

---

## **INNOVACIÓN EN LA CULTURA FINANCIERA EN LOS GOBIERNOS LOCALES DE COSTA RICA**

*por Stephanie Schlager Rocha<sup>1</sup>, Universidad Latinoamericana de Ciencia y  
Tecnología  
I Trimestre 2022*

### **Resumen**

La metodología aplicada en este trabajo de investigación es de un enfoque cuantitativo, con el propósito de probar la hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para así determinar pautas de comportamiento y probar teorías. De acuerdo con el Ministerio de Planificación y Política Económica, a febrero del 2022, el sector público descentralizado territorial está conformado por 83 municipalidades. Cabe destacar, que la Municipalidad de Monteverde iniciará labores a partir del 2024, por ello no fue considerada en esta oportunidad. El muestreo empleado fue por conveniencia, considerando los resultados del Índice de Gestión de los Servicios Municipales (IGSM) 2021, emitido por la Contraloría General de la República (CGR), donde se seleccionaron los 31 gobiernos locales que se ubican en nivel básico y 2 en el nivel inicial y 7 municipalidades obtuvieron un nivel avanzado. Para la recopilación de los datos se elaboró una encuesta con 27 preguntas, 25 cerradas y 2 abiertas; dirigida a encargados de la gestión del presupuesto dentro de los departamentos financieros, contables, presupuestarios o de hacienda municipal, para esta la tasa de respuesta fue de un 48%.

---

<sup>1</sup> Licenciada en Dirección de Empresas (2011) y Licenciada en Contaduría Pública (2018), ambos de la Universidad de Costa Rica. Estudiante de la Maestría con Énfasis en Finanzas de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT), ingresó en el año 2020. Actualmente, se desempeña como Fiscalizadora Asociada en la Contraloría General de la República de Costa Rica. Correo electrónico: [sschlager219@ulacit.ed.cr](mailto:sschlager219@ulacit.ed.cr)

---

**Palabras clave:** gobiernos locales, innovación, cultura financiera, gestión financiera, valor público, eficiencia, continuidad del servicio público, sostenibilidad financiera.

### **Abstract**

The methodology applied in this research project is of a quantitative approach, with the purpose of testing the hypothesis based on numerical measurement and statistical analysis, in order to determine behavior patterns and test theories. According to the Ministry of Planning and Economic Policy, as of February 2022, the territorial decentralized public sector is made up of 83 Municipalities. It should be noted that the Municipality of Monteverde will start operating in 2024, so it was not considered on this occasion. The tested employee was as a precaution considering the results of the Municipal Management Index 2021, published by the Comptroller General of the Republic of Costa Rica, where the 31 local governments that are located at the basic level and 2 at the initial level and 7 municipalities acquired a level advanced were selected. To collect the data, a survey with 27 questions, 25 closed questions and 2 open ones, was conducted to subordinate holders who worked in the budget departments, where the response rate was 48%.

**Keywords:** local governments, innovation, financial culture, financial management, public value, efficiency, continuity of public service, financial sustainability.

---

## **Introducción**

Los gobiernos locales corresponden a la forma de organización del Estado que se categoriza como el Sector Público Descentralizado Territorial, de acuerdo con el Ministerio de Planificación y Política Económica

(MIDEPLAN). Esta es una de las formas de organización del Estado más cercana a la ciudadanía, de ahí la importancia sobre la entrega de valor público que realizan como parte de sus encomiendas, ello es dado por el ordenamiento jurídico aplicable y se basa en el principio de legalidad.

Como tal, la cultura es una dimensión dentro del Modelo Integrado de Gestión Pública Sostenible (MIGPS) propuesto por la Contraloría General de la República, como parte del marco de gestión financiera.

A partir de procedimientos realizados por la misma Contraloría General de la República, como reflexiones, seguimientos de la gestión pública, informes de auditoría, índices del sector; presentan un escenario ante los gobiernos locales retador y susceptible de acciones de mejora e innovadoras, para atender las necesidades actuales de la ciudadanía, la atención del marco jurídico y técnico aplicable y los cambios en el entorno del sector público, en cuanto a su gestión financiera, especialmente sobre lo la dimensión de la cultura financiera.

En el Seguimiento de la Gestión sobre Sostenibilidad Financiera para la Continuidad de los Servicios Críticos ante la Emergencia Sanitaria, DFOE-EC-SGP-00002-2020<sup>2</sup> del 3 de noviembre del año 2020, en el cual se estudió a 49 gobiernos locales del país que brindaban 2 o 3 servicios públicos categorizados críticos:

1. Atención a la seguridad ciudadana
2. Recolección, depósito y tratamiento de residuos
3. Suministro de agua potable.

Al 30 de junio del 2020, se determinó para el grupo institucional correspondiente a los gobiernos locales un nivel promedio de gestión de la sostenibilidad financiera incipiente. Cabe destacar que este seguimiento establece este promedio de acuerdo con lo siguiente:

---

<sup>2</sup> Publicación en el sitio de Transparencia de la gestión pública ante la emergencia COVID-19 de la Contraloría General de la República <https://sites.google.com/cgr.go.cr/covid-19/Continuidad-servicios-publicos/Sostenibilidad-para-la-continuidad-del-servicio-critico>

## Figura 1. Elementos del análisis de la Gestión de la Sostenibilidad Financiera



Fuente: Contraloría General de la República, 2020.

De lo anterior se desprende que los gobiernos locales requieren fortalecer estos aspectos con el propósito de mejorar su gestión de la sostenibilidad financiera en procura de establecer acciones que le permitan atender sus compromisos actuales y asegurar la continuidad de los servicios críticos brindados a la ciudadanía; a saber, atención de la seguridad ciudadana, recolección, depósito y tratamiento de residuos, y suministro de agua potable.

Dentro de los resultados obtenidos por la CGR, por cada eje se señalan de forma resumida los siguientes (2020, 12-13):

- 1. Capacidad:** los gobiernos locales cuentan con liquidez del corto plazo, 60 % de los activos corresponden a las cuentas por cobrar, esto aumenta el riesgo de tener faltante de liquidez por un tema de incobrabilidad, debido a la afectación económica provocada por la pandemia; a la fecha del estudio, había gobiernos locales realizando depuración de los saldos de las cuentas por la implementación de las

---

Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público(NICSP); por lo tanto, la atención de obligaciones de mediano y largo plazo es limitada.

2. **Calidad de la información financiera:** se determinan deficiencias significativas, en cuanto a que no se disponen de estados financieros y no se remiten las notas a la Dirección General de Contabilidad Nacional (DGCN) el avance en la implementación de las NICSP es de un 46%, no se analizan riesgos, no se emiten estados financieros con una periodicidad trimestral y no se auditan.
3. **Estrategia:** ausencia de planes, estrategias o políticas de sostenibilidad de corto, mediano y largo plazo, falta de análisis financiero para determinar necesidades sobre el recurso financieros en el corto, mediano y largo plazo, no medición de los efectos de la emergencia sanitaria, no elaboración de proyecciones financieras para determinar efectos futuros de la pandemia.

La CGR (2020) en este seguimiento indica que los gobiernos locales requieren tomar acciones, con el propósito de mejorar su gestión de la sostenibilidad financiera que le permitan atender sus compromisos actuales y asegurar la continuidad de los servicios críticos que brindan a la ciudadanía (p. 14).

Por lo mencionado en los párrafos anteriores, la justificación de esta investigación se basa en la importancia que tiene esta forma de organización del Estado en la generación de valor público, por lo cual en una época de estrechez fiscal, como la actual, se necesita de una cultura financiera en los gobiernos locales de Costa Rica que requiere innovar ante las necesidades actuales de la ciudadanía, la atención del marco jurídico y técnico aplicable y los cambios en el entorno del sector público.

De conformidad con lo mencionado en los párrafos anteriores, el problema identificado se orienta a responder: ¿Cómo innovar la cultura financiera en los gobiernos locales de Costa Rica?

El objetivo general de este trabajo final de graduación consiste en recomendar acciones innovadoras a implementar en la cultura financiera de los gobiernos locales de Costa Rica, con el propósito de atender las necesidades de la ciudadanía, la atención del marco jurídico y técnico aplicable y los cambios en el entorno del sector público que apoyen la toma de decisiones y la rendición de cuentas.

En cuanto a los objetivos específicos de esta investigación, se plantean los siguientes:

1. Recopilar los fundamentos teóricos y contextuales relacionados con la cultura financiera en los gobiernos locales de Costa Rica.
2. Describir los antecedentes y elementos de la cultura financiera actual de los gobiernos locales en Costa Rica.
3. Identificar los desafíos y oportunidades de implementar acciones innovadoras dentro de la cultura financiera de los gobiernos locales en Costa Rica
4. Estudiar acciones innovadoras dentro de la cultura financiera para los gobiernos locales en Costa Rica

### **Alcance de los objetivos**

Los objetivos planteados en esta investigación, se lograron mediante la revisión de fuentes bibliográficas, la observación de videos, consulta en blogs, revistas especializadas, bases de datos académicas, información de organismos internacionales y nacionales, datos abiertos del gobierno, y también mediante la aplicación de instrumentos de recopilación de información primaria como por ejemplo la encuesta electrónica.

