



ATENCIÓN
24/7



COORDINACIÓN
NACIONAL



TRABAJO EN
EQUIPO



COMPROMISO
CON LA VIDA

ESTRATEGIA INSTITUCIONAL 2026-2030

*Conectamos personas. Coordinamos
esfuerzos. **Salvamos vidas.***



LLAMÁ. ESCRIBÍ. UBICÁ.
ESTAMOS PARA SERVIRTE.

Contenido

1	Glosario de términos	3
2	Presentación.....	4
3	Introducción	5
4	Metodología.....	7
5	Marco jurídico	8
5.1	Identificación de las fuentes asociadas a las competencias de la institución	9
5.2	Análisis de los mandatos institucionales.....	9
6	Entorno y macro tendencias.....	13
6.1	Análisis PESTEL	14
6.2	Análisis de Capacidades y Recursos Institucionales	15
7	Orientaciones estratégicas y Propósitos “Triple Utilidad”	17
8	Marco Filosófico	18
9	Factores críticos de éxito.....	20
10	Objetivos estratégicos asociados a la triple utilidad y el cuadro de mando integral	21
11	Plan	24
12	Alineamiento con objetivos de desarrollo sostenible.....	30
13	Práctica institucional	31
14	Identificación de las personas usuarias y demanda ciudadana.	32
15	Determinación del valor público.....	33
15.1	Dimensiones	35
16	Análisis organizacional	36
17	Identificación de recursos.....	39
18	Identificación de productos institucionales (bienes/servicios)	40
19	Riesgos	43
20	Divulgación del Plan Estratégico	45
21	Evaluación y seguimiento del plan estratégico	46

1 Glosario de términos

- **Acción estratégica:** Una acción estratégica es la definición de un movimiento planificado y específico que plantea la institución para alcanzar un objetivo de largo plazo o para obtener una ventaja competitiva. No busca solamente hacer algo, sino cambiar la posición de una organización o persona frente a un entorno complejo.
- **Alineamiento Estratégico:** proceso de sincronizar los esfuerzos de todas las unidades de la institución para trabajar en conjunto hacia el logro de los objetivos estratégicos comunes. Esto implica establecer mecanismos de seguimiento y control para ajustarla cuando sea necesario, asegurando que las decisiones diarias guarden correspondencia con esta siempre y que los recursos se destinen a su cumplimiento, manteniendo la dirección general que se trazó desde el inicio.
- **Estrategia:** plan general de acción para alcanzar un objetivo específico o una serie de metas.
- **Indicador:** medida cuantificable utilizada para evaluar el rendimiento y el progreso ayuda a medir el grado de consecución de sus objetivos institucionales y a identificar áreas de mejora.
- **Infraestructura:** conjunto de elementos, estructuras, redes y servicios necesarios para el funcionamiento de la institución y el sistema entre ellos se incluyen: energía (plantas eléctricas, aires acondicionado, ups), telecomunicaciones, agua, salud, tecnologías de la información, instalaciones, redes, servidores, centros de datos, hardware y software, recurso humano, transporte entre otros.
- **Meta:** "meta" se usa como sustantivo para referirse a un objetivo, finalidad o resultado deseado, establece cuando y el cuanto ha de ejecutarse en un periodo determinado.
- **Plan Estratégico:** herramienta esencial para definir la dirección a seguir por la institución y alcanzar sus objetivos a largo plazo de manera estructurada y planificada.
- **Plan Operativo:** instrumento que detalla las acciones para alcanzar los objetivos estratégicos en periodo de tiempo específico, en el caso del Sistema de Emergencias 9-1-1 es anual.
- **Plan de Trabajo:** herramienta que organiza y sistematiza la información para llevar a cabo un proyecto o tarea específica. Establece un marco claro de acción, asegura que todos los involucrados comprendan sus responsabilidad y los objetivos a alcanzar.

2 Presentación

En un entorno global caracterizado por la aceleración tecnológica y una creciente complejidad en los incidentes de seguridad y salud pública, el Sistema de Emergencias 9-1-1 se encuentra ante el imperativo de evolucionar. La presente Estrategia Institucional 2025-2030 no representa únicamente un plan operativo, sino una hoja de ruta para garantizar que cada reporte de emergencia encuentre una respuesta inmediata, técnica y profundamente humana.

La eficacia de un sistema de emergencias se mide en segundos, pero se construye sobre cimientos de planificación sólida. Actualmente, enfrentamos desafíos que van desde la necesidad de una geolocalización con precisión hasta la integración de sistemas de inteligencia de datos que permitan predecir y gestionar la demanda en tiempo real. Por ello, este documento detalla una visión renovada que prioriza la Tecnología, al usuario del servicio y de manera primordial, el bienestar del Capital Humano que da vida a nuestra plataforma.

Costa Rica demanda un sistema que sea resiliente y ágil ante las emergencias. Bajo esta premisa, la estrategia que aquí se expone articula los esfuerzos de coordinación con las diversas instituciones buscando la transformación digital, innovación, excelencia del servicio, transparencia, interoperabilidad y la optimización de los recursos.

Al fortalecer el 9-1-1, no solo se moderniza una plataforma, se honra el compromiso constitucional de proteger la vida y la integridad de todos los habitantes del país.

Kathya Villar Bonilla

Directora

3 Introducción

En el presente documento da a conocer el plan que guiará la Gestión Estratégica del Sistema de Emergencias 9-1-1 para el periodo 2026-2030, con la intención de impulsar la innovación y proveer al país de herramientas de última generación para la atención y gestión de reportes de emergencia.

Para dichos efectos, se definieron los siguientes como aspectos centrales de la Estrategia.

Ilustración 1: Pilares estratégicos



En adelante, se desarrollará el documento en otras secciones, en la primera se muestran los pasos seguidos para la elaboración de la estrategia.

La metodología para el levantamiento de la Estrategia Institucional se ubica en el punto cuatro, donde se observa la hoja de ruta seguida con cada uno de los puntos desarrollados.

El punto cinco, contiene el marco jurídico del Sistema de Emergencias 9-1-1, con la identificación de las normas que aplican a la institución, la naturaleza jurídica.

El apartado seis contiene el análisis de macrotendencias, entorno interno y externo, para lo cual se puede observar un FODA y un PESTEL, que constituyen base fundamental para guiar el desarrollo de la estrategia.

El apartado siete define las orientaciones estratégicas y los propósitos de triple utilidad, que son las directrices que marcaran el rumbo del 9-1-1 a largo plazo para lograr la visión institucional.

El punto ocho contiene el marco filosófico, que define la identidad de la institución, su razón de ser y sus aspiraciones.

En el apartado nueve, se definen los factores críticos de éxito es decir las condiciones clave que deben cumplirse obligatoriamente para que el 9-1-1 alcance sus objetivos estratégicos. Estos elementos resultan fundamentales con lo cual, la falla en estos puede afectar el éxito de la estrategia.

El punto diez, contiene los objetivos estratégicos asociados a la triple utilidad y el cuadro de mando integral esta combinación procura que el éxito de la institución no se mida solo por "cuántas llamadas se atendieron", sino por el impacto integral en la sociedad y la sostenibilidad de la organización.

En el apartado once contiene las tablas del plan estratégico, en las cuales se describen los objetivos, acciones estratégicas, la programación de las metas, así como los indicadores y sus fórmulas.

El punto doce, se observa el alineamiento de los objetivos estratégicos con los de desarrollo sostenible, como una forma de contribuir a retos globales como la paz, la justicia y la sostenibilidad ambiental.

En el numeral trece se encuentra una descripción de las prácticas institucionales en relación en temas: Orientación al usuario, Liderazgo, Planificación Estratégica y Desarrollo del Talento.

En el apartado catorce se encuentra la identificación de las personas usuarias para las cuales se construyó la estrategia propuesta, a partir de la comprensión de quienes son y qué necesitan del servicio que se brinda al país, permitiendo esto pasar a una gestión para resultados.

En el punto quince se encuentra la determinación del valor público, el cual representa el valor del Sistema de Emergencias 9-1-1 para la ciudadanía por medio del servicio que brinda al generar bienestar social y satisfacción de necesidades colectivas.

En el apartado dieciséis, se hace una descripción del análisis organizacional, el cual contiene la estructura organizativa de la institución y la descripción de funciones de las principales unidades que la componen.

El punto diecisiete identifica los recursos que posee la institución para realizar sus actividades.

El numeral dieciocho contiene la identificación de los productos institucionales los cuales tratan de los bienes o servicios finales o intermedios que la institución entrega para satisfacer las necesidades de las personas usuarias.

El punto diecinueve contiene el análisis de riesgos asociado a los objetivos estratégicos planteados en el presente documento.

El apartado veinte establece acciones básicas para realizar la divulgación del plan estratégico institucional.

El punto veintiuno habla sobre la forma en que se estará evaluando la estrategia institucional.

4 Metodología

Para elaborar el documento se desarrollaron talleres en los cuales participaron las personas coordinadoras de las diferentes unidades que conforman la institución.

Las actividades se realizaron fuera de la institución con el objetivo de trabajar en un ambiente que promoviera la creatividad y una mayor apertura de pensamiento, para dar paso a la discusión estratégica de manera que se obtuvieran productos para generar resultados.

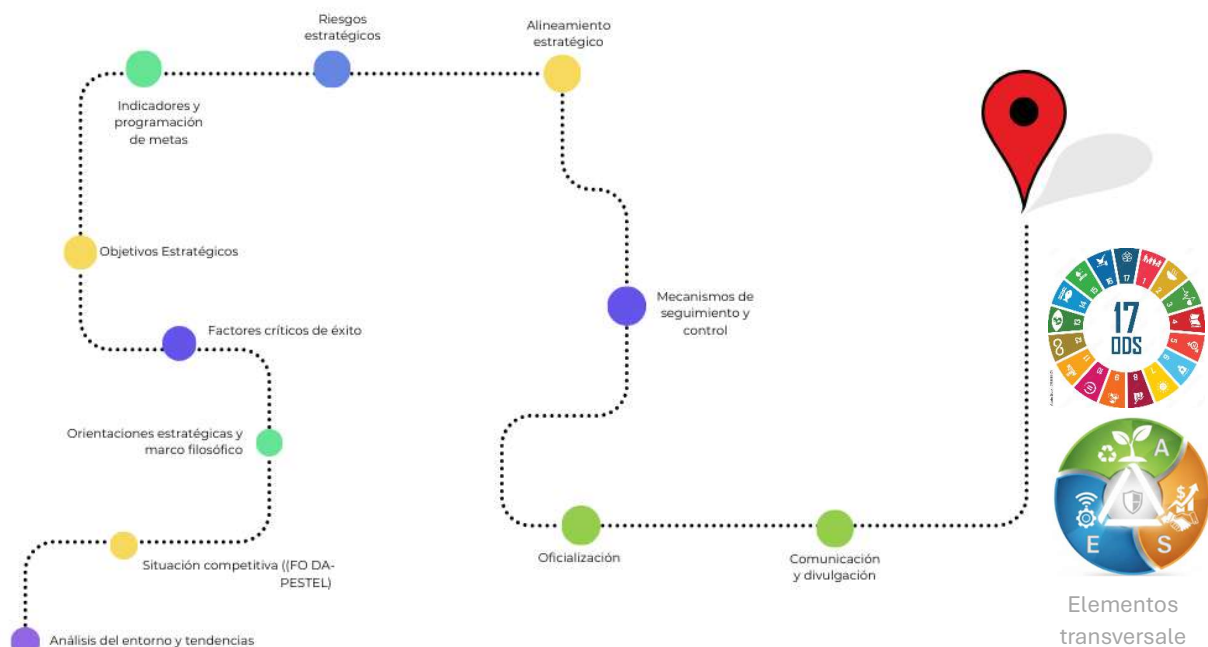
Lo anterior además, permitió fomentar la focalización y concentración en los diferentes temas , con lo cual, por medio de equipos de trabajo y dinámicas se recopiló la información que permitió redefinir la visión, misión, objetivos estratégicos y valores institucionales, así como definir los objetivos alineados a la triple utilidad, factores críticos de éxito y líneas estratégicas.

Parte fundamental del éxito de la Estrategia definida fue la amplia participación y aportes de las personas involucradas, así como del personal del Instituto Costarricense de Electricidad de quienes se obtuvo asesoría en diferentes temas con el propósito de lograr una estrategia alineada a esa entidad, dada la característica de adscripción que posee el 9-1-1.

Para efectos de la estructura del documento se ha seguido la guía metodológica del MIDEPLAN.

En general, se elaboró la estrategia siguiendo diferentes etapas, las cuales se observan en la siguiente gráfica.

Ilustración 2: Metodología para la Estrategia Institucional



Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y el enfoque “triple utilidad” se presentan como elementos transversales y guía del proceso, los cuales se instrumentalizan en los objetivos, las acciones e indicadores orientados a generar valor económico, social y ambiental.

5 Marco jurídico

Es importante para efectos de este documento considerar el marco jurídico del Sistema ya que las competencias determinan la razón de ser del Sistema y el valor público que debe generar.

Este análisis es la identificación de la normativa que rige a la institución, especialmente el marco de competencias, los fines y naturaleza jurídica.

