

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



RESUMEN EJECUTIVO

¿Qué analizamos?

El nivel de gestión de la continuidad de 21 servicios públicos críticos prestados por 90 instituciones, así como su estado durante la emergencia sanitaria desde la perspectiva de las personas usuarias en aspectos relacionados con el acceso, adaptabilidad, transparencia, cobertura y satisfacción. Esto con el propósito de determinar oportunidades de mejora que les permita a las administraciones contar con insumos para la toma de decisiones sobre el abordaje de esa emergencia y futuros imprevistos, en procura de la prestación continua de los servicios.

¿Por qué es importante?

La gestión de la continuidad de los servicios promueve la preparación, respuesta y recuperación ante situaciones imprevistas, mediante la identificación de amenazas y la implementación de acciones que les permita a las instituciones mantener su prestación continua en procura del bienestar social y el desarrollo económico del país, lo cual se vuelve crítico ante la emergencia actual. Además, fortalece la capacidad de adaptación de las instituciones de manera que sus procesos evolucionen y aprovechen las crisis como una oportunidad de innovación y crecimiento hacia la construcción de un servicio público que responda a las necesidades actuales y futuras de la ciudadanía.

Asimismo, es importante para las instituciones conocer el estado de la continuidad de sus servicios desde la perspectiva de las personas usuarias, ya que les permite obtener insumos para la mejora continua respecto a la accesibilidad, la adaptabilidad, la transparencia, la cobertura y la satisfacción ciudadana, con el fin de promover la toma de decisiones estratégicas.

¿Qué encontramos?

El nivel de gestión de la continuidad de los servicios públicos ante la emergencia sanitaria refleja que a pesar de los esfuerzos realizados por las administraciones existe una brecha de mejora significativa respecto al establecimiento de estrategias de prevención y respuesta ante eventos imprevistos; así como, en la aplicación de prácticas que promuevan la prestación continua y efectiva de los servicios. Al respecto, se determinó que solamente 1 de los servicios se encuentra en un nivel de gestión óptimo, 3 en avanzado, 10 en intermedio y 7 en un nivel básico.

Por su parte, el estado de esos servicios desde la perspectiva ciudadana refleja que si bien las entidades han mantenido su prestación ante la emergencia en razón de los esfuerzos realizados para la implementación de protocolos y medidas sanitarias, existen brechas de mejora en los componentes de adaptabilidad, accesibilidad, transparencia y satisfacción de la persona usuaria.

Lo anterior, debido a que es necesaria la implementación de acciones para el ajuste de su funcionamiento ante las nuevas circunstancias, entre otras, la digitalización, la simplificación de trámites y la disponibilidad de medios de atención remota. Además, si bien para la prestación de los servicios se han realizado ajustes en los horarios y

		Gestión institucional del servicio público	Opinión ciudadana del servicio
Financiamiento a la producción		Óptimo	Avanzado
Emergencias (hospitales)		Avanzado	Avanzado
Energía eléctrica		Avanzado	Avanzado
Telecomunicaciones		Avanzado	Intermedio
Consulta externa especializada		Intermedio	Avanzado
Atención primaria (EBALS)		Intermedio	Intermedio
Abastecimiento de agua		Intermedio	Intermedio
Puertos y Aeropuertos		Intermedio	Intermedio
Menores en condición de vulnerabilidad		Intermedio	Intermedio
Personas con discapacidad		Intermedio	Intermedio
Educación primaria		Intermedio	Básico
Educación secundaria diurna		Intermedio	Básico
Educación secundaria nocturna		Intermedio	Básico
Educación técnica		Intermedio	Intermedio
Recolección de residuos		Básico	Intermedio
Apertura de mercados y encadenamientos productivos		Básico	Intermedio
Generación de empleo		Básico	Intermedio
Seguridad Alimentaria		Básico	Intermedio
Personas adultas mayores		Básico	Intermedio
Personas en condición de pobreza		Básico	Intermedio
Seguridad ciudadana		Básico	Intermedio

modalidades de atención; la ciudadanía señala que existen deficiencias en la comunicación de esos ajustes; en la atención de sus gestiones; en el acceso al servicio; así como, en la rendición de cuentas sobre su prestación continua, lo que implica una baja satisfacción respecto al servicio y calidad de la atención recibida.

De acuerdo con los resultados por categoría, se determinó que para los **servicios de salud**, la atención de emergencias muestra niveles avanzados en su gestión y estado, originado en la aplicación de un mayor porcentaje de prácticas en cuanto a la determinación de actividades clave y la definición de responsables de la operación. El servicio de consulta externa muestra un nivel de gestión intermedia y un estado de prestación avanzado. Por su parte, el servicio de atención primaria muestra una gestión y un estado de prestación intermedio, con oportunidades de mejora en la administración de riesgos y la implementación de medidas para la recuperación y restablecimiento del servicio. Al respecto, la aplicación de mejoras es importante con el fin de continuar atendiendo otras necesidades médicas de la población, de manera que se garantice razonablemente su prestación ininterrumpida en procura de asegurar su salud de forma integral.

En cuanto a los **servicios básicos**, el suministro de energía eléctrica presenta el mayor porcentaje de aplicación de prácticas que le han permitido mantener su funcionamiento en niveles avanzados. El servicio de telecomunicaciones, muestra una gestión avanzada y un estado de prestación intermedio de acuerdo con la ciudadanía ya que indican suspensiones temporales. Los servicios de abastecimiento de agua, seguridad alimentaria y recolección de residuos, presentan oportunidades en aspectos de adaptabilidad de los procesos, gestión de riesgos; así como, implementación de planes y estrategias. Por su parte, la población usuaria señala haber sufrido suspensiones temporales; la necesidad de mayor comunicación sobre ajustes de horarios, implementar nuevos medios de comunicación, divulgar la forma en que se encuentran operando los servicios y mejorar la atención usuaria.

Los **servicios para la apertura de mercados, encadenamientos productivos y la generación de empleo**; presentan mayores brechas en la definición de planes y estrategias, las medidas de monitoreo, la administración de riesgos, la asignación de recursos para la operación, la divulgación de información clara, confiable y oportuna; así como, la evaluación y monitoreo de la satisfacción usuaria. El servicio de puertos y aeropuertos, presenta un nivel de gestión y estado intermedios, donde destacan las acciones de planificación y gestión del recurso humano, con oportunidades de mejora en el uso de tecnologías y el monitoreo de la satisfacción usuaria. El servicio de financiamiento a la producción posee el mayor nivel de aplicación de prácticas, lo que se refleja en acciones para la planificación que considera el análisis del desempeño de los sectores productivos y la identificación de afectaciones ante la emergencia; sin embargo, según la percepción del usuario existen brechas en cuanto al acceso a nuevos créditos.

En la categoría de **servicios de protección social**, la atención de las personas con discapacidad y menores de edad en condición de vulnerabilidad, posee mayores niveles de aplicación de prácticas, entre ellas, la determinación de las actividades clave del servicio, la caracterización e identificación de la población objetivo y la adaptación de los procesos para asegurar razonablemente la cobertura y accesibilidad. No obstante, los servicios de protección de las personas en condición de pobreza y adultas mayores presentan debilidades en cuanto a la implementación de acciones de monitoreo y la gestión de los recursos humanos, las tecnologías y los recursos financieros necesarios para la operación continua ante imprevistos, por lo que resulta relevante que se focalicen esfuerzos para ampliar la capacidad de las entidades de adecuar los servicios a las condiciones actuales. Por su parte, la población usuaria señala que han presentado dificultades en el acceso a los medios digitales habilitados para la atención de trámites, así como atrasos en los tiempos de entrega del servicio solicitado.

En relación con los **servicios de educación**, se refleja una importante brecha respecto a la puesta en práctica de la estrategia de continuidad y la necesidad de que las entidades responsables realicen acciones de monitoreo del proceso de implementación del modelo de

actuación establecido, con el fin de asegurar la atención ininterrumpida de los servicios en el contexto de la emergencia. Respecto a la educación primaria y la secundaria diurna y nocturna, existen debilidades en la definición de responsables, la coordinación interinstitucional, la asignación del recurso humano y el monitoreo; así como, en la cobertura de la población objetivo y en la adaptación de los procesos educativos. Para el servicio de educación técnica, si bien se han realizado esfuerzos por parte de las entidades para evaluar la calidad y la satisfacción de las personas usuarias, existen brechas en el grado de atención de la población objetivo en el contexto de la emergencia.

Por su parte, la **categoría de seguridad ciudadana** refleja la necesidad de implementar acciones de prevención y respuesta ante situaciones de contagio de los funcionarios y funcionarias que se encuentran en primera línea, así como, para atender debilidades relacionadas con la atención de imprevistos, los sistemas de conexión y el equipo de protección del personal. No obstante, es importante indicar que los resultados reflejan el compromiso de esos funcionarios y funcionarias en cuanto al resguardo de la seguridad ciudadana, siendo que la percepción de su continuidad se mantiene en un nivel intermedio.

¿Qué sigue?

Se detallan los aspectos de mejora para fortalecer la gestión de la continuidad de los servicios públicos críticos contemplados en el análisis, en procura de que las administraciones públicas identifiquen e implementen medidas de preparación, respuesta y recuperación de acuerdo con las características de cada servicio. Asimismo se proponen buenas prácticas que coadyuven a mejorar el estado del servicio ante la emergencia por medio del establecimiento de canales de comunicación y el monitoreo de la satisfacción y la calidad del servicio brindado a la ciudadanía.

Lo anterior, mediante la priorización de aquellos elementos que presentan mayor rezago y que generan una mayor afectación en los servicios, de manera que se definan e implementen propuestas de mejora que permitan potencializar acciones en procura de su prestación continua y consecuentemente la atención de las necesidades de la ciudadanía.

GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD Y ESTADO DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS CRÍTICOS ANTE LA EMERGENCIA SANITARIA

IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

La prestación de servicios por parte de las instituciones que conforman el Estado tiene como propósito la atención de las necesidades de la ciudadanía; así como, la generación de valor público. Para ello, resulta fundamental el fomento de la eficiencia y la eficacia en la prestación de esos servicios, con el fin de atender de forma continua, oportuna y con calidad las necesidades de la población usuaria.

Aunado a lo anterior, una gestión eficiente de la continuidad de los servicios coadyuva al bienestar social y al desarrollo económico del país; por lo que es relevante que su funcionamiento sea capaz de adaptarse a los distintos contextos de la realidad nacional, con el fin de garantizar razonablemente su prestación de forma ininterrumpida. Esto se vuelve crítico ante la materialización de riesgos o en presencia de eventos imprevistos que alteren las circunstancias normales del proceso, tales como la emergencia sanitaria.

En ese sentido, la gestión de la continuidad, es un conjunto de estrategias, planes, lineamientos directrices y prácticas que permiten la continuidad institucional y del servicio público en específico, por lo que resulta fundamental sea vista como un proceso holístico, pues permite, a partir de la identificación de posibles amenazas que puedan afectar y generar una interrupción, crear un marco de resistencia. Esto en procura de una respuesta efectiva ante cualquier cambio imprevisible e indeseado, considerando las diferentes aristas que la componen; a saber, la identificación de actividades sustantivas, la definición de responsables y la población objetivo, las actividades de coordinación interinstitucional, los recursos humanos, las tecnologías de información, las finanzas, los insumos de planificación, el monitoreo y la rendición de cuentas.

Así las cosas, en el contexto de la emergencia sanitaria es relevante que la gestión de la continuidad de los servicios públicos críticos se realice de forma articulada e integrada por las instituciones involucradas en su prestación, con el objetivo de definir acciones para lograr una respuesta eficiente y oportuna ante un evento imprevisto. Por ello, el análisis realizado por la Contraloría General procura promover la aplicación de prácticas para el funcionamiento continuo de los servicios públicos, con el fin de salvaguardar los derechos y el bienestar de la ciudadanía.

Dicho análisis sobre la gestión de la continuidad y el estado de 21 servicios públicos críticos prestados por 90 instituciones, se realiza con base en información suministrada por sus administraciones, las contralorías de servicios, las auditorías internas, la Defensoría de los Habitantes, la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos; así como, una consulta ciudadana sobre la percepción del estado de esos servicios ante la emergencia sanitaria.

