

# Caso de estudio. La Administración Pública costarricense: ¿una construcción desde la teoría de sistemas?

*Dr. Leonardo Castellón Rodríguez<sup>1</sup>*

## **Introducción**

---

La administración pública costarricense, desde su entramado normativo hasta los análisis de tratadistas, está conceptualizada como un conjunto de sistemas y subsistemas que se relacionan entre sí, o que, al menos, se pretende que así lo sean. En este caso de estudio se presentan sustentos teóricos, así como las leyes y reglamentos que estipulan el funcionamiento de la administración pública costarricense basado en sistemas, que van desde la planificación, hasta la evaluación, pasando por la administración financiera, la inversión pública, así como la fiscalización y el control. Este trabajo tiene como objetivo plantear los elementos fundamentales para el inicio de una discusión teórico-conceptual acerca del estricto apego a la teoría de sistemas, así como de su vigencia para el análisis del fenómeno administrativo y de gestión pública que viven las instituciones públicas costarricenses en el siglo XXI.

## **Administración pública**

---

La ciencia de la Administración pública es la disciplina que estudia al Estado, desde el ángulo de su actividad en el seno de la sociedad (Stein, 1897, citado por Guerrero, 2009, p. 82). El autor aclara que no estudia al Estado en general sino al Estado administrativo; en sus palabras, "... los científicos de la Administración pública consideran al Estado desde el punto de vista administrativo". En suma, Guerrero (2009) define la ciencia de la Administración pública como el estudio de la actividad del Estado en la sociedad, cuando tal actividad se encamina a crear las condiciones de vida necesarias, suficientes y bastantes, para nutrir de ella sus propias fuerzas.

Administración Pública es definida por Meoño, tratadista costarricense sobre el tema, como "... toda la rama ejecutiva del Estado, incluidos entes ministeriales y descentralizados (autónomos, semiautónomos, empresas públicas), así como en un plano especial, las municipalidades.

---

<sup>1</sup> Leonardo Castellón Rodríguez es Profesor Asociado y Director de la Escuela de Administración Pública, e Investigador del CICAP, Universidad de Costa Rica. Doctor en Ciencias de la Educación por la Universidad Católica de Costa Rica, Máster en Finanzas y Licenciado en Administración Pública por la Universidad de Costa Rica.

Constituye el principal mecanismo de conversión del Sistema Político y, por lo tanto, de todo el Sistema Social”, agrega, además, que: “... es el principal mecanismo de conversión del sistema político, por cuanto es por medio de ella que se genera y concreta toda acción estatal que tiene de satisfacer las demandas sociales que requieren, precisamente y en algún grado, de algún tipo de acción pública para su solución” (1980, p. 22).

La diferencia entre la Administración pública y la privada se basa en cinco componentes desarrollados por Meoño, los cuales se comentan a continuación (1986, pp. 38-45):

- a) Desde el punto de vista de sistemas, la Administración pública es un complejo entramado de instituciones diferentes entre sí, pero que deben responder a una orientación política, jurídica, orgánica y administrativa centralizada y jerarquizada con objetivos globales de Gobierno al mando del Presidente, como un sistema integrado; mientras que las empresas operan bajo las reglas de la libertad y la espontaneidad de mercado y relaciones comerciales, que no implica, de ninguna manera, una organización, administración y dirección integradas, uniformes o centralizadas, constituyéndose, pues, en un sistema disperso.
- b) Desde el punto de vista del propósito, la Administración pública busca alcanzar objetivos políticos, sociales o económico-nacionales, con un énfasis sobre los objetivos de interés nacional, debe tender hacia la eficacia por encima de la eficiencia, en el tanto debe atenderse una necesidad social; mientras que en la administración privada su propósito es generar actividades lucrativas para apropiación privada de los excedentes, con una búsqueda incesante de una mayor productividad hacia la maximización de las ganancias; en palabras de Meoño (1980, p. 57), la prueba de eficacia en una empresa se subordina a la prueba de eficiencia.
- c) Desde el punto de vista de atribuciones, la Administración pública posee cuatro funciones inherentes a su naturaleza: regulación (la cual sujeta los actos privados), producción (de bienes y servicios en relación con las demandas sociales que pretende satisfacer), distribución (subsidiar y complementa el ingreso o nivel de vida familiar), y de extracción de recursos (vía tributos o fijación de precios de los bienes y servicios que produce); mientras que la administración privada debe supeditarse a las potestades que posee la Administración pública.
- d) Desde el punto de vista del control, sobre la Administración pública existe un control ciudadano para su análisis y crítica, y un requerimiento de rendición de cuentas; mientras que la administración privada escapa de este ámbito normativo, en función de su gestión libre, de frente a la sociedad como un todo.
- e) Desde el punto de vista del contexto político, es un elemento consustancial a la Administración pública, en el cual está inmerso, y no puede sustraerse, influyendo absolutamente el proceso administrativo público, mientras que para el caso de la administración privada es solamente un elemento de contexto por tomar en cuenta para su toma de decisión, pero no las influye directa u obligatoriamente.

A pesar de esa clara diferencia explicada por Meoño, en la ciencia de la Administración pública hay quienes pretenden incorporar características de la gestión privada en la gestión pública, sobre todo, con la introducción de las técnicas y los principios de gerencia del ámbito empresarial privado (Sánchez, 2009, p. 2). Dicho movimiento es conocido como Nueva Gestión Pública, el cual, por ejemplo, generó, en Costa Rica, la introducción de gerencias en diferentes instituciones públicas, como es el caso de la Caja Costarricense de Seguro Social, encargada del seguro de salud y el régimen de pensiones universal de los y las asalariadas.

En cuanto a la Nueva Gestión Pública, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) la denomina Reforma Gerencial, dado que es uno de sus objetivos en relación con los Estados latinoamericanos (1998, p. 9). El CLAD indica como características de esta reforma: profesionalización de la alta burocracia como punto de partida; la transparencia de la Administración pública y la responsabilidad de sus administradores ante la sociedad; la descentralización de la ejecución de los servicios públicos; el control de los resultados de la Administración pública; mayor autonomía gerencial de las agencias y los gestores y la orientación del suministro de servicios hacia el ciudadano-usuario. Dicha propuesta no hace referencia a elementos fundamentales de la Administración pública que se resaltan de la obra de Meoño y que se han dejado de lado en los dos últimos decenios: la Administración pública es un entramado complejo de instituciones, las cuales deben alcanzar objetivos políticos, sociales y económicos de interés nacional.

Adicionalmente, Sánchez (2009, p. 2) reafirma las causas que han llevado a la introducción de herramientas gerenciales privadas en la gestión pública: la carencia de un campo de conocimiento central con carácter público y político prevaleciente; el paulatino interés de los estudios de policy -políticas públicas- por enfoques más instrumentales; la supuesta supremacía de las técnicas gerenciales dentro del ámbito público en el paradigma de la Nueva Gestión Pública; la llegada de transdisciplinas como la Public Choice (Elección Pública) que aplican los enfoques económicos al campo de estudio de la Administración Pública.