### **Revisión bibliográfica**

Las municipalidades o gobiernos locales de acuerdo con lo indicado en el Código Municipal, es una persona jurídica estatal, con patrimonio

propio y personalidad, y capacidad jurídica plena para ejecutar todo tipo de actos y contratos necesarios para cumplir sus fines. Aunado a lo anterior, en esta misma norma de marras, se establece que las municipalidades poseen desde la Constitución Política de Costa Rica su autonomía tanto a nivel político, como administrativo. (Código Municipal, 1998).

El sector público se rige por el principio de legalidad. De conformidad con lo establecido en el artículo 4 de la Ley General de Administración Pública, señala que “la actividad de los entes públicos deberá estar sujeta en su conjunto a los principios fundamentales del servicio público, para asegurar su continuidad, su eficiencia, su adaptación a todo cambio en el régimen legal o en la necesidad social que satisfacen y la igualdad en el trato de los destinatarios, usuarios o beneficiarios”.

Conforme a las atribuciones dadas a las municipalidades e indicadas en el Código Municipal, reviste de importancia para el presente proyecto, las que están siendo asociadas al tema de cultura financiera:

1. Acordar sus presupuestos y ejecutarlos.
2. Percibir y administrar, en su carácter de administración tributaria, los tributos y demás ingresos municipales.
3. Aprobar las tasas, los precios y las contribuciones municipales, así como proponer los proyectos de tarifas de impuestos municipales.

Por lo anterior, se evidencia desde distintos cuerpos normativos, que las municipalidades deben contar con elementos en su cultura, para alcanzar la gestión financiera óptima, más en momentos de estrechez fiscal, para garantizar que esta se conduce de manera sostenible, transparente y responsable, procurando en todo momento continuar con la entrega de los bienes y servicios, con valor público para la ciudadanía.

Cabe destacar que la Contraloría General de la República ha estudiado los elementos financieros demandados, desde la implementación de las NICSP, entre otros. Con los informes DFOE-DL-SGP-004-2017<sup>3</sup> y

---

<sup>3</sup> Publicado el día 22 de diciembre de 2017.

DFOE-DL-IF-00006-2019<sup>4</sup>, se determina que existen elementos estratégicos, los cuales poseen oportunidades de mejora en cuanto a requerir mayor involucramiento de los jerarcas, también asignación de recursos, sistemas de información integrados para la generación de información para atender estándares internacionales. Asimismo, se señalan temas relacionados con capacitación a todo el personal, desde los que están directamente relacionados con temas financieros y contables, hasta las unidades primarias. Estas brindan el insumo de información, y el fortalecimiento de sistemas de control interno, en cuanto a la definición de actividades de control y valoración de riesgos institucionales.

En cuanto a la cultura financiera, el tema elemento financiero, de acuerdo con Varela-Patiño, Martínez-Clapé y Parada-Ulloa (2016) señala que en su proceso de formación se potencien los conocimientos, destrezas y habilidades básicas para comprender la importancia de conceptos como el ahorro, ingresos, presupuesto, costo, calidad de vida y consumo responsable (p. 283). A su vez, estos plantean que el dominio de estos temas, permite conocer la realidad social y económica del entorno actual, sentido crítico para analizar resultados de acuerdo con la planificación empresarial y contextualizar el sistema económico y las relaciones entre sus diferentes agentes (p. 284).

Csorba (2020) cita a Kroeber y Kluckhohn (1967) y señala además, que la cultura consiste en patrones que pueden ser explícitos o implícitos, por comportamientos adquiridos y transmitidos, los cuales se constituyen en logros distintos de los grupos humanos, sus tradiciones, ideas y valores. Las sociedades y las organizaciones poseen elementos culturales distintivos, únicos, que las identifican y hacen que sus miembros se sientan identificados a través de ellos. Las normas moldean comportamientos deseables y aceptables dentro de una cultura (pp. 357).

Como se menciona en los párrafos iniciales, la función pública se rige por un principio de legalidad. La Constitución Política de Costa Rica,

---

<sup>4</sup> Publicado el día 17 de junio de 2019.



establece en su artículo 129, que nadie puede alegar ignorancia de la ley, salvo en los casos en los cuales esta lo autorice; además, no tiene eficacia la renuncia de las leyes en general ni las de interés público.

Estos autores señalan, que la cultura financiera, como cualquier otra cultura, puede ser adquirida por la socialización. También, el análisis de los valores, creencias, normas y actitudes es fundamental para el análisis de una cultura financiera.

Adicionalmente, Csorba (2020), señala una relación entre el concepto de alfabetización financiera y el desarrollo de una cultura financiera. La alfabetización financiera, de acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, por sus siglas inglés) (OECD,2018), citada por Csorba (2020) se asocia a con la conciencia financiera, conocimientos, habilidades y comportamientos necesarios para tomar decisiones financieras acertadas y lograr el bienestar financiero. La cultura financiera es el nivel de conocimientos y habilidades que posibilitan el obtener información financiera necesaria, para tomar decisiones informadas y prudentes, y luego, obtener información que les permita interpretar y decidir, a partir de ella, evaluando su posible futuro y las consecuencias de su decisión. (Csorba, 2020, p. 75). En su artículo también se señala que la alfabetización financiera, los conocimientos y experiencias afectan la cultura financiera, y desarrollarla, involucra a muchos participantes.

El apelar a estos elementos de cultura, valorando los resultados y decisiones de hoy en el mañana, reiteran el espíritu contenido dentro del artículo 176 de la Constitución Política, orientado a la sostenibilidad y continuidad de los servicios que brindan las instituciones.

La nueva gestión pública está relacionada con una cultura orientada a la innovación. Wynen, Verhoest, Ongaro, van Thiel (2014) y, en cooperación con COBRA network construyen un documento sobre este tema. En su estudio, se determina que el grado de control gerencial influye en el desarrollo de una cultura organizacional orientada a la innovación. Como elementos vistos desde una perspectiva cultural, se señalan la

creatividad, la apertura y la recepción de nuevas ideas, asumir riesgos y tener una mente emprendedora. En el caso del nivel gerencial, se señala que además de esas características culturales de la organización, se encuentra una intención clara hacia la innovación y la creación de espacios que apoyen un clima para innovar (p. 46-47).

Aunado a lo anterior, una cultura orientada a la innovación, se encuentra definida por la iniciación y aplicación de nuevas ideas, procesos, productos y procedimientos, y captura todos los comportamientos a través de los cuales los empleados pueden contribuir a los procesos de innovación en la organización (Wynen, Verhoest, Ongaro, van Thiel 2014, p. 47).

Sobre la innovación, se indica por parte de Bergin (2020), en su artículo “*Analyze, Reform, and Innovate: Building a Culture of Performance within Financial Management*”, que innovar es asumir riesgos por una mayor retribución y que la innovación, es disruptiva de la manera de pensar y hacer (p. 21). Este autor señala que como acciones clave de la innovación en la gestión de la información financiera se indican el tener el equipo y las herramientas correctos, se determinan nuevas perspectivas sobre viejos problemas, mediante soluciones creativas que se derivan en mejores decisiones y más informadas. La incorporación de la tecnología, es clave, desde automatizaciones inteligentes, que incorporen temas de robótica y aprendizaje de máquinas, reducción de transacciones manuales y un mejor control de calidad. Esto como resultado, incide en la medición del desempeño, el medir progresos es fundamental para cualquier organización orientada a resultados (Bergin, 2020, p. 20).

La cultura organizacional puede facilitar la adaptación en mundo cambiante y se asocia con un mercado financiero. RAO, indica que el liderazgo es clave para que se asegure en la organización la efectividad de las operaciones mediante a construcción de un marco cultural, el cual se convierta en el pilar del progreso de la organización. Este autor señala, como dimensiones de ese liderazgo facilitador de la innovación, las siguientes:

- **Inspiracional:** guía a los colaboradores en el logro de los objetivos organizacionales, donde es clave el desarrollo de relaciones de confianza, comunicación efectiva, liderazgo, empatía y fuerte cultura.
- **Estratégico:** establecimiento de una visión de largo plazo, definiendo, además, un mapa de ruta sobre la proyección de la organización, determinando las necesidades de recursos para lograrlo.
- **Democrático:** empoderando a los colaboradores con los resultados, logrando, además, que haya sostenibilidad en la productividad y la lealtad hacia la organización (Bergin, 2017, p. 44-47).

