

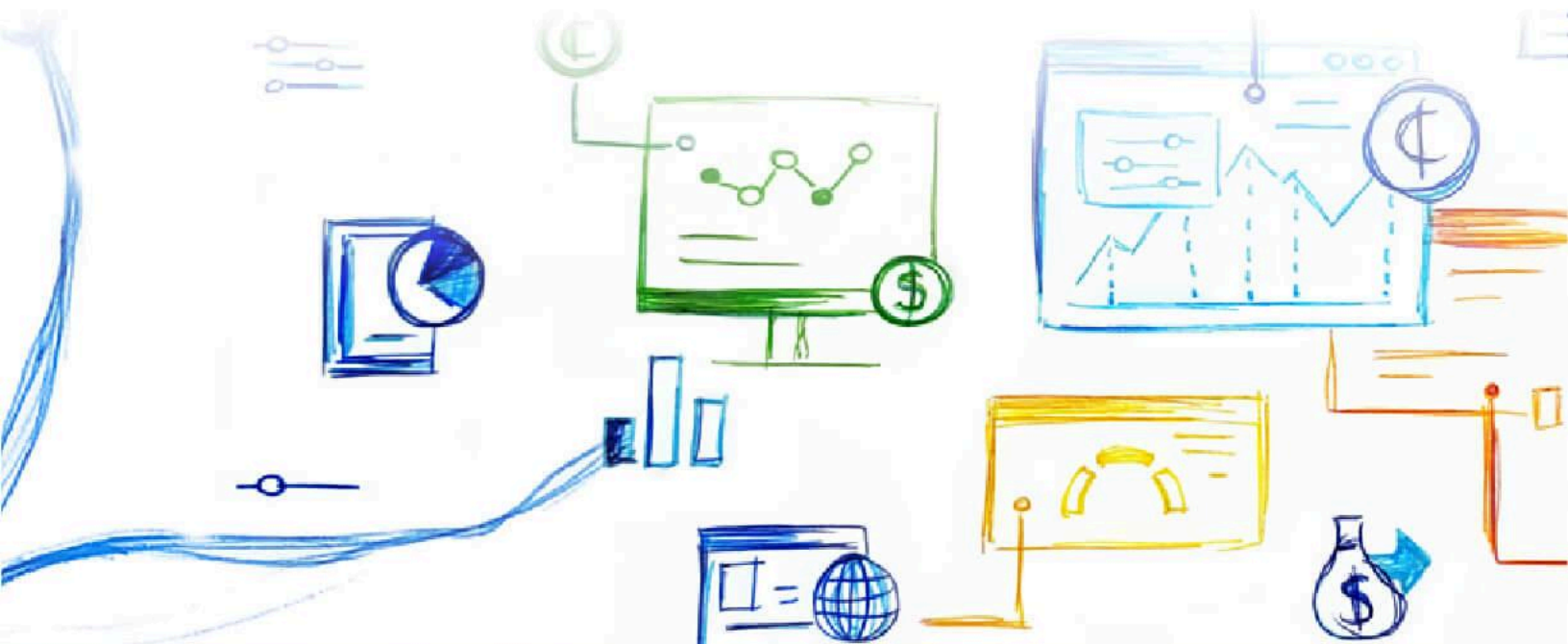


Seguimiento de la gestión pública: Índice de Capacidad de Gestión Financiera

09 de abril de 2026

Informe N.º DFOE-CAP-SGP-00001-2026

H-SG-03-03



¿Qué evaluamos?

La capacidad de gestión financiera de 302 instituciones públicas en los procesos de presupuesto, contabilidad, endeudamiento y tesorería, así como en prácticas transversales orientadas a la generación de información para la toma de decisiones, la rendición de cuentas y la sostenibilidad financiera.

La capacidad de gestión financiera refleja el desempeño institucional en la administración de los recursos financieros, considerando la estrategia, la estructura organizativa, los procesos financieros, la información disponible, las competencias del personal y el liderazgo para el cumplimiento de los objetivos institucionales y la generación de valor público.

¿Por qué es importante?