Una vez explicada la naturaleza de la Administración pública y su implicancia para la sociedad, es esencial, entonces, resaltar la necesidad para el aparato público de la profesionalización del administrador público, como gestor de lo público, en el marco de su formación en la carrera de Administración Pública de la Universidad de Costa Rica, sobre el cual más adelante se presentará su perfil de salida. Meoño, en los últimos 35 años, ha insistido, para el caso de Costa Rica, que en el sector público, ha existido -y sigue existiendo- una enorme brecha entre formulación de políticas y la ejecución de estas, la cual puede integrarse de manera viable incorporando al sector público profesionales en Administración Pública "... para enfrentar de manera real y eficaz esos enormes problemas organizativo-administrativos del Estado" (1986, p. 45).

## Administración pública costarricense

---

Tomando como base la teoría de sistemas, Meoño (1986, p. 34) define la Administración pública como un subsistema del Sistema Político (parte del sistema social donde nos desenvolvemos), porque toda acción estatal o pública de cualquier naturaleza se fundamenta en su capacidad de coerción y de regulación, con un carácter altamente político. La teoría de sistemas se utiliza para entender el funcionamiento de la Administración pública y sus partes, tal como se observará a continuación, con la explicación de los diferentes subsistemas que la conforman, para el caso de Costa Rica, de acuerdo con la normativa.

El Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación (Rgsnp, 2013) define un sistema como el conjunto articulado de instituciones, normas e instrumentos, dispuesto para la consecución de fines comunes, y a un subsistema como la división inmediata de un sistema, encargado de un campo de acción único y estratégico.

### Sistema Nacional de Planificación

En Costa Rica, la Administración Pública está basada en el Sistema Nacional de Planificación (SNP), al cual, en el artículo 1.º de la Ley de Planificación Nacional, número 5 525, se le asignan los siguientes objetivos:

- a) Intensificar el crecimiento de la producción y de la productividad del país,
- b) Promover la mejor distribución del ingreso y de los servicios sociales que presta el Estado, y
- c) Propiciar una participación cada vez mayor de los ciudadanos en la solución de los problemas económicos y sociales.

Para alcanzar sus objetivos, el SNP realiza las siguientes funciones:

- a) Hacer un trabajo continuo de estudios, inventarios, análisis técnicos y publicaciones sobre el comportamiento y perspectivas de la economía, la distribución del ingreso, la evolución social del país y otros campos de la planificación, tales como desarrollo regional y urbano, recursos humanos, mejoramiento de la Administración pública y recursos naturales.
- b) Elaborar propuestas de política y planes de desarrollo económico y social, y someterlas a la consideración y aprobación de las autoridades correspondientes.
- c) Participar en las tareas tendentes a la formulación y adopción de planes y política de desarrollo nacional.
- d) Tomar parte en las labores de coordinación de los programas e instituciones encargadas de dichos planes y política.

- e) Evaluar de modo sistemático y permanente los resultados que se obtengan de la ejecución de planes y política, lo mismo que de los programas respectivos.

El SNP está conformado por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan), las unidades u oficinas de planificación de los ministerios, instituciones descentralizadas y entidades públicas locales y regionales, y los mecanismos de coordinación y asesoría, tales como consejos asesores, comités interinstitucionales, comisiones consultivas y otros. Para este caso, se resaltan a las oficinas de planificación de las instituciones, pues, como se verá, su papel debe ser relevante para los temas de planificación y presupuestación en las organizaciones públicas, primer paso en los procesos de Administración financiera pública.

Los organismos del SNP dependerán de las autoridades superiores de cada entidad, a saber: el Mideplan, del Ministro, las demás unidades u oficinas de planificación, de los Ministros de Gobierno y del personero ejecutivo de más alta jerarquía de las instituciones descentralizadas, según el caso. La Presidencia de la República establece vía decreto los lineamientos de política general del Plan Nacional de Desarrollo (PND), el cual es sometido a su consideración y aprobación en forma de planes a corto, mediano y largo plazo por el Mideplan.

El artículo 6 del Rgsnp detalla que el SNP estará constituido por órganos y subsistemas. Serán órganos del SNP: a) la o el Presidente de la República, b) MIDEPLAN, c) los Consejos Sectoriales, d) los Ministros Rectores Sectoriales, e) las Secretarías Sectoriales, f) las Unidades de Planificación Institucional, g) la Comisión de Eficiencia Administrativa, y h) otros órganos especiales.

El Mideplan tiene la responsabilidad principal de la elaboración del PND. Para ello, implanta las normas de asesoría, información y coordinación necesarias con el resto del SNP, el cual deberá prestarle toda la cooperación técnica requerida. Es, pues, el SNP el responsable de construir el marco estratégico de largo plazo para la acción pública, con su correspondiente presupuestación, constituyéndose en el primer paso del proceso racionalizador para la Administración financiera pública costarricense.

En el Rgsnp, se especifica en su artículo 17 que el Sistema Nacional de Planificación actuará de manera integral conforme a los siguientes subsistemas: a) Subsistema de Planificación del Desarrollo, b) Subsistema de Gestión Pública, c) Subsistema de Inversiones Públicas, d) Subsistema de Planificación Regional, e) Subsistema de Seguimiento y Evaluación y f) Subsistema de Cooperación Internacional. Además indica que cada Subsistema comprende una organización y un conjunto de normas y procedimientos que tienen por objetivo ordenar los procesos de planificación en las instituciones públicas para el desarrollo económico, social y ambiental, con gestión de riesgos, especificando que como las secretarías técnicas de los subsistemas fungirán las áreas sustantivas de MIDEPLAN.

## Sistema Nacional de Inversiones Públicas

De acuerdo con el artículo 1.º del Reglamento para la Constitución y Funcionamiento del Sistema Nacional de Inversión Pública (2008), el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) forma parte del SNP y su implementación y operación estará a cargo del Mideplan, como órgano rector, con el objetivo de lograr una utilización óptima de los recursos públicos para el cumplimiento de los objetivos estatales, apegado a los principios de economía, eficiencia, eficacia, gradualidad y calidad de la inversión. El SNIP está definido como el conjunto de normas, principios, métodos, instrumentos y procedimientos que tienen por objetivo ordenar el proceso de la inversión en la Administración Pública Central y Descentralizada, para poder concretar los proyectos de inversión más rentables para el país, desde el punto de vista del desarrollo económico, social y ambiental. La vía por medio de la cual se materializan las acciones previstas en las políticas públicas es el establecimiento de programas y proyectos con su debida planificación y presupuestación y, de manera particular, las inversiones por medio de la normativa que se explica en este acápite.

El SNIP está conformado por cinco componentes:

- a) Metodologías de Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública;
- b) Normas Técnicas, Lineamientos y Procedimientos de Inversión Pública;
- c) Banco de Proyectos de Inversión Pública;
- d) Capacitación en Inversión Pública;
- e) Plan Nacional de Inversión Pública.