Este mismo autor señala que hay 2 conductores claves para la organización: el enfoque centrado en el valor y en el servicio. Sobre el enfoque orientado al valor, se destaca que se provee valor a las partes interesadas, mediante la mejora continua de los servicios, nuevas innovaciones y agregar valor a los bienes y servicios entregados.

Chica Vélez y Salazar Ortiz (2021) proponen para la Post - Nueva Gestión Pública (P-NGP), la cual está dentro de un mundo globalizado y con nuevas realidades; señalan como grandes desafíos, la transformación del Estado y la administración pública, no solo medido por su efectividad de las intervenciones públicas, sino en la generación de valor público donde se garantice los intereses de la ciudadanía en conjunción con el desarrollo socioeconómico (p. 21). A su vez, y a partir del planteamiento sobre el valor público de Moore, los autores señalan que donde mayor sea la legitimidad del ente público, será mayor su valor que esta tendrá de existir.

Aunado a lo anterior, el National Endowment for Science, Technology and the Arts (NESTA, por sus siglas en inglés), este marco propone las habilidades, actitudes y comportamientos clave que los equipos innovadores en el sector público combinan para experimentar y resolver problemas públicos, lo cual demanda proceso continuo de explorar problemas desde nuevas perspectivas, iterar y concluir qué funciona y qué

no. Este marco cambia el paradigma sobre competencias individuales y fomenta su desarrollo colectivo.

El marco propuesto por NESTA (2017), comprende las condiciones apropiadas para que la innovación funcione en un ambiente burocrático y político, como lo es el sector público.

**Figura 2. Marco de competencias para innovadores públicos de NESTA**



Fuente: NESTA, 2017.

Este modelo consta de 3 partes:

1. **Círculo central:** enfoque deseado de equipos innovadores para resolver problemas a partir de la experimentación.

2. **Actitudes:** crean el suelo fértil para la experimentación y la resolución de problemas públicos. Las actitudes pueden cambiar, pero no fácilmente, para cambiarlas y desarrollarlas se requiere de años, por eso es importante tenerlas en cuenta para la atracción de talento
3. **Categorías de habilidades básicas:** hay 3 distintas áreas de habilidades:
  - a. *Trabajar juntos:* involucrar a los ciudadanos y las partes interesadas para crear propiedad compartida de nuevas soluciones
  - b. *Acelerando el aprendizaje:* explorar, probar y desarrollar nuevas ideas para informar y validar soluciones
  - c. *Liderazgo del cambio:* movilizar recursos y legitimidad para hacer que el cambio suceda (NESTA, 2017, p. 4).

## Metodología

### Enfoque de la investigación

En este sentido, Hernández, Méndez y Mendoza (2014) el enfoque cuantitativo es aquel que emplea la recolección de datos con el propósito de probar la hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, par así determinar pautas de comportamiento y probar teorías (p. 4). Además, señalan como parte de sus características:

1. Miden y estiman magnitudes de los fenómenos.
2. Planteamiento de un problema de estudio delimitado y concreto.
3. Revisión de literatura y elaboración del marco teórico
4. Hipótesis
5. Recolección de los datos
6. Análisis con métodos estadísticos
7. Confianza en la experimentación
8. Interpretación
9. Objetiva

10. Patrón estructurado
11. Formulación y demostración de teorías
12. Identifica leyes universales y causales
13. Realidad externa al individuo (Hernández, Méndez y Mendoza 2014, p. 5).

### **Población**

De acuerdo con el MIDEPLAN, a febrero del 2022, el sector público descentralizado territorial está conformado por 83 Municipalidades. Cabe destacar, que la Municipalidad de Monteverde iniciará labores a partir del año 2024, de acuerdo con la Ley N° 10019 se crea el cantón de Monteverde, Cantón XII de la Provincia de Puntarenas del 29 de setiembre del 2021.

### **Muestra**

La muestra fue establecida mediante los niveles de madurez definidos en el primer año de implementación del IGSM de la Contraloría General de la República de Costa Rica (2021). Para el estudio se seleccionaron un total de 7 municipalidades de nivel avanzado, 31 gobiernos locales se ubican en nivel básico y 2 en el nivel inicial (p. 17). El detalle de las municipalidades estudiadas, se encuentra en el anexo 2.

### **Tipo de muestreo**

El muestreo fue por conveniencia. De acuerdo con Gómez (2014) en este muestreo se escogen las unidades o elementos que están disponibles o son más fáciles de conseguir. (p. 13)

### **Cuestionario para encuesta**

Para la presente investigación se empleó un cuestionario que fue enviado por internet con 27 preguntas, 25 cerradas y 2 abiertas; dirigido a los titulares subordinados de las municipalidades encargados de la gestión del presupuesto dentro de los departamentos financieros, contables, presupuestarios o de hacienda municipal, utilizando la funcionalidad de

---

formularios de la licencia de office 365. El formulario utilizado se puede consultar en el anexo 3.

### **Técnicas de recolección de datos**

La técnica por emplear dentro de esta investigación, será la de interrogación, que de acuerdo con Gómez (2014) contempla dos pasos básicos:

- a) La preparación del cuestionario
- b) La aplicación del cuestionario a los informantes (p. 67).

Adicionalmente, se realizaron dos recordatorios vía correo electrónico y de acuerdo con los datos de la base, una sesión de llamadas, todo lo anterior, sobre el llenado durante la semana de aplicación de la herramienta.

### **Resultados**

Como parte de la primera sección, donde se abordan los datos generales de la población estudiada, la cual era los titulares subordinados encargados del presupuesto de los departamentos presupuestarios, financieros, contables o de hacienda municipal, como también se les conoce en algunos gobiernos locales. Se obtiene que dentro de las respuestas recibidas participó un 53% de mujeres y un 47% de hombres. A su vez, que el rango de edad en el cual se concentró la mayoría de los encuestados fue en el de 35 a 44 años, ello representa un 53% del total. Adicionalmente, se determina que un 74% posee formación profesional en el grado de licenciatura, 21% en bachillerato y el restante en el grado de máster.

En cuanto a su formación profesional, de las profesiones más representativas indicadas se señalan a continuación en la siguiente imagen:

**Figura 3. Profesiones más representativas de los encuestados**



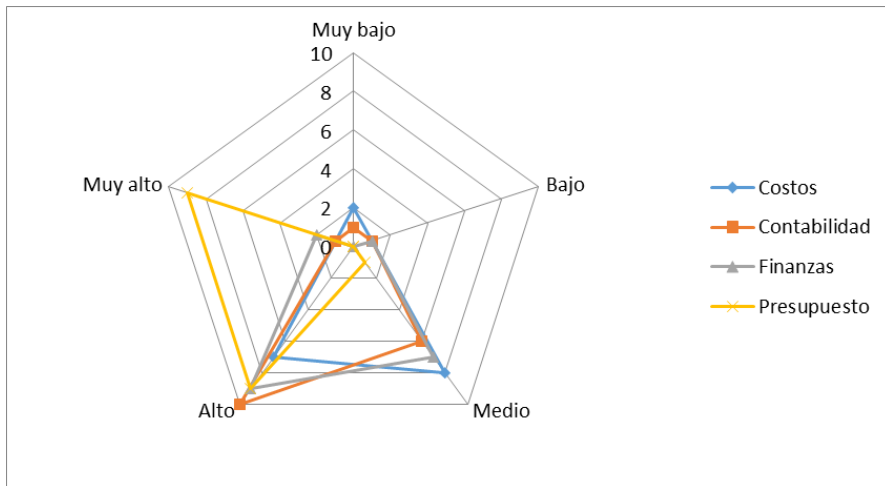
Fuente: elaboración propia, 2022.

Sobre la antigüedad en el puesto, un 37% se encuentra en un rango de 1 a 5 años, 21% de 5 a 10 años, igualmente los del rango de 10 a 15 años y un 16% a más de 20 años. Por otra parte, en relación con la antigüedad en la institución, un 37% está en el rango de 10 a 15 años, 16% de 15 a 20 años y un 26% a más de 20 años.

En la siguiente sección de la encuesta, se consulta sobre los elementos de la cultura financiera. Se inicia por la relación con la formación académica. Sobre este particular, se consulta si recibieron formación en cuanto a diligencia, el carácter práctico, autoliderazgo para la ejecución de sus tareas y otras habilidades gerenciales. Al respecto, un 79% indica que sí. También, se consultó sobre el dominio de ciertas áreas como lo son costos, contabilidad, presupuesto y finanzas, en una escala que va de muy bajo a muy alto y se obtuvo lo que se muestra en el siguiente gráfico:



**Gráfico 1. Grado de dominio en costos, contabilidad, presupuesto y finanzas por parte de los titulares subordinados encuestados**



Fuente: elaboración propia, 2022.

Del gráfico anterior se obtiene que la población estudiada externa, en su mayoría, mayor dominio de los temas presupuestarios, seguido de contabilidad, finanzas y finalmente, costos.