Una gestión financiera fortalecida es crucial para que las entidades públicas utilicen sus recursos de forma eficiente, transparente y sostenible, y puedan cumplir adecuadamente con los objetivos para los cuales fueron creadas. Además, les permite medir su progreso así como definir e implementar acciones para la mejora continua. Una gestión financiera sólida contribuye a una mejor planificación, ejecución y control de los recursos públicos, facilitando la toma de decisiones basada en información veraz, oportuna y confiable.

Por esta razón, evaluar y dar seguimiento a la capacidad de gestión financiera de las instituciones públicas aporta valor público al identificar oportunidades de mejora, promover buenas prácticas y fortalecer la rendición de cuentas, contribuyendo a la sostenibilidad financiera del sector público y al bienestar de la ciudadanía.

¿Qué muestran los datos?

Los niveles de madurez obtenidos por las entidades, revelan que el país aún mantiene un desempeño promedio de nivel Básico. De las 302 instituciones evaluadas en 2025, solo 25 alcanzaron un nivel Avanzado, mientras que apenas 2 se sitúan en el nivel Optimizando.

El escenario actual, no responde a una falta de ejecución, sino a brechas estructurales que dificultan una gestión integrada y con enfoque a resultados.

Entre estas brechas se encuentran debilidades en ámbitos como la tesorería, el endeudamiento, la planificación financiera, la gestión de riesgos, la capacitación del personal y la disponibilidad de sistemas de información interoperables. Estas condiciones generan ineficiencias, variaciones en la ejecución presupuestaria, presiones de liquidez, un manejo menos oportuno de las obligaciones financieras y limitaciones en la calidad de la información para la toma de decisiones, con posibles efectos en el costo de la gestión pública y en la continuidad y calidad de los servicios.

Nivel de madurez de las instituciones



¿Qué encontramos?

1. Lento avance en la Capacidad de Gestión Financiera	La Capacidad de Gestión Financiera institucional registró un lento avance en el período 2022–2025, al pasar de 45% a 50%; insuficiente para que el país supere el nivel promedio de desempeño “ Básico ”.
2. Debilidades en la planificación de la deuda y tesorería	Persisten brechas en la gestión prospectiva de los recursos: 67% de las instituciones con deuda no cuentan con un plan de endeudamiento formal, aprobado y actualizado y 42% no gestiona flujos de caja .
3. Retos en la interoperabilidad, gestión de riesgos y capacitación	Los procesos soporte, necesarios para impulsar la capacidad de gestión financiera, muestran un avance de tan solo el 1% respecto de la medición de 2022 .

¿Qué acciones se necesitan?

- Realizar análisis periódicos de congruencia entre la información presupuestaria y contable, y utilizar sus resultados en los procesos de planificación, seguimiento y evaluación.
- Emitir, revisar y publicar oportunamente los estados financieros y presupuestos, asegurando además el cumplimiento de las Normas de Contabilidad para respaldar la transparencia y la rendición de cuentas.
- Formalizar planes de endeudamiento, proyectar flujos de caja y administrar la liquidez con enfoque prospectivo, a fin de anticipar necesidades financieras, reducir costos y sostener la continuidad de los servicios públicos.
- Integrar e interoperar los sistemas de información financiera, de modo que generen datos automáticos, oportunos y útiles para respaldar la toma de decisiones.
- Actualizar diagnósticos de riesgos, valorar la exposición institucional y definir controles pertinentes, complementando con capacitación continua al personal financiero para fortalecer la prevención de irregularidades, fraudes, ineficiencias e incumplimientos normativos.

¿Qué comprende la capacidad de gestión financiera?



PRESUPUESTO: Refleja el nivel de desempeño del proceso presupuestario institucional, determinado a partir de indicadores que consideran elementos como la presupuestación de los recursos financieros, tanto a corto como largo plazo, así como, su vinculación con la planificación institucional, considerando además, la verificación interna y externa de la información contenida en la liquidación presupuestaria.