5.1 Identificación de las fuentes asociadas a las competencias de la institución

 Constitución Política de Costa Rica	 Leyes	 Decretos	 Dictámenes Procuraduría General de la República	 Dictámenes Contraloría General de la República
Artículos 21 y 45	No. 7566 de Creación del Sistema de Emergencias 9-1-1 No. 9307 creación del Sistema de Alerta y el Procedimiento para la Coordinación y reacción inmediata entre las instituciones públicas y privadas, ante la sustracción o desaparición de personas menores de edad No. 8488 ley Nacional de Emergencias y Prevención del Riesgo	No. 39650 reglamento de Organización y Funcionamiento de los Comités Asesores Técnicos. No.43617-S Crea el Sistema Nacional de Atención de Emergencias Médicas y Traumáticas (SINAEMET) No.841-S Oficializa la Normativa Nacional para la articulación institucional en el abordaje integral del comportamiento suicida	OJ-41-95;C-136-95, C-162-95, C-101-97, C-165-97, C-158-98, OJ-095-99, C-104-99, C-131-2000, C-200-2000, OJ-021-2001, C-238-2001, C-281-2001, OJ-174-2003, C-010-2008, C-029-2008, C-198-2008, C-282-2008, C-400-2008, C-426-2008, C-17-2009, C-094-2009, C-286-2011, C-318-2011, C-071-2012, C-202-2013, C-041-2017, C-097-2019, C-099-2020, C-109-2020, C-203-2021, C-305-2021, C-127-2022.	DAJ2726-1996, 489EP-1999, DAJ-1039-1999, DAJ-1812-1999, DAGJ559-2000, ST-OA-0123-2000, FOE-PR-0445-2001, DFOE-PG-356, DFOE-PG-115, DFOE-PG-354

5.2 Análisis de los mandatos institucionales

a) Naturaleza Jurídica del Sistema de Emergencias 9-1-1

El artículo 1 de la Ley 7566, establece que el Sistema de Emergencias 9-1-1 es un órgano con desconcentración máxima, adscrito al Instituto Costarricense de Electricidad. Su objetivo es participar, oportuna y eficientemente, en la atención de situaciones de emergencia para la vida, libertad, integridad y seguridad de los ciudadanos o casos de peligro para sus bienes.

Según lo regula el artículo 2, el Sistema cuenta con personería jurídica instrumental reconocida, su organización y actividad son reguladas por el derecho público. Dicha personalidad se utiliza en los actos que el Sistema ejecuta para cumplir con los acuerdos de la Comisión Coordinadora o desempeñar las funciones que la ley le asigne, en materia de administración presupuestaria y recursos humanos, capacitación, coordinación Interinstitucional, manejo de emergencias y otras no compatibles dentro del marco de competencia del Instituto Costarricense de Electricidad.

Para estos fines, el Órgano dispone de la potestad de ejecutar su asignación presupuestaria, según sus objetivos definidos de servicio y coordinación Interinstitucional, y sujeto al mandato de las leyes que regulan dicho ejercicio.

b) Competencias otorgadas

De conformidad con el artículo 3, de la Ley de Creación del Sistema de Emergencias 9-1-1 se establece:

“ARTÍCULO 3.- Funciones

Son funciones del Sistema de Emergencias 9-1-1:

a) Desarrollar y mantener un sistema de recepción, atención y transferencia de las llamadas de auxilio realizadas en situaciones de emergencia a las instituciones y los cuerpos de socorro correspondientes.

Realizará estas labores a través de una red de comunicación con una base de acceso única para los particulares, que integre, con el más alto nivel técnico y óptima calidad, canales de comunicación entre órganos y entes del sector público o privado.

b) Fusionar de manera progresiva en el 9-1-1, como único número, todos los que atienden llamadas de auxilio en situaciones de emergencia.

c) Mantener un programa permanente de capacitación para los funcionarios del Sistema. Para tal efecto, suscribirá acuerdos de cooperación con entidades públicas o privadas, dentro del país o fuera de él.

d) Ejecutar los procedimientos y trámites necesarios, dictados por la Comisión Coordinadora que se crea en el artículo 4 de esta ley, para que las emergencias reportadas se atiendan con eficiencia y calidad.

e) Desarrollar y mantener un sistema que permita la recepción, atención, transferencia y canalización de las comunicaciones, que deban por su naturaleza ser atendidas por el Centro Operativo de Atención a la Violencia Intrafamiliar y Violencia contra las Mujeres (Coavifmu).

Además, deben suministrar asesoramiento, soporte, asistencia, los enlaces necesarios, equipos de datos y comunicaciones y cualquier otro recurso necesario que requiera el Centro Operativo de Atención a La Violencia Intrafamiliar y Violencia contra las mujeres (Coavifmu) del Instituto Nacional de las Mujeres, para lograr su funcionamiento, objetivo y atender las situaciones encomendadas en la Ley 7801, Ley del Instituto Nacional de las Mujeres, de 30 de abril de 1998.”

c) Independencia funcional, administrativa y financiera del Sistema de Emergencias 9-1-1.

La materia administrativa financiera desconcentrada en el Sistema de Emergencias 9-1-1, se rige por el ordenamiento jurídico y está en función directa con la materia funcional primordial, que es el objetivo de Ley señalado en el artículo 1.

d) Fuentes de financiamiento

El Artículo 7 de la Ley No. 7566, establece las fuentes de los recursos económicos con los cuales el Sistema de Emergencias 9-1-1 puede financiar la ejecución de sus funciones.

Las fuentes de financiamiento son:

- Una tasa de uno cero coma setenta y cinco por ciento (0,75%) sobre la facturación mensual de los ingresos totales por servicios de telecomunicaciones disponibles al público, entendidos estos como los ingresos de los servicios de telefonía móvil, telefonía tradicional, telefonía VoIP, internet (fijo y móvil) y líneas dedicadas.
- Los aportes económicos de las instituciones integrantes de la Comisión Coordinadora.
- Las transferencias globales contenidas en los presupuestos de la República.
- Las donaciones y legados de cualquier naturaleza.
- Multas por llamadas indebidas (Artículo 16 de la Ley No. 7566).

En materia de formulación, aprobación y ejecución presupuestaria, el Sistema de Emergencias 9-1-1 mantiene la sujeción al sistema de administración financiera de la administración pública, garantizándose así, el control y fiscalización sobre los fondos públicos que por ley administra para el ejercicio de sus funciones. Actualmente el presupuesto es aprobado internamente por la Comisión Coordinadora del Sistema, y es elevado a la Contraloría General de la República para su aprobación.

a) Administración de los recursos

El legislador, otorgó al Sistema, la facultad de administrar todos sus recursos, de tal forma que se garantice la función primordial encomendada y se mantenga la garantía de imparcialidad, pero esta facultad de administración de los recursos debe seguir las normas y lineamientos que rigen la administración financiera y los presupuestos públicos.

b) Organización

La Ley 7566 crea dos instancias dentro del Sistema de Emergencias 9-1-1. La Dirección regulada en el artículo 8 de la norma citada que actúa como superior jerárquico administrativo, cuyo nombramiento es realizado por el Instituto Costarricense de Electricidad.

Se encarga de ejercer la personalidad jurídica de la institución para ejecutar los acuerdos de la Comisión Coordinadora y de nombrar el personal necesario para el funcionamiento y la administración eficiente del Sistema; además de procurar salvaguardar el nivel de especialización y capacitación del personal.

La Comisión Coordinadora es creada en el artículo 4 de la Ley 7566 y está integrada por un representante de alto nivel, perteneciente en forma directa a la dependencia u órgano de cada institución involucrada, y su suplente, cuando corresponda, de cada uno de los siguientes organismos:

- a) Comisión Nacional de Emergencias.
- b) Caja Costarricense de Seguro Social.
- c) Cuerpo de Bomberos del Instituto Nacional de Seguros.
- d) Ministerio de Seguridad Pública.
- e) Dirección General de Tránsito del Ministerio de Obras Públicas y Transportes.
- f) Organismo de Investigación Judicial de la Corte Suprema de Justicia.
- g) Instituto Costarricense de Electricidad.
- h) Cruz Roja Costarricense.
- i) Instituto Nacional de las Mujeres.

Son atribuciones de la Comisión Coordinadora:

- a) Dictar las políticas de organización, establecer las áreas de cobertura y fijar los sistemas de trabajo y coordinación que deberán cumplir las instituciones y organizaciones integradas al Sistema de Emergencias 9-1-1.
- b) Coordinar con el Ministerio de Educación Pública para que incluya una unidad anual de aprendizaje sobre el uso y la importancia del Sistema.
- c) Propiciar, con los medios de comunicación colectiva, la realización de campañas sobre el uso del Sistema.
- d) Dictar los procedimientos y trámites necesarios y supervisarlos, para que el Sistema y los departamentos especializados de cada institución u organización integrante cooperen, con calidad y eficiencia, a atender las emergencias.
- e) Ejercer las demás funciones, facultades y deberes que le correspondan de acuerdo con las leyes.
- f) Reformas a la Ley de Creación del Sistema de Emergencias 9-1-1

Reformas	Artículos
Artículo 1, 2, 4 y 9	Ley No. 7663 del 21 de marzo de 1997
Artículo 11, 14	Artículo 2 de la Ley No. 7740 del 19 de diciembre de 1997.

Reformas	Artículos
	Artículo 1 de la Ley No. 7740 del 19 de diciembre de 1997
Artículo 16, 17,18,19,20	Artículo 1, de la Ley No. 7949 del 30 de noviembre de 1999
Artículo 18	Artículo único de la Ley No. 8768 del 1 de setiembre de 2009.
Artículo 7, 8, 10, 13, 14, 16, 17, 19, 20	Artículo único Ley 9547 del 25 de abril del 2018
Artículo 7	Artículo único de la Ley 9629 del 19 de noviembre del 2018
Artículo 3, 4	Artículo 4, Ley No. 10158 del 8 de marzo del 2022

6 Entorno y macro tendencias

El análisis del entorno no es solo un ejercicio administrativo, sino una herramienta para identificar los factores externos e internos que pueden afectar de alguna forma la gestión institucional.

Para estos efectos, la institución desarrollo el FODA y adicionalmente análisis PESTEL, con el objetivo de ampliar esta actividad.

A continuación, se presenta el FODA institucional.



6.1 Análisis PESTEL

P

POLITICOS

- Coordinación Institucional
- Rectoría y eficacia
- Políticas nacionales
- Tratados y Acuerdos de cooperación

La institución depende de la voluntad política para asegurar la cooperación y coordinación efectiva y el compromiso de todas las instituciones vinculadas y articuladas que integran el Sistema de Emergencias 9-1-1.

En relación con el tema de rectoría y eficacia: Las acciones emprendidas en forma individual por las instituciones vinculadas y articuladas afecta directamente la capacidad de respuesta y captura de datos del 9-1-1. La coordinación a nivel interinstitucional es un desafío para país.

Las políticas nacional marcan directrices que el 9-1-1 debe seguir. Los cambios de gobierno pueden implicar cambios en el enfoque o prioridades de seguridad, salud u otros que impacta su operación.

La institución puede participar de acuerdos bilaterales o regionales para mejorar la respuesta, implementar mejores prácticas, fortalecer su gestión y los procesos.

E

Ecológicos

- Vulnerabilidad a desastres naturales
- Cambio climático
- Ubicación de incidentes

Costa Rica, es altamente vulnerable a desastres naturales, el Sistema de Emergencias 9-1-1 debe contar con planes de contingencia y redundancia tecnológica para operar durante y después de estos eventos.

El aumento de la frecuencia e intensidad de fenómenos asociados al cambio climático incrementa el número de emergencias atendidas y exige una coordinación más estrecha con las instituciones vinculadas y articuladas.

Muchas de las emergencias ambientales ocurren en zonas rurales o de difícil acceso, lo que desafía las capacidades de geolocalización del Sistema.

S

SOCIAL

- Uso indebido del 9-1-1 y falsas alarmas
- Multiculturalidad y accesibilidad
- Interés público y presión ciudadana
- Migración y turismo
- Conciencia pública

El alto volumen de llamadas improcedentes, falsas o de broma satura la línea de emergencias, disminuyendo la capacidad de respuesta a las emergencias reales. Este es un desafío constante en la gestión operativa.

Es necesario implementar y fortalecer sistemas que permitan la comunicación efectiva con poblaciones vulnerables, con el objetivo de brindar un servicio universal.

El Sistema de Emergencias 9-1-1 al brindar un servicio vital, esta sujeto a la satisfacción ciudadana, en el sentido de que debe garantizar eficacia y eficiencia en la gestión de los reportes de emergencia.

T

TECNOLOGÍA

- Cobertura y calidad de la red
- Transición a NG911
- Infraestructura crítica
- Continuidad del servicio
- Estándares tecnológicos

La efectividad del Sistema de Emergencias está ligada a la calidad de la infraestructura de telecomunicaciones (móvil y fija) que provee el Instituto Costarricense de Electricidad y los operadores privados. La deficiencia en la cobertura afecta la atención de los reportes de emergencia y la geolocalización.

Actualmente el Sistema de Emergencias 9-1-1 tiene un desafío técnico en cuanto a la migración a plataformas robustas de ultima generación como NG9-1-1 para fortalecer la capacidad de coordinación, respuesta, accesibilidad e inclusividad al servicio.

El Sistema de Emergencias es un servicio esencial, lo que convierte en un objetivo atractivo para actores maliciosos, desde cibercriminales hasta posibles ataques patrocinados por estados en un contexto de conflictos globales.

Los ciberataques representan un riesgo creciente que amenaza la continuidad del servicio, no solo la confidencialidad de los datos, sino también la disponibilidad del sistema para atender.

E

ECONÓMICO

- Dependencia presupuestaria
- Costo de la tecnología
- Autonomía financiera vrs control central
- Tipo de cambio
- Cooperación y financiamiento

La capacidad de inversión en tecnología, mantenimiento de la infraestructura, capacitación y recurso humano depende directamente de la tasa establecida por Ley. Ajustes, recortes fiscales o improbaciones al presupuesto pueden limitar la modernización y la expansión del servicio.

La adquisición de equipos de telecomunicaciones de última generación, implica altos costos que deben ser financiados con recursos propios o ayudas.

Existe una tensión política entre otorgar autonomía financiera al Sistema de Emergencias 9-1-1 y mantener un control centralizado sobre el gasto público.

Gran parte de los sistemas que utiliza el sistema para operar se compran o contratan en dólares, por lo que las fluctuaciones del tipo de cambio afectan directamente el costo operativo y de inversión.

El Sistema de Emergencias 9-1-1 puede acceder a fondos de cooperación internacional para proyectos específicos de seguridad, infraestructura o tecnología.

L

Legales

- Cambio regulatorio
- Transparencia y Rendición de cuentas
- Estándares de protección de datos

El Sistema de Emergencias 9-1-1 está regulado por su Ley de creación No. 7566 y sus reformas, la cual define su estructura, funciones y fuentes de financiamiento. Cualquier modificación requiere consenso político en la Asamblea Legislativa.

