

Análisis crítico sobre la gestión administrativa del sector público costarricense

Critical Analysis of Administrative Management in the Costa Rican Public Sector

Julio Antonio Tullocks Abarca¹

Banco Central de Costa Rica

tullocks@hotmail.com

 <https://orcid.org/0009-0000-9063-4733>

Resumen

La gestión del sector público costarricense ha venido gestando una serie de cambios que van desde la gestión administrativa hasta el enfoque hacia los servicios que brindan al usuario, además de la crisis económica que atraviesa el Estado que ha contribuido a la valoración de la eficiencia de sus instituciones. Esto ha generado desafíos que dificultan su eficiencia, desde elementos básicos de agilidad y modernización hasta la prestación de servicios para el contribuyente y demás usuarios; la falta de transparencia en los procesos, la calidad de los servicios y la no conclusión de obras han sido problemas continuamente más notables, que conllevan a preguntarnos qué elementos afectan la gestión administrativa.

Palabras claves: burocracia, gestión pública, transparencia, rendición de cuentas.

¹ Ingeniero Industrial y licenciado en ciencias de la educación, especialista en gestión de proyectos, abastecimiento y calidad; además, es experto en numerario. Posee 20 años de experiencia en la gestión pública y más de 10 años en docencia universitaria y educación técnica. Actualmente, trabaja como profesional en gestión bancaria en el Banco Central.

Abstracts

The management of the Costa Rican public sector has been undergoing a series of changes ranging from administrative management to the focus on the services provided to the user, in addition to the economic crisis that the State is going through, which has contributed to the valuation of the efficiency of its institutions. This has generated challenges that hinder its efficiency, from basic elements of agility and modernization to the provision of services for taxpayers and other users; the lack of transparency in the processes, the quality of services and the non-completion of works have been continuously more noticeable problems, which lead us to ask ourselves which elements affect administrative management.

Key Words: bureaucracy, public management, transparency, accountability.

Introducción

La administración pública en Costa Rica la integran todas aquellas personas encargadas de gestionar el quehacer del Estado y puede estar en instituciones centralizadas como descentralizadas. Según la Ley General de la Administración Pública (1978) en su artículo 111, el funcionario público es aquel que presta servicios a estas instituciones bajo un acto de investidura válido y eficaz, independientemente del carácter de su actividad.

Una vez que se alcanza el estatus de funcionario público, sus tareas son establecidas a través del contrato y este junto con sus limitaciones legales son clave para el correcto funcionamiento del ejercicio del acto público. Entre sus principales responsabilidades se encuentran la gestión eficiente de los recursos, la rendición de cuentas a la ciudadanía, la prevención y combate de la corrupción en el sector público y la facilitación de servicios de calidad. Además, es necesario contar con mecanismos efectivos de control y supervisión, así como la capacitación continua y el desarrollo profesional. (Huiman, 2022)

Con base en el marco de ideas expuesto, el propósito principal de este ensayo es presentar una reflexión crítica de la gestión pública del Estado con el fin de generar análisis sobre la importancia de la transparencia administrativa. Esta crítica se aborda desde la perspectiva de que el Estado debe actuar como un ente regulador y administrador del patrimonio público, para garantizar condiciones que fortalezcan áreas como salud, educación y servicios básicos.

Además, en este escrito, se argumenta cómo la falta de transparencia y control efectivo en la administración pública puede comprometer la eficiencia de los servicios estatales, afectando directamente la relación entre el contribuyente y el Estado. Se desarrollan temas relacionados con las responsabilidades de los funcionarios públicos, la importancia de la planificación y ejecución de políticas públicas, la promoción de la participación ciudadana y la necesidad de mecanismos de supervisión efectivos, todo ello con el objetivo de destacar la relevancia de una gestión pública transparente y ética.

Desarrollo

La gestión pública y sus desafíos

En general, la gestión pública se refiere al conjunto de actividades, procesos y decisiones llevadas a cabo por las autoridades o funcionarios públicos encargados de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos y servicios que provee el Estado en beneficio de la sociedad. Este campo abarca una amplia gama de funciones, como la formulación de políticas públicas, la administración de presupuestos, la prestación de servicios públicos, la regulación de actividades económicas, entre otros.

