

# Capacidad de Gestión en el Sector Público: Comparación entre las competencias deseadas y las aportadas por funcionarios públicos de niveles estratégicos y de toma de decisiones

*Alvaro Borbón M.*  
*ULACIT*

## Resumen

Los profesionales de niveles estratégicos y de toma de decisión en instituciones gubernamentales tienen el reto de compatibilizar las promesas políticas con la capacidad ejecutora del aparato Estatal. Ante este panorama, se considera usualmente que dichos profesionales pueden mejorar su gestión mediante la obtención de una Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas, lo cual les brindaría las herramientas para lograr un mejor desempeño financiero por parte de las instituciones gubernamentales a su cargo, así como mejores técnicas para la toma de decisiones.

Mediante una encuesta aplicada a 54 personas del sector público y privado, el presente estudio busca identificar las principales competencias esperadas de un MBA en finanzas en el sector público costarricense, así como el grado en que estas son efectivamente satisfechas por los funcionarios elegidos. Se parte de la hipótesis de que existe una brecha importante entre las competencias requeridas y las satisfechas por quienes se designan en puestos de nivel estratégico y de toma de decisiones en el gobierno central, la cual podría reducirse mediante un apropiado proceso de capacitación en una MBA en finanzas.

Los resultados del análisis de la opinión de los sujetos de la muestra obtenida permiten identificar las ocho principales competencias deseadas para estos puestos gubernamentales y establece preliminarmente la razonabilidad de incluir actividades de desarrollo de tales competencias en los procesos para la obtención de un MBA con énfasis en finanzas.

## Introducción

Al igual que en las empresas privadas, existe el supuesto generalizado de que el gobierno presentará un desempeño más eficaz y eficiente en la medida en que cuente con las personas apropiadas en los niveles estratégicos y de toma de decisión. Estas personas, equivalentes a los gerentes en las empresas privadas, consisten en aquellos funcionarios públicos que deben tomar decisiones para el alcance de los objetivos estratégicos del gobierno y coordinar a los ejecutores de tales tareas, al mismo tiempo que reportan sus resultados ante los niveles políticos superiores.

En países de renta media, tales como Costa Rica, existe una creciente tendencia a creer que la falta de recursos no es justificación suficiente para la falta de resultados positivos por parte del gobierno, sino que en gran medida se relaciona con errores en los niveles de toma de decisión y en un divorcio entre los niveles político y ejecutor. Aceptando tal premisa, los funcionarios en los niveles estratégicos y de toma de decisión deben asumir el reto de compatibilizar las capacidades ejecutoras reales del estado con las promesas políticas de los gobernantes, logrando una mejor eficacia y eficiencia.

Es justamente ante esta perspectiva que se cree que en muchos casos tales funcionarios podrían beneficiarse con la obtención de una maestría en administración de empresas con énfasis en finanzas (MBA en Finanzas), lo cual les brindaría las herramientas para lograr un mejor desempeño financiero por parte de las instituciones gubernamentales a su cargo, así como mejores técnicas para la toma de decisiones. Sin embargo, las competencias requeridas no se limitan únicamente al aspecto técnico, por lo que éstas deberán acompañarse de un conjunto de aptitudes personales, destrezas y valores que garanticen una mejor capacidad de ejecución. En este sentido, surge la duda sobre cuáles deben ser las competencias más importantes que tales profesionales deben adquirir mediante su capacitación en un MBA en finanzas, verificando si tales competencias son aportadas por los funcionarios que actualmente ostentan tal capacitación y se encuentran destacados en puestos estratégicos y de toma de decisión gubernamental.

El propósito de este estudio es descubrir cuáles son las competencias esperadas de un MBA en finanzas en el sector público costarricense y si estas son efectivamente satisfechas por los funcionarios elegidos. Lo anterior parte del supuesto de que el perfil de un MBA en finanzas es apropiado para mejorar el rendimiento de los funcionarios en puestos de nivel estratégico y de toma de decisiones en el gobierno central. En particular, será interesante identificar las diferencias entre las competencias deseadas y satisfechas por aquellos puestos de nivel estratégico y toma de decisiones, pues se considera que éstos profesionales son los principales candidatos para aplicar los conocimientos asociados a un MBA en finanzas con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia gubernamental. Para lograr este propósito se realizan entrevistas con altos funcionarios del gobierno central, sus asesores, funcionarios en puestos de nivel estratégico, dirigentes del sector privado y financiero que tienen relaciones directas con funcionarios del gobierno, así como con profesionales del sector privado en general.

En el proceso de selección de los individuos se busca mantener un balance que garantice que la información recolectada incluya la opinión del sector público actual, el sector de oposición al gobierno y el sector privado, con el fin de contar con un panorama amplio de las competencias deseadas y de la percepción de satisfacción de tales competencias.

El presente estudio parte de la hipótesis de que existe una brecha importante entre las competencias requeridas y las satisfechas por quienes se designan en puestos de

nivel estratégico y de toma de decisiones en el gobierno central, la cual podría reducirse mediante un apropiado proceso de capacitación en una MBA en finanzas. Al final de este trabajo se pretende verificar la validez de esta hipótesis, mediante la identificación de las principales competencias técnicas y personales requeridas para tales puestos, al mismo tiempo que se busca cuantificar la amplitud de la brecha existente. De manera complementaria, se espera cuantificar la relevancia de una MBA en finanzas para los profesionales de niveles estratégicos y de toma de decisión gubernamental, con el fin de verificar que tal proceso educativo podría ser mejorado para incorporar las principales competencias requeridas y así contribuir a la mejora en la eficiencia y eficacia gubernamental.

## Revisión Bibliográfica

Los profesionales objeto de este estudio, aquellos de niveles estratégicos y de toma de decisiones en instituciones públicas, realizan actividades equivalentes a las realizadas por los niveles gerenciales de la empresa privada. De esta manera, son los encargados de los procesos de los cuales se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos esenciales en pro de los objetivos de la organización. Reciben usualmente diferentes nombres en las estructuras formales, siendo *Director Ejecutivo, Secretario Ejecutivo, Secretario Técnico, Director y Coordinador* algunas de las denominaciones formales más usuales.

Inicialmente, mediante entrevistas preliminares con profesionales que han tenido experiencia en cargos de nivel estratégico y de toma de decisión, se ha determinado que entre las principales habilidades que deben poseer los profesionales de niveles estratégicos y de toma de decisión en el gobierno figura la capacidad de identificar talento y de conformar equipos de trabajo que logren resultados. Lo anterior también implica la capacidad para la delegación del trabajo, evitando que todas las decisiones dependan directamente de él y que se incremente y optimice la moral y motivación de las personas colaboradoras (Vargas, 2010), (Borbón, 2010), (Hidalgo, 2010).

Otra habilidad que se ha identificado preliminarmente como de alta deseabilidad para estos puestos es la capacidad de tomar riesgos de manera calculada. La gente aversa al riesgo tiende a atarse a formas tradicionales de ejecución de las actividades y de la toma de decisiones, con lo cual se incrementa el riesgo de arrastrar problemas de ejecución del pasado, prolongando los periodos de ineficiencia e ineficacia de la ejecución gubernamental (Vargas, 2010), (Borbón, 2010).

Asociado a lo anterior, la innovación aplicada a la solución de problemas complejos y en su ejecución se convierte en una de las habilidades relevantes para estos puestos (Vargas, 2010). La innovación, vista como algo nuevo que es inventado o una nueva manera de hacer las cosas, puede levantar el espíritu de una institución estancada, señalando el camino para resolver o transformar una situación de conflicto (Gerzon, 2006). Sin embargo, la innovación en muchos casos se encuentra

limitada por la normativa aplicable a cada caso, por lo que su conocimiento y experiencia en la aplicación es también importante (Borbón, 2010), (Hidalgo, 2010). Se ha identificado una creciente importancia de que los profesionales nombrados en puestos estratégicos y de toma de decisión cuenten cada vez más con altos valores de transparencia y de respeto a la normativa existente (Mendoza, 2010), por lo que el balance entre innovación y respeto al control interno se puede convertir en todo un reto.