CONTABILIDAD: Refleja el nivel de desempeño institucional del proceso de contabilidad, determinado a partir de indicadores que consideran elementos vinculados con la generación de información financiera de calidad para la toma de decisiones, al contemplar que la misma se base en un marco contable acorde a la normativa vigente y que se encuentre disponible oportunamente, además que sea evaluada de manera independiente y conciliada con la información presupuestaria.



ENDEUDAMIENTO: Refleja el nivel de desempeño del proceso de endeudamiento institucional, determinado a partir de indicadores sobre la capacidad de las instituciones para hacer frente a sus compromisos financieros, considerando además si estas obligaciones pueden ser atendidas con recursos generados internamente o si se requieren recursos ajenos, lo cual se constituye en insumos para definir, de ser necesario, estrategias para mejorar la gestión de la deuda.

TESORERÍA: Refleja el nivel de desempeño del proceso de tesorería institucional, determinado a partir de indicadores sobre la capacidad de la institución para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo, al pago de deuda y a la atención de los gastos con los recursos del período.



DIMENSIÓN TRANSVERSAL: Refleja el análisis de elementos complementarios vinculados a la gestión financiera, a partir de indicadores sobre la disposición de información para la rendición de cuentas y de un sistema de información interoperable, la evaluación de riesgos asociados a la gestión financiera, así como la capacitación del personal en los procesos asociados a dicha gestión.

Resultado 1

Lento avance en la Capacidad de Gestión Financiera

La gestión financiera es un proceso esencial para la administración pública, ya que permite a las instituciones planificar, ejecutar, controlar y transparentar el uso de los recursos con una visión estratégica. Cuando esta se fortalece, mejora la toma de decisiones, se favorece la continuidad de los servicios, se promueve la rendición de cuentas y se genera mayor valor público para la ciudadanía.

En esa línea, los resultados del Índice de Capacidad de Gestión Financiera muestran que el fortalecimiento de esta capacidad avanza, pero a un ritmo lento. Respecto a la primera medición realizada en 2022, el promedio global pasó de un 45%, a un 50% en 2025, manteniéndose en un nivel básico. Este panorama evidencia que aún persisten retos importantes, principalmente en las áreas de Tesorería y Endeudamiento, así como en materia de transparencia y rendición de cuentas.

Avanzar con mayor decisión en estos ámbitos resulta clave no solo para mejorar los indicadores, sino también para disponer de información financiera más oportuna y confiable, fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas, y asegurar que los recursos públicos se traduzcan en mejores decisiones y en servicios más eficientes para la población.

En términos generales, esta medición constituye una señal de la necesidad de reforzar prácticas institucionales que permitan consolidar una gestión financiera articulada y con mayor capacidad de respuesta ante las demandas del país.



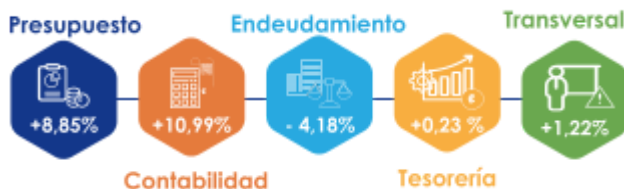
Lento avance en la Capacidad de Gestión Financiera

¿Cual es la situación actual?

Los resultados del Índice de Capacidad de Gestión de Financiera (ICGF) reflejan avances en la gestión financiera, respecto de su primera medición en 2022; sin embargo, estos no se presentan con la misma intensidad en todas las dimensiones evaluadas.

Entre los cinco procesos que conforman el Índice, Presupuesto y Contabilidad registran las mejoras más significativas; por su parte, Tesorería y Transversal muestran variaciones moderadas y Endeudamiento presenta un retroceso. Este comportamiento evidencia que, aunque existe progreso, el fortalecimiento de la gestión financiera aún no se consolida de manera equilibrada en todos los procesos que la sostienen.

Variaciones porcentuales en las dimensiones evaluadas



Si bien se observa una evolución positiva, todavía persiste un recorrido importante para alcanzar niveles superiores de madurez. La tendencia general muestra que las instituciones migran progresivamente desde niveles más bajos hacia niveles intermedios de capacidad de gestión.