La función pública actualmente se enfrenta a varios desafíos que dificultan su eficiencia, desde elementos básicos de agilidad y modernización hasta la prestación de servicios para el contribuyente y demás usuarios; la falta de transparencia en los procesos de selección, lo cual genera desconfianza en los ciudadanos y permite la interferencia de intereses personales en la designación de funcionarios. Se puede encontrar la ausencia de calidad en la realización de las tareas, la corrupción y el mal uso de los fondos públicos, lo cual debilita las instituciones y afecta directamente a la sociedad al desviar recursos que deberían destinarse al bienestar general (Vera, 2023). Algunos elementos preocupantes del manejo de la gestión pública a analizar son los siguientes:

Falta de transparencia en la gestión pública. Unos de los elementos que más se analizan es la percepción de la población a la hora de visualizar al Estado, pues se relaciona con la falta de transparencia, la cual se evidencia en diversos aspectos. Esto quizás se debe a que, por un lado, se posee un déficit en la divulgación de información relacionada con la administración y el uso de los recursos públicos, lo que dificulta la rendición de cuentas y la supervisión por parte de la ciudadanía.

Hay información que se considera de interés público que se encasilla en información sensible, la cual no permite visualizar los procesos de admisión de productos y servicios, según el Estudio de Gobernanza Pública COSTA RICA (OECD) (2015), Costa Rica tiene un acceso a la información y transparencia más bajo que el promedio.

En esta línea de ideas, se debe añadir, el uso inadecuado de los recursos públicos ya que se han detectado casos de malversación de fondos, donde se destinan recursos públicos con fines no apropiados o ajenas a la gestión pública. Todo esto genera desperdicio de recursos que repercute en el servicio que los ciudadanos reciben. Para ejemplificar, se expone el siguiente ejemplo: una mala administración de un centro de salud origina pérdidas económicas y más grave aún, pérdida de vidas. Sobre esto, Kruk et al. (2015) en una investigación realizada para la Escuela de Salud Pública TH Chan de la Universidad de Harvard, estimó que la mala calidad de los sistemas de salud en los países en vías de desarrollo originó unas pérdidas económicas de dos mil millones de euros y una pérdida cuantiosa de vidas.

Falta de rendición de cuentas. La carencia de rendición de cuentas es un elemento que afecta la objetividad de las funciones. Las pocas transparencias en la ausencia de mecanismos efectivos de fiscalización contribuyen con esta situación, y en acuerdo con lo indicado por Bermúdez (2023) en Costa Rica, este tema es incipiente.

En este marco de ideas, en algunos casos, hay problemas de impunidad en los mandos medio y puestos superiores, en algunos casos, solamente se traslada de oficina o puesto al funcionario o se le destituye de su cargo sin haber una condena que reafirme la integridad de la institucionalidad y la de sus servidores, lo cual no es tampoco ajeno al acontecer de otros países latinoamericanos según Argentina (2012). De igual manera, Arroyo (2019) argumenta sobre la existencia de la corrupción en los mandos medios de la función pública. Esto claramente socava la confianza de la ciudadanía en las autoridades y genera un ambiente propicio para la corrupción y el abuso de poder.

Se han reportado casos de sobornos y malversación de fondos. Estas prácticas corruptas no solo afectan el buen funcionamiento de las instituciones, sino también tienen un impacto negativo en la economía y en el desarrollo social de la nación. Para combatirlo, el Estado ha implementado estrategias para promover la transparencia de la gestión. Sobre esto, el Coto (2023) publicó lo siguiente:

El Índice de Transparencia del Sector Público costarricense (ITSP) ha significado un antes y un después para el acceso a la información pública en Costa Rica: por una parte las instituciones han mejorado su presencia web con sitios y portales orientados al ciudadano, otorgándole un espacio de información y datos más apropiados; y por la otra, ha provocado acciones en los Poderes de la República tendientes a construir procesos más robustos de publicación de la información relacionada a la transparencia institucional (párr.1).

Es así, como ahora el ciudadano posee un poco de acceso a la información que evidencia la gestión pública; sin embargo, se puede cuestionar si será esto suficiente.

Deficiencia en la prestación de los servicios públicos. Hay una encarecida falta de calidad y atención a las necesidades del contribuyente. La deficiencia en los servicios es un problema que afecta en varias formas y en una atención pronta y oportuna, la falta de continuidad de servicios esenciales por una planificación no efectiva u omisión de los riesgos asociados, según denota Romero (2024) en su publicación titulada La gestión de la continuidad de los servicios para la generación de valor público en Costa Rica.