Lo anterior, mediante la generación de un insumo para la identificación de oportunidades de mejora, que permitan fortalecer la capacidad de adaptación de las instituciones de manera que sus servicios se presten de forma continua, evolucionen y se aprovechen las crisis como una oportunidad de innovación y crecimiento hacia la construcción de un servicio público moderno. Asimismo, conocer el estado de sus servicios ante la emergencia desde la perspectiva de la población usuaria permitirá promover la toma de decisiones de forma oportuna para una prestación eficiente y de calidad.

OBJETIVO

Determinar el nivel de gestión de la continuidad de 21 servicios públicos críticos, con base en el análisis de buenas prácticas aplicadas por las 90 instituciones públicas a cargo de su prestación; así como, el estado de dichos servicios. Esto con el propósito de promover la aplicación de prácticas preventivas y correctivas para su prestación continua en procura de salvaguardar los derechos y el bienestar de la ciudadanía.

ALCANCE

El seguimiento consideró el análisis del nivel de gestión de la continuidad de los 21 servicios públicos críticos detallados en la Figura 1; así como, su estado ante la emergencia sanitaria, mediante la evaluación de las acciones realizadas por 90 instituciones públicas a cargo de su prestación¹. Para ello, se tomó en cuenta la información suministrada por las instituciones, las contralorías de servicios, las auditorías internas, la Defensoría de los Habitantes, la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (ARESEP); así como, una consulta ciudadana sobre la percepción del estado de esos servicios.

Figura 1 Servicios públicos críticos según categoría



Fuente: Elaboración CGR.

METODOLOGÍA UTILIZADA

La metodología utilizada incluye la determinación del nivel de gestión de la continuidad de los servicios, del estado de los mismos de acuerdo con la percepción ciudadana y la clasificación de los resultados de acuerdo con los niveles definidos en la Figura 3.

Nivel de gestión de la continuidad de los servicios públicos críticos

Este análisis consistió en la identificación de buenas prácticas para la gestión de la continuidad de los 21 servicios críticos ante la emergencia sanitaria, a partir de las cuales se diseñaron instrumentos de evaluación aplicables a cada uno de ellos, con base en las etapas detalladas en la Figura 2. A partir de los resultados de esos instrumentos se determinó el nivel de gestión de los servicios de acuerdo con la ponderación detallada en la [ficha técnica metodológica](#).

¹ Ver metodología de selección de los servicios públicos críticos en Informe [DFOE-EC-SGP-00001-2020](#).

Figura 2 Etapas para el seguimiento de la gestión servicios públicos críticos



Fuente: Elaboración CGR.

Estado de la continuidad de los servicios públicos críticos

Con base en documentos emitidos por autoridades competentes a nivel nacional e internacional sobre prácticas para la prestación ininterrumpida de los servicios durante la emergencia sanitaria, se construyeron instrumentos para analizar la información obtenida, considerando los siguientes elementos clave de la continuidad de los servicios:

- Adaptabilidad:** capacidad de adecuar el funcionamiento de los servicios a las condiciones sociales, tecnológicas, económicas, ambientales e institucionales. Esto implica que el servicio se diseñe y entregue con base en las necesidades de la población, por ejemplo: la digitalización, la simplificación de trámites, la disponibilidad de medios de atención remota y la adaptación de oficinas o espacios físicos.
- Accesibilidad:** corresponde a la universalización y el fácil acceso de los usuarios a los servicios mediante acciones que permitan el ajuste en los horarios de atención y la implementación de medidas de higiene y protocolos sanitarios, entre otras.
- Cobertura:** grado en el que el servicio público atiende a la población usuaria con independencia de su ubicación geográfica y del momento en que lo requieran.
- Transparencia:** disponibilidad de acceso a información clara y confiable sobre la operación de los servicios, para la rendición de cuentas y la participación ciudadana.
- Satisfacción:** valoración que la población usuaria se forma de su experiencia al recibir un servicio, en relación con la prestación efectiva y la calidad de la atención recibida.

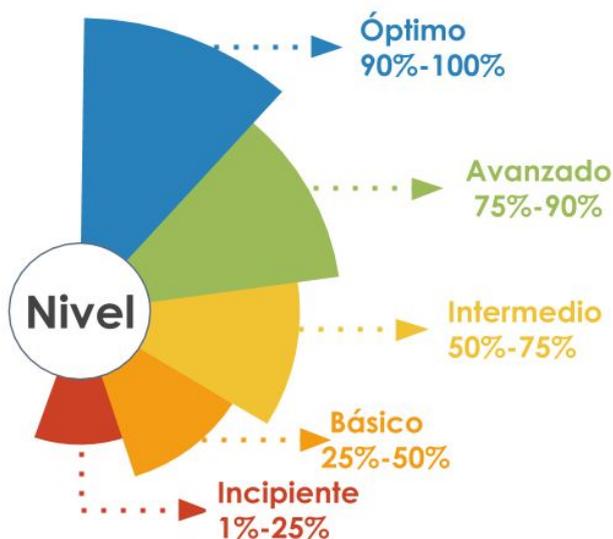
Considerando esos elementos se diseñaron tres instrumentos de consulta dirigidos a las 90 instituciones, a sus contralorías de servicios, en los casos que aplica, y auditorías internas. Así como, a la ARESEP y la Defensoría de los Habitantes para obtener información sobre quejas o denuncias presentadas durante la emergencia.

Asimismo, se aplicó una consulta a 301 personas usuarias de los servicios de abastecimiento de agua potable, suministro de energía eléctrica, telecomunicaciones, recolección de residuos sólidos ordinarios; y un sondeo para los servicios de educación y salud a 195 y 257 personas, respectivamente. Así como, un instrumento a 235 empresas importadoras o exportadoras, pequeños y medianos productores para conocer su percepción sobre los servicios de financiamiento y crédito a la producción, apertura de mercados y encadenamientos productivos, puertos, aeropuertos y generación de empleo.

Escala para la clasificación de los resultados obtenidos

Los resultados obtenidos con base en los análisis detallados anteriormente, se clasificaron de acuerdo con la escala que se presenta en la Figura 3, para determinar el nivel de gestión de la continuidad y el estado de los servicios públicos críticos.

Figura 3 Escala utilizada



Fuente: Elaboración CGR.

RESULTADOS SOBRE LA GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD Y EL ESTADO DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS CRÍTICOS



RESULTADOS GENERALES SOBRE LA GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD Y EL ESTADO DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS CRÍTICOS

De acuerdo con los resultados generales obtenidos se determinó que solamente 1 de los servicios públicos críticos se encuentra en un nivel de gestión de la continuidad óptimo, 3 en avanzado, 10 en intermedio y 7 en un nivel básico (ver Figura 4).

Lo anterior, ya que si bien las administraciones han realizado esfuerzos para gestionar la continuidad durante la emergencia, existe una brecha de mejora significativa en la implementación de estrategias de prevención y respuesta ante eventos imprevistos, así como en la preparación, la planificación e implementación de medidas. Además, el análisis refleja que existe congruencia entre el nivel de gestión de la continuidad y el estado de los servicios de acuerdo con la población usuaria (ver Figura 4).

Figura 4 Nivel de gestión y estado de los servicios públicos ante la emergencia

	Gestión	Estado		Gestión	Estado
Financiamiento y crédito a la producción	Óptimo	Avanzado	Educación secundaria diurna	Intermedio	Básico
Servicio de Emergencias (hospitales)	Avanzado	Avanzado	Educación secundaria nocturna y otras modalidades	Intermedio	Básico
Energía eléctrica	Avanzado	Avanzado	Educación técnica	Intermedio	Intermedio
Telecomunicaciones	Avanzado	Intermedio	Recolección de residuos	Básico	Intermedio
Consulta externa especializada	Intermedio	Avanzado	Apertura de mercados y nuevos encadenamientos productivos	Básico	Intermedio
Atención Primaria de la Salud (EBAIS)	Intermedio	Intermedio	Generación de empleo	Básico	Intermedio
Abastecimiento de agua	Intermedio	Intermedio	Seguridad Alimentaria	Básico	Intermedio
Puertos y Aeropuertos	Intermedio	Intermedio	Atención a las personas adultas mayores	Básico	Intermedio
Niños y adolescentes en condición de vulnerabilidad	Intermedio	Intermedio	Personas en condición de pobreza	Básico	Intermedio
Personas con discapacidad	Intermedio	Intermedio	Seguridad ciudadana	Básico	Intermedio
Educación primaria	Intermedio	Básico			

Fuente: Elaboración CGR.

A continuación, se incorporan los resultados del análisis tanto de la gestión de la continuidad como del estado de los 21 servicios públicos críticos según la clasificación realizada en las 6 categorías detalladas en la Figura 1. Para conocer el detalle de los resultados de cada servicio, en este [enlace](#) podrá realizar la consulta interactiva sobre el nivel de gestión de su continuidad y su estado ante la emergencia sanitaria, considerando cada una de sus etapas y componentes.

LA GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS CRÍTICOS

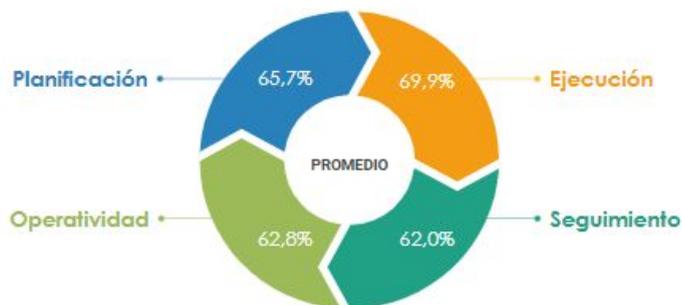
En lo que corresponde a las categorías de **educación, protección social, salud, servicios básicos y generación de empleo y producción**, se observan niveles intermedios de gestión de la continuidad, reflejando oportunidades de mejora en la administración de riesgos, el establecimiento de planes y estrategias, la asignación de recursos y el monitoreo de la continuidad. De manera que se identifica la necesidad de definir acciones para fortalecer esa gestión y generar insumos para la toma de decisiones que permitan garantizar razonablemente la prestación continua de esos servicios.

Asimismo, se identifican brechas en la categoría de servicios para la **seguridad ciudadana**, relacionadas con la definición de acciones preventivas y para la atención de situaciones de contagio de los funcionarios y funcionarias que se encuentran en primera

línea, así como, para atender debilidades relacionadas con la atención de imprevistos, los sistemas de conexión y el equipo de protección del personal.

En ese sentido, de acuerdo con los resultados por etapas de la gestión de la continuidad de los servicios (Ver Figura 6), se determinó que a pesar de los esfuerzos realizados por las instituciones existe un amplio margen de mejora en la aplicación de prácticas para garantizar de forma razonable su prestación continua ante eventos imprevistos.

Figura 6 Aplicación promedio de prácticas por etapa



Fuente: Elaboración CGR.

A continuación, se detallan los resultados específicos obtenidos en cada una de etapas de la gestión de la continuidad del servicio público indicadas en la figura anterior:

ETAPA 1. PLANIFICACIÓN

La etapa de planificación contempla el diseño estratégico de planes de acción para responder, recuperar, reanudar y restaurar los servicios ante eventos imprevistos. En promedio para esta etapa se obtuvo un nivel de aplicación de prácticas del 65,7% (ver Figura 7), esto significa que las acciones realizadas como parte de la gestión de la continuidad de los servicios, no han sido suficientes e implica la necesidad de dirigir su accionar al análisis de factores internos y externos de la gestión del servicio, mayor atención en el establecimiento y diseño de los planes de acción que garanticen proporcionar un marco para la construcción de la resiliencia en la organización con la capacidad de una respuesta efectiva que salvaguarde los intereses de la población.

Figura 7 Aplicación promedio de prácticas en la etapa de planificación



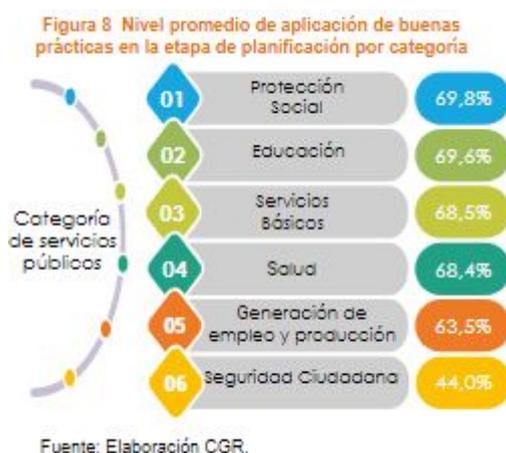
Fuente: Elaboración CGR.