Las Leyes y Reglamentos exigen transparencia y rendición de cuentas, lo que somete al Sistema de Emergencias 9-1-1 a escrutinio político y público sobre el uso de los recursos y la calidad del servicio.

El Sistema de Emergencias 9-1-1 debe cumplir con estándares internacionales de protección de datos personales, recopilados durante los reportes de emergencia, garantizando la privacidad de las personas usuarias.

6.2 Análisis de Capacidades y Recursos Institucionales

Se realizó una evaluación del estado actual de las capacidades y recursos del Sistema de Emergencias 9-1-1. Este análisis permite identificar objetivamente los factores que contribuyen positivamente (Fortalezas) o negativamente (Debilidades) al logro de los objetivos estratégicos.

A continuación, se presentan los elementos que respaldan los factores internos del FODA:

Fortalezas

Recurso / Capacidad	Datos y Hechos de Respaldo	Contribución Estratégica
Plataforma Tecnológica	La institución cuenta con un sistema para la recepción y trámite de reportes de emergencia. Se poseen protocolos de redundancia a nivel de Telecomunicaciones así, como de energía eléctrica lo que permite mantener la continuidad del servicio.	Garantiza la continuidad del servicio las 24/7, incluso ante desastres o fallas en la red eléctrica nacional.
Talento Humano Especializado	El personal operativo cuenta con cursos en, Primeros Auxilios, Manejo de Crisis, Resucitación Cardiopulmonar, entre otros. Se mantiene un programa de capacitación	Permite contribuir a la calidad, empatía y efectividad en la atención de cada llamada de emergencia. Así como en la capacidad de brindar maniobras a

Recurso / Capacidad	Datos y Hechos de Respaldo	Contribución Estratégica
	continúa orientado a fortalecer y actualizar los conocimientos. Adicionalmente, existe una gran mayoría de estos que cuentan con títulos de Técnico en Emergencias Médicas o Diplomado en Emergencias Médicas. Algunos se encuentran certificados en el Lenguaje de Señas.	la persona usuaria en situaciones específicas. La atención de llamadas en lenguaje de señas permite abordar a personas vulnerables en situaciones de emergencia.

Debilidades

Recurso / Capacidad	Datos y Hechos de Respaldo	Contribución Estratégica
Infraestructura Física	El Sistema de Emergencias 9-1-1 no cuenta con un sitio alternativo de operaciones que asegure la continuidad del servicio, se encuentre completamente equipado y que permita la operación “en caliente” de manera que este mantenga la atención del servicio en caso de alguna situación de emergencia en el centro principal.	Este centro representa la oportunidad de asegurar la continuidad del servicio ante alguna situación de emergencia, siendo que la operación se mantiene sin generar impacto al ciudadano.
Presupuesto para Innovación	Un alto porcentaje del presupuesto institucional se destina a gasto operativo y mantenimiento de los servicios actuales. El disponible para proyectos de inversión y actualización tecnológica se ve comprometido ante la capacidad de dar continuidad a este tipo de proyectos que representan un rubro muy alto dentro del presupuesto institucional, lo que implica grandes esfuerzos y toma de decisiones en cuanto a la priorización de ciertas acciones.	Frena la capacidad de innovación operativa y el desarrollo de nuevas herramientas para optimizar la gestión de emergencias.
Sistemas de Información Fragmentados	Existen múltiples bases de datos que no están completamente integradas, requiriendo procesos manuales de consolidación y análisis.	Dificulta la toma de decisiones basada en evidencia en tiempo real y la generación de reportes ágiles.

7 Orientaciones estratégicas y Propósitos “Triple Utilidad”

ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS

Estrategia 9-1-1: Hacia un Sistema Integrador y Resiliente 2026

El Sistema de Emergencias 9-1-1 de Costa Rica busca evolucionar de ser un receptor de llamadas a un integrador estratégico resiliente, apoyado en la modernización tecnológica, la eficiencia administrativa y el bienestar del talento humano.



NotebookLM





8 Marco Filosófico

Esta misión define el propósito fundamental del Sistema de Emergencias 9-1-1 de proteger el bienestar integral (Seguridad, Salud y bienes) de la ciudadanía. No es solo reaccionar ante el peligro, sino gestionar de manera proactiva la atención para salvaguardar la integridad física, jurídica y patrimonial de las personas. Para lograrlo, la organización actúa como el articulador de la ayuda, lo que implica un proceso riguroso que comienza con la recepción minuciosa de los reportes de emergencia, clasificando y priorizando la información para entender la magnitud de cada evento. Inmediatamente, la entidad ejecuta la coordinación con las distintas instituciones vinculadas y articuladas— como Policía, Bomberos, Cruz Roja, OIJ, entre otros, — para la atención de la situación.

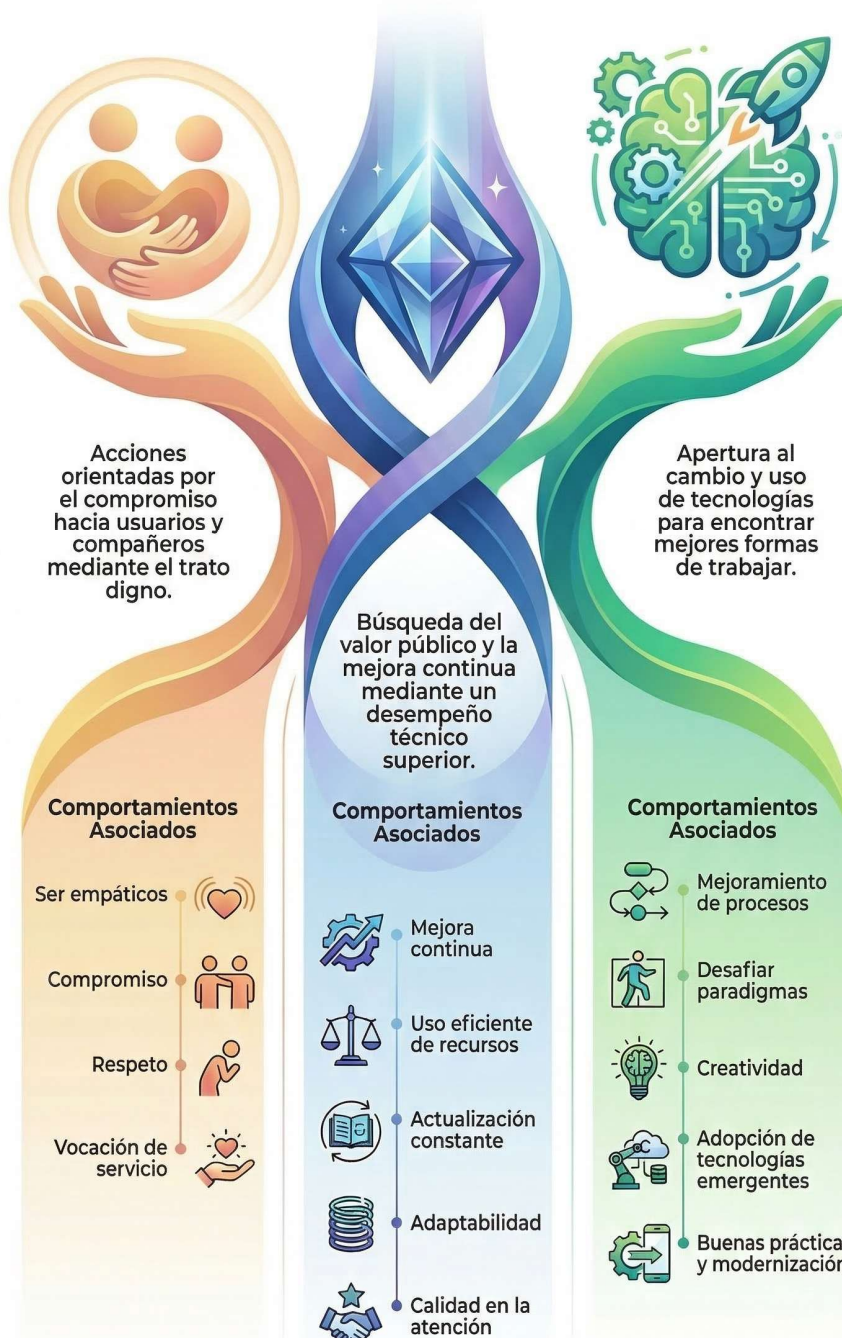
Finalmente, el compromiso se basa en hacer el mejor uso posible de los recursos humanos para gestionar que la ayuda llegue a tiempo y sea efectiva, entendiendo que, en situaciones críticas, la velocidad y la precisión son determinantes para salvar vidas y proteger el entorno.

Nuestra Identidad: Valores que Guían nuestra Acción

Humanismo:
Empatía y
Respeto Mutuo

Excelencia:
Desempeño de
Alta Calidad

Innovación:
Creatividad y
Modernización

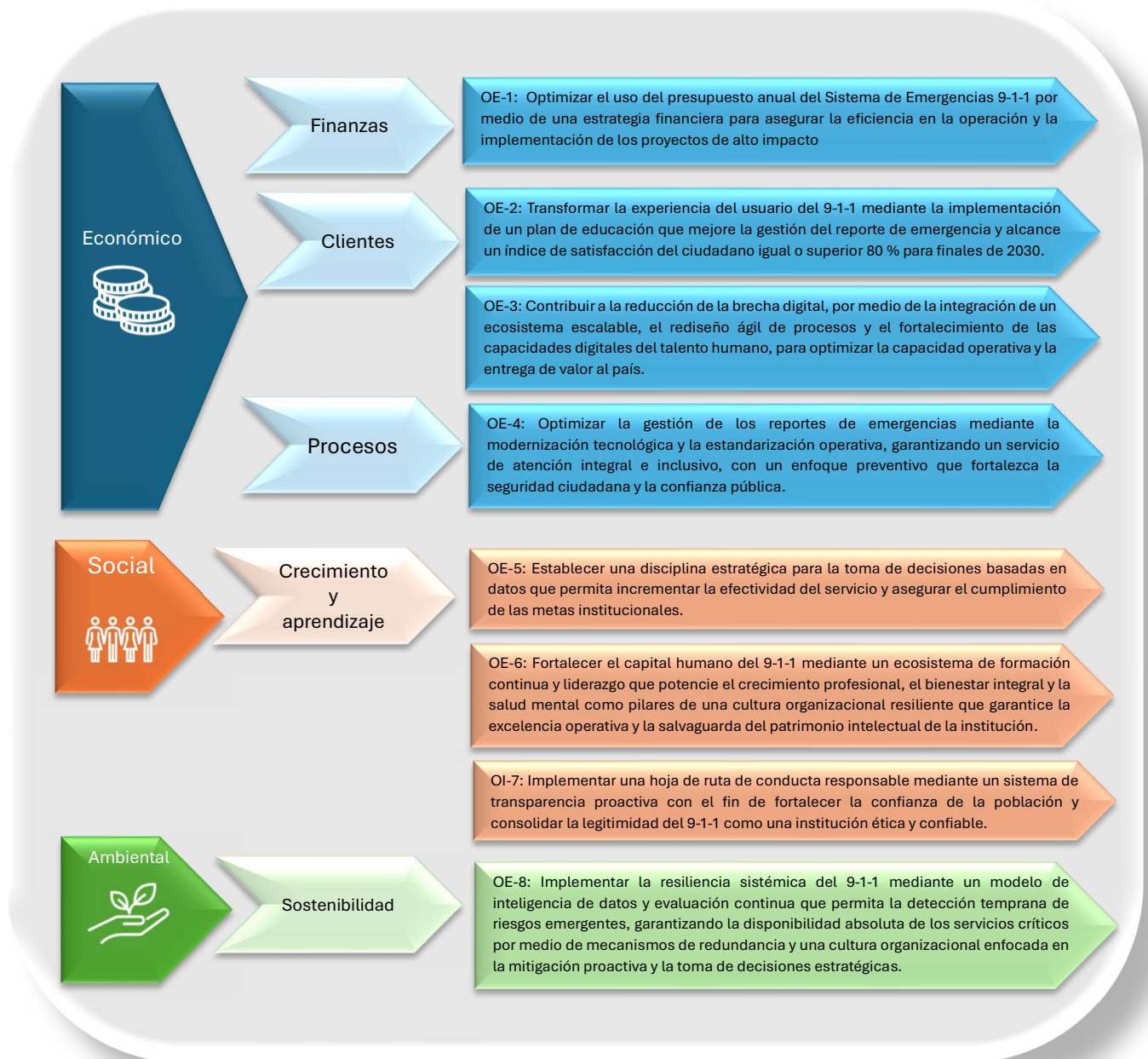


9 Factores críticos de éxito

Luego del análisis realizado sobre el entorno interno y externo, se destacan los aspectos que requieren atención para fortalecer al Sistema de Emergencias 9-1-1 de tal manera que asegure una consecución adecuada de sus objetivos. Los principales factores críticos de éxito, asociados al modelo de triple utilidad, son los siguientes:



10 Objetivos estratégicos asociados a la triple utilidad y el cuadro de mando integral



A continuación, se presenta la explicación de cada uno de los objetivos institucionales

Objetivo Institucional OI-1: Optimizar el uso del presupuesto anual del Sistema de Emergencias 9-1-1 por medio de una estrategia financiera para asegurar la eficiencia en la operación y la implementación de los proyectos de alto impacto.

Este objetivo busca garantizar la sostenibilidad operativa y el desarrollo tecnológico del Sistema de Emergencias 9-1-1 a través de una gestión financiera rigurosa y proactiva. No se limita únicamente a la ejecución del gasto, sino que se enfoca en la eficiencia de este, asegurando que cada recurso invertido maximice la capacidad de respuesta ante emergencias.

A través de la implementación del plan financiero se priorizará la ejecución oportuna del presupuesto para la compra de los equipos, la actualización de plataformas tecnológicas y la capacitación continua del personal, garantizando así la ejecución exitosa de proyectos que mejoren la seguridad y el servicio a la ciudadanía.