El SNIP tiene los siguientes objetivos específicos:

- a) Lograr que los recursos públicos que se destinan a inversión pública rindan el mayor beneficio económico-social y ambiental al país.
- b) Implementar un sistema integral de análisis, seguimiento y evaluación de la inversión pública, siguiendo el ciclo de vida de los proyectos.
- c) Programar y administrar eficientemente la inversión pública.
- d) Proveer información suficiente y de calidad para la toma de decisiones sobre inversiones.
- e) Fortalecer la capacidad de todo el sector público en los procesos de formulación y programación de la inversión pública, así como en la evaluación socioeconómica, ambiental, de gestión de riesgo de desastres y ejecución física y financiera de los proyectos de inversión.
- f) Facilitar la programación anual y plurianual de las inversiones públicas.
- g) Mantener un inventario actualizado de todos los proyectos de inversión pública.

La inversión pública es el conjunto de recursos de origen público, destinado a mantener o incrementar el capital físico y humano que cada institución pretende ejecutar, como parte de las políticas enunciadas en el PND, que proporcione la ampliación de la capacidad de producción de bienes y servicios, con fundamento en una metodología que faculte su identificación, ejecución y evaluación. Desde la esencia misma del uso de recursos públicos para la inversión pública, la Administración financiera pública la comprende como parte de su campo de acción, tal como se verá en la siguiente sección de este capítulo.

En el séptimo artículo del Reglamento se establece que toda inversión pública debe procurar un uso eficaz y eficiente de los recursos disponibles, mediante cualquier forma de financiamiento. Para alcanzar esta meta, el proceso de inversión pública tendrá las siguientes etapas y acciones interrelacionadas:

- a) Identificación de la necesidad social o problema del servicio o actividad pública;
- b) Formulación y evaluación ex ante del proyecto;
- c) Análisis técnico-económico del proyecto, ambiental y vulnerabilidad ante riesgo de desastres;
- d) Autorizaciones respectivas según normativa legal vigente;
- e) Priorización de los proyectos inversión;
- f) Asignación presupuestaria al proyecto;
- g) Ejecución del proyecto;
- h) Seguimiento y evaluación ex post del proyecto.

Este proceso tiene, por definición, puntos de contacto o se encuentra contenido, en partes, por el proceso mismo de la Administración financiera pública.

## **Sistema de Administración Financiera**

De acuerdo con la Ley de Administración Financiera y Presupuestos Públicos (LAFPP) de Costa Rica, número 8 131, del 2001, el Sistema de Administración Financiera (SAF) del sector público estará conformado por el conjunto de normas, principios y procedimientos utilizados, así como por los entes y órganos participantes en el proceso de planificación, obtención, asignación, utilización, registro, control y evaluación de sus recursos financieros, cuyo ente rector es el Ministerio de Hacienda. Los fines de la Ley son: propiciar que la obtención y aplicación de los recursos públicos se realicen, según los principios de economía, eficiencia y eficacia; desarrollar sistemas que faciliten información oportuna y confiable sobre el comportamiento financiero del sector público nacional, como apoyo a los procesos de toma de decisiones y evaluación de la gestión, y definir el marco de responsabilidad de los participantes en los sistemas regulados por la norma.

En el apartado "Administración financiera pública costarricense" se explicará con mayor detalle los alcances, fines y componentes del SAF; sin embargo, en este momento, es pertinente resaltar que, de acuerdo con el artículo 4 de la LAFPP, todo presupuesto público deberá responder a los planes operativos institucionales anuales, de mediano y largo plazo, adoptados por los jerarcas respectivos, así como a los principios presupuestarios generalmente aceptados; además, deberá contener el financiamiento asegurado para el año fiscal correspondiente, conforme a los criterios definidos en la presente Ley. El Plan Nacional de Desarrollo constituirá el marco global que orientará los planes operativos institucionales, según el nivel de autonomía que corresponda de conformidad con las disposiciones legales y constitucionales pertinentes, de tal manera que el PND es el eslabón que une el SNP y el SAF, ratificando su pertinencia para todo administrador financiero público.

## **Sistema Nacional de Evaluación**

De acuerdo con el artículo 1.º del Reglamento del Sistema Nacional de Evaluación (SINE), la evaluación de la gestión gubernamental en relación con el desempeño institucional, el desarrollo del país y el bienestar ciudadano, se realiza por medio de un procedimiento de análisis, monitoreo y evaluación de los resultados de las metas establecidos en el PND y en otros instrumentos de planificación. El SINE, dirigido por Mideplan, está compuesto por: a) la Administración Central del Estado; b) los entes autónomos y semiautónomos; c) las empresas públicas y d) los entes públicos no estatales, cuando administren recursos públicos.

El SINE promueve, de acuerdo con el artículo 7 de su Reglamento, el fortalecimiento de la capacidad gerencial en el sector público por medio de:

- a) La medición y promoción de la calidad y la oportunidad en los resultados de la gestión gubernamental.
- b) La generación de información de calidad, fidedigna y oportuna que permita utilizar los recursos mediante una prestación eficaz y eficiente del servicio público para garantizar un desarrollo sostenible en lo económico, lo social y lo ambiental, en el corto, mediano y largo plazos.
- c) La disponibilidad de información sobre el monitoreo y la evaluación de políticas públicas y sobre la ejecución de planes, programas y proyectos gubernamentales asociados.
- d) La emisión de estrategias, lineamientos y metodologías de evaluación al sector público, así como el asesoramiento respectivo.

Este sistema es fundamental para la Administración pública, en el tanto permite monitorear y evaluar la acción pública en función del marco estratégico de distintos alcances temporales plasmado en los instrumentos de planificación generados desde el SNP, para el bienestar general de la sociedad, y el uso de los recursos públicos que debe darse. Para ello, el Ministerio de Hacienda



y Mideplan emiten lineamientos técnicos y metodológicos para la elaboración de la estructura del plan anual operativo para las entidades públicas, ministerios y demás órganos, y sus instrumentos de seguimiento y evaluación, tanto a nivel sectorial como institucional.

Nuevamente se observa cómo el PND es el punto común que enlaza los diferentes sistemas sobre los que se apoya y funciona la Administración pública y tienen relevancia, tanto para su entendimiento como para la operación de los administradores financieros públicos.

## **Sistema de Fiscalización y Control Superiores de la Hacienda Pública**

El artículo 1 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República de Costa Rica (CGR), número 7428 de 1994, establece que la CGR es un órgano constitucional fundamental del Estado, auxiliar de la Asamblea Legislativa en el control superior de la Hacienda Pública y rector del sistema de fiscalización, del cual se explicarán sus alcances en esta sección.

La CGR (2010, p. 4) define el Sistema Nacional de Fiscalización y Control Superiores de la Hacienda Pública (Snfcshp) como el conjunto de entidades y órganos que interrelacionados por un ordenamiento jurídico-técnico, interactúan interna y externamente, para garantizar la legalidad y la eficiencia de los controles internos y del manejo de los fondos públicos, ya sean estos administrados por organizaciones de naturaleza pública o privada. El elemento que enlaza con la Administración financiera pública es el manejo de fondos públicos, que tal como lo indica la CGR, no solo atañe entes públicos, sino privados también.

