



Rodolfo Romero Redondo, docente e investigador del CICAP, la EAP y la EII de la UCR

Foto: [Laura Rodríguez Rodríguez](#).

Voz Experta

La gestión de la continuidad de los servicios para la generación de valor público en Costa Rica

16 MAY 2024 Sociedad

En los últimos meses hemos tenido **incidentes que afectan la continuidad de servicios esenciales públicos**: el limitado acceso al agua potable por sequía y por contaminación y, más recientemente, las alertas de interrupción de fluido eléctrico en todo el país por falta de capacidad de generación, debido a los bajos niveles de fuentes hidroeléctricas y eólicas, como consecuencia del fenómeno climático que genera lluvias escasas y falta de vientos.

Además, durante los años 2022 y 2023 tuvimos **interrupciones y afectación de servicios** de instituciones como el [Ministerio de Hacienda](#) y la [Caja Costarricense del Seguro Social](#) por **ciberataques a los sistemas de información** que soportan sus operaciones, entre otros. De esta manera, Costa Rica debe entenderse en un contexto multiamenaza, donde factores externos se conjugan con otros internos de vulnerabilidad y exposición, que tienen la posibilidad de interrumpir las operaciones de los servicios que brindan las organizaciones, los sectores o inclusive el Estado, afectando la calidad de vida de los ciudadanos que los reciben.

Los **servicios públicos** son actividades realizadas por las instituciones u organizaciones que conforman el Estado con el objetivo de satisfacer las necesidades de los habitantes, y por ello, su **prestación de forma continua constituye una obligación** para estas y un derecho para la población ([Contraloría General de la República de Costa Rica](#), 2020). Además, pueden ser brindados por empresas públicas o privadas, organizaciones sin fines de lucro u organizaciones de la sociedad civil.

En tanto, el **concepto de valor público** está determinado por el valor que la ciudadanía le otorga a los bienes y servicios recibidos del Estado cuando satisfacen una necesidad con calidad y oportunidad, es una perspectiva potente para avanzar hacia sociedades más sostenibles y resilientes ([CEPAL, 2023](#)).

La **continuidad de servicios**, por su parte, se debe entender como la capacidad de una organización para continuar la entrega de productos y servicios dentro de plazos aceptables a una capacidad predefinida durante un evento disruptivo ([INTECO, 2022](#)).

Contrariedades sin previo aviso

No obstante, es apropiado recalcar que **los eventos disruptivos pueden afectar de forma drástica a las organizaciones de cualquier tipo o naturaleza**. Estos son sucesos no previstos que pueden paralizar la actividad de una organización. Para prevenirlos, es necesario saber qué tipos de eventos disruptivos existen y establecer una gestión de riesgos planificada, asegurando así la continuidad de las operaciones y los servicios.

La **continuidad de los servicios** compete a las organizaciones en un plano individual; sin embargo, su implementación puede tener **implicaciones de gran alcance sobre la sociedad** en su conjunto. Esto pasa particularmente cuando se trata de servicios críticos o esenciales asociados al desarrollo económico, a la educación, a la salud, a la protección y a la seguridad humana por su incidencia en el ámbito social, económico y ambiental, lo que incluye el funcionamiento eficaz del Estado en los territorios.

En Costa Rica, la continuidad de los servicios se encuentra estipulada en el marco normativo. Específicamente en la [Ley General de la Administración Pública](#) se establece que los **servicios públicos deben regirse por este principio**: la actividad de los entes públicos deberá estar sujeta en su conjunto a los principios fundamentales del servicio público, para asegurar su continuidad, su eficiencia y su adaptación a todo cambio en el régimen legal o en la necesidad social que satisfacen y la igualdad en el trato de los destinatarios, usuarios o beneficiarios ([Asamblea Legislativa, 1978](#)).

En la [Política Nacional de Gestión del Riesgo 2016-2030](#) (CNE, 2016), se hace evidente la **necesidad** de que en la función pública se trabaje el tema de la **continuidad de los servicios públicos** y no sólo la protección o recuperación de las obras; aspecto que resulta relevante en un enfoque de desarrollo económico y social.

