municipalidad de Santa Ana	42,8
	Municipalidad de Santa Cruz	31,2
	Municipalidad de Santo Domingo de Heredia	36,6
	Municipalidad de Siquirres	38,4
	Municipalidad de Vázquez de Coronado	31,2
	Poder Judicial	39,3

<sup>10</sup> Se asocia a este servicio, por su gestión operativa y de financiamiento de los programas Avancemos y Creceamos.

	Servicio de Emergencias 911	42,8
Servicios de protección social para personas en condición de pobreza	Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares <sup>11</sup>	22,7
	Instituto Mixto de Ayuda Social	58,6
	Instituto Nacional de las Mujeres	39,2
	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	41,7
Educación nocturna y otras modalidades	Ministerio de Educación Pública	38,7
Generación de empleo	Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura	21,7
	Instituto Costarricense de Turismo	53,9
	Instituto de Desarrollo Rural	29,0
	Ministerio de Agricultura y Ganadería	10,4
	Ministerio de Comercio Exterior	57,8
	Ministerio de Economía, Industria y Comercio	29,2
	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	41,7
Seguridad alimentaria	Consejo Nacional de Producción	29,2
	Instituto de Desarrollo Rural	29,0
	Ministerio de Agricultura y Ganadería	10,4
	Servicio Fitosanitario del Estado	65,2
	Servicio Nacional de Salud Animal	39,1
Recolección, depósito y tratamiento de residuos	Municipalidad de Abangares	11,0
	Municipalidad de Alajuela	45,9
	Municipalidad de Alajuelita	17,8
	Municipalidad de Alvarado	5,9
	Municipalidad de Aserri	16,7
	Municipalidad de Atenas	66,4
	Municipalidad de Barva	36,4
	Municipalidad de Belén	12,9
	Municipalidad de Cartago	80,4
	Municipalidad de Desamparados	21,4
	Municipalidad de Dota	31,8
	Municipalidad de El Guarco	63,9
	Municipalidad de Flores	61,0
	Municipalidad de Garabito	25,3
	Municipalidad de Grecia	63,9
	Municipalidad de Heredia	62,8
	Municipalidad de Jiménez	32,6
	Municipalidad de La Unión	24,9
	Municipalidad de León Cortés	13,9
	Municipalidad de Limón	43,5
Municipalidad de Montes de Oca	33,5	
Municipalidad de Montes de Oro	28,7	

<sup>11</sup> Se asocia a este servicio, por su gestión en el financiamiento de programas.

	Municipalidad de Mora	29,0
	Municipalidad de Moravia	62,2
	Municipalidad de Nandayure	37,9
	Municipalidad de Naranjo	24,6
	Municipalidad de Oreamuno	7,5
	Municipalidad de Orotina	44,8
	Municipalidad de Paraíso	14,9
	Municipalidad de Pérez Zeledón	40,8
	Municipalidad de Poás	35,1
	Municipalidad de Puntarenas	4,6
	Municipalidad de Puriscal	14,9
	Municipalidad de San Carlos	45,3
	Municipalidad de San Isidro de Heredia	33,2
	Municipalidad de San Pablo de Heredia	38,4
	Municipalidad de San Rafael de Heredia	35,7
	Municipalidad de San Ramón	44,0
	Municipalidad de Santa Ana	42,8
	Municipalidad de Santa Bárbara	39,0
	Municipalidad de Santa Cruz	31,2
	Municipalidad de Santo Domingo de Heredia	36,6
	Municipalidad de Sarchí	33,3
	Municipalidad de Siquirres	38,4
	Municipalidad de Turrazú	14,6
	Municipalidad de Turrialba	39,7
	Municipalidad de Upala	16,8
	Municipalidad de Vázquez de Coronado	31,2
	Municipalidad de Zarcero	18,5
Apertura de mercados y nuevos encadenamientos productivos	Consejo Nacional de Producción	29,2
	Instituto de Desarrollo Rural	29,0
	Ministerio de Agricultura y Ganadería	10,4
	Ministerio de Comercio Exterior	57,8
	Ministerio de Economía, Industria y Comercio	29,2
	Sistema de Banca para el Desarrollo	44,5
Suministro de agua potable	Empresa de Servicios Públicos de Heredia	78,5
	Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados	41,5
	Municipalidad de Abangares	11,0
	Municipalidad de Alajuela	45,9
	Municipalidad de Alvarado	5,9
	Municipalidad de Aserrí	16,7
	Municipalidad de Barva	36,4
Municipalidad de Belén	12,9	

Municipalidad de Cartago	80,4
Municipalidad de Dota	31,8
Municipalidad de Flores	61,0
Municipalidad de Grecia	63,9
Municipalidad de Jiménez	32,6
Municipalidad de La Unión	24,9
Municipalidad de León Cortés	13,9
Municipalidad de Montes de Oro	28,7
Municipalidad de Nandayure	37,9
Municipalidad de Naranjo	24,6
Municipalidad de Oreamuno	7,5
Municipalidad de Orotina	44,8
Municipalidad de Paraíso	14,9
Municipalidad de Poás	35,1
Municipalidad de San Carlos	45,3
Municipalidad de Santa Bárbara	39,0
Municipalidad de Santo Domingo de Heredia	36,6
Municipalidad de Sarchí	33,3
Municipalidad de Tarrazú	14,6
Municipalidad de Turrialba	39,7
Municipalidad de Upala	16,8
Municipalidad de Zarcero	18,5

---

**Gerente de Área**

---

**Asistente Técnico**

---

**Fiscalizador**

---

**Fiscalizadora**

---

**Fiscalizador**

---

**Fiscalizadora Asociada**