En general se puede considerar que el conocimiento en temas de control interno, asociado con un amplio conocimiento de la normativa aplicable, puede mejorar la eficiencia y eficacia lograda por un profesional que tenga una alta capacidad de innovación y una baja aversión al riesgo.

Todo lo anterior debe ser acompañado de la habilidad de manejar situaciones de alta presión, originada usualmente por parte de los niveles políticos superiores que desean resultados en el corto plazo (Hidalgo, 2010). Además, es altamente deseable que los profesionales asignados a estos puestos cuenten con suficiente inteligencia emocional para desempeñarse apropiadamente frente a los niveles superiores y ante sus colaboradores (Vargas, 2010), (Mendoza, 2010).

Las personas entrevistadas preliminarmente coinciden en su mayoría con respecto a que las competencias técnicas tienen una menor relevancia a la hora de compararlas con las habilidades personales.

En la mayoría de los casos, debido a su naturaleza prestadora de servicios, el principal recurso de las instituciones públicas es el recurso humano. Los profesionales de niveles estratégicos y de toma de decisión dedican así gran parte de sus esfuerzos a planificar, dirigir y controlar el trabajo de los recursos humanos. (Bittel, 1992)

Al llevar a cabo su trabajo, los profesionales de niveles estratégicos y de toma de decisiones realizan para la organización cinco funciones características: planificar, organizar, dotar de personal, dirigir y controlar. Al mismo tiempo, estos profesionales realizan tres diferentes roles gerenciales para la institución: papel interpersonal, informativo y decisorio. (Bittel, 1992)

Dentro de su papel interpersonal, puede actuar como cabeza visible de la institución, representándola en actos formales, así como asumir el papel de líder que inspira y dirige a los demás. En su papel informativo, llega a ser la persona depositaria de importantes datos y difusor de esa información al resto del personal. En muchos casos también es visto públicamente como el interlocutor válido de la institución. Cuando representa su papel decisorio, ejerce una actividad resolutoria, sobre todo en momentos de crisis y de negociación ante clientes y proveedores externos. (Bittel, 1992)

Además de desarrollar una serie de funciones y de encarnar una variedad de roles, estos profesionales deben adquirir, desarrollar y aplicar diferentes rasgos aptitudinales o competencias, cuyas clases básicas son:

- Competencias técnicas
- Herramientas
- Aptitudes interpersonales

De manera similar a su contraparte gerencial en el sector privado, la efectividad de los profesionales de niveles estratégicos y de toma de decisiones en las instituciones públicas se juzga por los resultados que obtienen para la organización mediante la utilización de los recursos disponibles (Bittel, 1992). Es por esto que su capacidad para analizar y mejorar los procesos de conversión (transformación de los *inputs* en *outputs*) tiene un alto impacto sobre la calidad de su gestión, en la cual los resultados deben alcanzar o superar los objetivos de la institución para ser considerada exitosa.

Los gerentes deben ser capaces de discernir las diferencias entre distintas situaciones y aplicar aquellos métodos que sean más convenientes según los factores dominantes en cada situación específica (Bittel, 1992). En este sentido, existen opiniones que indican la necesidad de que los profesionales de niveles estratégicos y de toma de decisión en instituciones gubernamentales muestren tales habilidades para mejorar su gestión, alejándose de la aplicación repetitiva de soluciones que no son efectivas en todas las situaciones por igual (Vargas, 2010), (Borbón, 2010). Lo anterior implica características de apertura a nuevas experiencias por parte de los profesionales de los niveles gerenciales, usualmente existentes en personalidades con alto liderazgo (Lussier & Anchua, 2005).

La productividad de las instituciones, de manera similar a las empresas, viene dada por unos empleados que conocen perfectamente qué es lo que se espera de ellos en cuanto a actuación y cooperación. Es responsabilidad del profesional en el nivel estratégico y de toma de decisión transmitir esta información (Bittel, 1992). Los líderes necesitan dar a sus empleados un sentido de propósito más allá de su remuneración, el sentimiento de que pueden constituir una diferencia y algo de qué enorgullecerse (Lussier & Anchua, 2005).

Algunas de las características que permiten describir el estilo de dirección de una persona son las siguientes (Bittel, 1992):

Característica	Rango Posible
Liderazgo	De autocrático a participativo
Relaciones	De superficiales a profundas
Actitud hacia el riesgo	De averso al riesgo a amante del riesgo

Solución de problemas	De intuitiva a lógica
Planificación	De corto plazo/simplista hasta idealista/detallista
Toma de decisiones	De impulsiva a informada
Acción	De falta de resolución hasta expeditiva

Desde el punto de vista de las habilidades interpersonales, algunas de las razones por las que los ejecutivos fracasan, tanto en el sector público como en el privado, son (Lussier & Anchua, 2005):

- Su estilo es intimidatorio y sus subordinados los consideran insensibles y agresivos
- Son fríos, distantes y arrogantes
- Defraudan la confianza que las personas depositan en ellos
- Son egocéntricos y parecen demasiado ambiciosos y siempre concentrados en el trabajo siguiente
- Se concentran demasiado en detalles y son incapaces de delegar responsabilidades o formar un equipo

Además de lo discutido anteriormente, actualmente se considera que los buenos gerentes, tanto del sector privado como público, deben poseer una visión integral y pensamiento sistémico. Algunos de los problemas de los gerentes clásicos son (Gerzon, 2006):

- Enfrentar los problemas desde una única jurisdicción u organización, despreciando el posible aporte a la solución por parte de otras organizaciones.
- Pensar en términos de problemas o causas aisladas, sin aplicar una visión integrada que analiza problemas y causas sistémicas.
- Analizar los problemas desde un único sector, profesión o red.
- El corto plazo prevalece sobre la visión a futuro.

## Métodos y técnicas

Luego de desarrollar una revisión teórica sobre las competencias, herramientas y habilidades personales que suelen ser importantes de manera generalizada para individuos destacados en niveles gerenciales, fue posible discutir estas características con profesionales que han ocupado puestos estratégicos y de toma de decisiones gubernamentales. Debido a la heterogeneidad de los individuos entrevistados, quienes en algunos casos coincidieron y en otros no, este ejercicio no permite establecer claramente las competencias más importantes para tales

puestos. Sin embargo, con esta experiencia se logró confeccionar una lista relativamente corta de las características más importantes de este tipo de profesionales, las cuales se enumeran a continuación:

- Identificación de talento y conformación de equipos de trabajo
- Alta capacidad para la delegación de responsabilidades
- Manejar una alta inteligencia emocional
- Ejercer una fuerte supervisión sobre el desempeño de los subordinados
- Establecer relaciones de alta empatía con los subordinados
- Capacidad de aplicar soluciones innovadoras para la consecución de las metas
- Alto apego a las normas establecidas y el control interno
- Capacidad para tomar riesgos de manera informada y calculada
- Orientación a logros de corto plazo
- Capacidad de planificación
- Buena imagen y capacidad de representar apropiadamente a la institución
- Habilidad para resolver rápidamente en momentos de crisis
- Capacidad de negociación ante otras instituciones y sector privado
- Alto enfoque hacia la mejora de procesos internos y reorganización de la institución
- Buen manejo de la opinión pública
- Experiencia en el sector privado
- Conocimiento de Finanzas
- Conocimiento técnico pertinente a la institución

Esta lista preliminar servirá de base para la confección de un cuestionario que permite recopilar de manera estandarizada la opinión de una mayor cantidad de personas, ampliando así la base de información que permite determinar las competencias más importantes para los profesionales de niveles estratégicos y de toma de decisión gubernamental.