Objetivo Institucional OI-2: Transformar la experiencia del usuario del 9-1-1 mediante la implementación de un programa de educación que mejore la gestión del reporte de emergencia y alcance un índice de satisfacción del ciudadano igual o superior 80 % para finales de 2030.

Este objetivo busca mejorar la interacción entre el ciudadano y el Sistema de Emergencias 9-1-1, pasando de un modelo netamente reactivo a uno proactivo y educativo. Lo anterior se fundamenta en la implementación de un programa de educación ciudadana diseñado para enseñar el uso correcto de la línea de emergencia, optimizando así la calidad y pertinencia de los reportes recibidos.

Al mejorar la información inicial que recibe el operador, se reduce el tiempo de clasificación y despacho. El impacto final de esta estrategia es el aumento de la confianza pública y la mejora de la percepción del servicio, con la meta concreta de alcanzar un índice de satisfacción ciudadana del 80% o superior para el cierre del año 2030, garantizando un servicio más ágil, empático y eficiente.

Objetivo Institucional OI-3: Contribuir a la reducción de la brecha digital, por medio de la integración de un ecosistema escalable, el rediseño ágil de procesos y el fortalecimiento de las capacidades digitales del talento humano, para optimizar la capacidad operativa y la entrega de valor al país.

Este objetivo se enfoca en derribar las barreras tecnológicas tanto internas como externas. Su finalidad es cerrar la brecha digital mediante un enfoque integral de tres ejes: la creación de una infraestructura tecnológica escalable (ecosistema) que permita el crecimiento futuro, la simplificación de procesos internos bajo metodologías ágiles para eliminar la burocracia, y la capacitación intensiva del talento humano para gestionar estas nuevas herramientas.

Al alinear la tecnología con procesos eficientes y personal capacitado, la institución busca optimizar su capacidad operativa, garantizando una entrega de valor al país más rápida, transparente y accesible para todos los ciudadanos.

Objetivo Institucional OI-4: Optimizar la gestión de los reportes de emergencias mediante la modernización tecnológica y la estandarización operativa, garantizando un servicio de atención integral e inclusivo, con un enfoque preventivo que fortalezca la seguridad ciudadana y la confianza pública.

Este objetivo define la ruta hacia la excelencia operativa del Sistema de Emergencias, posicionándolo como un servicio integral, inclusivo y moderno. Se fundamenta en la actualización tecnológica para una gestión de datos en tiempo real y en la estandarización de protocolos para asegurar una respuesta uniforme, rápida y de alta calidad ante cualquier incidente.

El propósito es fortalecer la seguridad ciudadana mediante una gestión técnica eficiente y elevar la confianza pública a través de un servicio accesible para todas las personas, garantizando una atención empática y efectiva en los momentos críticos.

Objetivo Institucional **OI-5: Establecer una disciplina estratégica para la toma de decisiones basadas en datos que permita incrementar la efectividad del servicio y asegurar el cumplimiento de las metas institucionales.**

Este objetivo busca transformar la cultura organizacional hacia un modelo de gestión basado en evidencia. Consiste en implementar una disciplina estratégica que recopile, analice y utilice datos precisos para fundamentar cada decisión, reduciendo la incertidumbre y el margen de error en la operación.

Al adoptar este enfoque, la institución incrementará la efectividad de sus servicios al identificar patrones de emergencia, optimizar el uso de recursos y prever escenarios futuros. Asimismo, garantizar un seguimiento riguroso y transparente del desempeño, asegurando el cumplimiento oportuno de las metas institucionales y elevando el valor público entregado a la ciudadanía.

Objetivo Institucional **OI-6: Fortalecer el capital humano del 9-1-1 mediante un ecosistema de formación continua y liderazgo que potencie el crecimiento profesional, el bienestar integral y la salud mental como pilares de una cultura organizacional resiliente que garantice la excelencia operativa y la salvaguarda del patrimonio intelectual de la institución.**

Este objetivo posiciona al capital humano como una parte fundamental de la excelencia operativa del 9-1-1. Busca crear un ecosistema de formación continua y desarrollo de liderazgo que no solo capacite técnicamente al personal para responder a crisis, sino que también potencie su crecimiento profesional a largo plazo.

Reconociendo la alta exigencia emocional del trabajo en emergencias, este objetivo sitúa el bienestar integral y la salud mental en el centro de la cultura organizacional. Al fomentar un entorno resiliente y saludable, se garantiza la sostenibilidad del talento, se reduce la rotación y se salvaguarda el patrimonio intelectual (conocimiento técnico y experiencia) de la institución, asegurando una atención de calidad superior y constante para la ciudadanía.

Objetivo Institucional **OI-7: Implementar una hoja de ruta de conducta responsable mediante un sistema de transparencia proactiva con el fin de fortalecer la confianza de la población y consolidar la legitimidad del 9-1-1 como una institución ética y confiable.**

Este objetivo busca consolidar al 9-1-1 como una institución orientada a la integridad pública. A través de la implementación de una hoja de ruta de conducta responsable, se establecerán directrices claras sobre ética, comportamiento y rendición de cuentas para todo el personal.

La base de este objetivo es un sistema de transparencia proactiva, que no se limita a cumplir con la ley, sino que divulga de manera accesible y oportuna información sobre la gestión operativa y financiera. Este enfoque busca no solo fortalecer la confianza de la población al demostrar el buen uso de los recursos, sino también consolidar la legitimidad del sistema como una entidad ética, confiable y al servicio de la ciudadanía.

Objetivo Institucional **OI-8: Implementar la resiliencia sistémica del 9-1-1 mediante un modelo de inteligencia de datos y evaluación continua que permita la detección temprana de riesgos emergentes, garantizando la disponibilidad absoluta de los servicios críticos por medio de mecanismos de redundancia y una cultura organizacional enfocada en la mitigación proactiva y la toma de decisiones estratégicas.**

Este objetivo busca garantizar la continuidad operativa ininterrumpida del Sistema de Emergencias 9-1-1, incluso ante crisis graves o desastres. Se basa en la implementación de la resiliencia sistémica, que combina tecnología avanzada con una cultura organizacional preventiva.

Esto se complementa con mecanismos de redundancia en infraestructura y sistemas, asegurando la disponibilidad absoluta de los servicios críticos. El resultado es una institución capaz no solo de reaccionar, sino de mitigar proactivamente las amenazas y tomar decisiones estratégicas fundamentadas para proteger a la población en todo momento.

11 Plan

Objetivo Institucional	OI-1: Optimizar el uso del presupuesto anual del Sistema de Emergencias 9-1-1 por medio de una estrategia financiera para asegurar la eficiencia en la operación y la implementación de los proyectos de alto impacto.					
Indicador	Descripción de la meta	Programación de la Meta				
		2026	2027	2028	2029	2030
Porcentaje de cumplimiento del Plan Financiero Institucional	100% Elaboración y cumplimiento del plan financiero institucional para el 2030	50%	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%
Acción estratégica		Resultados				
Establecimiento del Plan Financiero Institucional (PFI) Objetivo: Diseñar e implementar el plan institucional e implementar el 100% Plan Financiero Institucional que responda de manera efectiva a las necesidades del Plan Estratégico Institucional 2026–2030.		Eficiencia en el Gasto Alineación Presupuesto-Planificación Mejora en la Toma de Decisiones Cumplimiento de Metas Institucionales				
Descripción: La Institución desarrollará un Plan Financiero Institucional robusto y alineado con el nuevo Plan Estratégico 2026–2030. Este proceso integrará a las unidades de Finanzas, Planificación y Dirección, apoyándose en recursos tecnológicos, sistemas institucionales y capacidades humanas. El trabajo contemplará la definición de una metodología estandarizada, la actualización de la normativa aplicable, la realización de procesos de sensibilización y capacitación, y la implementación de mecanismos permanentes de control, seguimiento y rendición de cuentas. El éxito de esta acción se medirá mediante el cumplimiento de al menos el 95% de las metas establecidas en el PFI.						

Objetivo Institucional	OI-1: Optimizar el uso del presupuesto anual del Sistema de Emergencias 9-1-1 por medio de una estrategia financiera para asegurar la eficiencia en la operación y la implementación de los proyectos de alto impacto.					
Indicador	Descripción de la meta	Programación de la Meta				
		2026	2027	2028	2029	2030
Porcentaje de implementación del nuevo ERP	100% del nuevo ERP implementado en el 2028	20%	30%	50%	0%	0%
Acción Estratégica		Resultados				
Migración del Ecosistema ERP actual con base en las mejores prácticas y acorde a la normativa pública Objetivo: Lograr la migración del 100% de la arquitectura actual de planes, presupuestos y recursos humanos para marzo de 2028, a una nueva plataforma integrada que garantice la trazabilidad, el control riguroso de la ejecución y el escalamiento hacia un modelo de mejora continua institucional.		Trazabilidad Integral Optimización de la Eficiencia Operativa Reducción de Errores Control Riguroso en Tiempo Real				
Descripción: Esta iniciativa consiste en la adquisición y despliegue integral de una solución ERP diseñada para centralizar los flujos de información financiera y operativa. El proyecto será liderado por un equipo interdisciplinario (Finanzas, Planificación, Recursos Humanos, T.I.) y se ejecutará en fases críticas que abarcan desde la prospectiva de mercado en 2026 hasta la entrada en producción. La implementación busca la optimización de la eficiencia operativa en un 40%, apoyada en una estrategia robusta de capacitación técnica, comunicación organizacional y gestión del cambio para asegurar la adopción total de la herramienta.						

Objetivo Institucional	OI-1: Optimizar el uso del presupuesto anual del Sistema de Emergencias 9-1-1 por medio de una estrategia financiera para asegurar la eficiencia en la operación y la implementación de los proyectos de alto impacto.					
Indicador	Descripción de la meta	Programación de la Meta				
		2026	2027	2028	2029	2030
Porcentaje de Cumplimiento de la Programación Administrativa y Financiera	100% del cumplimiento de la programación administrativa y financiera	100%	100%	100%	100%	100%
Porcentaje de ejecución presupuestaria	100% de la ejecución presupuestaria anual	100%	100%	100%	100%	100%

Acción Estratégica	Resultados
Aseguramiento de la sostenibilidad operativa mediante la gestión administrativa y el cumplimiento de compromisos contractuales. Objetivo: Garantizar la operatividad ininterrumpida de la institución por medio de la optimización del ciclo de adquisiciones y pagos, asegurando que los recursos administrativos y financieros estén alineados con las necesidades técnicas y los plazos contractuales.	Armonización del Plan Anual de Compras Cumplimiento de Compromisos de Pago Ejecución Presupuestaria Eficiente Fortalecimiento del Control Interno Colaboración Interdepartamental
Descripción: Esta iniciativa se enfoca en el fortalecimiento de la "columna vertebral" administrativa, permitiendo la armonización del Plan Anual de Compras con el flujo de caja real, eliminando cuellos de botella en la cadena de suministros y trámites asociados. Esta acción requiere la colaboración de todas las unidades de la institución.	

Objetivo Institucional	OI-2: Transformar la experiencia del usuario del 9-1-1 mediante la implementación de un programa de educación que mejore la gestión del reporte de emergencia y la satisfacción del ciudadano.					
Indicador	Descripción de la meta	Programación de la Meta				
		2026	2027	2028	2029	2030
Porcentaje de implementación del programa de educación ciudadana	100% de elaboración e implementación del Programa de educación ciudadana	50%	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%
Índice de llamadas improcedentes	Reducir en un 5% las llamadas improcedentes entre el 2027-2030		1,25%	1,25%	1,25%	1,25%
Acción Estratégica		Resultados				
Diseño e implementación de un Programa de Educación Ciudadana para el reporte de las emergencias en el país. Objetivo: Reducir en un 5% las llamadas improcedentes, mediante la implementación de un programa educativo para mejorar la eficiencia operativa, el impacto social y económico, durante los próximos 5 años.		Reducción de llamadas improcedentes Mejora en la Calidad del Reporte Optimización de la Eficiencia Operativa Cultura de Uso Responsable				
Descripción: La iniciativa busca transformar la cultura ciudadana respecto al reporte de las emergencias por medio de un enfoque sinérgico que combine educación, sensibilización, innovación y alianzas estratégicas. El proyecto es una colaboración transversal entre Relaciones Públicas, Planificación, Capital Humano, Operaciones y Monitoreo de Calidad. La ejecución se orienta a actividades como la implementación de campañas continuas y programas, el desarrollo e implementación de herramientas innovadoras y la creación de alianzas estratégicas.						

Objetivo Institucional	OI-3: Contribuir a la reducción de la brecha digital, por medio de la integración de un ecosistema escalable, el rediseño ágil de procesos y el fortalecimiento de las capacidades digitales del talento humano, para optimizar la capacidad operativa y la entrega de valor al país.					
Indicador	Descripción de la meta	Programación de la Meta				
		2026	2027	2028	2029	2030
Porcentaje de avance de implementación del Proyecto	100% del NG 9-1-1 implementado para el 2030	10%	30%	40%	10%	10%
Acción		Resultados				
Modernización Integral a la Plataforma Tecnológica de Nueva Generación (NG 9-1-1). Objetivo: Ejecutar la modernización del 100% de la infraestructura tecnológica bajo los estándares internacionales NG 9-1-1 para el año 2030, garantizando una arquitectura de red robusta, escalable y capaz de gestionar servicios de emergencia multimedia de alta precisión.		Interconectividad y Escalabilidad Reducción del Tiempo de Identificación y Despacho Garantía de Continuidad del Servicio (Resiliencia) Gestión Basada en Estándares Internacionales				
Descripción: Este proyecto estratégico representa el salto a un ecosistema digital interconectado del más alto nivel. La implementación, liderada por la Coordinación de T.I. en conjunto con las Unidades Ejecutoras y el personal operativo, contempla una hoja de ruta técnica que abarca desde el diagnóstico profundo de la red actual hasta la adquisición y despliegue de soluciones de última generación. La iniciativa prioriza la continuidad del servicio y la transferencia de conocimiento especializada, asegurando que la plataforma no solo se implemente con éxito, sino que sea gestionada con los más altos estándares de eficiencia operativa.						

