



INFORME N°. **DFOE-LOC-IF-00014-2021**  
30 de setiembre, 2021

INFORME DE AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL ACERCA  
DE LA CAPACIDAD DE GESTIÓN FINANCIERA  
DE LA MUNICIPALIDAD DE SANTA CRUZ

**2021**

## CONTENIDO

<b>Resumen Ejecutivo</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Introducción</b> .....	<b>5</b>
ORIGEN DE LA AUDITORÍA .....	5
OBJETIVOS .....	5
ALCANCE .....	5
CRITERIOS DE AUDITORÍA.....	6
METODOLOGÍA APLICADA .....	6
LIMITACIONES QUE AFECTARON LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA.....	6
GENERALIDADES ACERCA DEL OBJETO AUDITADO.....	6
<b>2. Resultados</b> .....	<b>8</b>
ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA.....	8
Debilidades de estrategia y estructura que limitan la capacidad de gestión financiera	9
LIDERAZGO Y CULTURA .....	12
Debilidades de liderazgo y cultura que limitan la capacidad de gestión financiera.....	13
PROCESOS E INFORMACIÓN .....	14
Debilidades de procesos e información que limitan la capacidad de gestión financiera	15
COMPETENCIAS Y EQUIPOS.....	17
Debilidades de competencias y equipos que limitan la capacidad de gestión financiera	18
<b>3. Conclusiones</b> .....	<b>19</b>
<b>4. Disposiciones</b> .....	<b>20</b>
AL SEÑOR MANUEL HERNÁNDEZ RIVERA EN SU CALIDAD DE ALCALDE MUNICIPAL O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO .....	20

### IMÁGENES

IMAGEN N°. 1 DIMENSIONES Y COMPONENTES PARA LA FISCALIZACIÓN DE  
LA CAPACIDAD DE LA GESTIÓN FINANCIERA

7

---

## Resumen Ejecutivo

### ¿QUÉ EXAMINAMOS?

*La capacidad de gestión financiera de la Municipalidad de Santa Cruz con el objetivo establecer si cumple con el marco regulatorio y buenas prácticas aplicables en procura de promover mejoras en su desempeño y generar valor público. El periodo evaluado comprendió entre el 1 de enero de 2020 al 31 de marzo de 2021.*

### ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?

*Con el fortalecimiento de la capacidad de gestión financiera se pretende mejorar el desempeño de las funciones y procesos respectivos, en procura de satisfacer las necesidades mediante la prestación de servicios eficientes y eficaces, así como la generación de información financiera fiable y oportuna, fundamental para la rendición de cuentas y la toma de decisiones. Lo anterior, resulta relevante considerando que la Municipalidad de Santa Cruz administró ₡45.361,2 millones en los últimos 4 años<sup>1</sup>, recursos que provienen de diferentes fuentes, que deben ser captados por la administración municipal para la adquisición de bienes y servicios para el desarrollo de proyectos de diversa índole y que deben responder a las prioridades, metas y objetivos estratégicos establecidos por la Municipalidad para el desarrollo del cantón.*

### ¿QUÉ ENCONTRAMOS?

*Se determinó que la Municipalidad de Santa Cruz realiza algunas acciones para promover su capacidad de gestión financiera; sin embargo, existen limitaciones relacionadas con las dimensiones de Estrategia y estructura, Liderazgo y cultura, Procesos e información y, Competencias y equipos; las cuales inciden en el desempeño de la gestión financiera.*

*Respecto a **Estrategia y estructura** se determinó que la planificación de desarrollo local de largo y mediano plazo, no se vincula con la mejora de la gestión financiera. Asimismo, carecen de algunas acciones para fortalecer la estrategia de sostenibilidad financiera tales como: i) estimaciones de posibles brechas entre los ingresos y egresos de la institución; ii) planes de priorización de inversiones y gastos de operación en proyectos públicos y iii) estrategias alternas de financiamiento para la institución con el fin de minimizar los riesgos. Además, no se cuenta con políticas ni procedimientos para la revisión de la estructura ni controles como delegación, autorización, aprobación, separación de funciones incompatibles y rotación de labores, así como canales de comunicación y vinculación entre las diferentes unidades institucionales. En lo correspondiente a gestión de riesgo, no se evidenció el análisis y valoración de los riesgos financieros para las diferentes unidades que participan en la gestión financiera y en el tema de seguimiento y control la Municipalidad presenta una baja ejecución entre los recursos programados y los alcanzados y no se realizó evaluación de los objetivos del plan estratégico municipal.*

*En relación con el **Liderazgo y Cultura organizacional**, no se evidenciaron mecanismos para identificar la posible existencia de conductas antiéticas durante el proceso de reclutamiento, selección y desempeño de las personas encargadas de la gestión financiera. No se cuenta con procedimientos de orientación, revisión y supervisión de la estrategia*

---

<sup>1</sup> Al 1° de agosto de 2021.

*financiera por parte de los gestores financieros, ni acciones concretas que promueven el empoderamiento y motivación del personal de dicha gestión. No se cuenta con marco institucional en materia de ética, tampoco se han realizado actividades de sensibilización y capacitación relacionadas con la materia ni existen indicadores de gestión de la cultura ética institucional ni mecanismo para el abordaje de conductas antiéticas.*

*En cuanto a **Procesos e información**, en las funciones asociadas a cada proceso de gestión financiera, así como la asignación de los responsables de su ejecución de forma vinculada, se evidencia en el Manual de puestos un recargo de las funciones presupuestarias, no se cuenta con políticas o procedimientos para la revisión periódica del funcionamiento de los procesos de gestión financiera, para promover mejoras o actualizaciones, no se evidenciaron controles de las obligaciones y compromisos de gasto institucionales, tampoco mecanismos para la estimación plurianual del gasto para prever el financiamiento total de los gastos futuros, carecen de mecanismos para el monitoreo y evaluación de áreas de alto impacto en el gasto, no tiene definida una estrategia de endeudamiento institucional.*

*En el manejo de la liquidez, no se evidenció la utilización de sistemas modernos de banca, pagos y liquidación, tampoco se cuenta con planificación de los flujos de caja, no se evidenciaron los mecanismos para la justificación de los ajustes al presupuesto*

*En materia contable, no se evidenció el registro de ajustes y reclasificaciones contables, y su correspondiente aprobación y en el tema de manejo de información, las herramientas para recopilar, procesar y respaldar la información financiera no funciona de forma integrada. Tampoco, disponen de mecanismos para generar información financiera en tiempo real para la rendición de cuentas a los entes rectores y autoridades competentes ni se mide el desempeño de los sistemas y herramientas utilizadas para generar información financiera.*

*Respecto a las **Competencias y equipos**, el manual de puestos institucional no establece los requisitos de idoneidad en cuanto a valores y principios éticos necesarios para la gestión financiera institucional, en cuanto a los requisitos técnicos de estos puestos, no se evidenció que se hayan divulgado a nivel institucional, tampoco se cuenta con un programa de capacitación que garantice la actualización permanente y competitividad en el desempeño de los procesos y/o funciones de gestión financiera, ni con mecanismos que permitan verificar su ejecución, no se promueve el desarrollo y aplicación del trabajo colaborativo como competencia organizacional ni se han identificado los factores que lo obstaculizan. Finalmente, no se cuenta con un mecanismo formal y sistemático para medir periódicamente el desempeño de puestos o funciones de la gestión financiera y por lo tanto tampoco se contempla la evaluación de habilidades blandas ni se ha definido el abordaje que dará a los resultados de dichas evaluaciones aplicadas al personal que ejecuta puestos y/o funciones de gestión financiera.*

### **¿QUÉ SIGUE?**

*Se giran disposiciones a la Alcaldía de la Municipalidad de Santa Cruz, con el propósito de que se analicen los resultados obtenidos en el informe y se definan las acciones institucionales dirigidas a fortalecer su capacidad de gestión financiera. Lo anterior, en procura de la prestación eficiente de los servicios, la transparencia, la rendición de cuentas y la generación de valor público.*