Entre las principales carencias se encuentran las largas filas y tiempos de espera que deben soportar los usuarios al realizar trámites en entidades gubernamentales en especial en servicios de primera necesidad como en el sector salud. Esto genera pérdida de tiempo y frustración en la población (Arce,2003).

La burocracia excesiva. La burocracia excesiva es otro impedimento que dificulta la eficacia de los servicios públicos, ya que los procesos administrativos son lentos, tediosos y complicados, lo que genera demoras y obstáculos innecesarios para los usuarios. Sobre esto, Huaylupo (2011) menciona lo siguiente:

Por ejemplo, la forma como se programa la atención a la salud pública costarricense está saturada de trámites en la atención especializada, medicación u hospitalización, pero ello es una consecuencia de la precariedad presupuestal que dispone, de insuficientes funcionarios, así como escasos recursos e instalaciones. (p. 297)

La cita anterior brinda un ejemplo de la importancia que la administración sea transparente y que realmente las finanzas sean bien gestionadas para que no se vea afectado el funcionamiento de las instituciones. De lo contrario, se genera lo que actualmente se vive, un exceso de trámites debido a la limitada asignación presupuestaria, la falta de personal, así como el mal estado de las instalaciones, vivo ejemplo, de muchos colegios de secundaria del país.

Como comenta Lui y Wong (2019), la corrupción en el sector público afecta la inversión extranjera directa en países en desarrollo y explora cómo la falta de transparencia, la corrupción y la burocracia excesiva pueden reducir la atracción de inversiones extranjeras.

Este modelo de burocracia excesiva también puede contribuir a la corrupción y malas prácticas, ya que se crea un ambiente propicio para la realización de actos indebidos, la no rendición de cuentas y la falta de control de un organismo imparcial sin que sea el estado juez y parte, lo cual lo convierte en un sistema intocable que legisla en relación con proteger los intereses de pocos. Según menciona Tullock (1995), la eficiencia de la burocracia puede aumentar si mejoran las posibilidades de monitorear el trabajo de los empleados públicos de manera independiente y auditada o si aumentan las presiones competitivas sobre las Instituciones públicas.

Problemas en el reclutamiento de personal. En algunos casos, el proceso de reclutamiento de personal no se aplica con el debido rigor. No se proporciona la información necesaria ni se siguen criterios claros y objetivos para evaluar a los candidatos. Esta falta de transparencia genera un entorno donde prevalecen decisiones arbitrarias y favoritismos, en lugar de garantizar la selección de los mejores postulantes.

En relación con lo anterior, Granados (2022) indica que esta práctica desmejora los principios de igualdad de oportunidades y meritocracia, ya que las contrataciones se basan en relaciones personales en lugar de las habilidades y competencias requeridas para el puesto. Como resultado, se pierde talento y se limita el acceso a oportunidades laborales para aquellos que sí cuentan con las habilidades y actitudes adecuadas.

Déficit de control de los mandos medios. El déficit de control de los mandos medios en la función pública se presenta como un problema significativo. Estos puestos, encargados de controlar y coordinar las labores de los funcionarios carecen de una supervisión efectiva. Esto se podría subsanar siguiendo guías para el diseño de controles en entidades públicas como las de Duque et al. (2018). La carencia de control permite la existencia de prácticas inadecuadas y negligencia en el desempeño de las funciones. Esta situación compromete la eficiencia y la transparencia de las instituciones, generando un impacto negativo en el funcionamiento de la administración y la aplicación de las políticas públicas.

Uno de los problemas en este sentido que enfrenta la función pública es la ausencia de calificación de las labores de las jefaturas por parte del personal o mecanismos de evaluación no eficientes. Esto dificulta el control y supervisión adecuada de los procesos y actividades llevados a cabo por las jefaturas, lo que puede dar lugar a prácticas inadecuadas o decisiones erróneas.

Además, esta situación puede afectar la ejecución de políticas públicas y el cumplimiento de los objetivos establecidos, ya que es imprescindible contar con un liderazgo competente y capacitado para guiar al personal y garantizar la correcta implementación de las estrategias. Por eso, resulta fundamental realizar evaluaciones periódicas del desempeño y proporcionar capacitación continua a las jefaturas, con el fin de asegurar que estén debidamente calificadas y preparadas para desempeñar sus funciones de manera efectiva. Sin embargo, persisten muchas inconsistencias que deben superarse en este ámbito, tal como lo señala Arce (2018) en relación con entes ministeriales como el de Educación en Costa Rica.

