

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
CENTRO INTERNACIONAL DE POLÍTICA ÉCONÓMICA  
PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE (CINPE)  
POSGRADO EN GESTIÓN Y FINANZAS PÚBLICAS**

**EFECTOS DE LA APLICACIÓN DE LA LEY N.º 9986, GENERAL DE  
CONTRATACIÓN PÚBLICA, SOBRE LA GESTIÓN DE COMPRAS EN EL PODER  
JUDICIAL: ESTUDIO DE CASO EN LA ADMINISTRACIÓN REGIONAL DE PÉREZ  
ZELEDÓN**

**MARIANA OVARES BARRANTES**

**HEREDIA, COSTA RICA**

**Noviembre, 2025**

**Trabajo Final de Graduación sometido a consideración del Tribunal Examinador de la  
Maestría en Gestión y Finanzas Públicas para optar por el grado de Maestría**

**EFFECTOS DE LA APLICACIÓN DE LA LEY N.º 9986, GENERAL DE  
CONTRATACION PÚBLICA, SOBRE LA GESTIÓN DE COMPRAS EN EL PODER  
JUDICIAL: ESTUDIO DE CASO EN LA ADMINISTRACIÓN REGIONAL DE PÉREZ  
ZELEDÓN**

**MARIANA OVARES BARRANTES**

## MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

---

PhD. Suyen Alonso Ubieta

Coordinadora de la Maestría en Gestión y Finanzas Públicas

---

PhD. Mary Luz Moreno Díaz

Tutora

---

PhD. Jeffrey Orozco Barrantes

Miembro del Comité Asesor

---

MBA. Walter Jiménez Picado

Miembro del Comité Asesor

---

Licda. Mariana Ovaes Barrantes

Sustentante

## ÍNDICE

Agradecimiento .....	vi
Dedicatoria .....	vi
Índice de Cuadros.....	vii
Índice de Tablas.....	vii
Índice de Figuras .....	vii
Índice de Gráficos .....	viii
Lista de Abreviaturas.....	ix
Resumen Ejecutivo.....	x
Summary .....	xi
Introducción .....	xiii
Capítulo I. Antecedentes y Justificación .....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Justificación de la investigación.....	4
1.3. Problema de Investigación.....	6
1.4. Objetivos.....	8
Capítulo II. Marco Teórico-Marco Metodológico.....	9
2.1 Marco Teórico o referencial .....	9
2.2 Marco Metodológico .....	20
Capítulo III. ....	28
Capacidad de gestión de la Administración Regional del ICJZS, en el cumplimiento razonable con el nuevo marco normativo vigente tras la reforma al sistema de contratación pública. ....	28
Capítulo IV. ....	40
Comportamiento del presupuesto de gastos de la partida 05” Bienes Duraderos” de la Administración Regional del ICJZS, durante el periodo 2021-2025 .....	40

Capítulo V.....	47
Oportunidades de mejora y buenas practicas aplicables al procedimiento de contrataciones en cumplimiento a la Ley N° 9986, para fortalecer la gestión institucional de la Administración Regional del ICJZS del Poder Judicial .....	47
Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones .....	54
Conclusiones .....	54
Recomendaciones.....	57
Anexos.....	68

## **Agradecimiento**

Agradezco primeramente a Dios por guiar mis pasos; a mi madre, por ser un apoyo incondicional, por sus muestras de cariño y por facilitarme tiempo a lo largo del camino para prepararme académicamente, así como por cada una de sus oraciones.

Este trabajo no hubiera sido posible sin la guía de mi tutora Mary Luz Moreno Díaz PhD. por todo el apoyo y seguimiento para continuar, a mi lector MBA. Walter Jiménez Picado, por su disposición y valiosas recomendaciones desde el primer momento. Extiendo un agradecimiento especial al personal docente del Centro de Política Económica (CINPE).

Mi más sincero agradecimiento a la Universidad Nacional, que ha sido para mí como una segunda madre, que con paciencia y excelencia a lo largo de los años, me ha brindado las herramientas para crecer, aprender y formarme no solo como profesional, sino también como persona. Fue en sus aulas donde encontré el conocimiento, la guía y los valores que actualmente me permiten enfrentar con confianza los retos de la vida y del mundo profesional.

## **Dedicatoria**

*A mi madre Kattia Ovares Barrantes, quien con su amor y aprecio me ha apoyado en todo el proceso para alcanzar este objetivo.*

## Índice de Cuadros

Cuadro 1 Administración Regional ICJZS Cantidad de Procesos de compra tramitados (2021-2024). .....	34
Cuadro 2 Administración Regional ICJZS .Recursos Declarados con Lugar (2023-2024) .....	35
Cuadro 3 Administraciones Regionales categoría 2 Poder Judicial de Costa Rica: Ejecución Presupuestaria Promedio Partida 05 "Bienes Duraderos" (2021-2024).....	46
Cuadro 4 Evaluación de oferentes respecto al cumplimiento de criterios de CPE .....	58

## Índice de Tablas

Tabla 1 Umbrales generales de contratación pública 2025 Según la LGCP 9986 .....	19
Tabla 2 Parámetros de cumplimiento de Ejecución Presupuestaria .....	45

## Índice de Figuras

Figura 1 Actores interrelacionados en la cadena de abastecimiento del proceso de compras públicas.....	11
Figura 2 Jerarquía de las normas de contratación pública de Costa Rica .....	13
Figura 3 Criterios estratégicos de la Compra Pública Estratégica (CPE) .....	15
Figura 4 Tipos de Recursos Administrativos.....	35
Figura 5 Acto Final del procedimiento Desierto o Infructuoso.....	39
Figura 6 Factores de riesgos considerados en el proceso de contrataciones .....	51
Figura 7 Diagrama de flujo del Proceso de Compras Públicas y las áreas en las que se puede generar riesgo de corrupción .....	52

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 América Latina y el Caribe. Gasto del Gobierno en contratación pública como porcentaje del gasto total del Gobierno (2014, 2019 y 2021). .....	2
Gráfico 2 Administración Regional del ICJZS. Cantidad de días promedio que tarda el análisis de ofertas desde la Apertura hasta el Acto de Adjudicación Licitaciones Reducidas (2024). .....	31
Gráfico 3 Administración Regional del ICJZS. Cantidad de Procesos tramitados (2024).	31
Gráfico 4 Administración Regional ICJZ. Registro de la calidad de contrataciones con calificación positiva al proveedor (2024). .....	35
Gráfico 5 Administración Regional ICJZ. Efectividad de los estudios previos en la (2024). .....	36
Gráfico 6 Resultado de los procesos de compra del Estudio de Caso (2021-2024). .....	37
Gráfico 7 Administración Regional del ICJZS Identificación de los criterios de CPE por parte del personal que tramita compras (2025). .....	38
Gráfico 8 Administración Regional del ICJZS. Áreas de impacto de las capacitaciones recibidas (2024-2025). .....	40
Gráfico 9 Administración Regional ICJZS del Poder Judicial de Costa Rica: Comportamiento de la Ejecución Presupuestaria Partida 05 "Bienes Duraderos" (2021-2024). .....	47
Gráfico 10 Administración Regional del ICJZS. Probabilidad de implementación de instrumentos de verificación de Controles Internos (2024). .....	49

## **Lista de Abreviaturas**

ACP: Autoridad de Contratación Pública

ARICJZS: Administración Regional del Primer Circuito Judicial de la Zona Sur

CPE: Compras Públicas Estratégicas

CPS: Compras Públicas Sostenibles

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

DCoP: Dirección de Contratación Pública

LGCP: Ley General de Contratación Pública

MH: Ministerio de Hacienda

MAPS: Metodología para la Evaluación de Sistemas de Contratación Pública

RICG: Red Interamericana de Compras Gubernamentales

RLGCP: Reglamento a la Ley General de Contratación Pública

OCDE: Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos

PIB: Producto Interno Bruto

SDU: Sistema Digital Unificado, utilizándose actualmente el Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP)

SIGA-PJ: Sistema Integrado de Gestión Administrativa del Poder Judicial

## Resumen Ejecutivo

El sector público de Costa Rica ha enfrentado grandes desafíos durante los últimos años debido a una situación fiscal limitada. Ante este escenario de incertidumbre, el Gobierno ha centrado sus esfuerzos en optimizar el uso de los recursos públicos para hacer frente a dicha problemática. En este marco, se han impulsado distintas reformas legales orientadas a fortalecer la gestión de las finanzas públicas. Entre ellas, la reforma al Sistema de Contratación Pública, materializada en la Ley N° 9986, General de Contratación Pública y su Reglamento (Decreto Ejecutivo N° 43808-H), cuyo propósito es consolidar las compras del sector público como un instrumento de política económica, alineado con los objetivos estratégico del Estado.

Para ello, en esta investigación se analizó la cadena de resultados de las compras públicas y los actores que intervienen en el proceso de abastecimiento de bienes, servicios y obras, además, de la jerarquía de las normas de contratación pública en Costa Rica. Se describieron los componentes teóricos del marco normativo, entre ellos; los principios éticos vinculados a la eficacia de los procedimientos, y al mejor uso de los recursos disponibles. Se enfatizó el papel de la contratación pública electrónica y su evolución, la importancia de la incorporación de criterios estratégicos de la Compra Pública Estratégica (CPE) y Compra Pública Innovadora (CPI) y el papel que desempeña el Plan Nacional de Compra Pública (PNCP). Se detallaron las etapas del procedimiento de compra pública y los umbrales de contratación y se realizó un análisis de la Profesionalización y Acreditación de las Unidades de Compra. El enfoque empleado en este trabajo de investigación es mixto (cualitativo y cuantitativo). Se aplicó un cuestionario digital al personal involucrado en los procesos de compra de la Administración Regional del ICJZS (unidad de estudio) y una entrevista a la jefatura del Departamento de Proveeduría. Se utilizaron datos históricos del SIGA-PJ y datos de los Planes Anuales de Compra de la Unidad de Estudio. Se analizaron documentos de la Dirección de Contratación Pública (DCoP) del Ministerio de Hacienda, informes de la OCDE y la RICG, además de informes internos del Poder Judicial.

Entre los resultados obtenidos, se determinó que la capacidad de gestión de la unidad de estudio, en cuanto a la operacionalización y el cumplimiento razonable del marco normativo, evidencia un cumplimiento parcial de los criterios analizados. Lo anterior, debido a que existe la necesidad de reforzar acciones para reducir riesgos de corrupción e, incentivar y promover la CPE y CPI. Se detectó que, aunque los errores son bajos, estos se presentan en la etapa inicial del procedimiento, lo que repercute en el avance hacia las posteriores etapas. Asimismo, al comparar el comportamiento del presupuesto de gastos de la partida 05 “Bienes Duraderos” durante el periodo previo a la reforma (2021-2022), se obtuvo un promedio de 90.56%, mientras que, en el periodo posterior (2023-2024) se observó una caída inicial pronunciada en 2023, que comprometió la capacidad de gestión en el corto plazo; sin embargo, se observó su recuperación para el 2024. En promedio, se alcanzó un 20.40% de ejecución para el periodo posterior a la reforma. Por su parte, la valoración del gobierno corporativo evidenció la necesidad de implementar oportunidades de mejora en los procesos de contratación, tales como: la rendición de cuentas, la transparencia e integridad institucional, y el fortalecimiento de Sistema de Control Interno. Estos elementos contribuyen a verificar que los mecanismos y las políticas garanticen el cumplimiento ético y responsable en las compras públicas.

En conclusión, se obtuvo que la nueva normativa introdujo modificaciones drásticas en los procesos, cambiando profundamente el objetivo y sentido de las compras, en comparación con la

legislación de hace treinta años, ya que se estimula la dinamización del sector privado, sin embargo, resulta indispensable que el sector público evolucione y adopte una gestión moderna. En el análisis de la capacidad de gestión, se ubicó a la unidad de estudio en la clasificación “Nivel 3-Definiendo”, no obstante, se recomienda encaminar acciones para evolucionar hacia la gestión excelente “Nivel 5-Perfeccionado” establecida por la DCoP. En este contexto, la unidad de estudio evidenció esfuerzos para asegurar que la normativa se implemente de manera progresiva, por lo que actualmente se encuentra en una etapa crucial de adaptación y consolidación de las disposiciones de la Ley N° 9986 LGCP y su Reglamento.

Por lo que se recomienda a la unidad de estudio avanzar en la adopción de contratos continuados de cuatro años para optimizar los recursos, monitorear constantemente los procesos de compra en trámite mediante el SICOP dada la reducción significativa de los plazos, dar seguimiento al Plan Anual de Compras, fortalecer la planificación estratégica al iniciar los procedimientos de contratación al menos tres meses antes de la liberación de los recursos presupuestarios (enero a marzo). Por otra parte, reforzar acciones de mitigación de riesgos de corrupción, robustecer el actuar ético por medio de programas preventivos de riesgos de corrupción, desarrollar capacitaciones de control interno, incorporar los riesgos asociados a la contratación pública en el Sistema Específico de Riesgos institucional (SEVRI), oficializar instrumentos normativos como el Código de Ética para funcionarios públicos y proveedores, implementar auditorías de carácter especial. Además, fortalecer e incentivar las capacidades técnicas de los funcionarios en cumplimiento con el Plan Estratégico de Profesionalización de la DCoP, promover mediante la actualización de la normativa la Compra Pública Estratégica (CPE) y la Compra Pública de Innovación (CPI), así como superar las barreras de hecho que dificulten su implementación. Finalmente, se recomienda valorar la experiencia de otras instituciones estatales, identificando prácticas innovadoras y eficientes para adoptar aquellos mecanismos que contribuyan al fortalecimiento del marco de compras en la propia institución.

**Palabras clave:** Compras Públicas, Ejecución Presupuestaria, Bienes Duraderos, Gestión de la Calidad, Ley General de Contratación Pública.

### Summary

The public sector in Costa Rica has faced significant challenges in recent years due to fiscal constraints. In this context of uncertainty, the Government has focused its efforts on optimizing the use of public resources to address this issue. Within this framework, various legal reforms have been promoted to strengthen the management of public finances. Among them is the reform of the Public Procurement System, materialized in Law N°. 9986 General Law of Public Procurement and its Regulation (Executive Decree No. 43808-H), whose purpose is to consolidate public sector purchasing as an instrument of economic policy, aligned with the State's strategic objectives.

For this purpose, this research aims to study the results chain of public procurement and the actors involved in the supply process of goods, services, and works, as well as the hierarchy of public procurement regulations. The theoretical components of the regulatory framework were described, including ethical principles related to procedural efficiency and optimal use of available resources. Emphasis was placed on the role and evolution of electronic public procurement, the importance of incorporating strategic criteria for Strategic Public Procurement (SPP) and Innovative Public Procurement (IPP), and the role played by the National Public Procurement Plan (NPPP). The stages of the public procurement procedure and the contracting thresholds were

detailed, as well as an analysis of the Professionalization and Accreditation of Procurement Units. The research adopts an approach (qualitative and quantitative). A digital questionnaire was administered to staff involved in the purchasing processes of the Regional Administration of ICJZS and an interview was conducted with the head of the Procurement Department. Historical data from SIGA-PJ and data from the Annual Procurement Plans of the Study Unit were used. Documents from the Directorate of Public Procurement (DCoP) of the Ministry of Finance, reports from OECD and RICG, as well as internal reports from the Judiciary, were analyzed.

The results show that the management capacity of the Study Unit for the operationalization and reasonable compliance with the regulatory framework demonstrated partial fulfillment with the analyzed criteria, as there remains a need to strengthen actions to reduce risks of corruption, and to encourage and promote SPP and IPP. It was found that, although errors are infrequent, they occur in the initial stage of the procedure, affecting progress in subsequent stages. Furthermore, when comparing the budget execution for item 05, “Durable Goods,” during the prior period to the reform (2021-2022), an average execution rate of 90.56% was observed. After the reform (2023-2024), there was a sharp initial decline in 2023, compromising short-term management capacity, but a recovery was observed in 2024. On average, a 20.40% execution rate was achieved for the period after the reform. The assessment of corporate governance also revealed the need to implement improvement opportunities in procurement processes, particularly regarding accountability, transparency, and institutional integrity, as well as strengthening the Internal Control System elements that help determine whether mechanisms and policies ensure ethical and responsible compliance in public procurement.

In conclusion, the new regulation introduced drastic changes to processes, profoundly transforming the purpose and objectives of procurement compared to the legislation from thirty years ago, as it seeks to stimulate the dynamization of the private sector. However, the public sector needs to evolve and adopt modern management practices. The management capacity analysis classified the Study Unit as “Level 3-Defining”; however, actions are recommended to advance towards excellent management (“Level 5-Advanced”), as established by the DCoP. In this context, the Regional Administration of ICJZS within the Judiciary demonstrates efforts to ensure the regulation is progressively implemented, and it is at a crucial stage of adapting and consolidating the provisions of Law No. 9986 LGCP and its Regulation.

It is therefore recommended that the study unit advance in the adoption of four-year continuing contracts to optimize resources, constantly monitor ongoing purchasing processes through SICOP, given the significant reduction in timelines, follow up on the Annual Purchasing Plan, and strengthen strategic planning by initiating procurement procedures at least three months before the release of budgetary resources (January to March). Furthermore, actions to mitigate corruption risks should be reinforced, ethical conduct should be strengthened through preventive corruption risk programs, internal control training should be developed, risks associated with public procurement should be incorporated into the institution's Specific Risk Management System (SEVRI), normative instruments such as the Code of Ethics for public officials and suppliers should be formalized, and special audits should be implemented. In addition, the technical capacities of officials should be strengthened and incentivized in compliance with the Strategic Professionalization Plan of the DCoP, Strategic Public Procurement (CPP) and Public Procurement of Innovation (CPI) should be promoted through updated regulations, as well as overcoming tangible barriers that hinder their implementation. Finally, it is recommended to assess the

experience of other state institutions, identifying innovative and efficient practices to adopt those mechanisms that contribute to strengthening the institution's own procurement framework.

**Keywords:** Public Procurement, Budget Execution, Durable Goods, Quality Management, General Law of Public Contracting.

## **Introducción**

La contratación pública constituye un proceso mediante el cual, se asignan recursos presupuestarios a las distintas instituciones del Estado, con el propósito de transformarlos en bienes, servicios u obras que permitan cumplir los objetivos institucionales y satisfacer las necesidades de la población. A través de este mecanismo, se busca maximizar el bienestar social y al mismo tiempo, impulsar el desarrollo del país. En este sistema intervienen distintos actores, entre ellos: las autoridades gubernamentales como la Autoridad de Contratación Pública (ACoP), las entidades compradoras como lo son las distintas instituciones públicas del Estado, las empresas proveedoras y contratistas, los organismos de control como el Ministerio de Hacienda y la Contraloría General de la República, y finalmente las personas ciudadanas (Ministerio de Hacienda, 2025). Ante un escenario de desequilibrio financiero, el Gobierno busca alinear sus recursos hacia sus principales objetivos de política económica, mediante la aplicación de la política fiscal orientada a generar variaciones estrategias sobre la manera en que se ejecuta el gasto público. En el contexto de esta investigación, el análisis se centra en la ejecución del gasto asociado a las compras públicas del Poder Judicial de Costa Rica, consideradas como una forma de inversión por parte del Estado (Dávila Pérez, s.f).

Como antecedente se describe brevemente la evolución del Sistema de Compras Públicas de Costa Rica, desde la creación de su antigua normativa en 1996, hasta su más reciente reforma vigente a partir de finales del 2022 a la fecha. Con esta base, se busca determinar el efecto de la aplicación de la Ley N° 9986 General de Contratación Pública sobre la gestión de las compras públicas en el Poder Judicial de Costa Rica, por medio de un estudio de caso, puesto que dicha reforma ha representado un desafío institucional importante, ligado a la supervisión pública para mantener transparencia en los procedimientos, la eficiencia en los costos y la calidad de los bienes y servicios, a través de herramientas de desarrollo institucional e innovación (Rozenwurcel & Bezchinsky, 2012).

Es importante destacar que, la contratación pública ha dejado de ser vista como una función meramente administrativa y se ha transformado en una función estratégica en la que se incorporan principios y buenas prácticas como innovación, sostenibilidad, desarrollo económico y social, calidad y formación de los compradores. Criterios que buscan ser implementados como habituales en el ciclo de compras por las Unidades Administrativas que ejecutan compras públicas en el Poder Judicial.

Para identificar las oportunidades de mejora, se empleó el instrumento de autoevaluación determinado por la Dirección de Contratación Pública (DCoP), como una herramienta que abarca tres áreas de estudio: gestión de la calidad total, gobierno corporativo y capacidad de gestión financiera. Así mismo, se realizó una adaptación de datos del marco analítico de la Metodología para la Evaluación de los Sistemas de Contratación Pública (MAPS) que comprende el estudio del marco legal de las políticas de compras en el país, el marco institucional y la capacidad de gestión, operaciones de contratación y finalmente, la rendición de cuentas. Esto para determinar la existencia de brechas entre lo establecido por la nueva normativa y lo que se practica dentro de la institución, lo anterior con la finalidad de fortalecer su capacidad de gestión.

En el capítulo I se hace referencia a los antecedentes de la investigación y su justificación, seguido del problema de estudio y de los objetivos planteados. En el capítulo II, se desarrolla el marco teórico y marco metodológico utilizado. Los resultados se desarrollan en los capítulos III, IV y V. En el capítulo III, se determina la capacidad de gestión de la Administración Regional del ICJZS (unidad de estudio) en el cumplimiento razonable del nuevo marco normativo vigente, tras la reforma al Sistema de Contratación Pública. Luego, en el capítulo IV, se compara el comportamiento del presupuesto de gastos de la partida “05 Bienes Duraderos” de la unidad de estudio. De seguido, en el capítulo V, se detectan las oportunidades de mejora y buenas prácticas aplicables al procedimiento de contrataciones en cumplimiento a la Ley N° 9986 para fortalecer la gestión institucional de la unidad de estudio. Finalmente, en el capítulo VI se detallan las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación

## CAPÍTULO I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

### 1.1. Antecedentes

Durante los últimos años, Costa Rica ha enfrentado importantes desafíos económicos, derivados de los esfuerzos por mejorar la situación fiscal, en un contexto marcado por las restricciones en el uso de los recursos públicos. Ante este panorama, el Gobierno ha buscado crear estrategias y políticas que contribuyan al crecimiento económico, la generación de empleo, la lucha contra la corrupción, la gestión de los recursos renovables, el combate de la pobreza y el uso eficiente de los recursos, para ser incorporadas dentro de los planes nacionales y agenda de temas prioritarios, como medidas de política económica que garanticen la integridad y responsabilidad social en la toma de decisiones públicas (Rozenwurcel, G., & Bezchinsky, G., 2012).

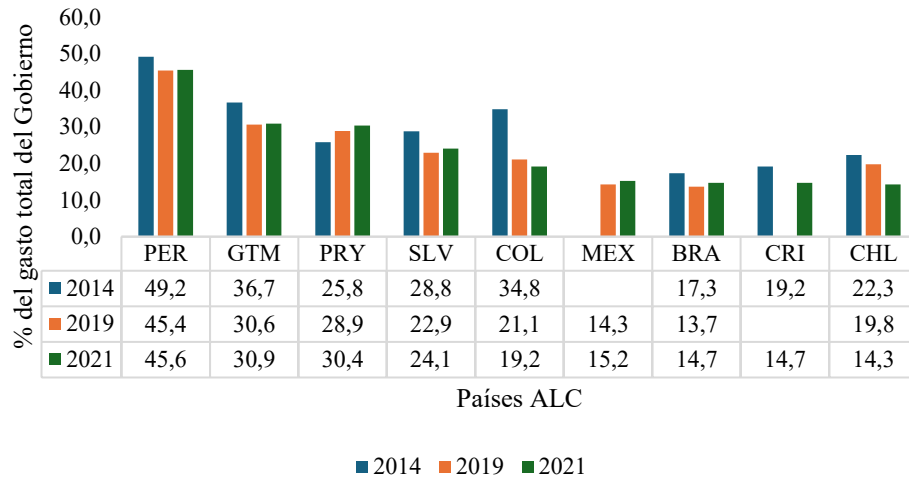
De acuerdo con el Ministerio de Hacienda (2025), para el cierre del 2024 se obtuvo un déficit financiero del 3.8% del Producto Interno Bruto (PIB). Lo anterior, representó un incremento de 0,5 puntos porcentuales en comparación con el resultado obtenido para el 2023 de 3.3%. Para abordar esta problemática el Gobierno ha implementado distintas reformas legales, entre ellas la Ley N° 9986 General de Contratación Pública, como una reforma estratégica e innovadora para alcanzar objetivos de políticas gubernamentales.

Para el año 2021, el gasto público promedio ejecutado a través de los Sistemas de Contratación Pública en América Latina y el Caribe (ALC) representó el 17.4%, mostrando un ligero aumento en comparación con el 16.9% registrado en 2019. No obstante, al observar el comportamiento en un periodo más largo 2014-2021, el gasto ejecutado disminuyó en la mayoría de los países de ALC (Los datos de México y Costa Rica no incluyen en el promedio de ALC) (OCDE y BID, 2024).