---

**INFORME N°. DFOE-LOC-IF-00014-2021**

**DIVISIÓN DE FISCALIZACIÓN OPERATIVA Y EVALUATIVA  
ÁREA DE FISCALIZACIÓN PARA EL DESARROLLO LOCAL**

**INFORME DE AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL ACERCA  
DE LA CAPACIDAD DE GESTIÓN FINANCIERA DE LA  
MUNICIPALIDAD DE SANTA CRUZ**

## 1. Introducción

---

### ORIGEN DE LA AUDITORÍA

---

- 1.1. Con el fortalecimiento de la capacidad de gestión financiera pública se busca mejorar el desempeño de las funciones y procesos de las instituciones públicas, en procura de satisfacer las necesidades de la población objetivo, mediante la prestación de servicios eficientes y eficaces.
- 1.2. En ese sentido, y considerando que conforme el ordenamiento jurídico-administrativo costarricense, las Municipalidades son responsables de la gestión y administración de recursos financieros para desarrollar los intereses y servicios locales de la comunidad, es imprescindible que dichos recursos se manejen con apego, tanto a la legislación vigente como a la normas técnicas aplicables, y se destinen al logro de los objetivos y prioridades institucionales.
- 1.3. Por ello, el presente estudio busca identificar oportunidades de mejora en el modelo de capacidad de gestión financiera de la Municipalidad de Santa Cruz, con el propósito de contribuir con su desempeño financiero, de forma que sea sólido y responda al cumplimiento de los objetivos institucionales.
- 1.4. Así las cosas, la auditoría se realizó en cumplimiento del Plan Anual Operativo de la División de Fiscalización Operativa y Evaluativa (DFOE) con fundamento en las competencias conferidas a la Contraloría General de la República (CGR) en los artículos 183 y 184 de la Constitución Política; y 12, 17 y 21 de su Ley Orgánica, n°. 7428.

### OBJETIVOS

---

- 1.5. Determinar si la capacidad de gestión financiera de la Municipalidad de Santa Cruz cumple con el marco regulatorio y buenas prácticas aplicables, en procura de promover mejoras en su desempeño y generar valor.

### ALCANCE

---

- 1.6. La auditoría comprende la evaluación de las acciones definidas e implementadas por la municipalidad para mejorar el desempeño de las funciones y los procesos de gestión financiera, en procura de la prestación eficiente y eficaz de los servicios; así como, la

---

generación de información financiera de calidad, fiable y oportuna. En ella se contemplan las 4 dimensiones definidas para la evaluación de la capacidad de gestión financiera pública: Estrategia y estructura, Liderazgo y cultura, Procesos e información y Competencias y equipos.

- 1.7. El periodo evaluado comprendió entre el 1 de enero de 2020 y el 31 de marzo de 2021 y se amplió cuando se consideró necesario.

#### **CRITERIOS DE AUDITORÍA**

---

- 1.8. Los criterios de auditoría fueron presentados en reunión del 27 de julio de 2021, a las siguientes personas: Jorge Arturo Alfaro Orias, Alcalde Municipal; Dagoberto Venegas Barrantes, Asesor Legal; Mario Moreira Castro, Dirección financiera; William Huertas, Departamento de planificación; Bernardo Castro Barrantes, Departamento de Contabilidad; Alberto Obando Obando, Tesorería Municipal; Mauricio Zumbado Arrieta: Asesor Alcaldía y se comunicaron formalmente a la Administración en esa misma fecha mediante el oficio n°. DFOE-LOC-0582. Al respecto, no se recibieron observaciones por parte de la Administración Municipal.

#### **METODOLOGÍA APLICADA**

---

- 1.9. La auditoría se realizó de conformidad con las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público, con el Manual General de Fiscalización Integral de la CGR y el Procedimiento de Auditoría vigente, establecido por la DFOE de la CGR.
- 1.10. Como parte de los procedimientos de auditoría, se aplicó la herramienta de verificación derivada del Marco de Criterios para la Fiscalización de la Capacidad de Gestión Financiera Pública, elaborado por la DFOE con fundamento en el marco regulatorio y buenas prácticas aplicables. Dicha herramienta permitió recopilar y analizar el respaldo documental generado por la Administración de la Municipalidad de Santa Cruz para cada uno de los criterios de auditoría definidos para las 4 dimensiones definidas para la evaluación de la capacidad de gestión financiera pública: Estrategia y estructura, Liderazgo y cultura, Procesos e información y Competencias y equipos.

#### **LIMITACIONES QUE AFECTARON LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA**

---

- 1.11. Desde a principios del año 2020, Costa Rica enfrenta los efectos del COVID-19, lo que ha provocado una crisis sanitaria mundial que implicó que la presente auditoría se realizará bajo la modalidad de teletrabajo, y dificultara la realización de trabajo de campo por parte del equipo de auditoría, así como que algunas de las respuestas a solicitudes de información planteadas al Gobierno Local se recibieran fuera de los plazos otorgados por la CGR.

#### **GENERALIDADES ACERCA DEL OBJETO AUDITADO**

---

- 1.12. Las Municipalidades como instituciones públicas, tienen como propósito brindar servicios de calidad a la ciudadanía con el fin de atender sus necesidades, coadyuvar al bienestar social, fomentar el desarrollo económico del país y generar valor público. Para lograrlo, requieren tener capacidad de gestión financiera; considerada como el conjunto de elementos de las organizaciones (unidades organizativas, recursos, normas, sistemas y procedimientos

administrativos) que permiten la captación de recursos y su aplicación en la concreción de los objetivos y metas del sector público de forma eficaz y eficiente.

- 1.13. En línea con lo anterior, tomando como referencia el Modelo Integrado de Gestión Pública desarrollado por la CGR<sup>2</sup>, cuyo objetivo es direccionar la fiscalización de la gestión pública desempeñada por las instituciones del Estado, se identificaron y conceptualizaron los componentes mínimos requeridos para fortalecer la capacidad de gestión financiera de esas instituciones.

### Imagen n°. 1

#### Dimensiones y componentes para la fiscalización de la capacidad de gestión financiera



**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos del Modelo Integrado de Gestión Pública desarrollado por la CGR.

- 1.14. En ese sentido, la Municipalidad de Santa Cruz administró ₡45.361,2 millones en los últimos 4 años, recursos que provienen de diferentes fuentes, que deben ser captados por la administración municipal para la adquisición de bienes y servicios para el desarrollo de proyectos de diversa índole y que deben responder a las prioridades, metas y objetivos estratégicos establecidos por la Municipalidad para el desarrollo del cantón.

#### COMUNICACIÓN PRELIMINAR DE LOS RESULTADOS DE LA AUDITORÍA

- 1.15. En virtud de las condiciones que se mantienen dada la emergencia nacional por el COVID-19, la comunicación preliminar de los resultados, conclusiones y disposiciones producto de

<sup>2</sup> DFOE-ST-00012-2020 Modelo desarrollado en cuatro dimensiones para el fortalecimiento de la capacidad de gestión pública.

---

la auditoría a que alude el presente informe, se llevó a cabo por medio de videollamada el día jueves 23 de setiembre del año en curso, con la participación de las siguientes personas de la Municipalidad de Santa Cruz: Jorge Arturo Alfaro Orias, Alcalde Municipal; Blanca Mora Jiménez, Auditor Interno; Mario Moreira Castro, Director Financiero; Jessica del Milagro Vargas Ruiz, Contadora; William Huertas López, Encargado de Presupuesto; David Ramos Briceño, Tesorero y Dagoberto Venegas Villegas, Enlace Municipal.

