

ADMINISTRAR LO PÚBLICO

IX Edición, 2021 ISBN 978-9968-932-41-7



UCR
UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

-ANIVERSARIO-
45

CICAP

Centro de Investigación y Capacitación en
Administración Pública

ALP 9

ADMINISTRAR LO PÚBLICO 9NA. COMPILACIÓN

C O S T A R I C A



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA



VICERRECTORÍA DE
INVESTIGACIÓN

CICAP

Centro de Investigación y
Capacitación en
Administración Pública

ADMINISTRAR LO PÚBLICO

Compilación académica sobre docencia, investigación y acción social

Academic compilation on teaching, research, and services to society

ISBN 978-9968-932-41-7

Universidad de Costa Rica

Vicerrectoría de Investigación

© Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio



Enero – Diciembre

Vol. 1 Núm. 1 (2021)

Primera edición: 2021

9na. Compilación

Dirección y Edición | Direction & Edition

Esteban O. Mora-Martínez

Gestión, edición de textos, traducciones, diseño, diagramación, portada y control de calidad:

Programa de Investigación e Innovación | Management, text editing, translations, design,

layout, cover and quality control: Research and Innovation Program

Fotografía de portada: Foto de Hasan Albari licencia de descarga y uso gratuito | Cover

photo: Photo by Hasan Albari licensed for free download and use [Pexels](#)

La Compilación Administrar Lo Público es de Acceso Abierto, con una Licencia | The

Compilation Manage the Public is Open Access, licensed under a [Creative Commons](#)

[Attribution 4.0 International License \(CC BY 4.0\)](#)

Documento aprobado e impreso digitalmente, producto del Proyecto de Investigación 225-

C1-703 Sistematización de intervenciones en Gestión Pública, 2021 | Document approved

and digitally printed, product of Research Project 225-C1-703 Systematization of

interventions in Public Management, 2021

San José, Costa Rica

351.070.728.6

A238a Administrar lo público, 9na. compilación : ALP 9 / editor Esteban O. Mora-Martínez. – Primera edición. -- San José, Costa Rica : Universidad de Costa Rica, Vicerrectoría de Investigación, CICAP, 2021.

1 recurso en línea (115 páginas) : ilustraciones a color, diagramas a color, gráficos a color, archivo de texto, PDF, 2.10 MB.

ISBN 978-9968-932-41-7

1. COSTA RICA – ADMINISTRACIÓN PÚBLICA – INVESTIGACIONES. 2. CORRUPCIÓN ADMINISTRATIVA – PREVENCIÓN – COSTA RICA. 3. TRANSPARENCIA EN EL GOBIERNO – COSTA RICA. 4. COMERCIO INTERNACIONAL. 5. ADUANAS. 6. INSTITUCIONES PÚBLICAS – COSTA RICA. 7. FUNCIONARIOS PÚBLICOS – COSTA RICA. 8. CAPITAL HUMANO. 9. MOTIVACIÓN DEL EMPLEADO – COSTA RICA. 10. POLÍTICA CULTURAL – COSTA RICA. 11. GOBIERNO LOCAL – COSTA RICA. 12. ACCIÓN SOCIAL – COSTA RICA. I. Mora Martínez, Esteban O., editor.

CIP/3805
CC.SIBDI.UCR

Universidad de Costa Rica
Vicerrectoría de Investigación
© Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública
Ciudad Universitaria Rodrigo Facio

Primera edición: 2021

Editor: Dr. Esteban O. Mora-Martínez

Gestión, edición de textos, traducciones, diseño, diagramación, portada y control de calidad:
Programa de Investigación e Innovación. Fotografía de portada: Foto de Hasan Albari licencia de
descarga y uso gratuito [Pexels](#)

Documento de Acceso Abierto.

Documento aprobado e impreso digitalmente, producto del Proyecto de Investigación 225-C1-703
Sistematización de intervenciones en Gestión Pública, 2021

San José, Costa Rica

Administrar Lo Público es una obra periódica del **Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP)** de la **Universidad de Costa Rica (UCR)** desarrollada desde el Programa de Investigación e Innovación que tiene como propósito acercar a la comunidad universitaria, científica y a la sociedad en general, a temas de interés en el ámbito de políticas públicas, administración pública, participación ciudadana, ciencias sociales y ciencias económicas.

COMITÉ EDITORIAL

M.Sc. Juan Hernández Castillo
Coord. Gral. de Gestión

Licda. Gina Valverde Díaz
Jefa Administrativa a. i.

Lic. Elí Sancho Méndez
Coord. Asesoría y Consultoría
Coord. Desarrollo Municipal a. i.

M.Sc. Gabriela Muñoz Lara
Coord. Educación Continua

COMITÉ CIENTÍFICO

Dr. Orlando Hernández Cruz
Director CICAP

M.Sc. Angélica Vega Hernández Dir.
Escuela Admón. Pública

M.Sc. Víctor Garro Martínez
Repr. Sist. Estudios Posgrado

M.Sc. Carlos Carranza Villalobos
Investigador Adscrito

M.Sc. Rodolfo Romero Redondo
Investigador Adscrito

M.Sc. Johanna Alarcón Rivera
Investigador Adscrito

COORDINACIÓN

Dr. Esteban O. Mora Martínez
Editor Académico

<http://www.cicap.ucr.ac.cr>

e-mail: cicap@ucr.ac.cr

Tel.: (506) 2511-3748

Montes de Oca, San José, Costa Rica

SOBRE ADMINISTRAR LO PÚBLICO

- **CICAP** estableció entre sus estrategias, la publicación de libros, revistas y otros materiales impresos y electrónicos dirigidos a la difusión de sus actividades sustantivas de investigación, capacitación, asesoría y consultoría.
- El **Comité Editorial** está representado por todos los programas internos del CICAP que requieran publicar información como parte de sus proyectos y actividades de trabajo.
- El **Comité Científico** tiene la responsabilidad de velar por el rigor científico e idoneidad de los contenidos desarrollados para las publicaciones del CICAP.
- **Administrar Lo Público** es una continuidad de **Publicaciones de UCR-CICAP**.
- Los autores de esta publicación son responsables de los mismos y las opiniones expresadas aquí no reflejan necesariamente las del CICAP ni las de la UCR.

UCR | Universidad de Costa Rica

CICAP | Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública



Esta obra se escribió con un uso inclusivo del lenguaje de género y está bajo una [Licencia Creative Commons Attribution 4.0 International \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ISBN 978-9968-932-41-7

2021, Costa Rica



Tabla de contenido

| | |
|---|----|
| Presentación..... | 9 |
| Editorial..... | 13 |
| Integridad para la prosperidad <i>Esteban O. Mora Martínez</i> | |
| Elementos de la gestión coordinada en fronteras: identificación de prácticas en Latinoamérica | 23 |
| <i>Coordinated border management elements: identification of practices in Latin America</i> Georgianella Barboza González Andrey Rojas Corrales | |
| Análisis de percepción de la gestión pública costarricense para el periodo 2020-2022.... | 39 |
| <i>Perception analysis of Costa Rican public management for the period 2020-2022</i> Nickole Garro Díaz Nathalie Pineda Carrillo Steven León Arce Angélica Vega Hernández | |
| Explorando la Motivación para el Servicio Público en Costa Rica | 56 |
| <i>Exploring Public Service Motivation in Costa Rica</i> Esteban O. Mora-Martínez | |
| Vinculación estratégica de las políticas públicas culturales: análisis de caso de los cantones de Belén, Santa Ana y Escazú | 70 |
| <i>Strategic linking of cultural public policies: case analysis of the cantons of Belén, Santa Ana and Escazú</i> Jefferson Rodríguez Nájera Cristiam Barquero Gamboa Orlando Hernández Cruz | |
| El contexto y la teoría del cambio para evaluar intervenciones públicas | 83 |
| <i>Context and theory of change to evaluate public interventions</i> Ana Ligia Zúñiga Calderón | |

| | |
|---|-----|
| La Acción Social en Lo Público | 98 |
| Principales reflexiones del abordaje virtual de la acción social en comunidades | 99 |
| Georgianella Barboza González | |
| Laura Abarca Cascante | |
| Amanda Giutta Murillo | |
| Noelia María Mata Calderón | |
| María del Sol Rojas Elizondo | |
| Maureen Zeledón Chavarría | |
| Normas de publicación | 113 |
| Sobre esta edición..... | 115 |

Presentación

El Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) de la Universidad de Costa Rica (UCR) se encuentra en el marco de su cuadragésimo quinto aniversario, un evento que marca una transición no solo por la situación pandémica que se afronta globalmente por el coronavirus tipo 2, síndrome respiratorio agudo grave (SARS-CoV-2), enfermedad la COVID-19, sino también, porque ha representado el asumir el reto de innovar en los procesos de extensión docente e investigación, así como en los procesos de gestión de los proyectos de la organización.