Se consultó si en la institución se ha potenciado la formación de competencias profesionales para el análisis de la información financiera y la autoevaluación de la efectividad de su trabajo. En este sentido, el 68% de los encuestados indica que sí. Aunado a lo anterior, se consulta si existen repositorios sobre normativa interna relacionados con sus responsabilidades laborales; sobre esto, un 74% de los participantes indica que sí existen.

También, se consultó sobre el grado de familiarización que poseen los encuestados con la normativa interna y externa relacionada con sus responsabilidades laborales, de estos, el 68% indica que es alto, 16% medio, 11% muy alto y 5% muy bajo.

Como parte de los elementos culturales financieros estudiados dentro de los gobiernos locales, se mide si la preparación de información financiera es analizada y presentada a los niveles jerárquicos, como insumo

para la toma de decisiones. Al respecto, un 100% señala que es así. Ahora bien, un 67% indica que esta información es utilizada para la toma de decisiones por parte de los niveles jerárquicos. La figura siguiente muestra la relación existente entre ambas preguntas:

**Figura 4. Análisis y presentación de la información financiera a los niveles jerárquicos y su uso en la toma de decisiones.**

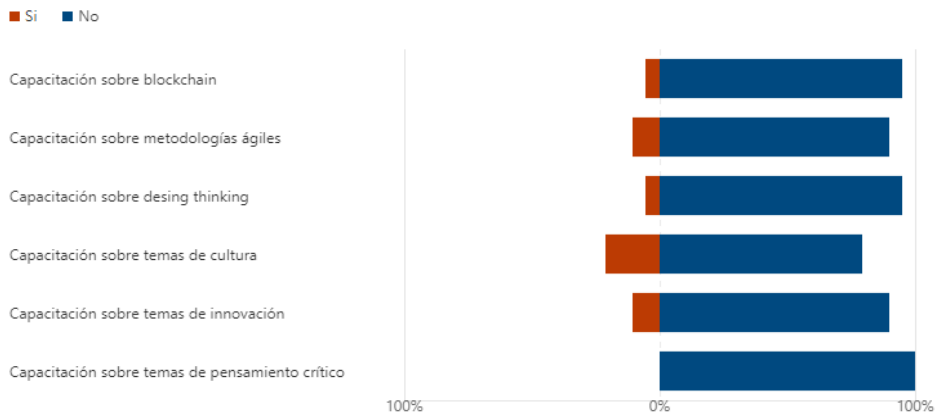


Fuente: elaboración propia, 2022.

En cuanto a las acciones institucionales sobre la familiarización, interiorización y aplicación por parte del personal del marco ético, se indica que existen en un 37% de los encuestados. Un 53% señala acciones institucionales del gobierno local para mitigar el riesgo de corrupción y un 32% indica que existen espacios en los cuales se hayan familiarizado los términos financieros que apoyen a la comprensión de la información financiera generada.

En la sección acerca de la innovación en la cultura financiera, se consulta sobre la participación en los últimos dos años en actividades de capacitación externas, entendidas como aquellas que no son brindadas por la institución, y sobre las capacitaciones internas, correspondientes a las brindadas por la institución. En cuanto a las capacitaciones externas se obtuvo lo siguiente:

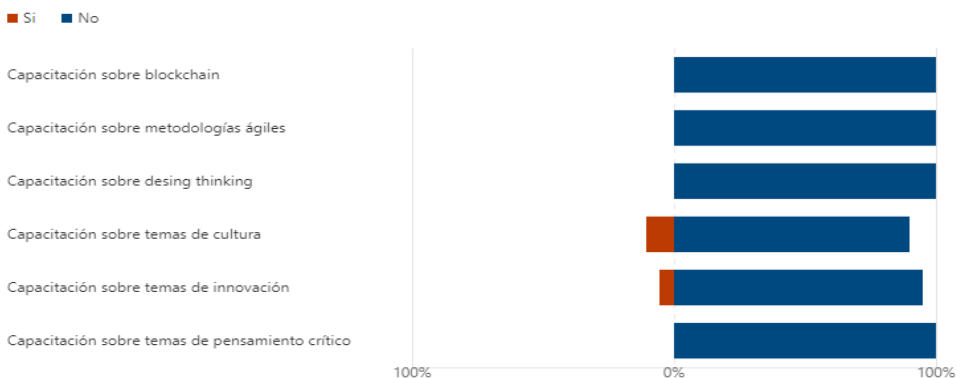
**Figura 5. Participación en capacitaciones externas en los últimos dos años**



Fuente: Microsoft Forms a partir de los datos obtenidos de la encuesta, 2022.

La mayoría de los encuestados no ha participado de capacitaciones externas en temas como *blockchain*, metodologías ágiles, *desing thinking*, temas de cultura, innovación y pensamiento crítico. Por otra parte, en cuanto a las capacitaciones internas se obtuvo lo siguiente:

**Figura 6. Participación en capacitaciones internas en los últimos dos años**

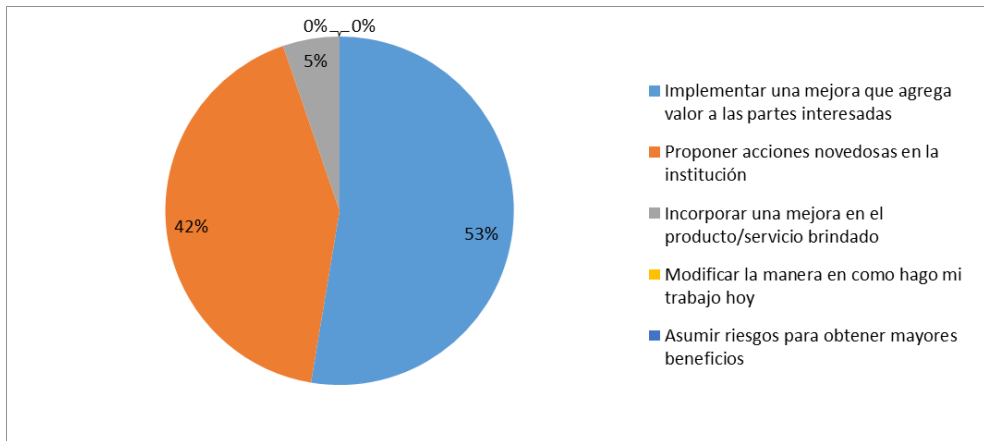


Fuente: Microsoft Forms a partir de los datos obtenidos de la encuesta, 2022.

Al comparar ambas figuras se obtiene una tendencia similar, pues en su gran mayoría, las titulares subordinados participantes, no han recibido capacitación ni externa ni interna sobre los temas consultados.

Al consultarse acerca del concepto de innovación, los encuestados señalaron lo siguiente:

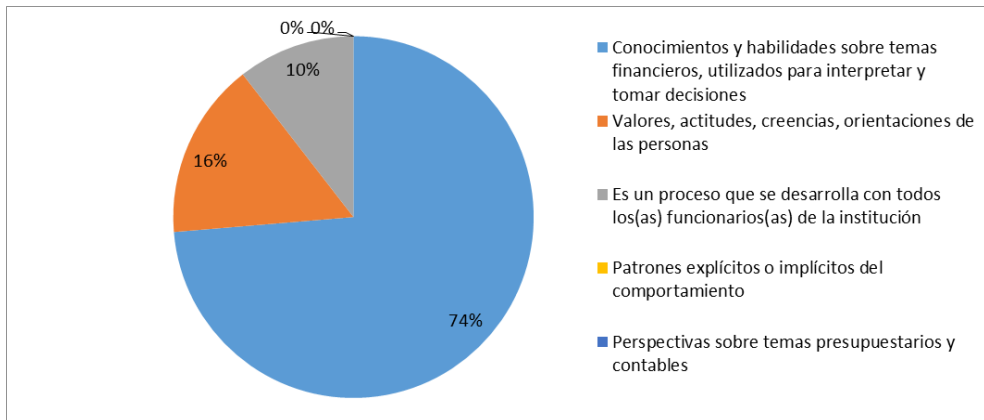
**Gráfico 2. Comprensión de los encuestados de lo que es innovación**



Fuente: elaboración propia, 2022.