- 1.16. El borrador de este informe se comunicó mediante el oficio n°. 14102 (DFOE-LOC-0824) al Alcalde Municipal el 22 de setiembre de 2021. Esto con el propósito de que formularan y remitieran a la Contraloría General, en un plazo no mayor a tres días hábiles, las observaciones que consideraran pertinentes sobre su contenido, con la respectiva documentación de respaldo. Al respecto no se recibieron observaciones por parte de la administración de la Municipalidad de Santa Cruz.
- 1.17. En atención a lo solicitado por la CGR, se recibió el oficio n°. DAM-3410-2021 de fecha 28 de setiembre de 2021, mediante el cual manifestaron no tener observaciones al borrador del informe que les fue remitido.

## 2. Resultados

---

### **ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA**

---

- 2.1. La estrategia y estructura organizacional enmarca la ruta a seguir, tanto a nivel estratégico como operativo para el desempeño de los procesos de gestión financiera, considerando la asignación de recursos, el diseño de planes, programas y proyectos orientados a satisfacer las necesidades de la ciudadanía, cumplir los objetivos, así como generar valor público.
- 2.2. Para lo anterior, resulta relevante en la dimensión de estrategia y estructura, el establecimiento de planes de desarrollo local de largo, mediano y corto plazo que articulen la gestión financiera en los gobiernos locales, se defina e implemente una estructura organizativa que promueva el cumplimiento de los objetivos, se implemente una gestión de los riesgos asociados y el seguimiento y control de la gestión financiera institucional, de manera que se contribuya con la transparencia, la rendición de cuentas y al proceso de toma de decisiones.
- 2.3. Al respecto, la Municipalidad de Santa Cruz ha considerado en su planificación de desarrollo local el cumplimiento de atribuciones y objetivos institucionales, los servicios públicos brindados a la población objetivo, estructura programática para la asignación y distribución de los recursos financieros, recursos requeridos a corto, mediano y largo plazo para la ejecución de la estrategia institucional.
- 2.4. En cuanto a los riesgos generales identificados, se realiza una valoración que contempla el análisis de la probabilidad de ocurrencia, la determinación del impacto en cuanto al cumplimiento de los objetivos institucionales, la definición de planes de acción como respuesta a los riesgos, su seguimiento y el establecimiento de procedimientos para la documentación y comunicación. También se han implementado acciones de monitoreo de



las condiciones económicas y financieras a nivel interno y externo de la institución, y generan informes o reportes para la comunicación de aspectos relacionados con la gestión financiera. No obstante lo anterior, se determinaron las siguientes debilidades:

### **Debilidades de estrategia y estructura que limitan la capacidad de gestión financiera**

#### **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

- 2.5. Consiste en la definición de planes y programas que permitan articular la gestión financiera de las entidades con sus fines y propósitos, así como la identificación de los recursos requeridos en el corto, mediano y largo plazo para la sostenibilidad y desarrollo de la estrategia institucional en procura de garantizar la prestación de los servicios públicos de forma ininterrumpida.
- 2.6. En ese sentido, tanto las Normas de Control Interno para el Sector Público (NCISP) como las Normas técnicas básicas que Regulan el Sistema de Administración Financiera de la Caja Costarricense de Seguro Social, Universidades Estatales, Municipalidades y otras entidades de carácter Municipal y Bancos Públicos (NTSAF)<sup>3</sup> señalan que se deben establecer y vigilar el cumplimiento actividades de control necesarias para garantizar razonablemente la correcta planificación y gestión de los proyectos que la institución emprenda, así como la planificación de sus recursos financieros.
- 2.7. Se establece también en los Lineamientos Generales sobre la Planificación del Desarrollo Local (L-1-2009-CO-DFOE)<sup>4</sup> en sus numerales 2.3 incisos a y b, 2.6 y 2.8, que los gobiernos locales deben ejecutar las acciones necesarias para que la planificación del desarrollo local cumpla, entre otros, con el objetivo de orientar las actividades, tanto en el corto y mediano como en el largo plazo, en el marco de la visión y prioridades concertadas del desarrollo local; contribuir al logro sostenible de mejores condiciones económicas y sociales de los habitantes del cantón y establecer mecanismos para que los planes de corto plazo sean congruentes en la planificación del desarrollo local de mediano plazo, y que estos a su vez tengan como referencia la planificación del desarrollo local de largo plazo, así como que la planificación del desarrollo local se vincule con otros sistemas institucionales complementarios, tales como el de administración financiera.
- 2.8. En ese sentido, las Normas Técnicas sobre Presupuestos Públicos (NTPP) señalan que la formulación presupuestaria debe considerar los planes institucionales de mediano y largo plazo (norma 4.1.3, inciso b) y que se deben establecer las medidas que aseguren el financiamiento durante todo el periodo de desarrollo de los proyectos y gastos que tienen un horizonte de ejecución que rebasa el ejercicio económico. Así, todas las fases del proceso presupuestario deben ejecutarse dentro de un marco que considere la sostenibilidad financiera en el tiempo de las operaciones de la institución (norma 2.2.3).
- 2.9. En ese contexto, la Municipalidad de Santa Cruz posee un instrumento de planificación de desarrollo local de largo plazo llamado Plan de Desarrollo Humano Cantonal Santa Cruz 2021-2030<sup>5</sup> el cual define los objetivos de desarrollo y las estrategias, programas o

<sup>3</sup> NCISP n°. 4.5.2 y 2.1.1 de las NTSAF.

<sup>4</sup> Publicados en La Gaceta n°. 52 del 16 de marzo de 2009.

<sup>5</sup> Aprobado por el Concejo Municipal en sesión extraordinaria n°. 21-2020 del 24 de septiembre de 2020.

proyectos generales que van a impulsar para mejora de la comunidad de Santa Cruz; no obstante, dicho plan no contempla objetivos o líneas de acción que se vinculen con la mejora de la gestión financiera.

- 2.10. En cuanto a la planificación estratégica institucional de mediano plazo, este gobierno local emitió el Plan Estratégico Municipal de Santa Cruz 2018-2020<sup>6</sup>, en el que se señala que el área estratégica de Desarrollo Institucional, cuenta con políticas y objetivos orientados a la mejora de las finanzas, modernizar la estructura financiera, registros contables, seguridad de la información, entre otros; sin embargo, las líneas de acción definidas en este documento para cumplir estos propósitos, no evidencian su vinculación con dichas políticas y objetivos.
- 2.11. Por su parte, el Plan Anual Operativo 2020, si evidencia metas orientadas con la mejora de la gestión financiera en lo referente al control del gasto, mejoramiento de los ingresos, la elaboración de informes contables y presupuestarios para la toma de decisiones, así como la elaboración de los estados de Tesorería y sus respectivos auxiliares durante la ejecución del Plan, esto tomando en cuenta los recursos requeridos para la ejecución de la estrategia institucional; sin embargo, son metas que no se vinculan estrechamente con la planificación de largo y mediano plazo, aspecto que no se cumple.
- 2.12. Por otra parte, en cuanto a la definición de una estrategia de sostenibilidad financiera, se formuló un plan presupuesto plurianual para el período comprendido entre los años 2020 y 2023, en el cual se determinan los recursos requeridos y se proyectan los ingresos que potencialmente percibirá, además de los egresos; sin embargo, dicha estrategia de plurianualidad se vincula con los objetivos estratégicos del Plan Estratégico 2018-2020, el cual para los periodos 2021, 2022 y 2023 no es aplicable, pues se encuentra vencido.
- 2.13. Aunado a lo anterior, no se evidenciaron estimaciones de posibles brechas entre los ingresos y egresos de la institución (Identificación de necesidades de financiamiento y/o programa de inversiones por recursos ociosos), tampoco la creación de planes de priorización de inversiones y gastos de operación en proyectos públicos ni estrategias alternas de financiamiento para la institución con el fin de minimizar los riesgos.