Planificación y políticas públicas. La carencia de políticas claras y que posean una aplicabilidad a largo plazo, dificulta la implementación de medidas efectivas para abordar los desafíos y necesidades de la sociedad. Esta falla en la planificación ha llevado a decisiones improvisadas y a la falta de dirección estratégica en diferentes áreas, lo que repercute en la eficacia de las políticas implementadas. En relación con esto, Solano (2023) agrega que:

Uno de los aspectos más destacados fue el señalamiento de que el país carece de una política social establecida. Lo anterior es producto de los aumentos de los índices de violencia en el país donde se registra un alza de hasta un 48% en la tasa de homicidios en este año, con respecto al 2022 y al alto grado de desigualdad que afecta principalmente a los grupos de población de más bajos recursos económicos. (párr. 3)

Sin políticas claras y visionarias, se dificulta la adopción de medidas preventivas y la identificación de oportunidades de crecimiento y mejora, con ello se ha observado una tendencia a la improvisación y a la adopción de medidas paliativas, lo que limita el impacto de las políticas implementadas. Otro fenómeno común es la no coordinación entre las instituciones gubernamentales. Esto ha generado dificultades en la implementación de políticas públicas efectivas. La descoordinación entre las diferentes entidades gubernamentales dificulta la articulación de acciones y la asignación eficiente de recursos.

En general, la descoordinación ha llevado a duplicación de esfuerzos, superposición de funciones y sin claridad en las responsabilidades de cada institución. Además, se ha visto obstaculizado el intercambio de información y la adopción de enfoques integrales para abordar los problemas en su totalidad, como se menciona en el artículo del 30 de julio, publicado por el periódico El MundoCr, con el título “Contraloría asegura que existe duplicidad de funciones en nueve entidades” públicas donde expone la Controlaría algunos casos encontrados.

El bajo control y evaluación de las políticas implementadas en Costa Rica ha generado dificultades para medir su impacto y realizar ajustes necesarios. La ausencia de mecanismos de seguimiento y evaluación impide obtener información relevante sobre el desempeño de

las políticas públicas y su efectividad en la resolución de problemas. Esta falta de evaluación dificulta la toma de decisiones informadas y la identificación de áreas de mejora. Además, no contar con información actualizada y precisa limita la rendición de cuentas y la transparencia en la gestión pública. (Condega, 2022)

Además, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2024) se refiere a que la evaluación tiene un valor en asegurar información veraz, pertinente, útil y consistente que permita en lo interno: orienta la asignación presupuestaria, analiza la calidad del gasto y permite definición de nuevas prioridades de programas, también fortalecer la formulación e implementación de la intervención pública cuando esta sea necesaria.

Participación ciudadana en la toma de decisiones. La participación ciudadana en la toma de decisiones es una de las principales deficiencias en la función pública de Costa Rica. Los ciudadanos tienen poco o ningún acceso para influir en las políticas y acciones del gobierno. No hay mecanismos efectivos que permitan a la población participar en la toma de decisiones. Sin la participación ciudadana, las decisiones gubernamentales pueden no reflejar las necesidades y preocupaciones de la sociedad en su conjunto.

En este sentido, hay deficiencia de procesos establecidos y es complejo encontrar canales claros para que los ciudadanos puedan expresar sus opiniones, hacer propuestas o participar activamente en la formulación de políticas públicas (Alcántara y Paredes, 2022). Esto limita la capacidad de la sociedad para influir en las decisiones que afectan su vida y bienestar. Sobre esto, el Consejo Nacional de Rectores (CONARE) (s.f) indica que es necesario desarrollar y fortalecer estos mecanismos para promover una participación ciudadana más activa y significativa.

En conformidad con CONARE (2022), se encontró que las instituciones no llevan registros sobre el número de personas que hacen sugerencias, participan en consultas o simplemente solicitan información o se quejan por algún mal servicio. Por ello, es difícil cuantificar la presencia de los ciudadanos en la toma de decisiones y mucho menos la efectividad de esta participación, pues ello requeriría un seguimiento de los procesos de adopción de políticas hasta su ejecución y resultados finales.