Se observa que **la gestión de riesgos** es el componente que presenta mayores oportunidades de mejora en esta etapa, ya que es necesario aplicar acciones para la identificación, evaluación, administración y revisión de las amenazas que podrían afectar la continuidad. Al respecto, las buenas prácticas señalan que el análisis de los factores internos y externos vinculados con la prestación de los servicios permite planificar y priorizar de forma oportuna las medidas a implementar por parte de las entidades con el objetivo de garantizar de forma razonable el funcionamiento ininterrumpido del servicio.

El segundo componente con menor nivel de aplicación de buenas prácticas es **planes y estrategias de continuidad**, en concordancia con lo señalado en los resultados del primer informe sobre la Gestión de la Continuidad Institucional². Esto significa que se requieren mayores esfuerzos en acciones como la definición de planes, estrategias, lineamientos o directrices de preparación y respuesta por parte de las entidades ante un evento imprevisto, lo cual es fundamental considerando la importancia de contar con información documentada que guíe su accionar de acuerdo con los objetivos de continuidad definidos para la atención de los servicios.

Por otro lado, los componentes que muestran mayor porcentaje de aplicación de buenas prácticas, corresponden a la definición de los responsables, determinación de las actividades claves para la operación, la coordinación interinstitucional y la definición de la población objetivo. No obstante, resulta relevante que las instituciones responsables del funcionamiento de los servicios, a los cuales no se les ha gestionado las acciones antes detalladas, amplíen esfuerzos para su implementación a efectos de identificar la estructura organizativa y los recursos requeridos para su prestación continua así como para orientar la estrategia en la atención de los requerimientos de la población objetivo.

Asimismo, los resultados de esta etapa a nivel de las categorías de los servicios públicos, reflejan un menor porcentaje de aplicación de buenas prácticas en cuanto al **servicio de seguridad ciudadana**; y para las restantes cinco categorías los niveles de aplicación alcanzan a lo sumo un 69,8% (Figura 8). Esto denota una oportunidad de mejora por cuanto el establecimiento de un modelo de gestión de la continuidad debe estar respaldado por la planificación de la estrategia a seguir en busca de mantener la operación del servicio sin afectaciones.



ETAPA 2. EJECUCIÓN

La etapa de ejecución consiste en llevar a cabo los planes y estrategias definidas para la continuidad de la prestación del servicio, con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Los resultados obtenidos en esta etapa, detallados en la Figura 9, evidencian oportunidades de mejora en cuanto a las medidas para el resguardo de la salud del personal crítico, así como, la existencia de estrategias para la comunicación y definición de objetivos mínimos de operación del servicio.

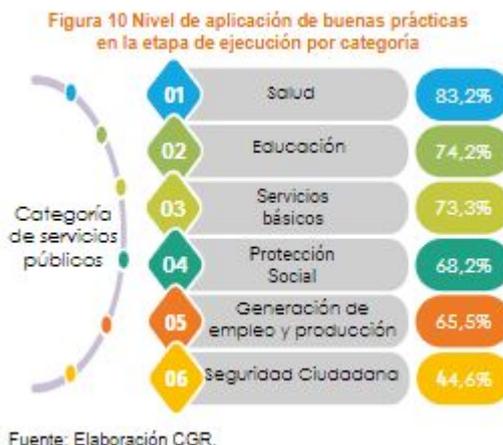
Figura 9 Aplicación promedio de prácticas en la etapa de ejecución



Fuente: Elaboración CGR.

² Ver Informe [DOE-EC-SGP-00001-2020](https://www.cgr.go.cr/DOE-EC-SGP-00001-2020) sobre la gestión de la continuidad institucional.

De lo anterior se desprende, la necesidad de fortalecer la gestión de los aspectos financieros y de tecnologías de información, así como, considerar el uso de información sistematizada y de calidad; y, mejorar la gestión de la sostenibilidad financiera³. Además, los resultados reflejan que los servicios de salud presentaron el mayor porcentaje de aplicación de buenas prácticas en esta etapa, sin embargo, las restantes categorías se encuentran en niveles de gestión por debajo del 74,2% (Figura 10). Al respecto, es relevante indicar que esto representa una importante oportunidad de mejora respecto a la definición e identificación de la estructura organizativa y de los recursos requeridos para prestar el servicio.



ETAPA 3. OPERATIVIDAD

En esta etapa se evaluaron aspectos específicos para cada uno de los 21 servicios públicos críticos, de acuerdo con sus características, funciones y el contexto actual. En promedio se presenta un nivel de aplicación de buenas prácticas del 62,8%; y, en las fichas de cada uno de los servicios se detallan las prácticas implementadas por las entidades responsables de la prestación de los servicios en esta etapa.

Los resultados a nivel de categoría de servicios, reflejan que en esta etapa de operatividad, los **servicios de educación y salud**, muestran un nivel mayor de aplicación de buenas prácticas; y que en las restantes cuatro categorías los niveles de aplicación alcanzan a lo sumo un 60,3% (Figura 11). Lo anterior denota la importancia de que las instituciones amplíen esfuerzos para focalizar la gestión de la continuidad en miras de una operación eficiente de los servicios y con capacidad de adaptación a los requerimientos del entorno.



ETAPA 4. SEGUIMIENTO

En esta etapa se consideran las actividades de recolección y análisis de información, realizadas con regularidad, para contribuir con la adopción oportuna de decisiones, garantizar la responsabilización y establecer las bases de la evaluación y el aprendizaje. De acuerdo con los resultados obtenidos, en promedio esta etapa obtuvo un nivel del 62,0% de aplicación de buenas prácticas.

Esto refleja que las instituciones deben enfatizar en actividades de monitoreo para generar insumos que mejoren continuamente los procedimientos establecidos desde la etapa de planificación, y de este modo lograr el cumplimiento de los objetivos y mayor adaptabilidad ante las situaciones de emergencia que se presenten. Así como, para cumplir con el deber de informar, justificar, responsabilizarse pública y periódicamente,

³ Ver Informe [DFOE-EC-SGP-00002-2020](https://www.cgr.go.cr/DFOE-EC-SGP-00002-2020) sobre la gestión de la sostenibilidad financiera.

ante la autoridad superior o la ciudadanía, por sus actuaciones, el uso dado a los fondos asignados y los resultados obtenidos en procura de la satisfacción de las necesidades de la colectividad, ante la situación de crisis (ver Figura 12).

Figura 12 Aplicación promedio de prácticas en la etapa de seguimiento



Fuente: Elaboración CGR.

Se observa que el elemento de insumo para la planificación presentó el nivel más bajo debido a que en promedio para los servicios se aplican menos prácticas para la implementación de acciones como variaciones al plan o estrategias de continuidad, análisis de impactos potenciales en la operación del servicio, actualización de la gestión de riesgos, modificación de actividades esenciales o realización de ajustes al plan anual operativo producto del monitoreo y seguimiento.

El proceso de insumo para la planificación, es un elemento necesario en la gestión de continuidad de los servicios ante la emergencia, ya que al utilizar la información generada a raíz del monitoreo, seguimiento y evaluación de los planes o estrategias permite crear, rediseñar, modificar, adaptar e implementar mejoras; así como, asegurar su continua adecuación, idoneidad, efectividad y eficacia. Por su parte, en lo referente a la de rendición de cuentas, se identifica la necesidad de mejorar la comunicación de resultados obtenidos a los jerarcas y la ciudadanía, la emisión de informes y reportes; así como, el uso de indicadores para medir el grado de cumplimiento de metas propuestas en los planes y estrategias de continuidad del servicio.

En la Figura 13 se observa el nivel obtenido en la etapa de seguimiento según la categoría de los servicios públicos. El grupo de servicios con mayor porcentaje de aplicación de prácticas fue el de **salud** y la categoría de **seguridad ciudadana**, presenta el menor nivel de aplicación de buenas prácticas. Esto evidencia la necesidad de implementar y reforzar actividades como evaluaciones continuas en los diferentes niveles de la entidad que suministren información, permita una supervisión en tiempo real y la adaptación oportuna.

Figura 13 Nivel de aplicación de buenas prácticas en la etapa de seguimiento por categoría



Fuente: Elaboración CGR.

ESTADO DE CONTINUIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICO CRÍTICOS DESDE EL ENFOQUE DE LA PERSONA USUARIA

De acuerdo con los resultados obtenidos del análisis de información desde la perspectiva ciudadana, las categorías de **servicios básicos**, **protección social**, **salud**, **seguridad ciudadana** y **generación de empleo y producción** presentan estados intermedios de continuidad, lo que se traduce en oportunidades de mejora en cada uno de los elementos de análisis, a saber: accesibilidad, adaptabilidad, transparencia, cobertura y satisfacción

al usuario. Asimismo, se denota la necesidad de que las entidades tomen decisiones para la mejora de los procesos de preparación, respuesta y recuperación ante situaciones imprevistas de manera que se minimicen las afectaciones en la operación de los servicios y se atiendan oportunamente las necesidades de la ciudadanía.

Por su parte, la **categoría de servicios de educación** presenta una brecha relevante, ya que se ubica en un estado básico; presentando oportunidades de mejora en la adaptación de los servicios a los requerimientos actuales de los usuarios en el contexto de la emergencia y en la cobertura de la población objetivo en donde la presencialidad en las aulas se ha visto interrumpida en cumplimiento de las medidas sanitarias. Al respecto, resulta relevante que las entidades identifiquen los elementos de mayor rezago que afectan la continuidad de los procesos de aprendizaje con el objetivo de asegurar el acceso al derecho de la educación en igualdad de oportunidades.

Específicamente, los resultados para cada uno de los elementos considerados en el análisis del estado de la continuidad en la prestación de los servicios públicos detallados en la Figura 14, reflejan que si bien en aspectos de cobertura y accesibilidad se refleja mayores porcentajes promedio de acuerdo con la población usuaria, existen deficiencias respecto a la adaptabilidad, la transparencia y la satisfacción de la población usuaria.

Figura 14 Estado de la continuidad de los servicios públicos por elemento



Fuente: Elaboración CGR.

A continuación, se detallan las condiciones que evidencian esos resultados para cada uno de los elementos:

ELEMENTO 1. ADAPTABILIDAD

La adaptabilidad es una característica esencial de los servicios, la cual se refiere a la capacidad de las entidades responsables de la prestación de los servicios de adecuar los procesos a las condiciones sociales, tecnológicas, económicas, ambientales e institucionales en las que se desenvuelven. En este elemento se denotan oportunidades de mejora en cuanto a acciones para que los servicios se entreguen de forma congruente con las necesidades de los usuarios en el contexto de emergencia (Figura 15).

Figura 15 Adaptabilidad de los servicios ante la emergencia por categoría



Fuente: Elaboración CGR.

Asimismo, los resultados por categorías de servicios reflejan oportunidades de mejora en cuanto a la capacidad de adaptación de los procesos de los servicios en procura de atender de una forma eficiente las necesidades de la ciudadanía, considerando, al menos las acciones detalladas en Figura 16.

Figura 16 Acciones de adaptabilidad aplicadas ante la emergencia sanitaria



Fuente: Elaboración CGR.

ELEMENTO 2. ACCESIBILIDAD

La accesibilidad se refiere a acciones para lograr la universalización y el acceso amplio y fácil de los usuarios a los servicios. Al respecto, la mayor cantidad de acciones aplicadas corresponden al establecimiento de protocolos sanitarios; no obstante, en promedio un 45,8% de las entidades prestadoras de los servicios ha cerrado sus instalaciones en al menos una oportunidad ante la emergencia, interrumpiendo el acceso a los servicios, lo que denota la necesidad de ampliar esfuerzos para prevenir esas afectaciones. En la Figura 17, se detallan los resultados de este elemento por categoría de servicio, los cuales evidencian la necesidad de implementar y reforzar actividades para asegurar el acceso de los usuarios en igualdad de condiciones y en el momento en que los requieran.

Figura 17 Accesibilidad de los servicios ante la emergencia por categoría



Fuente: Elaboración CGR.