Además de lo anterior, este instrumento busca determinar cuáles son las principales carencias de los profesionales que se asignan a estos puestos, para lo cual se usa como base la misma lista preliminar de características antes descritas.

De manera complementaria, el cuestionario busca establecer la importancia que le asignan los entrevistados a que los profesionales de nivel estratégico y de toma de decisión gubernamental posean una maestría en administración de empresas con énfasis en finanzas. Es en este momento en que es relevante recordar que la hipótesis de este estudio parte del supuesto de que los programas de MBA en finanzas podrían convertirse en una de las mejores herramientas para que los futuros profesionales estratégicos y de toma de decisión gubernamental adquieran las competencias que se requieren. Asociado con este supuesto, el cuestionario busca recopilar la opinión de los encuestados con respecto a la influencia que tienen las carencias de los profesionales actual y recientemente asignados a este tipo de puestos, con el nivel de ineficiencia e ineficacia gubernamental. Esto último

permitirá verificar que, en caso que tal relación exista, una reducción de la brecha entre las competencias requeridas y las aportadas por estos profesionales podrá tener un impacto significativo sobre la ejecución gubernamental.

La encuesta consta de tres principales partes:

- Determinación de las Competencias Deseadas
- Determinación de las Carencias Actuales y su impacto sobre la eficiencia y eficacia gubernamental
- Información General del Entrevistado

Todas las preguntas del cuestionario son cerradas, con lo cual se busca tener un bajo nivel de libertad con respecto a las respuestas que puede aportar el entrevistado. Es por esta razón que las entrevistas previas son de gran importancia para el estudio, al permitir contar con una cantidad razonable de opciones, permitiendo reducir el tiempo y complejidad del instrumento, aumentando la calidad de las respuestas y facilitando su tabulación posterior.

A pesar de lo anterior, y considerando que una pregunta con alternativas fijas puede no dar una representación clara de la opinión del entrevistado en algunos casos, se incluyó un espacio para que los entrevistados incluyeran alguna competencia que consideren importante y que no estuviera incluida en las opciones. Esta medida reduce la posibilidad de errores en la medida en que la respuesta elegida no se aleje de la verdadera opinión del encuestado (Gomez, 2006).

La muestra utilizada en este estudio consta de 54 encuestas distribuidas a personas que pertenecen a alguno de los siguientes grupos:

- Profesionales de Nivel Estratégico y de Toma de Decisión Gubernamental, ya sea que ejercen tales puestos actualmente o que los hayan ejercido en el pasado. En esta categoría se incluye a personas tales como: Secretario Técnico, Presidente Ejecutivo, Secretario Ejecutivo, Directores o puestos similares.
- Personas actualmente asignadas a puestos políticos, ya sea como ministro o viceministro, así como diputados. También se incluyen en esta categoría a los asesores de tales personas.
- Empleados públicos que ejecutan sus tareas bajo la coordinación directa de profesionales de nivel estratégico y de toma de decisiones. En su mayoría consisten de asesores de estos puestos o los directores de departamento que reportan directamente a ellos.
- Profesionales del sector privado que tienen o han tenido alta relación con profesionales de nivel estratégico y de toma de decisión gubernamental. En este grupo se incluyen personas que han participado en procesos de negociación con el Estado, tales como contratistas, concesionarios de obra pública o consultores externos. Destaca en esta categoría la participación de algunos consultores internacionales que han trabajado al lado de

- profesionales tales como Secretario Técnico del Consejo Nacional de Concesiones o el Presidente Ejecutivo de JAPDEVA.
- Profesionales del sector privado en general, que pertenecen a industrias que mantienen cierta relación con el Estado (p.e: sector construcción y legal, entre otros) o cuyas profesiones les permiten tener un buen grado de asertividad para aportar una opinión con respecto a los objetivos del estudio (p.e: profesionales en reclutamiento, administración de empresas y gestión organizacional, entre otros).

La encuesta fue administrada por dos medios: un sitio web especializado en herramientas de este tipo ([www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com)) y visitas a las personas de interés con encuestas impresas y administradas *in-situ*. Únicamente 6 de las 54 encuestadas fueron obtenidas por el segundo método, correspondiendo éstas a personas con fuertes limitaciones de tiempo y cuya participación se consideró importante. El plazo de recopilación de respuestas comprende las fechas desde el 31 de agosto hasta el 13 de setiembre de 2010.

Debido al diseño de la encuesta y a los objetivos que persigue el estudio, el análisis estadístico de la muestra es relativamente sencillo. Para cada pregunta del cuestionario se confecciona una distribución de frecuencia que permite establecer cuáles de las preferencias de los encuestados. La tabulación se realizó de tal manera que es posible agrupar las respuestas con base en el grupo al cual pertenecen los encuestados, con lo que es posible identificar diferencias de los resultados entre los tipos de entrevistados incluidos en la encuesta.

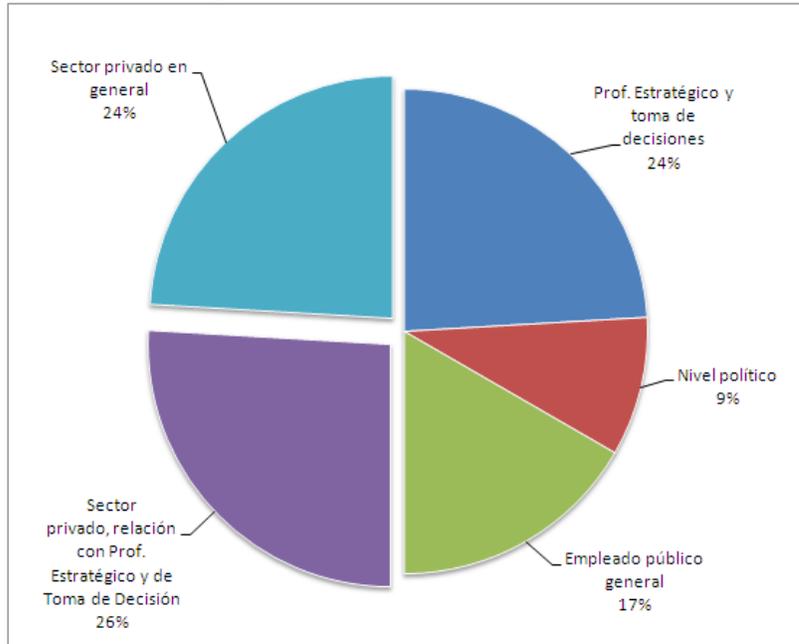
En el Anexo 1 se encuentra una copia del cuestionario utilizado para recopilar la opinión de las personas consultadas.

## Resultados

Antes de presentar y discutir los principales resultados de la aplicación de la encuesta, es interesante conocer la forma en que se compone la muestra obtenida. En el gráfico 1 se presenta el porcentaje de respuestas que se obtuvieron de cada uno de los grupos de personas que fueron consultados.

Al observar esta composición, resalta el hecho de que la cantidad de respuestas que corresponden a sujetos del sector privado es igual al de sujetos del sector público, representando un 50% de la muestra cada uno de estos sectores. Lo anterior se origina en la búsqueda de un balance entre ambos sectores a la hora de recopilar la información, con el fin de que las respuestas no presenten un sesgo importante debido a la posible diferencia de opinión entre personas de estos sectores.