#### **ESTRUCTURA DE LA GESTIÓN FINANCIERA**

---

- 2.14. Se basa en la determinación de la estructura organizativa requerida para el funcionamiento de los procesos de gestión financiera con el fin de conseguir el cumplimiento de la estrategia definida, los objetivos y atribuciones institucionales, así como el establecimiento de canales de comunicación entre las diferentes unidades, con el fin de ejecutar los procesos de forma coordinada y promover la agilidad en el desempeño de las funciones y en la toma de decisiones, lo anterior, tal y como se señala en la Ley de Control General de Interno (LGCI), n°. 8292 y en las NCISP<sup>7</sup>.
- 2.15. En ese sentido, la Municipalidad de Santa Cruz define en el Manual Financiero Contable 2015<sup>8</sup>, su estructura organizacional la cual contempla a las unidades institucionales involucradas en los procesos de gestión financiera y para las cuales se tiene establecido las

---

<sup>6</sup> Aprobado por el Concejo Municipal en sesión ordinaria n°. 52-2017 del 15 de diciembre de 2017.

<sup>7</sup> Artículo 13 de la LGCI y las NCISP de la 2.5 a la 2.5.4.

<sup>8</sup> Aprobado por el Concejo Municipal en sesión ordinaria n°. 12-2017 del 12 de marzo de 2017.

---

líneas de dependencia y asignación de responsabilidades, con excepción del Encargado de Presupuesto, pues en la actualidad no se tiene formalmente nombrado y sus funciones se recargan en la Dirección financiera y planificación; tampoco cuenta con políticas ni procedimientos para la revisión periódica de la estructura y unidades involucradas en los procesos financieros.

- 2.16. Así mismo, tampoco se cuenta con políticas o lineamientos en donde se establezcan controles como delegación de funciones, autorización y aprobación, separación de funciones incompatibles y rotación de labores, ni se evidenció el establecimiento de canales de comunicación y vinculación entre las diferentes unidades institucionales, a fin de coordinar los procesos de gestión financiera y promover la toma de decisiones.

### **GESTIÓN DE RIESGOS**

---

- 2.17. El establecimiento de acciones concretas para la identificación, análisis y valoración de los riesgos asociados a la gestión financiera permite gestionar el impacto potencial en el cumplimiento de la misión, visión, objetivos, metas, políticas e indicadores de desempeño institucionales, en caso de que se materialicen, así como la definición y seguimiento de planes de acción como respuesta y la definición e implementación de procedimientos de comunicación y documentación.
- 2.18. Respecto de lo anterior, el marco jurídico<sup>9</sup> señala que se debe disponer de sistemas de control interno, los cuales deberán ser aplicables, completos, razonables, integrados y congruentes con sus competencias y atribuciones institucionales, así como evaluados.
- 2.19. Sobre el particular, la Municipalidad de Santa Cruz ha realizado acciones para evaluar y administrar riesgos de forma general sobre la posible reducción de los ingresos y la contención de los egresos, la falta de manuales y procedimientos, debilidad en el proceso de cobro, falta de capacitación del personal encargado de incorporar la información a la base de datos, sistemas de información no operando a capacidad óptima, deficiencia en ejecución de proyectos, entre otros; sin embargo, carece de un marco de Gestión de Riesgos institucional (políticas, estrategias y/o procedimientos) específico que defina acciones concretas para la identificación, análisis y valoración de los riesgos financieros para las diferentes unidades que participan en la gestión financiera como lo son Tesorería, Presupuesto y Contabilidad.

### **SEGUIMIENTO Y CONTROL**

---

- 2.20. Comprende la medición de la eficiencia y eficacia de la gestión financiera institucional mediante el diseño de instrumentos para evaluar el desempeño; así como, la generación de información que contribuya con la transparencia, la rendición de cuentas y al proceso de toma de decisiones. Al respecto las NCISP en su norma 4.5.1 establecen que el jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben ejercer una supervisión constante sobre el desarrollo de la gestión institucional y la observancia de las regulaciones atinentes al Sistema de Control Interno, así como emprender las acciones necesarias para la consecución de los objetivos y del cumplimiento de las disposiciones, recomendaciones y observaciones emitidas por los órganos de control y fiscalización.

---

<sup>9</sup> Artículos 7, 8 y 10 de la LGCI.

- 2.21. Así también, las NTPP señalan en su numeral 4.5.2, establecen la evaluación, como parte de la rendición de cuentas, valora cuantitativa y cualitativamente el cumplimiento de los objetivos, metas y los resultados alcanzados en relación con lo esperado. Además, analiza la contribución de esos resultados al cumplimiento de la misión, políticas y objetivos de mediano y largo plazo.
- 2.22. En ese sentido, y en lo relacionado a indicadores para la evaluación de los resultados de la gestión financiera institucional y grado de avance en el cumplimiento de objetivos y metas institucionales, la Municipalidad de Santa Cruz cuenta con indicadores para la evaluación de los resultados de la gestión financiera institucional y grado de avance en el cumplimiento de objetivos y metas institucionales, así como los informes de evaluación semestral y anual que se remiten a la Contraloría General en cumplimiento de las NTPP. Respecto de este último instrumento, para el periodo 2020 la Municipalidad de Santa Cruz no remitió el informe anual por lo que según los datos del informe semestral, existe poca ejecución de los recursos presupuestados y del cumplimiento de metas, así mismo no se realizó ninguna evaluación del Plan estratégico Municipal 2018 -2020 y las metas asociadas a la mejora de la gestión financiera.
- 2.23. Por otra parte, no se evidenció la definición formal de procedimientos y acciones para la atención de disposiciones, recomendaciones y observaciones emitidas por los órganos de control y fiscalización en cuanto a deficiencias o desviaciones detectadas en los procesos de gestión financiera, la práctica es que se designe personal para atenderlas conforme a sus competencias.
- 2.24. Los aspectos antes señalados tienen su origen en la ausencia de una visión estratégica integral en la que la Municipalidad contemple la mejora de capacidad de gestión financiera con una articulación, tanto de sus fines y propósitos institucionales, como en los recursos requeridos para el desempeño de los procesos y en la necesidad de un proceso de actualización de la estructura definida en los instrumentos con que cuenta actualmente; integrando de forma coordinada la gestión y así proporcionar una seguridad razonable, tanto en la consecución de los objetivos financieros como en una gestión de riesgos orientada a todas las necesidades y procesos del gobierno local.
- 2.25. Por lo tanto, la ausencia de información estratégica de largo y mediano plazo orientada a la mejora de la capacidad de gestión financiera basada, tanto en el análisis situacional como en la mitigación de los riesgos y factores críticos identificados de cada uno de los procesos financieros, limitan la obtención de mejores resultados en la gestión, así como la priorización de las necesidades propias de la municipalidad y las de la comunidad en forma integral. Así también provoca incertidumbre sobre la perspectiva de trabajo en las diferentes unidades de la gestión financiera, en cuanto a visión plurianual que mejore la gestión de ingresos y egresos, proyectos de impacto y establezca prioridades ante las necesidades de la Municipalidad y la claridad de las funciones asignadas y por las que son responsables, sobre todo cuando se recargan en otras personas que también intervienen en dicha gestión.

#### **LIDERAZGO Y CULTURA**

---

- 2.26. Consiste en la capacidad institucional de guiar a la entidad al logro de su marco estratégico y considerar los requerimientos de las partes interesadas para la consecución de los objetivos y metas que generen valor público, mediante acciones relacionadas con la motivación, el acompañamiento, el reconocimiento al logro y el empoderamiento del

personal, así como considerar los valores, creencias y formas de actuación que orientan el comportamiento de las personas en una entidad para aportar calidad, resultados y bienestar social mediante sus productos y servicios, acorde con el mandato institucional, lo cual permita orientar y enmarcar las funciones y procesos de gestión financiera en procura del cumplimiento de los fines institucionales, la rendición de cuentas y la transparencia<sup>10</sup>.