En relación con las acciones de accesibilidad implementadas para la continuidad de los servicios públicos críticos en el contexto de la emergencia sanitaria, se denotan los esfuerzos para el cumplimiento de las medidas sanitarias interpuestas en relación con el distanciamiento físico y la adopción de protocolos de higiene y desinfección de áreas, en procura de garantizar a los usuarios una atención segura sin poner en riesgo su salud. No obstante, existen brechas respecto al ajuste de horarios y modalidades de atención de las personas, por lo que resulta necesario fortalecer esos procesos de manera que no se vea limitado el acceso y la satisfacción de las necesidades de las personas. (ver Figura 18)

Figura 18 Acciones de accesibilidad aplicadas ante la emergencia



Fuente: Elaboración CGR.

ELEMENTO 3. COBERTURA

La cobertura corresponde al grado en que los servicios públicos atienden a la población usuaria en el contexto actual de la emergencia sanitaria. Al respecto, de acuerdo con los resultados detallados en la Figura 19, se observa que existen oportunidades de mejora en el fortalecimiento de la capacidad operativa de las entidades responsables de la prestación de los servicios, así como en la asignación de los recursos requeridos para cubrir sin afectaciones las necesidades de la totalidad de la población objetivo.

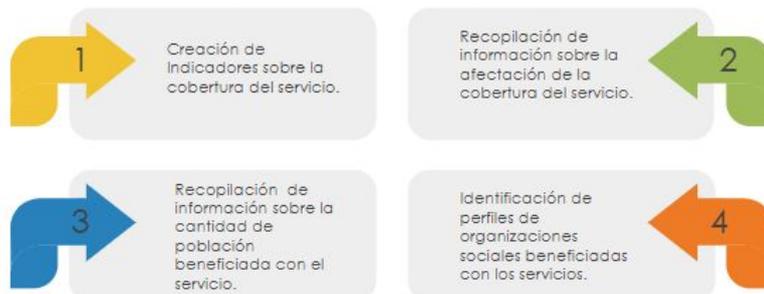
Figura 19 Cobertura de los servicios ante la emergencia sanitaria por categoría



Fuente: Elaboración CGR.

En la figura 20 se incorporan algunos ejemplos de acciones implementadas por las entidades con el fin de mantener la cobertura de los servicios.

Figura 20 Acciones para la cobertura aplicadas ante la emergencia



Fuente: Elaboración CGR.

ELEMENTO 4. TRANSPARENCIA

La transparencia considera la disponibilidad y el acceso de los usuarios a información clara y confiable sobre los servicios, la rendición de cuentas; así como, los mecanismos para la comunicación de inconformidades. De acuerdo con los resultados detallados en la Figura 21, se observa que es necesario reforzar la implementación de actividades de divulgación y comunicación que permita a los usuarios el conocimiento de forma ágil y oportuna de los cambios en la operatividad de los servicios producto de la emergencia.

Figura 21 Transparencia de los servicios ante la emergencia según categoría



Fuente: Elaboración CGR.

Al respecto, las instituciones han implementado en mayor porcentaje acciones para divulgar a los usuarios los lineamientos bajo los cuales se encuentran operando los servicios en el contexto de la emergencia sanitaria; lo cual es fundamental considerando el aporte que esto genera a la continuidad en la prestación de los servicios de manera que se vea garantizada una atención al usuario apta y de calidad.

No obstante, es necesaria la implementación de mecanismos de comunicación, recepción y atención de quejas que se adapten a las condiciones actuales, fortalecer los procesos de diseño y ejecución de canales de comunicación que permitan brindar oportunamente la información necesaria a la ciudadanía en relación con los servicios. Además, se refleja una brecha significativa respecto a la divulgación de los resultados de la gestión de los servicios en el contexto de la emergencia sanitaria, en razón de la obligación de las instituciones de rendir cuentas a la ciudadanía, por lo que resulta fundamental la instauración de mecanismos que les permita ser abiertas al escrutinio público, tolerantes a la crítica y permeables a las propuestas de mejora y de cambio (ver Figura 22).

Figura 22 Acciones de transparencia aplicadas ante la emergencia



Fuente: Elaboración CGR.

ELEMENTO 5. SATISFACCIÓN

La satisfacción a la población usuaria considera su valoración con base en la experiencia recibida al utilizar los servicios públicos. De acuerdo con los resultados detallados en la Figura 23, se observa una importante brecha en cuanto a la satisfacción respecto a los servicios públicos, de manera que es necesaria la implementación de un modelo de evaluación de la calidad del servicio que permita adaptar los procesos y garantizar la atención ininterrumpida de las necesidades en el contexto de la emergencia sanitaria.

Figura 23 Satisfacción respecto a los servicios ante la emergencia por categoría



Fuente: Elaboración CGR.

Las entidades responsables de la prestación de los servicios en su mayoría han establecido parámetros de calidad para la atención eficiente de la población usuaria; no obstante, existen brechas de mejora en cuanto a la evaluación de la satisfacción del servicio recibido por estos. Esto denota la necesidad de fortalecer los procesos de monitoreo de la operatividad de los servicios públicos en el contexto actual, con el fin de implementar una atención participativa en donde la opinión de los usuarios sea considerada para la toma de decisiones. Asimismo, resulta relevante que las entidades responsables de la prestación de los servicios pongan a disposición de los usuarios mecanismos para la recepción de quejas, denuncias y sugerencias, así como, realicen seguimiento de las gestiones de inconformidades interpuestas ante entidades externas⁴. (ver Figura 24).

Figura 24 Acciones para la satisfacción aplicadas ante la emergencia



Fuente: Elaboración CGR.

RESULTADOS POR CATEGORÍA DE SERVICIOS PÚBLICOS

A continuación se detallan los resultados generales obtenidos del análisis tanto de la gestión de la continuidad como el estado de los servicios para cada una de las 6 categorías. Para mayor detalle de los resultados para los 21 servicios públicos críticos podrá ingresar a cada una de las fichas elaboradas con ese propósito.

⁴ Con base en las consultas realizadas a las contralorías de servicios, las auditorías internas, la Defensoría de los Habitantes y a la ARESEP.

SERVICIOS DE SALUD

Esta categoría considera los servicios de **atención primaria a la salud, emergencias en hospitales y consulta externa especializada**. Presenta un nivel intermedio de gestión de la continuidad con una aplicación promedio de buenas prácticas del 74,8%. Asimismo, el estado de esos servicios es intermedio de acuerdo con las personas usuarias.

Gestión de la continuidad de los servicios de salud

En cuanto a la gestión de la continuidad de los servicios de salud, en la Figura 25 se observan los resultados por etapa.



Fuente: Elaboración CGR.

Respecto a la **planificación**, se destacan las acciones para la definición de responsables y determinación de actividades, elementos relevantes para el sistema de salud. Esto ya que disponer de la identificación clara de los niveles y alcances de autoridad, responsabilidad, delegación de funciones, liderazgo y control dentro de los distintos servicios que se brindan, permite un mejor direccionamiento de los procesos, lo que a su vez repercute en un mayor aprovechamiento de los recursos en la atención de emergencias y los servicios que se ubican en la primer línea de atención. Específicamente, los servicios de emergencias y de atención primaria, requieren enfocar esfuerzos en la elaboración de planes y estrategias, en procura de plasmar las acciones y el compromiso requeridos para una administración eficiente que permita cumplir con el objeto de dar respuesta a las necesidades mediante un conjunto de conocimientos, habilidades y técnicas, que además proporcione información suficiente para llevar a cabo una secuencia de acciones en la solución de problemas clasificados como prioritarios.

En la **etapa de ejecución** se resaltan las labores asociadas al recurso humano; ya que estas involucran la definición de las medidas necesarias para su resguardo tanto en el ámbito físico y mental, componente crucial y clave para brindar un servicio de calidad y garantizar su continuidad, principalmente cuando son estos funcionarios lo que se encuentran en la primer línea de atención de la emergencia sanitaria nacional. Para los servicios de atención primaria y emergencias, se identificaron oportunidades de mejora en el elemento de tecnologías de información como una herramienta que contribuirá en el acceso, eficacia, eficiencia, calidad, seguridad, generación de conocimiento e integración del sistema de salud y su información, la cual a su vez permite la vinculación con sus diferentes ámbitos de aplicación; a saber, prevención, diagnóstico, tratamiento, monitoreo, educación sanitaria y gestión de los servicios; por consiguiente, su óptimo uso se extiende tanto a los usuarios, como a los profesionales de salud.

En la **etapa de operación** destacan aspectos como la implementación de medios de atención; a saber, presencial en centros de salud, por medio de servicios digitales, como la telemedicina, llamadas telefónicas e identificación de sitios alternativos para la atención de los pacientes. No obstante, en el servicio de atención primaria, se identifican brechas en cuanto a garantizar funciones esenciales como la promoción de la salud y la rehabilitación, las cuales son necesarias para mantener la integralidad de cuidados de salud en niveles satisfactorios a lo largo del tiempo. Para el servicio de emergencias, existen oportunidades de mejora en cuanto a la creación de protocolos o procedimientos

para el aislamiento o declaración de cuarentena de funcionarios que pertenezcan a una misma área, de manera que se evite o disminuya el riesgo de interrupción del servicio.

En lo referente a la **etapa de seguimiento**, los servicios de salud se posicionan en un nivel avanzado; sin embargo, de los elementos evaluados el servicio de consulta externa especializada fue el único que alcanzó un nivel óptimo; lo que muestra la oportunidad de crecimiento en la gestión de la continuidad de los servicios de atención primaria y emergencias. En ese sentido, es necesario reforzar las labores relacionadas con la rendición de cuentas, pues un incremento en la mejora de este componente genera un impacto en la transparencia hacia la toma de decisiones y en la confianza de la población ante quién administra este servicio. Además, para ambos servicios se deben fortalecer las acciones asociadas con el monitoreo ya que permite conocer de forma periódica si los protocolos y las decisiones tomadas están generando el impacto esperado y, así optimizar lo que se considere necesario según las circunstancias presentadas.

Estado de la continuidad de los servicios de salud

Se destacan los servicios de emergencia y consulta externa que desde el punto de vista de la ciudadanía, presentan estados avanzados; le sigue en orden de importancia la atención médica primaria, que se ubica en un estado intermedio (ver Figura 26).



Fuente: Elaboración CGR.

El servicio refleja la implementación de acciones para **adaptar** el servicio de consulta externa, tales como la redistribución de los recursos y funciones no críticas a las clasificadas como esenciales. Por su parte, las acciones de simplificación de trámites y procesos para la prestación del servicio, muestran los porcentajes de aplicación más bajos, por lo que el 47,9% de los usuarios indican que no se les ha ofrecido medios alternativos para la atención en el servicio de consulta externa. Asimismo, el servicio de emergencias muestra el nivel de adaptación más bajo con un 55,0%, esto demuestra los esfuerzos que deben realizarse para la implementación de acciones en procura de agilizar el modelo operativo ante los cambios generados por la emergencia sanitaria.

En cuanto a la **accesibilidad**, se observan ajustes en los horarios de atención, distanciamiento físico, cantidad limitada de personas en los espacios de atención, entre otras, en procura de disminuir los contagios producto del Covid-19. Por su parte, respecto a la **cobertura**, la emergencia sanitaria ha demostrado que la robustez del sistema de salud y la preparación para emergencias han sido factores fundamentales; No obstante, de acuerdo con la población usuaria se indica que la cobertura del servicio de consulta externa tuvo afectación al tener que posponerse o suspenderse citas programadas.

En cuanto a la **transparencia**, se ha puesto a disposición de la población información sobre el quehacer institucional. No obstante, se indica la falta de comunicación de cambios o ajustes en horarios de atención, suspensión temporal de servicios, entre otros. En ese sentido, la ciudadanía señala que durante el transcurso de la emergencia sanitaria nacional, no se ha comunicado sobre reprogramaciones o ajustes en citas. Asimismo, un 36,0% y un 56,3% de los usuarios de los servicios atención primaria y consulta externa, respectivamente, indican que se les han cancelado citas programadas.

Respecto a **satisfacción**, para esta categoría se presenta un nivel intermedio debido a la disconformidad de la ciudadanía, relacionadas con dificultades de comunicación con los funcionarios responsables de prestar el servicio, atrasos en los tiempos de entrega del servicio, dificultades de acceso tanto al servicio como a los medios digitales habilitados por la institución, desmejoramiento de la calidad del servicio recibido, entre otros.