Gráfico 1: Composición de la Muestra \*

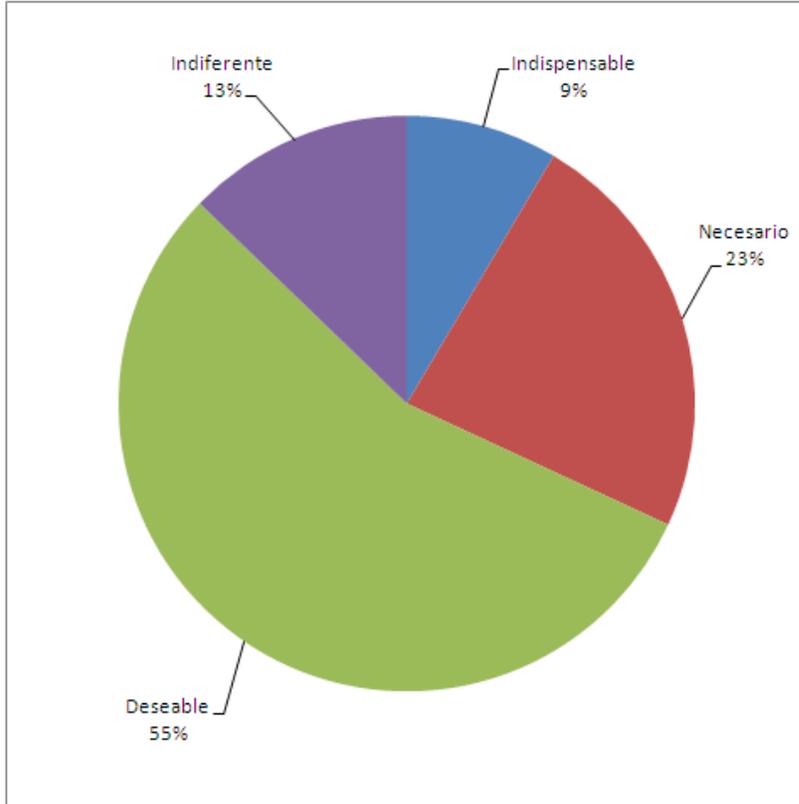


Además de lo anterior, también se puede observar que existe un buen balance entre los diferentes grupos consultados, lo cual permite suponer que no existen sesgos importantes de opinión en los resultados que se discutirán más adelante. En general, esto indica que es posible comparar las opiniones entre los grupos directamente, pues sus pesos relativos dentro de la muestra son similares. En particular interesa comparar la opinión entre personas del sector público y privado (50% de la muestra cada uno), así como la opinión entre profesionales asignados a puestos de nivel estratégico y de toma de decisiones (24% de la muestra) y de profesionales del sector privado que se relacionan con ellos (26% de la muestra).

Antes de analizar la información que busca responder el objetivo de este estudio, es interesante utilizar la información recopilada para validar preliminarmente uno de los principales supuestos en los que se basa el mismo. Como se menciona en la introducción de este documento, el presente análisis se basa en el supuesto de que una maestría en administración de empresas con énfasis en finanzas (MBA en Finanzas) es importante y apropiada para mejorar la capacidad de profesionales que aspiran a ser asignados a puestos de niveles estratégicos y de toma de decisión gubernamental. Los resultados obtenidos mediante la encuesta indican que un 87% de los sujetos que componen la muestra coinciden con el autor en dicho supuesto, indicando que poseer un MBA en finanzas sería deseable, necesario o indispensable para los profesionales en cuestión (ver gráfico 2).

\* Los porcentajes se calculan con base en un total de 54 respuestas válidas.

**Gráfico 2: Importancia de MBA con énfasis en finanzas para puestos de Niveles Estratégicos y de Toma de Decisión Gubernamental**

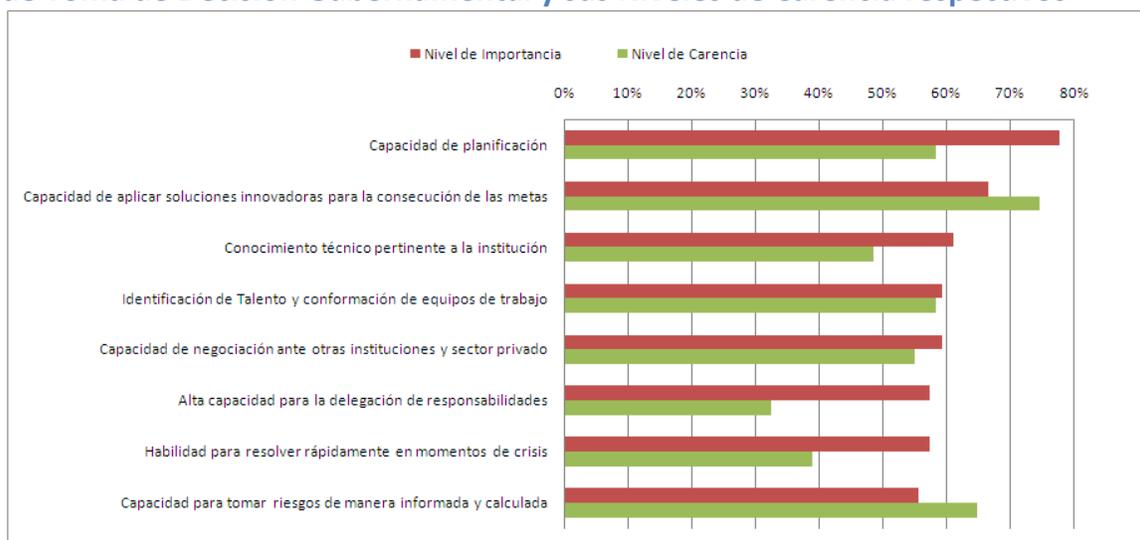


Este resultado, aunque interesante, debe considerarse con cautela por dos razones. Primero, esta información corresponde a la opinión general de los individuos consultados y no puede tener la misma validez que un estudio especializado que analice científicamente el impacto sobre la calidad de la gestión de profesionales que ostentan un MBA en finanzas. Por otro lado, la mayoría de los encuestados indica que un MBA en finanzas sería “deseable” para profesionales gubernamentales de este tipo, lo cual indica que existe la posibilidad de que personas sin este título académico logren también ejecutar sus labores de manera eficiente y eficaz. Visto de otra forma, los encuestados consideran que el grado académico en cuestión, por sí sólo, no garantiza una buena gestión por parte de los profesionales asignados a puestos de niveles estratégicos y de toma de decisiones gubernamental. Se considera que este resultado podría generar el punto de partida de una investigación muy interesante que logre concluir con base en un estudio más riguroso la importancia del grado de MBA en finanzas para la capacidad de gestión de los profesionales gubernamentales.

Al analizar la información recopilada es posible identificar las principales competencias que se consideran deseables para los profesionales gubernamentales sujeto del presente estudio. El gráfico 3 permite comparar la importancia que los encuestados le asignan a estas competencias con el nivel de carencia que se percibe de los profesionales asignados a estos puestos. Lo anterior permite determinar que

la capacidad de planificación y la capacidad de aplicar soluciones innovadoras para la consecución de las metas son las dos competencias más importantes. Además de ser importantes, los encuestados consideran que las personas asignadas a los puestos gubernamentales en cuestión carecen en gran medida de estas competencias.

**Gráfico 3: Principales Competencias de Profesionales de Niveles Estratégicos y de Toma de Decisión Gubernamental y sus Niveles de Carencia respectivos<sup>† ‡</sup>**



Con base en la información anterior, se podría inferir que los sujetos que componen la muestra consideran que la gestión gubernamental se podría optimizar si se aumenta la capacidad de planificar y de aplicar soluciones innovadoras, al mismo tiempo que se identifica el talento apropiado, se delegan acertadamente las responsabilidades y se crean los equipos de trabajo que puedan ejecutar tales soluciones. Lo anterior, complementado con líderes que poseen un buen conocimiento técnico de la institución que dirigen y que tienen la capacidad de tomar riesgos de manera informada y calculada.