El 47% señala que el implementar una mejora que agrega valor a las partes interesadas se acerca a su comprensión de lo que es innovación, por otra parte, el 53% de los encuestados señala que para ellos la innovación es proponer acciones novedosas en la institución. Luego, en cuanto a la comprensión de los encuestados sobre la definición que se acerca más lo que es cultura financiera, se obtuvo el siguiente resultado:

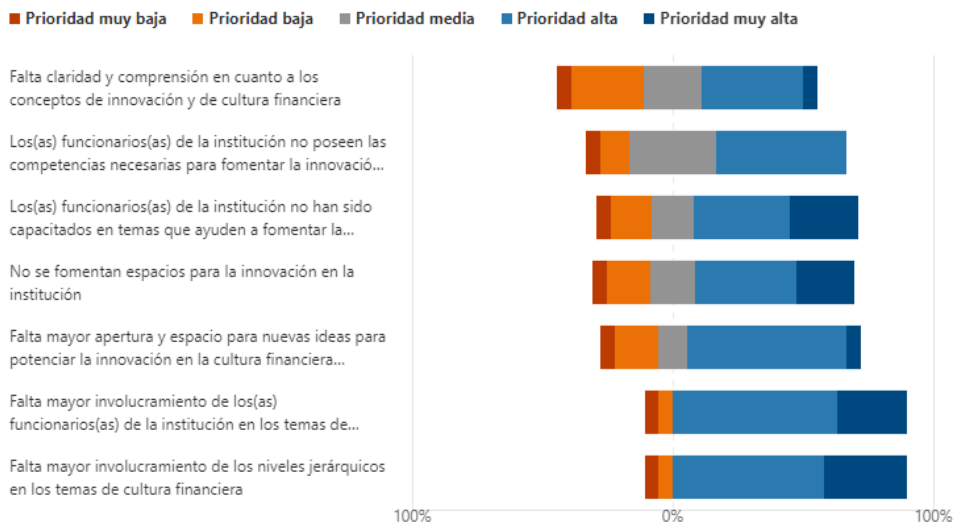
**Gráfico 3. Comprensión de los encuestados de lo que es cultura financiera**



Fuente: elaboración propia, 2022.

El 74% indica que la definición más cercana a su concepto de cultura financiera, corresponde a los conocimientos y habilidades sobre temas financieros, utilizados para interpretar y tomar decisiones. A partir de escenarios de problemas hipotéticos, se consultó a los encuestados, primero si ese problema se presentaba en su institución y su nivel de prioridad con el que se deberían atender, al respecto se obtuvo lo siguiente:

**Figura 7. Identificación y priorización de problemas hipotéticos que limiten el que se potencialice la innovación en la cultura financiera**



Fuente: Microsoft Forms a partir de los datos obtenidos de la encuesta, 2022.

En la mayoría de los casos hipotéticos planteados se señala que deberían ser atendidos con una prioridad alta, con el propósito de propiciar la innovación en la cultura financiera de la institución

Ya para finalizar, en la última sección sobre acciones adicionales, se consulta si existe algún problema adicional que esté afectando el potenciar la innovación en la cultura financiera de la institución; al respecto se indican problemas para la implementación de un sistema de información, debilidades en la gestión del potencial humano, aspectos políticos y no existe una clara y adecuada cultura organizacional.

La siguiente pregunta abierta es si existe alguna acción(es) innovadora(s) que a futuro proyecten en su institución en relación con la formación y fortalecimiento de una cultura financiera, por lo que, los encuestados señalan la digitalización de los servicios municipales,

---

adquisición de un sistema informático integrado y un repositorio con cursos sobre información financiera.

### **Discusión**

A partir de los resultados se determina, desde la teoría, que existe un rol relevante de los jefes dentro de la formación de una cultura financiera en las organizaciones, mediante un liderazgo estratégico, influyente y democrático. No obstante, como parte de lo informado por los titulares subordinados de los gobiernos locales estudiados, es que en relación con estos temas, falta un mayor involucramiento de los jefes.

La función pública se rige por un principio de legalidad, por lo cual es necesario que se fortalezca la familiarización con los marcos normativos internos y externos, además, de las acciones orientadas sobre el marco ético institucional y la mitigación del riesgo de corrupción. Esto es parte de los retos actuales, a los cuales se enfrenta la función pública. No se excluye de esto al sector municipal, el cual requiere de acciones adicionales a lo mencionado anteriormente, de fortalecimiento del sistema de control interno, muy especialmente en cuanto a detectar, prevenir y administrar los riesgos de este tipo, acciones sobre la transparencia de la gestión institucional y el buen uso de los recursos y apertura ante la ciudadanía.

En relación con lo anterior, se determina la falta de importancia dada al tema de formación y el fortalecimiento de una cultura financiera en los gobiernos locales, por el poco apoyo en cuanto a la asignación de recursos, entre estos, el tiempo, los humanos y financieros y otros elementos esenciales.

La capacitación en temas como cultura, innovación, áreas del conocimiento financiero, tendencias actuales como el *blockchain*, metodologías ágiles, *design thinking* y pensamiento crítico, son parte de las necesidades de formación aún no atendidas dentro de este sector institucional, ya sea de manera individual o mediante capacitaciones dadas por la institución.

En cuanto a la conceptualización de lo que es cultura financiera e innovación, la mayoría está de acuerdo en sus definiciones. Aquí es importante destacar que los funcionarios cuenten con claridad sobre los conceptos, lo cual es parte de la cultura que caracteriza a sus organizaciones. Los sistemas de información pueden ayudar en la automatización de tareas, generación de reportes, control de calidad de los datos y la información generada, corresponden a un componente susceptible de mejora dentro de la población estudiada.

Lo anterior, se alinea con que las acciones por emprender deben considerar los intereses de las partes interesadas en un enfoque de entrega de valor. Para el caso del sector municipal y el público en general, se debe orientarse a la entrega de valor, considerando los intereses de la ciudadanía sobre los particulares. Además, actualmente, la realidad costarricense se enfrenta a una situación fiscal apremiante, lo cual demanda de la gestión del recurso financiero con mayor eficiencia y economía, para apoyar así a la entrega de valor público.

### **Conclusiones**

A partir del marco conceptual desarrollado en el presente trabajo y con los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento para la recopilación de los datos sobre la innovación en la cultura financiera de los gobiernos locales, se concluye que existe una cultura financiera dentro de este sector institucional la cual puede fortalecerse estratégicamente, esto ha sido señalado desde los estudios de la Contraloría General de la República. Desde una cultura financiera, los conocimientos y habilidades financieros son claves; además, los valores y creencias influyen en los procesos de toma de decisiones.

Se requiere de un mayor involucramiento de parte de los jefes para impulsar, desde su rol, una cultura financiera en la institución, la cual posea un enfoque centrado en la entrega de valor a la ciudadanía desde la gestión misma del recurso financiero y la información generada por esta,



que permita evaluar los resultados y establecer esa línea base, para tomar decisiones sobre las acciones innovadoras según la demanda del contexto actual. A su vez, que atienda los principios del servicio público, especialmente de continuidad, eficiencia y celeridad.

La elaboración de la información financiera involucra todo un esfuerzo institucional, no solo algo que se relaciona únicamente a los departamentos contables, presupuestarios, financieros o de hacienda municipal, sino que debe cambiarse ese pensamiento, ya que requiere de todas las unidades primarias que generan datos útiles, de acuerdo con el marco de información financiera implementado. Para el caso municipal costarricense, corresponde a las NICSP. Por lo anterior, la cultura financiera es clave para llevar a la sostenibilidad, la gestión de las municipalidades, por cuanto es una de las formas de organización del Estado, más cercana de generar bienestar a la ciudadanía y atender sus intereses.

En cuanto a la innovación, la creación de espacios para nuevas ideas, fomentar y potencializar para experimentar e implementar acciones innovadoras dentro de la cultura financiera organizacional que apoyen en la entrega de valor público a la ciudadanía, son acciones pendientes en cuanto a la gestión de los gobiernos locales estudiados. Por ello, ahora los teóricos señalan que se está dentro de una post - nueva gestión pública, pues los recientes eventos de la crisis sistémica vivida por el COVID-19, hace reflexionar que es necesario crear competencias asociadas al liderazgo, resiliencia y comunicación efectiva, como claves ante entornos de teletrabajo, sin caer en el detrimento de la calidad del servicio entregado. Los resultados en el desempeño podrán definirse, si estos se evalúan.

Asimismo, es necesario que la cultura financiera, en la organización, vaya más allá y trascienda hacia decisiones que procuren la sostenibilidad y continuidad, en temas como el ahorro, la eficiencia en el gasto, inversión; por ello, se requiere de insumos de información ágiles, de calidad, que permitan la generación de valor público. Mucho se ha mencionado acerca de la demanda de contar con sistemas de información, donde los datos estén a un click de distancia y dejar de persistir en registros manuales, que

aumentan el riesgo de error, lo cual deriva en una afectación al proceso de toma de decisiones.

### **Recomendaciones**

Los gobiernos locales requieren establecer planes de formación de su recurso humano orientado al fortalecimiento de la cultura financiera, además, de temas como el presupuesto, contabilidad, finanzas y costos, hasta temas asociados a innovación, *blockchain*, metodologías ágiles, pensamiento crítico, cultura, y *desing thinking*, a todos los niveles organizacionales, los cuales pueden ser determinantes del cambio hacia procesos de innovación que generen transformaciones significativas y aumenten la entrega de valor público a la ciudadanía. Adicionalmente, se pueden habilitar repositorios de autoaprendizaje sobre temas relacionados con la innovación y la cultura financiera, actualizados por los mismos funcionarios y funcionarias, para que estos temas sean conocidos, estudiados e implementados desde todos los niveles de la organización.