- 2.27. Respecto de lo anterior, la Municipalidad de Santa Cruz ha definido algunas acciones que inciden en la promoción de esos aspectos, tales como la definición de medidas para el cumplimiento de la normativa financiera aplicable a la institución y promover la utilización de informes contables y financieros en los procesos de toma de decisiones; no obstante, se identifican las siguientes debilidades:

### **Debilidades de liderazgo y cultura que limitan la capacidad de gestión financiera**

- 2.28. Respecto a la aplicación de acciones relacionadas con el liderazgo y cultura orientadas a fomentar la eficiencia en el desempeño de los procesos de gestión financiera; así como, propiciar un ambiente institucional de confianza, transparencia y rendición de cuentas, se determinó lo siguiente:
- a) No se cuenta con mecanismos que permitan identificar la posible existencia de conductas antiéticas durante el proceso de reclutamiento y selección y desempeño de las personas encargadas de la gestión financiera.
  - b) En cuanto a procedimientos de orientación, revisión y supervisión de la estrategia financiera por parte de los gestores financieros, la Administración inició un proceso de reestructuración en el año 2017, dicha propuesta fue enviada a Comisión por el Concejo Municipal<sup>11</sup>, sin que hasta la fecha se conozca discusión relacionada, esta propuesta es de relevancia para la organización de la Dirección Financiera.
  - c) No se evidenció que los altos jerarcas, gestores y directores de la Administración, hayan definido acciones concretas que promueven el empoderamiento y motivación del personal que desempeña funciones de gestión financiera.
  - d) No cuentan con un marco institucional en materia de ética formalmente establecido como lo es el Código de ética, tampoco se han realizado actividades de sensibilización y capacitación relacionadas con la ética institucional ni existen indicadores de gestión de la cultura ética institucional que propicien una gestión institucional apegada a altos estándares de conducta en el desarrollo de las actividades.
  - e) No se cuenta con mecanismos para la detección de conductas antiéticas en los procesos de gestión financiera, que al menos consideren uso indebido de recursos y de activos, difusión de información confidencial, solicitud y aceptación de dádivas, falsificación de información financiera, sustracción de activos, tráfico de influencias, conflicto de intereses; y por lo tanto tampoco se tienen políticas y procedimientos para el abordaje de eventuales conductas antiéticas que se presenten. Al respecto, el Reglamento Interno de Trabajo que contempla estos elementos, aún está pendiente su aprobación formal.

<sup>10</sup> Lo anterior, en virtud de lo establecido en la LGCI (artículo 13 inciso a) Código Municipal (artículo 156); NCISP (2.3 a la 2.3.3 y 5.1) entre otra normativa.

<sup>11</sup> Mediante oficio n°. SM-258-Extr.08-2018 del 20 de marzo 2018.

- 2.29.** Las situaciones descritas obedecen a que la Administración no ha establecido y formalizado los instrumentos mediante los cuales define acciones institucionales para el fortalecimiento del liderazgo y la cultura organizacional desde una perspectiva que considere, no sólo la conceptualización de esos elementos, sino también su divulgación, vivencia y la evaluación de los objetivos que se desean alcanzar, tanto en el desempeño de la gestión financiera como en la estrategia institucional respectiva, y que permita además, interiorizar y promover una cultura para resultados, la calidad, los principios y los comportamientos éticos en el personal a cargo de la gestión financiera.
- 2.30.** Lo anterior, limitan la interiorización de los principios, comportamientos y consolidación de prácticas que guíen el fomento y mejora continua del liderazgo institucional, que posicione su recurso humano como primer eslabón de la cadena de valor en el cumplimiento de objetivos y metas institucionales así como la excelencia y la mejora continua mediante una cultura de participación, emprendedora e innovadora.

### **PROCESOS E INFORMACIÓN**

---

- 2.31.** Contempla la determinación de los procesos requeridos para el desempeño eficiente de la gestión financiera institucional, así como la definición de acciones para el manejo de la seguridad y la calidad de la información utilizada en la toma de decisiones; permite a las Administraciones fortalecer la capacidad de planificar, organizar y controlar la asignación y uso de los recursos públicos en procura de lograr los objetivos establecidos y satisfacer las necesidades de la población objetivo.
- 2.32.** Los procesos se refieren a la determinación de las actividades, funciones requeridas para la ejecución de la gestión financiera, la satisfacción de las necesidades de las personas usuarias y el cumplimiento de la estrategia financiera definida por la organización. Asimismo, resultan relevantes en esta dimensión las acciones o prácticas implementadas para el manejo de la seguridad y calidad de los datos; así como, de las transacciones institucionales que inciden en la gestión financiera y que son utilizados para apoyar y orientar la toma de decisiones eficiente, oportuna y estratégica con base en datos.
- 2.33.** Al respecto, la Municipalidad de Santa Cruz cuenta con una estructura definida en el Manual Financiero Contable (2015), en el que se evidencia la descripción de procesos de ingresos, egresos y administración financiera central; en estas secciones se visualiza las unidades, puestos, funciones, responsables, entre otros aspectos, ha identificado a los usuarios de la información financiera, y definido como mecanismo para que los tomadores de decisión tengan acceso a dicha información su página web, ha realizado acciones para la simplificación de los trámites, también han determinado los derechos y obligaciones institucionales sobre la generación de recursos, dan seguimiento y control sobre la disponibilidad de los ingresos y su asignación, usan el Sistema Integrado Compras Públicas para el trámite de compras, tienen protocolos de seguridad para el resguardo de valores, presentan los estados financieros ante la Contabilidad Nacional en cumplimiento de las NICSP. No obstante, se determinaron las siguientes debilidades que limitan su capacidad de gestión financiera:

### **Debilidades de procesos e información que limitan la capacidad de gestión financiera**

- 2.34. Tal y como se mencionó anteriormente, las NCISP<sup>12</sup> establecen un deber de supervisión constante sobre el desarrollo de la gestión institucional así como las acciones necesarias para evaluar y corregir en caso de ser necesario, así como tener una apropiada estructura organizativa acorde con las necesidades y la dinámica de las circunstancias institucionales.
- 2.35. Por otra parte, en cuanto la gestión de ingresos y egresos, las NTSAF<sup>13</sup>, establecen que el Sistema de administración financiera estará conformado por el conjunto de normas, principios y procedimientos utilizados, así como por las unidades administrativas participantes en el proceso de planificación, obtención, asignación, utilización, registro, control y evaluación de sus recursos financieros, por lo que comprende también las normas y procedimientos utilizados en la percepción, seguimiento y control de los recursos financieros y en los pagos de las obligaciones contraídas, así como la administración y custodia de los dineros y valores que se generen, y promover la utilización adecuada del financiamiento obteniendo y controlando los recursos provenientes del endeudamiento propiciando la utilización de las fuentes de financiamiento más favorables, registrarla y brindar información útil, adecuada, oportuna y confiable para la toma de decisiones.
- 2.36. Establecen además en materia de liquidez y manejo de la información<sup>14</sup>, que comprende las normas y procedimientos utilizados en la percepción, seguimiento y control de los recursos financieros y en los pagos de las obligaciones contraídas, así como la administración y custodia de los dineros y valores que se generen, y que los sistemas de información integrados deben permitir acceder, identificar y registrar información confiable, relevante, pertinente y oportuna así como diseñar, implantar y mantener medidas de seguridad para la información relacionada con el sistema de administración financiera institucional, de manera que se garantice su confiabilidad, veracidad y exactitud.
- 2.37. En materia presupuestaria, las NTPP<sup>15</sup> establecen que el presupuesto institucional sólo podrá ser variado por medio de tres presupuestos extraordinarios aprobados o aprobados parcialmente, y por la cantidad máxima de las modificaciones presupuestarias posibles de aprobar que defina el jerarca de la institución por medio de las regulaciones internas que emita.
- 2.38. En cuanto a los mecanismos para contabilizar las transacciones y operaciones de la gestión institucional, el Código Municipal en su artículo 123 señala que las normas relacionadas con los asuntos financieros contables de la Municipalidad, deben estar estipuladas en el Manual de procedimientos financiero-contables y las Políticas Contables Generales de la Dirección General de Contabilidad Nacional del Ministerio de Hacienda establecen la posibilidad de realizar ajustes en los activos y pasivos o cuando se detectan errores u omisiones en los distintos rubros que integran los Estados Financieros de la entidad pública.
- 2.39. Finalmente, sobre el tema de la información financiera, las NTSAF<sup>16</sup> señala que se debe diseñar y operar sistemas de información integrados, que permitan acceder, identificar y registrar información confiable, relevante, pertinente y oportuna sobre el Sistema de

<sup>12</sup> Numerales 2.1 inciso d y 4.5.1.

