

## Agilidad y adaptación institucional ante un nuevo paradigma

- El abordaje de la situación de emergencia exige, que se dé una respuesta oportuna de la institucionalidad pública de forma tal que se garantice la continuidad y adaptación de los servicios públicos.
- El país enfrenta una emergencia atípica que presupone un cambio de paradigma en la gestión pública, de ahí la relevancia de innovar en la configuración de un esquema de organización y coordinación a nivel integrado.
- A la fecha, los presupuestos públicos de las instituciones no han experimentado ajustes significativos -sea por medio de presupuestos extraordinarios o modificaciones presupuestarias- para adaptarse a la atención de la emergencia sanitaria.
- El contexto de la emergencia sanitaria pone de manifiesto que la institucionalidad pública debe adaptarse al ritmo que requiere su atención.

La situación de emergencia sanitaria provocada por el virus COVID-19, ha generado una obligación sin precedentes a todos los gobiernos del mundo para articular una respuesta pronta y efectiva de los servicios que brinda a sus poblaciones. Este contexto exige, por tanto, que se dé una respuesta oportuna de la institucionalidad pública, de manera tal que el uso adecuado de los recursos disponibles permitan mitigar, contener y subsanar los efectos negativos derivados de la emergencia y a su vez garantizar la continuidad y adaptación de los servicios públicos.

En esa línea, distintos autores<sup>1</sup> han señalado que la pandemia provocada por el COVID-19 requiere de fondos públicos suficientes para garantizar una respuesta integral, por lo que la priorización del gasto público hacia el fortalecimiento de la economía y el sistema de salud necesita oportunamente acción de los líderes gubernamentales y un entorno de apoyo a las finanzas públicas. Es necesario entonces un ajuste en los destinos originales de los ingresos de los distintos presupuestos para hacer frente a estas nuevas restricciones económicas y fiscales, así como garantizar la toma de decisiones rápidas y transparentes en el gasto, y asegurar su oportuna ejecución.

En esta coyuntura, el país enfrenta una emergencia atípica en la que la estructura institucional y el marco normativo vigentes, están diseñados para responder primordialmente al contexto de las emergencias suscitadas en los últimos 15 años, referidas en su mayoría a desastres naturales. Este nuevo contexto es aún más complejo, y a pesar de que existan niveles distintos de incidencia entre cada institución pública, estas deben valorar una serie de aspectos -ver imagen siguiente-, de forma tal que se contemplen los escenarios y los riesgos a los que se enfrentan, elementos que permitan tomar las acciones y medidas necesarias.

---

<sup>1</sup> Hélène Barroy, Ding Wang, Claudia Pescetto, and Joseph Kutzin. How to budget for COVID-19 response? A rapid scan of budgetary mechanisms in highly affected countries.

Lo anterior, presupone un cambio de paradigma en gestión pública, de ahí la relevancia de innovar en la configuración de un esquema de organización y coordinación a nivel integrado a partir de una lectura diferente de las herramientas disponibles y de idear nuevos mecanismos y formas que se adapten de mejor manera a la emergencia a la que se enfrenta nuestro país.



**Fig.1** Aspectos básicos a valorar por las instituciones en contextos de emergencia

Debido a la incertidumbre sobre la recaudación de ingresos por la disminución de la demanda a la que se enfrentan las instituciones prestadoras de bienes y servicios, así como aquellos ingresos provenientes de transferencias de entidades concedentes como lo es el Gobierno Central, es necesario que el presupuesto sea considerado como una herramienta ágil de gestión donde se prioricen los objetivos y metas de mayor relevancia

y así determinar la asignación y ajuste de los gastos que garanticen la prestación de los servicios públicos.

Sin embargo, los presupuestos públicos de las instituciones descentralizadas y del Gobierno Central no han experimentado ajustes significativos -sea por medio de presupuestos extraordinarios o modificaciones presupuestarias- para adaptarse a la atención de la emergencia sanitaria. Incluso aquellas instituciones que no están directamente relacionadas con su atención, posiblemente presenten afectaciones en sus ingresos y gastos, debido a la dinámica del mercado y la economía o por las medidas en discusión o las ya aprobadas a nivel legislativo y que pretenden la postergación de los plazos para el pago de impuestos o exoneración del impuesto del valor agregado en arrendamientos comerciales, entre otros.

Al 02 de abril de 2020, solo se ha presentado un presupuesto extraordinario<sup>2</sup> relacionado con ajustes derivados de la emergencia y durante el mes de marzo se han reportado en el Sistema de Información sobre Planes y Presupuestos (SIPP) 161 modificaciones presupuestarias, cantidad que es muy similar a la presentada el año anterior para esta fecha (140). Como se indicó, es previsible que los ingresos de las instituciones públicas se afecten en diferente grado, lo que demanda un análisis proactivo de los gestores públicos y la presentación oportuna de presupuestos extraordinarios que permitan realizar el ajuste requerido en este contexto.

Particularmente, del 16 de marzo al 02 de abril de 2020, las instituciones descentralizadas y el Gobierno Central han efectuado 109<sup>3</sup> modificaciones presupuestarias, de las cuales es posible identificar 17 (15,6%<sup>4</sup>) asociadas a ajustes derivados de la emergencia, en su mayoría se refieren a asignaciones de recursos relacionados con la compra de insumos de limpieza y protección por un monto de aproximadamente ₡2.197 millones. Sin embargo, es necesaria una revisión más amplia e integral del gasto público en función de las necesidades del país, que permita una redistribución de las prioridades y la identificación de ahorros que puedan redirigirse a lo interno de la institución o trasladado a aquella entidad que lo requiera dentro de una visión macro y articulada del sector público.

Por su parte, en relación con la ejecución de los gastos, se identifica que algunas instituciones públicas han gestionado ante la Contraloría General autorizaciones de contratación directa para suplir la demanda de bienes y servicios, tales como las de la CCSS (equipo médico), el MEP (adquisición de alimentos para los niños) y el Poder Judicial.

---

<sup>2</sup> Mediante el DFOE-EC-0259 del 23 de marzo de 2019, se le da Aprobación del presupuesto extraordinario N° 1-2020 del Consejo Nacional de Producción, por parte de la Contraloría General, que genera un aumento neto de ingresos y egresos por la suma de ₡7.184,8 millones sobre el presupuesto acumulado de esa entidad.

<sup>3</sup> Una corresponde al Gobierno Central, mediante decreto 42.212-H del 19 de marzo de 2020, referida a elementos de salario escolar, incorporar recursos de superávit y la incorporación de compromisos no devengados de 2019

<sup>4</sup> De los principales movimientos relacionados con la emergencia destaca la Modificación N° 4 del Patronato Nacional de la Infancia, donde se realizan variaciones de ₡1.376 millones con el fin de atender las implicaciones de la emergencia por COVID-19. Asimismo destaca la modificación N°2 de Correos de Costa Rica por ₡368 millones para la compra de alcohol en gel a la FANAL para la distribución de esos productos a los clientes que compren a través de la plataforma CRPreviene.

El contexto de la emergencia sanitaria a nivel nacional por efecto del COVID-19 pone de manifiesto que la institucionalidad pública debe adaptarse al ritmo que requiere su atención, lo cual es una situación compleja que requiere de las instituciones un análisis exhaustivo de las distintas opciones posibles para tomar las mejores decisiones para la población y que estas sean sostenibles en el tiempo. En este mismo sentido, debe existir el compromiso suficiente para preservar las acciones necesarias para mantener un control efectivo tanto del presupuesto, como de los bienes y servicios que se adquieren para afrontar esta contingencia por fuerza mayor.