Según el Gráfico 1, el mayor gasto del Gobierno en contratación pública Perú tuvo la mayor proporción de gasto en contratación pública (45.6% del gasto total) en 2021, con una porción significativa dedicada a inversión. De manera contraria, se tuvo un menor gasto en contratación en Brasil, Costa Rica y Chile respectivamente. En el caso de Costa Rica para el último periodo en estudio, en 2021 fue de un 14.7% del gasto público total, ubicándose solo por encima de Chile con un 14.3% (OCDE y BID, 2024).

Gráfico 1

**Gasto en contratación pública como porcentaje del gasto total del Gobierno, América Latina y el Caribe (2014, 2019 y 2021).**



Fuente: OCDE (2024) Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe.

Por otro lado, para los periodos 2019 y 2021 la relación entre el gasto en contratación pública y su contribución al PIB de ALC fue en promedio de 6.6%. Se destacó Perú con el mayor aporte del gasto en contratación del 11% del PIB. De manera contraria, Chile, Costa Rica y México alcanzaron menor proporción con sus aportes al PIB. En el caso de Costa Rica, para el último periodo de estudio fue de 4.5% del PIB (OCDE y BID, 2024). El Banco Mundial y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) crearon la Metodología para la Evaluación de los Sistemas de Contratación Pública (MAPS), como una herramienta universal para evaluar los sistemas de compras públicas, la contratación electrónica y la sostenibilidad. Lo anterior, mediante cuatro pilares temáticos que contienen grupos de indicadores cualitativos y cuantitativos. Dentro de estos indicadores se encuentran, criterios de evaluación y subindicadores del marco legislativo, institucional, operaciones de contratación y prácticas de mercado, rendición de cuentas, integridad y transparencia. Mediante esta metodología se han aplicado estudios de caso y evaluaciones a los Sistemas de Contratación Pública de distintos países en los que se exponen las experiencias y lecciones aprendidas, entre ellos: Perú, Noruega y Filipinas (MAPS, 2021).

Por su parte, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) busca asegurar el cumplimiento de los principios de economía y valores del dinero en la ejecución de sus proyectos financiados, por medio de Documentos Estándar de Adquisiciones (DEA). Estos son, una herramienta para los

oferentes y los organismos ejecutores que contiene disposiciones estándar de licitación. Actualmente, Colombia, Jamaica, México y Honduras implementan los DEA acordados con el BID (Banco Interamericano de Desarrollo, 2025). Además, la Red Interamericana de Compras Gubernamentales (RICG), incorpora las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) como herramienta para la transmisión y almacenamiento, a través de medios digitales para promover la participación de las micro, pequeñas y medianas empresas, así como para contribuir con el ahorro de dinero y tiempo al reducir errores en las fases del ciclo de compras. Todas estas herramientas son insumos internacionales que pueden ser implementados por los distintos países, entre ellos Costa Rica. Estos serán detallados en los siguientes párrafos, pues tienen como objetivo maximizar y modernizar los Sistemas de Compras Públicas.

En Costa Rica, las operaciones del sistema de contratación pública se desprenden de un modelo de gestión de compra pública establecido en la normativa y las figuras contractuales aprobadas en el país. Estos textos normativos siguen un esquema de contratación pública similar a los demás países de América Latina. En Costa Rica, la materia de contratación pública ha sido regulada desde el primero de mayo 1996 mediante la Ley 7494 (1996) denominada “Ley de Contratación Administrativa”. Para esta época el Estado costarricense operaba con un volumen de necesidades y oportunidades tecnológicas diferente a las posibilidades con las que se cuentan actualmente, por lo que esta normativa demostró rigidez en la adaptación ante los avances, en tecnología de información y en su papel de control y supervisión, dando como resultado un rezago en esta materia en comparación con el crecimiento alcanzado por muchos otros países (Barquero Cordero, 2022).

Para el 27 de septiembre 2006, se realizó una reforma integral a esta Ley mediante el Decreto Ejecutivo N° 33411-H Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa (2006). Los esfuerzos resultaron insuficientes debido a los constantes cambios en materia de contratación pública, lo que evidenció una legislación desactualizada y con carencias para una eficiente planificación, agilización en los procesos y optimización de los recursos, que permitiera cumplir con los requerimientos y satisfacer las necesidades de los costarricense ante los constantes avances que surgen en la sociedad (Barquero Cordero, 2022).

La normativa experimentó cambios a partir del 1 de diciembre de 2022 con la promulgación de la Ley N° 9986 (2022) denominada “Ley General de Contratación Pública”, misma que

estableció una Rectoría en esta materia para toda la Administración Pública, a cargo de la Autoridad de Contratación Pública (ACP) y se estableció como unidad ejecutiva a la Dirección de Contratación Pública del Ministerio de Hacienda, y el “Reglamento a la Ley General de Contratación Pública” (2022) N° 43808-H, que operativiza la implementación de la Ley.

Desde otra arista, ante los cambios en la reglamentación se ha evidenciado una reevaluación en las capacidades y destrezas actuales del personal que ejecuta compras, pues existe una brecha entre las habilidades esenciales para las competencias del recurso humano en las distintas instituciones, versus las necesidades que actualmente demanda el Sistema de Contratación Pública. Esto se traduce en un desajuste entre la formación actual y las competencias requeridas para el futuro. Así mismo, con la nueva regulación se incorporaron nuevos principios y criterios ambientales de calidad, cultural, social y de innovación, ligados a la Compra Pública Estratégica (CPE). En este sentido, aunque la Ley N° 9986 se ha venido aplicando desde el 2022 en la revisión realizada, no se encontraron análisis sobre los efectos de su aplicación en general, o bien en áreas específicas de la Administración Pública.

La reforma legal buscó reunificar el Sistema de Compras Públicas y simplificarlo, mediante procedimientos realizados en un único sistema digital, con el fin de vincular la planificación, la presupuestación y los procesos de compras para dar satisfacción de las necesidades públicas y, por lo tanto, contribuir en la construcción de instituciones sólidas (Ley N° 9986, 2022). En la presente investigación, es de interés determinar el efecto de la implementación de esta Ley sobre la gestión de las compras públicas en la Administración Regional de Pérez Zeledón del Poder Judicial (unidad de estudio), para la identificación de oportunidades de mejora.

## **1.2. Justificación de la investigación**

Por medio de la contratación pública, el Gobierno suministra bienes, servicios y obras a la sociedad, convirtiéndose en un rubro considerable en la economía nacional. A su vez, 50.919 empresas se encuentran registradas como proveedores que participan en los concursos públicos que licita el Estado anualmente (Observatorio Compra Pública Costa Rica, 2025). De modo que resulta importante contar con procedimientos innovadores y transparentes para garantizar una contratación eficaz y rentable que beneficie a la población. En este sentido, el correcto desempeño del Sistema de Compras Públicas es una herramienta clave para cualquier economía, a la luz de su aporte a la

democracia y el desarrollo, evidenciando que las compras públicas no se reducen únicamente a una cuestión meramente técnica (Rozenwurcel & Bezchinsky, 2012).

Por otro lado, el Informe de auditoría de carácter especial, realizado por la CGR sobre la capacidad de gestión de la Autoridad de Contratación y la Dirección de Contratación Pública (DCoP) ofreció las cifras nacionales más recientes, mostrando que en Costa Rica las compras públicas son relevantes en el presupuesto de gasto de la Administración Pública:

En el ejercicio 2023 las adquisiciones realizadas por medio del sistema de compras ascendieron a €3,0 billones, lo cual representó un 6,4% de la actividad económica nacional; razón por la cual se consideran un pilar fundamental de la gestión pública e impulsor del desarrollo económico, social y ambiental del país. (Contraloría General de la República, 2024 p.3)

En este contexto, los procesos de compras se realizan mediante el uso de fondos públicos, cuya disponibilidad se ha visto limitada por el deterioro de las finanzas públicas (Ministerio de Hacienda, 2025). Sumado a ello, las estrategias de Contratación Pública deben alinearse con los objetivos sociales, para ejecutar política pública vinculada al desarrollo del país, bajo un esquema más amplio que supere el crecimiento económico. Según Sen (2000), el desarrollo es visto como un proceso de expansión de las libertades que son incrementadas por medio de políticas públicas influenciadas por la participación de la ciudadanía, por lo que las acciones que el Estado realiza dentro del marco de las adquisiciones como gran comprador, contribuyen al desarrollo económico nacional, a la sustentabilidad, desarrollo de las PYMES y a la conducta empresarial sostenible.

La presente investigación ofrece un análisis sobre los efectos en la aplicación de la Ley de General de Contratación Pública, vista como un proceso de reforma a las compras gubernamentales. Se busca facilitar lineamientos teóricos y producir información que permita una mayor comprensión y entendimiento de la ley, bajo un enfoque metodológico de compras para la adecuada aplicación de este marco jurídico orientador. Así mismo, genera sugerencias para apoyar aquellos actores involucrados en los procesos de compras, como de instituciones tomadoras de decisiones en adquisiciones públicas para su buena práctica, ya que no se debe descuidar su impacto sobre el bienestar económico y social del país.

Es importante destacar que el Poder Judicial opera a través de distintas Administraciones Regionales distribuidas en todo el país, por lo que realizar un análisis exhaustivo de la totalidad de

sus unidades administrativas resultaría poco factible para un trabajo de esta naturaleza. Por ello, se optó por la metodología del Estudio de Caso, empleando como unidad de estudio la Administración Regional de Pérez Zeledón, como una unidad específica dentro de la institución del Poder Judicial, lo que permitirá ahondar en el conocimiento sobre los cambios en la ley y su efecto, con el fin de profundizar el análisis de esta dependencia regional, para caracterizar el desarrollo y las peculiaridades del caso en cuestión (Soto & Escribano, 2019). Lo anterior, facilitará describir los rasgos determinados de su individualidad, además de sentar las bases para realizar clasificaciones, sintetizar la información y emprender acciones organizativas, que puedan constituir un punto de partida para desarrollar estudios posteriores en la institución en este campo con un mayor alcance, o bien, podría metodológicamente utilizarse para otros estudios de caso, ya que este tema ha sido poco explorado, debido a su reciente implementación en el país.

### **1.3. Problema de Investigación**

La reforma del Sistema de Compras Públicas puede considerarse como un reto. De acuerdo con Rozenwurcel & Bezchinsky (2012), el diseño de un sistema de compras representa un desafío para un Estado en al menos tres dimensiones. En primer lugar, se debe contar con un sistema de supervisión pública con el fin de mantener una correcta transparencia en los procedimientos. En segundo lugar, el Estado debe velar por la eficiencia en los costos de los bienes y servicios de la mano con la calidad, y en tercer lugar, implica hacer uso de herramientas de desarrollo empresarial e innovación. En este sentido, la entrada en vigor de Ley General de Contratación Pública, a partir del 1 de diciembre del 2022, produjo efectos en los procedimientos de contratación y ejecución de los recursos presupuestarios asignados al Poder Judicial. Un estudio realizado por la Dirección General de Presupuesto Nacional (DGPN) del Ministerio de Hacienda (2024), donde se evaluó el ejercicio económico 2023 y los programas presupuestarios del Poder Judicial, tan solo un año después de la entrada en vigor de la Ley recomendó:

En virtud de que el porcentaje de ejecución de los recursos de la partida 5 Bienes duraderos es de un 59,01%, se recomienda a la institución dar seguimiento a los procesos de contratación de bienes duraderos para evaluar los resultados de la capacitación efectuada en 2023 en el uso de las herramientas del SICOP y la Ley No.9986, Ley General de Contratación pública, con el fin de identificar áreas de mejora en el proceso y nuevas

necesidades de capacitación tendientes a mejorar el nivel de ejecución de la partida para el año 2024 (DGPN, 2024 p. 32).

Ante este panorama, el Poder Judicial ha buscado realizar acciones para avanzar en el porcentaje de ejecución del presupuesto, pues esta nueva legislación requiere de cambios sustanciales en comparación con la Ley anterior, ya que se ha tenido una creciente demanda en el volumen de trabajo en las oficinas y departamentos involucrados en el proceso de contratación pública. Por otro lado, la nueva Ley modificó los plazos de entrega, pues se estableció una disminución de los tiempos para llevar a cabo el trámite de las contrataciones estatales y así mismo, se establecieron las respectivas consecuencias en casos de incumplimiento. De esta manera, la Ley ha generado cambios a nivel de estructura que conllevan a necesidades de recurso humano para responder a la nueva organización y lineamientos normativos que se demandan. No obstante, estas transformaciones deben desarrollarse en el marco de una política institucional restringida, lo cual podría limitar asignación de recursos, o bien orientar las decisiones hacia escenarios de menor costo (Corte Suprema de Justicia, 2025).

En este contexto, no existen estudios previos bajo un enfoque de análisis, que mida los efectos positivos o negativos sobre las instituciones que ejecutan compras públicas, como consecuencia de la entrada en vigor de la Ley N° 9986. Ahora bien, en el caso específico de las Administraciones Regionales del Poder Judicial únicamente se tienen informes generales del Departamento de la Dirección de Planificación, los cuales evidencian que la institución se encuentra en una etapa de transición en materia de contratación pública. No obstante, no se han realizados estudios específicos sobre la Administración Regional de Pérez Zeledón como unidad independiente, por lo que en esta investigación se analizaran las características propias de dicha unidad.

Por lo tanto, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es el efecto de la aplicación de la Ley N° 9986 General de Contratación Pública sobre la gestión de las compras públicas en la Administración Regional del ICJZS del Poder Judicial para la identificación de oportunidades de mejora y buenas prácticas aplicables en las contrataciones públicas?

Por consiguiente, se plantea la siguiente hipótesis:

La promulgación de ley N° 9986 en 2022 significó una reforma en la estructura y procedimientos del Sistema de Contratación Pública en el Poder Judicial, lo que ha dificultado o retrasado el buen desempeño de la ejecución del presupuesto de gastos asociados a las adquisiciones ejecutadas por la partida 05 “Bienes Duraderos” en la Administración Regional del ICJZS al 2024.

Las siguientes son las preguntas específicas:

1. ¿Cuál ha sido la capacidad de gestión de la Administración Regional del ICJZS del Poder Judicial, en el cumplimiento razonable con el nuevo marco normativo vigente, tras la reforma al Sistema de Contratación Pública?
2. ¿Cuál ha sido el comportamiento del presupuesto de gastos asociados a las adquisiciones ejecutadas por la partida 05 “Bienes Duraderos” de la Administración Regional del ICJZS del Poder Judicial, durante el periodo 2021-2022, en relación con la entrada en vigor de la Ley N° 9986 en el periodo 2023-2024?
3. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora y buenas prácticas aplicables al procedimiento actual de contrataciones en cumplimiento a la Ley N° 9986 General de Contratación Pública para fortalecer la gestión institucional de la Administración Regional ICJZS Poder Judicial?

#### **1.4. Objetivos**

##### **Objetivo General**

Determinar el efecto de la aplicación de la Ley N° 9986 General de Contratación Pública, sobre la gestión de las compras públicas en la Administración Regional del ICJZS del Poder Judicial, para la identificación de oportunidades de mejora y buenas prácticas en las contrataciones públicas.

##### **Objetivos Específicos**

1. Analizar la capacidad de gestión de la Administración Regional del ICJZS del Poder Judicial en el cumplimiento razonable con el nuevo marco normativo vigente, tras la reforma al Sistema de Contratación Pública.
2. Comparar el comportamiento del presupuesto de gastos asociados a las adquisiciones ejecutadas por la partida 05 “Bienes Duraderos” de la Administración Regional del ICJZS,

durante el periodo 2021-2022, en relación con la entrada en vigor de la Ley N° 9986 en el periodo 2023-2024.

3. Proponer oportunidades de mejora y buenas prácticas aplicables al procedimiento actual de contrataciones en cumplimiento a la Ley N° 9986 General de Contratación Pública para fortalecer la gestión institucional de la Administración Regional ICJZS Poder Judicial.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO-MARCO METODOLÓGICO**

### **2.1 Marco Teórico o referencial**

En este apartado se presenta un análisis de las perspectivas teóricas de las compras públicas, de acuerdo con la nueva política de contratación administrativa del Gobierno de la República de Costa Rica y la incorporación de nuevos fundamentos como: criterios de innovación, ambientales, económicos y sociales. Lo anterior, dado que, aunque el precio y la calidad son el objetivo principal, la nueva contratación pública establece políticas públicas mediante objetivos de desarrollo regional, desarrollo, innovación y compras sostenibles para mejorar la prestación de servicios públicos. Además, en este espacio, se describe la jerarquía de las fuentes, los principios de la contratación pública, el marco normativo y las etapas del procedimiento de compras.

#### **I. Perspectiva teórica de las compras**

La palabra “compra” se deriva de la traducción de *procurement* que en idioma inglés se refiere a aquellos procesos complejos interrelacionados de una determinada organización, tendiente a adquirir bienes y servicios para llevar a cabo sus actividades (Arrowsmith, 2010). Las compras se pueden clasificar como públicas o privadas de acuerdo con el criterio de la naturaleza del sujeto que ejecuta las mismas. De acuerdo con McDonald (2013), el fenómeno de la *corporatización* se relaciona con la gestión y creación del Estado, como propietario de entidades públicas que funcionan bajo un grado alto de autonomía, es decir, con personalidad jurídica independiente y con una estructura similar a las empresas privadas.

En este marco, cabe destacar que en la presente investigación se empleó concepto amplio de compras públicas, entendida como aquellas que, debido al uso del poder de inversión del sector público y su orientación hacia objetivos vinculados al interés general, implica una política pública como toma de posición por parte del Estado para solucionar una cuestión socialmente

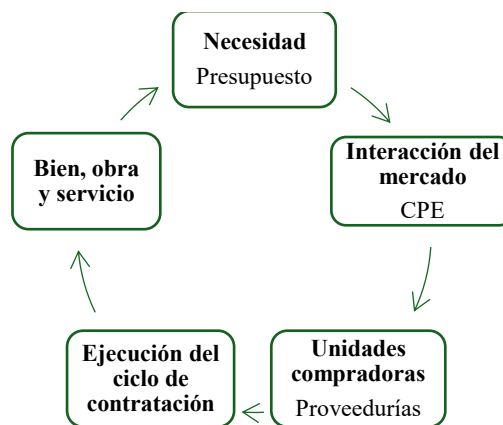
problematizada (Oszlak & O'Donnell, 1981). En esta misma línea, según Schröder (2006), la nueva gestión pública establece como meta transformar la administración pública de tal forma que no se convierta en una empresa, pero que si sea más empresarial, pues en su función de prestador de servicios a la población a través de la utilización de fondos públicos, debe cumplir con la responsabilidad de ofrecer servicios efectivos y eficientes en la economía, reduciendo la burocracia, pues implica que todo lo que no beneficia al ciudadano representa un derroche, lo anterior sin mostrar una orientación hacia la creación de utilidades.

## II. Cadena de resultados

La compra de bienes, servicios y obras por parte del Estado involucra una relación de distintos actores que intervienen en las cadenas de abastecimientos globales y locales. Entre los actores claves que conforman diferentes eslabones, se encuentran las formas privadas y públicas de organización. Además, se posicionan las unidades técnicas de las instituciones públicas que requieren de adquisiciones de bienes y servicios en coordinación con las unidades de compra para operativizar el ciclo de compra pública y, constituyen un punto de encuentro entre los proveedores y las unidades ejecutoras a lo largo de las distintas etapas de las compras (Ministerio de Hacienda, 2024). Seguidamente, la Figura 1 muestra la relación de dichos actores.

Figura 1

### Actores interrelacionados en la cadena de abastecimiento del proceso de compras públicas.



Fuente: Elaboración propia con datos tomados del Plan Nacional de Compra Pública (2024).

### III. La contratación pública

La jerarquía normativa muestra la prelación de las normas que deben respetarse para fines de sometimiento de normas de menor alcance, respecto a normas con un carácter más amplio (Galindo Soza, 2018). En la Figura 2, se pueden observar las normas jurídicas del régimen recursivo en contratación pública.

Figura 2

#### Jerarquía de las normas de contratación pública de Costa Rica



Fuente: Elaboración propia con datos de la Ley 9986 LGCP (2022) Art 5.

### IV. Componentes Teóricos del Marco Normativo de las Compras Públicas

#### Principios éticos clave en la contratación pública

De acuerdo con Hidalgo (2022), los principios son enunciados normativos de los que se desprenden normas de comportamiento, partiendo que las decisiones son guiadas en atender la aplicación imparcial y objetiva de la ley. La LGCP indica en su artículo 8 los nueve principios que rigen toda la actividad contractual y su aplicabilidad en el uso de fondos públicos durante todo el ciclo de compra pública, desde la fase de selección hasta la fase de ejecución. Así mismo, el cartel queda sometido a los principios que orienten su interpretación según la referida Ley y su Reglamento. Por lo que esta normativa busca que el Estado pueda contratar bajo las mejores condiciones, al respetar los principios que orientan y regulan la contratación pública. Según el BID-

RICG (2013), los principios que rigen los Sistemas de Contratación Pública son elementos fundamentales, por lo que ofrecen una clasificación de estos en cuatro categorías para su mayor comprensión, tal y como se muestra a continuación:

- Vinculados con la eficacia de los procedimientos:
  - a) *Eficiencia y eficacia*: el uso de fondos y bienes públicos deben responder al cumplimiento de objetivos y metas institucionales.
  - b) *Vigencia tecnológica*: actualización tecnológica en obediencia a avances científicos.
  - c) *Mutabilidad del contrato*: La administración tiene el poder para realizar los cambios contractuales que considere necesarios.
- Vinculados al mejor uso de los recursos disponibles:
  - d) *Valor del dinero*: maximizar el valor de los recursos públicos, bajo el enfoque de gestión por resultados, bajo las mejores condiciones precio-calidad.
  - e) *Intangibilidad patrimonial*: equilibrio financiero, evitar la afectación patrimonial.
  - f) *Sostenibilidad social y ambiental*: incluir criterios que permitan la protección ambiental, social y el desarrollo humano.
- Vinculados con el libre acceso al mercado:
  - g) *Igualdad y libre competencia*: trato igualitario a todos los oferentes, amplia competencia.
- Vinculados con la observancia de la norma, la lucha contra la corrupción y el actuar ético de los servidores públicos y los actores:
  - h) *Integridad*: cumplimiento de normas y valores éticos; honestidad, buena fe, responsabilidad, respeto, prevalencia del interés público.
  - i) *Transparencia*: actos accesibles, de manera libre e igualitaria de los intervinientes e interesados.

Estos principios generan impactos positivos en la sociedad como: fortalecer la confianza en las instituciones públicas, promover mercados competitivos y el uso responsable de los recursos.

### **Contratación pública electrónica**

Arroyo (s.f.), enfatiza que los sistemas de contratación electrónica son una herramienta en la tramitación de procedimientos de compras públicas, que buscan aprovechar las ventajas de la comunicación y las tecnologías de la información. En el país existió una dualidad de sistemas durante varios años en las compras públicas (Compr@Red administrado por el Ministerio de Hacienda y Mer-Link administrado por la Secretaría Técnica de Gobierno Digital). Sin embargo, a partir de la creación del Decreto Ejecutivo N 37943 se crea el Sistema Unificado Electrónico de Compras Públicas (SICOP), como la plataforma tecnológica de la Administración Central para tramitar procedimientos de contratación administrativa, para erradicar dicha dualidad de sistemas.

Lo anterior, para reducir deficiencias como aumento del gasto público y duplicidad de funciones. A nivel legal, la LGCP regula esta materia específicamente los medios electrónicos en el artículo 16, el cual manda que toda la actividad de compras públicas debe realizarse por medio del Sistema Digital Unificado (SDU), por lo que el uso de otro medio conduce a nulidad absoluta.

A partir del 1 de diciembre de 2022 la Ley N.º 9986 estableció que toda actividad de contratación pública debe realizarse a través del Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP), convirtiéndose en una plataforma tecnológica de uso obligatorio. Por lo que esta debe utilizarse en su integridad respetando el uso de todos los módulos oficiales. La integración busca que los proveedores puedan completar un solo procedimiento para ofrecer sus productos al Estado y que estos no se vean en la necesidad de presentarse en cada institución a cumplir distintos requisitos para cada una de ellas. Por otro lado, la plataforma tecnológica conocida como el Observatorio de Compras Públicas facilita acceder a información de procedimientos de contratación pública de manera sistematizada y ágil, generando datos estadísticos abiertos e indicadores sobre qué y cuándo compran las instituciones del Estado (Ministerio de Hacienda, 2023).

### **La nueva visión de contratación como herramienta de la Nueva Gestión Pública (NGP)**

Según Véliz (2025), distintos organismos nacionales e internacionales han enfocado esfuerzos en dar a conocer la contratación pública por medio del desarrollo de lineamientos y medidas que tienen como objetivo visualizar el valor de la compra pública como aplicable, exigible y visible. Seguidamente se detallan los nuevos elementos incorporados en la contratación Administrativa de Costa Rica.