Objetivo Institucional	OI-4: Optimizar la gestión de los reportes de emergencias mediante la modernización tecnológica y la estandarización operativa, garantizando un servicio de atención integral e inclusivo, con un enfoque preventivo que fortalezca la seguridad ciudadana y la confianza pública.					
Indicador	Descripción de la meta	Programación de la Meta				
		2026	2027	2028	2029	2030
Porcentaje de avance de implementación del marco orientador y operativo	100% del marco orientador y operativo para la estandarización y homologación de las emergencias implementado entre el 2028 y 2030	0%	0%	15%	35%	50%
Acción Estratégica		Resultados				
Estandarización y Homologación de la gestión de las emergencias Objetivo: Establecer un marco orientador y operativo uniforme que garantice la coordinación técnica y la calidad del servicio en la recepción de reportes de emergencia y despacho de recursos. Esta acción busca maximizar la eficiencia en la gestión entre el 2028 y 2030, asegurando una respuesta institucional coherente, segura y confiable.		Coordinación Interinstitucional Fluida Reducción en la Variabilidad en la atención del servicio Agilidad en la Toma de Decisiones Mejora en el Despacho				
Descripción: La iniciativa consiste en el rediseño y la modernización de la gestión en la atención de las emergencias, alineándolos con las nuevas capacidades tecnológicas del sistema. El proyecto se centra en eliminar la fragmentación operativa mediante el establecimiento de procesos estándar que faciliten la toma de decisiones rápida y precisa. Bajo el liderazgo de la Dirección y los Jerarcas de las instituciones vinculadas y articuladas, se ejecutará una hoja de ruta que incluye una etapa de sensibilización, benchmarking de herramientas de soporte hasta la capacitación intensiva del personal, asegurando que cada reporte se gestione bajo los mismos criterios de excelencia a nivel nacional.						

Objetivo Institucional	OI-5: Establecer una disciplina estratégica para la toma de decisiones basadas en datos que permita incrementar la efectividad del servicio y asegurar el cumplimiento de las metas institucionales.					
Indicador	Descripción de la meta	Programación de la Meta				
		2026	2027	2028	2029	2030
Porcentaje de avance del marco normativo y técnico	100% de implementación del marco normativo y técnico en el 2029		10%	30%	60%	
Acción Estratégica		Resultados				
Establecimiento de un marco normativo y técnico que defina cómo se captura, almacena y protege la información institucional para la toma de decisiones. Objetivo: Garantizar la integridad, disponibilidad y confiabilidad de los activos de información institucionales, estableciendo estándares que aseguren que los datos sean utilizados como una base sólida y veraz para la rendición de cuentas y la planificación estratégica.		Reducción de Riesgos Legales y de Seguridad Alta Disponibilidad e Integridad Transparencia Auditable				
Descripción: Esta acción consiste en la creación y puesta en marcha de un Modelo de Gobernanza de Datos que unifique los criterios técnicos y legales para el manejo de la información en todas las unidades de la institución. Incluye la definición de procedimientos de captura de datos, políticas de almacenamiento seguro y mecanismos de protección bajo estándares de ciberseguridad. Se asegura el cumplimiento normativo en materia de protección de datos y se provee una "fuente única de verdad". Esto permite que los tomadores de decisiones dejen de depender de reportes aislados y cuenten con información auditable y de alta calidad para orientar la toma de decisiones y el cumplimiento de las metas.						

Objetivo Institucional	OI-6: Fortalecer el capital humano del 9-1-1 mediante un ecosistema de formación continua y liderazgo que potencie el crecimiento profesional, el bienestar integral y la salud mental como pilares de una cultura organizacional resiliente que garantice la excelencia operativa y la salvaguarda del patrimonio intelectual de la institución.					
Indicador	Descripción de la meta	Programación de la Meta				
		2026	2027	2028	2029	2030
Porcentaje de avance de implementación del Programa	100% de la elaboración e implementación del programa de bienestar y salud ocupacional para el 2030	50%	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%
Acción Estratégica		Resultados				
Implementación de un Programa de Bienestar Integral y Salud Ocupacional 9-1-1. Objetivo: Implementar un Plan de Bienestar Integral durante el periodo 2026-2030, diseñado para salvaguardar la salud física y mental, la equidad en las condiciones sociolaborales del personal, garantizando un entorno de trabajo seguro, saludable y motivador.		Reducción del Ausentismo Laboral Mejora del Clima Organizacional Retención de Talento Especializado Equidad y Competitividad Laboral				
Descripción: Esta acción busca reconocer que el talento humano es el activo más crítico de la institución, esta iniciativa busca mitigar riesgos psicosociales y físicos inherentes a la labor del 9-1-1. Bajo el liderazgo de Capital Humano y la Alta Dirección, se ejecutará un análisis de las condiciones de trabajo que abarque desde la ergonomía hasta la actualización de la estructura salarial y perfiles de puesto. El programa se fundamenta en diagnósticos organizacionales periódicos para asegurar que las acciones de bienestar respondan a las necesidades reales de las personas funcionarias.						

Objetivo Institucional	OE-6: Fortalecer el capital humano del 9-1-1 mediante un ecosistema de formación continua y liderazgo que potencie el crecimiento profesional, el bienestar integral y la salud mental como pilares de una cultura organizacional resiliente que garantice la excelencia operativa y la salvaguarda del patrimonio intelectual de la institución.					
Indicador	Descripción de la meta	Programación de la Meta				
		2026	2027	2028	2029	2030
Porcentaje de avance de implementación del Plan	100% de la elaboración e implementación del plan de formación y desarrollo para el 2030	50%	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%
Acción Estratégica		Resultados				
Implementación de un Plan de Formación y Desarrollo Objetivo: Fortalecer las competencias integrales del talento humano para potenciar la adaptabilidad institucional, asegurando que los procesos, la cultura y la infraestructura converjan hacia la excelencia y la entrega de valor público.		Incremento en el Índice de Competencia Laboral Mejora en la Adaptabilidad Institucional Fortalecimiento del Liderazgo Estratégico Reducción de Curva de Aprendizaje				
Descripción: Esta acción es el corazón de la transformación organizacional, no se trata solo de dar cursos, sino de alinear la capacidad de la gente con la capacidad de la institución para responder a un entorno cambiante consiste en el diseño y ejecución de un ecosistema de aprendizaje continuo. No se limita a la instrucción técnica, sino que articula programas de actualización profesional, liderazgo y gestión del cambio, asegurando que el personal cuente con las herramientas necesarias para ejecutar sus funciones adecuadamente. El plan se basa en tres grandes actividades: diagnóstico, implementación del plan y mejora continua, esto liderado por la unidad de Capital Humano.						

Objetivo Institucional	OI-7: Implementar una hoja de ruta de conducta responsable mediante un sistema de transparencia proactiva con el fin de fortalecer la confianza de la población y consolidar la legitimidad del 9-1-1 como una institución ética y confiable.					
Indicador	Meta	Programación de la Meta				
		2026	2027	2028	2029	2030
Porcentaje de implementación de la plataforma de transparencia	100% de implementación de la plataforma de transparencia y trazabilidad para el 2030	25%	10%	15%	20%	20%

Acción	Resultados
Implementación de una Plataforma de Transparencia y Trazabilidad Operativa que publique automáticamente el avance de las metas institucionales, integrando datos de sistemas físicos y digitales sin intervención manual. Objetivo: Diseñar un Ecosistema de Transparencia Automatizada que integre el 100% de los sistemas operativos (físicos y digitales) del 9-1-1, logrando que el 95% de los indicadores de metas institucionales se publiquen en tiempo real en un portal público y de consulta interna para diciembre 2030, eliminando totalmente el procesamiento manual de datos.	Eliminación del Procesamiento Manual de Datos Publicación de Indicadores en Tiempo Real Disciplina Estratégica Automatizada Integridad y Veracidad de la Información
Descripción: Esta iniciativa busca que se elimine la intervención humana en la generación de reportes, integrando lo físico con lo digital. Generando un impacto directo en la confianza ciudadana y en la "disciplina estratégica" de rendición de cuentas. Las actividades claves incluyen: fase de diseño, integración, lanzamiento del piloto, escalamiento, consolidación y mejora continua; para lo anterior estarán participando las unidades de Planificación y TI como líderes, apoyados por las demás unidades institucionales.	

Objetivo Institucional	OI-7: Implementar una hoja de ruta de conducta responsable mediante un sistema de transparencia proactiva con el fin de fortalecer la confianza de la población y consolidar la legitimidad del 9-1-1 como una institución ética y confiable					
Indicador	Meta	Programación de la Meta				
		2026	2027	2028	2029	2030
Porcentaje de avance de implementación de la estrategia de comunicación institucional	100% de elaboración e implementación de la estrategia de comunicación institucional para el 2030	50%	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%
Acción		Resultados				
Implementación de la Estrategia de Comunicación Institucional Objetivo: Articular los flujos de comunicación interna y externa para alinear la narrativa institucional con los procesos de modernización, asegurando que tanto el talento humano como los grupos de interés comprendan y valoren el impacto de la transformación institucional.		Alineación Narrativa Interna Posicionamiento Institucional Incremento en el Acceso a la Información Cultura de Rendición de Cuentas				
Descripción: Esta acción busca transformar la comunicación institucional en una herramienta de transparencia activa. Liderada por la unidad de Relaciones Públicas en conjunto con las unidades ejecutoras, la estrategia se fundamenta en la apertura de datos y el cumplimiento de estándares éticos. El proceso inicia con un diagnóstico integral de la comunicación actual, seguido del diseño de una estrategia que facilite la publicación masiva y estructurada de información relevante para las partes interesadas.						

Objetivo Institucional	OI-8: Implementar la resiliencia sistémica del 9-1-1 mediante un modelo de inteligencia de datos y evaluación continua que permita la detección temprana de riesgos emergentes, garantizando la disponibilidad absoluta de los servicios críticos por medio de mecanismos de redundancia y una cultura organizacional enfocada en la mitigación proactiva y la toma de decisiones estratégicas.					
Indicador	Meta	Programación de la Meta				
		2026	2027	2028	2029	2030
Porcentaje de avance de implementación del Centro de Operaciones Alterno	100% de implementación del centro alterno para el 9-1-1 para el 2030	25%	10%	15%	20%	20%
Acción		Resultados				
Establecimiento e implementación de un Centro de Operaciones Alterno (COA) para el 9-1-1. Objetivo: Implementar un Centro Alterno completamente funcional fuera de la Gran Área Metropolitana (GAM) para el año 2030, garantizando la continuidad del servicio y manteniendo capacidades operativas e infraestructura idénticas a las del centro principal ante cualquier contingencia.		Disponibilidad del Servicio Redundancia Operativa Real Descentralización de Capacidades Críticas Optimización de la Continuidad del Negocio				

Descripción: Esta iniciativa es crucial para la sostenibilidad del servicio de emergencias, mitigando el riesgo de interrupción por eventos localizados. El proyecto se centra en el establecimiento de una infraestructura redundante y geográficamente dispersa. El plan será liderado por un equipo multidisciplinario (T.I., Operaciones, Capital Humano, Servicios Generales, Proveeduría, Dirección) y sigue una ruta crítica que abarca desde la identificación de necesidades, pasando por la contratación e implementación, hasta la entrada en producción en 2030, incluyendo la contratación y formación del personal necesario.

Objetivo Institucional	OE-8: Implementar la resiliencia sistémica del 9-1-1 mediante un modelo de inteligencia de datos y evaluación continua que permita la detección temprana de riesgos emergentes, garantizando la disponibilidad absoluta de los servicios críticos por medio de mecanismos de redundancia y una cultura organizacional enfocada en la mitigación proactiva y la toma de decisiones estratégicas.					
Indicador	Meta	Programación de la Meta				
		2026	2027	2028	2029	2030
Porcentaje de avance de implementación del Programa de gestión ambiental y responsabilidad social institucional	100% del plan de gestión ambiental y responsabilidad social implementado al 2030	25%	10%	15%	20%	20%
Toneladas de CO2 producidas	Disminución de la huella de carbono institucional en un 5% entre el 2027 y 2030.		1,25%	1,25%	1,25%	1,25%
Acción Estratégica		Resultados				
Implementación del Programa de Gestión Ambiental y Responsabilidad Social Institucional (PGARSI) Objetivo: Institucionalizar un modelo de gestión basado en la sostenibilidad que logre reducir la huella de carbono institucional en un 5% y alcance un 15% de participación del personal en programas de responsabilidad social para el año 2030.		Reducción de la Huella de Carbono Optimización del Gasto Administrativo Cumplimiento Normativo Superior				
Descripción: Esta iniciativa busca integrar la sostenibilidad en el ADN de la institución, enfocándose en tres ejes operativos: la ecoeficiencia interna, la cultura y sensibilización, y la vinculación social. El proyecto será liderado por la Comisión Ambiental con el apoyo de la Alta Dirección.						