Para ello, puede utilizarse el marco de competencias propuesto por Nesta, como referente teórica de las actitudes y habilidades internas a potencializar en los funcionarios y funcionarias, para innovar con acciones sobre temas relacionados con la cultura financiera institucional desde sus roles y responsabilidades asignados en la municipalidad; y también, basarse en este marco para la adquisición de su personal.

El jerarca y los titulares subordinados, en su rol de responsabilidad, pueden instruir para la elaboración de una herramienta para ser aplicada de manera periódica en el gobierno local, con el propósito de medir la cultura financiera desde los ejes de conocimientos, principios y valores que le permitan formarla y fortalecerla, a partir de las brechas determinadas mediante una línea base, la cual defina sus aspiraciones, para llevarla por una senda de sostenibilidad y eficiencia sobre su recurso financiero, que garantice la continuidad del servicio público, con la calidad demandada por la ciudadanía.

El jerarca puede solicitar apoyo a la auditoría interna; o que otro órgano de control del Sistema de Fiscalización Superior, realicen estudios relacionados con temas de la dimensión de la cultura, que permitan establecer esa línea base, señalada en el párrafo anterior, para la determinación de acciones por parte de la administración activa que potencialicen la innovación dentro de la municipalidad.

La innovación en la cultura financiera, requiere de espacios que sean brindados por el jerarca, con el propósito que los colaboradores puedan experimentar, analizar y resolver problemas que ayuden a atender los intereses de la ciudadanía, de una manera eficiente y eficaz; todo lo anterior, considerando el principio de legalidad que rige al sector público costarricense. Por ello, también es necesario un fortalecimiento del liderazgo del jerarca municipal, dando la relevancia a esta dimensión de la gestión municipal, asignando recursos, y a su vez, posicionarlo como un tema que se debe abordar en todos los niveles, no únicamente por los departamentos presupuestarios, contables, financieros o de hacienda municipal.

El logro de las metas y proyectos sobre temas referentes a la gestión financiera, por ejemplo, como el de la implementación de las NICSP, requiere de ese involucramiento por parte de los jefes y titulares subordinados, ya que estos son los encargados de generar los datos para los registros, gestionar los recursos que les son asignados, valorar cómo maximizar cada colón y generar así valor público, considerando todos los beneficios que trae consigo este marco de información para las partes interesadas y usuarios de la información financiera.

El sector municipal no es ajeno a las tendencias de la nueva gestión pública, no obstante, se deben establecer metas y evaluar los avances de manera recurrente, para que se tomen las acciones oportunas y que no se desorienten de su alcance. En una época como la digital, que se vive actualmente, se requiere de esa transformación digital de los procesos de negocio en el sector público, para mejorar la entrega de bienes y servicios, de una manera más ágil y con decisiones tomadas y basadas en datos, que

permitan anticipar efectos, con modelos prospectivos y sensibilizados ante efectos o cambios del entorno. Por lo anterior, se requiere establecer de indicadores de gestión relacionados con ese tipo de evaluaciones.

La información financiera generada de la operación del gobierno local requiere de un flujo ágil, que atiende atributos de lo indicado en las Normas de Control Interno para el Sector Público (NCISP, 2009), se establecen en la norma 5.6 Calidad de la información, que el jerarca y los titulares subordinados deben asegurar razonablemente que los sistemas de información contemplen los procesos requeridos para recopilar, procesar y generar datos para responder a las necesidades de los distintos usuarios, y que los procesos estén fundamentados en un enfoque de efectividad y de mejoramiento continuo (p.23). De acuerdo con esta misma norma, los atributos fundamentales de la calidad de información son la confiabilidad, oportunidad y utilidad.

También, la calidad de la comunicación requiere de ese compromiso por parte del jerarca y los titulares subordinados, de acuerdo con la norma 5.7 de las NCISP, estableciendo los procesos necesarios para que se asegure razonablemente que la comunicación se da a las instancias pertinentes y en el tiempo propicio, de acuerdo con las necesidades de los usuarios, según los asuntos que se encuentran y son necesarios en su esfera de acción; por ello, deben establecerse canales y medios de comunicación, tener claros los destinatarios, la oportunidad y seguridad de la comunicación.

A su vez, ante el entorno actual, de estrechez fiscal, baja recaudación de ingresos, aumento del gasto, y la presión económica como efecto de las ya sensibles finanzas públicas y ahora posterior a la crisis sistémica por la atención de la pandemia provocada por el COVID-19, desde el marco ético de la municipalidad y el establecido por el ordenamiento jurídico costarricense, se requiere por parte de los/las funcionarios y funcionarias, y liderado por el jerarca y titulares subordinados que las acciones para potencializar la innovación en la cultura financiera, involucren un alineamiento con iniciativas como la Estrategia Nacional de Integridad y Prevención de la Corrupción (ENIPC), hacia la búsqueda del aumento de la

transparencia y la participación ciudadana, en los procesos de rendición de cuentas.

Aunado a lo anterior, y a partir de los resultados obtenidos, se recomienda ampliar los resultados obtenidos de este estudio, recopilando los datos a la población general, en este caso de las 83 municipalidades de Costa Rica, lo cual permita profundizar aún más en elementos sobre la innovación en la cultura financiera del sector. El pasado 28 de febrero de 2022, la CGR en su monitoreo titulado “Conclusiones sobre los Presupuestos Públicos aprobados para 2022”, se destacó sobre el sector municipal que este se encuentra fuera de la aplicación de la regla fiscal y señala la preocupante situación sobre la sostenibilidad de las finanzas públicas que afronta este sector, su dependencia a las transferencias del Gobierno Central, lo cual los coloca en una posición riesgosa sobre la prestación sostenible de los servicios públicos a las comunidades que sirven, por lo que estos temas no deben demorarse más.

## Referencias

- Banco Interamericano de Desarrollo (2015). Gestión financiera pública en América Latina: la clave de la eficiencia y la transparencia. Recuperado el día 13 de febrero del 2022 desde <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Gesti%C3%B3n-financiera-p%C3%BAblica-en-Am%C3%A9rica-Latina-la-clave-de-la-eficiencia-y-la-transparencia.pdf>
- Bergin, J. (2020). Analyze, Reform, and Innovate: Building a Culture of Performance within Financial Management. *Armed Forces Comptroller*, 65(1), 20–22.
- CHICA-VÉLEZ, S. A., & SALAZAR-ORTIZ, C. A. (2021). Posnueva Gestión Pública, Gobernanza E Innovación. Tres Conceptos en Torno a Una Forma De Organización Y Gestión De Lo Público. OPERA -

- 
- Observatorio de Políticas, Ejecución y Resultados de La Administración Pública, 28, 17–51.  
<https://doi.org/10.18601/16578651.n28.02>
- Constitución Política de Costa Rica. (1949). Titul XII El Régimen Municipal. Recuperado el día 13 de febrero del 2022 desde [https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=871](https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=871)
- Contraloría General de la República. (2022). Conclusiones sobre los Presupuestos Públicos aprobados para 2022, DFOE-FIP-MTR-00006-2022. Recuperado el día 28 de febrero del 2022 desde <https://sites.google.com/cgr.go.cr/monitoreocgr/2022/monitoreocgr-pp-2022/dfoe-fip-mtr-00006-2022>
- Contraloría General de la República. (2020). Seguimiento de la Gestión para la Continuidad de los Servicios Públicos Críticos ante la Emergencia Sanitaria, DFOE-EC-SGP-00002-2020. Recuperado el día 13 de febrero del 2022 desde [https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docs\\_cgr/2020/SIGYD\\_D/SIGYD\\_D\\_2020019780.pdf](https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docs_cgr/2020/SIGYD_D/SIGYD_D_2020019780.pdf)
- Contraloría General de la República (2021). Índice de Gestión de los Servicios Municipales. Recuperado el día 13 de febrero del 2022 desde <https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/documentos/publicaciones-cgr/igsm/2021/informe-SGP-IGSM-2021.pdf>
- Contraloría General de la República. (2019). Informe de la auditoría de carácter especial sobre el avance del proceso de implementación y aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP) en 21 municipalidades del país. Recuperado

---

el día 13 de febrero del 2022 desde  
[https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docs\\_cgr/2019/SIGYD\\_D\\_2019009834.pdf](https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docs_cgr/2019/SIGYD_D_2019009834.pdf)

Contraloría General de la República. (2017). Informe del seguimiento de la gestión acerca de la implementación y aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público en los gobiernos locales. Recuperado el día 13 de febrero del 2022 desde [https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docs\\_cgr/2017/SIGYD\\_D\\_2017020339.pdf](https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docs_cgr/2017/SIGYD_D_2017020339.pdf)

Csorba, L. (2020). The Determining Factors of Financial Culture, Financial Literacy and Financial Behavior. *Public Finance Quarterly* (0031-496X), 65(1), 67–83. [https://doi.org/10.35551/PFO\\_2020\\_1\\_6](https://doi.org/10.35551/PFO_2020_1_6)

Gómez Barrantes Miguel. (2014) Elementos de estadística descriptiva. 1° reimpresión de la 4° edición. San José, Costa Rica. EUNED, 2014.