Para obtener un mayor detalle de los resultados específicos de cada servicio público crítico contemplado en esta categoría consultar la ficha respectiva en el siguiente [enlace](#).

SERVICIOS DE PROTECCIÓN SOCIAL

Esta categoría considera los servicios de **atención a personas adultas mayores, niños y adolescentes en condición de vulnerabilidad, personas con discapacidad y personas en condición de pobreza**. Presenta un nivel intermedio, tanto en la gestión de la continuidad, como en el estado del servicio.

Gestión de la continuidad de los servicios de protección social

En cuanto a la gestión de la continuidad de los servicios de protección social, en la Figura 27 se observan los resultados por etapa.

Figura 27 Resultados por etapa de los servicios de protección social



Fuente: Elaboración CGR.

En la **etapa de planificación** se han realizado gestiones para la coordinación y sinergias con otros organismos involucrados con el fin de garantizar la continuidad de estos servicios críticos. Asimismo, se han dispuesto la formación de mesas de trabajo, reuniones, intercambios de información, entre otros. Para los servicios de protección social a personas con discapacidad, personas en condición de pobreza y personas en condición de vulnerabilidad se han realizado esfuerzos para determinar actividades, responsables y caracterizar a la población objetivo por atender ante la emergencia. Este servicio presenta oportunidades de mejoras en la elaboración de planes y estrategias que garanticen su continuidad, así como en la gestión de riesgos dado que no se vislumbran estrategias en cuanto a la mitigación de los efectos y medidas que limiten el impacto de la interrupción del servicio crítico a esta población.

En cuanto a la **etapa de ejecución**, se observa que se han actualizado las estrategias de comunicación para la atención de las necesidades de las partes interesadas y la identificación de personal clave. En relación con el recurso humano, los servicios de protección social a personas con discapacidad, personas en condición de pobreza y personas en condición de vulnerabilidad han establecido medidas sobre responsabilidades sugeridas a los empleadores y trabajadores.

Sobre la **etapa de operación**, los servicios de atención a personas menores de edad en condición de vulnerabilidad y adultos mayores los que poseen mayor porcentaje de gestión. Entre las acciones que se han implementado al respecto se destacan la emisión y publicación de recomendaciones específicas para la atención de la población objetivo, así como el establecimiento de protocolos de funcionamiento para los distintos regímenes de protección institucional.

Los servicios de protección de las personas con discapacidad y en condición de pobreza son los que presentan mayores brechas de mejora, por cuanto no se ha valorado la

definición de indicadores que permitan determinar de forma más efectiva la asignación de las ayudas socioeconómicas a quienes las necesitan considerando la coyuntura actual de la emergencia sanitaria, se mantienen las mismas bases de datos para la entrega de ayudas definidas previo a la emergencia sanitaria. Asimismo, no se han adoptado medidas en lo referente al acceso a la información en formatos que se adecuen a las necesidades de las personas en condición de discapacidad.

En relación con la **etapa de seguimiento**, los servicios de protección social de personas con discapacidad y personas en condición de vulnerabilidad han definido mecanismos para la evaluación de sus procesos, tal como lo es el monitoreo; asimismo, han realizado ajustes a sus actividades esenciales y a su planificación anual. Sobre la rendición de cuentas, comunican a los superiores y jefes los resultados obtenidos en relación a los planes de continuidad del servicio ante la emergencia sanitaria.

Es importante indicar, que los servicios de protección social de personas adultas mayores y personas en condición de pobreza son los que presentan mayores en todas las etapas dado que no se han realizado acciones que orienten y garanticen la continuidad del servicio, así como la definición de un equipo responsable o personal a cargo de gestionar lo relacionado en caso de una contingencia.

Estado de la continuidad de los servicios de protección social

Se destacan los servicios de atención a personas con discapacidad y a niños y adolescentes en condición de vulnerabilidad que desde el punto de vista de la ciudadanía, presentan estados avanzados; le sigue en orden de importancia la atención de personas adultas mayores y en condición de pobreza con estados intermedio. En la Figura 28, se detallan los resultados por componente para estos servicios.

Figura 28 Estado de los servicios de protección social por componente



Fuente: Elaboración CGR.

Para los servicios que componen esta categoría, se ha implementado al menos una acción para **adaptar** su prestación a las condiciones actuales, por ejemplo, medios de atención remota para gestionar consultas o reclamos (chats o centros de llamadas), así como la digitalización trámites para la prestación de los servicios o parte de estos.

En relación con la **accesibilidad**, algunas de las acciones que se han puesto en práctica se relacionan con la aplicación de las medidas de higiene recomendadas por las autoridades de salud, la desinfección de áreas y el distanciamiento físico durante la atención en las instalaciones. Además, si bien un 85,7% de las entidades responsables de estos servicios, manifiestan que no han identificado usuarios que ante la emergencia sanitaria nacional hayan visto limitado su acceso a los servicios, un 42,9% de esas instituciones reporta haber presentado interrupciones del servicio a causa de cierre temporal (entre 1 y 3 semanas) de la institución.

Aunado a lo anterior, el servicio de atención de personas en condición de pobreza presenta una brecha en la aplicación de ajustes en los horarios, cantidad de personas que ingresan al lugar de atención y la implementación de horarios diferenciados para personas con factores de riesgo. Además, para el servicio de protección a adultos

mayores existen oportunidades de mejora en la aplicación de acciones tales como, la simplificación de trámites y procesos y la adaptación de oficinas y espacios físicos.

El elemento **cobertura** refleja esfuerzos por parte de las administraciones; sin embargo, existen brechas en aspectos relacionados con la implementación y evaluación de indicadores para determinar el grado de atención de la seguridad alimentaria y atención nutricional, el apoyo psicosocial, educación, asesoramiento de padres y cuidadores de menores de edad así como la atención de denuncias, siendo las anteriores actividades esenciales para garantizar la continuidad de este servicio. En esa misma línea, para los regímenes de protección institucional de las personas menores de edad, se ha presentado una disminución del porcentaje de la población atendida en los centros de protección, lo que resulta en una mayor exposición al riesgo de población vulnerable.

Por su parte, el elemento **transparencia** muestra deficiencias respecto a la disponibilidad de acceso a información institucional clara y confiable, así como su divulgación y rendición de cuentas a la ciudadanía. Respecto a este elemento sobresale que los servicios comprendidos en esta categoría, muestran estados básicos e intermedios, lo que significa que aún existe trabajo por realizar en aspectos relacionados con la comunicación oportuna de ajustes a los horarios, del cierre o suspensión de los servicios, reprogramación de citas y para la atención de inconformidades.

En relación con la **satisfacción** de la población usuaria, si bien un 71,4% de las entidades indica haber aplicado mecanismos de control de calidad para la prestación de los servicios durante la emergencia, la población usuaria refleja que no se encuentra satisfecha con dicha prestación.

Para obtener detalle de los resultados específicos de cada servicio público crítico contemplado en esta categoría consultar la ficha denominada *Gestión y Estado de la Continuidad de los Servicios de Protección Social*, disponible en el siguiente [enlace](#).

SERVICIOS DE EDUCACIÓN

Esta categoría está conformada por los servicios de **educación primaria, secundaria diurna, secundaria nocturna y educación técnica**. Presenta un nivel intermedio de gestión de la continuidad con una aplicación promedio de buenas prácticas del 56,3%, y el estado del servicio de acuerdo con la población usuaria es básico.

Gestión de la continuidad de los servicios de educación

En cuanto a la gestión de la continuidad de los servicios de educación, en la Figura 29 se observan los resultados por etapa.



Fuente: Elaboración CGR.

En la **planificación** se observa que los servicios de educación primaria y secundaria han definido las responsabilidades y se han gestionado mecanismos de coordinación para garantizar la continuidad de la educación con instituciones públicas, empresas privadas, voluntarios y otras partes interesadas. Por su parte, la educación técnica requiere mayores esfuerzos en los aspectos citados, en procura de garantizar la continuidad del

servicio en todo momento. Aunado a ello, la coordinación interinstitucional le permitirá reducir duplicidad de esfuerzos y un uso eficiente de los recursos disponibles.

En relación con la **etapa de ejecución**, los resultados muestran que para los servicios de educación primaria, secundaria diurna y secundaria nocturna destacan las medidas respecto al recursos humanos, ya que se han establecido los protocolos sanitarios respectivos. No obstante, existen oportunidades de mejora en la categoría de tecnologías de información, situación que es importante atender, ya que ante la suspensión de lecciones presenciales, es un servicio que depende del uso óptimo de tecnologías de información para brindar a los estudiantes la educación de forma continua y accesible, sin afectar el nivel de aprendizaje de los educandos.

En la **etapa de operación**, destacaron aspectos como la implementación de soluciones de educación no tradicional, como lo son la educación a distancia, la educación virtual y la educación en línea. En cuanto al servicio de educación técnica existen brechas en el acompañamiento del docente en el proceso de aprendizaje de los estudiantes por ejemplo en cuanto al contacto frecuente, cercano y fluido, espacio para dudas y preguntas o espacios para novedades y propuestas de los estudiantes; así también en cuanto a la atención en las asignaciones y atención personalizada para los estudiantes con necesidades especiales.

En la **etapa de seguimiento** se reflejan aspectos destacables en cuanto al monitoreo del efecto de las medidas implementadas, lo cual es importante para evaluar e identificar comportamientos o alertas tempranas. No obstante, se identifican oportunidades de mejora respecto a que los resultados de dicho monitoreo se tomen en cuenta para las decisiones posteriores, que incluyen oportunidades de mejora continua y la posible necesidad de cambios en la gestión de la continuidad de los servicios.

Estado de la continuidad de los servicios de educación

El servicio de educación técnica desde el punto de vista de la ciudadanía, presenta un estado de continuidad intermedio , le siguen la educación secundaria diurna, secundaria nocturna y otras modalidades y la educación primaria, las cuales se ubican en un estado de continuidad básico. En la Figura 30, se detallan los resultados por componente para los servicios de educación.

Figura 30 Estado de los servicios de educación por componente



Fuente: Elaboración CGR.

Respecto a la **adaptabilidad**, se han realizado acciones para la simplificación de algunos procesos y trámites para la prestación del servicio; además, es necesario fortalecer la redistribución de recursos y funciones no críticas a aquellas sea determinadas como esenciales. Además, para los servicios de educación primaria, diurna, nocturna y otras modalidades no se han realizado las acciones necesarias para la simplificación de los trámites y procesos para la prestación del servicio, tampoco se han adaptado las oficinas o espacios físicos para la solicitud de nuevos servicios.

Para la **accesibilidad** se han implementado acciones como la cantidad limitada de personas que ingresan a los lugares de atención, medidas de distanciamiento, medidas de higiene y desinfección de áreas, además, no se han presentado interrupciones en la

prestación del servicio; no obstante, existen oportunidades de mejora en cuanto a la definición y ajustes de horarios diferenciados de atención para las personas.

En relación con el elemento **cobertura**, el 80% de la población usuaria indica que la cobertura del servicio se ha visto afectada. Además, según información suministrado por el Ministerio de Educación Pública, hasta el momento se ha incorporado solamente el 53,3% de la población matriculada en centros educativos públicos a las herramientas de aprendizaje digital, en gran medida debido a que la población no posee acceso a internet en sus hogares y que en las zonas costeras la cobertura del internet es deficiente. Cabe indicar, que de acuerdo con información de las contralorías de servicios, no se posee información actualizada sobre la cobertura del servicio durante la emergencia sanitaria, lo que evidencia una clara necesidad de mejorar la comunicación con los usuarios y adecuar el servicio a las necesidades de la población.

Respecto a la **transparencia**, las acciones positivas que se han realizado se refieren a la comunicación sobre cambios en los horarios de atención, implementación de nuevos medios de comunicación, así como poner a disposición de la población los lineamientos y procedimientos bajo los cuales se encuentran operando los servicios, el alcance de las acciones implementadas y los informes de resultados de la gestión del servicio. No obstante, existen oportunidades de mejora en la comunicación sobre los cierres temporales de los servicios, reprogramación o ajustes de citas y la implementación de nuevos mecanismos para recepción de quejas y sugerencias, así como los análisis del comportamiento del servicio ante la emergencia sanitaria.