<sup>13</sup> Numerales 2.1.1, 2.5.2, 2.5.3 y 2.5.4.

<sup>14</sup> Numerales 2.4.1, 2.4.2, 3.1 y 3.2.

<sup>15</sup> Numeral 4.3.11.

<sup>16</sup> Normas de la 3.1 a la 3.4.

administración financiera institucional, y fomente la transparencia en la gestión y facilite la rendición de cuentas, así como el deber de mantener la actualización de manera que se garantice su confiabilidad, veracidad y exactitud.

2.40. No obstante lo señalado por la normativa para cada uno de los diferentes procesos que conforman la gestión financiera (ingresos, egresos, presupuesto, liquidez, contabilidad y manejo de la información financiera), se tiene:

- a) En cuanto a la definición de las funciones asociadas a cada proceso de gestión financiera, así como la asignación de los responsables de su ejecución a fin de que se ejecuten de forma vinculada, tal y como se mencionó anteriormente, existe un recargo de las funciones presupuestarias.
- b) No se cuenta con políticas o procedimientos que establezcan la revisión periódica del funcionamiento de los procesos de gestión financiera, que consideren la evaluación y seguimiento de la satisfacción de los usuarios y las disconformidades manifestadas por los usuarios, con el fin de promover mejoras o actualizaciones en caso de que se requieran.
- c) En cuanto a la gestión de egresos, no se evidenciaron controles de las obligaciones y compromisos de gastos institucionales y de su monto y plazo (corto, mediano, largo), a fin de garantizar que no excedan las asignaciones presupuestarias ni la disponibilidad de efectivo prevista.
- d) Tampoco se han establecido mecanismos para la estimación plurianual del gasto para prever el financiamiento total de los gastos futuros y prevenir escenarios, considerando posibles riesgos y fluctuaciones, ni hay definición de esquemas presupuestarios que faciliten la identificación de la asignación de recursos, y que permitan el rediseño o eliminación de programas probadamente ineficientes.
- e) Carecen de mecanismos para el monitoreo y evaluación de áreas de alto impacto en el gasto, de programas nuevos con prioridades de gobierno, y de casos de incumplimiento de metas.
- f) No se ha definido una estrategia de endeudamiento institucional que considere, al menos, la identificación de las necesidades de financiamiento (recursos propios insuficientes), y su vinculación con los objetivos institucionales y planes, así como con las actividades o proyectos planificados o en proceso de ejecución ni del análisis de las opciones de deuda y la capacidad de pago de la institución (monto cuota, interés, plazo, comisiones, garantías), ni se han elaborado informes acerca de las principales características de la cartera de la deuda y de las garantías correspondientes.
- g) Acerca del manejo de la liquidez, no se evidenció la utilización de sistemas modernos de banca, pagos y liquidación, pues se está en proceso de implementación de un sistema automatizado.
- h) Tampoco se cuenta con planificación de los flujos de caja (cronograma de los ingresos de efectivo esperados, y un calendario o programa de pagos).
- i) En materia presupuestaria, no se evidenciaron los mecanismos para la justificación de los ajustes al presupuesto, y su aplicación únicamente a través de los mecanismos y procedimientos establecidos por el ordenamiento jurídico vigente.
- j) En cuanto a los registros contables, no se han definido procedimientos para el registro de ajustes y reclasificaciones contables, y su correspondiente aprobación.
- k) Acerca de plataformas tecnológicas o sistemas de información interoperables, que permitan administrar, automatizar y posibilitar el intercambio de información de los



procesos y transacciones que inciden en la gestión financiera institucional; al respecto, la municipalidad utiliza varios sistemas que no están integrados.

- l) Así mismo, en cuanto a mecanismos para generar información financiera en tiempo real para la rendición de cuentas a los entes rectores y autoridades competentes, actualmente deben solicitar la información a las otras unidades
- m) Tampoco se cuenta con procedimientos para medir el desempeño de los sistemas y herramientas utilizadas para generar información financiera, a fin de incorporar las mejoras necesarias y asegurar la adaptabilidad a los requerimientos del entorno cambiante.

- 2.41. Es preciso señalar entonces que las debilidades descritas obedecen a la ausencia de acciones de los jefes municipales para promover un enfoque de mejora continua, pues no se da un adecuado seguimiento al alcance y a la aplicación efectiva de los mecanismos o instrumentos definidos por la Administración para ejecutar los procesos de gestión financiera, como por ejemplo la actualización del Manual Financiero Contable y Políticas contables, aprobación del Reglamento para para Servicios Urbanos (organización y cobro de tasas por la prestación de los servicios relevantes), así como la falta de acciones para que los planes plurianuales se deriven de la planificación de desarrollo local, y acciones para que las unidades primarias de información se integren más con los procesos de la gestión financiera y el acatamiento de la normativa, por ejemplo la implementación de las NICSP y el proceso presupuestario.
- 2.42. Por otra parte, no se han emprendido las medidas pertinentes para fortalecer los procesos y la información sobre la gestión financiera, de manera que se garantice la eficiencia y eficacia de las operaciones y proporcione seguridad razonable en la consecución de los objetivos institucionales, mediante el fortalecimiento de la capacidad de planificar, organizar y controlar la asignación y uso de los recursos públicos con base en información financiera de calidad.
- 2.43. Las situaciones señaladas limitan la capacidad de gestión financiera y, por ende, el logro de los objetivos de planificación, obtención, asignación, utilización, registro, control y evaluación de sus recursos financieros. Además, se limita la calidad de los datos sobre el desempeño de la gestión financiera de la institución, los cuales tienen como propósito fundamental apoyar y orientar la toma de decisiones oportuna y estratégica.
- 2.44. Por otra parte, el recargo de funciones presupuestarias, hace que deban postergarse actividades como la implementación de NICSP lo cual limita el análisis de riesgos en materia financiera y dar razonabilidad a los Estados Financieros, así como la alta improbación (total o parcial) de presupuestos que ha tenido esta Municipalidad, ejemplo de lo anterior el presupuesto inicial del periodo 2021.

#### **COMPETENCIAS Y EQUIPOS**

---

- 2.45. Las competencias y equipos son mecanismos que promueven una cultura de trabajo enfocada en resultados, calidad y gestión de riesgos, mediante el establecimiento de requerimientos técnicos y habilidades requeridas para la ejecución de los procesos y la consecución de los objetivos institucionales.
- 2.46. En ese sentido, resulta relevante la definición e implementación de acciones para la definición de las habilidades, conocimientos y aptitudes requeridas por parte de las personas

responsables del desempeño de la gestión financiera institucional, así como de las actividades implementadas para fomentar el desarrollo y cumplimiento de las funciones asignadas.