12 Alineamiento con objetivos de desarrollo sostenible

Económico	Finanzas	OE-1: Optimizar el uso del presupuesto anual del Sistema de Emergencias 9-1-1 por medio de una estrategia financiera para asegurar la eficiencia en la operación y la implementación de los proyectos de alto impacto	  
	Clientes	OE-2: Transformar la experiencia del usuario del 9-1-1 mediante la implementación de un plan de educación que mejore la gestión del reporte de emergencia y alcance un índice de satisfacción del ciudadano igual o superior 80 % para finales de 2030. OE-3: Contribuir a la reducción de la brecha digital, por medio de la integración de un ecosistema escalable, el rediseño ágil de procesos y el fortalecimiento de las capacidades digitales del talento humano, para optimizar la capacidad operativa y la entrega de valor al país.	 
	Procesos	OE-4: Optimizar la gestión de las emergencias mediante la modernización tecnológica y la estandarización operativa, garantizando un servicio de atención integral e inclusivo, con un enfoque preventivo que fortalezca la seguridad ciudadana y la confianza pública.	  
Social	Crecimiento y aprendizaje	OE-5: Establecer una disciplina estratégica para la toma de decisiones basadas en datos que permita incrementar la efectividad del servicio y asegurar el cumplimiento de las metas institucionales. OE-6: Fortalecer el capital humano del 9-1-1 mediante un ecosistema de formación continua y liderazgo que potencie el crecimiento profesional, el bienestar integral y la salud mental como pilares de una cultura organizacional resiliente que garantice la excelencia operativa y la salvaguarda del patrimonio intelectual de la institución. Ol-7: Implementar una hoja de ruta de conducta responsable mediante un sistema de transparencia proactiva con el fin de fortalecer la confianza de la población y consolidar la legitimidad del 9-1-1 como una institución ética y confiable.	  
	Sostenibilidad	Ol-8: Implementar la resiliencia sistémica del 9-1-1 mediante un modelo de inteligencia de datos y evaluación continua que permita la detección temprana de riesgos emergentes, garantizando la disponibilidad absoluta de los servicios críticos por medio de mecanismos de redundancia y una cultura organizacional enfocada en la mitigación proactiva y la toma de decisiones estratégicas.	  
Ambiental			

13 Práctica institucional

Orientación al usuario

Por su naturaleza de Servicio la institución dirige su gestión para satisfacer la demanda ciudadana en pro de brindar un servicio eficiente, oportuno y de calidad en la coordinación de reportes de emergencia que realiza la población por medio del 9-1-1.

Para la coordinación interinstitucional, la institución cuenta y provee a las instituciones vinculadas y articuladas de los equipos, tecnología, capacitación y comunicaciones necesarias que permiten la interacción en tiempo real, de manera que, las instituciones se aseguren de contar con la información necesaria para la atención de las emergencias.

Los protocolos y procedimientos de naturaleza interinstitucional que se aplican en la atención de las llamadas permiten que, el operador del 9-1-1 obtenga información básica sobre la situación que se reporta.

La institución tiene identificadas a las partes interesadas entre las que se encuentran las instituciones vinculadas y articuladas cuyas necesidades en materia de gestión operativa para la atención de reportes de emergencia son escuchadas y analizadas en el seno de la Comisión Coordinadora de manera que se identifica la posibilidad de incluirlos dentro de la Planificación y el Presupuesto institucional. De igual manera, los proyectos orientados a sectores específicos de la población son coordinados con las instituciones correspondientes, con el objetivo de obtener la realimentación de ese sector en particular.

Mantener la satisfacción del usuario sobre el servicio brindado, resulta un elemento importante para la institución, por ello se realiza la encuesta anual que permite obtener información relevante sobre la labor del operador del 9-1-1, así como de las instituciones vinculadas y articuladas y de la misma población encuestada en relación con el conocimiento que tienen acerca de la institución.

Adicionalmente, se tiene establecida la oficina de atención ciudadana, donde se reciben inconformidades de las personas usuarias sobre el servicio recibido cuyo procedimiento se encuentra debidamente oficializado e implementado.

La institución en materia de entrega de información presta el servicio de certificaciones, a solicitud de las partes interesadas y cuyo objetivo es brindar datos relacionados con los casos reportados a la institución por medio de la línea 9-1-1, siempre resguardando la confidencialidad de la información correspondiente. Para esto, se tienen definidos e implementados los procedimientos correspondientes.

Toda la información, sobre los servicios que brinda la institución, puede accederse por medio del Sitio Web y se encuentra disponible en el catálogo de servicios.

Liderazgo

La institución participa a todas las personas a todas las personas funcionarias de los procesos de actualización de los documentos estratégicos, así como a las partes interesadas pertinentes cuando se trata de documentos normativos que regulan el accionar interinstitucional y la gestión propia de cada unidad ejecutora.

Estos documentos normativos, que se encuentran debidamente oficializados e implementados en la institución, incluyen aquellos relacionados con la Gestión de la Ética cuyo propósito es fortalecer el compromiso de las personas funcionarias con el tema, en coordinación con las actividades que desarrolla la Comisión de Ética Institucional.

Planificación Estratégica

La institución posee debidamente, comunicado, oficializado e implementado el Plan Estratégico que es coherente con la misión, visión y valores definidos.

El Plan Estratégico es apoyado con los recursos presupuestarios necesarios para el cumplimiento de los objetivos definidos, es por esto, que anualmente se elabora el Plan Operativo institucional que guarda correspondencia con los elementos del plan estratégico institucional. Trimestralmente, se elaboran informes de ejecución presupuestaria que son elevados a la Comisión Coordinadora con el objetivo de analizar el avance de la gestión y se realizan los informes semestrales sobre el cumplimiento de metas. Esto permite redireccionar recursos o acciones en caso de ser necesario.

En concordancia con el control que debe prevalecer sobre los activos institucionales el 9-1-1 cuenta con los documentos normativos que regulan el uso de estos por las partes interesadas, así como el procedimiento correspondiente en caso de que se presente el daño, pérdida o deterioro de estos.

La práctica institucional gestiona la continuidad de la información y el servicio por medio del uso de tecnologías y servicios redundantes que garantizan accesibilidad en materia de hardware, software y datos en la eventualidad de una situación de emergencia.

Desarrollo del Talento Humano

La práctica institucional ha propiciado la participación de las personas funcionarias en actividades de desarrollo profesional y de habilidades blandas, con el propósito de fortalecer estos elementos para asegurar el cumplimiento de las competencias en los diferentes puestos de trabajo. Así mismo, ha incentivado el uso de implementos ergonómicos para salvaguardar la salud y seguridad de las personas, sumado a la posibilidad de acceder a servicios médicos que permiten el tamizaje y la detección de posibles enfermedades laborales, igualmente es posible acceder al acompañamiento psicológico que permite la detección de posibles situaciones a nivel mental y emocional que requieran un mayor abordaje por parte de otras instancias. Ha promovido la participación en la elaboración de la encuesta anual de clima organizacional y las evaluaciones de desempeño, cuyos resultados sirven para la elaboración de acciones orientadas a mejorar los tópicos que requieren abordaje, sean estos en materia de capacitación o desarrollo de habilidades. Se han incorporado los documentos normativos necesarios que se encuentran oficializados e implementados para regular la gestión del talento humano en la institución.

14 Identificación de las personas usuarias y demanda ciudadana.

Se realizó un análisis para identificar a las partes interesadas siguiendo este proceso:

Se determinaron cada una de las partes interesadas en una matriz, de acuerdo con la particularidad de sus necesidades y expectativas tomando en cuenta:

- Personas con las que el 9-1-1 tiene responsabilidades legales, financieras u operativas.
- Personas que tienen probabilidades de influenciar en el desempeño de la institución.
- Personas o grupos afectados positiva o negativamente por las operaciones 9-1-1.



15 Determinación del valor público

El valor público se considera como “...la capacidad del Estado para dar respuesta a problemas relevantes de la población en el marco del desarrollo sostenible, ofreciendo bienes y servicios eficientes, de calidad e inclusivos, promoviendo oportunidades, dentro de un contexto democrático¹”

Partiendo del concepto definido por el MIDEPLAN en su metodología, el valor público se define como “...el grado de beneficio que cada institución de la Administración Pública genera –en el marco de su mandato legal- a los habitantes del país, mediante la prestación de bienes y servicios de calidad que satisfagan sus necesidades y expectativas y les permita alcanzar el mayor bienestar humano²”.

Para el análisis de valor público se tomó como base la metodología recomendada por el MIDEPLAN en el documento Metodología para el Diseño de Estrategia Institucional Enfocada en la Creación de Valor público, y se elabora a partir de responder las siguientes preguntas:

Tabla 1: Sistema de Emergencias 9-1-1, Preguntas para determinar o identificar el valor público

¿Qué es lo que le corresponde hacer a mi institución concretamente?	¿Quiénes son las personas beneficiarias?	¿En cuál dimensión se puede clasificar?	¿Qué es lo que el beneficiario espera de la institución?
Recibir y tramitar los reportes de emergencia que ingresan al 9-1-1	Toda la población del país que se encuentre en situación de emergencia para salvaguardar la vida, integridad y sus bienes	Desarrollo Humano	Servicio Oportuno, efectivo, incluyente
¿Cuál es el beneficio que la institución genera y que cambios positivos produce en el bienestar humano de la colectividad?			
El Sistema de Emergencias 9-1-1 no es solo un servicio telefónico; es un elemento fundamental de la seguridad ciudadana y la salud pública. Su funcionamiento genera beneficios directos para la colectividad: Salvar vidas: Proporciona una respuesta rápida y coordinada ante situaciones de emergencia, coadyubando a disminuir la tasa de mortalidad y reduciendo secuelas físicas a largo plazo mediante la atención prehospitalaria oportuna. Fortalece la Seguridad Ciudadana y el Orden Público: al actuar como el punto central de despacho para ante situaciones de seguridad ciudadana, permitiendo una respuesta ágil ante delitos en curso. Lo que aumenta la sensación de seguridad en el espacio público y reduce la impunidad, permitiendo que las personas desarrollen sus actividades cotidianas sin temor. Aumenta la Confianza Institucional: ofrecer un servicio transparente, accesible y profesional las 24 horas del día. Lo que fomenta la confianza de la población. Cuando el ciudadano sabe que cuenta con un respaldo eficaz, mejora la cohesión social.			

¹ MIDEPLAN, Orientaciones Básicas para la Formulación y seguimiento del PEI, página 19.

² MIDEPLAN, Metodología para el diseño de Estrategia Institucional enfocada en la creación de valor público, páginas 27 a 40, 2019

Tabla 2: Sistema de Emergencias 9-1-1, Identificación del valor público que generan las unidades que conforman la organización.

Unidad	¿Qué es lo que le corresponde hacer a la unidad concretamente?	¿Quiénes son las personas beneficiarias?	¿Qué es lo que el beneficiario espera de la unidad?
Operaciones	Recibir y tramitar los reportes de emergencia que ingresan al 9-1-1	Toda la población del país que se encuentre en situación de emergencia para salvaguardar la vida, integridad y sus bienes	Atención y coordinación de llamadas de emergencia de manera Servicio oportuna, eficiente e incluyente Información oportuna y actualizada
Tecnologías de la información	Mantener y actualizar la plataforma tecnológica para asegurar la operación y continuidad del servicio.	Instituciones vinculadas y articuladas Toda la población del país.	Servicio disponible 24/7/365 con la más alta tecnología.
Logística Operativa	Coordinación interinstitucional para fortalecer la gestión del servicio.	Instituciones vinculadas y articuladas Toda la población del país.	Métodos y procedimientos de atención de llamadas acorde con las necesidades y expectativas de la población y las posibilidades de las instituciones. Información oportuna y actualizada. Continuidad de los servicios.
Capital Humano	Desarrollar y fortalecer las capacidades y el conocimiento para contar con Recurso Humano competente, adaptable y orientado a enfrentar las exigencias del entorno.	Personal funcionario 9-1-1 Personal de instituciones vinculadas y articuladas.	Responsabilidad, credibilidad y agilidad en la gestión Fortalecimiento y desarrollo de las competencias y el conocimiento. Calidad de vida laboral y desarrollo profesional.
Finanzas	Gestionar adecuadamente los recursos financieros para asegurar la operación y continuidad del servicio.	Personal funcionario del 9-1-1 Instituciones vinculadas y articuladas Contratistas Unidades internas de la organización.	Responsabilidad, credibilidad y agilidad en la gestión Transparencia Control Gestión financiera eficiente y eficaz.
Planificación y control	Planificar, asesorar y controlar sobre la gestión institucional.	Personal funcionario del 9-1-1. Instituciones vinculadas y articuladas. Unidades internas de la organización Entes de control y fiscalización externos.	Responsabilidad, credibilidad y agilidad en la gestión. Transparencia Control
Proveeduría y servicios generales	Gestionar el suministro y mantenimiento de bienes y servicios institucionales para una adecuada prestación de la operación y continuidad de este.	Personal funcionario de la institución. Contratistas. Instituciones vinculadas y articuladas. Unidades de la institución.	Responsabilidad, credibilidad y agilidad en la gestión. Transparencia Control
Asesoría Jurídica	Asesorar desde el ámbito legal para la toma de decisiones.	Unidades de la Institución Instituciones vinculadas y articuladas.	Responsabilidad, credibilidad y agilidad. Transparencia Recomendaciones sustentadas.
Relaciones Públicas y prensa	Asesorar y desarrollar actividades para mantener, dar continuidad y asegurar la imagen institucional hacia las partes interesadas.	Unidades de la Institución Instituciones vinculadas y articuladas. Prensa	Responsabilidad, credibilidad y agilidad. Transparencia Información oportuna y actualizada.

Unidad	¿Qué es lo que le corresponde hacer a la unidad concretamente?	¿Quiénes son las personas beneficiarias?	¿Qué es lo que el beneficiario espera de la unidad?
Auditoria	Fiscalizar que la gestión institución se apegue a las normas.	Unidades de la institución Población en general Instituciones vinculadas y articuladas	Responsabilidad, credibilidad y agilidad. Transparencia Información oportuna y actualizada. Control Orientación a la mejora.
Archivo	Resguardar y mantener la gestión documental institucional	Unidades de la institución	Responsabilidad, credibilidad y agilidad. Transparencia Información oportuna y actualizada. Control

15.1 Dimensiones

a) Bienestar humano

El Sistema de Emergencias 9-1-1 contribuye al bienestar humano al brindar a la población un servicio interinstitucional para la atención de la emergencia con la activación de múltiples actores independientemente de la necesidad o situación que esté ocurriendo. Por medio de una plataforma interoperable el Sistema de Emergencias 9-1-1 trabaja para que la población canalice las situaciones de emergencia con seguridad y oportunidad y le permita obtener respuesta de diferentes cuerpos de auxilio, por medio de una única llamada, facilitándole así la ayuda para combatir el crimen, la violencia, recibir atención médica, o salvar sus bienes.

b) Gobernabilidad y participación

Como integrador de las instituciones de respuesta y apoyo del país, articula por medio de la Comisión Coordinadora, la gestión y respuesta de las instituciones, por medio de protocolos de atención establecidos en común acuerdo con estas entidades. La institución por medio de la Dirección ejecuta los acuerdos que se tomen para la articulación y gestión de las emergencias.