Así las cosas, la **satisfacción** de la población usuaria es baja, solamente en el servicio de educación técnica, se han realizado evaluaciones en cuanto a la prestación del servicio, lo que representa una oportunidad de mejora para los servicios de educación primaria, secundaria diurna, nocturna y otras modalidades.

Para obtener detalle de los resultados específicos de cada servicio público crítico contemplado en esta categoría, consultar la ficha denominada *Gestión y Estado de la Continuidad de los Servicios de Educación*, la cual está disponible en el siguiente [enlace](#).

SERVICIOS BÁSICOS

Esta categoría está conformada por los servicios de **abastecimiento de agua potable, energía eléctrica, recolección de residuos sólidos, seguridad alimentaria y telecomunicaciones**. Los cuales presentan un nivel intermedio tanto de la gestión para la continuidad como del estado.

Gestión de la continuidad de la categoría de servicios básicos

En cuanto a la gestión de la continuidad de los servicios básicos, en la Figura 31 se observan los resultados por etapa.



Fuente: Elaboración CGR.

En **etapa de planificación**, es necesario fortalecer la identificación de actividades críticas del servicio y la definición de responsables, con el fin de alcanzar los objetivos y responder de manera efectiva a las necesidades de la población usuaria. Además, resulta

relevante mejorar la definición en implementación de planes y estrategias, la gestión de riesgos, la definición de población objetivo y coordinación interinstitucional.

En la **etapa de ejecución**, se observan oportunidades de mejora en la ejecución de planes y estrategias definidas en la etapa de planificación, considerando elementos como el recurso humano requerido para la prestación del servicio, las actividades operativas, la tecnología y los aspectos financieros. Además, resulta relevante disponer de recursos para el monitoreo de la continuidad del servicio de manera que se maximice el uso de los recursos y el suministro al usuario final. En cuanto al servicio de recolección de residuos ordinarios, es relevante la identificación georreferenciada de las rutas, o la diagramación de las rutas de recolección con el fin de diseñar recorridos óptimos para la recolección considerando el comportamiento del volumen de los residuos generados ante situaciones imprevistas, como por ejemplo la emergencia sanitaria.

En lo que corresponde a la **etapa de operación**, destaca la aplicación de buenas prácticas en los servicios de telecomunicaciones y energía eléctrica, entre ellas, la identificación, análisis y monitoreo de la demanda y de su cobertura, por consiguiente, el establecimiento de medidas para cumplir con sus objetivos; mientras que otras actividades relacionadas con la determinación de los activos críticos de operación, consideración de los diferentes escenarios de falla, conocimiento de la capacidad real de recuperación y la identificación de procesos críticos e identificación de la cadena de abastecimiento, han sido consideradas en el servicio de energía eléctrica. Para el servicio de abastecimiento de agua es necesaria la generación de estrategias o lineamientos para la continuidad del servicio que consideren cada una de las actividades esenciales del sistema de abastecimiento (captación, transportación, almacenamiento, tratamiento y distribución). En cuanto al servicio de seguridad alimentaria, existen brechas respecto a los procedimientos direccionados a los consumidores finales.

En la **etapa de seguimiento**, para los servicios de energía eléctrica y telecomunicaciones se aplican prácticas asociadas a la realización de evaluaciones continuas de las actividades claves determinadas y el cumplimiento de los objetivos propuestos; asimismo, se identificaron mayores esfuerzos en cuanto a las acciones para la rendición de cuentas. Por el contrario, en los servicios de abastecimiento de agua, recolección de residuos y seguridad alimentaria se evidencian importantes brechas en cuanto al monitoreo, como un insumos para tomar decisiones que permitan ajustar y mejorar los procesos para el logro de los objetivos institucionales; así como, una mayor y rápida adaptación ante situaciones imprevistas.

Estado de la continuidad de la categoría de servicios básicos

Se destaca el servicio de energía eléctrica que desde el punto de vista de la ciudadanía, presenta un estado de continuidad avanzado; le siguen en orden de importancia el abastecimiento de agua potable, la seguridad alimentaria, las telecomunicaciones y la recolección de residuos sólidos, los cuales se ubican en un estado intermedio. En la Figura 32, se detallan los resultados por componente para los servicios básicos.



Fuente: Elaboración CGR.

En relación con la **adaptabilidad**, las principales acciones implementadas se refieren a la disponibilidad de medios de atención remota para gestionar consultas y reclamos sobre el servicio prestado (chats en el sitio institucional, centros de atención de llamadas, entre otros) y la digitalización de trámites para la prestación del servicio. Asimismo, se presentan oportunidades de mejora en la implementación de acciones como redistribución de recursos y funciones no críticas a aquellas que sí fueron determinadas como esenciales y la simplificación de procesos de la prestación de los servicios.

En lo que respecta al elemento **accesibilidad**, se indicó no haber experimentado interrupciones a causa de inconvenientes con sistemas informáticos, desabastecimiento de insumos, falta de personal o problemas de comunicación con los usuarios. Asimismo, algunas de las acciones implementadas por las instituciones se refieren a medidas de higiene, promoción del distanciamiento físico, limitar la cantidad de personas que ingresan a los lugares de atención y la desinfección de áreas de trabajo. Es importante, señalar, que 22 instituciones responsables de estos servicios indicaron realizar cierres temporales en al menos una o dos ocasiones durante la emergencia, con una duración de 1 a 14 días por cierre, principalmente a la existencia de casos positivos entre sus funcionarios.

En cuanto al componente **cobertura**, las instituciones señalan que a pesar de las variaciones en el comportamiento de la demanda la cobertura del servicio no se ha visto afectada durante la emergencia sanitaria nacional. Además, en el caso de los servicios como recolección de residuos sólidos ordinarios y abastecimiento de agua potable, se indicó no haber sufrido afectaciones en cuanto a la cobertura. Cabe indicar, que en el caso del servicio de seguridad alimentaria, de las 5 instituciones consultadas, dos indicaron no medir la afectación de la cobertura durante la emergencia, y una señaló que la cobertura del servicio se ha visto afectada ante la emergencia.

En relación al elemento **transparencia**, destaca que las instituciones responsables del servicios indicaron comunicar acerca de los cambios o ajustes al horario de atención. No obstante, la ciudadanía indica falta de información sobre reprogramaciones o ajustes realizados en citas. Además, destaca que las instituciones de todos los servicios bajo análisis, han puesto a disposición de la población, información sobre el quehacer institucional relacionada con la divulgación de los procedimientos y lineamientos bajo los cuales se encuentra operando el servicio, no así acerca de información como informes de resultados de la gestión del servicio.

En el componente **satisfacción usuaria**, solamente el 13,2% de las instituciones que prestan los servicios de esta categoría, han evaluado la satisfacción del usuario en cuanto a la prestación del servicio. Además, el 96,7% indicaron haber habilitado nuevos medios para que el usuario pueda plantear quejas, reclamos y sugerencias del servicio respectivo o que mantenían los medios habituales de atención al usuario. No obstante, esto no se refleja en la satisfacción indicada por la población usuaria.

Para obtener detalle de los resultados específicos de cada servicio público crítico contemplado en esta categoría consultar la ficha denominada *Gestión y Estado de la Continuidad de los Servicios Básicos*, disponible en el siguiente [enlace](#).

SERVICIOS PARA LA GENERACIÓN DE EMPLEO Y PRODUCCIÓN

La categoría de servicios para la generación de empleo se encuentra conformada por los servicios de **apertura de mercados y nuevos encadenamientos, generación de empleo, financiamiento y crédito a la producción y puertos y aeropuertos**. Presenta un nivel intermedio, tanto en la gestión de la continuidad como en el estado del servicio de acuerdo con la población usuaria.

Gestión de la continuidad de la categoría de servicios generación de empleo y producción

En cuanto a la gestión de la continuidad de los servicios para la generación de empleo y producción, en la Figura 33 se observan los resultados por etapa.

Figura 33 Resultados por etapa de los servicios para la generación de empleo y producción



Fuente: Elaboración CGR.

Es importante indicar, que el servicio de financiamiento y crédito a la producción presenta un nivel avanzado de aplicación de prácticas en los cuatro componentes contemplados en esta etapa, por lo que las oportunidades de mejora detalladas a continuación corresponden al resto de servicios.

En la **etapa de planificación** se refleja que para los servicios de puertos y aeropuertos se han gestionado acciones en relación con la determinación de las actividades requeridas para la operación del embarque y desembarque de bienes y personas ante eventos imprevistos, así mismo ha implementado mecanismos de coordinación a nivel interinstitucional con el fin de crear sinergias que le permitan optimizar los procesos para la prestación de los servicios de forma continua; no obstante, se identificaron oportunidades de mejora en relación con los componentes de gestión de riesgos y definición de planes y estrategias.

Los servicios de generación de empleo y apertura de mercados y nuevos encadenamientos productivos, presentaron un nivel básico de aplicación de prácticas, siendo de los componentes que presentan mayores oportunidades de mejora la determinación de actividades claves, definición de la población objetivo y coordinación interinstitucional. Se refleja una amplia brecha respecto a la definición e implementación de acciones para orientar la gestión de la continuidad de los servicios.

En la **etapa de ejecución**, los resultados para esta categoría de servicios reflejan brechas en relación con la gestión de los recursos de operación, financieros y de tecnología de información requeridos para la prestación continua de dichos servicios. Lo cual considerando la importancia de asignar de forma eficiente los recursos disponibles resulta necesario que se amplíen esfuerzos para adaptar los procesos de adquisición y distribución de los insumos ante eventos imprevistos.

En la **etapa de operación**, el servicio de puertos y aeropuertos presenta oportunidades de mejora en la determinación de las actividades requeridas para la movilización continua y segura de pasajeros y bienes, así como a la definición e implementación de acciones de coordinación entre ambos servicios considerando que en los puertos y aeropuertos convergen varios actores con fines distintos entre cada uno de ellos, pero esenciales para garantizar el óptimo funcionamiento del servicio.

Los servicios de generación de empleo y apertura de mercados y nuevos encadenamientos productivos presentan mayores brechas ya que resulta relevante implementar acciones para fortalecer los procesos para el establecimiento de canales de comunicación entre los distintos sectores productivos, así como para planificación de acciones orientadas a fomentar la inversión y la promoción de oportunidades de negocios como medios propulsores de desarrollo económico y social.

Para la **etapa de seguimiento** se identificó un nivel intermedio de aplicación de buenas prácticas, con excepción del servicio de financiamiento y crédito a la producción que presenta un nivel avanzado, esto genera oportunidades de mejora en relación con la gestión de los componentes de insumos para la planificación, monitoreo y rendición de cuentas. Asimismo, se denota la necesidad de fortalecer los mecanismos de supervisión y evaluación de los procesos para la prestación continua, así como promover de forma acertada las reorientaciones requeridas a la estrategia de gestión de la continuidad.

Estado de la continuidad de la categoría de generación de empleo y producción

Se destaca el servicio de financiamiento y crédito a la producción que desde el punto de vista de la ciudadanía presenta un estado de continuidad avanzado; le siguen en orden de importancia los servicios de puertos y aeropuertos, apertura de mercados y nuevos encadenamientos productivos y la generación de empleo, los cuales se ubican en un estado intermedio. En la Figura 34, se detallan los resultados por componente para los servicios de generación de empleo y producción.

Figura 34 Estado de los servicios para la generación de empleo y producción



Fuente: Elaboración CGR.

En relación con la **adaptabilidad**, se observa la implementación acciones para ajustar los procesos del servicio de financiamiento; entre las que se encuentran: la digitalización de trámites para la promoción, oferta y adquisición de productos financieros de ahorro y crédito, así como la puesta en funcionamiento de aplicaciones móviles y chats virtuales para la atención de consultas y reclamos de los clientes y la implementación de capacitaciones en línea sobre sostenibilidad financiera.

Por su parte, los servicios de puertos y aeropuertos, generación de empleo y apertura de mercados y nuevos encadenamientos productivos presentan oportunidades de mejora en cuanto a la simplificación de los procesos requeridos para la operación y en la adaptación de las instalaciones físicas en cumplimiento de los protocolos sanitarios.