Hernández Sampieri, Roberto, Méndez Valencia, Sergio, Mendoza Torres, Christian. (2014). Metodología de la Investigación. 6° edición.

Ministerio de Planificación y Política Económica. (2022) Organización del sector público costarricense. Recuperado el día 19 de febrero de 2022 desde [https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/C-XsB5mMTZiieoxEob\\_7Vg](https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/C-XsB5mMTZiieoxEob_7Vg)

NESTA. (2017). Skills, attitudes and behaviours that fuel public innovation. Recuperado el día 19 de febrero de 2022 desde [https://media.nesta.org.uk/documents/Nesta\\_CompetencyFramework\\_Guide\\_July2019.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/Nesta_CompetencyFramework_Guide_July2019.pdf)

---

Procuraduría General de la República. (1998). Código Municipal. Recuperado el día 13 de febrero del 2022 desde [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=40197](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=40197)

Procuraduría General de la República. (1978). Ley General de la Administración Pública. Recuperado el día 13 de febrero del 2022 desde [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=40197](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=40197)

Procuraduría General de la República. (2009). Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE). Recuperado el día 13 de febrero del 2022 desde [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=64832&nValor3=119823&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=64832&nValor3=119823&strTipM=TC)

RAO, S. K. (2017). Techno-Financial Management Approach to Business Organization Culture: A New Paradigm for Sustained Techno-Economic Innovation. *Journal of Financial Management & Analysis*, 30(2), 41–47.

Survey Monkey. (s.f.) sample size calculator. Recuperado el día 19 de febrero de 2022 desde <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>

Varela-Patiño, C. M., Martínez-Clapé, C. M., & Parada-Ulloa, C. A. (2016). El método de transversalidad financiera empresarial para la formación de la cultura económica y financiera. *Santiago*, 140, 280–291.

Wynen, J., Verhoest, K., Ongaro, E., van Thiel, S., & in cooperation with the COBRA network. (2014). *Innovation-Oriented Culture in the Public*



---

Sector: Do managerial autonomy and result control lead to innovation? *Public Management Review*, 16(1), 45–66.  
<https://doi.org/10.1080/14719037.2013.790273>

**Anexo 1**  
**Abreviaturas**

| <b>Siglas</b> | <b>Descripción</b>  |
|---------------|---|
| CGR           | Contraloría General de la República   |
| DGCN          | Dirección General de Contabilidad Nacional  |
| IGSM          | Índice de Gestión de Servicios Municipales  |
| MIDEPLAN      | Ministerio de Planificación y Política Económica                                      |
| MIGPS         | Modelo Integrado de Gestión Pública Sostenible  |
| NESTA         | National Endowment for Science, Technology and the Arts                               |
| NGP           | Nueva Gestión Pública   |
| NCISP         | Normas de Control Interno para el Sector Público                                      |
| NICSP         | Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público                         |
| NIIF          | Normas Internacionales de Información Financiera                                      |
| OECD          | Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, por sus siglas en inglés |
| P-NGP         | Post - Nueva Gestión Pública  |
| ULACIT        | Universidad Latinoamericana de las Ciencias y la tecnología                           |

**Anexo 2**  
**Municipalidades seleccionadas en la muestra**

| N° | Municipalidad                          | Nivel de madurez |
|----|--|------------------|
| 1  | Municipalidad de San Isidro De Heredia | Avanzado         |
| 2  | Municipalidad de Palmares              | Avanzado         |
| 3  | Municipalidad de San Rafael De Heredia | Avanzado         |
| 4  | Municipalidad de Santa Ana             | Avanzado         |
| 5  | Municipalidad de San Pablo De Heredia  | Avanzado         |
| 6  | Municipalidad de San Carlos            | Avanzado         |
| 7  | Municipalidad de Cartago               | Avanzado         |
| 8  | Municipalidad de Alvarado              | Intermedio       |
| 9  | Municipalidad de Heredia               | Intermedio       |
| 10 | Municipalidad de Barva                 | Intermedio       |
| 11 | Municipalidad de Cañas                 | Intermedio       |
| 12 | Municipalidad de El Guarco             | Intermedio       |
| 13 | Municipalidad de Garabito              | Intermedio       |
| 14 | Municipalidad de Guacimo               | Intermedio       |
| 15 | Municipalidad de Guatuso               | Intermedio       |

| N° | Municipalidad                             | Nivel de madurez |
|----|---|------------------|
| 16 | Municipalidad de Hojancha                 | Intermedio       |
| 17 | Municipalidad de La Cruz Guanacaste       | Intermedio       |
| 18 | Municipalidad de Leon Cortes              | Intermedio       |
| 19 | Municipalidad de Nandayure                | Intermedio       |
| 20 | Municipalidad de Nicoya                   | Intermedio       |
| 21 | Municipalidad de Oreamuno                 | Intermedio       |
| 22 | Municipalidad de Parrita                  | Intermedio       |
| 23 | Municipalidad de Poás                     | Intermedio       |
| 24 | Municipalidad de Puntarenas               | Intermedio       |
| 25 | Municipalidad de Puriscal                 | Intermedio       |
| 26 | Municipalidad de San Mateo                | Intermedio       |
| 27 | Municipalidad de Santa Bárbara de Heredia | Intermedio       |
| 28 | Municipalidad de Santa Cruz               | Intermedio       |
| 29 | Municipalidad de Talamanca                | Intermedio       |
| 30 | Municipalidad de Tarrazú                  | Intermedio       |
| 31 | Municipalidad de Tibás                    | Intermedio       |

---

| <b>N°</b> | <b>Municipalidad</b>                 | <b>Nivel de madurez</b> |
|-----------|--------------------------------------|-------------------------|
| 32        | Municipalidad de Upala               | Intermedio              |
| 33        | Municipalidad de Vásquez de Coronado | Intermedio              |
| 34        | Municipalidad de Liberia             | Intermedio              |
| 35        | Municipalidad de Coto Brus           | Intermedio              |
| 36        | Municipalidad de Bagaces             | Intermedio              |
| 37        | Municipalidad de Acosta              | Intermedio              |
| 38        | Municipalidad de Abangares           | Intermedio              |
| 39        | Municipalidad de Río Cuarto          | Básico                  |
| 40        | Municipalidad de Golfito             | Básico                  |

**Anexo 3**  
**Encuesta aplicada**

# Encuesta sobre Innovación en la Cultura Financiera en los Gobiernos Locales de Costa Rica

Reciba un cordial saludo! Mi nombre es Stephanie Schlager Rocha. Actualmente, me encuentro realizando mi Trabajo Final de Investigación para optar por el grado de Máster en Administración de Negocios con el Énfasis en Finanzas en la Universidad Latinoamericana de la Ciencia y la Tecnología (ULACIT)

Como parte de este trabajo requiero muy amablemente de su apoyo, completando esta breve encuesta, misma que consta de 4 secciones, la primera sobre datos generales de la población estudiada, la segunda sección sobre cultura financiera, una sección tercera que está relacionada con la valoración de la innovación en la cultura financiera y la cuarta (final), sobre acciones adicionales en temas de innovación a implementar dentro de la cultura financiera de los gobiernos locales. Es importante mencionar, que el llenado de la encuesta toma aproximadamente 5 minutos. Este formulario estará disponible hasta el próximo viernes 4 de Marzo

La información que usted brinde será utilizada únicamente para fines académicos. Cualquier duda, puede contactarme a la dirección de correo que está al final de esta presentación inicial.

Agradeciendo su atención y apoyo,

Saludos cordiales,

Stephanie Schlager R.

Estudiante

Correo: [sschlagerr219@ulacit.ed.cr](mailto:sschlagerr219@ulacit.ed.cr) (mailto:sschlagerr219@ulacit.ed.cr).

\* Obligatorio

## Datos Generales

1. ¿Cuál es su género?