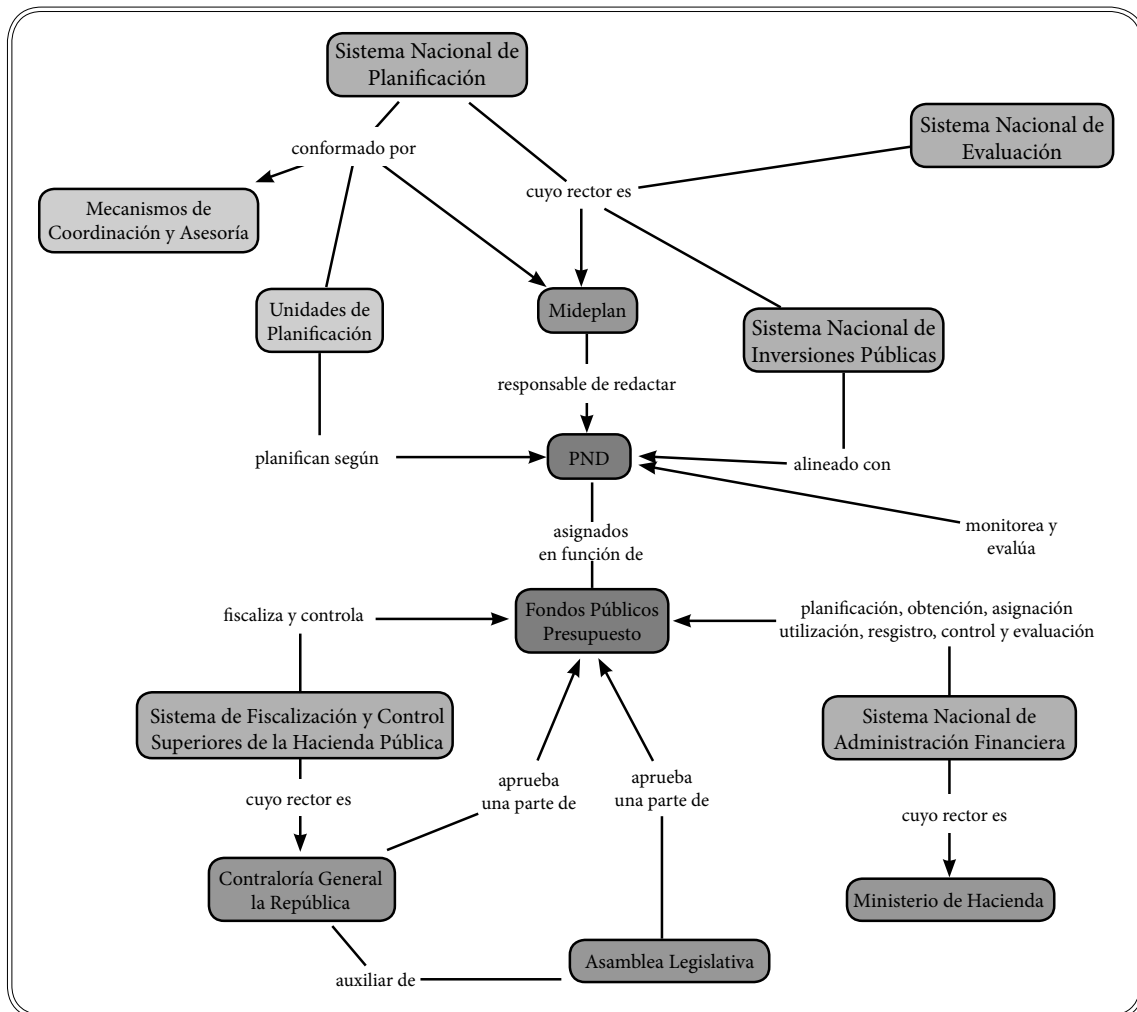
Este Snfcshp consta de tres componentes fundamentales (2010, p. 5), basados en el artículo 9 de la Ley General de Control Interno, número 8 292, del 2002:

- a) Administración Activa: Jerarcas, titulares subordinados principales responsables de diseñar, implantar, mantener, perfeccionar y evaluar los controles que aseguren la legalidad y el éxito en su gestión.
- b) Auditorías Internas: Actividad independiente, objetiva y asesora dentro de la institución que apoya a jerarcas y titulares subordinados a mejorar los controles y al éxito en su gestión. Proporciona a los ciudadanos una garantía razonable de que la actuación de ellos se ajusta a criterios de legalidad y sanas prácticas
- c) Contraloría General de la República con funciones de: rectoría (emisión de normas, asesora y brinda capacitación) y de control (mediante auditorías, estudios especiales, presupuesto y otros).

A continuación se muestra la Figura 1, en la cual se representa la relación entre los cinco sistemas explicados en este capítulo y que engloban el accionar de la Administración pública costarricense, desde el punto de vista sistémico de la planificación, ejecución, administración,

control, evaluación y fiscalización de la gestión pública, en la cual se utilizan fondos públicos. Dicho recursos son asignados mediante la presupuestación y aprobados por la Asamblea Legislativa, en el caso de los poderes de la República, ministerios y sus órganos adscritos, y para el resto de instituciones públicas, por parte de la Contraloría General de la República, como auxiliar de la Asamblea Legislativa.

**Figura 1**  
**Sistemas administrativos que soportan la Administración Pública costarricense**



Fuente: Elaboración propia, 2013

## Administración financiera pública

---

Makón (2000, p. 11) define la administración financiera pública como el conjunto de elementos administrativos (unidades organizativas, recursos, normas, sistemas y los procedimientos administrativos) de las organizaciones públicas que hacen posible la captación de recursos y su aplicación a la concreción de los objetivos y las metas del sector público en la forma más eficaz y eficiente posible. Esta definición es rica en cuanto relaciona recursos y el cumplimiento de metas en el sector público, lo cual refiere conceptualmente al vínculo entre PND y el accionar del sector público, mediante los fondos públicos y el presupuesto, tal como se observa en la Figura 1.

De acuerdo con el autor, las unidades administrativas referidas en la definición son aquellas que:

*"... integran la Administración financiera (y) son las responsables de programar, coordinar la ejecución y evaluar el presupuesto, administrar el sistema de recaudación tributaria y aduanera, gestionar las operaciones de crédito público, administrar el Tesoro y contabilizar todas las transacciones económicas y financieras que ejecutan las organizaciones públicas. Los recursos humanos, materiales y financieros que demanden el funcionamiento de estas unidades forman parte de la Administración financiera. Los sistemas que integran la Administración financiera del gobierno, son los siguientes: Presupuesto, Administración Tributaria, Crédito Público, Tesorería y Contabilidad" (p. 11).*

En esta línea, Makón (2000, p. 12) indica que los objetivos que deben guiar a la Administración financiera pública son:

- Realizar la gestión de los recursos públicos de tal forma que permita asegurar el cumplimiento de los objetivos de la política fiscal, en particular, y de la política económica, en general.
- Coadyuvar a que la gestión operativa se ejecute en la forma más económica y eficiente posible.
- Asegurar la absoluta transparencia de las cuentas públicas.
- Generar información oportuna y confiable para la toma de decisiones por parte de los responsables de la gestión política y administrativa.
- Implementar un sistema de rendición de cuentas para los funcionarios que administren fondos públicos, por el uso económico eficaz y eficiente de estos.
- Interrelacionar los sistemas de la Administración financiera gubernamental con los de control interno y externo para incrementar la eficacia de estos.