### **Compras públicas estratégica (CPE)**

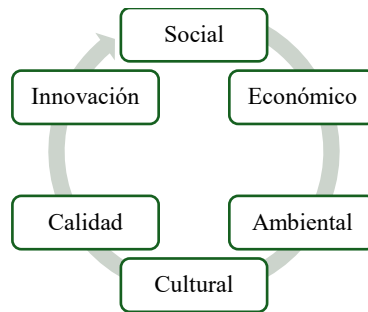
Romero (2021), ratifica que la incorporación del concepto de CPE en la legislación costarricense reconoce el carácter de instrumento en la concepción de las compras públicas para alcanzar el progreso social y económico, de la mano con el bienestar general de la población. La LGCP establece que la entidad contratante debe contar con mecanismos de verificación, fiscalización y seguimiento de los criterios estratégicos incorporados.

Pérez & Barreto (2025), describen los criterios de inclusión como un desempate o puntaje adicional para vincular directamente con actores que históricamente fueron excluidos del mercado. Por lo que se busca promover la equidad e inclusión a través de espacios de participación social, en el que se derriben las desigualdades y se democratice el ingreso, con la finalidad de resaltar a

los sujetos de especial protección constitucional, como personas o comunidades de escasos recursos, para generar solidaridad en la ejecución de los recursos públicos. En la Figura 3 se pueden observar dichos criterios (Ley 9986 LGCP, 2022 Art. 20, 21 y 23).

Figura 3

### Criterios estratégicos de la Compra Pública Estratégica (CPE)



Fuente: Elaboración propia con datos de la Ley 9986 LGCP (2022) Art 21.

Para la inclusión de criterios estratégicos se debe atender los objetivos del Plan Nacional de Compras Públicas según el transitorio VIII de la LGCP (Autoridad de Contratación Pública, 2024). Los criterios son verificables mediante una certificación u otro medio de evaluación que constata su existencia. Para la ponderación de dichos criterios de evaluación de una CPE, la normativa establece hasta el 25% del total de la valoración en el Pliego de Condiciones. En este mismo sentido, se establece que el 10% previsto para las Pymes debe ser considerado dentro de ese 25% (RLGCP, 2022 Art. 46, 47, 48, 51, 55, 56, 57, 58 y 59).

En la inclusión de criterios el BID-RICG (2013), destacó los criterios ambientales, ya que afirma que distintos países son conscientes de que el enfoque de compras sostenibles es más que solo compras verdes, pues son un medio para apoyar políticas sociales dirigidas a la promoción de empleo para personas con discapacidad, la no discriminación, la salud ocupacional, la seguridad, entre otros. Por su parte Véliz (2025), indica que el Estado debe alejarse del antiguo enfoque de contratación que se centraba únicamente en los principios económicos, de manera contraria, este debe empoderarse y ser un impulsor de mercados sostenibles e innovadores para dar respuesta ante los constantes retos ambientales y sociales. Además, estos criterios sostenibles hacen un llamado al cumplimiento del Objetivo de Desarrollo Sostenible 12.7 “Promover prácticas de contratación pública que sean sostenibles, de conformidad con las políticas y prioridades nacionales”.

## **Plan Nacional de Compras Pública (PNCP)**

De acuerdo con la Autoridad de Contratación Pública (2024), el PNCP es un marco estratégico para establecer las compras del Estado como una herramienta dirigida a promover el cumplimiento de políticas públicas e incrementar la capacidad institucional. Su más reciente versión es aplicable para el periodo 2024-2028, basándose en los lineamientos establecidos en la LGCP y su Reglamento, para asegurar el uso correcto de los recursos (Ley 9986 LGCP, 2022 Art. 121). Dicho plan establece cuatro ejes de actuación:

- a) *Eje 1 de integridad*: promover eficiencia en los procesos, considerando altos estándares de calidad, ética, probidad y transparencia.
- b) *Eje 2 socioeconómico*: inclusión social de grupos vulnerables, desarrollo económico nacional equitativo mediante las compras públicas, basado en la transparencia y sana competencia.
- c) *Eje 3 ambiental*: políticas públicas relacionadas con la protección de los recursos naturales, adaptación al cambio climático y protección de la biodiversidad para promover la biodiversidad.
- d) *Eje 4 de innovación*: prácticas innovadoras en los procesos de contratación pública.

## **Compra Pública Innovadora (CPI)**

La innovación abierta contribuye a que las instituciones públicas y agencias de compra puedan ofrecer soluciones ante problemas complejos que no han sido resueltos por los métodos tradicionales, pues según la Organización de los Estados Americanos (OEA) *et al.* (2022), actualmente los marcos normativos permiten implementar estos instrumentos para agilizar y conectar con los actores involucrados en el ecosistema de tecnología e innovación. Dichos criterios de innovación se clasifican en dos categorías de impacto: innovación en el bien e innovación en el proceso productivo (Dirección de Contratación Pública, Ministerio de Hacienda, 2024).

## **Etapas del procedimiento de compras públicas**

Las compras públicas representan un ciclo integrado por diferentes etapas interrelacionadas entre sí, por lo que surge la necesidad de que cada una de ellas sea adecuadamente diseñada, para reducir cualquier error o posibles fallas que pueda significar retrasos en las siguientes etapas. El ciclo se encuentra compuesto por las siguientes etapas:

- 1) **Planificación:** en esta fase se definen los requerimientos de la Administración, identificación de necesidades, se define el objeto contractual, sus características, precios, oferentes, entre otros. Se realiza el Estudio de Mercado y la estimación del presupuesto (Ley 9986 LGCP, 2022 Art. 15, 16, 17 y 18).
- 2) **Decisión inicial:** da origen formal al acto administrativo que autoriza dar inicio con el procedimiento de contratación de acuerdo con las respectivas especificaciones técnicas y presupuestarias (Ley 9986 LGCP, 2022 Art. 19).
- 3) **Elaboración del Pliego Cartelario:** es el instrumento que define las reglas del juego para los potenciales vendedores y compradores. En el Pliego de Condiciones se establecen los requisitos, las condiciones técnicas, legales y económicas que deberán cumplir los oferentes (Ley 9986 LGCP Art. 20 y 21) (RGCP, 2022 Art. 30, 31, 32 y 33). Se deben promover requisitos que no limiten a los oferentes con barreras injustificadas o que no ocasionen colusión. El Reglamento establece 25 requisitos heterogéneos en su contenido.
- 4) **Publicación/Invitación:** se procede con la publicación del cartel en el SICOP y se invita a los posibles oferentes (Ley 9986 LGCP Art. 22 y 23) (RGCP, 2022 Art. 34, 35, 36).
- 5) **Presentación y Apertura de Ofertas:** los proveedores interesados dentro del plazo establecido presentan sus ofertas. Para ello, SICOP es el medio de apertura electrónica que garantiza la transparencia (Ley 9986 LGCP Art. 24).
- 6) **Evaluación de las Ofertas:** estas son valoradas desde los términos que se establecieron en el sistema de evaluación del Pliego de Condiciones, incluyendo análisis técnico, financiero y legal. Puede incluir requerimientos de subsanación (Ley 9986 Art. 25 y 26) (RGCP, 2022 Art.37, 38, 39, 40, 41 y 42).
- 7) **Subsanaciones:** la ausencia de requisitos procedimentales no es motivo suficiente para la exclusión de las ofertas si se puede dar aclaración. Los oferentes pueden corregir omisiones u errores en el plazo establecido (LGCP 9986 Art. 27).
- 8) **Adjudicación/ Decisión Final:** es el Acto Final del procedimiento de licitación, en esta etapa la Administración selecciona la mejor Oferta de acuerdo con los criterios previamente establecidos y emite el Acto de Adjudicación (LGCP 9986 Art. 28 y 29).
- 9) **Formalización del Contrato:** una vez firme la Adjudicación, se procede a firmar el contrato físico o electrónico y se presentan las garantías (LGCP 9986 Art. 30) (RGCP, 2022 Art. 43 y 44).

10) **Ejecución Contractual:** dar inicio con el contrato una vez se haya recibido la orden correspondiente. En esta etapa se da la supervisión, control, pagos, posibles modificaciones, sanciones y la liquidación del contrato (LGCP 9986 Art. 35).

### Procedimientos de contratación pública

El procedimiento de contratación es el trámite establecido que debe seguir la Administración contratante, donde se consideran los pasos a seguir para elegir a los contratistas, bajo el cumplimiento de los requisitos y formalidades establecidos en la LGCP y según el procedimiento que corresponda (Dirección de Contratación Pública, 2023).

- Los procedimientos ordinarios se desglosan en la tabla 1. De acuerdo con el umbral se seleccionará el procedimiento a aplicar. El umbral funge como un intervalo de valor para categorizar los procedimientos según el monto de la contratación, estos son actualizados por la Contraloría General de la República en diciembre de cada año. Es importante destacar que los umbrales aplican exclusivamente a los procedimientos Ordinarios (Romero, 2021).

Tabla 1

#### Umbrales generales de contratación pública 2025 Según la LGCP 9986

Régimen	Tipo de contratación	Licitación Mayor	Licitación Menor		Licitación Reducida
		Igual a o más de	Menos de	Igual a o más de	Menos de
<i>Ordinario</i>	Bienes y Servicios	€233 449,26	€233 449,26	64804,338	€64 804,34
	Obra Pública	€697 892,65	€697 892,65	174473,216	€174 473,22

Fuente: Departamento de Proveduría PJ, límites de contratación pública (2025).

Los procedimientos extraordinarios son: remate y subasta inversa electrónica. Los procedimientos especiales son: urgencia, compra o arrendamiento de bienes inmuebles y los procedimientos de adquisiciones para entidades en competencia. Finalmente, los Procedimientos por excepción, se aplica siguiendo las excepciones del artículo 3.

Cada procedimiento busca contratar un determinado objeto o servicio, el cual se asocia a una necesidad por atender, bajo una finalidad pública que justifica la compra y establecerá el tipo de negocio y contrato administrativo que convendrán las partes.

## **Análisis institucional de la Profesionalización y Acreditación de las Unidades de Compra**

Schröder (2006), describió, desde la perspectiva de la Nueva Gestión Pública que el personal es un factor determinante en un proceso de modernización, puesto que para que la modernización de la administración pública sea exitosa, se debe aprovechar el potencial que reside en el recurso humano en su totalidad; de lo contrario solo se obstaculizaría la reforma, provocando bloqueos en el comportamiento e inseguridad en los empleados. Por lo que deben establecerse oportunamente los objetivos para que los funcionarios tengan una visión clara sobre la importancia de dicha modernización, así como los beneficios que se obtendrán de la misma. En este sentido, la LGCP establece en su artículo 132 la incorporación de estrategia de profesionalización.

De acuerdo con la Dirección de Contratación Pública (2024), se creó el Plan Estratégico de Profesionalización y Acreditación de las Unidades de Compra para incrementar las capacidades de los funcionarios responsables de los procesos de compra y de las Provedurías insitucionales. Dicha profesionalización se basa en tres pilares: especialización de los roles y responsabilidades, desarrollo de competencias blandas y técnicas y la creación de incentivos que motiven a los funcionarios. Lograr estas eficiencias tiene relación con ahorros derivados de la disminución de costos de unidades compradoras, menos tiempo requerido en el proceso de compras, y ahorros debido a la reducción de gastos de publicación de convocatorias. Para ello, la Dirección de Contratación Pública (2024), propone una clasificación de las unidades de compra o proveedurías según los siguientes niveles de madurez:

- Nivel 1- Incipiente: Se mantienen procesos reactivos, de forma improvisada, sin previa planificación, ausencia de normativa interna, no existe documentación, guías procedimientos formalizados ni capacitación formal.
- Nivel 2- En desarrollo: Existen procesos documentados pero presentan inconsistencias, se implementan indicadores limitados y sin profundo análisis, métricas básicas de uso y el personal que tramita compras públicas cuenta con capacitación básica de la materia.
- Nivel 3- Definido: Existen procesos documentados y estandarizados que se alinean a la normativa vigente para mejorar los procesos y la toma de decisiones estratégicas. Por lo que se denota una cultura de cumplimiento de las normativas básicas y estandarización de los procesos.

- Nivel 4- Gestionado: Los procesos son optimizados y se utilizan sistemas de información para la automatización de los procesos, regularmente se realizan auditorías, existe una formación continua del personal y se gestionan proactivamente los riesgos asociados a las compras y las contrataciones.
- Nivel 5- Perfeccionando: Existe una gestión excelente, uso de tecnologías avanzadas, innovación y liderazgo en los procesos, y mejora continua.

### **Estudio de Caso como estrategia de investigación**

Considerando que el Trabajo Final de Graduación se desarrolló mediante la metodología de estudio de caso, a continuación se presentan las bases teóricas que sustentan la aproximación metodológica.

De acuerdo con Yin (2018), el estudio de casos es visto como una herramienta de investigación usada en distintas situaciones que incluyen ciencias políticas e investigación de administración pública. Una persona individual es el caso a ser estudiado, convirtiéndose en la unidad primaria de análisis, así la información de cada individuo se colecciona en “casos” simples o múltiples. El caso simple contribuye al conocimiento y la construcción de la teoría, e incluso contribuye a reenfocar futuras investigaciones en un campo completo. El estudio de caso favorece a la investigación cualitativa y cuantitativa, a pesar de las diferencias filosóficas que han existido, es un fenómeno esencial e importante entre los dos enfoques.

Creswell (2014), fundamenta la elección del enfoque mixto aceptando que puede utilizar distintos métodos para responder de una mejor manera las preguntas de la investigación y abarcar las debilidades de cada método por separado, aprovechando las fortalezas de la investigación cuantitativa y cualitativa con la finalidad de obtener una comprensión completa del fenómeno estudiado. Por lo que el autor destaca que contribuyen a complementar y corroborar complementariamente los resultados mediante una evidencia sólida que facilita explicar situaciones complejas que no podrían abordarse bajo un solo enfoque.

Según Stake (1995), el análisis cualitativo de las percepciones es un elemento importante del estudio de caso, puesto que facilita comprender interpretaciones que los participantes atribuyen a su experiencia, por lo que el investigador debe prestar atención a las perspectivas que surgen en el contexto estudiado, implementando métodos como entrevistas y revisión de documentación para complementar la riqueza interpretativa.

## **2.2 Marco Metodológico**

En este apartado se explicará el conjunto de técnicas destinadas a describir y analizar el fondo del planteamiento del problema para alcanzar los objetivos, las cuales se enfocan en aspectos como el diseño de la investigación, la estrategia a utilizar, la muestra de estudio, los métodos empleados para la recolección de datos, las técnicas para el análisis de la información y criterios para aportar alta calidad a la investigación.

### **I. Tabla resumen de variables**

Para facilitar la planificación y el análisis en el presente trabajo de investigación se estructuró una tabla (Anexo 1) de variables, como primera parte del marco metodológico. En el Anexo 1 se detallan los objetivos y las preguntas de investigación planteadas según variables e indicadores, las técnicas e instrumentos de recolección de la información y las fuentes de información.

### **II. Enfoque de Investigación**

#### **2.1 Descripción de variables**

A continuación, se presentan las variables definidas en función de cada uno de los objetivos específicos del estudio:

- a) *Gestión de la calidad*: se busca medir la gestión institucional de compra pública en términos de eficiencia, efectividad y calidad, brindando una visión integral, al incorporar aspectos como el aprovechamiento de los recursos para el logro de objetivos, medición de calidad y satisfacción, bajo un enfoque de calidad.
- b) *Capacidad de gestión financiera*: mide aspectos de índole financiero en la operatividad en las compras públicas para alcanzar la satisfacción del interés público, logrando el aprovechamiento de los recursos del Estado.
- c) *Gobierno corporativo*: sirve como marco de referencia de buenas prácticas que permitan una mejor gestión dirigida con eficacia, rendición de cuentas y transparencia. Se consideran las políticas, procesos y mecanismos que permitan el cumplimiento de objetivos y las responsabilidades asignadas de una forma ética y eficiente del recurso humano.

## **2.2 Tipo de investigación**

El presente trabajo de investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto, es decir, combina enfoque cuantitativo como cualitativo en un mismo estudio. De acuerdo con Hernández et al (2014), el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis basadas en la medición numérica y el análisis estadístico, con el propósito de establecer pautas de comportamiento y probar teorías (p.4). En esta investigación se emplearon datos históricos del 2021 al 2024, obtenidos del Sistema Integrado de Gestión Administrativa del Poder Judicial (SIGA-PJ), un sistema informático que registra el proceso de ejecución presupuestaria por partidas y programas. Dichos datos permitieron realizar un análisis cuantitativo del comportamiento del presupuesto de gastos asociados a las adquisiciones ejecutadas por la partida 05” Bienes Duraderos” comparando el periodo previo (2021-2022), con el periodo posterior (2023-2024) a la entrada en vigor de la Ley N.º 9986. Se partió del supuesto de que los resultados obtenidos para cada periodo podrían estar sujetos a una diversidad de realidades propias de la institución en estudio. De manera complementaria se aplicó una encuesta al personal de la unidad de estudio para comprender y centrarse en los puntos específicos del fenómeno.

Por su parte, la investigación cualitativa permite una mayor contextualización del ambiente o entorno, en el que se detallan experiencias (Hernández et al, 2014). Este tipo de investigación estudia cómo se construye la realidad, para ello, adicionalmente se aplicó una entrevista a la Jefatura del Departamento de Proveeduría, además de realizar la consulta de distintos informes del Departamento de la Dirección de la Planificación relacionados con contratación pública. Lo anterior, con la finalidad de ofrecer un punto de vista integral en la investigación, que facilite una mayor flexibilidad para la comprensión del problema planteado, que permita identificar el marco normativo del que se desprenden las variables de estudio, para conocer los efectos que influyen en la aplicación de la reforma del Sistema de Contratación Pública en la institución.

El alcance del estudio se define a partir de la estrategia, el diseño y los procedimientos del proceso de la investigación. De acuerdo con la tipología de Hernández et al (2018, p.98), este estudio se enmarca en un alcance explicativo, ya que se encuentra dirigido a responder a las causas de fenómenos sociales. En concreto, busca establecer una relación de causa y efecto entre la aplicación de la ley específica y sus cambios en la gestión del Sistema de Contratación Pública en la Administración Regional de Pérez Zeledón del Poder Judicial. Por lo tanto, la investigación se

enfocó en explicar por qué ocurre un fenómeno, además de proporcionar un sentido de entendimiento del tema al que se hace referencia.

### **2.3 Técnicas de recolección de información**

En esta investigación se emplearon diferentes técnicas, entre ellas; la revisión de la base de datos del Sistema Integrado de Gestión Administrativa del Poder Judicial (SIGA-PJ) de donde se tomaron los resultados sobre la ejecución presupuestaria de la partida 05, titulada como “Bienes Duraderos” relacionada con los procesos de contratación administrativa. Lo anterior, para la revisión de estados financieros, con el fin de analizar el comportamiento del presupuesto de gastos asociados a las adquisiciones ejecutadas por dicha partida en la Administración Regional de Pérez Zeledón del Poder Judicial, durante el periodo 2021-2022, en relación con la entrada en vigor de la Ley N° 9986 en el periodo 2023-2024.

Por otro lado, para identificar oportunidades de mejora al procedimiento actual de contrataciones en cumplimiento a la Ley N° 9986 General de Contratación Pública y fortalecer la gestión institucional, se aplicó una encuesta al personal de la unidad de estudio. Según García (2002), este método se realiza por medio de técnicas de investigación para conocer aspectos relativos a los grupos para recopilar datos, conocimientos, ideas y opiniones mediante la aplicación de procesos de interrogación. También, se aplicó una entrevista dirigida a expertos para obtener información de contenido más profundo. La cual se apoyó en la comunicación verbal, por lo que requiere de un entrevistador que actúe con cuidado, pues de él depende la cantidad y la calidad de la información.

Finalmente, se realizó la revisión analítica de literatura y documentación. Entre los datos que se encuentran disponibles dentro de la institución se revisó: la página web de la institución, informes de la Dirección de Planificación y resultados del Departamento de Proveduría. Así mismo, se emplearon fuentes que se originaron fuera de la institución: estadísticas del Observatorio Compra Pública Costa Rica, estudios realizados por el BID, la Red Interamericana de Compras Gubernamentales (RICG) informes de la OCDE, material de la Dirección de Contratación Pública (DCoP) y los Informes de Resultados Físicos y Financieros de la Ejecución del Presupuesto de los ejercicios económicos en estudio del Ministerio de Hacienda.

## 2.4 Instrumentos de recolección de datos

Para la medición de las variables de interés relacionadas con los efectos de la actual reglamentación en contratación pública se utilizaron dos herramientas:

Se aplicó una guía de entrevista dirigida a la jefatura involucrada en las compras públicas del Departamento de Proveeduría de la institución, mediante un guion de preguntas generales, presentadas de manera poco rigurosa y no preestablecida, para buscar generar respuestas de contenido más profundo (García 2002).

Por su parte, Hernández et al (2014), explicó que los cuestionarios se basan en preguntas que pueden ser cerradas o abiertas y que pueden realizarse por medio de entrevista, personal o telefónica, vía internet o bien, pueden ser autoadministradas. Las preguntas son claras y concretas, presentadas en un orden rígido y preestablecido que no puede alterarse, lo que genera contenido limitado de respuestas cortas y facilita la estandarización del proceso de recopilación de datos. En esta dirección, se aplicó un cuestionario digital, mediante la herramienta *Google Forms*, a los funcionarios que intervienen en el proceso de contratación pública desde la planificación hasta la ejecución del contrato.



### III. Sujetos de investigación

#### 3.1 Unidad de estudio

Se define como unidad de estudio, a la Administración Regional del I Circuito Judicial de la Zona Sur (ARICJZS) del Poder Judicial, Unidad Administrativa 0284. Oficina encargada de la planificación, coordinación, ejecución y control de los recursos financieros, materiales, humanos y tecnológicos vinculados a este circuito en específico (incluye Pérez Zeledón y Buenos Aires), por lo que tiene como función principal administrar eficientemente los recursos asignados. Se optó por un estudio de caso como una unidad específica dentro de la institución del Poder Judicial, que permitió ahondar en el conocimiento sobre los cambios en la Ley y su efecto, con el fin de

profundizar el análisis de esta unidad regional, para caracterizar el desarrollo y las peculiaridades del caso en cuestión (Soto & Escribano, 2019).

### **3.2 Sujeto de estudio**

Los sujetos de investigación considerados como actores significativos que participaron en la presente investigación de estudio de caso son los siguientes:

- a) El conjunto de funcionarios de la Administración Regional del I Circuito Judicial de la Zona Sur del Poder Judicial. La oficina cuenta al total de siete funcionarios administrativos en los puestos que seguidamente se detallan: un puesto asistencial, dos Técnicos Administrativos, dos Coordinaciones, un puesto Profesional y una Jefatura. Cada uno de ellos intervienen directamente en alguna de las etapas del proceso de compras.
- b) Así mismo, se consideró como parte de los sujetos, la Jefatura del Departamento de Proveeduría como órgano competente para guiar los procedimientos de contratación pública, según los lineamientos señalados en la Ley y su Reglamento de Contratación Administrativa. Por lo que se entrevistará al Proveedor (a) Judicial de la Institución.
- c) El presupuesto de gastos asociados a las adquisiciones ejecutadas por la partida 05” Bienes Duraderos” que refleja la ejecución financiera de la Unidad de Estudio, para identificar tendencias, fortalezas o debilidades, con la finalidad de estudiar el efecto de la política en compras. Los resultados de la ejecución financiera se tomaron de la base de datos en línea del Sistema Integrado de Gestión Administrativa del Poder Judicial (SIGA-PJ) disponible en el sitio web: [poder-judicial.go.cr](http://poder-judicial.go.cr).

## **IV. Presentación del Instrumento**

### **4.1 Elaboración de preguntas**

El cuestionario consta de preguntas estructuradas, es decir, preguntas iguales que se aplicarán de forma uniforme. Estas especifican de antemano el conjunto de alternativas de respuestas y su formato. Se establecieron en tres variantes para las preguntas estructuradas (García, 2002):

- De opción múltiple: Se ofrecen opciones de respuesta para que el encuestado seleccione una o más de las alternativas mencionadas.
- Dicotómicas: las preguntas dicotómicas solo ofrecen dos opciones de respuesta.

- Escalares: se solicita al sujeto que mida o evalúe un concepto suceso o experiencia con una sola dimensión. Se implementa la escala de Likert, mediante el método del escalograma para estudiar unidimensionalidad de los datos.

La entrevista dirigida consta de preguntas no estructuradas, es decir, preguntas abiertas que el entrevistado responde con sus propias palabras, también conocidas como preguntas de respuesta libre, así el entrevistador realiza las preguntas y toma notas de las respuestas (Malhotra, 2008).

#### **4.2 Validación del Instrumento**

Se aplicó una prueba preliminar con una persona académica experta en la creación de instrumentos para identificar aspectos tendenciosos y validos en las preguntas del planteadas. De manera similar, se realizó una aplicación piloto a un funcionario público con conocimiento en compras públicas como ensayo general, para valorar todos los aspectos del cuestionario, lo que permitió apreciar la confiabilidad, adaptabilidad, comparabilidad y la validez de las preguntas para obtener la información necesaria y suficiente en relación con el propósito de la investigación (Malhotra, 2008).

#### **4.3 Instrumentos**

Los instrumentos de recolección de datos empleados en esta investigación fueron, el cuestionario y la entrevista dirigida a expertos y, se encuentran disponibles en el apartado de Anexos 2 y 3 respectivamente.