El tránsito hacia una virtualización de los espacios de trabajo y una digitalización de los procesos se ha visto facilitada por una cultura organizacional acostumbrada al cambio y a la innovación, al trabajo conjunto y apoyado en TIC, donde el sistema de gestión y la posibilidad de adaptación del equipo de trabajo permitió la continuidad de los servicios de capacitación, asesoría técnica e investigación en un entorno más complejo y para el cual, muchas personas y organizaciones apenas se estaban enfrentado.

En este contexto, *Administrar lo Público*, mediante procesos de convocatoria fortalecidos, una actualización de los instructivos de publicación, así como una destacada revisión editorial y científica, permitió incorporar en su novena compilación un total de cinco artículos científicos con sistematizaciones de investigaciones, una reflexión sobre el trabajo comunal universitario y un espacio editorial dedicado a la ética y lucha contra la corrupción.

En esta oportunidad, el editorial “Integridad para la prosperidad” recupera la aspiración de la **Estrategia Nacional de Integridad y Prevención de la Corrupción** (ENIPC) desarrollada por un equipo de trabajo ad hoc, multisectorial y pluridisciplinario, que construyó los siguientes cinco ejes de desarrollo: Esquema de Gobernanza del Área Anticorrupción; Gestión del talento humano para luchar contra la corrupción; Promoción de la participación y el control ciudadano; Gestión de los riesgos de corrupción en la interacción público-privada y Acceso a la información de interés público y rendición de cuentas.

En suma, genera un modelo de cambios que procura la mejora de la calidad de vida y del bienestar por medio de la integridad y la prevención de la corrupción, por medio de un enfoque sistémico, integrador y articulado, apoyado en una visión de corto, mediano y largo plazos, para producir las condiciones que aseguren el éxito en este campo. Esa estrategia, debe también enfrentar los retos de los casos de corrupción acontecidos en materia de compras e infraestructuras públicas, con un fortalecimiento de la toma de decisiones basada en evidencia, la reducción de los costos de la corrupción en la hacienda pública como porcentaje del Producto Interno Bruto (PIB), el incremento de la transparencia en la gestión estatal, un control ciudadano activo y efectivo, así como una gestión pública para resultados en el desarrollo que consiga una integridad para la prosperidad en Costa Rica.

También, la compilación integra artículos como el propuesto por Georgiana Barboza González y Andrey Rojas Corrales, denominado **Elementos de la gestión coordinada en fronteras: identificación de prácticas en Latinoamérica**, que reseña el crecimiento de

las operaciones comerciales internacionales y cómo éstas obligan a los distintos actores a buscar la facilitación de las operaciones comerciales, sin descuidar los procesos de control.

En esta línea, identifican que las instituciones públicas tienen la necesidad de implementar iniciativas para facilitar el flujo de personas y mercancías entre países por medio de medidas propias del modelo de gestión coordinada de fronteras, como el intercambio de información, uso de sistemas informáticos interconectados, gestión del riesgo y coordinación interinstitucional a nivel nacional y binacional, con el fin de disminuir los tiempos de despacho en fronteras terrestres. En su trabajo rescatan como insumos para el análisis autóctono los trabajos Argentina, Colombia y México.

Por otra parte, Nickole Garro Díaz, Nathalie Pineda Carrillo, Steven León Arce y Angélica Vega Hernández, exponen su **Análisis de percepción de la gestión pública costarricense para el periodo 2020-2022**, donde se enfocan en presentar los principales resultados del proceso investigativo denominado “Análisis de desafíos y tendencias en las organizaciones públicas costarricenses entre 2020-2022”.

Con el objetivo de identificar los retos en efectividad y eficacia de la administración pública desde la gestión por resultados y el valor público; logran caracterizar una serie de brechas del capital humano que ejerce la función pública con variables como la gestión por competencias, la gestión del desempeño, la gestión de la compensación, la gestión del desarrollo, la gestión de las relaciones humanas y sociales, y la gestión del empleo. Con dicha evidencia, analizan las tendencias que podrían ser adoptadas en el corto y mediano plazo en el sector público costarricense utilizan los datos recopilados por informantes de dicho sector.

También en un ámbito de gestión del capital humano, Esteban Mora Martínez expone un trabajo longitudinal intitulado **Explorando la Motivación para el Servicio Público en Costa Rica**, mediante el cual expone la teoría de la motivación para el servicio público, misma que experimenta los valores y necesidades relacionados con los servidores públicos, y encontrando diferencias con sus homólogos del sector privado.

Este tipo de investigación es usual en América del Norte, Europa y Asia, por el contrario, en Latinoamérica no es habitual aplicar esta teoría en las instituciones públicas, por lo cual, expone los resultados de la aplicación de un instrumento de 40 ítems y 6 factores en varias organizaciones estatales con una muestra de 729 servidores con el fin de determinar si se reproduce la teoría de J. Perry, L. Wise y otros. Este trabajo formó parte de una investigación de campo relacionada con el Modelado de Servicios para la Administración Pública (MOSAP), mediante el cual, se logró comprobar que la teoría se reproduce luego de ajustes lingüísticos y socioculturales en la construcción de los ítems. Además, recopila de los resultados de su aplicación en estudiantes de grado y posgrado en Administración Pública para identificar perfiles o patrones de comportamiento en relación con su motivación.

En otro campo, Jefferson Rodríguez Nájera, Cristiam Barquero Gamboa y Orlando Hernández Cruz, exponen la **Vinculación estratégica de las políticas públicas culturales: análisis de caso de los cantones de Belén, Santa Ana y Escazú**, trabajo

mediante el cual resumen un trabajo final de graduación de la Escuela de Administración Pública (UCR) durante el año 2019 y su análisis acerca de cómo las políticas culturales locales son uno de los instrumentos de política pública que utilizan los Gobiernos Locales para direccionar el desarrollo en los territorios.

De esta forma, detallan un abordaje para analizar variables como: estrategia cultural; estructura cultural; presupuesto y organizaciones ciudadanas, desde el punto de vista de la implementación de políticas públicas y profundizan en el elemento de la planificación territorial, sus características y vinculación con la definición de líneas estratégicas nacionales. También enfatizan en la variable de la estrategia cultural e identifican que, en los tres cantones en estudio, existe una brecha en el proceso de definición estratégica e implementación; destacándose elementos del propio diseño de la política pública, el manejo del presupuesto y su priorización, así como la participación de actores que resultan en una concentración de acciones realizada en los distritos centrales.

Por otro lado, Ana Ligia Zúñiga Calderón debate acerca de **El contexto y la teoría del cambio para evaluar intervenciones públicas**, donde explica la forma en la que se comprende la evaluación y cómo se lleva, no solo por los conocimientos teóricos y técnicos para realizarla, sino por lo elementos que median y que se encuentran fuera del conocimiento de la persona evaluadora como el contexto que envuelve y determina la intervención y la teoría de cambio (o teoría de la intervención).

De esta forma, propone la manera en la que dichos elementos deberían ser abordados en la evaluación teóricamente dirigida, así como el rol previo al diseño evaluativo, de tal forma que se comprenda que son fundamentales para la toma de decisiones y garantizan la utilidad y calidad del proceso. Advierta también, sobre los diferentes responsables de esto, y dedica a la reflexión sobre la incorporación de la persona evaluadora junto al equipo gestor en el proceso de construir los elementos necesarios para dicho diseño y expone los pasos necesarios a tomar en consideración para realizar esta labor.