La Administración financiera pública está integrada por los siguientes sistemas de acuerdo con Makón (2000):

- A. Presupuesto: Sistema integrado por un conjunto de políticas, normas, organismos, recursos y procedimientos utilizados en las diversas etapas del proceso presupuestario por los organismos públicos, sin desmedro de las particularidades de cada uno de ellos; requiere para su funcionamiento de niveles organizativos de decisión política, unidades técnico-normativas centrales y unidades periféricas responsables de su operatividad. Las etapas del proceso presupuestario son: formulación, coordinación de la ejecución (modificaciones presupuestarias y de programación de ejecución) y evaluación (seguir de cerca la ejecución para adoptar las correcciones necesarias).
- B. Crédito Público: Conjunto de principios, normas, organismos, recursos y procedimientos administrativos que intervienen en las operaciones que realiza el Estado, con el objeto de captar medios de financiamiento que implican endeudamiento. Sus etapas son: autorización, negociación o emisión, contratación o colocación y administración y control.
- C. Tesorería: Conjunto de principios, normas, recursos y procedimientos que intervienen directamente en los procesos de administración de los recursos públicos, es decir, la percepción y recaudación de estos, así como su canalización para el cumplimiento de las obligaciones del Estado.
- D. Sistemas vinculados:
  - a. Recursos humanos: Conjunto de principios, normas, organismos, recursos y procedimientos que permiten la administración del personal con que cuentan los organismos públicos para llevar a cabo su gestión.
  - b. Compras y contrataciones: Conjunto de principios, normas, organismos, recursos y procedimientos que, mediante su operación, permiten al Estado obtener los bienes, obras y servicios que necesitan para la gestión de las organizaciones, en la calidad y oportunidad y adecuadas y en las mejores condiciones de mercado. Los instrumentos que utiliza es el catálogo de bienes y servicios, el plan anual de contrataciones y la integración de las compras y contrataciones con el registro del gasto.
  - c. Administración de bienes: Conjunto de principios, normas, organismos, recursos y procedimientos administrativos que intervienen en los procesos de administrar los bienes físicos del Estado, sean de dominio público o privado y, estos últimos, sean bienes muebles o inmuebles.
  - d. Proyectos de inversión: Parte del sistema de planificación y, a la vez, orienta y define la inversión anual en términos físico-financieros incluida en el presupuesto de un año y su influencia en presupuestos futuros.
  - e. Sistema informático: Estrategia informática como requisito previo del diseño e instrumentación de desarrollos informáticos propios o adaptados de otras realidades.
- E. Contabilidad: Conjunto de principios, normas, recursos y procedimientos técnicos utilizados para procesar, valorar y exponer los hechos económicos que afectan, o pueden llegar a afectar, el patrimonio de las organizaciones.

Esta conceptualización de la Administración financiera pública surge como el resultado del proceso de reforma que se inicia en América Latina en la década de los setenta (Makón, 2000, p. 33), y que, en el caso de Costa Rica, arranca a fines de los noventa, y que produce como gran resultado la promulgación de la LAFPP en el 2001, de la cual se comenta sus alcances en el apartado siguiente.

Dicho proceso de reforma generó el Modelo de Sistema Integrado de Administración Financiera y Control para América Latina, bajo el auspicio del Proyecto Regional de Administración Financiera de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (Brusa, 1997, p. 30), del cual ya se ha explicado su alcance gracias a Makón, y que se resume en las siguientes características fundamentales:

- La administración de los recursos financieros se define como un sistema de soporte dentro de la Administración pública. Sus actividades deben resultar en una eficiente gerencia de los recursos financieros requeridos para satisfacer las necesidades sociales.*
- Los principales componentes son Presupuesto, Tesorería, Crédito Público y Contabilidad, cada uno de ellos con sus correspondientes controles internos y funcionando como sistemas que procesan insumos y producen flujos de información que asisten a la gerencia en sus decisiones.*
- Los cuatro componentes anteriores no pueden ser considerados aislados y forman una unidad indivisible hacia un objetivo común, operando sobre el principio de centralización normativa y descentralización operativa.*
- El sistema contable, como base común, uniforme, oportuna y confiable de datos para todos, es el elemento integrador del sistema de Administración financiera.*
- El control interno está definido en términos ortodoxos e incluye el control previo, el concurrente y la auditoría interna que solo puede practicar control posterior.*
- El sistema de auditoría externa cumple los objetivos clásicos del control posterior incluyendo las recomendaciones para una mejor gerencia financiera y la verificación de su adopción. Está estrechamente ligada al sistema de control interno.*
- La organización del sistema hace referencia a la estructura administrativa del mismo, incluyendo las autoridades rectoras centrales de cada uno de los componentes, con facultades de emitir políticas, estándares y directivas para asegurar la coordinación de los diferentes elementos.*

- *La responsabilidad por el sistema de auditoría externa es independiente del Poder Ejecutivo y comúnmente está localizada en la oficina del Contralor General* (Brusa, 1997, pp. 31-32).

## Administración financiera pública costarricense

Una vez identificada la base conceptual de la reforma financiera impulsada en América Latina, se procede en este apartado a explicar cómo se aplicó en el caso de Costa Rica, desembocando en la Lafpp y su reglamentación, dando forma, pues, a la Administración financiera pública costarricense que se desarrolla en las instituciones públicas.

El artículo 26 de la Lafpp indica que el sistema de Administración financiera del sector público costarricense estará conformado por el conjunto de normas, principios y procedimientos utilizados, así como por los entes y órganos participantes en el proceso de planificación, obtención, asignación, utilización, registro, control y evaluación de sus recursos financieros. El Ministerio de Hacienda es el órgano rector del sistema de Administración financiera.

El sistema de Administración financiera está constituido por los siguientes subsistemas interrelacionados:

- a) Subsistema de presupuesto.
- b) Subsistema de tesorería.
- c) Subsistema de crédito público.
- d) Subsistema de contabilidad.

De los sistemas analizados en el apartado anterior de este documento, la Lafpp identificó el sistema de administración de bienes y contratación administrativa como un sistema complementario, sin tomar en cuenta recursos humanos, porque existen Estatutos o normativas especiales que regulan la materia, y los sistemas informáticos.

El **subsistema de presupuesto** comprende los principios, las técnicas, los métodos y procedimientos empleados, así como los órganos participantes en el proceso presupuestario. Los objetivos del subsistema de presupuesto serán:

- a) presupuestar los recursos públicos, según la programación macroeconómica, de modo que el presupuesto refleje las prioridades y actividades estratégicas del gobierno, así como los objetivos y las metas del Plan Nacional de Desarrollo.
- b) lograr que las etapas de formulación, discusión y aprobación del presupuesto se cumplan en el tiempo y la forma requeridos.

- c) velar porque la ejecución presupuestaria se programe y desarrolle coordinadamente, utilizando los recursos, según las posibilidades financieras, la naturaleza de los gastos y los avances en el cumplimiento de los objetivos y las metas.
- d) dar seguimiento a los resultados financieros de la gestión institucional y aplicar los ajustes y las medidas correctivas que se estimen necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos y las metas, así como el uso racional de los recursos públicos.