En cuanto al elemento **accesibilidad**, los cuatros servicios considerados en esta categoría presentan niveles promedios de afectación inferiores al 25% relacionados con escasez de personal, inconvenientes informáticos y desabastecimiento de insumo; lo que refleja que se han ejecutado acciones para la asignación eficiente de los recursos con el fin de asegurar razonablemente la prestación continua de los servicios. En los servicios de puertos y aeropuertos, y de financiamiento y crédito a la producción, sobresale la implementación de gestiones para la atención de los clientes por medio del establecimiento de horarios diferenciados para los usuarios en condiciones de riesgo, la delimitación de la cantidad de personas que se atienden de forma presencial y en la aplicación de medidas de higiene y desinfección de espacios.

En el elemento **cobertura**, para los servicios de financiamiento y crédito a la producción y, puertos y aeropuertos se observan menores afectaciones en cuanto a la capacidad de las entidades responsables de la prestación de los servicios para atender las necesidades de los usuarios. Sobre el servicio de apertura de mercados y nuevos encadenamientos productivos, se han realizado esfuerzos para mantener la cobertura de los usuarios a un nivel aceptable; no obstante, se presentan brechas en cuanto a la

definición, implementación y evaluación de indicadores que permitan determinar el grado de atención de los requerimientos de los usuarios.

Por su parte, el servicio de generación de empleo presenta un estado básico, lo cual se refleja en la existencia de oportunidades de mejora para la determinación del alcance y la evaluación del avance en el cumplimiento de metas de los programas de intermediación laboral, formación empresarial, fomento de la inversión y de oportunidades de negocio.

Respecto al elemento **transparencia**, resulta relevante denotar que para los cuatro servicios que conforman esta categoría se presentan oportunidades de mejora en cuanto a la comunicación al usuario sobre cambios en la operatividad de los servicios; como lo son las modificaciones de horarios de atención, suspensión temporal de trámites, tiempo requerido para el restablecimiento de las operaciones e información sobre los canales para la atención de quejas, denuncias y reprogramaciones de citas o diligencias; lo cual resulta importante fortalecer en procura de la rendición de cuentas.

Sobre el elemento **satisfacción del usuario**, se observa para esta categoría un nivel intermedio (65,3%) de implementación de prácticas con el fin de cumplir con las expectativas de la población objetivo en relación con la continuidad en la prestación de los servicios. Al respecto, los resultados denotan importantes brechas de mejora en cuanto a los mecanismos utilizados para la atención de los clientes; así como en la evaluación de la calidad del servicio recibido.

Para obtener detalle de los resultados específicos de cada servicio público crítico contemplado en esta categoría consultar la ficha denominada *Gestión y Estado de la Continuidad de los Servicios Generación de empleo y producción*, disponible en el siguiente [enlace](#).

SERVICIOS DE SEGURIDAD CIUDADANA

La categoría de servicios de seguridad ciudadana contempla la prestación de este servicio tanto a **nivel nacional como a nivel local** (a cargo de la policía municipal). Los resultados presentan un nivel básico de aplicación promedio de buenas prácticas para la gestión de la continuidad. Por su parte, el estado de continuidad es intermedio de acuerdo con la población usuaria.

Gestión de la continuidad de la categoría del servicio de seguridad ciudadana

En cuanto a la gestión de la continuidad del servicio de seguridad ciudadana, en la Figura 35 se observan los resultados por etapa.

Figura 35 Resultados por etapa del servicio de seguridad ciudadana



Fuente: Elaboración CGR.

En la **etapa de planificación**, se observa la definición de la estructura administrativa necesaria para la prestación del servicio, así como de los responsables y de la población objetivo a atender, sin embargo, existen oportunidades de mejora en cuanto a la definición de planes y estrategias de continuidad. Además, a pesar de que se han realizado esfuerzos importantes a nivel nacional, es necesario reforzar los mecanismos de coordinación con otras instituciones y partes interesadas que tienen un papel fundamental en la prestación del servicio.

En el caso del servicio de seguridad local existen debilidades en la definición de planes y estrategias que contemplen las partes interesadas del servicio, las actividades prioritarias, los protocolos de actuación, así como los diferentes recursos financieros, tecnológicos y humanos; así como, en la gestión de riesgos.

En relación con la **etapa de ejecución**, se han identificado los procesos esenciales en cuanto a recurso humano, operación y tecnologías de información, además se han establecido mecanismos o lineamientos para asegurar la continuidad del servicio, sin embargo, existen oportunidades de mejora en la aplicación de prácticas financieras como análisis para medir los efectos ante la disminución de la recaudación de los ingresos del servicio de seguridad, y proyecciones del servicio crítico a mediano y largo plazo. En el servicio de seguridad local se requieren esfuerzos en la identificación de los procesos esenciales del recurso humano, tecnológicos y financieros, relacionados a fortalecer las actividades de gestión de estrategia ante contactos y ausencia de mandos.

En relación con la **etapa de operación**, se observan debilidades tanto a nivel local como nacional, en aspectos relacionados con la definición de acciones ante situaciones de contagio de funcionarios que se encuentran en primera línea de atención, ausencia de procedimientos para la atención de averías de vehículos, sistemas de conexión, central de comunicaciones, equipo de protección personal.

Asimismo, en la **etapa de seguimiento**, se identifica que existe línea de comunicación de los informes del monitoreo a los jefes y que en la mayoría de los casos se cuenta con una estrategia de comunicación de la institución hacia la ciudadanía; sin embargo, existen áreas a fortalecer para un adecuado seguimiento del servicio, por ejemplo, no se realiza un monitoreo de la cobertura del servicio ante la emergencia por lo que no forma parte de los insumos para la planificación.

Estado de la continuidad de la categoría del servicio de seguridad ciudadana

El servicio de seguridad ciudadana presenta desde el punto de vista de la ciudadanía un estado de continuidad intermedio; tanto a nivel nacional como local. En la Figura 36, se detallan los resultados por componente para los servicios básicos.



Fuente: Elaboración CGR.

Para el elemento **adaptabilidad**, el servicio de seguridad ciudadana nacional es el que presenta una mayor avance de aplicación, sobre todo en aspectos como la digitalización de trámites, inclusión de medios de atención remota para gestionar consultas y la adaptación de los espacios físicos para la prestación del servicio. El servicio de seguridad ciudadana local presenta importantes oportunidades de mejora en la simplificación de trámites y procesos para la prestación del servicio, así como en la redistribución de recursos y funciones no críticas a aquellas que sí fueron determinadas como esenciales.

Con respecto al elemento **accesibilidad** se destaca la implementación de acciones para asegurar la accesibilidad del servicio, tales como el distanciamiento físico, las medidas de higiene y la cantidad limitada de las personas que ingresan a los lugares de atención, a su vez en la mayoría de los casos no se han presentado interrupciones del servicio

relacionadas a desabastecimiento, problemas de comunicación o cierres temporales de la institución. No obstante, existen oportunidades de mejora en aspectos como los ajustes en los horarios de atención y en los horarios diferenciados para las personas con aspectos de riesgo; así como, medidas para resolver los inconvenientes de acceso al servicio para los usuarios, en el caso de la policía municipal.

En el elemento **cobertura** los resultados reflejan una cobertura promedio del servicio del 90,9%; destaca, además, que la mayoría de la mayoría de las instituciones poseen información sobre el comportamiento de la cobertura del servicio durante la emergencia.

El elemento **transparencia**, el más bajo para este servicio a pesar de que se han realizado buenas prácticas en la divulgación de los procedimientos y lineamientos bajo los cuales se encuentran operando los servicios durante la emergencia sanitaria; no obstante, existen oportunidades de mejora en la comunicación de los ajustes de horarios de atención, suspensión temporal de servicios administrativos, implementación de nuevos medios de comunicación, mecanismos para la recepción y atención de quejas. En el servicio de seguridad ciudadana local, es importante fortalecer la comunicación oportuna sobre la suspensión temporal de los servicios administrativos, el cierre temporal de la institución y los medios alternos de comunicación, ya que esas acciones solo se han implementado en el 27,3% de las municipalidades.

En cuanto a la **satisfacción** de la persona usuaria se destaca que en la mayoría de los casos las instituciones han aplicado mecanismos de calidad para asegurar el funcionamiento de los servicios públicos, sin embargo, existen oportunidades de mejora tanto a nivel nacional como local, relacionadas con la evaluación de esa satisfacción y el establecimiento de nuevos medios o canales para la recepción de quejas y sugerencias.

Para obtener detalle de los resultados específicos de cada servicio público crítico contemplado en esta categoría, consultar la ficha disponible en el siguiente [enlace](#).

CONCLUSIONES, ASPECTOS DE MEJORA CONTINUA Y BUENAS PRÁCTICAS



CONCLUSIONES

Los resultados del análisis de la gestión de la continuidad y del estado de 21 servicios públicos brindados por 90 instituciones, muestran la existencia de una asimetría en la aplicación de mejores prácticas considerando que 1 de los servicios se encuentra en un nivel óptimo, 3 en avanzado, 10 en intermedio y 7 en un nivel básico, aspecto que permite concluir que existe un amplio margen para la implementación de estrategias de prevención y respuesta ante eventos imprevistos, así como en la preparación, planificación e implementación de medidas para su prestación continua ante eventos imprevistos.

Las brechas en la gestión de la continuidad de los servicios, repercuten en la atención oportuna y eficiente de las necesidades de la población objetivo de cada uno de los servicios, en el desempeño de los procesos y en la oportunidad y asertividad para la toma de decisiones, por lo que es necesario fortalecer los mecanismos para la definición, establecimiento e implementación de planes de acción orientados a responder, recuperar, reanudar y restaurar los servicios ante imprevistos, y reforzar las habilidades institucionales con el fin de disminuir el impacto de los riesgos, favorecer la eficiencia y eficacia de las funciones y la confianza hacia la ciudadanía.

En relación con el estado de los servicios según la ciudadanía, que si bien las entidades han mantenido su prestación durante la emergencia en razón de los esfuerzos para la implementación de protocolos y medidas sanitarias, existen brechas de mejora en los componentes de adaptabilidad, accesibilidad, transparencia y satisfacción de la persona usuaria. Esto debido a que es necesaria la implementación de acciones para el ajuste de su funcionamiento ante las nuevas circunstancias, entre otras, la digitalización, la simplificación de trámites y la disponibilidad de medios de atención remota.

Además, si bien para la prestación de los servicios se han realizado ajustes en los horarios y modalidades de atención; la ciudadanía señala que existen deficiencias en la comunicación de esos ajustes; en la atención de sus gestiones; en el acceso al servicio; así como, en la rendición de cuentas sobre su prestación continua, lo que implica una baja satisfacción respecto al servicio y calidad de la atención recibida.

En relación con las categorías de servicios públicos analizadas, en los **servicios de salud**, existen retos para la continuidad de la gestión, en cuanto a definición de estrategias integrales, en la articulación de los esfuerzos para la prestación ininterrumpida de los servicios analizados en esta categoría, en aras de garantizar que el sistema sanitario en su conjunto proporcione a la población una atención satisfactoria, de calidad, segura y continua. Asimismo, los resultados muestran que en los servicios de salud, los esfuerzos se han enfocado mayoritariamente en la operación continua de los servicios de consulta externa especializada y de emergencias; no obstante, la atención primaria en EBAS requiere de la implementación de acciones concretas que permitan agilizar el modelo operativo ante los cambios generados por la emergencia sanitaria.

En la categoría de **servicios para la generación de empleo y producción**, existe congruencia entre el nivel de gestión y su estado que se encuentran en niveles intermedios. En el caso del servicio de financiamiento a la producción se aplican prácticas para su adaptación a los requerimientos de la población usuaria y para dar cumplimiento a las medidas sanitarias; sin embargo, según la percepción del usuario existen brechas en cuanto al acceso a nuevos créditos. Por su parte, los servicios de apertura de mercados y encadenamientos productivos, así como, para la generación de empleo, es necesaria la definición de planes y estrategias que permitan gestionar la atención oportuna de su población usuaria ante eventos imprevistos, así como para el establecimiento de medidas de monitoreo, administración de riesgos y asignación de los recursos requeridos. Además, la población usuaria señala la necesidad de divulgar información clara, confiable y oportuna; así como, de implementar acciones para evaluar y monitorear su satisfacción.