Existe una marcada desconexión entre los ciudadanos y los gobernantes en Costa Rica, ya que muchas veces, los ciudadanos sienten que sus voces no son escuchadas y hay una falta de representación real de sus intereses en el gobierno (Alcántara y Paredes, 2022). Esta desconexión dificulta la toma de decisiones basadas en la realidad y las necesidades de la población. Es fundamental establecer canales de comunicación más efectivos y fortalecer la relación entre los ciudadanos y los gobernantes para promover un gobierno más inclusivo y participativo. De acuerdo de Alcántara y Paredes (2022) la mayoría de personas no se sienten representadas ni escuchadas en los ámbitos políticos.

La ausencia de canales de comunicación efectivos entre el gobierno y la sociedad, en muchos casos, genera que la información y las decisiones gubernamentales no sean comunicadas de manera clara y accesible a los ciudadanos, lo que provoca desconfianza y dificulta la participación ciudadana informada. En este sentido, es necesario establecer canales de comunicación más transparentes y accesibles, como la divulgación de información,

las consultas públicas y el fomento de la participación ciudadana en el proceso de toma de decisiones. De esta manera, se podrá fomentar una mayor colaboración y confianza entre el gobierno y la sociedad.

Control interno de las metas y productos. La OECD (2015) señala que la función pública de Costa Rica cuenta con una estructura de control y supervisión débil, lo que dificulta la detección y prevención de malas prácticas en el uso de recursos públicos. Esta situación crea un entorno favorable para la perpetuación de acciones indebidas y afecta negativamente la confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas (Condega, 2022).

Los sistemas de control interno son responsables de verificar y evaluar los procesos internos de las instituciones públicas para garantizar que se cumplan los estándares y normas establecidos. Sin embargo, la falta de rigurosidad en la implementación de estos y la falta de capacitación adecuada del personal encargado de su ejecución contribuyen a su debilidad. Esta situación compromete la eficiencia, transparencia y calidad en el servicio brindado por la función pública.

La falta de claridad, la escasez de datos relevantes y la limitada accesibilidad a la información generan desconfianza en los ciudadanos respecto a la administración pública. Es fundamental mejorar la transparencia en los informes de rendición de cuentas para fortalecer la confianza de los ciudadanos en la función pública y fomentar una mayor responsabilidad en la gestión pública.

Conclusiones

La falta de transparencia en la gestión pública crea un ambiente poco propicio para la inversión extranjera. Los posibles inversionistas pueden desanimarse al saber de estas debilidades: rendición de cuentas, la corrupción y la burocracia excesiva en las instituciones públicas. Esto representa un desincentivo para la inversión extranjera y limita las oportunidades de crecimiento económico. Además, estas deficiencias generan una pérdida de recursos y oportunidades para el país, ya que se desperdician recursos públicos y se desaprovechan oportunidades de desarrollo. De acuerdo con Condega (2022) como resultado de estas deficiencias, los ciudadanos también pierden la confianza en las instituciones públicas, lo que disminuye su participación en la toma de decisiones y su compromiso con el bienestar de la sociedad,

Todo esto resulta en la pérdida de recursos y oportunidades para el país. La falta de eficiencia en la prestación de servicios públicos, como las largas filas y los tiempos de espera, implica un desperdicio de tiempo y recursos tanto para los ciudadanos como para las instituciones. Además, la falta de personal capacitado y la burocracia excesiva dificultan la implementación eficaz de políticas públicas y programas de desarrollo. Estas deficiencias limitan las oportunidades de crecimiento económico y social, ya que se desaprovechan recursos y se retrasa el progreso. Es necesario abordar estas preocupaciones para aprovechar al máximo los recursos y promover un desarrollo sostenible en el país.

La función pública requiere de reformas y mejoras para enfrentar los desafíos actuales. Estas acciones son necesarias para garantizar una gestión más eficiente y transparente por parte de los funcionarios. Se deben implementar cambios significativos que permitan superar las deficiencias y promover un mejor desempeño en el sector público.

Es fundamental implementar políticas de transparencia y rendición de cuentas en la función pública de Costa Rica. Esto implica garantizar que se divulgue de manera accesible y clara toda la información relacionada con el desempeño y los resultados de las instituciones públicas. Asimismo, se deben establecer mecanismos efectivos para que los ciudadanos puedan participar activamente en la supervisión y control de las actividades del sector público. (Berning, 2023)

Se requiere fortalecer los sistemas de control y supervisión en la función pública de Costa Rica. Es necesario establecer mecanismos más rigurosos de fiscalización que permitan detectar y prevenir de manera efectiva los casos de corrupción y mal uso de los recursos públicos. Asimismo, se deben promover auditorías periódicas e independientes para evaluar el cumplimiento de las normas y garantizar la eficiencia en la gestión de los servicios públicos.