En el ámbito de **La Acción Social en lo Público**, la profesora Georgianna Barboza González, coordinadora del Proyecto “TC-491 Desarrollo Sostenible: emprendimiento y economía social solidaria”, junto con las estudiantes Laura Abarca Cascante, Amanda Giutta Murillo, Noelia María Mata Calderón, María del Sol Rojas Elizondo, y Maureen Zeledón Chavarría comparten sus **Principales reflexiones del abordaje virtual de la acción social en comunidades**, un llamado desde el trabajo comunal universitario sobre los mecanismos aplicados, los retos y los resultados de enfrentarse a la brecha digital de las poblaciones intervenidas, así como invitar al debate de los recursos necesarios, tanto internos como externos para asumir el compromiso de seguir aportando en las contribuciones desde la universidad pública hacia la sociedad.

Al respecto, es importante reconocer los procesos históricos del abordaje con las comunidades, donde, por ejemplo, desde inicios de 2010 la UCR había iniciado procesos de virtualización en Docencia y Acción Social mediante la Unidad de Apoyo a la Docencia Mediada con Tecnologías de la Información y la Comunicación (METICS) de la Vicerrectoría de Docencia con plataformas de aprendizaje (i.e. Moodle), en algunas unidades con



extensión docente, y para el 2017 la Vicerrectoría de Acción Social inició un proceso de virtualización más robusto.

Incluso, dicho proyecto de TCU en su versión y coordinación anterior denominado “TC-491 Aduanas y Comercio eficientes, verdes y con responsabilidad social”, desde el año 2012 producía materiales y procesos digitalizados para el trabajo con las comunidades, con el fin de disponer de recursos que permitieran aumentar el alcance por medio de Redes Sociales, Sitio Web y Conferencias vía Skype.

Finalmente, estas obras compiladas durante el año 2021 no solo deben invitar a su lectura crítica y objetiva, sino que además, a sacar provecho de estas sistematizaciones en la docencia, la acción social y la investigación, para su ejercicio práctico e incidir en la gestión de lo público desde diferentes posicionamientos epistemológicos y ontológicos, como una manera también de celebrar el aniversario de nuestra organización, pero además, de homenajear la resiliencia y la capacidad humana de resolver nuevos retos globales.

Esteban O. Mora Martínez
Editor Académico



LA ACCIÓN SOCIAL EN LO PÚBLICO

Normas de publicación

Administrar lo Público es una publicación electrónica y de acceso libre, iniciativa del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP), órgano adscrito a la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad de Costa Rica, que tiene como fin el generar un espacio para la sistematización de experiencias y transferencia de conocimiento que investigadores, docentes, instructores y asesores asociados, producto de su trabajo, que realizan para divulgar a la sociedad y a la comunidad universitaria teorías, casos de estudio, artículos y otra información relevante.

El proceso para publicar en esta obra es el siguiente:



* La revisión de las obras (preliminar y definitiva) es realizada por los Comités Editorial y Científico; y la comunicación es realizada por la Dirección Editorial.

Durante el proceso de convocatoria se informa acerca de las normas para la redacción de manuscritos para fines de publicación elaborado por el CICAP y se recomienda la utilización de las normas APA para la citación. Además, las condiciones generales para las solicitudes de publicación incluyen:

- 1) El CICAP se reserva el derecho de aceptar o no la obra propuesta, lo cual, será comunicado vía correo electrónico o la plataforma correspondiente.
- 2) El periodo que tiene el autor para redactar su publicación será dado a conocer en la convocatoria correspondiente.
- 3) La Dirección Editorial dará seguimiento y realimentación a los autores cuando se requiera.
- 4) El autor es responsable de la información incluida en la obra.
- 5) El CICAP fijará la cantidad de ejemplares que se destinarán a canje, venta, cortesía, relaciones institucionales y donaciones según las circunstancias y el tiraje realizado de cada edición, cuando corresponda.



- 6) Todas las ediciones y coediciones de la Revista *Administrar Lo Público* consignarán las siguientes especificaciones:
- Logotipos de la Universidad de Costa Rica y del CICAP,
 - Nombre de la institución o personas que hubieran hecho donación u otorgado algún subsidio,
 - Título de la publicación,
 - Nombres y apellidos de las personas autoras y editora.
 - Lugar y año de edición.
 - Serie y número de la publicación.
 - Datos sobre primeras ediciones, reediciones o reimpressiones.
 - Número de registro de la propiedad intelectual, ISSN o ISBN según corresponda.
 - Pie de imprenta consignando: lugar y fecha en que se dio por terminada la impresión de la obra, cantidad de ejemplares impresos, cuando corresponda.
 - Listado actualizado –al momento de la aprobación– de los integrantes de los Comités Editorial y Científico de la publicación.
 - Los datos que correspondan a los coeditores si los hubiera.
- 7) Toda situación no prevista será resuelta por el Consejo Asesor del CICAP considerando buenas prácticas nacionales e internacionales como las del Comité de Ética de las Publicaciones (COPE, por sus siglas en inglés), del Directorio de Revistas de Acceso Abierto (DOAJ, por sus siglas en inglés) y de la Asociación de Editores Académicos de Acceso Abierto (OASPA, por sus siglas en inglés).

Administrar lo Público se enfoca en los campos de estudio de la Administración Pública, Ciencias Sociales y Ciencias Económicas, privilegia la publicación de la producción intelectual que tenga origen en procesos de investigación de profesionales nacionales y extranjeros. Asimismo, promueve la publicación sobre revisión de la teoría y de reflexiones originales sobre problemáticas de los campos mencionados, siempre y cuándo se utilice el método científico.

Para las secciones arbitradas, la persona autora debe velar porque su artículo responda las siguientes interrogantes: ¿Cuál es el problema de estudio? ¿Por qué se estudia este problema? ¿Cómo (método) y con qué instrumentos (materiales) se estudia el problema? ¿Cuál(es) es(son) el(los) hallazgo(s) (resultados)? ¿Qué aporte(s) o debate(s) al conocimiento genera (discusión)? ¿Qué proposiciones prueba y se deducen de las premisas del estudio (conclusiones)?

Por tanto, debe exponerse el tema de la manera más concisa posible, utilizando un vocabulario sencillo y directo. Si por consideraciones de propiedad industrial o de seguridad nacional el autor se ve obligado a limitar sensiblemente la información científica que ha de contener el artículo, esto debe quedar señalado en el texto. En los casos de sistematización de docencia o extensión social, publicaciones secundarias y estudios recapitulativos, estos serán publicaciones no-arbitradas, por lo cual, no incluyen revisión por pares.

En el proceso editorial, filológico y de diagramación se incorporarán los mecanismos de accesibilidad cuando tecnológicamente sea posible de tal forma que se puedan facilitar formatos con lectura inmersiva, vídeos o audios, así como datos abiertos a los archivos que integran el manuscritos como figuras, bases de datos y texto. Dentro de los formatos a considerar para publicación se tiene el HTML (siglas en inglés de *HyperText Markup Language*), el PDF (siglas en inglés de *Portable Document Format*) y el EPUB (siglas en inglés de *Electronic Publication*).

Sobre esta edición

El material incluido en **Administrar Lo Público 9na. Compilación**, ha sido revisado por el Comité Editorial y el Comité Científico del CICAP de conformidad con el Instructivo para la redacción de manuscritos académicos con fines de publicación, aprobado por el Consejo Científico del CICAP-UCR en el artículo 2 del Acta-N127-2021, del 03 de marzo de 2021, así como con criterios de calidad y pertinencia de la investigación.

Esta edición contó con la revisión de pares científicos nacionales e internacionales en todos sus contenidos académicos. La Sección “La Acción Social en Lo Público”, fue verificada únicamente por la Comisión de Acción Social y la Dirección de la Escuela de Administración Pública, y no contó con revisión editorial o de pares, por lo cual, no es arbitrada.