### **V. Recolección de la información**

#### **5.1 Fuentes de información**

Para llevar a cabo la siguiente investigación se realizó la revisión analítica de literatura de fuentes primarias y secundarias.

##### **Primarias**

Entre las fuentes de primera mano que constituyen elementos básicos de la investigación dado que se reúnen para resolver el problema determinado (Hernández et al, 2014), se revisaron la base de datos del Sistema Integrado de Gestión Administrativa del Poder Judicial (SIGA-PJ) donde se tomarán los resultados sobre la ejecución presupuestaria de la partida 05 “Bienes duraderos” relacionada con los procesos de contratación administrativa, con el fin de cumplir con el objetivo establecido de analizar el comportamiento del presupuesto de gastos asociados a las adquisiciones

ejecutadas por la partida 05 “Bienes Duraderos” de la institución y de la Administración Regional de Pérez Zeledón, durante el periodo 2021-2022, en relación con la entrada en vigor de la Ley N° 9986 en el periodo 2023-2024. De manera similar, para cumplir con el objetivo de identificar oportunidades de mejora al procedimiento actual de contrataciones en cumplimiento a la Ley N° 9986 General de Contratación Pública, se aplicó un cuestionario estructurado y una entrevista dirigida para recolectar datos de primera mano por parte de los funcionarios involucrados en el proceso de compra en la unidad de estudio.

### **Secundarias**

Según Gallardo (2017), las fuentes secundarias generalmente provienen de listas de fuentes primarias, estas comentan o describen el contenido de dichas publicaciones.

De acuerdo con Malhotra (2008), estas se pueden clasificar como datos internos y externos. Entre los datos que se encuentran disponibles dentro de la institución, se revisaron: la página web de la institución, informes de la Dirección de Planificación y resultados del Departamento de Proveduría. Así mismo, se consultaron fuentes que se originaron fuera de la institución, entre ellas se pueden mencionar: estadísticas del Observatorio Compra Pública Costa Rica, estudios realizados por el BID, la Red Interamericana de Compras Gubernamentales (RICG) informes de la OCDE, material de la Dirección de Contratación Pública (DCoP) y los Informes de Resultados Físicos y Financieros de la Ejecución del Presupuesto de los ejercicios económicos en estudio del Ministerio de Hacienda.

### **5.2 Estudio de caso**

Para lograr el cumplimiento de las funciones el Poder Judicial trabaja bajo una división funcional en el accionar, por lo que se destacan tres ámbitos que seguidamente se detallan:

1. **Ámbito Jurisdiccional:** este ámbito se encarga de administrar justicia, conformado por: Corte Plena, las Salas, Tribunales, y los Juzgados de las distintas materias.
2. **Ámbito Auxiliar de Justicia:** incluye al Organismo de Investigación Judicial, Ministerio Público, Defensa Pública, y Servicio de Atención y Protección de Víctimas y Testigos.
3. **Ámbito Administrativo:** conformado por las oficinas encargadas de atender aspectos administrativos, de presupuesto, recurso humano, infraestructura, materiales, entre otros. Dentro de este ámbito se pueden mencionar: Presidencia de la Corte, Consejo Superior,

Direcciones del Poder Judicial (Ejecutiva, Planificación, Gestión Humana, Tecnologías de la Información) Servicios Generales, Proveeduría, Archivo Judicial, Auditoría, Inspección Judicial, Control Interno, las Administraciones Regionales del país, entre otras oficinas.

Así mismo, el Poder Judicial opera a través de distintos circuitos judiciales o divisiones territoriales para organizar la administración de justicia de manera eficiente y cercana a la población. Por cada circuito existen unidades especializadas o Administraciones Regionales (Centros Gestores) encargadas de apoyar la operatividad de los procesos administrativos de manera ordenada y eficiente. En el Anexo 4 se encuentra el listado de las veintidós Administraciones Regionales del país. Una vez detallada la dimensión del Poder Judicial, se concluyó que realizar un análisis exhaustivo de la totalidad de sus unidades administrativas resultaría poco factible para un trabajo de esta naturaleza. Por ello, se adoptó por un estudio de caso, tomando como unidad de análisis la Administración Regional del Primer Circuito Judicial, la cual constituye una dependencia específica dentro de la institución del Poder Judicial.

Esta Administración Regional tiene bajo su supervisión 42 oficinas de los ámbitos Jurisdiccional y Auxiliar de Justicia (33 oficinas destacadas en Pérez Zeledón y 9 oficinas en Buenos Aires), es decir, cuenta con aproximadamente 392 funcionarios judiciales ubicados en tres edificios institucionales en Pérez Zeledón (333 funcionarios) y en un edificio principal y oficinas destacadas en Buenos Aires (59 funcionarios). La Oficina de la Administración Regional cuenta con 65 funcionarios (61 funcionarios administrativos en Pérez Zeledón y 5 funcionarios administrativos en Buenos Aires) distribuidos en las oficinas administrativas de Correo Interno, Oficina de Comunicaciones Judiciales, Recepción de Documentos, Caja Chica, Seguridad y la oficina central de la Administración, de esta última se destacan siete funcionarios en materia de compras en los siguientes puestos: un puesto asistencial, dos Técnicos Administrativos, dos Coordinaciones, un puesto Profesional y una Jefatura. Este personal es el encargado de abastecer las necesidades de compra de bienes y servicios de todo el Circuito. Para la recolección de la información se aplicaron los cuestionarios a los siete funcionarios encargados de compras, de manera presencial, mediante el uso de un formulario digital elaborado en *Google Forms*. En el caso de la entrevista aplicada a la Jefatura del Departamento de Proveeduría institucional se aplicó mediante la plataforma Microsoft Teams, debido a que se encuentra destacada en San José.

El presente estudio de caso permitió ahondar en el conocimiento sobre los cambios en la Ley y su efecto, con el fin de profundizar el análisis de esta unidad regional, para caracterizar el desarrollo y las peculiaridades del caso en cuestión (Soto & Escribano, 2019).

### **CAPÍTULO III.**

#### **CAPACIDAD DE GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN REGIONAL DEL ICJZS, EN EL CUMPLIMIENTO RAZONABLE CON EL NUEVO MARCO NORMATIVO VIGENTE TRAS LA REFORMA AL SISTEMA DE CONTRATACIÓN PÚBLICA.**

En este capítulo se presenta el desarrollo del objetivo 1. Se exponen y analizan los resultados obtenidos de los cuestionarios estructurados aplicados a los siete funcionarios que intervienen en los procesos de compra en la unidad de estudio. Se emplearon datos adicionales del Plan Anual de Compras de los cuatro años en estudio, para complementar los obtenidos mediante los cuestionarios. La totalidad de las personas encuestadas completaron las respuestas satisfactoriamente. Así mismo, se desarrolló una entrevista a la Jefatura del Departamento de Proveeduría y finalmente es importante destacar que en este capítulo se implementan conceptos sobre la nueva legislación en materia de compras, mencionados anteriormente en el marco teórico.

La Contraloría General de la República (2024), define la capacidad de gestión como el nivel de preparación, con el que cuentan las instituciones, para cumplir con las funciones que le competen en el logro de sus objetivos y resultados, al mismo tiempo que se genera valor público. Por lo que en la siguiente sección se muestran los resultados de la gestión institucional de la unidad de estudio en términos de eficiencia, efectividad y medición de la calidad desde de una visión integral. Vale la pena señalar que la Ley N° 9986, objeto del estudio ha tenido un efecto gradual en el volumen de trabajo de todas las áreas involucradas en el proceso de Contratación Pública (PGR, 2024 p.6).

#### **Eficiencia y eficacia en los plazos**

La eficiencia en el tiempo promedio de elaboración del Pliego de Condiciones busca minimizar el número de días que transcurren desde el momento en que se identifica la necesidad de compra hasta la elaboración del pliego de condiciones, documento fundamental para que el proceso licitatorio pueda ser publicado en SICOP. En este sentido, el 57% de los encuestados

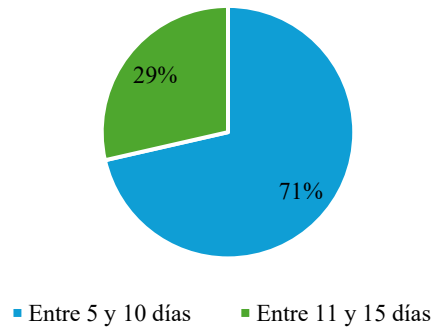
indicaron como tiempo promedio una duración menor a 10 días, en procesar una contratación desde la solicitud de compra por parte de la unidad solicitante hasta la publicación del Pliego de Condiciones, un 14% indicó durar entre 10 y 15 días, un 14% de 16 a 30 días y el restante 14% entre 31 y 60 días. Entre menor sea el tiempo promedio, este será un buen indicador sobre la fase inicial del proceso de compra, en este caso los números reflejados muestran que se podrían mejorar la Etapa de Planificación.

Ahora bien, para evaluar la eficiencia a través del plazo en la Etapa del Procedimiento en Licitaciones Reducidas se consultó la cantidad de días promedio que tarda el análisis de Ofertas desde la Apertura, hasta dictar el Acto de Adjudicación o decisión final. De acuerdo con la Ley el plazo para la recepción de ofertas es de 3 a 5 días hábiles contados desde el día siguiente a la invitación hasta la apertura de las Ofertas, y el Acto de Adjudicación debe dictarse dentro de un plazo máximo de dos veces el tiempo fijado para recibir ofertas, según el artículo 61. Por lo que según la Ley, el Acto de Adjudicación en este tipo de licitaciones debería dictarse en un máximo de 10 días hábiles si se fija el recibido de ofertas de 5 días hábiles.

El Gráfico 2 muestra que el 71% de los encuestados dura entre 5 y 10 días como tiempo promedio en el análisis de las Ofertas desde la Apertura hasta dictar el Acto de Adjudicación para un proceso de Licitación Reducida. El restante 29% dura un promedio entre 11 y 15 días. Por consiguiente, el 29% no se ajusta a la eficiencia a través del plazo establecido por Ley. Debe señalarse como una de las principales implicaciones de la nueva normativa una mayor rigurosidad, por medio del establecimiento de plazos más cortos en las distintas etapas del proceso y así mismo, se establecen las consecuencias en caso de incumplimiento, lo que a su vez significa una presión adicional para quienes tramitan procesos de compra. Lo anterior, busca garantizar una mayor eficiencia en la tramitación.

Gráfico 2

**Administración Regional del ICJZS. Cantidad de días promedio que tarda el análisis de ofertas desde la Apertura hasta el Acto de Adjudicación Licitaciones Reducidas (2024).**



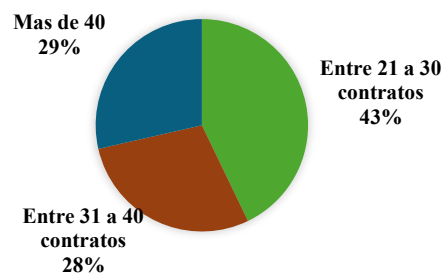
Fuente: Elaboración propia con datos tomados del cuestionario aplicado 2025.

### Procesos de compra tramitados

El volumen de los procesos de compra tramitados permite conocer el rendimiento de la gestión de la Administración, sin embargo, se destaca que estas cifras por sí solas no dan un panorama completo, sino que se muestran para su posterior análisis, en complemento con otros indicadores que estarán siendo desarrollados en este capítulo. El Gráfico 3 ofrece una perspectiva sobre la cantidad de procesos que se realizaron durante 2024.

Gráfico 3

**Administración Regional del ICJZS. Procesos tramitados (2024).**



Fuente: Elaboración propia con datos tomados del cuestionario aplicado 2025.

En complemento a la información anterior, el Cuadro 1 muestra la cantidad de procesos tramitados en la Administración Regional del ICJZS durante en los años 2021, 2022, 2023 y 2024.

Cuadro 1

**Administración Regional del ICJZS. Procesos de compra tramitados (2021-2024).**

<b>Periodo</b>	<b>Procesos tramitados</b>
2021	56
2022	49
2023	21
2024	40

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de los Planes de Compra de la Administración Regional del ICJZS (2021-2024).

**Recursos Declarados con Lugar**

Al consultar por la cantidad de Recursos interpuestos según su clasificación durante los últimos dos años se obtuvieron los resultados del Cuadro 2. Antes de continuar, es importante aclarar que según la Ley los Recursos son el medio de impugnación administrativa para revisar los actos del procedimiento de compras, sea antes o después de la Adjudicación, así se garantiza la transparencia, legalidad y la protección del interés público (LGCP 9986 Art. 94 al 103). Es necesario mencionar que las Administraciones Regionales tramitan dichos Recursos con la asesoría legal y apoyo técnico de la Oficina de la Dirección Jurídica, perteneciente al Departamento de la Proveeduría Judicial. Para una mayor claridad la Figura 4 detalla los tres tipos de Recursos Administrativos.

Figura 4

### Tipos de Recursos Administrativos

Recurso de Objeción	Recurso de Apelación	Recurso de Revocatoria
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antes de presentar las ofertas.</li> <li>• Se impugna el Pliego de Condiciones/cartel, por errores, restricciones legales, violación de principios, poca claridad (LGCP 9986 Art 95).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Después del Acto de Adjudicación (licitaciones mayores).</li> <li>• Se impugna el Acto final que declaró como Infructuoso o Desierto el concurso (LGCP 9986 Art. 97).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Después del Acto de Adjudicación. (Procedimientos de menor cuantía o modalidad como subasta inversa electrónica)</li> <li>• Se impugna el Acto Final de la contratación (LGCP 9986 Art. 99).</li> </ul>

Fuente: Elaboración propias con datos de la Ley 9966 LGCP (2022) Art. 95, 97 y 99.

En el Cuadro 2 se muestra la efectividad relativa según el volumen de Recursos interpuestos. Se puede observar, que dentro de los intervalos establecidos en la categoría de “1 a 3 recursos” se dio una alta concentración en los Recursos por Objeción (86%) y Revocatoria (72%), lo que indica que existen fallas en las etapas de planificación y procedimiento contractual respectivamente, sin embargo, estos errores no tienen importante representación sobre la totalidad de los casos tramitados. Adicionalmente, el 57% de los encuestados señaló que no se presentaron Recursos de Apelación, lo que significa que se emiten Actos de Adjudicación de manera técnica y robusta, limitando la posibilidad de modificar o anular la decisión final.

Cuadro 2

### Administración Regional ICJZS. Recursos Declarados con Lugar (2023-2024).

Tipos de Recursos	0 recursos	1 a 3 recursos	4 a 6 recursos	7 a 9 recursos	10 a 12 recursos	Mas de 12 recursos	Total
Recurso de Objeción	NE	86%	14%	NE	NE	NE	100%
Recurso de Apelación	57%	29%	14%	NE	NE	NE	100%
Recurso de Revocatoria	NE	72%	14%	NE	NE	14%	100%

1/ NE: No Elegido

Fuente: Elaboración propia con datos tomados del cuestionario aplicado 2025.

Finalmente, al realizar un contraste entre el Cuadro 1, donde se mostró que para el 2023 y 2024 en la unidad de estudio, se tramitaron 21 y 40 contrataciones respectivamente, su relación con a la cantidad de Recursos interpuestos para estos mismos dos periodos según el Cuadro 2, se

observa que fue mínima. Lo que denota calidad institucional en la gestión de las contrataciones por parte de la unidad en estudio.

### **Módulos disponibles en SICOP**

La incorporación del Poder Judicial al Sistema de Compras Públicas significó una gran inversión de recursos para realizar el enlace con el sistema SIGA-PJ a partir de 2022, así mismo, se realizaron los ajustes en el Sistema Contable (Consejo Superior del Poder Judicial, 2023). La migración de los sistemas repercutió negativamente sobre la ejecución financiera, pues representó una curva de aprendizaje que provocó una baja ejecución en 2023-2024 (W, Jiménez, comunicación personal, 30 de septiembre de 2025). Actualmente, en la Administración Regional del ICJZS se utilizan satisfactoriamente los módulos del SICOP, de acuerdo con el perfil asignado para cada funcionario en el proceso de contratación. Los módulos mencionados son los siguientes: Solicitud de Contratación, Licitación Electrónica, Contratación Electrónica, Aprobación Interna, Recepción y Pago Electrónico. De manera contraria, se detectó que la recepción de los bienes, obras y servicios adquiridos se registra en el sistema SIGA-PJ y no el SICOP como corresponde.

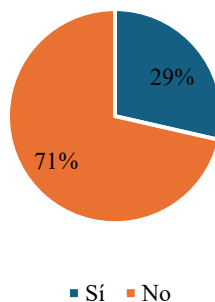
### **Satisfacción en el bien, obra o servicio**

La efectividad real del procedimiento de compras va más allá del solo cumplimiento de los plazos y costos. En este sentido, la normativa establece que el contratista debe prestar el servicio o ejecutar la obra según las especificaciones técnicas pactadas desde el inicio del contrato (LGCP 9986 Art. 82,83,84 y 85). En esta dirección, el 100% de los encuestados indicaron que se realiza el correcto seguimiento en cada proceso de compra, sobre el recibido a satisfacción emitido por el administrador del contrato. Sumado a esto, la Administración debe verificar antes de proceder con su recepción definitiva, que los mismo sean de acuerdo con las condiciones contratadas (LGCP 9986 At. 90). Desde otra arista, ante la consulta sobre si se realiza un seguimiento en los procesos de compra que permita establecer un nivel de satisfacción de los usuarios finales de los bienes, servicios y obras adquiridos, se obtuvo que el 75% de los encuestados no implementa este instrumento, mientras que solo el restante 28% si lo implementa. Se señala que realizar este proceso permite verificar si se aplicó el principio del interés público en el cumplimiento de la necesidad real de la Administración, en procura de beneficiar a la ciudadanía (LGCP 9986 Art. 4).

Ahora bien, considerando la calidad del proveedor, ante la consulta realizada a los encuestados en relación con si se lleva un registro de la cantidad de contrataciones con una calificación positiva al proveedor, la cual pueda asociarse a resultados satisfactorios para la Administración, el Gráfico 4 muestra que el 71% respuestas obtenidas indicaron no realizar esta acción como métrica objetiva para clasificar a los contratistas, lo cual podría ser un indicador de rendimiento y confianza en los proveedores. El restante 29% si implementa esta medida.

Gráfico 4

**Administración Regional ICJZS. Registro de la calidad de contrataciones con calificación positiva al proveedor (2024).**



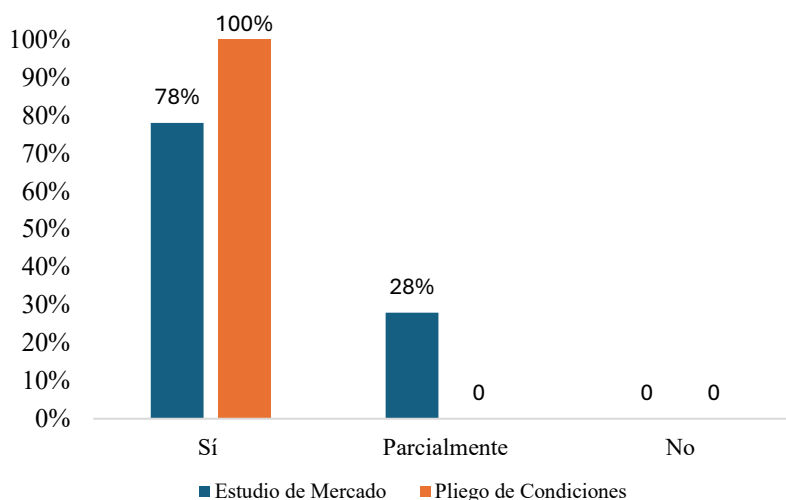
Fuente: Elaboración propia con datos tomados del cuestionario aplicado 2025.

**Efectividad de los estudios previos**

La Ley N° 9986 y su Reglamento, establecen la importancia de los Estudios de Mercado como una herramienta para asegurar la efectividad de los procesos de contratación (LGCP Art. 39). Este instrumento plantea las bases para la confección del Pliego de Condiciones. En el Gráfico 5 se presentan los resultados en la efectividad de los estudios previos del estudio de caso.

Gráfico 5

**Administración Regional ICJZS. Efectividad de los estudios previos (2024).**



Fuente: Elaboración propias con datos tomados del cuestionario aplicado 2025.

El 78% de los encuestados indicaron que los Estudios de Mercado sí brindan la información suficiente para que las contrataciones se realicen exitosamente, mientras que un 28% lo consideró parcialmente adecuados. Por lo tanto, en su gran mayoría, los Estudios de Mercados plantean correctamente la realidad del mercado en cuanto a cantidades, precios y plazos de entrega. Por su parte, el 100% de los encuestados indicó que el Pliego de Condiciones brinda la información necesaria para que las contrataciones se realicen exitosamente. Se destaca que un posible error en el Estudio de Mercado repercutirá en la posterior publicación del Pliego en SICOP. Ahora bien, la efectividad del Pliego de Condiciones evita que una contratación sea declarada como: exitosa, infructuosa o desierta. La Figura 5 detalla la diferencia entre la declaratoria de un proceso como infructuoso o desierto.

Figura 5

**Acto Final del procedimiento Desierto o Infructuoso**

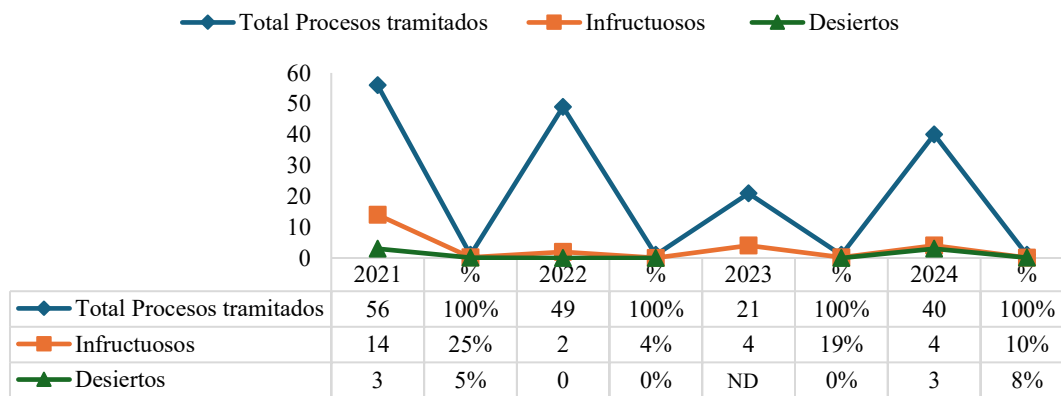
Proceso Desierto	Proceso Infructuoso
<ul style="list-style-type: none"><li>•Ocurre en antes la etapa de Evaluación de Ofertas.</li><li>•No se presentaron ofertas validas, por lo que no pueden ser evaluadas.</li><li>•Motivo: falta de participación, las ofertas no cumplieron los requisitos mínimos).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Ocurre despues de la etapa de Evaluación de Ofertas.</li><li>•Si se presentaron Ofertas pero no fue posible adjudicar.</li><li>•Motivo: Las ofertas superan el presupuesto disponible, no se cumplen los criterios mínimos (ofertas inadmisibles).</li></ul>

Fuente: Elaboración propia con datos de la Ley 9986 LGCP (2022) Art.51.

El Gráfico 6 muestra el comportamiento en el número total de los procedimientos tramitados, en comparación con los procesos declarados como infructuosos o desiertos. En general, se observa una disminución del total de procesos tramitados, pues estos pasaron de ser 56 procesos en 2021 a 49 procesos en 2022. El punto de inflexión más bajo se observa en 2023, año en que se inició con la reforma al proceso de contrataciones, realizándose únicamente 21 procesos. Para el 2024 la tendencia mejoró a 40 procedimientos, observándose una recuperación parcial.

Gráfico 6

**Administración Regional ICJZS. Resultado de los procesos de compra de la unidad de estudio (2021-2024).**



a/ ND: No disponible

Fuente: Elaboración propia con datos de los planes anuales de compras de la Administración Regional del ICJZS (2021-2024).

Los procesos infructuosos representaron el 25%, 4%, 19% y 10% del total de los procesos para los años 2021, 2022, 2023 y 2024 respectivamente. En este sentido, las tasas presentadas son bajas en relación con la totalidad de los trámites, sin embargo, significó una incidencia baja en la eficiencia de la etapa de Evaluación, o bien que los oferentes no cumplieron con los requisitos. Por su parte los procesos desiertos representaron el 3%, 0%, ND y 3% del total de los procesos para los años 201, 2022, 2023 y 2024 respectivamente. (para el año 2023 no se encontraron datos sobre los procesos desiertos). Lo anterior, sugiere una baja tasa en comparación con la totalidad de los tramites, por lo que se concluye que los procesos son atractivos para el mercado y existe interés por parte de los proveedores.