El órgano rector del subsistema de presupuesto es la **Dirección General de Presupuesto Nacional**, el cual tiene las siguientes funciones y deberes:

- a) elaborar, junto con la Contraloría General de la República, y dictar los criterios y lineamientos generales que informen las normas técnicas del proceso de programación, presupuestación y evaluación presupuestaria del sector público.
- b) dictar las normas técnicas del proceso de elaboración, ejecución y evaluación presupuestaria de la administración central.
- c) analizar los anteproyectos de presupuesto de los órganos y las dependencias de los entes y órganos incluidos en los incisos a) y b) del artículo 1.º de la Lafpp y cuyos presupuestos deban ser aprobados por la Asamblea Legislativa y realizar los ajustes que procedan, de conformidad con los lineamientos establecidos dentro de los límites constitucionales.
- d) elaborar los proyectos de presupuestos ordinarios y extraordinarios de la República y sus modificaciones.
- e) asesorar, en materia presupuestaria, a todas las entidades e instituciones del sector público regidas por esta ley.
- f) poner a disposición de todas las entidades e instituciones del sector público, o privado o de cualquier persona que lo solicite, la información relativa al contenido del presupuesto nacional aprobado.
- g) elaborar, en coordinación con la Tesorería Nacional, la programación financiera de la ejecución del presupuesto de la República de conformidad con lo establecido en el artículo 43 de la Lafpp.
- h) controlar y evaluar la ejecución parcial y final de los planes y presupuestos de la administración central, aplicando los principios de esta ley, su reglamento y las normas técnicas pertinentes.
- i) proponer su propia organización, la cual se determinará mediante reglamento.
- j) todas las demás atribuciones que le otorguen la ley y los reglamentos.

El **subsistema de tesorería** comprende tanto el conjunto de órganos participantes como las normas y los procedimientos utilizados en la percepción, el seguimiento y control de los recursos

financieros del tesoro público y en los pagos de las obligaciones contraídas de conformidad con la ley de presupuesto, así como la administración y custodia de los dineros y valores que se generen.

Los objetivos del subsistema son los siguientes:

- a) mantener al menor costo posible la liquidez necesaria, para cumplir oportunamente los compromisos financieros de la ejecución del presupuesto de la república.
- b) propiciar la recaudación adecuada de los ingresos correspondientes al tesoro público.
- c) realizar, de manera eficiente y eficaz, los pagos que correspondan.
- d) administrar la liquidez del Gobierno de la República en procura del mayor beneficio de las finanzas públicas.
- e) mantener al día el servicio de la deuda pública.

La **Tesorería Nacional** es el órgano rector del subsistema de tesorería; por consiguiente, coordinará el funcionamiento de todas las unidades y dependencias que lo conforman, y tienen las siguientes funciones y responsabilidades:

- a) elaborar, con la Dirección de Presupuesto Nacional, la programación financiera de la ejecución del presupuesto nacional.
- b) preparar el flujo de fondos y administrar el sistema de caja única establecido en el artículo 65 de la Lfapp; efectuar las estimaciones y proyecciones presupuestarias del servicio de la deuda del tesoro y darles seguimiento.
- c) procurar el rendimiento óptimo de los recursos financieros del tesoro público.
- d) emitir letras del tesoro, de conformidad con el artículo 75 de la Lafpp.
- e) custodiar los títulos y valores del Gobierno de la República o de terceros que se pongan a su cargo; para esto, podrá contratar entidades especializadas en prestar estos servicios, de conformidad con la ley de contratación administrativa y la reglamentación que se emita sobre este particular.
- f) velar por la percepción adecuada de las rentas recibidas por los cajeros auxiliares autorizados para tal efecto.
- g) establecer, en coordinación con la Contraloría General de la República, los requerimientos de información y procedimientos que deberán atender las entidades públicas y privadas para recibir transferencias de recursos de la administración central, para asegurarse de que se realicen de acuerdo con la ley y los reglamentos.
- h) autorizar el uso de cajas chicas en las dependencias de la administración central para gastos menores, conforme con la reglamentación que se dictará para el efecto.



- i) proponer su propia organización, la cual se determinará y regulará mediante reglamento.
- j) definir los procedimientos de emisión, colocación y redención de la deuda interna del Gobierno de la República.
- k) los demás deberes y las atribuciones que le asignen la Constitución, la ley o los reglamentos.

El **subsistema de crédito público** está conformado por los mecanismos y procedimientos utilizados, así como por los organismos que participan en la obtención, el seguimiento y control de los recursos internos y externos originados por la vía del endeudamiento público, de mediano y largo plazo.

Los objetivos del subsistema de crédito público son:

- a) promover la utilización adecuada del financiamiento por parte del sector público, dentro de las limitaciones que la ley establezca para el efecto y los lineamientos que dicten los órganos correspondientes.
- b) obtener y controlar los recursos internos o externos provenientes del endeudamiento público y darles seguimiento.
- c) propiciar la utilización de las fuentes de financiamiento más favorables para el país, por parte de las dependencias del sector público.
- d) procurar que se mantenga al día el servicio de la deuda pública interna y externa.
- e) registrar adecuadamente la deuda pública externa e interna; asimismo, tener disponible la información sobre los mercados financieros internacionales.

La **Dirección de Crédito Público del Ministerio de Hacienda** es el órgano rector del subsistema de crédito público, y tienen las siguientes competencias:

- a) proponer a la autoridad presupuestaria la política de endeudamiento público, de mediano y largo plazo, considerando, entre otros, la capacidad de endeudamiento del país.
- b) definir los criterios de elegibilidad de los préstamos.
- c) disponer los procedimientos para la negociación, el trámite y la contratación del crédito público por parte de la administración central.
- d) recomendar a la autoridad presupuestaria la autorización de las solicitudes de las entidades y los organismos del sector público para contratar operaciones de crédito público. Sin dicha autorización, ninguna entidad del sector público, excepto las del sector financiero bancario, podrá realizar préstamos externos ni internos.

- e) definir, mediante reglamento, los procedimientos aplicables a la negociación, contratación, renegociación y amortización de la deuda externa del Gobierno de la República.
- f) apoyar y orientar las negociaciones tendientes a la contratación de préstamos.
- g) mantener un registro actualizado sobre el endeudamiento público, debidamente separado, desglosado y detallado en sus categorías de interno y externo e integrado al sistema de contabilidad nacional.
- h) establecer las estimaciones y proyecciones presupuestarias del servicio de la deuda pública y darles seguimiento.
- i) presentar a la Autoridad Presupuestaria propuestas de medidas tendentes a enfrentar y reducir el saldo y el servicio tanto de la deuda pública interna como externa.
- j) todas las demás competencias que le asigne la ley o su reglamento.

El **subsistema de contabilidad pública** está conformado por el conjunto de principios, normas y procedimientos técnicos para recopilar, registrar, procesar y controlar, en forma sistemática, toda la información referente a las operaciones del sector público, expresables en términos monetarios, así como por los organismos que participan en este proceso. El objeto será proporcionar información sobre la gestión financiera y presupuestaria y servir de apoyo al sistema de cuentas nacionales.