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

CICAP Centro de Investigación y Capacitación en
Administración Pública

ALP

ADMINISTRAR LO PÚBLICO

IX Edición, Vol. 1 Núm. 1

Enero – Diciembre, 2021

ISBN 978-9968-932-41-7

Análisis de percepción de la gestión pública costarricense para el periodo 2020-2022

Perception analysis of Costa Rican public management for the period 2020-2022

Nickole Garro Díaz⁵
Nathalie Pineda Carrillo⁶
Steven León Arce⁷
Angélica Vega Hernández⁸

Artículo postulado: 30/06/2021

Artículo aprobado: 26/10/2021

Citación | Citation

Garro Díaz, N.; Pineda Carrillo, N.; León Arce, S. y Vega Hernández, A. (2021). *Análisis de percepción de la gestión pública costarricense entre 2020-2022*. Compilación *Administrar lo Público*, p. 39-55; 9na. Edición; Enero-Diciembre, Vol. 1 Núm 1. ISBN 978-9968-932-41-7, San José, CR. Licencia [CC BY 4.0](#)

Resumen: El presente artículo se enfoca en presentar los principales resultados del proceso investigativo denominado “*Análisis de desafíos y tendencias en las organizaciones públicas costarricenses entre 2020-2022*”. Dentro de los objetivos específicos del estudio se encuentran el identificar los retos en efectividad y eficacia de la administración pública, el cual se analiza considerando las variables de gestión por resultados y valor público; caracterizar brechas del capital humano que ejerce la función pública para el cual se utilizaron las variables de gestión por competencias, gestión del desempeño, gestión de la compensación, gestión del desarrollo, gestión de las relaciones humanas y sociales, y gestión del empleo, y analizar las tendencias que pueden ser adoptadas en el corto y mediano plazo en el sector público costarricense tomando como referencia información recopilada por medio de un cuestionario. Todo esto se plantea para determinar cuáles son las percepciones actuales sobre la gestión pública y los principales retos y las tendencias que se deben anticipar para gestionar lo público entre los años 2020 y 2022, y estos resultados permiten ampliar el entendimiento sobre el sector público costarricense tomando como referencia la perspectiva de las personas funcionarias.

Palabras clave: administración pública, eficiencia, percepción, estrategia, función pública.

Abstract: *This article focuses on presenting the main results of the investigative process called “Analysis of challenges and trends in Costa Rican public organizations between 2020-2022”. Among the specific objectives of the study are to identify the challenges in effectiveness and efficiency of public administration, which is analyzed considering the variables of management by results and public value; characterize the human capital exercised by the public function for which the variables*

⁵ Bachiller en Administración Pública y estudiante de Licenciatura en Administración Pública con énfasis en Gestión del Desarrollo; Gestora de Proyectos Innovaap UCR. nickole.garro@ucr.ac.cr

⁶ Estudiante de Bachillerato en Administración Pública; Asistente de proyectos Innovaap UCR. nathalie.pineda@ucr.ac.cr

⁷ Estudiante de Bachillerato en Administración Pública; Asistente de proyectos Innovaap UCR. steven.leonance@ucr.ac.cr

⁸ M.Sc. en Administración Pública. Coordinadora Innovaap UCR. angelica.vega@ucr.ac.cr



of competency management, performance management, compensation management, development management, human and social relations management, and employment management were used, and analyze the trends that can be adopted in the short and medium term in the Costa Rican public sector taking as a reference information collected through a questionnaire. All this is proposed to determine what are the current perceptions about public management and the main challenges and trends that must be anticipated to manage the public between 2020 and 2022, and these results allow to broaden the understanding of the Costa Rican public sector taking as a reference the perspective of civil servants.

Keywords: *public administration, efficiency, perception, strategy, public function.*

Introducción

La administración pública, en una concepción general, se puede entender como el accionar dentro de la esfera estatal cuyo propósito es asegurar el bienestar y voluntad de la mayoría.

La administración pública, en su condición de una organización burocrática (...) se espera que garantice la base fundamental del desarrollo humano y la seguridad, incluidas la libertad de las personas, el resguardo de la vida y los bienes, la justicia, la protección de los derechos humanos básicos, la estabilidad y la solución pacífica de los conflictos en la asignación y distribución de recursos o en otras circunstancias. Desde este punto de vista, una administración pública eficaz sería indispensable para el mantenimiento del Estado de derecho. (ONU, 2004. p.6)

Esta misión genera disyuntivas entre las partes involucradas, en tanto los recursos disponibles son limitados para poder ejercer una gobernabilidad funcional y competente para satisfacer los objetivos propuestos, por esto, la administración debe mostrar logros o en otras palabras orientarse a una gestión por resultados, la cual, según el Banco Interamericano de Desarrollo, se define como

“...una estrategia de gestión que orienta la acción de los actores públicos del desarrollo para generar el mayor valor público posible a través del uso de instrumentos de gestión que, en forma colectiva, coordinada y complementaria, deben implementar las instituciones públicas para generar los cambios sociales con equidad y en forma sostenible en beneficio de la población de un país.” (García y García, 2010, p.9)

A partir de lo anterior, es que se destaca la importancia de realizar análisis y evaluaciones de la situación presente y del panorama futuro de las administraciones públicas para definir estrategias y planes de acción en pro de alcanzar los resultados y objetivos propuestos, desde la identificación de sus desafíos. En este sentido cabe mencionar que en Costa Rica se han realizado diversos análisis o estudios sobre la estructura y transformaciones del sector público tales como “El sector público en Costa Rica: desafíos institucionales y oportunidades de mejoras” de Loría y Martínez (2016) e “Innovando en el contexto de la Revolución 4.0: Los retos de las Instituciones Públicas” de Muñoz (2020) sin embargo, se identificó que la perspectiva de las personas funcionarias

quienes se desenvuelven diariamente en esta esfera estatal y conocen desde la experiencia su funcionamiento no se había considerado para obtener información que pudiera ser referente.

Es por esta razón que desde el Laboratorio Colaborativo de Innovación Pública (Innovaap) se desarrolló un proceso investigativo que surgió a partir de la necesidad del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) de contar con datos e insumos sobre el contexto de la administración pública costarricense y así formular estrategias que respondan efectivamente a sus necesidades actuales y próximas; los principales resultados obtenidos a partir del sondeo denominado *Análisis de Percepción de Desafíos y Tendencias en las Organizaciones Públicas Costarricenses entre 2020 y 2022* se dan a conocer en el presente artículo.

Se plantea como objetivo principal de esta investigación determinar cuáles son las percepciones actuales sobre la gestión pública y los principales retos y las tendencias que se deben anticipar para gestionar lo público entre los años 2020 y 2022, desde la perspectiva de las personas funcionarias.

Métodos y materiales

Las bases para el desarrollo del presente proceso investigativo se construyen a partir de una matriz de congruencia la cual permitió definir la estructura de la investigación y comprobar la existencia de una secuencia lógica, lo que redujo la imprecisión durante los análisis. En esta matriz que se puede observar resumidamente en la Tabla 1, se incluyeron los objetivos que se perseguían junto con sus variables de estudio, las cuales a su vez se desagregaron en dimensiones que orientaron el planteamiento de los cuestionamientos incluidos en el instrumento de recolección de información (Pedraza, 2001).

Los tres objetivos específicos de la investigación consistieron en: 1) Identificar los retos en efectividad y eficacia de la administración pública desde la perspectiva de las personas funcionarias, 2) Caracterizar brechas del capital humano que ejerce la función pública y determinar los retos que este enfrenta y 3) Reconocer las áreas de trabajo pendientes en la administración pública así como nuevas tendencias que deban anticiparse para gestionar lo público; las variables de cada objetivo y sus definiciones se encuentran en el apartado de resultados.

Tabla 1. Matriz de congruencia.

| Objetivos específicos | Variables |
|---|---|
| I. Analizar e identificar los retos en efectividad y eficacia de la administración pública desde la perspectiva tanto de las organizaciones como de los usuarios. | 1.1. Gestión por resultados 1.2. Valor público |
| II. Caracterizar brechas del capital humano que ejerce la función pública y determinar los retos que este afronta. | 2.1. Gestión por competencias 2.2. Gestión del desempeño 2.3. Gestión de la compensación 2.4. Gestión del desarrollo 2.5. Gestión de las relaciones humanas y sociales 2.6. Gestión del empleo |
| III. Reconocer las áreas de trabajo pendientes en la administración pública, así como nuevas tendencias que deban anticiparse para gestionar lo público. | 3.1. Aspectos que la administración pública puede mejorar 3.2 Tendencias que la administración pública puede adoptar |

El instrumento de recolección de información utilizado fue un cuestionario, el cual se diseñó con preguntas cerradas (algunas redactadas a modo de enunciado) que se respondieron con escalas de Likert, preguntas semi abiertas con opciones de respuesta de selección múltiple o con la posibilidad de incluir otra respuesta que no estuviera dentro de las opciones brindadas, y preguntas abiertas que permitieron a la persona participante desarrollar las respuestas con mayor libertad de uso de palabras.