En Costa Rica no todas las organizaciones públicas cuentan con estrategias para continuar brindando sus servicios o mantener sus operaciones funcionando, es decir, con planes de continuidad ajustados a la ocurrencia de un evento disruptivo. De acuerdo con un estudio realizado por la Contraloría General de la República en el 2020, **solamente un 36,3 % de las instituciones públicas cuentan con planes de continuidad de sus operaciones** (Contraloría General de la República de Costa Rica, 2020).

Hay suficientes ejemplos en la actualidad para demostrar que las **situaciones disruptivas que a veces se consideran improbables realmente ocurren** y afectan la operación de las organizaciones de cualquier tipo y la generación de valor público para los ciudadanos.

La importancia de la continuidad en los servicios

A partir de las mejores prácticas implementadas en organizaciones de clase mundial y países más desarrollados como Dinamarca, Alemania, y Canadá, la gestión de la

continuidad de los servicios debe iniciar con el **establecimiento de un marco general que oriente el análisis de riesgos e impactos**, el análisis de variables de contexto y la definición de estrategias y medidas que servirán de insumo para la elaboración de los planes de continuidad, de emergencia o contingencia. De manera simultánea se debe **iniciar la implementación de medidas de tratamiento de riesgos**, para lo cual es relevante la revisión periódica y los ajustes, sobre todo considerando los alto grados de incertidumbre, variabilidad y complejidad en el contexto actual.

La gestión de la continuidad de los servicios es un **componente básico de la buena gobernanza en las organizaciones que aspiran a generar valor público**. Esta forma parte del enfoque integral de una entidad resiliente con un tratamiento efectivo de los riesgos. Debe estar estrechamente alineada con la gestión de incidentes disruptivos, la gestión de la respuesta a emergencias y la recuperación de las operaciones a estados normales o nominales posterior a un incidente, para propiciar mejores condiciones y disponibilidad de los servicios que favorecen el bienestar y mejores condiciones de vida ciudadanos.

En el marco del Proyecto de Investigación de la Universidad de Costa Rica (UCR), con [código C0206](#), se ha desarrollado un **modelo de gestión integrado para la gestión consistente de la continuidad**, que se encuentra próximo a ser publicado y servirá de guía para la implementación de etapas, fases, pasos esenciales y herramientas para garantizar la continuidad de los servicios bajo un enfoque sistemático en las organizaciones.

Además, desde febrero del 2023 y por medio de la página web <https://inteco.org/>, se ha puesto a disposición la **Norma INTE G 130**, un documento que proporciona requisitos para que las organizaciones públicas y sin fines de lucro **comprendan e implementen un sistema de gestión de la continuidad del servicio**

Este proyecto de investigación se ha desarrollado en conjunto entre el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública ([Cicap](#)), la Escuela de Administración Pública ([EAP](#)) y la Escuela de Ingeniería Industrial ([EII](#)) de la UCR, junto con la Comisión Nacional de Prevención del Riesgo y Atención de Emergencias ([CNE](#)) y el Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica, siendo un **buen ejemplo de trabajo interinstitucional**.

¿Desea enviar sus artículos a este espacio?



Los artículos de opinión de *Voz experta UCR* tocan temas de coyuntura en textos de 6 000 a 8 000 caracteres con espacios. La persona autora debe estar activa en su respectiva unidad académica, facilitar su correo institucional y una línea de descripción de sus atestados. Los textos deben dirigirse al correo de la persona de la Sección de Prensa a cargo de cada unidad. En el siguiente enlace, puede consultar los correos electrónicos del personal en periodismo: <https://odi.ucr.ac.cr/prensa.html>

[Rodolfo Romero Redondo](#)

Docente Investigador del CICAP, la EAP y la EII

rodolfo.romero@ucr.ac.cr

Etiquetas: [proteccion](#), [riesgos](#), [continuidad](#), [crisis](#), [servicios publicos](#), [valor publico](#), [continuidad](#).