En ese sentido, la movilidad identificada refleja un proceso de mejora paulatino, concentrado principalmente en los primeros escalones de madurez, tal como se detalla a continuación:

Avance de instituciones según nivel



Dentro de este panorama, los avances presentados en las dimensiones de Presupuesto y Contabilidad, constituyen una señal positiva, ello se debe a que estas cuentan con marcos normativos más consolidados, instrumentos de seguimiento y mayores controles para su cumplimiento, especialmente en materia de formulación, ejecución, registro y reporte de la información financiera. Además son procesos que cuentan con una supervisión financiera más estricta y con mecanismos de aprobación presupuestaria externa.

No obstante, persisten alertas sobre el uso de la información financiera para respaldar una gestión más integral. Los resultados evidencian que la gestión financiera en el sector público continúa centrada principalmente en la administración presupuestaria de los recursos, dejando de lado el uso de la información contable como un insumo oportuno, confiable y útil para la toma de decisiones. Esto limita una visión más

Lento avance en la Capacidad de Gestión Financiera

prospectiva e integrada sobre la disponibilidad y la necesidad real de los recursos financieros para sostener la prestación de bienes y servicios. Una de las principales señales de alerta se ubica en la transparencia y rendición de cuentas.

Información contable y transparencia



Solo 98 instituciones mantuvieron, en ambos años, la práctica de publicar sus estados financieros y presupuestos; además, las entidades que no publicaron estados financieros en su sitio web aumentaron de 65 a 106 en 2025, y 11 instituciones no emitieron estados financieros en 2024, principalmente por problemas con sus sistemas contables. A esto se suma que 179 instituciones no contaban con estados financieros auditados al 2025 y que 154 entidades sujetas al marco de Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP) seguían sin cumplir esa obligación¹.

Esta situación compromete la transparencia, la rendición de cuentas y la toma de decisiones, y adquiere especial relevancia al observarse casos de alto riesgo institucional en esta materia, como el Consejo Nacional de Producción (CNP), que ha presentado debilidades en sus registros y controles contables, y la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS), institución que a la fecha continúa sin contar con estados financieros del segundo semestre del 2025, lo que limita la disponibilidad de información financiera oportuna y confiable para la gestión y el control de los recursos públicos.

¿Qué efectos genera?

Al centrarse la gestión financiera principalmente en el presupuesto y no integrar la información contable, se dificulta conocer con precisión la disponibilidad real de los recursos, sus compromisos, resultados y riesgos asociados a la sostenibilidad financiera. Mientras el presupuesto muestra cómo se asignan y ejecutan los recursos, la contabilidad permite conocer su registro, consistencia y situación financiera real.

Cuando esta articulación es débil, también se afecta la transparencia y la rendición de cuentas. La emisión oportuna de estados financieros, su revisión externa y la calidad de la liquidación presupuestaria son clave para asegurar la confiabilidad de la información. Las brechas existentes limitan la capacidad de las instituciones para demostrar cómo administran los recursos, anticipar riesgos y tomar mejores decisiones. Además, generan falta de claridad sobre la situación financiera, lo que dificulta el control ciudadano sobre la administración de los recursos públicos, deteriora la credibilidad de las instituciones y debilita la confianza ciudadana en ellas.

¹ Cumplimiento del 100% de las Normas, presentación de la declaración explícita e incondicional de cumplimiento y base de registro contable de acumulación o devengo.

Debilidades en la planificación de la deuda y tesorería



La gestión de la deuda y de la tesorería son procesos estratégicos que permiten a las instituciones anticipar riesgos, resguardar su sostenibilidad y asegurar la continuidad de los bienes y servicios que recibe la ciudadanía. Cuando estas funciones se desarrollan con visión prospectiva, las entidades cuentan con mejores condiciones para decidir, administrar el efectivo con mayor eficiencia y responder de forma más oportuna a sus obligaciones.

Sin embargo, cuando la planificación financiera se concentra en resolver lo urgente y no en prever lo necesario, se debilita la capacidad institucional para enfrentar escenarios adversos, priorizar el uso de los recursos y sostener el funcionamiento de los servicios públicos en el mediano y largo plazo. La ausencia de una mirada articulada entre endeudamiento, liquidez y programación financiera puede generar decisiones fragmentadas, mayores presiones sobre los recursos disponibles y menor margen para atender necesidades prioritarias de la población.