El cuestionario se diseñó de manera tal que se pudiese resolver individualmente (sin intervención de un entrevistador) para obtener información primaria proveniente de la persona entrevistada, permitiendo así generar información nueva (Torres et al, s.f.). Además, se construyó utilizando la plataforma Google Forms la cual es una herramienta accesible con la intención de detectar ideas, necesidades, preferencias, entre otros elementos de interés y por último se buscó que los conceptos incluidos en los distintos

enunciados y preguntas tuvieran la mayor precisión posible para no dar lugar a interpretaciones confusas.

Es importante destacar que en su contenido predominan las preguntas cerradas que permiten al entrevistado elegir una de las opciones brindadas de forma predeterminada así también preguntas de selección múltiple que permiten elegir varias opciones dentro de la serie de respuestas para “mantener un equilibrio entre la iniciativa de quien responde el cuestionario y los objetivos planteados para la investigación” (Torres et al, s.f.). El resultado del proceso anterior fue un “cuestionario piloto” el cual fue sometido a una prueba de validación para proceder posteriormente con su difusión. (Torres et al, s.f.)

La aplicación y difusión del cuestionario se llevó a cabo en diversas organizaciones del sector público de Costa Rica por un medio virtual en enero del año 2021. Al realizar esta investigación por medios virtuales, tal



como lo indica Gómez (2012), existen muchos elementos positivos (...) pero también le afectan limitaciones substanciales como el diseñar y completar una muestra probabilística estadísticamente representativa de la población de interés. (p.48)

Para solventar este aspecto, y llevar a cabo el estudio de manera tal que pudieran recibirse respuestas de forma abierta y aleatoria de personas con desempeño en el sector público, se optó por la generalización la cual según Polit y Beck (2010) es “un acto de razonamiento que implica sacar conclusiones generales de casos particulares, es decir, hacer inferencias”. (p.151). Mencionan además que

“la generalización es reconocida como un estándar de calidad en la investigación cuantitativa (...) pero puede ser controversial, ya que el objetivo de la mayoría de los estudios cualitativos no es generalizar, sino más bien proporcionar una comprensión rica y contextualizada de algún aspecto de la experiencia humana a través del estudio intensivo de casos particulares”. (p.1452)

Por lo tanto, se considera relevante el hecho de que la generalización “requiere una extrapolación que nunca puede ser totalmente justificada debido a que los hallazgos siempre están integrados dentro de un contexto determinado”. (Polit y Beck, 2010).

En el presente estudio se utilizó específicamente la generalización analítica, desarrollándose conceptualizaciones de procesos y experiencias humanas a través del escrutinio y distinguiendo entre

información que es relevante, de las experiencias que son exclusivas de participantes particulares (Ayres et al. 2003, como se citó en Polit y Beck, 2010).

Por último, considerando lo que indica Firestone (1993, como se citó en Polit y Beck, 2010), el “generalizar una teoría o conceptualización es una cuestión de identificar evidencia que respalde esa conceptualización”.

Considerando lo anterior se hace importante indicar que se contó con participación de 263 personas, específicamente: 158 mujeres, 104 hombres y 1 persona que prefirió no indicar el sexo con el cual se identificaba; la edad promedio de quienes respondieron es de 40 años y el rango de edad va desde los 21 a los 70 años; además la escolaridad predominante de las personas participantes es la universidad completa, lo cual se respalda con 238 respuestas; seguidamente se identifican 19 personas con universidad incompleta y 6 con secundaria completa. El sondeo se difundió por medio de correo electrónico con el apoyo de bases de datos recuperadas de una fuente de información secundaria del CICAP.

Aunque el cuestionario se dirigía principalmente a personas con desempeño en el sector público y se obtuvieron 232 respuestas de esta población, debido a la técnica utilizada de selección aleatoria, se recibieron 31 respuestas de personas que indicaron desempeñarse en el sector privado, las cuales se consideraron para realizar los análisis ya que en las indicaciones del cuestionario se especificó que las personas participantes debían desempeñarse o haberse desempeñado recientemente en el sector público.



La investigación es de tipo mixta debido a que según Hernández y Mendoza (2018) en su proceso sistemático de investigación, implica recolectar y analizar datos cuantitativos y cualitativos, así como integrarlos y discutirlos, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (p.534)

Ante la necesidad de contar con insumos que respaldan lo expuesto en esta investigación se realiza un análisis de datos ya que

Hoy en día, con los procesos de globalización, la inmediatez en la información, las tecnologías y los nuevos retos organizacionales, los datos se convierten en el insumo más importante para las organizaciones.

Fundamentalmente se convierten en el insumo más importante para tomar decisiones, adecuar procesos e iniciar estrategias. En ese orden de ideas, la información puede convertirse en el insumo más importante para una organización, ya que, sin ella, sería casi imposible ponerla en funcionamiento. (Peña, 2017).

Así también, se realizan análisis prospectivos los cuales permiten “reinterpretar los datos del pasado y analizar el presente para enriquecer la visión que se podría tener en la toma de decisiones” (Noguera y Rincón de la Parra, 2009).

Resultados

Los porcentajes y datos que se muestran en esta sección corresponden a las respuestas facilitadas por las personas funcionarias en el cuestionario aplicado

para analizar su percepción sobre la administración pública costarricense. Estos resultados se dividen en tres secciones las cuales corresponden a cada uno de los objetivos planteados en la investigación.

I. Retos en efectividad y eficacia para la administración pública costarricense

A continuación, se muestran los resultados de las preguntas enmarcadas en las variables de gestión por resultados y valor público, que permiten identificar retos en la efectividad y la eficacia de las organizaciones públicas costarricenses.

1.1. Gestión por resultados

Para obtener datos relacionados a esta variable se utilizaron las dimensiones de: estrategia organizacional, gestión de finanzas y presupuestos, la gestión de programas y proyectos y el seguimiento control y evaluación. La gestión por resultados será entendida como un “modelo de administración de recursos públicos centrado en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en un plan para un determinado periodo de tiempo y con determinados recursos.” (Makon, s.f.).

Dentro de los hallazgos se visualiza que la planeación institucional cumple una función orientadora para el desarrollo de las tareas de los diferentes puestos y departamentos y que existe un compromiso de las organizaciones por cumplir los objetivos y metas establecidas en este proceso; sin embargo, únicamente un 41% de las de personas consideran que el presupuesto de su organización tiene una relación directa con esta estrategia y solamente un 50% opina que la ejecución de este presupuesto se da en estricto apego con el presupuesto anual aprobado.

Por otra parte, en la Tabla 2 se muestran los que son considerados por la población participante los motivos principales de devolución de presupuestos anuales

institucionales (cuando se da el caso) por parte de la Contraloría General de la República:

Tabla 2. Motivos de Devolución de Presupuesto por parte de la Contraloría General de la República.

| Motivos de devolución | % |
|---|-----|
| Incumplimiento con la presentación de información solicitada | 40% |
| La información es presentada de manera incompleta | 26% |
| Ley General de Presupuestos Públicos (respuesta facilitada por una de las personas participantes) | 2% |
| Mala comprensión por parte de los técnicos de la Contraloría | 15% |
| La Contraloría rara vez realiza devolución de presupuestos anuales de la institución | 11% |
| No sabe / No responde | 6% |

También, las personas consultadas en un 68% están de acuerdo con que el desarrollo de programas y proyectos está altamente relacionado con la estrategia organizacional y que los principales estudios previos que se realizan para llevarlos a cabo son los estudios técnicos (17%), administrativos (13%), legales (13%), y con un porcentaje considerable (13%) algunos sostienen que el desarrollo o no de un programa o proyecto se basa en el criterio del jerarca institucional.

En cuanto a las metodologías de gestión de proyectos utilizadas, se identificó poca incursión en las metodologías ágiles ya que solo un 42% indicó que estas son aplicadas en la organización donde se desempeñan y un 51% señala estar de acuerdo con que las metodologías utilizadas actualmente permiten maximizar las capacidades organizacionales y solventar de manera adecuada las necesidades de las personas beneficiarias de los proyectos.

Además de lo anterior, en cuanto la percepción del sistema de control interno de las organizaciones, quienes consideran que este presenta más beneficios que inconvenientes a nivel organizacional representan un 46% de las respuestas; por otro lado, solamente un 54% manifiesta que las direcciones y jefaturas toman decisiones con base en los resultados generados en los diferentes procesos de evaluación institucional.