El subsistema de contabilidad pública tiene los siguientes objetivos:

- a) proveer información de apoyo para la toma de decisiones de los jefes de las distintas instancias del sector público responsables de la gestión y evaluación financiera y presupuestaria, así como para terceros interesados.
- b) promover el registro sistemático de todas las transacciones que afecten la situación económico-financiera del sector público.
- c) proveer la información contable y la documentación pertinente de conformidad con las disposiciones vigentes, para apoyar las tareas de control y auditoría.
- d) obtener de las entidades y organismos del sector público, información financiera útil, adecuada, oportuna y confiable.
- e) posibilitar la integración de las cifras contables del sector público en el sistema de cuentas nacionales y proveer la información que se requiera para este efecto.

La **Contabilidad Nacional** es el órgano rector del subsistema y tiene los siguientes deberes y funciones:

- a) proponer, al Ministro de Hacienda para su aprobación, los principios y las normas generales que regirán el subsistema de contabilidad pública.

- b) establecer procedimientos contables que respondan a normas y principios de aceptación general en el ámbito gubernamental; dentro de este marco, definirá la metodología contable por aplicar, así como la estructura y periodicidad de los estados financieros que deberán producir las entidades.
- c) velar porque las instituciones del sector público atiendan los principios y las normas mencionados en el inciso anterior.
- d) asesorar técnicamente a todas las entidades del sector público nacional, en las materias de su competencia.
- e) llevar actualizada la contabilidad de la administración central.
- f) mantener registros destinados a centralizar y consolidar los movimientos contables.
- g) preparar cada año el informe correspondiente a la liquidación del presupuesto y el estado de situación del tesoro público y del patrimonio fiscal, para que el Ministro de Hacienda pueda cumplir con lo dispuesto sobre el particular.
- h) aprobar la terminología y los formularios que deban adoptar las dependencias de la administración central para realizar las transacciones que generen registros contables.
- i) archivar, documentalmente o por otros medios, la información originada en las operaciones de la administración central durante un lapso de cinco años.
- j) proponer su propia organización, la cual se determinará y regulará mediante Reglamento.
- k) ejercer todas las demás funciones que deba cumplir en su carácter de rector del sistema de contabilidad, así como todas las que le asignen la ley y sus reglamentos.

El **sistema de administración de bienes y contratación administrativa** está conformado por los principios, métodos y procedimientos utilizados, así como por los organismos participantes en el proceso de contratación, manejo y disposición de bienes y servicios por parte de la administración central.

El sistema de administración de bienes y contratación administrativa tiene los siguientes objetivos:

- a) propiciar que los bienes y servicios se administren, atendiendo criterios técnicos y económicos.
- b) promover el mantenimiento adecuado de los bienes de la administración central.
- c) favorecer el desarrollo de mecanismos ágiles y eficientes para disponer de los bienes en desuso u obsoletos.
- d) suministrar información sobre el Estado, la ubicación y el responsable de los bienes muebles e inmuebles de la administración central.

- e) propiciar la integración de los registros de los bienes del gobierno al sistema de contabilidad.
- f) propiciar que los bienes se adquieran oportunamente y a satisfacción del interés público, atendiendo los principios de publicidad y transparencia.

La **Dirección General de Administración de Bienes y Contratación Administrativa** es el órgano rector del sistema; y tiene los siguientes deberes y funciones:

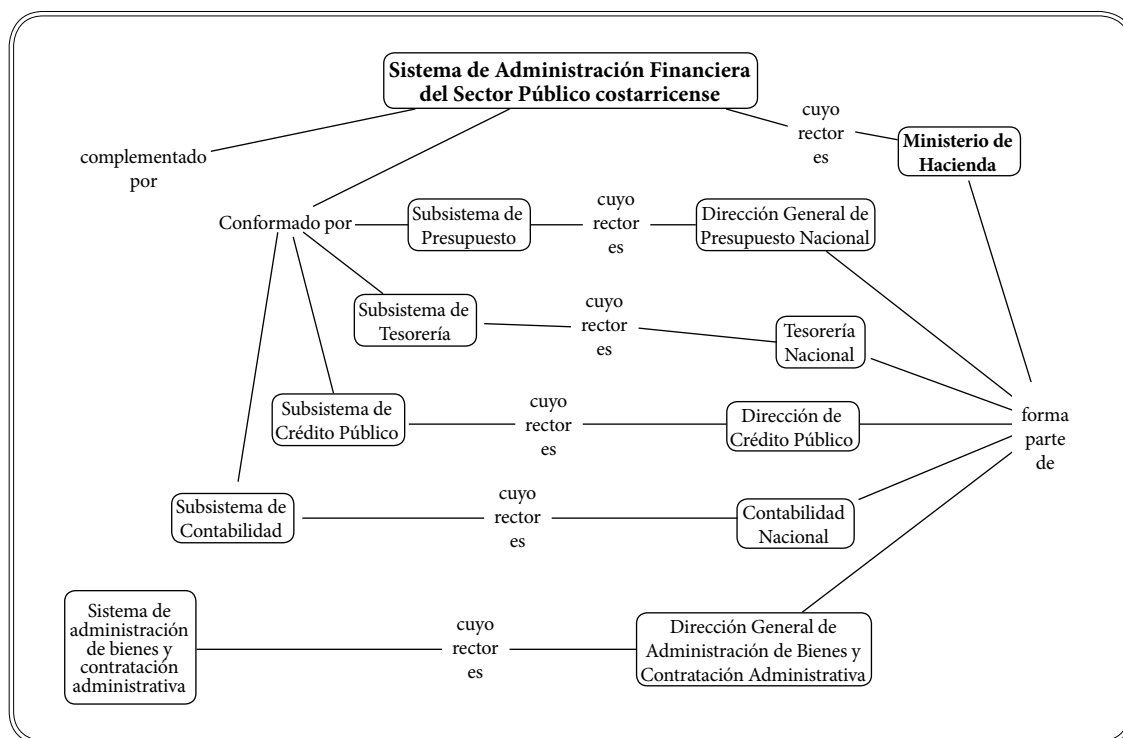
- a) ejecutar las acciones necesarias para establecer políticas en materias propias del sistema regido por ella.
- b) evaluar los procesos de contratación periódicamente y al cierre del ejercicio; para esto, podrá requerir la información pertinente de las dependencias públicas o privadas con financiamiento público.
- c) proponer las modificaciones necesarias para que las normas y los procedimientos utilizados en los procesos del sistema garanticen la protección del interés público.
- d) orientar, mediante lineamientos, la elaboración de los programas de compras de la administración central.
- e) supervisar las proveedurías institucionales de la administración central, para asegurarse de la ejecución adecuada de los procesos de contratación, almacenamiento y distribución o tráfico de bienes.
- f) desarrollar investigaciones tendentes a confirmar los estándares de calidad; asimismo, promover técnicas que reduzcan los costos, mejoren los procedimientos y protejan el medio ambiente.
- g) llevar el control de los pedidos al exterior de la administración central y los medios de pago, así como elaborar la información imprescindible para tramitar las exoneraciones, cuando procedan según la legislación.
- h) desarrollar codificaciones específicas basadas en los clasificadores de gasto que sirvan para crear catálogos de mercancías y registros de proveedores.
- i) acreditar, temporalmente, en las proveedurías institucionales de la administración central a agentes de compra para los fines de su misión.
- j) proponer su propia organización, la cual se determinará mediante Reglamento.
- k) requerir información a las instituciones y dependencias del sector público para el cumplimiento de sus funciones.
- l) velar porque los responsables ejerzan el control adecuado de los inventarios de bienes muebles, inmuebles y semovientes.
- m) elaborar un informe anual sobre la situación y las variaciones de los bienes de la administración central, así como sobre las acciones desarrolladas para la adecuada

gestión en esta materia, de modo que el Ministro de Hacienda pueda informar a la Contraloría General de la República sobre este particular.