Los hallazgos que se resumen en el gráfico 3 demuestran que los profesionales asignados a estos puestos presentan una fuerte brecha entre las competencias deseadas y las que poseen.

De las ocho principales competencias, la que presenta el nivel más bajo de carencia es la capacidad para la delegación de responsabilidades. Sin embargo, resalta el hecho de que, aún en este caso, el 30% de los encuestados consideran que los profesionales asignados a estos puestos no cuentan con esa competencia. El caso

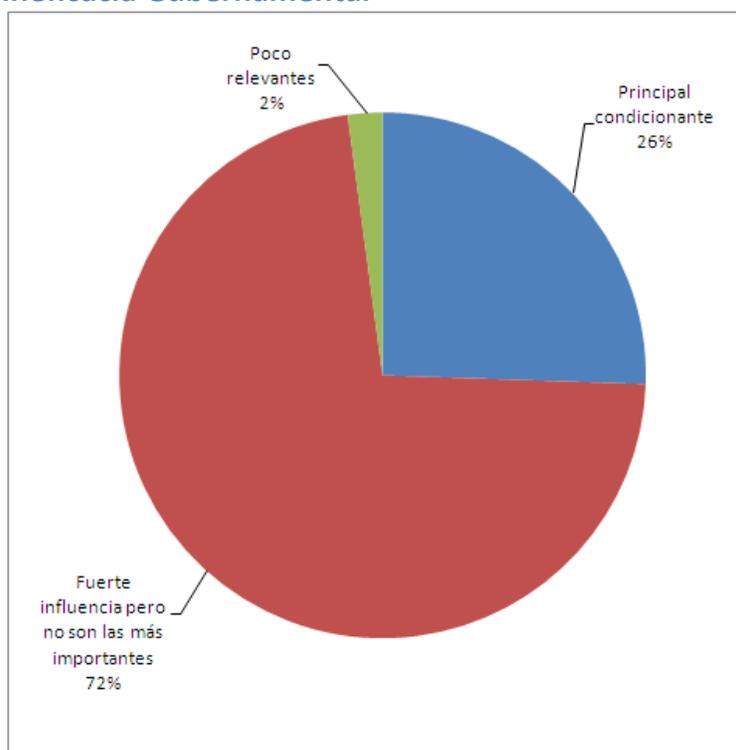
<sup>†</sup> El gráfico presenta las ocho competencias con mayor importancia. En los anexos se incluye la tabulación de todas las competencias incluidas en la encuesta.

<sup>‡</sup> Los porcentajes corresponden al número de entrevistados que consideran importante la competencia (nivel de importancia), o que consideran que los profesionales asignados carecen de ella (nivel de carencia)

más extremo es el asociado con la capacidad de aplicar soluciones innovadoras para la consecución de las metas, pues según un 75% de los encuestados, los profesionales asignados a niveles estratégicos y de toma de decisiones gubernamentales no cuentan con esta competencia.

Ante la evidencia de una alta brecha entre las competencias deseadas y las aportadas por los profesionales asignados a estos puestos, es importante considerar la importancia de tal brecha. Como se muestra en el gráfico 4, las carencias de los profesionales tienen una importante influencia sobre la ineficiencia e ineficacia del sector público costarricense, lo cual hace que tal brecha sea relevante. Lo anterior, sin embargo, no indica que estas carencias sean la principal fuente de ineficiencia e ineficacia gubernamental, de acuerdo con la opinión del 72% de los encuestados. Esto presenta una importante pregunta que podría ser respondida con otra investigación que aporte mayor profundidad sobre este tema, identificando cuáles otras condiciones deben ser mejoradas en el sector público costarricense para mejorar la efectividad y la eficiencia gubernamental.

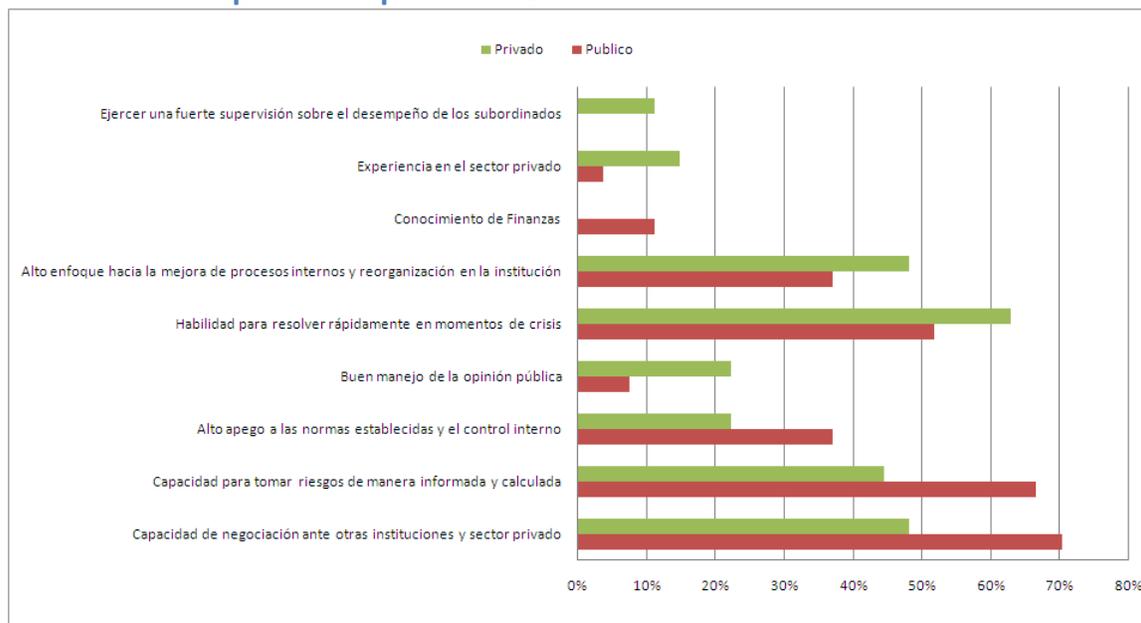
**Gráfico 4: Influencia de las Carencias de los Profesionales sobre la Ineficiencia e Ineficacia Gubernamental**



Además de analizar la información obtenida de una manera agregada, es interesante observar las diferencias entre los diversos grupos consultados. Es así como se encuentran diferencias entre las personas encuestadas del sector público y privado a la hora de definir las competencias deseadas (ver gráfico 5). Uno de los hallazgos más interesantes en este sentido corresponde al hecho de que algunos sujetos del sector privado consideran importante que los profesionales en los puestos de nivel

estratégico y de toma de decisiones ejerzan una fuerte supervisión sobre el desempeño de sus subordinados y que tengan experiencia en el sector privado, mientras que los encuestados que pertenecen al sector público le asignaron una baja o nula importancia a estos factores. Esto quizás esté relacionado con el hecho de que algunas personas del sector privado consideran que el enfoque de eficiencia de su sector debe ser adoptado por el sector público. Por el contrario, las personas del sector público parecen considerar que las habilidades aprendidas en el sector privado no tienen mucha importancia en su sector.

**Gráfico 5: Principales Diferencias entre el Sector Público y Privado, a la hora de definir las Principales Competencias Deseadas<sup>§ \*\*</sup>**



Otra diferencia importante entre los encuestados del sector privado y público corresponde a la importancia asignada al conocimiento de finanzas. Esta fuerte diferencia se considera que puede ser originada por el hecho de que en el sector privado los gerentes y directores cuentan con un fuerte apoyo de departamentos financieros para su toma de decisiones, mientras que en el sector público este apoyo suele no ser muy fuerte. Lo anterior obliga a que los profesionales asignados a puestos de nivel estratégico y de toma de decisiones gubernamentales deban aportar ellos mismos el conocimiento en finanzas.