Por último, la percepción sobre el abordaje de riesgos se muestra fraccionada ya que quienes consideran que la organización mapea los eventos que podrían tener un impacto negativo en el logro de los objetivos y quienes están en desacuerdo con que esta acción se realiza obtuvieron la misma cantidad de respuestas, (33%), así también quienes optaron por una posición neutral al respecto.

1.2. Valor público

Será entendido como “el análisis costo-beneficio, que indica la administración de los recursos para favorecer a los más acaecidos, y es un término adaptado de lo financiero a lo beneficioso para los ciudadanos, utilizando y administrando los recursos para el propio beneficio de la ciudadanía”. (Medina, A. 2005). Para obtener datos relacionados a esta variable se utilizaron las dimensiones de: servicios, marco normativo, procesos y procedimientos, gobierno abierto y tecnologías digitales, incidencia política, alianzas y alianzas público-privadas y adquisiciones y compras del estado.

Las personas en un 44% opinan que las quejas que se presentan en los servicios se deben a un mal funcionamiento organizacional, por el contrario, un 52%

considera que se debe a una mala comprensión por parte de los usuarios sobre cómo funcionan los diferentes servicios. Además, predominantemente sostiene una posición neutral con un 48% de las respuestas en cuanto a si la ciudadanía percibe que la organización ofrece sus servicios satisfactoriamente.

Por otra parte, un 69% de las personas participantes señalan que el marco normativo les permite cumplir satisfactoriamente con sus funciones, pero se destaca un 31% que no considera que esto sea así, que optaron por una posición neutral en relación con este rubro o que no respondieron esta interrogante. Así también en la Tabla 3 se muestran otras causas que, según respuestas plasmadas en el cuestionario, obstaculizan el cumplimiento satisfactorio de diferentes procesos y procedimientos:

Tabla 3. Obstáculos para el desarrollo de diferentes procesos y procedimientos.

| Categorías | Cantidad de menciones |
|---|-----------------------|
| Problemas de recursos humanos | 132 |
| Recortes de presupuesto o falta de recursos económicos | 50 |
| Falta de liderazgo | 45 |
| Resistencia al cambio | 31 |
| Escasos recursos tecnológicos | 31 |
| Tramitología excesiva | 26 |
| Falta de enfoque de usuario | 24 |
| Poca planificación | 15 |
| Incidencia política negativa | 9 |
| Deficientes mecanismos de control, evaluación y seguimiento | 9 |
| Dificultades con contratación administrativa | 6 |
| No hubo respuesta | 4 |

Gran parte de las personas participantes, específicamente un 42% indican que las organizaciones públicas cuentan con mecanismos para la rendición de cuentas

que promueven la transparencia; empero, a la hora de integrar a la ciudadanía y otros actores sociales en la identificación y resolución de problemas públicos

únicamente en un 26% se valora que esto sucede. Además, un 54 % de las personas participantes manifiestan que la organización donde se desempeñan es altamente incidente en la toma de decisiones a nivel político/nacional.

En cuanto a la adopción de nuevas tecnologías, un 68% concuerda que es algo urgente en todas las organizaciones del sector público y como principales limitantes para ejecutar este proceso se identifican los recursos económicos, la cultura organizacional y la falta de interés por parte de altos mandos.

Referente a las alianzas público-privadas, un 54% menciona que las organizaciones donde laboran han realizado proyectos bajo esta modalidad y que se siguen gestionando para alcanzar diversos objetivos organizacionales, además la gestión de este tipo de alianzas es considerada en un alto porcentaje como buena o muy buena obteniendo respuestas positivas en los procesos de: co-gestión con un 59%, de co-creación con un 56% y de colaboración con un 71%.

Para finalizar con la muestra de resultados en esta variable, en relación con las adquisiciones y compras del estado, se observa con un 51% de respuestas que en las organizaciones se está utilizando la plataforma SICOP para la tramitación de procedimientos relacionados a la contratación administrativa, aunque se expresa la necesidad de mayor capacitación en la utilización de este sistema.

II. Caracterización de brechas del capital humano de la administración pública costarricense

A continuación, se exponen los resultados de las preguntas enmarcadas en las

variables de: gestión por competencias, gestión del desempeño, gestión de la compensación, gestión del desarrollo, gestión de las relaciones humanas y sociales y gestión del empleo las cuales permiten identificar características del capital humano del sector público.

2.1. Gestión por competencias

Se entiende la gestión por competencias como “la vinculación existente entre el éxito laboral (resultados obtenidos por las personas en el trabajo) y la práctica reiterada de una serie de eventos observable en el contexto de su actividad productiva.” (Longo, 2004, p.42); se obtuvieron los datos relacionados con esta variable considerando la dimensión de habilidades blandas.

En el ámbito de las competencias del capital humano del sector público se identificó principalmente la necesidad de fortalecimiento de las habilidades interpersonales de comunicación asertiva, trabajo en equipo y la orientación al servicio, así también el fortalecimiento de habilidades para la ejecución de funciones como el enfoque en resultados, el pensamiento analítico y la resolución de conflictos.

2.2. Gestión del desempeño

Será entendida como el “proceso orientado al desarrollo, mejora continua del desempeño y alineamiento de los objetivos de las personas servidoras públicas con las metas y objetivos institucionales, todo en procura de la mejora de los resultados estratégicos institucionales y del desarrollo profesional e integral de las personas servidoras”. (Ministerio de Planificación y Política Económica, 2019). Para analizar esta variable se consideran las dimensiones de: entorno para la consecución de



objetivos y acciones para la gestión del desempeño.

Un 61% de las personas responden contar con la motivación necesaria para completar las tareas de su puesto. Sin embargo, aunque se realizan evaluaciones del desempeño no se llevan a cabo otras acciones como la planificación, el seguimiento, los planes de mejora, y en muy pocos casos se realiza la retroalimentación con base en los resultados de la evaluación; y lo que más llama la atención es que ninguna persona indicó que dentro de las acciones para la gestión del desempeño se contemple la aplicación de incentivos.

2.3. Gestión de la compensación

La gestión de la compensación "incluye la gestión del conjunto de compensaciones retributivas (salariales y extrasalariales) y no retributivas que la organización satisface a sus empleados, en concepto de contraprestación por la contribución de estos a los fines de la organización mediante su trabajo" (Longo, 2004, p.136). Se analiza esta variable desde las dimensiones de compensación e incentivos.

En relación con la compensación, según el 50% de las respuestas de personas de recursos humanos la recalificación de puestos es realizada de manera periódica en las organizaciones del sector público, y del total de respuestas recibidas se identificó que más de la mitad, específicamente 60% de las personas, expresan que el trabajo que ejecutan es acorde a lo especificado en estatuto de personal, manual de puestos, reglamentos, u otros documentos relacionados al puesto que ocupan.

Respecto a los incentivos, el 58% del total de participantes se muestran a favor de la

propuesta de unificar los incentivos que se aplican en el sector público e indicaron que los incentivos de carácter no monetario que las organizaciones otorgan son relevantes a la hora de considerar ofertas laborales, no obstante, se identificó que este tipo de incentivos no se aplican en las organizaciones públicas y se respalda dicha afirmación con un 59% de las respuestas. Así mismo, los incentivos no monetarios que son más llamativos son los relacionados a becas educativas, atención médica y la afiliación a asociaciones solidaristas.

2.4. Gestión del desarrollo

Esta lo que busca principalmente es "estimular el crecimiento profesional de las personas, de acuerdo con su potencial, fomentando los aprendizajes necesarios y definiendo itinerarios de carrera que conjuguen las necesidades organizativas con los diferentes perfiles, expectativas y preferencias individuales" (Longo, 2002). Se analiza esta variable desde las dimensiones de formación y gestión del conocimiento.

Se observa que el 42% de las personas manifiestan que donde laboran si se realizan diagnósticos sobre las necesidades de formación, y se identifica además que la mitad de las personas de recursos humanos que respondieron, consideran que las actividades formativas que se llevan a cabo responden a la estrategia organizacional.

Por último, quienes señalan que la organización en la cual se desempeñan cuenta con una estrategia de gestión y transferencia del conocimiento y quienes están en desacuerdo con que esta acción se realiza obtuvieron la misma cantidad de respuestas, (33%), así también quienes optaron por una posición neutral al respecto.