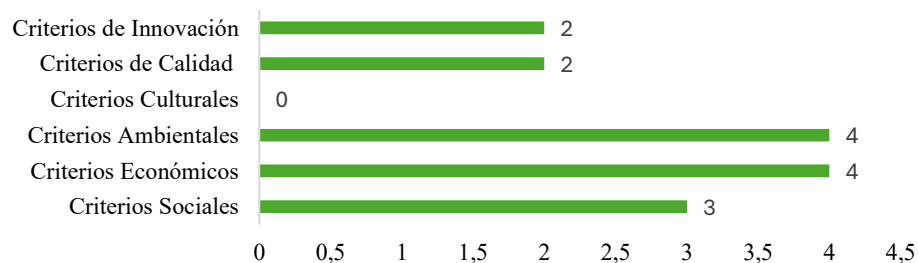
## Aplicación de criterios de Compra Pública Estratégica (CPE)

Con la finalidad de identificar el nivel de conocimiento del personal en CPE, se les enseñó una lista con los seis criterios estratégicos, y a su vez se consultó cuáles de ellos podían ser considerados en los procesos de compra. En esta dirección, el 100% de los encuestados indicó incluir criterios de CPE en las contrataciones, sin embargo, según A. Cordero (comunicación personal, 13 de octubre de 2025) únicamente se han considerado los Criterios Sociales como factores de evaluación en las contrataciones actuales.

El Gráfico 7 muestra los criterios identificados o reconocidos por los encuestados. De acuerdo con los resultados, 4 de 7 encuestados identificaron los Criterios Ambientales y Económicos como CPE. Por su parte, tres de los 7 encuestados identificaron los Criterios Sociales como CPE y solo 2 de los 7 encuestados identificaron los Criterios de Innovación como aplicables en los procesos de compra. Finalmente, ninguno de los encuestados indicó conocer los Criterios Culturales dentro de los criterios estratégicos. Por lo que se puede concluir que el personal de la Administración Regional del ICJZS mantiene un nivel de conocimiento aceptable en CPE, sin embargo, este podría mejorar.

Gráfico 7

### Administración Regional ICJZS. Identificación de los criterios de CPE por parte del personal que tramita compras (2025).



Fuente: Elaboración propia con datos tomados del cuestionario aplicado 2025.

Es importante destacar que, por medio de estos criterios de Compra Estratégica, además de satisfacer una necesidad de la Administración Pública se contribuye a los objetivos de política pública como: fomentar el desarrollo local, proteger el medio ambiente y promover la inclusión social. Por lo que es importante que estos sean implementados, de acuerdo con el porcentaje establecido del 25% del puntaje total del procedimiento de contratación (LGCP 2022 Art. 9). En

este marco, es importante destacar que las categorías de impacto deben implementarse de acuerdo con la importancia que tenga sobre el objeto contractual de la Administración y así mismo con el contexto socioeconómico de la región en que se encuentra ubicada la Administración Regional (Pérez Zeledón y Buenos Aires) para evitar excluir a proveedores, ya que en esta zona se ubica una cantidad importante de Pymes que podrían participar.

### **Peso de la participación de mercado de las compras públicas de las pequeñas y medianas empresas**

El 100% de los encuestados indicó que se considera la inclusión de Pymes en los procesos de contratación, sin embargo, seis de los siete encuestados detectó como peso relativo que “Entre 1% al 20%” de las contrataciones fueron realizadas por Pymes, en comparación con la totalidad de los tramites gestionados y solo un encuestado indicó la categoría de representación de “Más del 60%”. Adicionalmente, solo cinco de los siete encuestados señalaron como afirmativa la incorporación de aspectos específicos en las directrices previamente definidas en la institución para fomentar el acceso de las Pymes. La Ley en estudio establece que del 25% de los criterios de CPE, el 10% debe destinarse a favorecer la participación de las Pymes (LGCP, 2022 Art.9 inciso e).

### **Eficiencia en el alcance de los objetivos del Plan de Compras**

Tal como se muestra en el Cuadro 1, durante el 2024 se tramitaron 40 procedimientos de compra, sin embargo, en contraste con las repuestas de los encuestados, el 100% indicó que quedaron pendientes de cubrir entre “1 a 5 Bienes y Servicios” del Plan de Adquisiciones para ese año. Sobre las Obras, el 86% de los encuestados indicó que quedaron pendientes de cubrir entre “1 a 3 adquisiciones”, Finalmente, un 14% que indicó que “Ninguna” Obra del Plan de Compras quedó como pendiente. Adicionalmente, el 100% de los encuestados indicó que los resultados del periodo anterior del Plan de Compras fueron comunicados. Esto permite concluir que se lograron la mayor cantidad de metas estratégicas trazadas para el 2024.

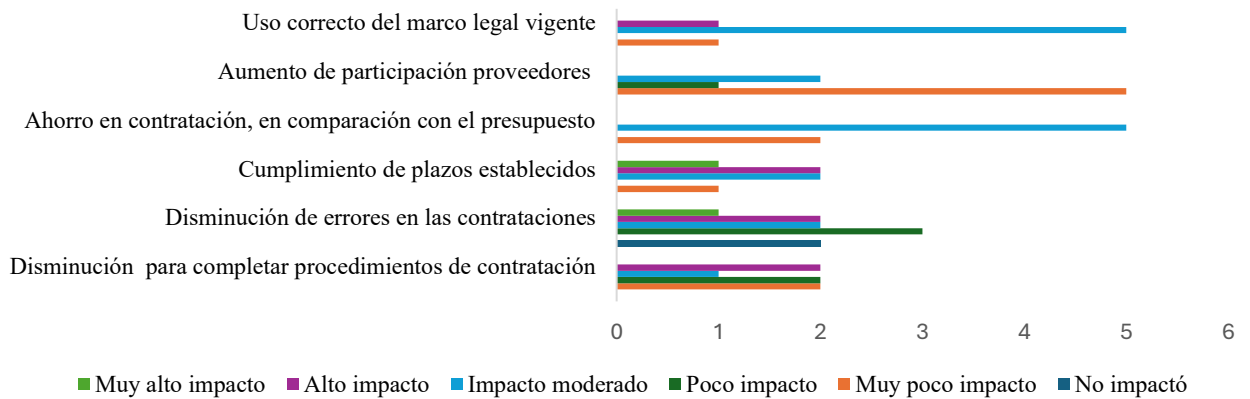
### **Capacitación y desarrollo recibido por el personal**

La Ley N° 9986 plantea un abordaje en el tema de la profesionalización de los puestos de compra, lo cual podría tener un efecto en las Administraciones Regionales que se discutirá más adelante. Sin embargo, se buscó medir la cantidad de horas de capacitación recibida durante el último año. El 71% de los encuestados indicó el intervalo “Mas de 150 horas” y el restante 29%

indicó entre “101 a 150 horas” de capacitación. En este sentido, el Poder Judicial ha realizado esfuerzos para incentivar la matrícula a las capacitaciones de SICOP en el Aula Virtual de RACSA, proveedor del servicio de la plataforma informática. Además, se ha instado al personal a participar en los distintos *Webinars* gratuitos impartidos por el Ministerio de Hacienda y Contraloría de Servicios para fortalecer la gestión institucional de los procesos de compra. Sumado a ello, el Gráfico 8 presenta las áreas de impacto de las capacitaciones recibidas en la Administración Regional del ICJZS.

Gráfico 8

**Administración Regional ICJZS. Áreas de impacto de las capacitaciones recibidas (2024-2025).**



Fuente: Elaboración propia con datos tomados del cuestionario aplicado 2025.

El uso correcto del marco legal vigente, el aumento del nivel de participación de los proveedores y el ahorro promedio en contratación en comparación con el presupuesto estimado, fueron las áreas de mayor representación con un impacto moderado, por lo que se entiende que es necesario continuar realizando esfuerzos para mejorar el desarrollo de conocimiento del personal que tramita compras públicas.

Una vez obtenidos los resultados con base en la recopilación de la evidencia, se concluye que la capacidad de gestión de la unidad de estudio para la operacionalización y su cumplimiento razonable con el nuevo marco normativo vigente tras la reforma al sistema de contratación pública de acuerdo con la Ley N° 9986, presenta un cumplimiento parcial de los criterios analizados.

## **CAPÍTULO IV.**

### **COMPORTAMIENTO DEL PRESUPUESTO DE GASTOS DE LA PARTIDA 05” BIENES DURADEROS” DE LA ADMINISTRACIÓN REGIONAL DEL ICJZS, DURANTE EL PERIODO 2021-2025**

En este capítulo se presenta el desarrollo del objetivo 2, en el cual se realizó una comparación del presupuesto de gastos de la partida 05 “Bienes Duraderos” entre el 2021 y el 2024, se presenta su análisis con base en los rangos de cumplimiento de la Dirección General de Presupuesto Nacional. Se destaca que, los datos sobre la ejecución financiera de la Administración Regional del ICJZS fueron tomados de la base de datos en línea del Sistema Integrado de Gestión Administrativa del Poder Judicial (SIGA-PJ).

Inicialmente, es importante recordar que los clasificadores presupuestarios son instrumentos técnicos operativos y normativos que tienen como finalidad la sistematización y homogenización de la información utilizada para la formulación y ejecución del presupuesto público en congruencia con los objetivos de política económica del país. Estos clasificadores mantienen un ordenamiento particular según su naturaleza (Dirección General del Presupuesto Nacional, 2025).

El Clasificador por Objeto de Gasto, corresponde al conjunto de cuentas de gastos agrupadas según la naturaleza del bien o servicio de la operación financiera que se realiza, homologadas con la estructura contable, con la finalidad de mantener uniformidad en la información de acuerdo con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP) (Dirección General del Presupuesto Nacional, 2025). Dentro de la estructura del Clasificador por Objeto de Gasto en su mayor nivel de agregación se encuentran nueve partidas presupuestarias. La presente investigación se centra en el estudio de la partida 5 Bienes Duraderos, directamente ligada con las compras públicas, ya que determina los tipos de adquisiciones y la forma en que el Poder Judicial debe presupuestar, tramitar y registrar este tipo de gastos institucionales, dado que cada procedimiento debe vincularse a una partida presupuestaria en específico.

Ahora bien, los Bienes Duraderos corresponden a los gastos destinados a la adquisición de mobiliario, maquinaria y equipo sea nuevo o usado, estos como insumos requeridos para el proceso

de la producción de bienes y servicios públicos con una vida útil prolongada, por lo que no son consumibles en el corto plazo y se utilizan intensivamente para la prestación de los servicios públicos. Dentro de esta partida se registran: compra de maquinaria y equipo para la producción, construcciones, adiciones y mejoras, edificios, bienes preexistentes y los bienes duraderos diversos. Los gastos incurridos bajo esta partida forman parte del activo fijo o inventario institucional, por lo que respalda y autoriza la compra de activos permanentes del Estado, lo que implica responsabilidad de patrimonio público, es decir, depreciación contable, su custodia y la posterior baja o bien, su sustitución (Dirección General de Presupuesto Nacional, 2018).

Una vez aclarado lo anterior, en el Poder Judicial el Departamento de Proveeduría y las Administraciones Regionales son las encargadas de realizar los procesos de compras de la institución. Las Administraciones operan bajo un modelo de organización administrativa que clasifica las veintidós Administraciones Regionales como: Administración Regional 1, Administración Regional 2 y Administración Regional 3. Lo anterior, de acuerdo con la capacidad operativa, volumen de gestión y estructura de cada unidad, para que el modelo sea eficiente y equitativo en su gestión, evidenciando que las Regionales tienen diferentes tamaños, complejidades y cargas de trabajo. La investigación se centró en el estudio del comportamiento de gastos de la partida Bienes Duraderos de la unidad de estudio, clasificada dentro de la categoría de Administración Regional 2.




Se destaca que las Administraciones Regionales realizan procedimientos de contratación (adjudicaciones) para todas las Licitaciones Reducidas bajo la clasificación de “Licitaciones Regionales” hasta un monto igual o inferior a los \$15.000.000,00, sin embargo, se contempla una excepción. La Oficina de Dirección Ejecutiva en casos donde lo considere viable y conveniente, podrá autorizar que dicho monto se eleva hasta los \$25.000.000,00 mediante una resolución motivada (Departamento de Proveeduría del Poder Judicial, 2024).

### **Producción cuantificable:**

A continuación, se considerarán los parámetros (Tabla 2) de cumplimiento utilizados por la Dirección General de Presupuesto Nacional para evaluar el desempeño financiero institucional aplicado al análisis de ejecución presupuestaria para medir la capacidad de gestión financiera en la operatividad de las compras públicas.

Tabla 2

**Parámetros de cumplimiento de Ejecución Presupuestaria**













<b>Parámetro de Cumplimiento</b>	<b>Rango</b>	
Cumplimiento Alto (CA)	Mayor o igual al 90.00%	
Cumplimiento Medio (CM)	Menor o igual a 89.99% o igual a 50.00%	
Cumplimiento Bajo (CB)	Menor o igual a 49.99%	

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de la Dirección General de Presupuesto Nacional (2024).

La Tabla 2 resume el comportamiento del presupuesto de gastos asociados a las adquisiciones ejecutadas por la partida 05 “Bienes Duraderos” de seis Administraciones Regionales del Poder Judicial de Costa Rica, con condiciones homologas, clasificadas por la institución dentro de la categoría de “Administración Regional 2” con la finalidad de comparar su ejecución promedio, durante el periodo 2021-2022, en relación con la entrada en vigor de la Ley No 9986 en el periodo 2023-2024. Así mismo, en el Cuadro 2 se muestran los promedios de ejecución, no obstante, debe considerarse la existencia de valores distantes entre sí, tanto máximos como mínimos. Dado que el análisis abarca dos periodos, uno previo a la reforma (2021-2022) y otro posterior a esta (2023-2024), se optó por calcular sus promedios.

Cuadro 3

### Administraciones Regionales categoría 2 Poder Judicial de Costa Rica: Ejecución Presupuestaria Promedio Partida 05 "Bienes Duraderos" (2021-2024).

Administraciones Regionales 2	Año	Presupuesto $\bar{x}$ Actual y en Tránsito a la fecha	Monto $\bar{x}$ ejecutado antes y despus Reforma Ley 9986	Monto $\bar{x}$ Pendiente de Ejecutar antes y despus Reforma Ley 9986	Porcentaje de Ejecución $\bar{x}$	Nivel	Porcentaje $\bar{x}$ Pendiente de ejecutar
284-Pérez Zeledón	2021	€ 143 855 788,21	€ 130 273 546,08	€ 13 582 242,13	90,56%	CA	 9,44%
	2022						
	2023	€ 130 736 640,33	€ 26 674 200,44	€ 104 062 439,90	20,40%	CB	 79,60%
	2024						
545- Corredores	2021	€ 122 434 628,28	€ 94 544 928,19	€ 27 889 700,09	77,22%	CB	 22,78%
	2022						
	2023	€ 226 444 488,26	€ 2 277 186,42	€ 224 167 301,84	1,01%	CA	 98,99%
	2024						
605- Pococi /Guápiles	2021	€ 30 384 429,61	€ 22 220 574,70	€ 8 163 854,91	73,13%	CB	 26,87%
	2022						
	2023	€ 271 392 086,95	€ 145 259 228,04	€ 126 132 858,91	53,52%	CB	 46,48%
	2024						
586- Guanacaste (Nicoya)	2021	€ 109 390 456,22	€ 60 681 595,64	€ 48 708 860,58	55,47%	CB	 44,53%
	2022						
	2023	€ 96 726 461,50	€ 53 232 724,63	€ 43 493 736,88	55,03%	CB	 44,97%
	2024						
980- Turrialba (Cartago)	2021	€ 284 161 991,07	€ 95 448 388,15	€ 188 713 602,92	33,59%	CM	 66,41%
	2022						
	2023	€ 1 080 250,81	€ 480 800,00	€ 599 450,81	44,51%	CM	 55,49%
	2024						
561- Alajuela (San Carlos)	2021	€ 147 706 557,04	€ 18 053 737,45	€ 129 652 819,60	12,22%	CM	 87,78%
	2022						
	2023	€ 124 011 579,25	€ 14 188 422,87	€ 109 823 156,38	11,44%	CM	 88,56%
	2024						

1/ Presupuesto Actual y en Tránsito: presupuesto aprobado por ley y las modificaciones presupuestarias aplicadas y en tránsito.

2/ Monto Pendiente de Ejecutar: resta del presupuesto actual y en tránsito menos el monto ejecutado.

Fuente: Elaboración propia con datos tomados del Sistema Integrado de Gestión Administrativa del Poder Judicial (SIGA-PJ),2025.

El análisis de la ejecución de la partida “05 Bienes Duraderos” en las distintas Administraciones Regionales categoría 2 del 2021 al 2024 mostró variaciones significativas en relación con la reforma hacia el nuevo marco normativo Ley 9986 LGCP, la cual entró en vigor progresivamente a partir de diciembre 2022. Una vez aplicados los promedios, máximos y mínimos se observan diferencias considerables entre las seis Regionales. Durante el 2021-2022 previo a la entrada en vigor de la reforma, especialmente en 2022 se registraron cumplimientos de ejecución medios a bajos, con montos elevados pendientes de ejecutar en las distintas Administraciones, esto podría mostrar la rigidez del sistema anterior y sus restricciones en los procesos de contratación. No obstante, la Administración Regional del ICJZS alcanzó promedios

de ejecución para el 2021 y 2022 de 92% y 89% respectivamente, manteniendo un nivel de Cumplimiento Alto (CA). Ahora bien, para una mayor comprensión, seguidamente se muestra un breve análisis comparativo previo y posterior a la reforma de la Unidad de Análisis.

#### **Breve análisis comparativo entre 2021-2022:**

La ejecución de la partida 05” Bienes Duraderos” de la unidad de estudio para el 2021 fue de ₡128 808 647.35 (91.68%). Con la entrada en vigor de la Ley General de Contratación Pública, a diciembre 2022 la ejecución pasó a ₡ 131 738 444.81 (89.49%). Por lo que se observó una disminución del gasto ejecutado de ₡2 929 797.46 respecto al nivel de ejecución obtenida en 2021, representando una variación relativa del -2.40%, sin embargo, se destaca que el monto nominal del presupuesto inicial para el 2022 creció en comparación con el 2021, por lo que la participación en el porcentaje de la ejecución disminuyó.

Bajo un enfoque de promedios ponderados, la ejecución presupuestaria antes de la reforma fue de ₡130 273 546.08, es decir un **90.56%** de ejecución, ubicándose en un Cumplimiento Alto (CA). Para el periodo previo analizado, la Administración Regional del ICJZS sufrió la menor variación del gasto ejecutado en relación con las seis Regionales comparadas, lo cual muestra su buen desempeño dentro del conjunto analizado. El Anexo 5 presenta las ejecuciones anuales y las variaciones de las seis Administraciones comparadas durante el periodo previo a la entrada en vigor de la Ley N°9986.

#### **Breve análisis comparativo entre 2023-2024:**

La ejecución de la partida 05 “Bienes Duraderos” de la unidad de estudio Para el 2023 fue de ₡44 379 252, 17 (18%) de ejecución. Por su parte, para el 2024 la ejecución fue de ₡ 8 969 148.70 (78%), sin embargo, se destaca que el monto nominal del presupuesto inicial en 2024 fue considerablemente menor, no obstante, el aumento en la ejecución no significó que se gastaron más recursos, sino que se ejecutó mejor respecto al monto disponible. Lo anterior evidenció una variación absoluta negativa del gasto ejecutado de ₡ -35 410 103,47, es decir, se gastó menos dinero en términos reales, no obstante, se tuvo una variación relativa positiva de 337.47%, lo que mostró que la ejecución mejoró pues se ejecutó una proporción mucho mayor del presupuesto disponible en comparación con el 2023. Este comportamiento evidenció que la unidad de estudio mejoró su capacidad de gestión presupuestaria en términos relativos, lo que se traduce en que

alcanzó una proporción mucho mayor de los recursos disponibles, pese a que se dispuso de un presupuesto significativamente más limitado, por lo que el aumento del nivel de la ejecución en este caso, no necesariamente significa una mayor expansión de la gestión, sino en su lugar una mayor eficiencia operativa dentro de un escenario con recursos restrictivos, evidenciando que para el 2024 el personal de compras comenzaba a dominar el nuevo marco normativo, por lo que la Administración lograba reponerse de los resultados del 2023 (A. Espinoza, comunicación personal 15 de octubre de 2025). De la comparación entre el 2023-2024 se evidencia el efecto de la reforma en términos más de la calidad de la gestión, que en el volumen de los recursos ejecutados.

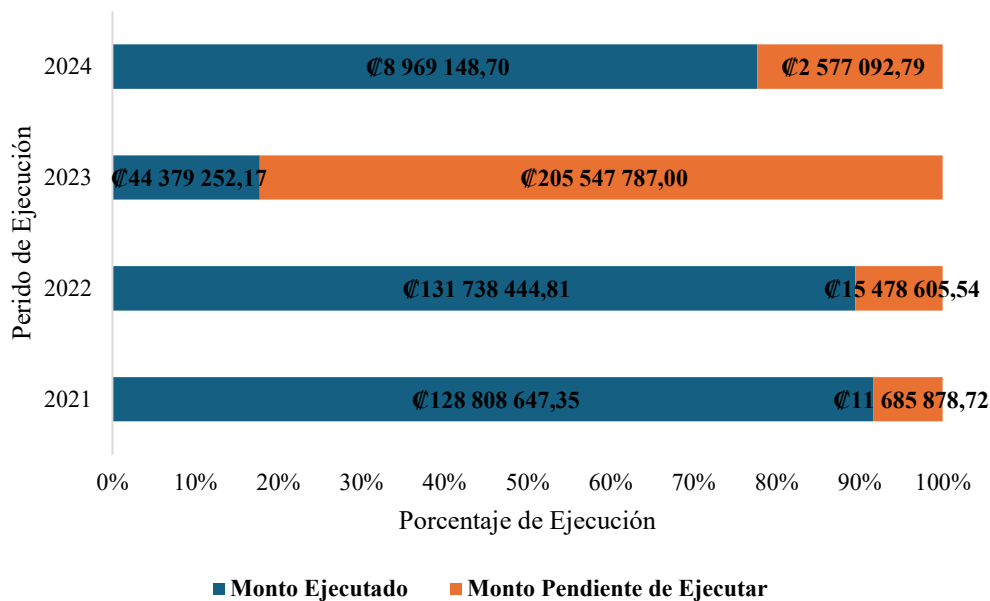
De acuerdo con la Dirección de Planificación (2024), la ejecución de 2023 se vio afectada por factores externos, tales como la implementación de la herramienta SICOP en las contrataciones y la entrada en vigor de la Ley N° 9986, sumado a las dificultades que se presentaron por los retrasos en los inicios de los trámites de compra, la aplicación de nuevos lineamientos y la capacitación recibida por los Centros Gestores (Administraciones Regionales) del Departamento de Proveeduría (Dirección de la Planificación, 2024). Así mismo, entre otras causas sobre la subejecución de 2023, se destaca que si bien la nueva Ley N° 9986 fue publicada el 1 de diciembre de 2022, su Reglamento N°43808-H como instrumento que operativiza la Ley fue publicado un día después, es decir, el 31 de noviembre de 2022, por lo que existió muy poco margen para que las Administraciones del Poder Judicial lograran una ejecución que representará las mejoras de la reforma al Sistema de Contratación Pública a diciembre de 2023.

Bajo un enfoque de promedios ponderados, la ejecución presupuestaria posterior a la reforma fue de ¢ 26 676 200.44, es decir un **20.40%**, ubicándose en un Cumplimiento Bajo (CB). Para el periodo posterior analizado, la Administración Regional del ICJZS ocupó el cuarto lugar en la variación del gasto ejecutado en relación con las seis Administraciones Regionales comparadas, lo cual mostró un desempeño intermedio dentro del conjunto examinado. En el Anexo 6 se presenta la ejecución por años y sus variaciones durante el periodo posterior a la entrada en vigor de la Ley N° 9986.

En este sentido, el Gráfico 9 muestra la ejecución presupuestaria de la partida 05 relacionada con las compras públicas de Bienes Duraderos por parte de la Administración Regional del ICJZS del Poder Judicial.

Gráfico 9

**Administración Regional ICJZS del Poder Judicial de Costa Rica: Comportamiento de la Ejecución Presupuestaria Partida 05 "Bienes Duraderos" (2021-2024).**



Fuente: Elaboración propia con datos tomados del Sistema Integrado de Gestión Administrativa del Poder Judicial (SIGA-PJ), 2025.

En términos generales, los resultados obtenidos mostraron que antes de la reforma al sistema de contratación pública, la Administración Regional del ICJZS (unidad de estudio), se ubicó en un promedio bienal de ejecución de 90.56% Cumplimiento Alto (CA), no obstante posterior a la reforma dicho promedio ponderado que considera la diferencia en los montos presupuestarios del periodo previo y posterior, se registró una baja en el nivel de ejecución global que alcanzó un 20.40% Cumplimiento Bajo (CB), lo cual evidenció una recuperación parcial, pero limitada en términos de volumen presupuestario. Pese a ello, puede establecerse la tendencia a alcanzar niveles de ejecución superiores. Por lo que se puede confirmar la hipótesis alternativa planteada en el primer capítulo de la investigación:

La promulgación de ley N° 9986 en 2022 significó una reforma en la estructura y procedimientos del Sistema de Contratación Pública en el Poder Judicial, lo que ha dificultó o retrasó el buen desempeño de la ejecución del presupuesto de gastos asociados a las

adquisiciones ejecutadas por la partida 05 “Bienes Duraderos” en la en la Administración Regional del ICJZS al 2024.