Aunque en el último período se observan mejoras en aspectos como la solvencia y la capacidad de respaldo de sus pasivos, persiste un desafío: fortalecer la planificación estratégica para anticipar y gestionar de mejor manera los retos financieros futuros. Esto se evidencia en que el 67% de las instituciones evaluadas que tienen deuda no cuentan con un plan oficializado y actualizado de gestión de la deuda y un 39% no realiza proyecciones de sostenibilidad.

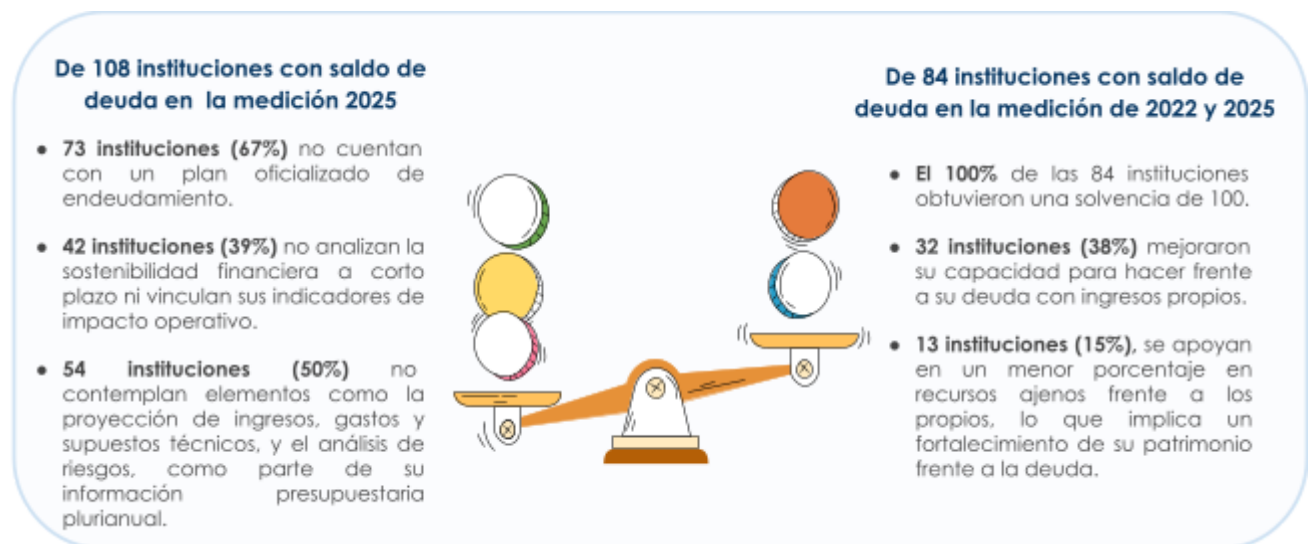
En ese contexto, la implementación de la Ley para el manejo eficiente de la liquidez del sector público, N°10.495, representa un impulsor para que las instituciones fortalezcan la gestión de sus recursos financieros, mejoren la eficiencia en el uso del efectivo, reduzcan costos asociados al financiamiento y aseguren la liquidez necesaria para sostener la prestación de los servicios públicos.

¿Cual es la situación actual?

Los resultados muestran una divergencia relevante, mientras algunos indicadores cuantitativos presentan una evolución favorable en materia de deuda y tesorería, los componentes cualitativos continúan reflejando debilidades en la planificación y en la gestión preventiva de los recursos financieros.

En la **dimensión de endeudamiento** los resultados muestran avances en algunos indicadores de respaldo financiero. Por ejemplo, mejoró la capacidad para hacer frente a sus pasivos con ingresos propios y la solvencia promedio mostró una evolución favorable. No obstante, esta fue la única dimensión del ICGF que presentó un retroceso en su conjunto, lo que evidencia que estas mejoras cuantitativas podrían ser inerciales por factores externos o que no han sido suficientes para consolidar prácticas más robustas de planificación.