Representa una fuente amplia de datos, por la información que se resguarda y que se brinda de manera segura a diferentes sectores para el análisis, investigación, planificación de acciones o resolución de casos de orden judicial.

El Sistema de Emergencias 9-1-1 es la institución que proporciona la red de comunicación para que tanto la población como los cuerpos de atención del país, accedan y atiendan los reportes de emergencia del país.

Tabla 3: Sistema de Emergencias 9-1-1, Cadena de Valor público del proceso sustantivo de atención de llamadas.

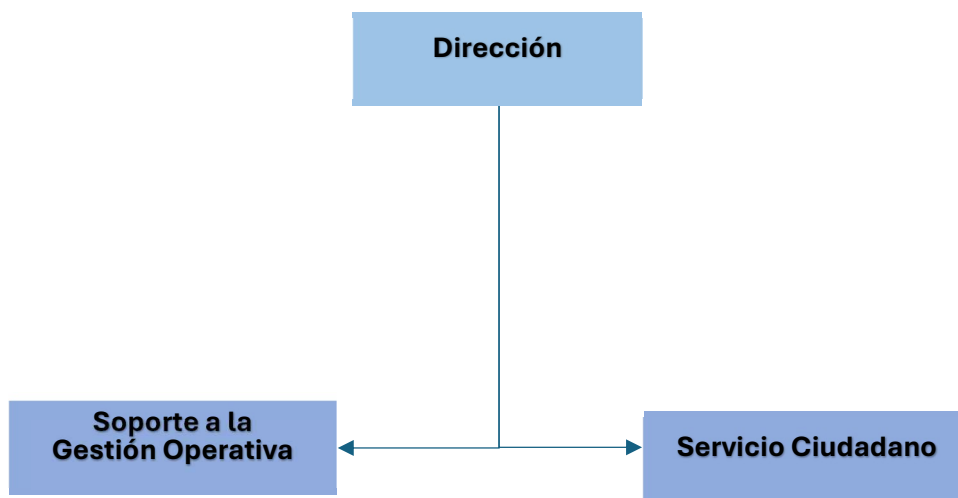
Recursos	Proceso	Objetivo productivo bien o servicio	Beneficiario	Impacto
1. Recursos Humanos 2. Legislación nacional. 3. Conocimientos técnicos y teóricos. 4. Hardware y software 5. Insumos, materiales y mobiliario 6. Recursos financieros 7. Infraestructura	Atención de la llamada	Atender las llamadas de emergencia para enlazar y coordinar la atención con las instituciones vinculadas y articuladas por medio de la plataforma tecnológica.	Población del país en situación de emergencia	Mantener la contribución con la seguridad ciudadana del país por medio de la gestión de las llamadas de emergencia.

Se define el valor público como:

Coordinar cada situación de emergencia con capacidad técnica, oportuna y coordinada para coadyuvar al país en el derecho fundamental a la vida y la seguridad, transformando la percepción de inseguridad en confianza institucional.

16 Análisis organizacional

Actualmente el 9-1-1 cuenta con una estructura que se encuentra debidamente Reglamentada, y que costa de tres niveles tal y como se puede observar.



La Dirección, es el área rectora en materia administrativa y operativa, responsable de velar de manera integral por la actividad de la Institución, actualmente esa instancia cuenta con cuatro unidades staff: Asesoría Jurídica, Planificación y Control, Auditoría Interna y Relaciones Públicas y Prensa.

La instancia de Dirección lidera las acciones administrativas del 9-1-1 para garantizar la calidad en la gestión que brinda y ejecuta los acuerdos operativos tomados por la Comisión Coordinadora para garantizar la atención eficiente y oportuna de la emergencia.

Dentro de las funciones de la Dirección se encuentran:

1. Ejecutar las funciones y responsabilidades dictadas por la Ley de Creación del Sistema de Emergencias 9-1-1 N° 7566.
2. Actuar como representante Legal del Sistema de Emergencias 9-1-1 ante personas públicas o privadas, y con ello celebrar y participar de todos los actos resultantes de las facultades que la ley le confiere y la Comisión Coordinadora le delegue.
3. Ejecutar las estrategias de servicio para la atención, recepción y transferencias de las llamadas.
4. Planificar, desarrollar, nombrar y suministrar los recursos humanos y tecnológicos necesarios para ofrecer un servicio de atención de las llamadas de emergencia acorde con las exigencias del país, las necesidades de la población y las instituciones adscritas al 9-1-1.
5. Emitir las políticas, directrices y lineamientos para la planificación, control del servicio, cumplimiento de leyes, y relaciones con los colaboradores, dando las indicaciones necesarias para el logro de los objetivos en consecución con la legislación vigente.
6. Tomar decisiones de trascendencia e impacto a nivel institucional tanto de orden administrativo como operativo para la atención de las llamadas de emergencias.
7. Aprobar y ejecutar el presupuesto anual del Sistema de Emergencias 9-1-1.
8. Velar por la buena marcha del Sistema de Emergencias 9-1-1 y tomar las medidas administrativas, organizacionales, financieras y demás que correspondan con sujeción a las normas aplicables.
9. Aprobar, ordenar y velar por la buena marcha de la estructura organizativa del 9-1-1 y sus procesos a cargo.
10. Cumplir con todas aquellas funciones que se consideren necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la Institución.

La Dirección, se acompaña de dos Macroprocesos, que con los encargados de brindar el soporte administrativo y operativo a esa instancia.

El Servicio Ciudadano, es el Macroproceso que alberga a las unidades operativas y de Tecnologías de Información entre sus funciones se encuentran:

- a. Asegurar la entrega del servicio de acuerdo con los estándares de calidad e indicadores de gestión que le defina la Administración.

- b. Definir su Plan Anual Operativo alineado con la estrategia institucional, presupuesto requerido, así como los riesgos asociados para el cumplimiento de su misión. Asimismo, dar seguimiento a la ejecución tanto del plan como del presupuesto asignado y velar porque las acciones de mejora aseguren el cumplimiento de los objetivos.
- c. Coordinar y controlar la correcta ejecución de los acuerdos operativos y procedimientos institucionales.
- d. Asistir a las actividades donde se requiera la presencia de un representante del 9-1-1.
- e. Gestionar alianzas estratégicas y soluciones tecnológicas que permitan la evolución del servicio que se brinda.
- f. Aprobar y coordinar las acciones administrativas que le permitan asegurar la gestión del proceso a su cargo.

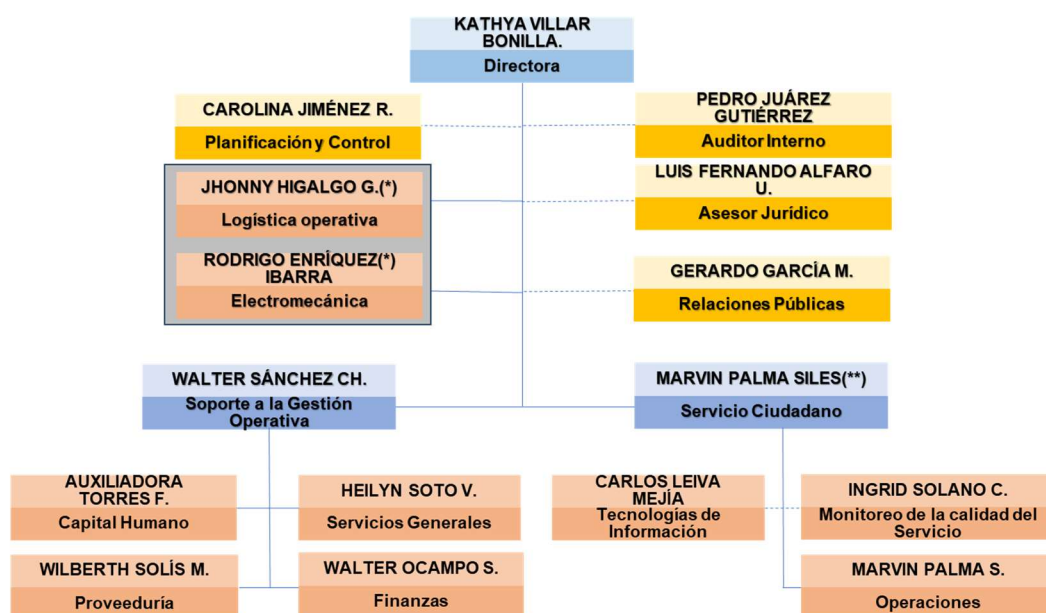
El Proceso de Soporte a la Gestión Operativa, tiene a cargo las unidades administrativas y de apoyo, dentro de sus funciones están:

- a. Planificar, supervisar y controlar las actividades administrativas que se gestionan en los diferentes subprocesos a su cargo, en cumplimiento con la normativa que regula las diferentes materias.
- b. Autorizar y tomar las acciones necesarias para que las actividades que desarrollan los diferentes subprocesos se realicen con eficiencia y eficacia.
- c. Emitir los lineamientos, políticas y normativa que regule el accionar de los subprocesos a su cargo.

Cabe destacar que, cada Macroproceso cuenta con una estructura funcional, acorde con sus necesidades la cual es ordenada y conformada según mejor convenga a sus intereses y los de la institución, para responder a las necesidades del servicio y el entorno.

Actualmente, la institución con la Asesoría del Instituto Costarricense de Electricidad se encuentra en el proceso de análisis de propuestas emitidas por el CICAP, para la implementación de una nueva estructura organizativa que, se adecue a las necesidades de la institución y responda a los cambios del entorno. De igual forma, se estará haciendo la revisión y definición de los procesos internos.

El organigrama funcional actual se muestra a continuación:



(*) Movimientos temporales, no oficializados
 (**) Recargo de funciones temporal

17 Identificación de recursos

Los recursos son “... un insumo productivo o un activo competitivo que la institución controla o posee...”. En este apartado se identifican los recursos con que cuenta la institución para alcanzar los objetivos y estrategias.

Tabla 4: Sistema de Emergencias 9-1-1, Identificación de los recursos institucionales

TIPOLOGIA DE RECURSOS	
Humanos	Operadores 133 Supervisores 19 Personal Administrativo 44
Financieros	Tasa del 0.75% del monto del recibo telefónico. Cobros por de multas por llamadas indebidas al 9-1-1.
Materiales	Equipo y mobiliario de oficina Computadoras Head-set Edificio (Alquilado) Vehículos Plantas eléctricas Aires acondicionados UPS
Tecnológicos	Sistemas operativos (servidores y estaciones de trabajo) Motor de bases de datos Sistema de información para la recepción y trámite de los reportes de emergencia

18 Identificación de productos institucionales (bienes/servicios)

Considerando, que el producto final se constituye en el principal bien o servicio que la institución proporciona a un usuario externo, donde la institución es responsable de su generación y provisión, para lo cual una vez generado este producto ya no sufre transformación adicional en la red de producción de la institución y se encuentra listo para ser entregado. Su demanda es continua, sistemática y permanente por parte de los usuarios, además de que provee un número de transacciones significativas y posee una alta demanda por lo que, los recursos presupuestarios destinados son destinados para aprovisionamiento y la información que genera es importante para la rendición de cuentas.

Una vez analizado lo antes descrito, así como, el mandato legal que demanda la Ley de Creación del Sistema de Emergencias 9-1-1 cuyo objetivo establece en el artículo 1 "...su objetivo será participar, oportuna y eficientemente, en la atención de situaciones de emergencia para la vida, libertad, integridad y seguridad de los ciudadanos o casos de peligro para sus bienes"

Es claro que la institución solamente cuenta con un producto final dirigido a la población del país que, en caso de situaciones de emergencia acceden al 9-1-1 por ayuda.

Cuando se definen productos, se hace considerando el proceso que se realiza a nivel de las unidades organizativas, por lo que, tomando en cuenta los criterios para la redacción de un producto final, propuesto por el MIDEPLAN se define el producto final del Sistema de Emergencias 9-1-1, sin perder de enfoque aquellos productos intermedios que también tienen un impacto en el producto final.

Tabla 5: Sistema de Emergencias 9-1-1, Definición de Producto Final

Nombre del Servicio	
Servicio de recepción, atención, traslado de reportes de emergencia.	
Unidad de medida	Cantidad
Calidad	100%
Satisfacción	100%
Usuarios	
Toda la población del país en situación de emergencias	

Los productos intermedios también son parte del proceso productivo de la institución y se consideran aquellos bienes y servicios que contribuyen en el logro del producto final, sea de manera directa o indirecta.

Producto final				Proceso Productivo	Resultados con los que contribuye	Observaciones
Cod	Nombre	Unidad de medida	Usuarios			
01	Servicio de recepción, atención, traslado de reportes de emergencia.	Llamadas y reportes	Población del país en situación de emergencia.	Abarca la recepción, atención y traslado de las de los reportes de emergencia.	Traslado de reportes de emergencia hacia las institucionales vinculadas y articuladas	Se trata de la razón de ser de la institución, pero de acuerdo con los resultados es necesario tomar medidas para asegurar la atención oportuna, eficiente y eficaz de los reportes de emergencia.

Para el Sistema de Emergencias 9-1-1 se identificaron aquellos productos intermedios bienes o servicios que contribuyen directa o indirectamente al logro del producto final. A su vez, aquellos que realizan su contribución en los procesos productivos que transcurren al interior de la institución cuya contribución tiene lugar fuera de la institución en contacto con sus beneficiarios o terceras instituciones que participan de la provisión de bienes y servicios.