Por su parte, en los **servicios básicos**, se observa una mayor aplicación de buenas prácticas, en servicios de energía eléctrica y telecomunicaciones, ya que cuenta con análisis de factores internos y externos de la gestión del servicio, establecimiento de objetivos, formulación de estrategias y desarrollo de planes de acción; no obstante, para los servicios de abastecimiento de agua, seguridad alimentaria y recolección de residuos sólidos ordinarios, se requiere reforzar e implementar acciones para la gestión de riesgos; la identificación, caracterización y priorización de los usuarios, entre otras, que permitan prestar de manera eficiente y eficaz esos servicios.

En la categoría de **servicios de protección social**, los niveles de gestión y estado de la continuidad se mantienen en el nivel intermedio. Específicamente, para el servicio de personas en condición de discapacidad y en condición de vulnerabilidad se han determinado las actividades clave y caracterizado e identificado su población objetivo, se han considerado elementos como el recurso humano y actividades de operación requeridas para su prestación. No obstante, existen brechas en la elaboración e implementación de planes que garanticen y orienten la continuidad, así como medidas para gestionar los riesgos asociados. Por su parte, respecto al estado de la continuidad, resulta relevante que para los servicios de atención a los adultos mayores y a personas en condición de pobreza se focalicen esfuerzos para ampliar la capacidad de las entidades de adecuar los procesos operativos a las condiciones actuales.

Respecto a los **servicios de educación** se refleja una importante brecha ya que se presentan niveles intermedios de gestión y el estado de la continuidad según el usuario es básico. Esto ya que si bien para los servicios de educación primaria, secundaria diurna y secundaria nocturna han gestionado la continuidad del servicio ante la emergencia en aspectos tales como definición de responsables, coordinación interinstitucional, recursos humanos y monitoreo; existe un amplio margen de mejora. Asimismo, el estado de esos servicios presenta debilidades en cuanto a la cobertura de la población objetivo; así como, en la adaptación y simplificación de los procesos educativos en el contexto de la emergencia de manera que sean accesibles y cumplan con las expectativas y requerimientos de los usuarios.

La categoría de **servicios de seguridad ciudadana**, refleja que se han gestionado acciones como la definición de la población objetivo y de las personas responsables de aplicar las distintas actividades, así como la disponibilidad del recurso humano, caso contrario en la seguridad a nivel municipal, la cual requiere mayores esfuerzos para la identificación de las actividades, identificación de población meta, mejorar el manejo de recursos y el monitoreo de la prestación del servicio. En lo que corresponde, al estado de la continuidad del servicio, se presentan oportunidades de mejora tanto en los servicios de seguridad nacional como local; en aspectos relacionados con la comunicación de los cambios en los horarios de atención, la implementación de nuevos medios de comunicación; así como en la adaptabilidad de los procesos de atención a los usuarios de conformidad con los requerimiento actuales de la emergencia sanitaria.

ASPECTOS DE MEJORA CONTINUA Y BUENAS PRÁCTICAS

Como parte de los aspectos que pueden coadyuvar a fortalecer la gestión para la continuidad de los servicios públicos críticos y su estado ante la emergencia sanitaria, se detallan las siguientes prácticas relacionadas con las oportunidades de mejora identificadas:

- a) El liderazgo de los jefes institucionales para una cultura y estrategia institucional orientada a los resultados y la generación de valor público, mediante la prestación de servicios enfocados a la satisfacción de las personas usuarias, promueve la gestión eficiente, oportuna y de calidad de esos servicios. Así como, fortalecer la capacidad de las instituciones de manera que sus servicios estén sujetos a la mejora continua para responder a las necesidades actuales y futuras de la ciudadanía.

- b) La gestión de riesgos es un elemento clave para la definición de los planes de continuidad, pues permite la identificación, análisis y evaluación de todas las amenazas; así como, el establecimiento de las medidas de mitigación para sus efectos en la continuidad de los servicios. Dichas amenazas, no se relacionan exclusivamente con la probabilidad de contagio, si no que es necesario analizar todas las posibles amenazas -operativa, financiera, tecnología de información, legal- al servicio crítico.
- c) Contar con guías documentadas, aprobadas y actualizadas; así como la capacitación constante del personal, permite gestionar las actividades de la institución, al orientar a los funcionarios responsables sobre lo que se debe hacer, cuándo y cómo para responder antes las situaciones que se presenten, todo ello se debe convertir en una tarea dinámica en la búsqueda siempre de la mejora continua.
- d) Apoyarse en la innovación, el uso de tecnologías de información, la generación y uso de información asociada al servicio y su contexto. Para ello, la implementación de acciones para la gestión eficiente y de calidad de los servicios, contribuirá en su prestación continua en procura del bienestar social y al desarrollo económico del país. Además, promueve la capacidad de adaptación de las instituciones de manera que sus servicios evolucionen y aprovechen las crisis como una oportunidad de innovación y crecimiento.
- e) Fortalecer la capacidad de adaptación de los procesos operativos para la prestación de los servicios públicos. Al respecto, resulta relevante el mapeo de las actividades y recursos claves requeridos para la atención continua del servicio, así como de sus principales características y requerimientos, con el fin de que se adecue a las necesidades de la población objetivo en el contexto actual de la emergencia sanitaria.
- f) El cumplimiento de las necesidades y expectativas de los usuarios corresponde a uno de los principales retos de las entidades responsables de la prestación de los servicios, por lo que es fundamental la ejecución de actividades de evaluación periódica de la calidad de la atención brindada, así como de la percepción de los usuarios sobre el servicio recibido. Esto en el acontecer actual redobla importancia considerando que la población objetivo requiere que se le asegure una atención ininterrumpida de los requerimientos
- g) Reforzar los canales de comunicación con la intención de llegar a todos los usuarios por diferentes medios, así como, asegurar el acceso a información oportuna y eficiente ante cualquier eventualidad que ponga el riesgo la continuidad del servicio, además, la diversificación de los canales de comunicación y la digitalización de los servicios permite que la población tenga acceso inmediato a las nuevas políticas o cambios relevantes en la prestación de los diferentes servicios, lo convierte en un proceso más eficiente.
- h) Elaborar planes de continuidad, recuperación y contingencia, ante futuras eventualidades son buenas prácticas que las instituciones deben adoptar para asegurar la continuidad de los servicios públicos; estos planes deben incluir todos los posibles riesgos que puedan afectar el desarrollo normal de las actividades, los planes de acción con las respectivas acciones a desarrollar y responsables de atención ante la materialización de estos riesgos, los recursos necesarios para mitigar los efectos, los planes de acción inmediatos para asegurar el servicio, entre otros aspectos que las instituciones consideren necesarios.

ANEXOS

Anexo 1 Nivel de gestión de la continuidad de los servicios públicos por categoría

Categoría de los servicios públicos	Servicio	Instituciones	Nivel promedio de la gestión de la continuidad		Servicio Público	Categoría
			Nivel	Promedio		
Salud	Servicio de Emergencias (hospitales)	CCSS	Avanzado	77,3	74,8	Intermedio
	Consulta externa especializada	CCSS-INS RED SALUD	Intermedio	73,9		
	Atención Primaria de la Salud (EBAIS)	CCSS	Intermedio	73,3		
Básicos	Telecomunicaciones	ESPH-JASEC-ICE	Avanzado	86,2	61,1	
	Energía eléctrica	JASEC -ICE -ESPH-CNFL	Avanzado	84,2		
	Abastecimiento de agua	Municipalidades-AYA-ESPH	Intermedio	58,1		
	Recolección de residuos	Municipalidades	Básico	39,0		
	Seguridad Alimentaria	MAG-SENASA-CNP-SFE-INDER	Básico	38,1		
Educación	Educación primaria	MEP	Intermedio	57,6	56,3	
	Educación secundaria diurna	MEP	Intermedio	58,9		
	Educación secundaria nocturna y otras modalidades	MEP	Intermedio	57,7		
	Educación Técnica	MEP-INA-CUC-CUC Limón	Intermedio	51,0		
Generación de empleo y producción	Financiamiento y crédito a la producción	BNCR-BCR-BPDC-SBD	Óptimo	90,9	55,2	
	Puertos y Aeropuertos	JAPDEVA-CTAC-INCOP	Intermedio	51,8		
	Apertura de mercados y nuevos encadenamientos productivos	MAG-MEIC-COMEX-INDER-CNP-SBD	Básico	39,6		
	Generación de empleo	MTSS-MAG-INDER-INCOPESCA-ICT-MEIC-COMEX	Básico	38,6		
Protección Social	Atención a las personas adultas mayores	CONAPAM	Básico	42,0	54,8	
	Niños y adolescentes en condición de vulnerabilidad	PANI	Intermedio	59,3		
	Personas con discapacidad	CONAPDIS	Intermedio	72,4		
	Personas en condición de pobreza	MTSS-INAMU-IMAS-FODESAF	Básico	45,7		
Seguridad Ciudadana	Seguridad ciudadana - Nacional	MSP-911-PJ-DGME,-Bomberos-MJP	Básico	46,8	37,8	Básico
	Seguridad ciudadana - Municipal	Municipalidades		28,7		

Anexo 2 Estado de los servicios públicos ante la emergencia sanitaria por categoría

Categoría de los servicios públicos	Servicio	Instituciones	Estado de continuidad			
			Servicio Público	Categoría		
Salud	Servicio de Emergencias (hospitales)	CCSS	Avanzado	80,1	74,6	Intermedio
	Consulta externa especializada	CCSS-INS RED SALUD	Avanzado	75,2		
	Atención Primaria de la Salud (Ebais)	CCSS	Intermedio	68,4		
Básicos	Energía eléctrica	JASEC -ICE -ESPH-CNFL	Avanzado	75,1	69,6	
	Abastecimiento de agua	Municipalidades-AYA-ESPH	Intermedio	70,7		
	Seguridad Alimentaria	MAG-SENASA-CNP-SFE-INDER	Intermedio	69,1		
	Telecomunicaciones	ESPH-JASEC-ICE	Intermedio	69,0		
	Recolección de residuos	Municipalidades	Intermedio	64,0		
Seguridad Ciudadana	Seguridad ciudadana - Nacional	MSP-911-PJ-DGME,-Bomberos-MJP	Intermedio	69,9	69,0	
	Seguridad ciudadana - Municipal	Municipalidades		68,2		
Protección Social	Personas con discapacidad	CONAPDIS	Intermedio	71,0	63,7	
	Niños y adolescentes en condición de vulnerabilidad	PANI	Intermedio	73,9		
	Atención a las personas adultas mayores	CONAPAM	Intermedio	54,0		
	Personas en condición de pobreza	MTSS-INAMU-IMAS-FODESAF	Intermedio	56,1		
Generación de empleo y producción	Financiamiento y crédito a la producción	BNCR-BCR-BPDC-SBD	Avanzado	81,3	68,6	
	Puertos y Aeropuertos	JAPDEVA-CTAC-INCOP	Intermedio	70,1		
	Apertura de mercados y nuevos encadenamientos productivos	MAG-MEIC-COMEX-INDER-CNP-SBD	Intermedio	64,3		
	Generación de empleo	MTSS-MAG-INDER-INCOPESCA-ICT-MEIC-COMEX	Intermedio	58,9		
Educación	Educación Técnica	MEP-INA-CUC-CUC Limón	Intermedio	64,0	43,9	Básico
	Educación secundaria diurna	MEP	Básico	41,3		
	Educación primaria	MEP	Básico	34,4		
	Educación secundaria nocturna y otras modalidades	MEP	Básico	36,1		

Licda. Jessica E. Víquez Alvarado
Gerente de Área

G: 2020002295-1



Contraloría General de la República

Equipo fiscalizador:

Kimberlyn Castro Contreras / Nelson Sanabria Loaiza
Melissa Vega Vega / Milagro Barboza Rojas
María Laura Arce Aguilar / Alexa Valle Valladares
Mariela Rodríguez Arguedas/ Pablo Chaves Gamboa
Teresita León Peralta / Rosa Jiménez Barboza
Natalia Castro Bonilla / Ivannia Monge López
Joselyn Madrigal Fallas / Juan Carlos Barboza Sanchez

Sabana Sur, Mata Redonda
Apartado Postal 1179-1000
San José, Costa Rica
Tel.: (506) 2501-8000 / Fax: (506) 2501-8100
correo: contraloria.general@cgr.go.cr
<http://www.cgr.go.cr/>

Elaborado en la Contraloría General de la República,
todos los derechos reservados. Noviembre 2020.