- 2.47. Al respecto, en la Municipalidad de Santa Cruz los requisitos como formación académica y profesional, se establecen en el Manual General de Clases; no obstante, se determinaron las siguientes debilidades que limitan su capacidad de gestión financiera:

#### **Debilidades de competencias y equipos que limitan la capacidad de gestión financiera**

- 2.48. Las NCISP<sup>17</sup>, establecen que el personal debe reunir las competencias y valores requeridos, de conformidad con los manuales de puestos institucionales, para el desempeño de los puestos y la operación de las actividades de control respectivas. Con ese propósito, las políticas y actividades de planificación, reclutamiento, selección, motivación, promoción, evaluación del desempeño, capacitación y otras relacionadas con la gestión de recursos humanos, deben dirigirse técnica y profesionalmente con miras a la contratación, la retención y la actualización de personal idóneo en la cantidad que se estime suficiente para el logro de los objetivos institucionales, así como mantener actualizado el Manual para el reclutamiento y selección para garantizar los procedimientos, la uniformidad y los criterios de equidad que dicho manual exige, aunado al principio de igualdad y equidad<sup>18</sup>.
- 2.49. En línea con lo anterior, el Código Municipal<sup>19</sup> señala que los incentivos y beneficios que propicien el cumplimiento de los objetivos de cada municipalidad y que por sus características internas fomenten el desarrollo y la promoción del personal municipal, estarán regulados por la evaluación de su desempeño -proceso o técnica que estimará el rendimiento global del empleado de forma anual y servirá como reconocimiento o estímulo, factor que debe considerarse para el reclutamiento y las elección, la capacitación, los ascensos, el aumento de sueldo, la concesión de permisos y las reducciones forzosas de personal.
- 2.50. No obstante lo anterior, se identificaron las siguientes debilidades:
- El Manual de puestos institucional no establece los requisitos técnicos y de idoneidad (valores y principios éticos) necesarios para el desempeño de puestos o funciones de la gestión financiera institucional.
  - En cuanto a los requisitos técnicos y de idoneidad establecidos para el desempeño de puestos y/o funciones de la gestión financiera, no se evidenció que hayan sido divulgados a nivel institucional.
  - No se cuenta con un programa de capacitación que garantice la actualización permanente y competitividad en el desempeño de los procesos y/o funciones de gestión financiera, ni con mecanismos que permitan verificar su ejecución.
  - No se evidenció que se promueva el aprendizaje institucional en temas financieros mediante la comunicación de buenas prácticas y lecciones aprendidas.
  - No se evidenció la existencia de espacios para el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos institucionales previstos y tomar decisiones, mediante el aprovechamiento de espacios para compartir conocimientos y experiencias, la búsqueda de soluciones ante

---

<sup>17</sup> Norma 2.4.

<sup>18</sup> Artículo n°. 135 del Código Municipal.

<sup>19</sup> Artículos n°.143, 144 y 145.

situaciones adversas, propuesta de acciones innovadoras ante los cambios del entorno.

- f) La Administración no ha identificado los factores que obstaculizan el trabajo colaborativo organizacional (gestión del conflicto) en materia de gestión financiera, ni ha desarrollado estrategias para abordarlos (dirimirlos).
  - g) No existe un mecanismo formal y sistemático que permita medir periódicamente el desempeño de puestos o funciones de gestión financiera y por lo tanto, tampoco contempla la evaluación de habilidades blandas ni se ha definido el abordaje que dará a los resultados de dichas evaluaciones aplicadas al personal que ejecuta puestos y/o funciones de gestión financiera.
- 2.51. Las situaciones antes señaladas se deben a que la Administración no ha diseñado actividades para fomentar el desarrollo y cumplimiento de las funciones asignadas al personal que ejecuta la gestión financiera, que permita evaluar la forma en que se ejecuta el trabajo y el grado de compromiso con que se asumen las responsabilidades para maximizar el logro de objetivos institucionales y la mejora de la gestión financiera.
- 2.52. Ahora bien, el desconocimiento de las necesidades de actualización profesional y la ausencia de un programa de capacitación sobre gestión financiera, limita la competitividad y el desempeño eficiente de las funciones atinentes a dicha materia. Además, la falta de identificación de los factores que podrían obstaculizar el trabajo colaborativo a nivel institucional y la carencia de estrategias para su promoción y fortalecimiento, limitan la intención de un equipo de trabajar juntos y no de forma individual y competitiva.
- 2.53. Por otra parte, la carencia de un instrumento de medición del desempeño limita la identificación de las fortalezas y debilidades asociadas al personal así como, el diseño de acciones que permitan abordar y subsanar dichas debilidades y propicie el reconocimiento y/o estímulo a los servidores, para impulsar mayor eficiencia en el desempeño de sus funciones y por ende en la gestión financiera.

### 3. Conclusiones

---

- 3.1. Con base en los resultados obtenidos, se concluye que la Municipalidad de Santa Cruz realiza débiles acciones para promover su capacidad de gestión financiera; y tiene la responsabilidad de incluir en su planificación de desarrollo municipal, como proceso fundamental en la organización lograr la mejora de la gestión financiera, de forma tal que se garantice razonablemente la continuidad de los servicios en un contexto de sostenibilidad financiera.
- 3.2. Se requieren además esfuerzos para fomentar prácticas institucionales que permitan motivar, reconocer el logro y empoderar al personal; así como, interiorizar en el personal los comportamientos éticos, la calidad y los resultados que se desean obtener en la prestación de los servicios públicos. Para ello, se requiere identificar los aprendizajes capitalizados en cada uno de los temas, conocer la percepción del personal y plantear a partir de los insumos que se requiera, una estrategia de abordaje de estos temas que permita definir y ejecutar

acciones; verificar los resultados y efectos que se alcancen; y a partir de ello, fomentar espacios de mejora e información para la toma de decisiones.

- 3.3. En línea con lo anterior, es indispensable la determinación de mecanismos de control para los procesos básicos y fundamentales vinculados a la gestión financiera institucional para el manejo de la seguridad y calidad de los datos; así como, de las transacciones institucionales que inciden en la gestión financiera y que son utilizados para apoyar y orientar la toma de decisiones eficiente, oportuna y estratégica con base en datos y en la satisfacción de las necesidades de las personas usuarias de esta gestión..
- 3.4. Finalmente, proveer a las personas responsables del desempeño de la gestión financiera institucional, de actividades que fomenten el trabajo en equipo, y la posibilidad de crecimiento y empoderamiento en el desarrollo y cumplimiento de sus funciones bajo un marco institucional de ética. Todo lo anterior, en aras de fortalecer su capacidad de gestión financiera y mejorar su desempeño así como generar valor público mediante el cumplimiento de su fin de promover el desarrollo económico.

## 4. Disposiciones

---

- 4.1. De conformidad con las competencias asignadas en los artículos 183 y 184 de la Constitución Política, los artículos 12 y 21 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, n°. 7428, y el artículo 12 inciso c) de la Ley General de Control Interno, se emiten las siguientes disposiciones, las cuales son de acatamiento obligatorio y deberán ser cumplidas dentro del plazo (o en el término) conferido para ello, por lo que su incumplimiento no justificado constituye causal de responsabilidad.
- 4.2. Para la atención de las disposiciones incorporadas en este informe deberán observarse los “Lineamientos generales para el cumplimiento de las disposiciones y recomendaciones emitidas por la Contraloría General de la República en sus informes de auditoría”, emitidos mediante resolución n°. R-DC-144-2015, publicados en La Gaceta n°. 242 del 14 de diciembre del 2015, los cuales entraron en vigencia desde el 4 de enero de 2016.
- 4.3. Este órgano contralor se reserva la posibilidad de verificar, por los medios que considere pertinentes, la efectiva implementación de las disposiciones emitidas, así como de valorar el establecimiento de las responsabilidades que correspondan, en caso de incumplimiento injustificado de tales disposiciones.