\*

- Femenino
- Masculino
- Prefiero no decirlo

2. ¿Cuál es su edad? \*

- 18 - 24 años
- 25 - 34 años
- 35 - 44 años
- 45 - 54 años
- 55 - 64 años
- 64 -74 años



3. ¿Cuál es su mayor grado académico completo? \*

- Primaria
- Secundaria
- Técnico
- Diplomado
- Bachillerato universitario
- Licenciatura
- Maestría
- Doctorado
- Prefiero no responder

#### 4. ¿Cuál es su profesión o profesiones?

\*

- Administración
- Archivística
- Arquitectura
- Bibliotecología
- Ciencias políticas
- Comercio internacional
- Computación
- Comunicación
- Contaduría
- Derecho
- Dirección de empresas
- Economía
- Educación
- Estadística
- Finanzas
- Gestión ambiental
- Idiomas
- Informática
- Ingeniería
- Ingeniería industrial
- Mecánica de precisión

- Mecanografía
- Oficinista
- Psicología
- Secretariado
- Otro
- Prefiero no responder

5. Indique la antigüedad en su puesto en años cumplidos

\*

- Menos de un año
- 1-5 años
- 5-10 años
- 10-15 años
- 15-20 años
- Más de 20 años

6. Indique la antigüedad en la institución en años cumplidos \*

- Menos de un año
- 1-5 años
- 5-10 años
- 10-15 años
- 15-20 años
- Más de 20 años

## Cultura financiera

7. ¿En su preparación académica recibió formación en cuanto a diligencia, el carácter práctico, autoliderazgo para la ejecución de sus tareas y otras habilidades gerenciales? \*

Si

No

8. En cuanto a la formación en contabilidad de costos, ¿Cómo considera su nivel de dominio sobre ese tema?

\*

Muy bajo

Bajo

Medio

Alto

Muy alto

9. En cuanto a la formación en contabilidad, ¿Cómo considera su nivel de dominio sobre ese tema? \*

Muy bajo

Bajo

Medio

Alto

Muy alto

10. En cuanto a la formación en finanzas, ¿Cómo considera su nivel de dominio sobre ese tema?

\*

Muy bajo

Bajo

Medio

Alto

Muy alto

11. En cuanto a la formación en presupuesto, ¿Cómo considera su nivel de dominio sobre ese tema? \*

Muy bajo

Bajo

Medio

Alto

Muy alto

12. ¿En la institución para la cual labora, se ha potenciado la formación de competencias profesionales para el análisis de la información financiera?

\*

Si

No

13. ¿En la institución para la cual labora, se ha potenciado el desarrollo de habilidades para autoevaluar la efectividad de su trabajo? \*

Si

No

14. ¿En la institución para la cual labora, existen repositorios de consulta sobre la normativa interna relacionada con sus responsabilidades laborales? \*

Si

No

15. ¿En cuanto a su familiarización y conocimientos con la normativa interna y externa relacionada con sus responsabilidades laborales, esta es? \*

Muy bajo

Bajo

Medio

Alto

Muy alto

16. ¿La preparación de la información financiera es analizada y presentada a los niveles jerárquicos como insumo para la toma de decisiones?

\*

Si

No

17. ¿Los niveles jerárquicos de su institución utilizan la información financiera producida como resultado de los procesos internos como insumo para la toma de decisiones? \*

Si

No

18. ¿Existen acciones institucionales sobre el marco ético aplicable para su familiarización, interiorización y aplicación por parte del personal? \*

Si

No

19. ¿Existen acciones institucionales relacionadas con la mitigación del riesgo de corrupción? \*

Si

No

20. ¿Existen espacios dentro de la institución en los cuales se haya propiciado la familiarización con los términos financieros que apoyen la comprensión de la información generada sobre este particular? \*

Si

No

## Innovación en la Cultura Financiera

21. Por favor, indique si en los últimos dos años usted ha participado en capacitaciones externas (No dadas por la institución) en los siguientes temas:

\*

|   | Si                    | No                    |
|---|-----------------------|-----------------------|
| Capacitación sobre blockchain                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Capacitación sobre metodologías ágiles          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Capacitación sobre desing thinking              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Capacitación sobre temas de cultura             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Capacitación sobre temas de innovación          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Capacitación sobre temas de pensamiento crítico | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



22. Por favor, indique si en los últimos dos años usted ha participado en capacitaciones internas (dadas por la institución) en los siguientes temas:

\*

|   | Si                    | No                    |
|---|-----------------------|-----------------------|
| Capacitación sobre blockchain                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Capacitación sobre metodologías ágiles          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Capacitación sobre desing thinking              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Capacitación sobre temas de cultura             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Capacitación sobre temas de innovación          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Capacitación sobre temas de pensamiento crítico | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

23. De los siguientes enunciados, ¿Cuál se acerca a más a su comprensión de lo que es innovación?

\*

- Implementar una mejora que agrega valor a las partes interesadas
- Incorporar una mejora en el producto/servicio brindado
- Proponer acciones novedosas en la institución
- Modificar la manera en como hago mi trabajo hoy
- Asumir riesgos para obtener mayores beneficios

24. De los siguientes enunciados, ¿Cuál se acerca a más a su comprensión de lo que es cultura financiera? \*

- Patrones explícitos o implícitos del comportamiento
- Valores, actitudes, creencias, orientaciones de las personas
- Perspectivas sobre temas presupuestarios y contables
- Conocimientos y habilidades sobre temas financieros, utilizados para interpretar y tomar decisiones
- Es un proceso que se desarrolla con todos los(as) funcionarios(as) de la institución

25. De la siguiente lista de problemas hipotéticos, ¿Cuál considera se presentan en su institución?, y ¿Cuál sería el nivel de prioridad con el que se deben solucionar? Lo anterior, con el propósito de propiciar la innovación en la cultura financiera de la institución:

|  | <b>Prioridad muy baja</b> | <b>Prioridad baja</b> | <b>Prioridad media</b> | <b>Prioridad alta</b> | <b>Prioridad muy alta</b> |
|--|---------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Falta claridad y comprensión en cuanto a los conceptos de innovación y de cultura financiera   | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     |
| Los(as) funcionarios(as) de la institución no poseen las competencias necesarias para fomentar la innovación en la cultura financiera    | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     |
| Los(as) funcionarios(as) de la institución no han sido capacitados en temas que ayuden a fomentar la innovación en la cultura financiera | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     |
| No se fomentan espacios para la innovación en la institución   | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     |
| Falta mayor apertura y espacio para nuevas ideas para potenciar la innovación en la cultura financiera institucional                     | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     |

**Prioridad  
muy baja**

**Prioridad  
baja**

**Prioridad  
media**

**Prioridad  
alta**

**Prioridad  
muy alta**

Falta mayor involucramiento de los(as) funcionarios(as) de la institución en los temas de cultura financiera más allá del departamento financiero (contable y presupuestario)



Falta mayor involucramiento de los niveles jerárquicos en los temas de cultura financiera



## Acciones adicionales

26. Indique si existe algún problema adicional que esté afectando el potenciar la innovación en la cultura financiera de la institución

27. Indique si existe alguna acción(es) innovadora(s) que a futuro proyecten en su institución en relación con la formación y fortalecimiento de una cultura financiera.

---

Este contenido no está creado ni respaldado por Microsoft. Los datos que envíe se enviarán al propietario del formulario.

 Microsoft Forms

**Anexo 4**  
**Carta de Revisión Filológica**

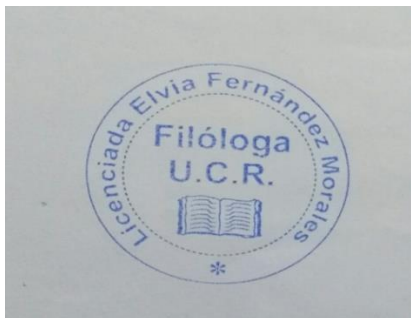
LICDA. ELVIA FERNÁNDEZ MORALES  
FILÓLOGA UCR  
SAN RAMÓN, ALAJUELA TEL. 8825- 3794  
C.4841 COL. LIC. Y PROF; EMAIL [elviafdz@gmail.com](mailto:elviafdz@gmail.com)

### **CONSTANCIA DE REVISIÓN FILOLÓGICA**

La suscrita, Licenciada en Filología Española ELVIA FERNÁNDEZ MORALES, hace constar que efectuó la revisión filológica del documento denominado, **INNOVACIÓN EN LA CULTURA FINANCIERA EN LOS GOBIERNOS LOCALES DE COSTA RICA**. Este consiste en un ARTÍCULO CIENTÍFICO PARA OPTAR POR EL GRADO DE MÁSTER EN CIENCIAS EMPRESARIALES CON ÉNFASIS EN FINANZAS, de la UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA DE COSTA RICA (ULACIT). La postulante es STEPHANIE SCHLAGER ROCHA.

Al respecto, indica que luego de efectuadas las correcciones necesarias, dicho documento se encuentra listo para su presentación y disertación, pues se ajusta a las normas gramaticales y ortográficas establecidas por la Ortografía RAE (2010) y a la modalidad de discurso, correspondiente a su especialidad.

Dado en San Ramón, Alajuela, Costa Rica, el diecisiete de marzo de dos mil veintidós, a solicitud de la persona interesada y para los efectos administrativos pertinentes.



A handwritten signature in black ink, appearing to read "Elvia Fernández Morales".

Licda. Elvia Fernández Morales

CC/Archivo