## **CAPÍTULO V.**

### **OPORTUNIDADES DE MEJORA Y BUENAS PRACTICAS APLICABLES AL PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIONES EN CUMPLIMIENTO A LA LEY N° 9986, PARA FORTALECER LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN REGIONAL DEL ICJZS DEL PODER JUDICIAL**

En este capítulo se presenta el desarrollo del objetivo 3, en el cual se realizó el análisis de los resultados obtenidos. Para ello, se empleó una entrevista a la Jefatura del Departamento de Proveeduría, junto con los módulos trece y catorce del cuestionario aplicado a los funcionarios involucrados en el proceso de compra. También, se incluyó análisis documental de fuentes internas del Poder Judicial (como normativa, circulares e informes de la Dirección de Planificación y la Oficina de Cumplimiento) y fuentes externas (como la CGR, Dirección de Contratación Pública del Ministerio de Hacienda y la *National Center for State Courts* (NCSC)). Es importante mencionar que también se integró la información recolectada en los objetivos de los capítulos anteriores.

La Autoridad de Contratación Pública (2024) destaca que, el gobierno corporativo sirve como marco de referencia de buenas prácticas que permiten una mejor gestión, direccionada hacia la transparencia en las instituciones, rendición de cuentas y eficacia. Por lo que este capítulo sugiere mecanismos que contribuyan al cumplimiento de los objetivos trazados, los procesos, las políticas y la asignación de responsabilidades de manera eficiente y ética (Plan Estratégico de Profesionalización y Acreditación de las Unidades de Compra ACP, 2024 p.192).

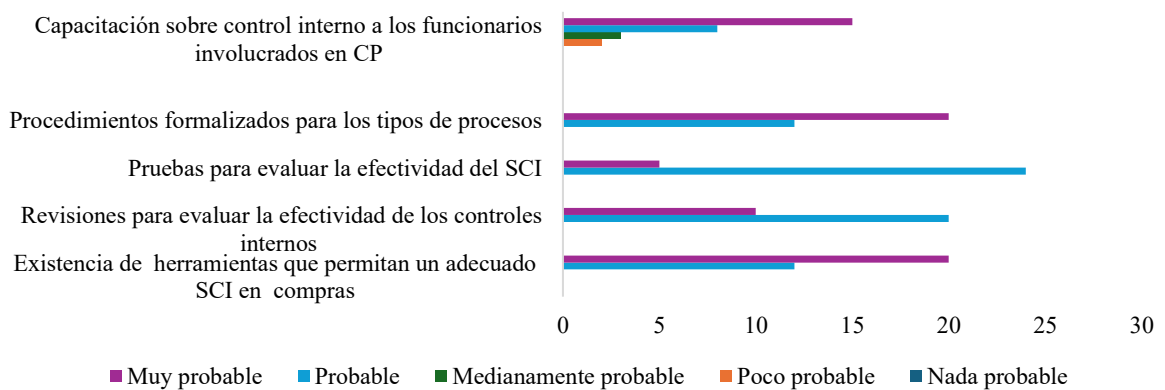
#### **Sistema de Control Interno (SCI) en la Gestión de los Procesos de Compras Públicas**

Para conocer la robustez del Sistema de Control Interno en materia de compras y su eficacia en la resolución de incidencias reportadas por medio de estudios de auditorías, se consultó por la cantidad y tipo de auditorías realizadas en el último año. De lo anterior, E. Jiménez (comunicación personal, 14 de octubre de 2025) expresó que la Auditoría Judicial ha realizado distintos tipos de auditoría interna: Entre ellas operativas (de desempeño o gestión) financieras (revisión de cuentas

y estados financieros, caja chica), además mencionó que durante el último año se han realizado dos seguimientos por parte de la Oficina de Dirección Ejecutiva. Sin embargo, no se hizo mención a auditorías de carácter especial (cumplimiento) direccionadas al cumplimiento de la Ley General de Contratación Pública N° 9986, por lo que se detecta como una oportunidad de mejora. Por otra parte, el Gráfico 10 muestra la percepción de los encuestados sobre la probabilidad de implementación de medidas claves de SCI en la unidad de estudio para conocer si los controles existentes responden a los riesgos actuales que podría enfrentar la institución.

Gráfico 10

**Administración Regional ICJZS. Probabilidad de implementación de instrumentos de verificación de Controles Internos (2024).**



Fuente: Elaboración propia con datos tomados del cuestionario aplicado 2025.

Del Gráfico 10 se puede inferir que la mayoría de las repuestas se concentran en la categoría de “Probable” y “Muy probable”, lo que muestra una percepción moderadamente alta en la aplicación o cumplimiento de las medidas. En este contexto, se presentó un mayor reconocimiento hacia la realización de revisiones y pruebas para evaluar la efectividad el SCI, lo que muestra como consolidados los procedimientos formalizados para los procesos de compra. De manera contraria, se consideró con menor percepción de probabilidad y una mayor dispersión (no todos los encuestados perciben uniformemente su implementación) el participar en capacitaciones sobre Control Interno, orientadas a las compras públicas para minimizar riesgos y garantizar la legalidad y eficiencia. Lo anterior, se identifica como una oportunidad de mejora en la sensibilización y formación de los funcionarios que tramitan procesos de compra.

## **Ética en los Procesos de Contratación Pública**

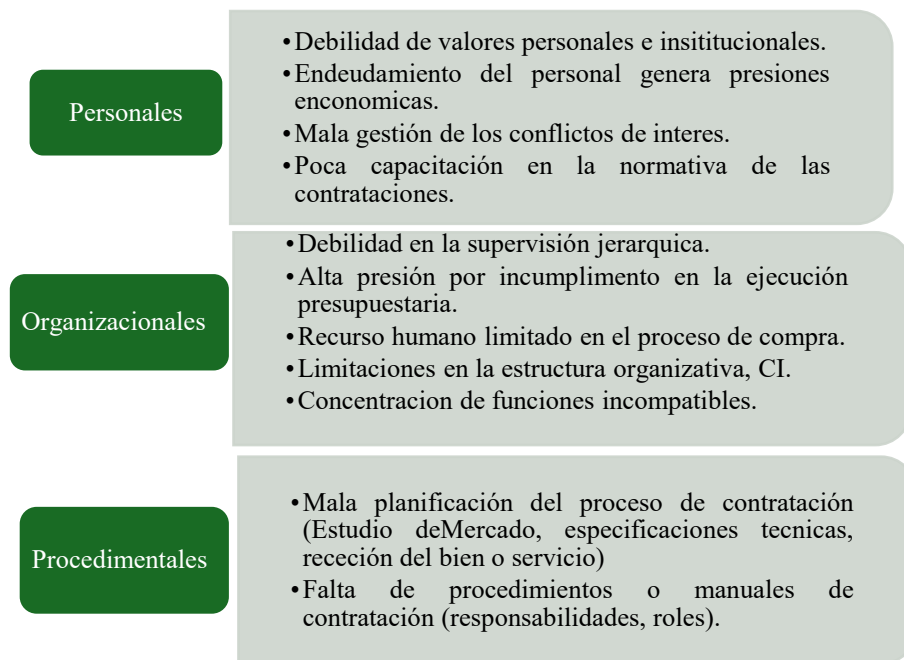
Ante la consulta sobre la existencia de un Código de Ética y conducta profesional para los funcionarios involucrados en compra públicas A. Esquivel (comunicación personal 18 de septiembre de 2025) indicó que a la fecha este no se ha realizado. Por otra parte, ante la consulta de si han impartido capacitaciones sobre normas, principios y reglas éticas a los funcionarios de contratación pública en los últimos doce meses se tuvo como respuesta que en los últimos años no se han realizado, sin embargo, el Departamento de Proveduría mantiene guías de actuar ético y capsulas informativas que son notificadas al personal por medio de correo electrónico. Adicionalmente, señaló que el curso “Conflictos de interés” desarrollado por la Oficina de Cumplimiento de la Institución, es obligatorio para todos los funcionarios judiciales y se encuentra disponible en la plataforma Capacítate. Además, se indicó que no existen programas de prevención contra la corrupción, por lo que se detecta como una oportunidad de mejora, puesto que dada la limitada extensión geográfica de la unidad de análisis podría incrementar la posibilidad de que existan vínculos personales o profesionales entre los actores locales, generando riesgos potenciales de conflictos de interés, que podría afectar negativamente la imparcialidad en las decisiones, y por consiguiente los principios éticos y el control interno.

Como directriz formal únicamente se ubicó la Circular N° 166-2023, la cual estableció en 2023 la “Implementación del Protocolo para el manejo de situaciones de conflicto de intereses, prohibición o incompatibilidad en la función pública” por parte del personal que mantiene una injerencia en los procedimientos de compra directa o indirectamente. Esto, evidencia que la institución ha realizado esfuerzos para mantener la transparencia y una conducta ética, encaminando acciones hacia el cumplimiento del nuevo marco legal.

Por otra parte, desde la perspectiva del actuar ético de las empresas proveedoras, la institución no da a conocer programas de prevención de corrupción adaptados a los contratistas u organismos externos involucrados en las compras. Lo anterior, podría ser una oportunidad de mejora, para analizar cuáles proveedores mantiene recurrentemente una tasa de satisfacción alta o baja. Aunque A. Esquivel (comunicación personal 18 de septiembre de 2025) señaló que los Pliegos de Condiciones incorporan un apartado de ética para los proveedores. La Figura 6 enlista una serie de factores que demuestran que la contratación pública es una actividad riesgosa por sí misma.

Figura 6

### Factores de riesgos considerados en el proceso de contrataciones públicas en el Poder Judicial.

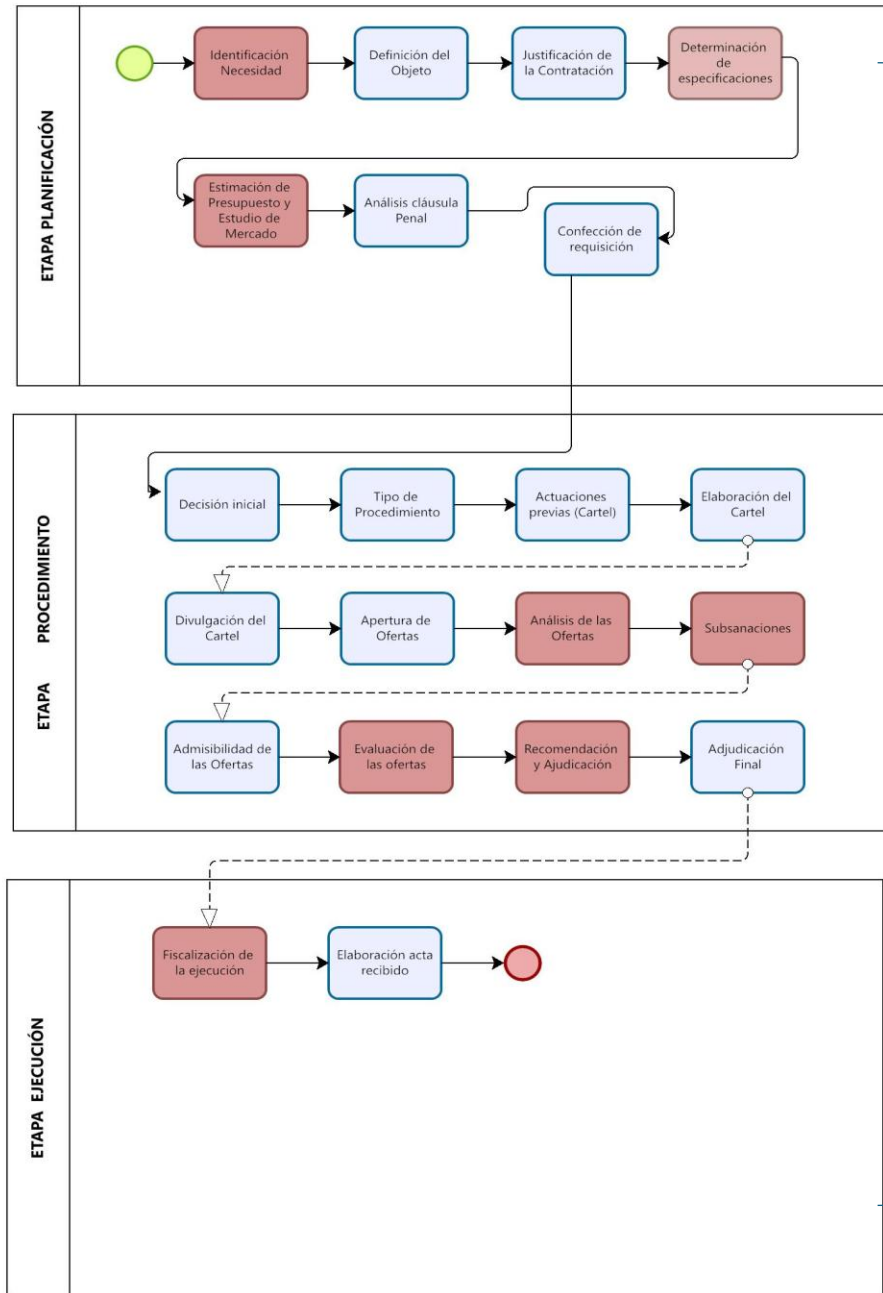


Fuente: Elaboración propia con datos tomados de “National Center for State Courts”, 2024.

Adicionalmente, la Figura 7 facilita detectar las etapas del proceso de compras públicas en las que se podría suscitar hechos o actos irregulares durante la actividad contractual.

Figura 7

### Diagrama de flujo del Proceso de Compras Públicas y las áreas en las que se puede generar riesgo de corrupción



**Rojo**  
Actividades del proceso donde se puede generar un riesgo de corrupción.

## **Capacitación del personal y la Profesionalización de los puestos de Compras Públicas**

La reforma al Sistema de Contratación Pública introdujo cambios significativos en los procedimientos, lo cual resultó en una disminución de la cantidad de procesos tramitados. Esta reducción impactó directamente la capacidad de gestión de las compras públicas analizadas en el Estudio de Caso, temática abordada en el Capítulo III. En consecuencia, se produjo una disminución en la ejecución financiera, problemática central desarrollada en el Capítulo IV de la investigación. Estos aspectos evidencian que la Ley exige un nivel de estructura mayor para el correcto cumplimiento de su marco, por lo que se destaca la necesidad de recurso humano capacitado en los nuevos lineamientos normativos que se demandan, a su vez bajo una política institucional de gasto limitado. Durante el periodo de estudio, los procesos de contratación en la unidad de estudio fueron realizados por puestos clasificados como técnicos y administrativos y no profesionales.

La Autoridad de Contratación Pública emitió el “Plan Estratégico de Profesionalización para los Compradores Públicos y Acreditación de las Unidades de Compra” (Dirección de Contratación Pública, 2024), con la finalidad de fortalecer las capacidades del personal que tramita procesos de compra y otorgar una certificación de idoneidad que tendrá una vigencia de 5 años, como mecanismo para incentivar a las proveedurías institucionales a contar con programas formales de capacitación. Es importante mencionar que el Poder Judicial se encuentra realizando un abordaje nacional de los recursos, en relación con la temática de la profesionalización, situación que podría modificar particularmente a las Administraciones Regionales del país, al sugerir nuevas metodologías de trabajo por ser unidades de compra desconcentradas, puesto que la Ley establece la prohibición de la fragmentación, la prevalencia de economías de escala y separación por funcionalidad (Ley 9986 LGCP 9986 Art. 32 y 33).

### **Revisión de la normativa para incentivar la Compra Pública Estratégica (CPE)**

Se observó poca aplicación de los CPE, por lo que se detecta como oportunidad de mejora. En la revisión de la normativa interna realizada únicamente se encontró la Circular 90-2025 “formalización de Manual, Caja de Herramientas y Guía de Criterios Ambientales para CPE” la cual recoge guías de implementación para estos criterios, así como para contribuir al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, pero se detectó poca preparación por parte del personal en estos temas, además existen barreras de hecho que limitan la correcta ejecución de los criterios.

La Compra Pública Innovadora (CPI) permite un nuevo escenario de apoyo a la innovación, donde el Gobierno asume una posición más proactiva. Así la incorporación de criterios de evaluación de innovación contribuye a la obtención de bienes y servicios, bajo criterios de sostenibilidad que se traducen en bienestar, ya que han sido desarrollados por medio de un proceso de innovación que le aporta valor agregado al objeto contractual (Ley 9986 LGCP, 2022 Art. 22).

Ahora bien, en congruencia con el principio del valor del dinero, es necesario asignar un puntaje significativo a los criterios de evaluación siempre y cuando sean atinentes al objeto contractual, aún por encima de los factores de evaluación sobre el oferente, así las contrataciones contribuyen a la consolidación de las políticas públicas relacionadas a la promoción de los sectores vulnerables, la protección del medio ambiente y desarrollo social equitativo.

En este sentido, la DCoP del Ministerio de Hacienda recomienda la implementación del Cuadro 4 para la distribución del peso relativo de los criterios.

Cuadro 4

**Evaluación de oferentes respecto al cumplimiento de criterios de CPE**

<b>Categoría</b>	<b>Puntos por categoría</b>	<b>Porcentaje recomendado</b>	<b>Porcentaje asignado</b>
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>
Ambiental	4	8,3%	9%
Social	1	2,1%	2%
Económico	4	8,3%	8%
Innovación	0	0,0%	0%
Desarrollo regional	3	6,3%	6%

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de DCoP, 2024.

La siguiente distribución se ajusta a lo solicitado por la LGCP y su Reglamento. Se observa que en la definición de los pesos por categoría la de mayor representación es la ambiental, seguido por el desarrollo regional y social. Por último, las categorías económicas y de innovación (Dirección de Contratación Pública del Ministerio de Hacienda, 2024).

La valoración del gobierno corporativo en los procesos de contratación de la unidad de estudio de caso se realizó a partir de la observación de los indicadores de rendición de cuentas, la transparencia y la integridad institucional, como elementos que contribuyen a medir que los mecanismos y políticas implementadas garantizan el cumplimiento responsable y ético en las compras públicas. En este sentido, el gobierno corporativo de la unidad de estudio mostró prácticas que se podrían mejorar para asegurar la publicidad de la información, la transparencia, la

trazabilidad en las decisiones y la existencia de un Sistema de Control Interno más maduro. De forma contraria, la aplicación limitada o bien, la ausencia de estos elementos evidenció debilidades en la gestión institucional, lo cual repercute sobre la confianza de los ciudadanos y la eficacia en la rendición de cuentas (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2023).

## **CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

El análisis de la capacidad de gestión de la Administración Regional del ICJZS permitió determinar que se ha logrado responder de manera razonable a las exigencias de la reforma del Sistema de Contratación Pública, demostrando compromiso y capacidad de adaptación institucional con la normativa vigente. Es por lo anterior, que tomando como referencia los niveles de madurez de las unidades de compra establecidos por DCoP del Ministerio de Hacienda, se determinó que la unidad de estudio se ubica, de acuerdo con los resultados obtenidos, en la clasificación “Nivel 3-Definiendo”, puesto que existen procesos documentados y estandarizados que se alinean a la normativa vigente, lo cual muestra una cultura de cumplimiento de normativas básicas e implementación de métricas cuantitativas y cualitativas para evaluar el rendimiento de la unidad regional en relación con los objetivos trazados. No obstante, existen desafíos importantes para evolucionar hacia una gestión excelente “Nivel 5-Perfeccionado”, caracterizada por la implementación tecnologías avanzadas, innovación y liderazgo en los procesos, formación constante del personal y mejora continua.

Entre los desafíos más importantes para la capacidad de gestión de la unidad de estudio se observó, la necesidad de fortalecer la planificación estratégica en los procedimientos de compra. Los resultados demostraron que a pesar de que los errores son bajos, estos se presentan en la etapa inicial del procedimiento, lo cual repercute en el avance hacia las posteriores etapas del proceso de compra, implicando la necesidad de reforzar la priorización estratégica y la validación de los instrumentos, con la finalidad de reducir reprocesos y atrasos que puedan repercutir sobre el correcto flujo de las contrataciones. Así mismo, la LGCP incorpora un mandato normativo para la profesionalización del personal y de las distintas unidades de compra por medio del establecimiento de perfiles, capacitación continua y la acreditación de idoneidad según las funciones, lo que implica una redefinición o actualización del perfil profesional de los puestos de compras, sin embargo, esta

medida no ha sido aplicada por la institución hasta el momento. Finalmente, no se encontraron acciones específicas para reducir los riesgos de corrupción en materia de contratación pública de manera continua, pues las adquisiciones gubernamentales son propensas a este tipo de riesgos por el interés económico que conllevan, sumado al volumen de las transacciones y la complejidad de sus procedimientos (Comisión de Transparencia, Poder Judicial, 2024), de modo que la unidad regional logre consolidar una gestión administrativa alineada con los principios de la reforma de manera eficiente, garantizando el cumplimiento sostenido y razonable del nuevo sistema de compras públicas.

El comportamiento del presupuesto de gastos asociados a las adquisiciones ejecutadas por la partida 05 “Bienes Duraderos” de la Unidad de Estudio, durante el periodo previo 2021-2022 (promedio ponderado de 90.56% de ejecución) y el periodo posterior 2023-2024 (promedio ponderado de 20.40% de ejecución) evidenció que la entrada en vigor de la Ley N° 9986 generó un efecto transitorio de ajuste sobre el impulso en la ejecución de los recursos ejecutados por esta partida, con una caída inicial fuerte en 2023, comprometiendo la capacidad de gestión financiera en la operatividad de las compras públicas en el corto plazo. No obstante, se registró una recuperación significativa en 2024, logrando mayor eficiencia en la ejecución de los recursos, que incluso, podría indicar volverse a acercarse al nivel inicial de ejecución de Cumplimiento Alto (CA), conforme se consolide la nueva normativa. Por lo que la Ley General de Contratación Pública fortaleció progresivamente la capacidad de gestión financiera.

Entre las principales causas de la baja ejecución financiera entre 2023 y 2024 se encuentra la migración de los sistemas, pues representó una curva de aprendizaje importante para el personal encargado de tramitar compras en la institución. Además, las nuevas directrices institucionales generaron atrasos significativos en la formulación de los procedimientos y por consiguiente en la ejecución de los recursos asignados, pues estos son ejecutados bajo la figura de licitaciones, que surgen mediante un Oficio de Decisión Inicial, previo a realizar la Apertura de los procedimientos. En consecuencia, el aprovechamiento de los recursos del Estado para este periodo de análisis fue insuficiente. Sin embargo, ello no significó una afectación generalizada en los periodos posteriores como se detalló anteriormente, lo que reflejó un esfuerzo por adaptarse al cumplimiento de la nueva normativa vigente. Es importante destacar que la afectación observada en la Unidad de Estudio se enmarcó en un fenómeno institucional que afectó al Poder Judicial en su conjunto, como un proceso de adopción a la nueva normativa.

El nuevo marco normativo evidenció la existencia de oportunidades de mejora y la necesidad de incorporar buenas prácticas aplicables al procedimiento actual de contratación del sector público, pues dada su reciente promulgación representó un desafío y a su vez, una oportunidad para fortalecer la gestión institucional. En este contexto, la reforma se enmarca en un cambio de paradigma hacia la nueva gestión pública, orientada a la modernización del sector estatal como respuesta ante la burocracia excesiva, la ineficiencia y la rigidez de la normativa anterior. Así, la contratación pública bajo el nuevo marco legal se convierte en un instrumento estratégico para promover la eficacia, transparencia y la rendición de cuentas, integrando principios de gobernanza corporativa, que actualmente adquieren relevancia en el ámbito público, permitiendo consolidar una gestión más ética, eficiente y orientada a resultados en la Administración Regional del ICJZS del Poder Judicial.

En el análisis de la unidad de estudio se destacaron oportunidades de mejora en el procedimiento de contrataciones en dos áreas principales. Por un lado, se requiere fortalecer el Gobierno Corporativo, pues se evidenció la necesidad de reforzar la eficiencia, la transparencia y la ética, debido a deficiencias en los instrumentos de control interno, baja frecuencia de auditorías, errores en la consignación de contrataciones y poca divulgación de información y rendición de cuentas. En segundo lugar, se identificó la falta de modernización de los procedimientos para incorporar criterios de Compra Pública Estratégica (CPE) y Compra Pública Innovadora (CPI), como criterios emergentes que reflejan el giro hacia una contratación pública estratégica y orientada al valor público a diferencia del régimen de contratación pública anterior, centrado únicamente en los precios y su cumplimiento formal. Estos cambios son fundamentales para fortalecer la gestión institucional de la Administración Regional del ICJZS del Poder Judicial bajo un modelo de mejora continua y transparencia.