En ese sentido, persisten debilidades en aspectos clave como la formalización de planes de endeudamiento, el análisis de sostenibilidad financiera y la incorporación de proyecciones y riesgos en la programación plurianual. A ello se suma que, para ambos años, solo 75 de 275 instituciones (27%) realizan más de una vez al año un análisis de consolidación entre los resultados presupuestarios y los estados financieros, lo que limita una lectura integral sobre su situación financiera y la toma de decisiones basada en información articulada.



Esta situación resulta relevante porque reduce la capacidad institucional para anticipar riesgos, ordenar decisiones de financiamiento y sostener una visión integral sobre la disponibilidad real de los recursos y el cumplimiento de las obligaciones.

Bajo esa misma lógica, los resultados en **Tesorería** muestran que disponer de recursos o mantener ciertos niveles de liquidez no siempre se acompaña de una gestión preventiva del efectivo, lo que

Debilidades en la planificación de la deuda y tesorería

refuerza la necesidad de analizar cómo las instituciones proyectan, administran y priorizan sus flujos financieros.

Para 2025, 93 de 219 instituciones (42%) no realizan una proyección y gestión de flujos de caja; a esto se suma que 193 de (88%) presentan una liquidez mayor a 1,5, condición que podría reflejar subutilización de recursos para financiar programas prioritarios o deficiencias en la ejecución presupuestaria.

Asimismo, 161 instituciones indicaron mantener un porcentaje de sus recursos en el Sistema de Cuentas del Sector Público², lo que evidencia una base sobre la cual puede fortalecerse una gestión de liquidez más articulada.

¿Qué efectos genera?

Estas debilidades reducen la capacidad institucional para anticipar riesgos, ordenar decisiones financieras y sostener una gestión más preventiva del endeudamiento y del efectivo. Cuando no se planifica la deuda ni se proyectan adecuadamente los flujos de caja, las instituciones operan con un menor margen para responder oportunamente a sus obligaciones, lo que puede generar atrasos en pagos, postergación de inversiones y limitaciones para priorizar el uso de los recursos en función de las necesidades institucionales y de la población.

Asimismo, la combinación entre presión sobre los ingresos corrientes y altos niveles de liquidez puede traducirse tanto en restricciones para atender compromisos como en la subutilización de recursos que podrían orientarse a fines prioritarios. Esto no solo afecta la eficiencia financiera, sino que limita la capacidad de las instituciones para transformar los recursos disponibles en bienes y servicios públicos oportunos y de calidad, reduciendo el impacto de la gestión pública en el bienestar de la ciudadanía.

A su vez, la débil articulación entre deuda, tesorería, presupuesto e información financiera compromete la transparencia y la rendición de cuentas, ya que dificulta ofrecer una visión clara sobre la sostenibilidad financiera de las instituciones y sobre la forma en que se administran los recursos públicos.

Para la medición de ambos periodos

Un 82% de las instituciones tienen una liquidez mayor a 1.5

El Gobierno Local, con un 39%, es el sector con mayor potencial de subutilizar recursos en el financiamiento de programas prioritarios o para demostrar una ejecución presupuestaria ineficiente.



²El Sistema de Cuentas del Sector Público, consiste en una estructura unificada de cuentas escriturales, por medio de la cual se administran los ingresos públicos, facilitando su consolidación y utilización en forma eficiente.

Resultado 3

Retos en interoperabilidad, gestión de riesgos, y capacitación

La robustez de la capacidad de gestión financiera depende, entre otros, de la articulación de procesos complementarios que integran y fortalecen de forma transversal las distintas dimensiones, tales como el uso de sistemas de información interoperables, la identificación y gestión proactiva de riesgos financieros, y la capacitación del personal. Estos elementos son indispensables para impulsar la transparencia, la rendición de cuentas y la eficiencia institucional.

En 2025, el avance en estos procesos es crítico, registrando apenas un 1% de progreso en comparación con la medición de 2022. Este estancamiento se debe, en gran medida, a que los sistemas de información continúan operando como "islas" independientes, lo que impide el flujo automático y oportuno de datos entre departamentos.