A la hora de definir las carencias de los profesionales asignados a estos puestos, también existen diferencias entre los encuestados que pertenecen al sector público y privado, las cuales se muestran en el gráfico 6. Uno de los resultados más

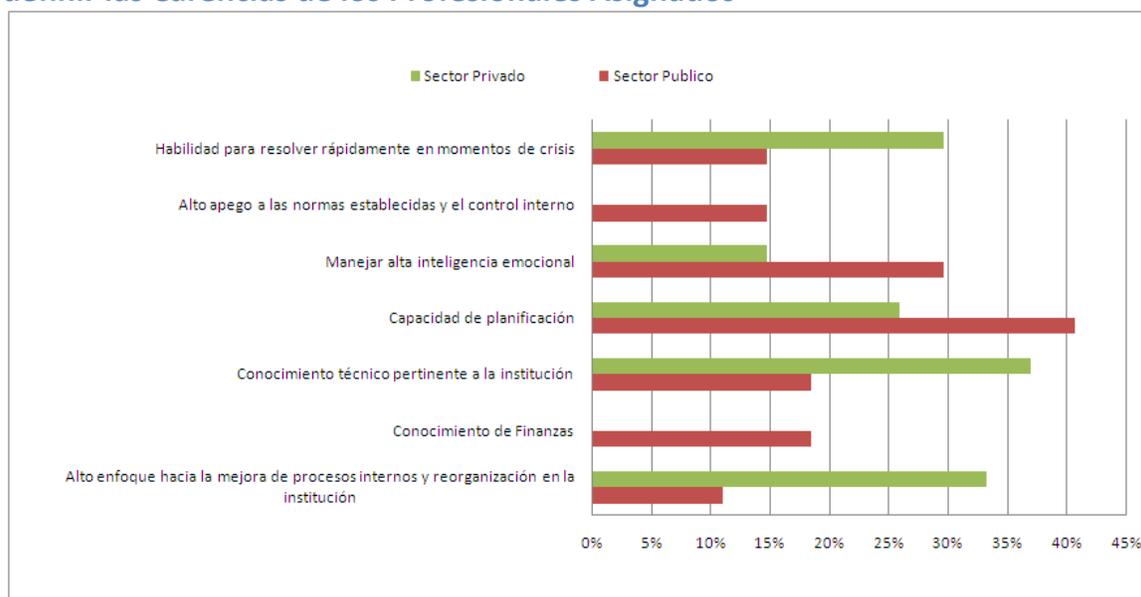
<sup>§</sup> Las competencias no incluidas en el gráfico presentan poca diferencia de opinión entre los individuos del sector público y privado

<sup>\*\*</sup> Los porcentajes corresponden al número de entrevistados que consideran importante la competencia (nivel de importancia), o que consideran que los profesionales asignados carecen de ella (nivel de carencia)

interesantes gira en torno al hecho de que las personas del sector privado consideran que existe una importante carencia de un enfoque hacia la mejora de procesos internos y la reorganización de las instituciones públicas. Por el contrario, muy pocos encuestados del sector público considera esta carencia como importante, lo cual está quizás asociado con el enfoque de eficiencia y mejora continua que se maneja en el sector privado.

En general, las personas del sector público parecen considerar que las principales carencias son la capacidad de planificación y la falta de inteligencia emocional, mientras que para las personas del sector privado las principales carencias son la falta de conocimiento técnico pertinente a la institución y el enfoque hacia la mejora de procesos internos y la reorganización de las instituciones.

**Gráfico 6: Principales Diferencias entre el Sector Público y Privado a la hora de definir las Carencias de los Profesionales Asignados<sup>†† ‡‡</sup>**



En general, las personas del sector público parecen considerar que las principales carencias son la capacidad de planificación y la falta de inteligencia emocional, mientras que para las personas del sector privado las principales carencias son la falta de conocimiento técnico pertinente a la institución y el enfoque hacia la mejora de procesos internos y la reorganización de las instituciones.

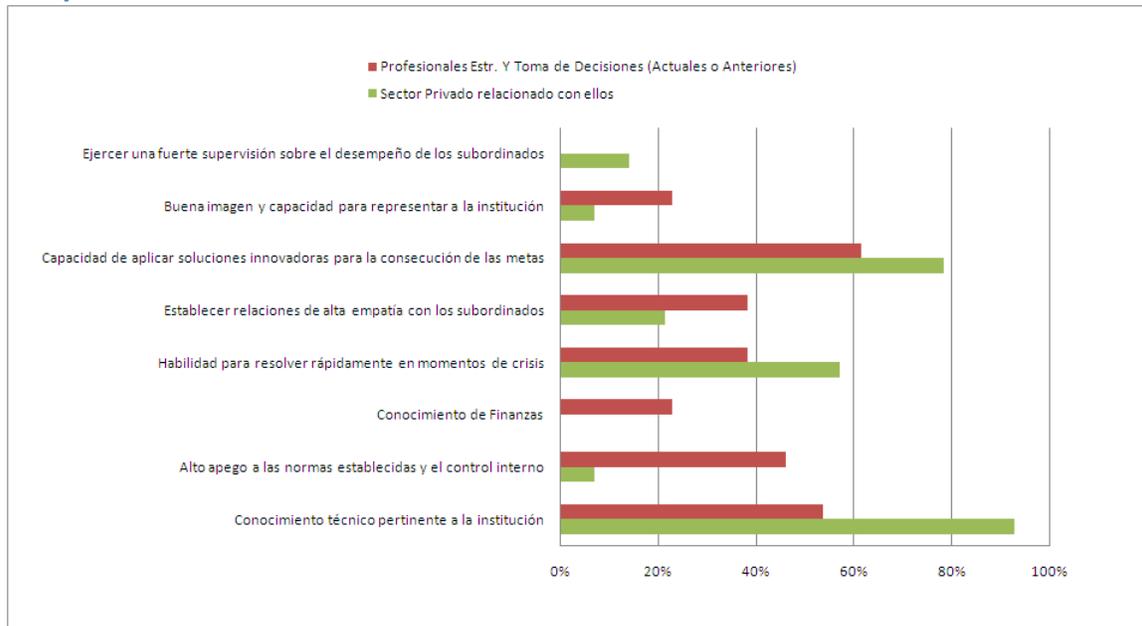
De manera similar a la comparación entre individuos del sector público y privado, se pueden identificar las principales diferencias entre individuos que están asignados o que han sido asignados a puestos estratégicos y de toma de decisión gubernamental

†† Las competencias no incluidas en el gráfico presentan poca diferencia de opinión entre los individuos del sector público y privado

‡‡ Los porcentajes corresponden al número de entrevistados que consideran importante la competencia (nivel de importancia), o que consideran que los profesionales asignados carecen de ella (nivel de carencia)

y los profesionales del sector privado que tienen alta relación con ellos (ver gráficos 7 y 8). En este caso se pueden observar algunas similitudes entre las diferencias de estos dos grupos y las diferencias del sector privado y público general.