En general, la aplicación de la Ley General de Contratación Pública ha generado un efecto significativo sobre la gestión de las compras públicas en todas las instituciones del Estado, incluido el Poder Judicial. Esta nueva normativa introdujo modificaciones drásticas en los procesos, cambiando profundamente el objetivo y sentido de las compras, en comparación con la legislación de hace 30 años. Entre sus cambios principales se detectó la adopción de un modelo de gobernanza multinivel que se comparte con la sociedad civil, para el cumplimiento de fines de interés público. En este marco, las contrataciones adquirieron un papel estratégico como instrumento de política

pública, para impulsar el logro objetivos sociales, económicos, ambientales y de innovación, promoviendo la ética, transparencia, probidad e innovación, sin descuidar la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos públicos. Así mismo, se determina que la normativa vigente fomenta la dinamización del sector privado como proveedor de bienes y servicios, estimulando la competencia y la calidad. Sin embargo, para materializar estos efectos resulta indispensable que el sector público como órgano conductor o ejecutor de la cadena de abastecimiento en las compras públicas, evolucione y adopte una gestión moderna, coherente con las demandas de la sociedad actual costarricense. En este contexto, si bien en la unidad de estudio se evidenció una brecha entre los requerimientos de la normativa y los resultados obtenidos, la institución denota esfuerzos para asegurar que la reforma se implemente de manera progresiva. Por lo tanto, se concluye que la unidad de estudio actualmente se encuentra en una etapa crucial de adaptación y consolidación de las disposiciones que establece la Ley General de Contratación Pública vigente.

### **Recomendaciones**

A la luz de los resultados obtenidos, se recomienda a la unidad de estudio, establecer un Plan de Compras ajustado a la realidad institucional y a los recursos disponibles, asegurando su alineación con los objetivos institucionales y con los instrumentos del Plan Nacional de Compra Pública. Se sugiere dar prioridad aquellos procedimientos que impliquen mayores plazos de ejecución y montos significativos recursos asociados, mediante la implementación de un seguimiento trimestral del Plan Anual de Compras. Este seguimiento permitirá mantener registro actualizado del estado y avance de los procedimientos, garantizar el uso oportuno y eficiente de los recursos presupuestarios y prever posibles desviaciones para realizar los ajustes necesarios en la planificación. De esta forma se facilitará la generación de reportes estratégicos como insumos para la toma de decisiones y se asegurará el cumplimiento oportuno de los objetivos trazados por la unidad de estudio.

Se recomienda al Departamento de Proveeduría Judicial y a la unidad de estudio avanzar en la adopción de contratos continuados con una vigencia de cuatro años, conforme a lo dispuesto en el artículo 44 del Reglamento de la Ley General de Contratación Pública, especialmente para adquisiciones de bienes o servicios cuya continuidad resulta esencial para el funcionamiento institucional, como servicio de vigilancia, limpieza o suministro de bienes recurrentes. Esta medida

permite optimizar los recursos institucionales, al tiempo que mejora la eficiencia y garantiza la continuidad en el abastecimiento de bienes y servicios públicos.

Se sugiere a los analistas de compras y a las jefaturas de la unidad de estudio monitorear de manera constante los procesos de compra en trámite mediante el Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP), dado la reducción significativa en los plazos establecidos por la nueva normativa. Además, es fundamental realizar un seguimiento oportuno de los bienes, servicios y obras recibidas para asegurar a correcta tramitación de las facturas y verificar la existencia de sobrantes, con el fin de redirigirlos eficientemente hacia otras necesidades institucionales.

Se recomienda a la jefatura de la unidad de estudio y las personas funcionarias que tramitan compras, fortalecer la planificación estratégica de las compras públicas iniciando los procedimientos de contratación al menos tres meses antes de la liberación de los recursos presupuestarios. Específicamente, se sugiere que entre enero y marzo se realicen las actividades clave: la identificación de las necesidades de compra, definición de objeto, justificación de la contratación, determinación de las especificaciones, estimación del presupuesto, confección del Estudio de Mercado, Informe de Mercado y el Oficio de Decisión Inicial. Este enfoque permitirá anticipar la etapa de planificación y concentrar los esfuerzos institucionales durante el periodo presupuestario en la ejecución eficiente de las compras, alineándose así con los principios de compra pública que promueve la Ley N° 9986.

Se observó la necesidad de reforzar acciones de mitigación de riesgos de corrupción por parte de la Oficina de Cumplimiento, Auditora Judicial, Dirección de Gestión Humana, Departamento de Proveeduría y la unidad de estudio, mediante la identificación preventiva de puntos críticos en cada una de las etapas de los procesos de contratación, conforme a lo dispuesto artículos 3, 10, 13 y 129 de la LGCP. Es fundamental promover una cultura organizacional orientada a la gestión integral de riesgos de contratación pública, por lo que resulta necesario profundizar en la identificación preventiva de actos ilegales o hechos irregulares, así como mecanismos de seguimiento y análisis en caso de materializarse las posibles incidencias. En esta dirección, existe un margen importante para robustecer el actuar ético en los procedimientos de contratación pública mediante la implementación programas preventivos de riesgos de corrupción. Para ello resulta fundamental desarrollar capacitaciones sobre control interno, normas aplicables, principios de integridad y reglas éticas dirigidas los funcionarios responsables de los procesos de

compra, garantizando así la legalidad, sensibilización y formación de los funcionarios involucrados. Así mismo, es conveniente, implementar auditorías de carácter especial de manera periódica por parte de la Auditoría Judicial como órgano técnico especializado, con el fin de evaluar la legalidad y brindar seguridad razonable respecto al cumplimiento de la Ley General de Contratación Pública N° 9986. Estas auditorías funcionan como mecanismo de control y seguimiento, permitiendo prevenir fraudes y actos de corrupción, evaluar aspectos financieros y contables en las contrataciones y fortalecer el control interno institucional. Su adopción contribuye a la consolidación de la capacidad de gestión y a la transparencia en los procedimientos de compra pública.

Desde otra arista, se recomienda a la Oficina de Proveeduría y a la unidad de estudio promover programas de prevención de la corrupción dirigidos a proveedores y contratistas involucrados en los procesos de compra públicas. Difundir este tipo de programas permite sensibilizar a las partes externas sobre los estándares éticos y de integridad exigidos, y al mismo tiempo facilita la recopilación de información objetiva sobre la satisfacción con los proveedores. Con base en esta información se podría clasificar y analizar a los distintos proveedores según su desempeño, reforzando a trazabilidad y la detección de riesgos mediante una matriz que relacione la calidad con el cumplimiento, así esta metodología podría contribuir a identificar a los proveedores recurrentes con un desempeño destacado o deficiente, fortaleciendo una gestión en las contrataciones.

El Plan Estratégico de profesionalización para Compradores Públicos y Acreditación de Unidades de Compra de la Dirección de Contratación Pública del Ministerio de Hacienda, fue creado con el objetivo principal de fortalecer las capacidades técnicas de los funcionarios que ejecutan compras públicas, por lo que se recomienda a las personas funcionarias actuales que tramitan proceso de compra, avanzar de manera gradual en las metas de cobertura propuestas para cada nivel y especialidad de los programas formativos (Nivel Básico: profesional en servicio público, gasto público, profesional en contratación pública. Nivel Especializado: por perfiles o roles y por temáticas.), establecidos por la Autoridad de Contratación Pública (ACP), ya que implica un esfuerzo significativo. Se visualiza la obligatoriedad de la Certificación de Idoneidad (CI) a partir del año 2027, estableciéndose como un compromiso de desempeño de los funcionarios. Así mismo, se prevé un lapso aproximado de cinco años para garantizar que los compradores

públicos cumplan con los requisitos de formación establecidos. También, se recomienda a la unidad de estudio y al Departamento de Proveduría Judicial controlar, supervisar e incentivar que los funcionarios en materia de compras cumplan en la consecución de la cobertura de los distintos niveles en beneficio de la institución. Por su parte, la Dirección de Gestión Humana es responsable de llevar el registro sobre las capacitaciones por funcionario.

Incentivar la Compra Pública Estratégica (CPE) y la Compra Pública de Innovación (CPI), mediante la revisión y actualización de la normativa interna por parte del Departamento de Proveduría, y la unidad de estudio, quienes deben velar por su efectiva implementación. En este sentido la CPE y la CPI permitirían que los procesos de contratación pública trasciendan la primicia exclusiva del precio, promoviendo activamente la participación del sector privado, mientras se satisfacen las necesidades del Estado. Dichos enfoques estratégicos favorecen el desarrollo de las comunidades, el fortalecimiento y la creación de empresa, y la generación de empleo, al incluir criterios de valoración como la sostenibilidad, la equidad de género, el valor por el dinero, la inclusividad y la inserción de las PYMES. Por lo que se insta a la Administración Regional del ICJZS (unidad de estudio) y a su personal encargado de tramitar los procedimientos de compra, conforme a lo dispuesto en los artículos 55 y 58 del Reglamento a la Ley General de Contratación Pública, asignar la totalidad del 25% a los criterios de CPE de evaluación y considerar todas las áreas relacionadas directamente con el objeto contractual (social, ambiental, económica, desarrollo regional e innovación).

Se recomienda al Departamento de la Proveduría Judicial, las Administraciones Regionales y en general al Poder Judicial, establecer lineamientos claros y progresivos para identificar y superar las barreras de hecho que dificultan la implementación efectiva de los criterios de CPE y CPI. Es fundamental realizar diagnósticos periódicamente para detectar las principales falencias y limitaciones internas, al adecuar los procesos de modo que la institución logre suplir gradualmente sus carencias y fortalecer sus capacidades, conforme avanza el cumplimiento del nuevo marco legal.

En general se recomienda a la Dirección Ejecutiva como órgano que coordina y supervisa la gestión administrativa de todo el Poder Judicial y a la Dirección de Planificación como órgano técnico que realiza la planificación estratégica y operativa de la institución, valorar la experiencia de otras instituciones estatales en la gestión de compras públicas, identificando aquellas prácticas

innovadoras y eficientes que hayan demostrado generar mayor dinamismo en los procedimientos de compras públicas. Considerando las lecciones aprendidas, la superación de barreras técnicas y la optimización de recursos, permitiendo adoptar aquellos mecanismos que puedan fortalecer el marco de compras de la propia institución.

## Referencias Bibliográficas

- McDonald, D. (2013). La ambigüedad de lo público y la corporatización de las empresas del Estado. *Montevideo: Transnational Institute (TNI), ANTEL, MIEM-DNI.*, 59-80.
- Arrowsmith, S. (2010). Horizontal policies in public procurement: a taxonomy. *Journal of Public Procurement*, 149-186. Obtenido de [http://eprints.nottingham.ac.uk/1682/1/eprints\\_jpp\\_horizontal\\_policies.pdf](http://eprints.nottingham.ac.uk/1682/1/eprints_jpp_horizontal_policies.pdf)
- Arroyo Chacón, I. A. (s.f.). *Los Sistemas de Contratación Electrónica Pública en Costa Rica*. San José CR. Obtenido de <https://profesorajenniferarroyo.com/images/documentos/derecho/Administrativa/Sistemas.pdf>
- Autoridad de Contratación Pública. (2024). *Plan Nacional de Compra Pública*. Gobierno de Costa Rica, Ministerio de Hacienda, San José, Costa Rica. Obtenido de <https://www.hacienda.go.cr/docs/PlanNacionaldeCompraPublica.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2025). *BID*. Obtenido de <https://projectprocurement.iadb.org/es/documentos>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Organización de los Estados Americanos, Red Interamericana de Compras Gubernamentales (RICG). (2013). *Evaluación del Impacto y los Beneficios de las Reformas en los Sistemas de Contratación Pública en América Latina y el Caribe*. Washington, D.C.
- Barquero Cordero, L. F. (28 de noviembre de 2022). *La importancia de la nueva Ley General de Contratación Pública y la importancia de posponer su entrada en funcionamiento*. Obtenido de Delfino: <https://delfino.cr/2022/11/la-importancia-de-la-nueva-ley-general-de-contratacion-publica-y-la-importancia-de-posponer-su-entrada-en-funcionamiento>
- Comisión de Transparencia, Poder Judicial. (11 de noviembre de 2024). *Sesión ampliada de la Comisión de Transparencia y Anticorrupción*. Presentación de los resultados del ejercicio realizado a la Oficina de Cumplimiento y la empresa BSolution, San José. Recuperado el Octubre de 2025

- Consejo Superior del Poder Judicial. (2023). *Informe del Consejo Superior del Poder Judicial Gestión 2023*. San José. Recuperado el Octubre de 2025
- Contraloría General de la República. (21 de agosto de 2024). *Informe de Auditoría sobre la capacidad de gestión de la Autoridad de Contratación y la Dirección de Contratación Pública*. División de Fiscalización Operativa y Evaluativa, Área de Fiscalización para el Desarrollo de las Finanzas Públicas. Recuperado el octubre de 2025
- Contraloría General de la República. (21 de Agosto de 2024). *Informe de Auditoría sobre la capacidad de gestión de la Autoridad de Contratación y la Dirección de contratación Pública*. Recuperado el 2025, de Ministerio de Hacienda: <https://www.hacienda.go.cr/docs/InformeDFOE-FIP-IAD-00002-2024.pdf>
- Corte Suprema de Justicia . (2025). *Oficio N° 331-2025*. Poder Judicial, Secretaria General, San José. Recuperado el febrero de 2025
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed. ed.). Obtenido de <https://es.scribd.com/document/659253475/Creswell-Enfoques-Cuantitativo-Cualitativo-y-Mixto>
- Dávila Pérez, J. (s.f.). *Banco Interamericano de Desarrollo*. Obtenido de [https://preproduccion.colombiacompra.gov.co/sites/cce\\_public/files/cce\\_presentacion/bid\\_-\\_feria\\_de\\_la\\_transparencia.pdf](https://preproduccion.colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_presentacion/bid_-_feria_de_la_transparencia.pdf)
- Departamento de Proveduría del Poder Judicial. (2024). *Circular N° 98-2024*. Recuperado el 2025, de <https://proveduria.poder-judicial.go.cr/index.php/circulares/circulares-2024>
- Dirección de Contratación Pública . (2024). *Plan Estratégico de Profesionalización y Acreditación de las Unidades de Compra*. Ministerio de Hacienda, Departamento de Mejora y Calidad en la Compra Pública. Recuperado el Octubre de 2025, de <https://www.hacienda.go.cr/docs/PlanEstrategicoProfesionalizacionyAcreditacion.pdf>
- Dirección de Contratación Pública. (2023). *MH-DCoP-CIR-0016-2023 Alcances del artículo 85 de la Ley General de Contratación Pública, “Tipos Abiertos”*. Obtenido de Ministerio de Hacienda: <https://www.hacienda.go.cr/docs/MH-DCoP-CIR-0016-2023Alcancesart85LGCP.pdf>

Dirección de Contratación Pública. (Junio de 2024). *Ministerio de Hacienda*.

Dirección de Contratación Pública del Ministerio de Hacienda. (2024). *Ministerio de Hacienda*. Recuperado el 2025, de <https://ricg.org/wp-content/uploads/2025/01/EcoAdvance-Manual-de-Implementacao-de-Compras-Publicas-Estrategicas-v04.pdf>

Dirección de Contratación Pública, Ministerio de Hacienda. (2024). *Guía de Criterios de Innovación para las Compras Públicas Estratégicas*. Promotora Costarricense de Innovación e Investigación, Autoridad de Contratación Pública. San José, Costa Rica: Cooperación Alemana para el Desarrollo-GIZ. Obtenido de [https://www.promotora.go.cr/web/Assets/pdfs/Guia\\_Criterios\\_Innovacion\\_CPE.pdf](https://www.promotora.go.cr/web/Assets/pdfs/Guia_Criterios_Innovacion_CPE.pdf)

Dirección de la Planificación. (2024). *Informe 81-PLA-EV-2024*. Lineamientos sobre Formulación, Ejecución y Evaluación del Presupuesto de la República, San José.

Dirección General de Presupuesto Nacional (DGPN) del Ministerio de Hacienda (MH). (Febrero de 2024). *Ministerio de Hacienda*. Recuperado el 2025

Dirección General de Presupuesto Nacional. (Abril de 2018). *Ministerio de Hacienda*. Recuperado el Octubre de 2025, de <https://apps.hacienda.go.cr/apppad/Archivos/Clasificador%20Objeto%20del%20Gasto.pdf>

Dirección General del Presupuesto Nacional. (Junio de 2025). *Ministerio de Hacienda* . Recuperado el Octubre de 2025, de [https://www.hacienda.go.cr/docs/DE45082\\_Clasificador\\_Objeto\\_Gasto.pdf](https://www.hacienda.go.cr/docs/DE45082_Clasificador_Objeto_Gasto.pdf)

Galindo Soza, M. (2018). LA PIRÁMIDE DE KELSEN O JERARQUÍA NORMATIVA EN LA NUEVA CPE Y EL NUEVO DERECHO AUTONÓMICO. *Revista Juridica derecho* 2018, 7, 12-148. Obtenido de [https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/122369/Documento\\_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/122369/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Gallardo Echenique, E. (2017). *Metodología de la Investigación* (Primera edición ed.). Huancayo, Perú.

- García Cordova , F. (2002). *El cuestionario: recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionario*. Editorial Limusa S.A.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta edición ed.). México: McGraw-Hill.
- Hidalgo Cuadra, R. (2022). La contratación pública ¿Un asunto de principios? *Revista de Ciencias Jurídicas N°159* (, 1-33.
- Jiménez Picado , W. (Octubre de 2025). Migración SIGA-PJ SICOP. (M. Ovares Barrantes, Entrevistador) San José, Pérez Zeledón. Recuperado el 2025
- Ley 7494. (1 de Mayo de 1996). *Ley de Contratación Administrativa*. Obtenido de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=24284](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=24284)
- Ley 9986. (2022 de diciembre de 2022). *Ley General de Contratación Pública*. Obtenido de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param2=1&nValor1=1&nValor2=94469&nValor3=125786&lResultado=1&nValor4=1&strSelect=sel](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param2=1&nValor1=1&nValor2=94469&nValor3=125786&lResultado=1&nValor4=1&strSelect=sel)
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados* (Quinta edición ed.). México: Pearson Educación.
- MAPS. (2021). *Methodology for Assessing Procurement Systems (MAPS)*. Recuperado el 2025, de <https://www.mapsinitiative.org/methodology/MAPS-Methodology-ES.pdf>
- Ministerio de Hacienda. (2023). *Funcionalidades del Observatorio de Compra Pública OCP*. Gobierno de Costa Rica, Dirección de Contratación Pública.
- Ministerio de Hacienda. (Diciembre de 2024). *Plan Nacional de Compra Pública*. Recuperado el Octubre de 2025, de <https://www.hacienda.go.cr/docs/PlanNacionaldeCompraPublica.pdf>
- Ministerio de Hacienda. (jueves de febrero de 2025). *Al día con Hacienda*. Recuperado el Febrero de 2025, de [https://www.hacienda.go.cr/docs/CP09-Cifras\\_Fiscales\\_a\\_Diciembre\\_2024.pdf](https://www.hacienda.go.cr/docs/CP09-Cifras_Fiscales_a_Diciembre_2024.pdf)

- Observatorio Compra Pública Costa Rica. (02 de Marzo de 2025). *Observatorio Compra Pública Costa Rica*. Obtenido de <https://www.observatoriocomprapublica.go.cr/>
- Organización de los Estados Americanos (OEA), Secretaria Técnica de la RICG, Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Idom Consulting. (2022). *Red Interamericana de Compras Gubernamentales*. Obtenido de [https://inn-site.ricg.org/media/attachments/2023/03/16/guiainnovacionabierta\\_vf.pdf](https://inn-site.ricg.org/media/attachments/2023/03/16/guiainnovacionabierta_vf.pdf)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico . (2023). *OCDE*. Recuperado el 2025, de [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2023/09/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023\\_60836fcb/fb38c737-es.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2023/09/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_60836fcb/fb38c737-es.pdf)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, y el Banco Interamericano de Desarrollo. (2024). *Panorama de las administraciones públicas: América Latina y el Caribe 2024*. OCDE. doi: <https://doi.org/10.18235/0012850>
- Oszlak, O., & O'Donnell, G. (1981). Estado y políticas estatales de América Latina: hacia una estrategia de investigación. *Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES)*. Obtenido de <https://e-tcs.org/wp-content/uploads/20>
- Pérez Cárdenas, M., & Barreto Moreno, A. (2025). Bases para la construcción de un sistema de compra pública participativa. *Foro Revista de Derecho*, 1-19. doi:<https://doi.org/10.32719/26312484.2025.43.4>
- Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa. (27 de setiembre de 2006). *Decreto Ejecutivo 33411-H*. Obtenido de [https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=96487](https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=96487)
- Reglamento a la Ley General de Contratación Pública. (1 de diciembre de 2022). *Decreto Ejecutivo N° 43808-H*. Obtenido de [https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=98344&nValor3=133694](https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=98344&nValor3=133694)
- Romero Pérez, J. E. (2021). Exposición y comentarios a la nueva Ley General de Contratación Pública de Costa Rica. *Revista de Ciencias Jurídicas*.

- Rozenwurcel, G., & Bezchinsky, G. (2012). *Compras públicas en America Latina y el Caribe. Diagnosticos y desafios.* (U. N. Martín, Ed.) San Martín. Recuperado el 2025
- Schröder, P. (2006). *Nueva Gestión Pública: Aportes para el buen Gobierno.* México: Fundación Friedrich Naumann.
- Schröder, P. (2006). *Nueva Gestión Pública: aportes para el buen gobierno.* (F. F. Naumann., Ed.)
- Sen, A. (2000). *Development as Freedom.* (K. I. Alfred A, Ed., & L. Mohar, Trad.) New York.
- Soto Ramírez, E., & Escribano Hervis, E. (2019). El método de estudio de caso y su significado en la investigación educativa. *Red de investigadores Educativos Chihuahua, 203-2011.*
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research.* Sage. Obtenido de [https://books.google.co.cr/books?id=ApGdBx76b9kC&printsec=frontcover&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=ApGdBx76b9kC&printsec=frontcover&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Véliz Lopez, D. E. (2025). El círculo virtuoso de la compra pública. *FORO Revista de Derecho, 3-17.* doi:<https://doi.org/10.32719/26312484.2025.43.3>
- Yin, R. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (Sexta edición ed.). Obtenido de <https://catalog.libraries.psu.edu/catalog/42244154>

## Anexos

**Anexo 1: Tabla resumen de variables**

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual de la variable	Indicadores	Instrumento	Fuente de información
<p><b>Analizar la capacidad de gestión de la Administración Regional del ICJZS del Poder Judicial en el cumplimiento razonable con el nuevo marco normativo vigente, tras la reforma al Sistema de Contratación Pública.</b></p>	<p>Gestión de la calidad</p>	<p>Permite evaluar la gestión institucional de compra pública en términos de eficiencia, efectividad y calidad, brindando una visión integral, incorporando aspectos como el aprovechamiento de recursos para el logro de objetivos, medición de calidad y satisfacción, bajo un enfoque de calidad.</p>	<p>Eficiencia en el tiempo promedio de elaboración de pliego de condiciones por tipo de licitación.</p>	<p>Cuestionario</p>	<p>Funcionarios de ARICJZS que intervienen en los procesos de compras públicas. Proceso de revisión, clasificación y análisis de información secundaria, que servirá de base para la encuesta.</p>
			<p>Eficiencia a través del plazo de Adjudicación por tipo de procedimiento (Reducidas, menores y mayores).</p>	<p>Cuestionario</p>	<p>Funcionarios de ARICJZS que intervienen en los procesos de compras públicas. Proceso de revisión, clasificación y análisis de información secundaria, que servirá de base para la encuesta.</p>
			<p>Recursos declarados con lugar</p>	<p>Cuestionario</p>	<p>Funcionarios de ARICJZS que intervienen en los procesos de compras públicas. / Jefatura del Departamento de Proveeduría. Proceso de revisión, clasificación y análisis de información secundaria, que servirá de base para la encuesta y entrevista.</p>
			<p>Utilización de todos los módulos disponibles en el SICOP</p>	<p>Cuestionario</p>	<p>Funcionarios de ARICJZS que intervienen en los procesos de compras públicas.</p>

					Proceso de revisión, clasificación y análisis de información secundaria, que servirá de base para la encuesta.
			Cantidad de Contrataciones que recibieron a satisfacción el bien obra o servicio	Cuestionario	Funcionarios de ARICJZS que intervienen en los procesos de compras públicas. Proceso de revisión, clasificación y análisis de información secundaria, que servirá de base para la encuesta.
			Instrumentos para valorar la satisfacción del cliente interno (enfoque cualitativo, indicar cuales)	Cuestionario	Funcionarios de ARICJZS que intervienen en los procesos de compras públicas. Proceso de revisión, clasificación y análisis de información secundaria, que servirá de base para la encuesta y entrevista.
			Efectividad de estudios previos	Cuestionario	Funcionarios de ARICJZS que intervienen en los procesos de compras públicas. / Jefatura del Departamento de Proveduría. Proceso de revisión, clasificación y análisis de información secundaria, que servirá de base para la encuesta y entrevista.
			Calidad a través de la aplicación de criterios de compra pública estratégica	Cuestionario	Funcionarios de ARICJZS que intervienen en los procesos de compras públicas. / Jefatura del Departamento de Proveduría. Proceso de revisión, clasificación y análisis de

					información secundaria, que servirá de base para la encuesta y entrevista.
			Eficiencia en Alcance de Objetivos del Plan de Compras	Cuestionario	Funcionarios de ARICJZS que intervienen en los procesos de compras públicas. / Jefatura del Departamento de Proveeduría. Proceso de revisión, clasificación y análisis de información secundaria, que servirá de base para la encuesta y entrevista.
			Porcentaje del presupuesto total designado a la formación del personal.	Entrevista dirigida a expertos	Jefatura Departamento de Proveeduría. Proceso de revisión, clasificación y análisis de información secundaria, que servirá de base para la entrevista.
			Horas de capacitación y desarrollo recibidas por el personal	Cuestionario / Entrevista dirigida a expertos	Funcionarios de ARICJZS que intervienen en los procesos de compras públicas. / Jefatura del Departamento de Proveeduría. Proceso de revisión, clasificación y análisis de información secundaria, que servirá de base para la encuesta y entrevista.
<b>Comparar el comportamiento del presupuesto de gastos asociados a las adquisiciones</b>		Aspectos de índole financiera en la operatividad de compra	Porcentaje de Ejecución Presupuestaria sobre Montos (Ejecución del Plan de Compras)	Datos tomados del SIGA-PJ/ Entrevista Jefatura Departamento de proveeduría	Sistema Integrado de Gestión Administrativa del Poder Judicial/ Jefatura del Dpto. Proveeduría

<b>ejecutadas por la partida 05 “Bienes Duraderos” de la Administración Regional del ICJZS, durante el periodo 2021-2022, en relación con la entrada en vigor de la Ley N° 9986 en el periodo 2023-2024.</b>	Capacidad de gestión financiera	pública para lograr la satisfacción del interés público logrando un aprovechamiento de los recursos con los cuales cuenta el Sector Público de Costa Rica			
			Peso de la participación de mercado de las compras públicas de las pequeñas y medianas empresas en las instituciones	Cuestionario	Funcionarios de ARICJZS que intervienen en los procesos de compras públicas.
<b>Proponer oportunidades de mejora y buenas prácticas aplicables al procedimiento actual de contrataciones en cumplimiento a la Ley N° 9986 General de Contratación Pública para fortalecer la gestión institucional de la Administración Regional ICJZS Poder Judicial.</b>	Gobierno corporativo	Sirve como marco de referencia de buenas prácticas que permitan una mejor gestión dirigida con eficacia, rendición de cuentas y transparencia en la institución, este concepto incluye políticas, procesos y mecanismos que permitan el cumplimiento de objetivos y las responsabilidades asignadas de una forma ética y eficiente. Es importante mencionar que se toma en cuenta también la información recolectada en los dos primeros objetivos	Eficacia en la resolución de incidencias reportadas por medio de estudios de auditorías externas o internas realizadas en los últimos dos años.	Entrevista dirigida	Jefatura de Proveeduría
			Cantidad de instrumentos de verificación de controles internos	Cuestionario	Funcionarios de ARICJZS que intervienen en los procesos de compras públicas.
			Registro de errores consignados en las contrataciones	Cuestionario	Funcionarios de ARICJZS que intervienen en los procesos de compras públicas.

Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de autoevaluación determinado por la DCoP y MAPS.

## Anexo 2: Cuestionario Estructurado

<b>Efectos de la aplicación de la Ley N° 9986 General de Contratación Pública sobre la Gestión de Compras en el Poder Judicial.</b>		<b>Fecha de la encuesta</b>	<b>Consecutivo Proceso</b>			
<p>Buenos días/buenas tardes, Mi nombre es Mariana y estoy realizando una encuesta como parte de una investigación para la tesis de Maestría en Administración con énfasis en Gestión Finanzas y Públicas de la Universidad Nacional.</p> <p>Le solicito muy respetuosamente responder a las siguientes preguntas que se relacionan con su ambiente de trabajo y actividades cotidianas en su jornada laboral. De antemano le agradezco su sincera colaboración y se le garantiza que la información contenida en este cuestionario es confidencial y será utilizada para fines académicos.</p> <p>Cualquier duda o consulta puede comunicarse con mi persona al siguiente número <u>6189-6464</u>.</p>						
<b>DATOS DEL ENCUESTADO</b>						
<b>Nombre del funcionario:</b>		<b>Cód.:</b>				
<b>Puesto del funcionario:</b>		<b>Hora inicio:</b>				
<b>Control de calidad de datos</b>						
<b>N.º de pregunta</b>	<b>Omisión</b>	<b>Inconsistenci a</b>	<b>Doble marca</b>	<b>Mala redacción</b>	<b>Mal sondeo</b>	<b>Dato erróneo</b>
<b>Preg. N°</b>						
<b>Preg. N°</b>						

## **MODULO 1: EFICIENCIA EN EL TIEMPO PROMEDIO DE ELABORACIÓN DE PLIEGO DE CONDICIONES POR TIPO DE LICITACIÓN.**

**EPP 1** ¿Cuál es el tiempo promedio que toma procesar una contratación desde la solicitud de compra por parte de la unidad solicitante hasta que se publica el pliego de condiciones?

Menos de 10 días

Entre 31 y 60 días

Entre 10 y 15 días

Mas de 60 días

Entre 16 y 30 días

## **MODULO 2: EFICIENCIA A TRAVÉS DEL PLAZO DE ADJUDICACIÓN POR TIPO DE PROCEDIMIENTO**

**EPA1** ¿Cuál es la cantidad de días promedio que tarda el análisis de ofertas desde la apertura hasta dictar el acto de adjudicación para un proceso de licitación reducida?

Menos de 5 días

Entre 16 y 20 días

Entre 5 y 10 días

Mas de 20 días

Entre 11 y 15 días

**EPA2** ¿Cuál es la cantidad de días promedio que tarda el análisis de ofertas desde la apertura hasta dictar el acto de adjudicación para un proceso de licitación menor?

Entre 20 y 40 días

Entre 61 y 80 días

Entre 41 y 60 días

Mas de 80 días

## **MODULO 3: RECURSOS DECLARADOS CON LUGAR**

**R1** ¿Se lleva un registro de los recursos declarados con lugar por objeción en las contrataciones que realiza la Administración Regional?

Si

No

Únicamente por parte de la Dirección Jurídica

**R2** ¿Se lleva un registro de los recursos declarados con lugar por apelación en las contrataciones que realiza la institución?

Si

No

Únicamente por parte de la Dirección Jurídica

**R3** ¿Se lleva un registro de los recursos declarados con lugar por revocatoria en las contrataciones que realiza la institución?

Si

No

Únicamente por parte de la Dirección Jurídica

**R4** ¿Cuántos Procesos de Compra se han tramitado en el último año?

Entre 0 a 20 Procesos de Compra

Entre 41 a 60 Procesos de Compra

Entre 21 a 40 Procesos de Compra

Entre 61 a 80 Procesos de Compra

Indique la cantidad de recursos interpuestos según su clasificación, en los últimos dos años en la Administración Regional del Primer Circuito Judicial de la Zona Sur.

	<b>Ningún recurso</b>	<b>Entre 1 a 3 recursos</b>	<b>Entre 4 a 6 recursos</b>	<b>Entre 7 a 9 recursos</b>	<b>Entre 10 a 12 recursos</b>	<b>Mas de 12 recursos</b>
<b>R5 Recursos de objeción</b>	0	1	2	3	4	5
<b>R6 Recursos de apelación</b>	0	1	2	3	4	5
<b>R7 Recursos de revocatoria</b>	0	1	2	3	4	5

#### **MODULO 4: UTILIZACIÓN DE TODOS LOS MÓDULOS DISPONIBLES EN EL SICOP**

**MS1** ¿Utiliza todos los módulos disponibles en el SICOP?

Si

No

**MS2** En caso negativo, ¿de qué forma registra la recepción de conformidad de los bienes, obras o servicios adquiridos?

Sistema SIGA-PJ

Otro

**MS3** Indicar los módulos que se llenan de forma satisfactoria en las contrataciones que realiza la institución.

Solicitud de Contratación

Aprobación Interna

Licitación Electrónica

Recepción

Contratación Electrónica

Pago Electrónico

Garantía Electrónica

Expediente

Aprobación

Todas las anteriores

### **MODULO 5: CANTIDAD DE CONTRATACIONES QUE RECIBIERON A SATISFACCIÓN EL BIEN OBRA O SERVICIO**

**C1** ¿Se realiza un seguimiento en cada proceso de compra, sobre el recibido a satisfacción emitido por el administrador de contrato de los bienes, servicios?

Si

No

**C2** ¿Se realiza un seguimiento en cada proceso de compra, sobre el recibido a satisfacción emitido por el administrador de contrato de las obras adquiridos?

Si

No

**C3** Indiferente a la cuantía cuántos procesos se realizaron en el período de análisis de 2 años?

Entre 1 a 10 contratos

Entre 31 a 40 contratos

Entre 11 a 20 contratos

Mas de 40

Entre 21 a 30 contratos

**C4** ¿Cuántos procesos se recibieron a satisfacción en los últimos dos años?

Entre 0 a 10 contratos

Entre 21 a 30 contratos

Entre 11 a 20 contratos

Entre 31 a 40 contratos

**C5** ¿Se utiliza el módulo del proveedor?

Si

No

**C6** ¿Se lleva un registro de la cantidad de contrataciones con una calificación positiva al proveedor, la cual pueda asociarse a resultados satisfactorios para la institución?

Si

No

## **MODULO 6: INSTRUMENTOS PARA VALORAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO**

**S1** ¿Se realiza un seguimiento en cada proceso de compra, que permita establecer un nivel de satisfacción de los usuarios finales de los bienes adquiridos? (El seguimiento aplica igual para todos los procesos profe)

Si

No

## **MODULO 7: EFECTIVIDAD DE ESTUDIOS PREVIOS**

**EF1** ¿Los Estudios de Mercado brindan información suficiente para que las contrataciones se realicen exitosamente?

Si

Parcialmente

No

**EF2** ¿Cuántos procesos de contratación han resultado desiertas en los últimos dos años?

Ninguno

Entre 11 y 15 contrataciones

Entre 1 y 5 contrataciones

Mas de 15

Entre 6 y 10 contrataciones

**EF3** ¿Cuántos procesos de contratación han resultado infructuosas en los últimos dos años?

Ninguno

Entre 11 y 15 contrataciones

Entre 1 y 5 contrataciones

Mas de 15 contrataciones

Entre 6 y 10 contrataciones

## **MODULO 8: CALIDAD A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DE CRITERIOS DE COMPRA PÚBLICA ESTRATÉGICA**

**CPE1** ¿Se están incluyendo criterios de compra pública estratégica en los pliegos de condiciones que elabora la institución para tramitar las contrataciones a través de las cuales se satisfagan las necesidades?

Si

No (pasar a la pregunta **PC1**)

**CPE2** ¿Según su conocimiento cuáles son los criterios de CPE pueden ser aplicados en las contrataciones?

Criterios Sociales

Criterios Económicos

Criterios Ambientales

Criterios Culturales

Criterios de Calidad

Criterios de Innovación

**CPE4** ¿Cuáles de los siguientes criterios de admisibilidad considera necesarios en las contrataciones?

Criterios Sociales

Criterios Económicos

Criterios Ambientales

Criterios Culturales

Criterios de Calidad

Criterios de Innovación

**CPE5** ¿Cuáles de los siguientes criterios de evaluación considera necesarios en las contrataciones?

Criterios Sociales

Criterios Económicos

Criterios Ambientales

Criterios Culturales

Criterios de Calidad

Criterios de Innovación

#### **MODULO 9: EFICIENCIA EN ALCANCE DE OBJETIVOS DEL PLAN DE COMPRAS**

**PC1** ¿Conoce cuántos bienes y servicios quedaron pendientes de cubrir del plan de adquisiciones en el último año?

Ninguno

Entre 1 y 5 bienes y servicios

Entre 6 y 10 bienes y servicios

Entre 11 y 15 bienes y servicios

**PC2** ¿Conoce cuántas obras quedaron pendientes de cubrir del plan de adquisiciones en el último año?

Ninguno

Entre 1 y 3 obras

Entre 4 y 6 obras

Entre 7 y 9 obras

**PC3** ¿Se comunican los resultados del periodo anterior del Plan de Compras?

Si

No

## MODULO 10: HORAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO RECIBIDAS POR EL PERSONAL

**HC1** ¿Cuántas horas de capacitación ha recibido el personal en el último año?

Entre 0 a 50 horas

Entre 101 a 150 horas

Entre 51 y 100 horas

Mas de 150 horas

Indique cómo ha impactado la capacitación recibida en la eficiencia de las Administración Regional del Primer Circuito Judicial de la Zona Sur

	No impactó	Muy poco impacto	Poco impacto	Impacto moderado	Alto impacto	Muy alto impacto
<b>HC2</b> Disminución en los tiempos promedios para completar un procedimiento de contratación.	0	1	2	3	4	5
<b>HC3</b> Disminución de porcentaje de procedimientos con errores en las contrataciones	0	1	2	3	4	5
<b>HC4</b> Nivel de cumplimiento de plazos establecidos	0	1	2	3	4	5
<b>HC5</b> Ahorro promedio en contratación, en comparación con el presupuesto estimado.	0	1	2	3	4	5
<b>HC6</b> Aumento del nivel de participación proveedores	0	1	2	3	4	5
<b>HC7</b> Uso correcto del marco legal vigente.	0	1	2	3	4	5

## MODULO 11: EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

Favor indique el grado de implementación por parte de la institución para cada una de las siguientes acciones para consignar el registro de errores en las contrataciones:

	No lo ha implementado	Se ha planificado, pero no se ha empezado a ejecutar	Se ha avanzado, pero no se llega al 50%	Se ha implementado más del 50% pero no completamente	Se ha ejecutado más del 50%, pero no completamente	Completamente implementado
EP1 Se lleva un control eficiente de la ejecución del presupuesto asignado para cubrir las necesidades institucionales.	0	1	2	3	4	5
EP2 El presupuesto asignado se aprovecha eficientemente	0	1	2	3	4	5
EP3 Se identifica la prioridad de las contrataciones de acuerdo con su impacto en la gestión institucional.	0	1	2	3	4	5
EP4 Se mantiene un control eficiente de la ejecución del presupuesto asignado para cubrir las necesidades institucionales.	0	1	2	3	4	5

## MODULO 12: PESO DE LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LAS COMPRAS PÚBLICAS DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN LAS INSTITUCIONES

**PYM1** ¿Se considera la inclusión de Pymes en las contrataciones realizadas por la institución?

Si

No

**PYM2** ¿Cuál es el peso relativo de las contrataciones tramitadas con Pymes en comparación con la totalidad de trámites gestionados?

Entre 0 % y 5%

Entre 6% y 10%

Entre 11% y 15%

**PYM3** ¿Se han incorporado aspectos específicos en las directrices previamente definidas en la organización para fomentar el acceso de las Pyme?

Si

No

## MODULO 13: CANTIDAD DE INSTRUMENTOS DE VERIFICACIÓN DE CONTROLES INTERNOS

Favor indicar que tan probable es que se implementen las siguientes medidas en la institución:

	<b>Nada probable</b>	<b>Poco probable</b>	<b>Medianamente probable</b>	<b>Probable</b>	<b>Muy probable</b>
<b>CI Se cuentan con instrumentos o herramientas que permitan un adecuado control interno en relación con las compras que realiza la institución</b>	1	2	3	4	5
<b>C2 Se han realizado revisiones para evaluar la efectividad de los controles internos</b>	1	2	3	4	5
<b>C3 Se han realizado pruebas para evaluar la efectividad de los controles internos</b>	1	2	3	4	5
<b>C4 Se cuenta con procedimientos formalizados para los diferentes tipos de procesos de compra pública</b>	1	2	3	4	5
<b>C5 Como funcionarios involucrados en Compras Públicas ha recibido capacitación sobre Control Interno</b>	1	2	3	4	5

## MODULO 14: REGISTRO DE ERRORES CONSIGNADOS EN LAS CONTRATACIONES

Favor indique el grado de implementación por parte de la institución para cada una de las siguientes acciones para consignar el registro de errores en las contrataciones:

	<b>Nula implementación</b>	<b>Implementación Inicial</b>	<b>Parcialmente implementado</b>	<b>Implementación Avanzada</b>	<b>Completamente implementado</b>	<b>Nula implementación</b>
<b>EC1 La institución cuenta con algún instrumento que le permita contabilizar o llevar registro de los errores.</b>	0	1	2	3	4	5
<b>EC2 Se ha definido un procedimiento interno para solucionar errores detectados en las contrataciones</b>	0	1	2	3	4	5
<b>EC3 Se registran los errores en montos</b>	0	1	2	3	4	5
<b>EC4 Se registran los errores en datos</b>		1	2	3	4	5
<b>EC5 Se registran los errores en cantidades</b>	0	1	2	3	4	5
<b>EC6 Se registran los errores en otros aspectos relacionados con la compra pública?</b>	0	1	2	3	4	5

**Muchas gracias por su tiempo.**

### Anexo 3 Entrevista dirigida

**Efectos de la aplicación de la Ley N° 9986 General de Contratación Pública sobre la Gestión de Compras en el Poder Judicial.**      **Fecha de la entrevista**      **Consecutivo Proceso**

Buenos días/buenas tardes, Mi nombre es Mariana y estoy realizando una entrevista como parte de una investigación para la tesis de Maestría en Administración con énfasis en Gestión Finanzas y Públicas de la Universidad Nacional. Le solicito muy respetuosamente responder a las siguientes preguntas que se relacionan con su ambiente de trabajo y actividades cotidianas en su jornada laboral. De antemano le agradezco su sincera colaboración y se le garantiza que la información contenida en este cuestionario es confidencial y será utilizada para fines académicos.

**Cualquier duda o consulta puede comunicarse con mi persona al siguiente número 6189-6464.**

#### **DATOS DEL ENTREVISTADO**

**Nombre del funcionario:**

**Cód.:**

**Puesto del funcionario:**

**Hora inicio:**

#### **Control de calidad de datos**

<b>N.º de pregunta</b>	<b>Omisión</b>	<b>Inconsistencia</b>	<b>Doble marca</b>	<b>Mala redacción</b>	<b>Mal sondeo</b>	<b>Dato erróneo</b>
<b>Preg. N°</b>						
<b>Preg. N°</b>						

1) ¿Conoce el porcentaje o monto aproximado del presupuesto designado a capacitación para temas de contratación pública?

---

---

2) ¿Se lleva algún registro sobre capacitaciones por funcionario en temas de Contratación Pública?

---

---

3) ¿Se conoce cuantos cursos gratuitos han recibido los funcionarios de la proveeduría y áreas relacionadas?

---

---

4) ¿Se realizan auditorías a la Administración Regional de Pérez Zeledón? ¿Cuántas auditorías externas o se han realizado en los últimos 2 años?

---

---

5) ¿Los informes de auditoría se publican en la página institucional de forma pública?

---

---

6) ¿Cuáles tipos de auditoría se han realizado? Operativas, De cumplimiento, Financieras

---

---

7) ¿Cuántas denuncias en relación con el comportamiento antiético de los funcionarios de contratación pública de su institución se han levantado, se han investigado o se han sancionado en los últimos 2 años?

---

---

8) ¿Se han impartido capacitaciones sobre normas, principios y reglas éticas se han impartido a los funcionarios de contratación pública en los últimos 12 meses, aproximadamente cuantas capacitaciones?

---

---

9) ¿Se elaboran programas de prevención de la corrupción y se dan a conocer a contratistas y organismos externos involucrados en las compras?

---

---

10) ¿Existen en la organización un código ético y de conducta profesional para los funcionarios involucrados en Compras Públicas? ¿Se comprueba que se aplica dicho código?

---

---

**Muchas gracias por su tiempo.**

## Anexo 4

### Listado de las 22 Administraciones Regionales del Poder Judicial

1. Administración Regional I Circuito Judicial de Alajuela (Tribunales de Alajuela)
2. Administración Regional II Circuito Judicial de San José (Goicochea)
3. Administración Regional I Circuito Judicial de Heredia (Tribunales de Heredia)
4. Administración Regional I de Sarapiquí (Tribunales de Sarapiquí)
5. Administración Regional I Circuito Judicial de Cartago (Tribunales de Cartago)
6. Administración Regional I Circuito Judicial de la Zona Sur, Pérez Zeledón (Tribunales de Pérez Zeledón)
7. Administración Regional I Circuito Judicial de Puntarenas (Tribunales de Puntarenas)
8. Administración Regional I Circuito Judicial de Guanacaste (Tribunales de Liberia)
9. Administración Regional de Limón
10. Administración I Circuito Judicial de San José (Tribunales de San José)
11. Administración Regional de la Ciudad Judicial
12. Administración Regional II Circuito Judicial de Guanacaste, Nicoya (Tribunales de Nicoya)
13. Administración Regional II Circuito Judicial de Guanacaste, Santa Cruz (Tribunales de Santa Cruz)
14. Administración Regional II Circuito Judicial de la Zona Sur (Tribunales de Corredores)
15. Administración Regional II Circuito Judicial de Limón, Pococí (Tribunales de Pococí)
16. Administración Regional II Circuito Judicial de Alajuela, San Carlos (Tribunales de San Carlos)
17. Administración Regional II Circuito Judicial de Alajuela, San Ramón (Tribunales de San Ramón)
18. Administración Regional II Circuito Judicial de Golfito (Tribunales de Golfito)
19. Administración Regional III Circuito Judicial de Alajuela, Grecia (Tribunales de Grecia)
20. Administración Regional de Turrialba (Tribunales de Turrialba)
21. Administración Regional II Circuito Judicial Zona Sur, Osa (Tribunales de Osa)
22. Administración Regional II Circuito Judicial de Zona Sur, Quepos (Tribunales de Quepos)

## Anexo 5

Variación de la ejecución presupuestaria de la partida 05 “Bienes Duraderos” Administración Regional ICJZS del Poder Judicial, periodo previo a la reforma de la Ley N° 9986, periodo 2021-2022.

Administraciones Regionales 2	2021			2022			Variacion del gasto ejecutado 2021/2022	Variacion Absoluta	Variacion Relativa%
	Presupuesto Actual y en Tránsito a la fecha	Presupuesto Ejecutado	Nivel de Ejecución	Presupuesto Actual y en Tránsito a la fecha	Presupuesto Ejecutado	Nivel de Ejecución			
284-Pérez Zeledón	₡ 140 494 526,07	₡ 128 808 647,35	0,92	₡ 147 217 050,35	₡ 131 738 444,81	0,89	-0,02	₡2 929 797,46	-2,40%
605- Pococí /Guápiles	₡ 39 007 580,01	₡ 32 125 644,65	0,82	₡ 21 761 279,20	₡ 12 315 504,75	0,57	-0,26	₡19 810 139,90	-31,28%
586- Guanacaste (Nicoya)	₡ 124 609 619,79	₡ 103 974 417,44	0,83	₡ 94 171 292,64	₡ 17 388 773,84	0,18	-0,65	₡86 585 643,60	-77,87%
980- Turrialba (Cartago)	₡ 272 873 382,88	₡ 185 719 697,95	0,68	₡ 295 450 599,25	₡ 5 177 078,35	0,02	-0,66	₡180 542 619,60	-97,43%
561- Alajuela (San Carlos)	₡ 34 231 184,00	₡ 29 214 474,89	0,85	₡ 261 181 930,08	₡ 6 893 000,00	0,03	-0,83	₡22 321 474,89	-96,91%
545- Corredores	₡ 188 105 038,83	₡ 187 102 842,67	0,99	₡ 56 764 217,72	₡ 1 987 013,70	0,04	-0,96	₡185 115 828,97	-96,48%

## Anexo 6

Variación de la ejecución presupuestaria de la partida 05 “Bienes Duraderos” de la Administración Regional ICJZS del Poder Judicial, periodo posterior a la reforma de la Ley N° 9986, periodo 2023-2024.

Administraciones Regionales 2	2023			2024			Variacion del gasto ejecutado 2023/2024	Variación Absoluta	Variación relativa %
	Presupuesto Actual y en Tránsito a la fecha	Presupuesto Ejecutado	Nivel de Ejecución	Presupuesto Actual y en Tránsito a la fecha	Presupuesto Ejecutado	Nivel de Ejecución			
605- Pococí /Guápiles	₡ 251 025 365,48	₡ 663 290,00	0,0026	₡ 291 758 808,42	₡ 289 855 166,08	0,9935	0,99	₡ 289 191 876,08	37498,56%
586- Guanacaste (Nicoya)	₡ 95 571 680,00	₡ 15 983 362,50	0,17	₡ 97 881 243,00	₡ 90 482 086,75	0,92	0,76	₡ 74 498 724,25	452,74%
561- Alajuela (San Carlos)	₡ 236 476 917,00	₡ 19 407 697,04	0,08	₡ 11 546 241,49	₡ 8 969 148,70	0,78	0,69	₡ 10 438 548,34	846,51%
284-Pérez Zeledón	₡ 249 927 039,17	₡ 44 379 252,17	0,18	₡ 11 546 241,49	₡ 8 969 148,70	0,78	0,60	₡ 35 410 103,47	337,47%
545- Corredores	₡ 223 445 387,27	₡ 2 406 342,56	0,01	₡ 229 443 589,24	₡ 2 148 030,28	0,01	0,00	₡ 258 312,28	-13,07%
980- Turrialba (Cartago)	₡ 1 023 750,81	₡ 480 800,00	0,47	₡ 1 136 750,81	₡ 480 800,00	0,42	-0,05	₡ -	-9,94%