- n) promover el perfeccionamiento catastral y registral de los títulos de propiedad de la administración central y requerir del organismo técnico competente las acciones necesarias para preservar el patrimonio inmobiliario del gobierno central.
- o) los deberes y las funciones que le asignen otras leyes o reglamentos.

A continuación se presenta la Figura 2, donde puede observarse la interacción entre los subsistemas del Sistema de Administración Financiera costarricense, con sus respectivos órganos rectores, como unidades organizacionales del Ministerio de Hacienda.

**Figura 2**  
**Los subsistemas que conforman el sistema de Administración financiera del Sector Público de Costa Rica**



Fuente: Elaboración propia a partir de Lafpp, 2001

## Preguntas generadoras

1. ¿Cuáles son los postulados principales de la teoría de sistemas aplicada a las organizaciones?
2. ¿Cómo se ha aplicado la teoría de sistemas para explicar el fenómeno de la gestión pública?
3. ¿Cuáles autores y cómo debaten sobre la pertinencia de aplicación de la teoría de sistemas para la explicación de los fenómenos complejos que se dan en las organizaciones?
4. ¿En qué medida la teoría de sistema ha sido aplicada en la construcción y diseño de la administración pública costarricense?
5. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la utilizar la teoría de sistemas para la construcción de andamiaje institucionales y técnicos para la solución de necesidades sociales en un país como Costa Rica?

## Referencias

- 1) Brusa, J. (1997). *Gerencia Financiera Pública*. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de <http://ubvmerida.sytes.net/BIBLIOTECA/GESTION%20SOCIAL/Septimo%20Semestre/Estado%20y%20Pol%C3%ADticas%20P%C3%BAblicas%20en%20Venezuela/ESTADO%20Y%20POLITICAS%20PUBLICAS-%20BIBLIOGRAFIA/Gerencia/GerenciaFinancierall.pdf>
- 2) CLAD. (1998). *Una Nueva Gestión Pública para América Latina*. Recuperado de <http://www.clad.org/documentos/declaraciones/una-nueva-gestion-publica-para-america-latina/view>
- 3) Guerrero, O. (2009). Reflexiones sobre la ciencia de la Administración pública. *Convergencia, Revista de Ciencias Sociales IA*, 73-90. Recuperado de <http://convergencia.uaemex.mx /revespecial/pdf/08-OmarGuerrero-p73-p90.pdf>
- 4) Harmon, M. y Mayer, R. (1999). *Teoría de la Organización para la Administración Pública*. México: Fondo de Cultura Económica.
- 5) Ley de Administración Financiera y Presupuestos Públicos de Costa Rica, número 8 131, 2001. Recuperado de: [http://www.pgr.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_repartidor .asp?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=47258&nValor3=73503&param2=2&strTipM=FN&lResultado=14&strSim=simp](http://www.pgr.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_repartidor .asp?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=47258&nValor3=73503&param2=2&strTipM=FN&lResultado=14&strSim=simp)

- 6) Ley de Planificación Nacional de Costa Rica, número 5 525, 1974. Recuperado de [http://www.pgr.go.cr/Scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_repartidor.asp?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=34439&nValor3=81449&strTipM=FN](http://www.pgr.go.cr/Scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_repartidor.asp?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=34439&nValor3=81449&strTipM=FN)
- 7) Ley General de Control Interno de Costa Rica, número 8 292, 2002. Recuperado de [http://www.pgr.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_repartidor.asp?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=49185&nValor3=52569&param2=1&strTipM=FN&lResultado=1&strSim=simp](http://www.pgr.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_repartidor.asp?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=49185&nValor3=52569&param2=1&strTipM=FN&lResultado=1&strSim=simp)
- 8) Ley General de la Persona Joven, número 8 261, 2002. Recuperado de [http://www.pgr.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_repartidor.asp?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=48550&nValor3=51740&strTipM=TC](http://www.pgr.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_repartidor.asp?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=48550&nValor3=51740&strTipM=TC)
- 9) Ley Orgánica de la Contraloría General de la República de Costa Rica, número 7 428, 1994. Recuperado de [http://www.pgr.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_repartidor.asp?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=21629&nValor3=80928&strTipM=FN](http://www.pgr.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_repartidor.asp?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=21629&nValor3=80928&strTipM=FN)
- 10) Makón, M. (2000). *Sistemas integrados de Administración financiera pública en América Latina*. Ipes, Cepal. Recuperado de <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/3/4453/lcl1343e.pdf>
- 11) Meoño, J. (1980). *Introducción al análisis de la burocracia pública*. San José: Editorial de la Universidad de Costa Rica.
- 12) Meoño, J. (1986). *Administración Pública: teoría y práctica*. (2ª ed.). San José: Editorial de la Universidad de Costa Rica.
- 13) Reglamento del Sistema Nacional de Evaluación (SINE), número 35 755-PLAN, 2010. Recuperado de [http://www.pgr.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_repartidor.asp?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=67309&nValor3=79671&param2=1&strTipM=FN&lResultado=3&strSim=simp](http://www.pgr.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_repartidor.asp?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=67309&nValor3=79671&param2=1&strTipM=FN&lResultado=3&strSim=simp)
- 14) Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, número 37735-PLAN, 2013. Recuperado de [http://196.40.56.11/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=75112&nValor3=97134&strTipM=TC](http://196.40.56.11/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=75112&nValor3=97134&strTipM=TC)
- 15) Reglamento para la Constitución y Funcionamiento del Sistema Nacional de Inversión Pública de Costa Rica, número 34 694, 2008. Recuperado de [http://www.pgr.go.cr/scij/busqueda/normativa/Normas/nrm\\_repartidor.asp?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=63781&nValor3=73579&strTipM=FN](http://www.pgr.go.cr/scij/busqueda/normativa/Normas/nrm_repartidor.asp?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=63781&nValor3=73579&strTipM=FN)
- 16) Sánchez, J.J. (2009). Notas sobre la Ciencia de la Administración Pública. *Revista Encrucijada*, 2, 1-12. Recuperado de [http://ciid.politicas.unam.mx/encrucijadaCEAP/arts\\_n2\\_05\\_08\\_2009/art\\_ineditos2\\_4\\_sanchez.pdf](http://ciid.politicas.unam.mx/encrucijadaCEAP/arts_n2_05_08_2009/art_ineditos2_4_sanchez.pdf)