### **AL SEÑOR JORGE ARTURO ALFARO ORIAS EN SU CALIDAD DE ALCALDE MUNICIPAL O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO**

---

- 4.4. Analizar los resultados obtenidos en este informe sobre el componente de Estrategia y estructura de la capacidad de la gestión financiera y con base en dicho análisis, definir, oficializar, divulgar e implementar las acciones institucionales dirigidas a fortalecer este componente, en aspectos tales como: i) mecanismos para la vinculación de la planificación de desarrollo local de largo, mediano y corto plazo, con la gestión financiera; ii) mejoramiento de la estrategia de sostenibilidad financiera; iii) emisión de políticas y procedimientos para la revisión periódica de la estructura organizacional

y unidades involucradas en los procesos financieros; iv) controles para la delegación de funciones, autorización y aprobación, separación de funciones incompatibles y rotación de labores; v) establecimiento de canales de comunicación y vinculación entre las diferentes unidades institucionales y vi) seguimiento de los planes de desarrollo de largo y mediano plazo y de las recomendaciones, disposiciones y observaciones emitidas por los órganos de control y fiscalización. Para el cumplimiento de esta disposición se deberá remitir al Área de Seguimiento para la Mejora Pública de la Contraloría General, lo siguiente: (ver párrafos del 2.9 al 2.13, 2.15, 2.16, 2.22 y 2.23)

- i) A más tardar el 31 de marzo de 2022, un oficio mediante el cual conste que se analizaron los resultados y se definieron, oficializaron y divulgaron las acciones institucionales dirigidas a fortalecer este componente de Estrategia y Estructura
- ii) A más tardar el 30 de setiembre de 2022 y 31 de marzo de 2023, un informe sobre el avance en su implementación.

4.5. Elaborar, oficializar, divulgar e implementar un marco de gestión de riesgos institucional que considere la normativa en la materia y las herramientas necesarias para cumplir con la obligación de realizar la evaluación y administración de los riesgos institucionales que incluya la gestión financiera y considere al menos los siguientes elementos: a) Riesgos financieros, b) Riesgos operativos, c) Riesgos de fraude, d) Análisis de la probabilidad de ocurrencia, e) Determinación del impacto en cuanto al cumplimiento de los objetivos institucionales, f) Definición de planes de acción como respuesta a los riesgos, g) Seguimiento periódico del cumplimiento de los planes de acción requeridos para mitigar los riesgos y h) Documentación y comunicación (registro, sistematización, preparación, distribución y actualización) de información relativa a los riesgos. Para el cumplimiento de esta disposición se deberá remitir al Área de Seguimiento para la Mejora Pública de la Contraloría General, lo siguiente: (ver párrafo 2.19)

- i) A más tardar el 28 de febrero de 2022, un oficio en donde se haga constar que se elaboró, oficializó y divulgó un marco de gestión de riesgos institucional.
- ii) A más tardar el 31 de agosto de 2022, un oficio en donde se haga constar que se implementó un marco de gestión de riesgos institucional.

4.6. Analizar los resultados obtenidos en este informe sobre el componente de Liderazgo y cultura de la capacidad de la gestión financiera y con base en dicho análisis, definir, oficializar, divulgar e implementar las acciones institucionales dirigidas a fortalecer este componente, en aspectos tales como: i) la evaluación de conductas antiéticas en el proceso de reclutamiento, selección y desempeño de las personas encargadas de la gestión financiera; ii) la orientación, revisión y supervisión de la estrategia financiera por parte de los gestores financieros y iii) la promoción del empoderamiento y motivación del personal que desempeña funciones de gestión financiera. Para el cumplimiento de esta disposición se deberá remitir al Área de Seguimiento para la Mejora Pública de la Contraloría General, lo siguiente: (ver párrafo 2.28 incisos a, b, y c)

- i) A más tardar el 31 de mayo de 2022, un oficio en el cual conste que se analizaron los resultados y se definieron, oficializaron y divulgaron las acciones institucionales dirigidas a fortalecer este componente de Liderazgo y Cultura.
- ii) A más tardar el 30 de agosto de 2022 y al 31 de marzo de 2023, un informe sobre el avance en su implementación.

- 4.7. Elaborar, oficializar, divulgar e implementar un marco institucional en materia de ética que contemple al menos la sensibilización y capacitación relacionadas con la ética institucional, indicadores de gestión de la cultura ética institucional, así como los mecanismos para la detección de conductas antiéticas en los procesos de gestión financiera. Para el cumplimiento de esta disposición se deberá remitir al Área de Seguimiento para la Mejora Pública de la Contraloría General, lo siguiente: (ver párrafo 2.28 incisos d y e)
- i) A más tardar el 29 de abril de 2022, un oficio en donde se haga constar que se elaboró, oficializó y divulgó el marco institucional en materia de ética los aspectos indicados en esta disposición.
  - ii) A más tardar el 30 de noviembre de 2022, un informe sobre el avance en su implementación.
- 4.8. Analizar los resultados obtenidos en este informe sobre el componente de Procesos e Información de la capacidad de la gestión financiera y con base en dicho análisis, definir, oficializar, divulgar e implementar las acciones institucionales dirigidas a fortalecer este componente, en aspectos tales como: i) definición de las funciones asociadas a cada proceso de gestión financiera, así como la asignación de los responsables de su ejecución a fin de que se ejecuten de forma vinculada; ii) la emisión de políticas o procedimientos que establezcan la revisión periódica del funcionamiento de los procesos de gestión financiera; iii) establecimiento de controles de las obligaciones y compromisos de gastos institucionales y de su monto y plazo y estimación plurianual del gasto; iv) estrategia de endeudamiento institucional; v) procedimientos para el registro de ajustes y reclasificaciones contables, y su correspondiente aprobación; vi) mecanismos para el monitoreo y evaluación de áreas de alto impacto en el gasto; vii) integrar las herramientas que le permiten recopilar, procesar y respaldar la información financiera y medir el desempeño de los sistemas y herramientas utilizadas para generar información financiera y viii) todas que se señalan en el párrafo 2.40 de este informe. Para el cumplimiento de esta disposición se deberá remitir al Área de Seguimiento para la Mejora Pública de la Contraloría General, lo siguiente:
- i) A más tardar el 29 de abril de 2022, un oficio en el cual conste que se analizaron los resultados y se definieron, oficializaron y divulgaron las acciones institucionales dirigidas a fortalecer este componente de Procesos e Información.
  - ii) A más tardar el 30 de junio y al 15 de diciembre de 2022, un informe sobre el avance en su implementación.
- 4.9. Analizar los resultados obtenidos en este informe sobre el componente de Competencias y Equipos Información de la capacidad de la gestión financiera y con base en dicho análisis, definir, oficializar, divulgar e implementar las acciones institucionales dirigidas a fortalecer este componente, en aspectos tales como: i) un programa de capacitación y aprendizaje institucional en temas financieros; ii) fomento de espacios para el trabajo en equipo y el trabajo colaborativo y iii) mecanismos formales y sistemáticos que permitan medir periódicamente el desempeño de puestos o funciones de gestión financiera. Para el cumplimiento de esta disposición se deberá remitir al Área de Seguimiento para la Mejora Pública de la Contraloría General, lo siguiente: (ver párrafo 2.50 inciso c)
- i) A más tardar el 29 de abril de 2022, un oficio en el cual conste que se analizaron los resultados y se definieron, oficializaron y divulgaron las acciones institucionales dirigidas a fortalecer este componente de Competencias y Equipos.
  - ii) A más tardar el 31 de agosto de 2022 y al 31 de marzo de 2023, un informe sobre el avance en su implementación.

- 
- 4.10. Actualizar, divulgar e implementar el Manual de Puestos institucional, para que contemple los requisitos técnicos y de idoneidad (valores y principios éticos) necesarios para el desempeño de los puestos de la gestión financiera. Para el cumplimiento de esta disposición se deberá remitir al Área de Seguimiento para la Mejora Pública de la Contraloría General, lo siguiente: (ver párrafo 2.50 incisos a y b)
- i) A más tardar el 31 de enero de 2022, un oficio en donde se haga constar que se actualizó y divulgó el Manual de Puestos y que éste contempla, entre otros, los requisitos técnicos y de idoneidad (valores y principios éticos) necesarios para el desempeño de los puestos de la gestión financiera.
  - ii) A más tardar el 30 de junio de 2022, un oficio en donde se haga constar que se implementó dicho Manual de puestos.

---

Licda. Vivian Garbanzo Navarro  
**Gerente de Área**

---

Lic. Francisco Hernández Herrera  
**Asistente Técnico**

---

Licda. Iris Vargas Barquero  
**Coordinadora**

---

Licda. Marina Fernández-Cuesta Román  
**Colaboradora**