Una medida para mejorar la función pública es la implementación de incentivos que permitan atraer y retener talento en el sector público. Esto puede lograrse mediante la mejora de las condiciones laborales, la implementación de programas de capacitación y desarrollo profesional y la promoción de sistemas de reconocimiento y meritocracia. Además, se podría establecer una política salarial competitiva que refleje la importancia y el impacto de los cargos en el sector público. Así, se estimula la atracción y permanencia de profesionales capacitados y comprometidos con la excelencia y la ética en el servicio público. (Novales et al., 2022)

La promoción de la participación ciudadana en la toma de decisiones es esencial para mejorar la función pública en Costa Rica. Se deben establecer mecanismos que permitan a los ciudadanos expresar sus opiniones, propuestas y preocupaciones en relación con las políticas públicas. Esto implica brindar espacios de diálogo y consulta, así como promover la participación de la sociedad civil en la formulación, implementación y evaluación de las políticas públicas.



Referencias

- Alcántara Sáez, M y Paredes Encalada, A. (2022). Integridad electoral para la calidad democrática. *Revista Derecho Electoral*. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1659-28592023000200173
- Araya, J. (29 de agosto, 2024). *El poder de los mandos medios en la función pública*. <https://www.diarioextra.com/Noticia/detalle/455050/el-poder-de-los-mandos-medios-en-la-funci-n-p-blica>
- Arce Gómez, C. (2018). *La Evaluación y calificación de servicios del personal docente del Ministerio de Educación Pública: Alternativas para avanzar en el tema en los próximos años [Archivo PDF]*. https://repositorio.conare.ac.cr/bitstream/handle/20.500.12337/7758/Celin_Arce.pdf?sequence=3



- Arce, C. (2003). Las listas y tiempos de espera: sus razones y su efecto sobre la gobernanza en la Caja Costarricense de Seguro Social. *Revistas de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social*, 11(2), 41-50. http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-12592003000200003&lng=en&tlng=es.
- Argentina, A. (2012). Corrupción e impunidad. *Revista de Derecho*, 33(1): 31-67. <https://camjol.info/index.php/LRD/article/view/1259/1086>
- Arroyo, J. (29 de agosto, 2024). *Tráfico de influencias y corrupción política*. <https://semanariouniversidad.com/opinion/trafico-de-influencias-y-corrupcion-politica/>
- Bermúdez, A. (2023) Políticas Públicas y Rendición de Cuentas en el Ministerio Público: la Experiencia de Costa Rica. *Revista Reflexiones*, 102(2), 1-26. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1659-28592023000200173
- Berning, A. (2023). El uso de sistemas basados en inteligencia artificial por las Administraciones públicas: estado actual de la cuestión y algunas propuestas ad futurum para un uso responsable. *Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica*, (20), 165-185. <https://doi.org/10.24965/reala.11247>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (s.f.). *Acerca de evaluación de políticas y programas públicos*. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/temas/evaluacion-de-politicas-y-programas/acerca-evaluacion-politicas-programas-publicos>
- Condega, X. (30 de julio, 2022). Contraloría asegura que existe duplicidad de funciones en nueve entidades públicas. *Elmundo.cr*. <https://elmundo.cr/costa-rica/contraloria-asegura-que-existe-duplicidad-de-funciones-en-nueve-entidades-publicas/>
- Consejo Nacional de Rectores. (2022). *Estado de la Nación* [Archivo PDF]. <https://estadonacion.or.cr/?informes=informe-estado-de-la-nacion-2022>
- Consejo Nacional de Rectores. (s.f). *Auditoría de la Ciudadanía de la Democracia*. https://repositorio.conare.ac.cr/bitstream/handle/20.500.12337/880/930.%20Auditor%20C3%ADa%20Ciudadana%20de%20la%20Democracia_Cap%20C3%ADtulo%2011_Participaci%20C3%B3n%20ciudadana%20en%20las%20pol%20C3%ADticas%20p%20C3%BAblicas.pdf?sequence=14&isAllowed=y
- Coto, L. (06 de marzo, 2023). *Sistema de evaluación, retos y oportunidades para incrementar el valor público en las instituciones*. <https://cicap.ucr.ac.cr/sistema-de-evaluacion-retos-y-opportunidades-para-incrementar-el-valor-publico-en-las-instituciones/>
- Duque I, Ramírez M. y Rugeles A. (2018). *Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas* [Archivo PDF]. <https://www.unillanos.edu.co/docus/Gu%C3%ADa%20Riesgos%20Gesti%C3%B3n,%20Corrupci%C3%B3n%20y%20Seg.Digital%20DAFP%20-%202018.pdf>
- Estudio de Gobernanza Pública Costa Rica (OECD). (2015). *Estudio de Gobernanza Pública, Costa Rica buena gobernanza, del proceso a los resultados* [Archivo PDF]. <https://www.comex.go.cr/media/5228/estudio-sobre-gobernanza-p%C3%BAblica-2015.pdf>
- Gamboa-León, J. A. (2023). ¿Hacia la post-Nueva Gestión Pública o hacia tendencias autócratas? La agenda legislativa en sesiones extraordinarias de la administración Chaves Robles. *Revista Espiga*, 22(46), 208-231. <https://doi.org/10.22458/re.v22i46.5099>