2.5. Gestión de las relaciones humanas y sociales

Esta variable se contempla ya que “se ocupa de gestionar las relaciones que se establecen entre la organización y sus empleados en torno a las políticas y prácticas de personal cuando, por razones diversas, éstas adquieren en un contexto determinado, una dimensión colectiva” (Longo, 2002.). Se analiza la misma desde las dimensiones de gestión del conflicto y el ambiente laboral.

En relación con el abordaje del conflicto dentro las organizaciones públicas un, 37% está de acuerdo con que este permite que las tensiones se transformen en relaciones de colaboración y de convivencia pacífica, sin embargo, al consultarles sobre su percepción del ambiente laboral, una de las opciones más seleccionadas indicaba que este solía ser conflictivo entre las diferentes unidades.

Alineado igualmente con el ambiente laboral, se manifiestan como sus principales características en el sector público, el énfasis en la cadena de mando y la toma de decisiones centralizada y el énfasis en las reglas, políticas, procedimientos y tradiciones.

2.6. Gestión del empleo

Esta variable “incorpora el conjunto de políticas y prácticas de personal destinadas a gestionar los flujos mediante los cuales las personas entran, se mueven y salen de la organización.” (Longo, F, 2004, p.127). Se pretende analizar desde las dimensiones de reclutamiento y selección, carrera administrativa y promoción interna y desvinculación.

Los resultados evidencian una disconformidad con el proceso de reclutamiento y selección en el sector público al no ser considerado como idóneo por el 50% del total de personas, asimismo, únicamente un 41% opina que en las organizaciones del sector público existen posibilidades de desarrollo profesional, tanto para formar una carrera administrativa como para optar por una promoción interna y respecto a las causas de desvinculación de un puesto de trabajo en el sector público, las principales causas mencionadas fueron en primer lugar cese de contrato por servicios especiales, servicios profesionales, o plazo fijo, en segundo lugar el cese de contrato por renuncia y en tercer lugar el cese de contrato por despido.

III. Tendencias para gestionar lo público

A continuación, se plasman los resultados de las preguntas abiertas que explícitamente consultaban cuales aspectos debían mejorarse en la administración pública costarricense, así también cuales tendencias conocidas a nivel internacional u organizacional podrían adoptarse en el corto plazo. Estos resultados lo que pretenden es analizar las opiniones subjetivas de las personas participantes del estudio y cabe la posibilidad de que no exista un vínculo entre las sugerencias brindadas por las personas que respondieron y la posibilidad de aplicación y cumplimiento de estas sugerencias, con base en la legislación costarricense y otras capacidades institucionales que rigen la función pública.

3.1. Aspectos por mejorar de la administración pública costarricense

Entre las 263 respuestas recibidas en esta interrogante se plantearon 12

categorías donde principalmente se identificaron:

- 1) Los recursos humanos ya que las personas percibían la necesidad de realizar más capacitaciones para el personal de las organizaciones públicas.
- 2) El enfoque de usuario justificándose con la falta de participación ciudadana y el poco

enfoque de los servicios en las personas usuarias y/o clientes.

- 3) La tramitología ya que se hizo referencia a los excesivos trámites y a los tiempos de respuesta por parte de las instituciones públicas.

A continuación, en la Tabla 4, se presentan todas las categorías identificadas:

Tabla 4. Aspectos por mejorar de la administración pública costarricense.

| Categorías | Cantidad de respuestas |
|---|------------------------|
| Recursos humanos | 85 |
| Enfoque de usuario | 42 |
| Tramitología | 39 |
| Administración de recursos y presupuesto | 36 |
| Transparencia y rendición de cuentas | 35 |
| Procesos de control, evaluación y seguimiento | 20 |
| Tecnología | 14 |
| Alianzas estratégicas | 12 |
| Toma de decisiones y liderazgo | 11 |
| Duplicidad de funciones | 8 |
| Remuneraciones | 5 |
| Otros | 65 |

3.2. Tendencias que la administración pública costarricense puede adoptar

Según 103 respuestas recibidas en esta interrogante se identificaron 12 categorías de tendencias que la administración pública costarricense podría adoptar, entre las cuáles la más mencionadas

fueron: la tendencia de digitalizar los procesos, seguido de la presencia del teletrabajo y en tercer lugar la inclusión de nuevas tecnologías (como por ejemplo el análisis de *big data*). A continuación, en la Tabla 5 se presentan todas las categorías identificadas:

Tabla 5. Tendencias que la administración pública costarricense puede adoptar.

| Categorías | Cantidad de respuestas |
|---------------------------------|------------------------|
| Digitalización de procesos | 14 |
| Teletrabajo | 13 |
| Inclusión de nuevas tecnologías | 10 |
| Enfoque de usuario | 10 |
| Calidad | 6 |

| Categorías | Cantidad de respuestas |
|--|------------------------|
| Gestión de proyectos | 5 |
| Gobierno abierto | 4 |
| Metodologías ágiles | 4 |
| Jornadas 4x3 | 3 |
| Laboratorios de innovación | 3 |
| Alianzas público-privadas y alianzas estratégicas | 3 |
| Decisiones basadas en evidencia | 3 |
| Otros | 55 |
| No hubo respuesta o la respuesta no contenía ninguna tendencia | 161 |

Discusión

Respecto de la eficacia y efectividad de la administración pública

Tal y como se establece al inicio del artículo, esta investigación busca la identificación y análisis de desafíos y tendencias en la gestión pública. Como primer punto, en términos de los retos en efectividad y eficacia, la gestión por resultados es uno de los grandes temas que se encuentran en la agenda pública, y que puede permitir una mejora en la gestión de las organizaciones públicas.

En términos de gestión por resultados el análisis arroja que es preciso mejorar el vínculo entre el presupuesto y la estrategia organizacional, así también procurar que la ejecución de los recursos económicos esté en apego a los recursos aprobados. Los mecanismos de vínculo entre la planificación y el presupuesto son indispensables para asegurar un proceso apegado a la normativa actual, en este sentido, los hallazgos muestran que existe una brecha en la planificación; a su vez se identifica una brecha entre los programas y proyectos y la estrategia organizacional.

En este sentido, las organizaciones deben procurar respaldarse en los estudios previos al desarrollo de programas y proyectos y fortalecerlos, así también

introducir las metodologías ágiles y aprovechar las metodologías utilizadas actualmente sin dejar de lado las innovaciones emergentes, con el fin responder a las necesidades del país. Por otra parte, se deben analizar las fortalezas y debilidades de los sistemas de control interno para que estos puedan cumplir su propósito de “proporcionar una seguridad razonable en la consecución de los objetivos organizacionales” (Contraloría General de la República, 2009).

En términos de valor público se observó que las quejas de los servicios principalmente se originan por la mala comprensión de los usuarios sobre el funcionamiento de los servicios, lo cual genera la duda de si las organizaciones están utilizando los medios de información y comunicación adecuados con un enfoque de usuario, y a esto podría sumarse la necesidad de fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas e incorporar a la ciudadanía en la identificación y resolución de problemas públicos.

La actualización tecnológica también es un aspecto urgente en las organizaciones públicas, una de las principales causas por las que no se ha actuado en esta línea son retos mencionados antes como la administración de recursos económicos o



factores internos como la cultura organizacional y la poca voluntad política de altos mandos.

Respecto de la caracterización de brechas del capital humano

Ahora bien, dentro los aspectos identificados para el objetivo de caracterización de brechas del capital humano de la función pública, se encuentran la necesidad de fortalecer las habilidades de carácter interpersonal y manejo emocional (blandas) en paralelo con competencias en labores de raciocinio (duras). Con ello surge la posibilidad de amalgamar ambas necesidades en favor de fortalecer las competencias propias de cada puesto según corresponda, del capital humano del sector público para potenciar así la consecución de los objetivos.

Además, los mecanismos de evaluación del desempeño en su mayoría están presentes, sin embargo, tienen un gran potencial de mejora para contar con metodologías más completas. Esto abre espacios para el debate en cuanto a cómo se gestiona el desempeño en las organizaciones tomando en cuenta los propios distintivos y el marco normativo que estructura este proceso en la institucionalidad pública costarricense.