**Gráfico 7: Principales Diferencias de opinión entre Profesionales asignados a puestos estratégicos y de toma de decisión y los Profesionales del Sector Privado relacionados con ellos, a la hora de definir la importancia de las competencias**<sup>§§ \*\*\*</sup>



Una de las diferencias más interesantes en este sentido corresponde con la alta importancia que le asignan los profesionales asignados a estos puestos al “alto apego a las normas establecidas y el control interno”, característica que tiene muy poca importancia para los profesionales del sector privado que tienen relación con ellos. Durante las entrevistas previas, los profesionales que han sido asignado a estos puestos expusieron que la importancia de esta competencia radica en que su ausencia puede tener implicaciones legales serias. Recordando que la capacidad de innovación para la solución de problemas y la toma de riesgos se consideran competencias de alta importancia para el perfil de estos profesionales, es notorio que tales condiciones deben realizarse con un alto apego a la normativa existente, lo cual requiere que exista un buen balance entre estas competencias. Esto indica por ejemplo, que una combinación de mucha innovación para la solución de problemas

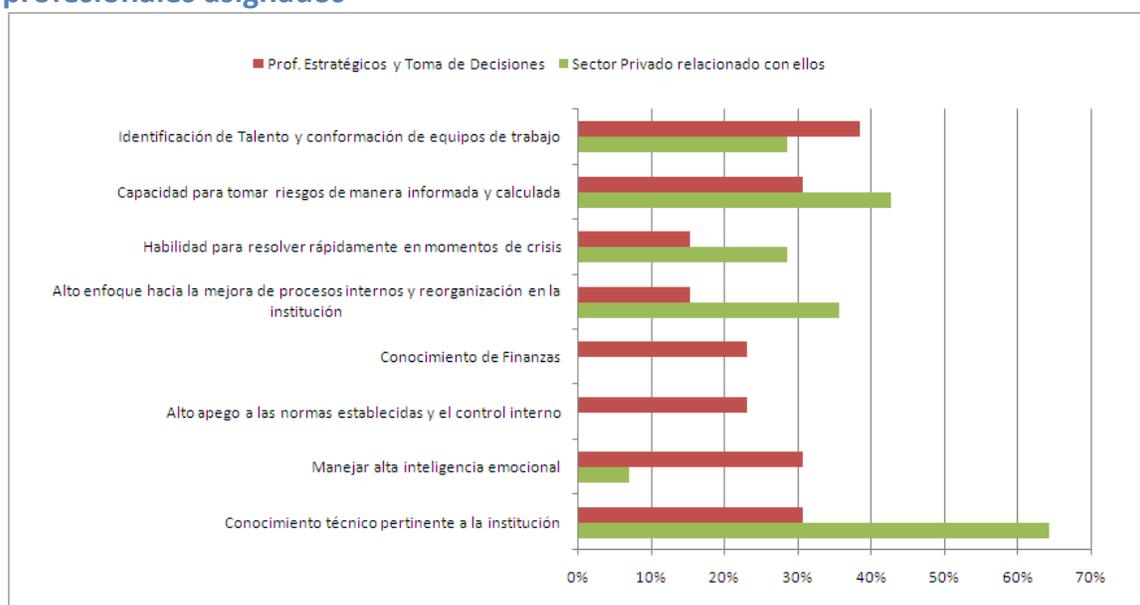
<sup>§§</sup> Las competencias no incluidas en el gráfico presentan poca diferencia de opinión entre los profesionales asignados a puestos estratégicos y de toma de decisión y los profesionales privados que se relacionan con ellos

<sup>\*\*\*</sup> Los porcentajes corresponden al número de entrevistados que consideran importante la competencia (nivel de importancia), o que consideran que los profesionales asignados carecen de ella (nivel de carencia)

con poco apego por la normativa puede ser tan nociva como presentar una carencia de ambas competencias.

Con respecto a las carencias, es interesante observar que los profesionales del sector privado que se relacionan con los profesionales de nivel estratégico y de toma de decisión gubernamental consideran que existe una fuerte carencia de conocimiento técnico pertinente a la institución. Algunos de los profesionales asignados a estos niveles gubernamentales comentaron durante las entrevistas previas que ellos consideran que tales carencias técnicas pueden ser cubiertas mediante una apropiada identificación del talento y la conformación de equipos de trabajo. Sin embargo, llama la atención que estos mismos profesionales consideran esta última habilidad como una carencia importante, contrario a la opinión de sus contrapartes privadas.

**Gráfico 8: Principales Diferencias de opinión entre Profesionales asignados a puestos estratégicos y de toma de decisión y los Profesionales del Sector Privado relacionados con ellos, a la hora de definir la carencia de los profesionales asignados<sup>+++</sup> <sup>###</sup>**



El análisis anterior permite establecer una serie de competencias que se consideran de alta importancia a la hora de definir el perfil de los profesionales a ser asignados en niveles estratégicos y de toma de decisión gubernamental. También se ha podido establecer que existen algunas diferencias de opinión entre los diferentes sectores consultados, originadas principalmente por la diferencia de enfoque que tiene el

<sup>+++</sup> Las competencias no incluidas en el gráfico presentan poca diferencia de opinión entre los profesionales asignados a puestos estratégicos y de toma de decisión y los profesionales privados que se relacionan con ellos  
<sup>###</sup> Los porcentajes corresponden al número de entrevistados que consideran importante la competencia (nivel de importancia), o que consideran que los profesionales asignados carecen de ella (nivel de carencia)

sector público y privado con respecto a temas como eficiencia, mejora continua y apego a la normativa existente, así como a la consideración de limitaciones que existen en el sector público y que usualmente desconoce el sector privado.

## Conclusiones

Los sujetos que componen la muestra consultada consideran que los profesionales de los niveles estratégico y de toma de decisión gubernamental deben tener una alta capacidad para planificar la gestión de las instituciones que dirigen, al mismo tiempo que deben poseer habilidades para identificar el talento apropiado, delegar acertadamente las responsabilidades y crear los equipos de trabajo que puedan ejecutar soluciones innovadoras para los problemas. Lo anterior, complementado con un buen conocimiento técnico de la institución que dirigen y la capacidad de tomar riesgos de manera informada y calculada, en apego con la normativa existente y el control interno.

Se considera que es necesario mejorar estas competencias en los profesionales que actualmente están asignados a estos puestos, pues ellos presentan una fuerte brecha entre las competencias deseadas y las que poseen. Lo anterior alcanza una mayor importancia al considerar que las personas encuestadas opinan que estas carencias de los profesionales tienen una importante influencia sobre la ineficiencia e ineficacia del sector público costarricense, lo cual hace que tal brecha sea relevante.

Los resultados obtenidos mediante la encuesta indican que un 87% de los sujetos que componen la muestra coinciden con el autor en el supuesto de que poseer un MBA en finanzas sería deseable, necesario o indispensable para los profesionales que aspiran a puestos de nivel estratégico y de toma de decisiones gubernamental. Se considera, sin embargo, que este resultado no es suficiente para demostrar que tal supuesto es verdadero, por lo que sería recomendable realizar una investigación que logre concluir, con base en un estudio más riguroso, la importancia del grado de MBA en finanzas para la capacidad de gestión de los profesionales gubernamentales.

Considerando lo anterior, se puede concluir que, ante una brecha tan importante entre las competencias requeridas y las satisfechas por quienes se designan en puestos de nivel estratégico y de toma de decisiones en el gobierno, éstas podrían reducirse mediante un proceso de capacitación en una MBA en finanzas que posea un alto enfoque en desarrollar competencias complementarias a las herramientas técnicas usualmente asociadas a este grado académico. Dada la alta relevancia de una MBA en finanzas para los profesionales de niveles estratégicos y de toma de decisión gubernamental, este proceso educativo podría contribuir a la mejora en la eficiencia y eficacia gubernamental si se acompaña de actividades que promuevan y desarrollen las siguientes competencias:

- Capacidad de planificación
- Capacidad de aplicar soluciones innovadoras para la consecución de las metas

- Conocimiento técnico pertinente a la institución
- Identificación de Talento y conformación de equipos de trabajo
- Capacidad de negociación ante otras instituciones y sector privado
- Alta capacidad para la delegación de responsabilidades
- Habilidad para resolver rápidamente en momentos de crisis
- Capacidad para tomar riesgos de manera informada y calculada

## Bibliografía

Bittel, L. R. (1992). *Curso McGraw-Hill de Management*. España: McGraw-Hill.