- Granados, G. (2022). *CTP nombra a dedo familiares y amigos, Sindicato denuncia órdenes*. <https://www.diarioextra.com/Noticia/detalle/440736/ctp-nombra-a-dedo-familiares-y-amigos->
- Huaylupo, J. (2011). La burocracia y sus críticos en la desregulación del quehacer estatal. *Revista de Ciencias Económicas*, 29(2), 288-307. <https://doi.org/10.15517/rce.v29i2.7025>
- Huiman, R. (2022). El sistema de control interno y la gestión pública: Una revisión sistemática. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 2316-2335. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2030
- Kruk ME, Myers M, Varpilah ST, Dahn BT. (2015). What is a resilient health system? Lessons from Ebola. *Lancet*, 385(9980),1910-2. doi: 10.1016/S0140-6736(15)60755-3.
- Lanzas Quesada, C. (15 de setiembre de 2024). *Un llamado a la transparencia*. <https://www.diarioextra.com/Noticia/detalle/530477/un-llamado-a-la-transparencia>
- Ley: 6227. Ley General de Administración Pública. 02 de mayo de 1978. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=13231
- Lui, F. y Wong, J. (2019). *The impact of public sector corruption on foreign direct investment: Evidence from developing countries*. *Journal of International Business Studies*, 50(4), 679-704. <https://doi.org/10.1057/s41267-018-0185-8>
- Molina, L. (31 de enero 2023). *Costa Rica retrocede una década en el índice de Percepción de la Corrupción de Transparencia Internacional*. <https://semanariouniversidad.com/pais/costa-rica-retrocede-una-decada-en-indice-de-percepcion-de-la-corrupcion-de-transparencia-internacional/>
- Novalés, A., Andrés, J., de La Fuente, A., De Rus, G., Gonzales, L., Fernández, M. (2022). Modernización de la Administración Pública. *Fedea Policy Paper*, 1-25. <https://www.ucm.es/icei/file/fpp2022-01-modernizacion-de-laadministracion-publica>. researchgate.net
- Romero, R. (2024). *La gestión de la continuidad de los servicios para la generación de valor público en Costa Rica*. <https://www.ucr.ac.cr/noticias/2024/5/16/la-gestion-de-la-continuidad-de-los-servicios-para-la-generacion-de-valor-publico-en-costa-rica.html>
- Solano, G. (2023). *Experto alerta sobre falta de rumbo en la política social costarricense*. <https://www.unacomunica.una.ac.cr/index.php/octubre-2023/4880-experto-alerta-sobre-falta-de-rumbo-en-la-politica-social-costarricense>.
- Tullocks, G. (1995). *El Desarrollo del Gobierno*. <https://www.eseade.edu.ar/wp-content/uploads/2016/08/Tullock-Gordon.pdf>
- Vera, M. (2023). Evaluación de los sistemas de transparencia en materia de empleo público en América Latina. *Religación: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(36), 1-24. <http://doi.org/10.46652/rgn.v8i36.1040>

Recibido: 22 de mayo de 2024
Aceptado: 01 de octubre de 2024