En este sentido, y aplicando la metodología facilitada por MIDEPLAN los productos intermedios se analizaron considerando lo siguiente:

Tabla 6: Tipos de productos intermedios

Productos intermedios		Directos	Indirectos
Internos		Contribuyen al logro de una producción final pero no se suministran directamente a los usuarios.	Contribuyen al logro de varias producciones finales, pero no se suministran directamente a los usuarios.
Externos		Se suministran a los usuarios como parte de un producto final.	Se suministran a los usuarios como parte de varios productos finales.

Fuente: Planificación y Control, elaboración propia, con base en la metodología del MIDEPLAN (Manual de Orientaciones metodológicas para la revisión y ajuste de estructuras programáticas y la construcción de indicadores, 2021)

Tabla 7: Sistema de Emergencias 9-1-1, Identificación de los productos intermedios directos e indirectos

Producto	Operación	Descripción de la operación	Insumo	Observación
Innovación, mejora y seguridad tecnológica.	Gestión de TIC's	Esta operación contiene la identificación y planificación de las necesidades en tecnología y comunicación, para asegurar la operación y la continuidad del servicio. Contratación o desarrollo para la Implementación de	Hardware Software Recurso Humano Presupuesto Servicios Mobiliario Materiales Infraestructura física Herramientas	Se cuenta con la Unidad de Tecnologías de información y Comunicación que es la que desarrolla esta operación.

Producto	Operación	Descripción de la operación	Insumo	Observación
		proyectos, Así como el mantenimiento y la seguridad de la información y las herramientas tecnológicas disponibles para brindar el servicio.		
Gestión de bienes, servicios y finanzas.	Bienes y servicios	Esta operación está orientada a la planificación del plan de compras que permita la contratación de bienes y servicios necesarios para apoyar la operación general del servicio que se brinda. Además, a la Administración de los contratos, seguimiento, control y evaluación.	Hardware Software Recurso Humano Presupuesto Servicios Mobiliario Materiales Infraestructura física	Se tiene la Unidad de Proveeduría y finanzas para desarrollar esta operación.
	Bienes y servicios	Esta operación está orientada a la planificación del plan de compras que permita la contratación de bienes y servicios necesarios para apoyar la operación general del servicio que se brinda. Además, a la Administración de los contratos, seguimiento, control y evaluación.	Hardware Software Recurso Humano Presupuesto Servicios Mobiliario Materiales Infraestructura física	Se tiene la Unidad de Proveeduría y finanzas para desarrollar esta operación.
	Gestión financiera	Esta operación busca garantizar la seguridad, rentabilidad y sostenibilidad por medio de la administración óptima de los recursos para la atención de las emergencias.		
Control, y mejora continua	Revisión y actualización de Sistema de Gestión de Calidad Control Interno Asesoría Legal Gestión de la calidad del servicio Gestión documental. Análisis de tráfico de llamadas	Esta operación está orientada a la administración control, y seguimiento de todos los recursos institucionales. Así como la revisión y actualización del Sistema de Gestión de Calidad El cumplimiento de normas, requisitos y requerimientos. Así como la evaluación de la gestión y rendición de cuentas.	Hardware Software Recurso Humano Presupuesto Servicios Mobiliario Materiales Equipos ergonómicos y especiales. Infraestructura física	Las unidades que desarrollan esta operación son: Planificación y Control, Auditoría y Asesoría Jurídica, Monitoreo de la calidad, Archivo.
Interoperabilidad	Planificación Inter operativa Normalización y estandarización para la interoperabilidad	Esta operación está orientada a la coordinación y articulación para la homologación de criterios y procedimientos para la operación, así como el manejo estandarizado de la semántica en todos los niveles y la gestión para la interacción de los componentes tecnológicos cuando así se requieran.	Hardware Software Recurso Humano Presupuesto Servicios	Se tiene la unidad de Logística gestionar este producto, tecnologías de Información y Comunicación, Monitoreo de la Calidad.

Producto	Operación	Descripción de la operación	Insumo	Observación
Educación y comunicación	Gestión servicios de información y comunicación.	Esta operación está orientada a la atención de requerimientos de las partes interesadas. Búsqueda, extracción y análisis de información para brindar respuesta oportuna, exacta y de calidad a quien lo solicite. Así como el desarrollo de eventos orientados a la educación y la comunicación de la población en general.	Hardware Software Recurso Humano Presupuesto Servicios	Se tienen las unidades de Planificación y Control (Transparencia), Monitoreo de la Calidad, Relaciones Públicas y prensa, Capital Humano, para brindar este producto. Operaciones
Desarrollo y satisfacción del Recurso Humano.	Gestión del Talento Humano Desarrollo del conocimiento Evaluación del desempeño	Se refiere a la planificación e implementación de actividades y proyectos que se realicen para el desarrollo y la mejora de la salud mental, física, condiciones y calidad de vida laboral de las personas funcionarias. Así como elementos relacionados con asegurar la accesibilidad, la igualdad y equidad en todas sus formas. Además del desarrollo profesional, competencial y del conocimiento para la mejora de la gestión institucional.	Hardware Software Recurso Humano Presupuesto Servicios	Para esta labor se tiene la unidad de Capital Humano.
Reportes de emergencia	Atención oportuna a las emergencias	Esta operación se refiere al trámite que se les brinda a los reportes que ingresan por el 9-1-1 para generar los incidentes que se trasladan a las instituciones vinculadas y articuladas.	Hardware Software Recurso Humano Presupuesto Servicios	Para esta operación se tiene a la unidad de operaciones que es quien la desarrolla.

19 Riesgos

Para regular la materia de riesgos, la institución de conformidad con las Directrices del SEVRI y las Normas técnicas de control interno emitidas por la Contraloría General de la República, definió el Marco Orientador de Control Interno como instrumento institucional para el cumplimiento de las regulaciones antes mencionadas. En este sentido, el documento mencionado tiene dentro de sus objetivos promover el cumplimiento del Plan Estratégico del Sistema de Emergencias 9-1-1 mediante una valoración apropiada de los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos estratégicos definidos en el Plan, por lo que, emana de la norma descrita la obligación institucional de aplicar este documento normativo en la valoración de riesgos institucional en conjunto con el Comité Ejecutivo de Riesgos debidamente oficializado e instaurado y utilizar la herramienta disponible para su registro, seguimiento e implementación de acciones de mejora.

Actualmente, el 9-1-1 opera en un entorno de alta criticidad, con crecientes exigencias financieras, tecnológicas, regulatorias y operativas que impactan directamente la continuidad y la calidad del servicio al país. Para asegurar el cumplimiento de la Estrategia Institucional 2026–2030, se hizo necesaria la identificación, descripción y

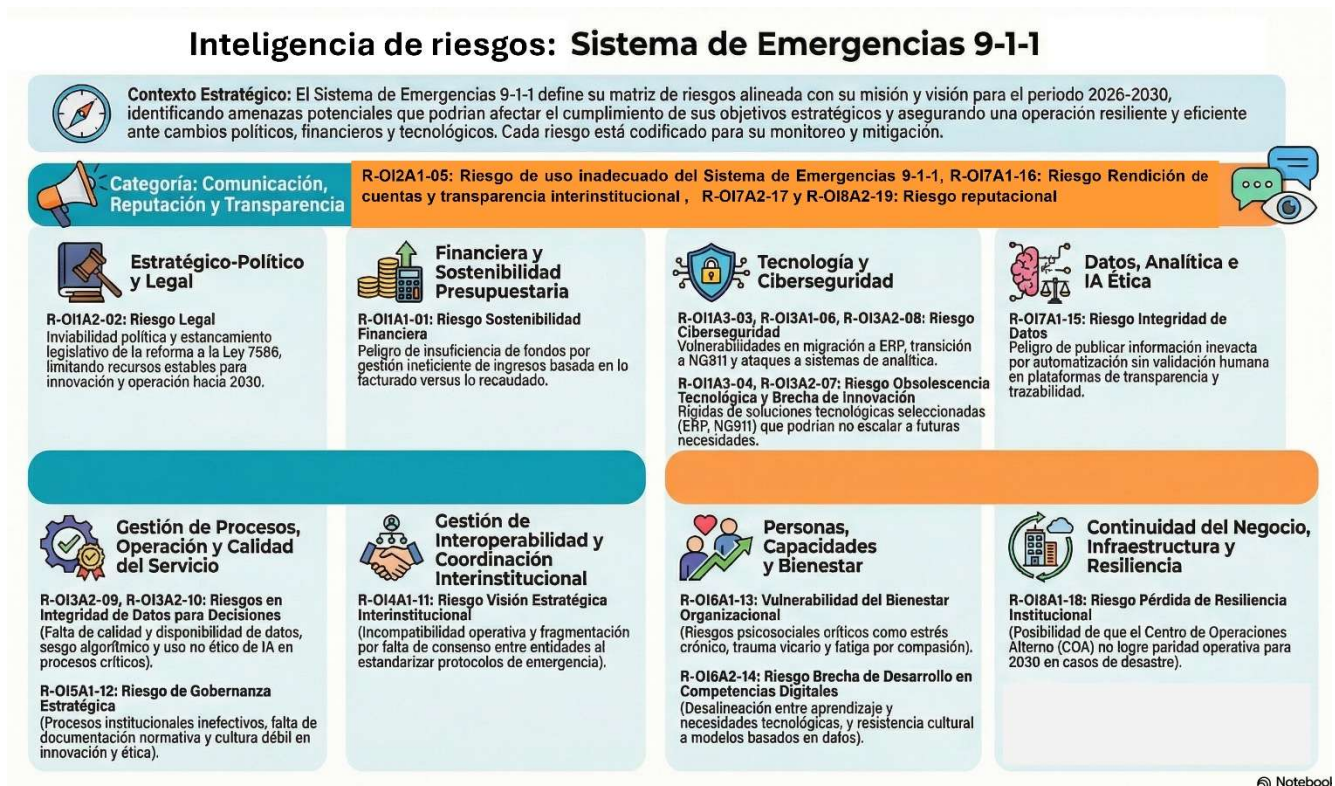
clasificación de los riesgos estratégicos alineados al marco filosófico institucional —misión, visión y valores— y a los propósitos de triple utilidad.

Los riesgos se organizan en dos vías: (i) por objetivo estratégico —desde la optimización presupuestaria (OE1) hasta la resiliencia sistémica (OE8)—, y (ii) por categorías transversales que reflejan las palancas de valor institucional: financiero y sostenibilidad presupuestaria; estratégico-político y legal; tecnología y ciberseguridad; comunicación, reputación y transparencia; datos, analítica e IA ética; gestión de interoperabilidad y coordinación interinstitucional; gestión de procesos, operación y calidad del servicio; personas, capacidades y bienestar; y continuidad del negocio, infraestructura y resiliencia. Esta estructura facilita priorizar, asignar responsabilidades y articular respuestas coordinadas entre áreas técnicas, operativas y de dirección.

Entre los riesgos destacan la sostenibilidad financiera del modelo (R-OI1A1-01), la viabilidad política y legal de reformas clave (R-OI1A2-02), la ciberseguridad en migraciones y modernizaciones (ERP y NG9-1-1) (R-OI1A3-03, R-OI3A1-06, R-OI3A2-08), la obsolescencia tecnológica (R-OI1A3-04, R-OI3A2-07), la gobernanza de datos e integridad de la información para decisiones basadas en evidencia —incluida la IA ética y el sesgo algorítmico— (R-OI3A2-09, R-OI3A2-10, R-OI7A1-15), la interoperabilidad y coordinación interinstitucional (R-OI4A1-11), el bienestar y las capacidades del talento humano (R-OI6A1-13, R-OI6A2-14), así como la continuidad operativa y la paridad del Centro de Operaciones Alterno (R-OI8A1-18). De forma transversal, se incluye la gestión de comunicación y rendición de cuentas para resguardar reputación y transparencia (R-OI7A1-16, R-OI7A2-17, R-OI2A1-05).

El propósito de esta acción es prevenir y mitigar los efectos de tales riesgos sobre la operación y la entrega de valor público, orientando decisiones de inversión, priorización y diseño institucional. Para cada riesgo se clarifica su relación con objetivos y acciones estratégicas, su dueño institucional y las implicaciones sobre la eficiencia, la continuidad del servicio y la confianza ciudadana. En conjunto, el informe constituye una hoja de ruta de gestión integral del riesgo, que integra finanzas, tecnología, datos, procesos, personas e interoperabilidad, y que habilita una ejecución disciplinada de la estrategia del 9-1-1 con foco en resultados, transparencia y resiliencia.

Para dar una mejor visión de los riesgos se presenta el siguiente diagrama:



Estos riesgos se incorporarán en la herramienta institucional y contarán con el plan de mitigación según corresponda, así como con el seguimiento para identificar la implementación de las medidas que permitirán su mitigación.

20 Divulgación del Plan Estratégico

Para asegurar que el Plan Estratégico sea conocido, comprendido y apropiado por las personas funcionarias del Sistema de Emergencias 9-1-1, no basta con enviarlo por correo electrónico. Se requiere de un proceso de comunicación para lo cual se definen las siguientes acciones:

Fase	Acción Clave	Objetivo
I. Lanzamiento Oficial	Evento liderado por la alta dirección.	Generar impacto y compromiso inicial
II. Campaña Interna	Uso de canales internos	Mantener el plan en la mente de todas las personas funcionarias.
III. Acciones operativas	Reuniones de equipos pequeños dirigidas por coordinadores de unidades	Plantear el plan en las actividades cotidianas en cada puesto de trabajo del personal a cargo.

Fase	Acción Clave	Objetivo
IV. Evaluación de la divulgación	Encuestas de comprensión o grupos focales.	Identificar si las personas conocen el aporte desde su puesto de trabajo e identificar barreras para su implementación.

21 Evaluación y seguimiento del plan estratégico

Para la evaluación y seguimiento del Plan Estratégico, se utilizará el módulo Planificación Presupuestaria en la herramienta tecnológica disponible, el seguimiento se hará sobre las metas, de acuerdo con lo que se configure. Cuando se incorpore el avance de las metas, estas actualizarán automáticamente el indicador que tienen asociado.

Los indicadores contendrán información como: descripción, estado, unidad de medida, los responsables, el presupuesto, periodicidad del seguimiento de este.