Borbón, A. (12 de Agosto de 2010). Entrevista: Experiencia como Secretario Ejecutivo de CONICIT.

Gerzon, M. (2006). *Leading through conflict: How successful leaders transform differences into opportunities*. Boston: Harvard Business School Press.

Gomez, M. (2006). *Elementos de Estadística Descriptiva*. San José, Costa Rica: EUNED.

Hidalgo, A. (12 de 08 de 2010). Entrevista: Experiencia como Presidente Ejecutivo de JAPDEVA.

Lussier, & Anchua. (2005). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Mexico: International Thomson.

Mendoza, J. C. (13 de Agosto de 2010). Entrevista: Experiencia como jefe de fracción de oposicion en la Asamblea Legislativa.

Vargas, L. D. (10 de Agosto de 2010). Entrevista: Experiencia como Secretario Técnico del CNC.

## ANEXOS

### Anexo I: Cuestionario Utilizado

Como parte del proceso para obtener la Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas, se está llevando a cabo una investigación que busca identificar las competencias deseadas para los profesionales de niveles estratégicos y de toma de decisiones en instituciones gubernamentales (pe: Secretario Técnico, Secretario Ejecutivo, Presidente Ejecutivo y similares).

La presente encuesta consiste de preguntas sencillas que demandan un máximo de 7 minutos para ser contestadas en su totalidad. La información suministrada será utilizada ÚNICA y EXCLUSIVAMENTE para la investigación citada, se utilizará con fines estadísticos y solo se publicará en forma agregada.

1. Con el fin de describir el perfil ideal para profesionales de niveles estratégicos y de toma de decisiones en instituciones gubernamentales, indique con una X, siete de las siguientes características que usted considera importantes (quedarán características sin seleccionar)

Identificación de talento y conformación de equipos de trabajo	
Alta capacidad para la delegación de responsabilidades	
Manejar una alta inteligencia emocional	
Ejercer una fuerte supervisión sobre el desempeño de los subordinados	
Establecer relaciones de alta empatía con los subordinados	
Capacidad de aplicar soluciones innovadoras para la consecución de las metas	
Alto apego a las normas establecidas y el control interno	
Capacidad para tomar riesgos de manera informada y calculada	
Orientación a logros de corto plazo	

Capacidad de planificación	
Buena imagen y capacidad de representar la institución	
Habilidad para resolver rápidamente en momentos de crisis	
Capacidad de negociación ante otras instituciones y sector privado	
Alto enfoque hacia la mejora de procesos internos y reorganización de la institución	
Buen manejo de la opinión pública	
Experiencia en el sector privado	
Conocimiento de Finanzas	
Conocimiento técnico pertinente a la institución	
Otra: (Favor indicarla) _____	

2. Considerando únicamente las características que usted seleccionó en el punto anterior, indique con una X cuáles de ellas usualmente CARECEN los profesionales que se asignan en los niveles estratégicos y de toma de decisiones en instituciones gubernamentales

Identificación de talento y conformación de equipos de trabajo	
Alta capacidad para la delegación de responsabilidades	
Manejar una alta inteligencia emocional	
Ejercer una fuerte supervisión sobre el desempeño de los subordinados	
Establecer relaciones de alta empatía con los subordinados	
Capacidad de aplicar soluciones innovadoras para la consecución de las metas	
Alto apego a las normas establecidas y el control interno	
Capacidad para tomar riesgos de manera	

informada y calculada	
Orientación a logros de corto plazo	
Capacidad de planificación	
Buena imagen y capacidad de representar la institución	
Habilidad para resolver rápidamente en momentos de crisis	
Capacidad de negociación ante otras instituciones y sector privado	
Alto enfoque hacia la mejora de procesos internos y reorganización de la institución	
Buen manejo de la opinión pública	
Experiencia en el sector privado	
Conocimiento de Finanzas	
Conocimiento técnico pertinente a la institución	
Otra: (Favor indicarla) _____	

3. ¿Cuál de las siguientes frases le parece más apropiada?
- Las carencias indicadas en el punto anterior son la principal condicionante de la ineficiencia e ineficacia del sector público
  - Las carencias indicadas tienen una fuerte influencia sobre la ineficiencia e ineficacia, pero no son los principales condicionantes
  - Las carencias indicadas son poco irrelevantes en cuanto a su influencia sobre la ineficiencia e ineficacia gubernamental
4. ¿Qué tan importante considera la obtención de MBA en finanzas para profesionales de nivel estratégico y de toma de decisiones en instituciones gubernamentales?
- Indispensable
  - Necesario
  - Deseable
  - Indiferente
5. ¿Posee usted un MBA en finanzas?
- Sí

No

6. Indique cuál opción lo describe mejor a usted (selección única):

- Profesional estratégico y de toma de decisión en institución gubernamental (Actualmente o en el pasado)
- Nivel Político (Diputado, Ministro, vice-ministro y staff)
- Responsable de selección y reclutamiento (público o privado)
- Empleado de sector público diferente de los anteriores
- Sector privado, con relación directa con profesionales de nivel estratégico y de toma de decisión gubernamental
- Sector privado en general

## Anexo II: Tabulación de Resultados

	Cantidad
<b>Características requeridas</b>	
Identificación de Talento y conformación de equipos de trabajo	32
Alta capacidad para la delegación de responsabilidades	31
Manejar alta inteligencia emocional	26
Ejercer una fuerte supervisión sobre el desempeño de los subordinados	3
Establecer relaciones de alta empatía con los subordinados	16
Capacidad de aplicar soluciones innovadoras para la consecución de las metas	36
Alto apego a las normas establecidas y el control interno	16
Capacidad para tomar riesgos de manera informada y calculada	30
Orientación a logros de corto plazo	6
Capacidad de planificación	42
Buena imagen y capacidad para representar a la institución	7
Habilidad para resolver rápidamente en momentos de crisis	31
Capacidad de negociación ante otras instituciones y sector privado	32
Alto enfoque hacia la mejora de procesos internos y reorganización en la institución	23
Buen manejo de la opinión pública	8
Experiencia en el sector privado	5
Conocimiento de Finanzas	3
Conocimiento técnico pertinente a la institución	33
<b>Características carentes</b>	
Identificación de Talento y conformación de equipos de trabajo	18
Alta capacidad para la delegación de responsabilidades	10
Manejar alta inteligencia emocional	12
Ejercer una fuerte supervisión sobre el desempeño de los subordinados	1

Establecer relaciones de alta empatía con los subordinados	9
Capacidad de aplicar soluciones innovadoras para la consecución de las metas	23
Alto apego a las normas establecidas y el control interno	4
Capacidad para tomar riesgos de manera informada y calculada	20
Orientación a logros de corto plazo	3
Capacidad de planificación	18
Buena imagen y capacidad para representar a la institución	3
Habilidad para resolver rápidamente en momentos de crisis	12
Capacidad de negociación ante otras instituciones y sector privado	17
Alto enfoque hacia la mejora de procesos internos y reorganización en la institución	12
Buen manejo de la opinión pública	4
Experiencia en el sector privado	6
Conocimiento de Finanzas	5
Conocimiento técnico pertinente a la institución	15
<b>Carencias son condicionantes de la ineficacia e ineficiencia gubernamental</b>	
Principal condicionante	12
Fuerte influencia pero no son las más importantes	34
Poco relevantes	1
<b>Importancia de MBA</b>	
Indispensable	4
Necesario	11
Deseable	26
Indiferente	6
<b>Posee MBA</b>	
Sí	6
No	39
<b>Grupos</b>	
Prof. Estratégico y toma de decisiones	13
Nivel político	4
Reclutamiento y selección	1
Empleado público general	6
Sector privado, con relación a PETD	14
Sector privado en general	9