Por otra parte, en cuanto a la compensación existe una tendencia a centralizar la misma en retribución monetaria, sin embargo, ante la complejidad de las personas funcionarias la diversificación de las formas de compensación puede generar resultados favorables a nivel individual y organizacional. Además, la implementación de diferentes estrategias para compensar el trabajo puede ayudar a las finanzas estatales tomando en cuenta la necesidad de alivio fiscal que

enfrenta el país, ya que no se enfocarían completamente en retribuir económicamente el buen desempeño de las personas funcionarias públicas, sino que se podrían explorar otras posibilidades, como recompensas verbales o escritas que motiven a la persona funcionaria a mantener la excelencia en sus labores y otros incentivos no monetarios identificados en el estudio.

En la investigación realizada se visualizaron porcentajes bajos con respecto a las estrategias de desarrollo de las personas funcionarias, y se identificó una falta de voluntad y de innovación para implementar las mismas a fin de lograr un mayor desarrollo de las personas que laboran en el sector público.

Esto ya abarca un trabajo en toda una cultura organizacional, que puede plantearse a nivel costarricense si existe la voluntad y condiciones propicias para asegurar personas funcionarias competentes y en constante desarrollo que otorguen valor a sus respectivas instituciones.

Dentro de los resultados obtenidos se muestra una necesidad en mejorar las relaciones interpersonales dentro de la institucionalidad pública, ya que se identificó que no se estaba logrando canalizar los ambientes desafiantes en oportunidades de mejora. Al respecto, Celis (2014) menciona:

Cada día las organizaciones son conscientes de la necesidad de mantener un nivel de competitividad en el portafolio de productos que se ofrece, sin embargo, es claro que ésta meta no solo se logra con inversiones en tecnología de punta,



novedosas estrategias y sorprendentes campañas publicitarias, también se requiere un talento humano que complemente la estructura del ente para así lograr un desarrollo integral. (p.2)

Aunado a esto, quienes respondieron mencionan que las instituciones siguen promoviendo las reglas, políticas, procedimientos y tradiciones en sus ambientes laborales lo cual es importante y necesario en la función pública, pero también da apertura al debate sobre como replantear el clima organizacional para agilizar las labores, siempre considerando la normativa y los alcances que esta ofrece.

Con respecto a la gestión del empleo hay resultados desfavorables con la disconformidad del proceso de reclutamiento y el poco margen del desarrollo del potencial profesional dentro de las organizaciones públicas, esto con base en las respuestas de las personas participantes del estudio que reiteramos son funcionarias públicas. Además, en los resultados se identifica mayor cantidad de cese de contrato producto de renuncias en comparación con despidos lo que invita a reflexionar sobre las condiciones laborales dentro de las instituciones públicas que motivan a que un mayor número de personas funcionarias decidan por voluntad propia finalizar su relación laboral.

Tendencias para gestionar lo público

El paso inicial para identificar tendencias para la gestión pública fue la determinación de factores clave por mejorar en la administración pública. En esta área, se resalta que las personas funcionarias están interesadas en mayor capacitación, además de la

implementación de nuevas herramientas dentro de áreas como enfoque de usuario, simplificación de trámites y la disminución del tiempo de respuesta en los servicios, así como el seguimiento continuo en el desarrollo de las habilidades y competencias para el personal desde las oficinas de recursos humanos.

Es preciso denotar que existe un componente tecnológico relevante en las respuestas de este apartado, con lo cual se puede identificar una posible tendencia hacia la automatización de procesos y la inclusión de plataformas tecnológicas dentro de un paradigma de gobierno tecnológico o administración 4.0.

Por otro lado, también se identificó que las personas participantes en el estudio muestran una afinidad por implementar mecanismos que permitan ampliar la virtualidad en sus trabajos, siendo las más importantes la digitalización de los procesos, el teletrabajo y la inclusión de nuevas tecnologías. Se podría partir de la premisa que indica que los encuestados respondieron de acuerdo con la situación mundial de pandemia por el COVID-19, no obstante, la pandemia no fue la causa principal para potenciar estos temas, sino un acelerador de lo requerido por las nuevas generaciones.

En este sentido, la tecnología es ya un tema que domina las principales tendencias para gestionar lo público, mismas que están ligadas a procesos de gobierno abierto y transparencia, así como a nuevas relaciones entre el Estado y la sociedad desde esquemas de administración abierta potenciada por la participación en plataformas tecnológicas.

Referencias

Noguera López, M. Y. y Rincón de la Parra, H. C. (2009). Análisis



- prospectivo del programa de maestría en administración: escenarios y estrategias año 2012. *Visión Gerencial*, junio, 2009, pp. 169-188. Universidad de los Andes; Mérida, Venezuela. <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545882013.pdf>
- Celis Morales, C.P (2014) *Importancia del clima organizacional en la productividad laboral*. Universidad militar Nueva Granada. Medellín, Colombia. https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13586/ENSAYO_DE_GRADO_.pdf?sequence=1
- Contraloría General de la República. (2009). Normas de Control Interno para el Sector Público N-2-2009-CO-DFOE. https://www.pgr.go.cr/wp-content/uploads/2017/04/Normas_Control_Interno_Sector_Publico.pdf
- García, R. y García, M. (2010). *La Gestión para Resultados en el Desarrollo Avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-gesti%C3%B3n-para-resultados-en-el-desarrollo-Avances-y-desaf%C3%ADos-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf>
- Gómez, M. (2012). Elementos de estadística descriptiva. EUNED, San José, Costa Rica. ISBN: 978-9968-31-934-8
- Hernández, R. & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Longo, F. (2002). *Marco Analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil*. Barcelona, España. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/MarcoAnal%C3%ADtico-para-el-Diagn%C3%B3stico-Institucional-de-Sistemas-de-Servicio-Civil.pdf>
- Longo, F. (2004). *Mérito y Flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. Barcelona, España. <https://administraciondepersonal.files.wordpress.com/2009/09/merito-y-flexcap-1-4.pdf>
- Loría, M y Martínez, J. (2016). El sector público en Costa Rica: desafíos institucionales y oportunidades de mejoras. <https://www.academiaca.or.cr/wp-content/uploads/2017/02/El-sector-publico-en-Costa-Rica.pdf>
- Makon, M. (s.f.). *La gestión por resultados y el presupuesto*. Comisión Económica para América Latina. https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/4/45114/gestion_por_resultados_y_presupuesto_mmakon.pdf
- Medina, A. (2005). *Gestión por resultados y creación de valor público: Un enfoque analítico*. Instituto tecnológico Santo Domingo. República Dominicana. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=7wiHn_kmWvkC&oi=fnd&pg=PR6&dq=info:hByMzgdSEdUJ:scholar.google.com/&ots=LMOHKcTfmy&sig=Opg9zJUHwBLgwVnTPGt_thLGPAY#v=onepage&q&f=false
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2019).



- Lineamientos generales que orientan la evaluación del desempeño en el sector público. https://sites.google.com/expedientesmideplan.go.cr/empleo-publico/consulta-publica_1
- Muñoz, J. (2020). Innovando en el contexto de la Revolución 4.0: Los retos de las Instituciones Públicas. <https://icap.ac.cr/blog/2020/06/15/innovando-en-el-contexto-de-la-revolucion-4-0/>
- Organización de las Naciones Unidas. (2004) *La revitalización de la administración pública como una medida estratégica para el desarrollo humano sostenible: perspectiva general*. Nueva York. https://digitallibrary.un.org/record/516331/files/E_C.16_2004_2-ES.pdf
- Pedraza, O. (2001). La Matriz de Congruencia: Una Herramienta para Realizar Investigaciones Sociales. *Economía y Sociedad*. (10), 311-316. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5900518>
- Peña, S. (2017) Análisis de datos. Fundación Universitaria del Área Andina. Bogotá, Colombia. <https://1library.co/document/zlnxe0gq-analisis-de-datos.html>
- Polit, D. y Beck, C. (2010). Generalization in quantitative and qualitative research: Myths and strategies. *International Journal of Nursing Studies*. (47) 1451-1458. <https://core.ac.uk/download/pdf/49282746.pdf>
- Torres, M., Paz, K. y Salazar, F. (s.f). *Métodos de Recolección de datos para una investigación*. Universidad Rafael Landívar, Boletín Electrónico No.03. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/281>