Asimismo, la gestión de riesgos se mantiene en un esquema reactivo en lugar de preventivo; y una parte significativa del personal a cargo de los procesos financieros, carece de herramientas y competencias actualizadas, que son necesarias para una gestión eficiente.

La mejora en los procesos transversales es necesaria para transformar la gestión financiera de un modelo fragmentado y reactivo hacia uno estratégico y resiliente. Superar las barreras actuales no solo permitiría eliminar la dispersión de la información que retrasa la toma de decisiones, sino que fortalecería la capacidad preventiva ante riesgos financieros. Estas mejoras conducirán a que las entidades operen con mayor agilidad, transparencia y eficiencia, lo que se vería reflejado en los bienes y servicios que brindan a la ciudadanía.

¿Cual es la situación actual?

Las instituciones evaluadas presentan limitaciones en procesos transversales que condicionan la capacidad de gestión financiera, tales como:

- **Brecha entre la disponibilidad de sistemas financieros y su operatividad bajo estándares de interoperabilidad:** En 2025, 178 instituciones (59%) disponían de sistemas de información financiera. De estas, 150 (84,3%) indicaron cumplir con al menos un principio de interoperabilidad; y únicamente 64 instituciones (40%) indicaron disponer de sistemas de gestión financiera que cumplieran con las cuatro características mínimas³ de interoperabilidad, lo que demuestra que la mayoría carece de la robustez técnica necesaria para una gestión financiera integrada.



- **Retroceso, obsolescencia e inacción en la capacidad de gestión de riesgos financieros:** Se disminuyó tanto el porcentaje como la cantidad de instituciones que señalan gestionar sus riesgos financieros, la cantidad pasó de 120 instituciones (39,3%) en 2022 a 108 (35,8%) en 2025. De las entidades que sí ejecutan dicho análisis, únicamente el 25,8% (71 de 275) lo hacen de manera periódica. No obstante, la obsolescencia de dichos análisis es un factor preocupante: 40 instituciones mantienen diagnósticos desactualizados desde hace más de cinco años; de estas, 23 presentan un rezago extremo que data de hace 26 años, anulando la vigencia, pertinencia y utilidad de los controles actuales. Esta situación se agrava al identificar un grupo crítico de inacción, donde 122 de 275 instituciones (44,4%), se mantienen sin realizar gestión alguna de riesgos.

- **Déficit en la capacitación técnica del personal financiero:** La cifra de instituciones que no realizaron actividades de capacitación para su personal en materia financiera se elevó de 17 entidades (5,6%) en 2022, a 150 instituciones (49,7%) para el año 2025. Esta situación implica que casi la mitad de las entidades evaluadas no actualizaron las

Entidades que no capacitan al personal financiero



³ Características: 1. Permite el intercambio automático y en tiempo real de datos e información con otros sistemas; 2. Opera sin necesidad de intervención manual para la manipulación de datos por parte de terceros; 3. Asegura la compatibilidad de los datos a nivel técnico (formato) y semántico (significado); y 4. Facilita la operación conjunta y fluida con otros sistemas en los procesos clave.

Retos en interoperabilidad, gestión de riesgos, y capacitación

competencias técnicas de su personal, lo cual incide en la capacidad operativa, el cumplimiento normativo y la eficiencia en la gestión de los recursos financieros.

¿Qué efectos genera?

Las debilidades descritas actúan como un freno estructural; si bien las instituciones pueden mostrar mejoras puntuales en procesos como Presupuesto o Contabilidad, estos avances resultan insuficientes para la consolidación de una gestión moderna, integrada y orientada a resultados a largo plazo. Esta situación limita la capacidad del Estado para planificar, asignar y utilizar los recursos de manera estratégica, lo que incide en la oportunidad, continuidad y calidad de los bienes y servicios públicos que recibe la ciudadanía.

La brecha en interoperabilidad impide la consolidación de un flujo de información ágil y confiable. Esto deriva en procesos aislados donde, a pesar de existir sistemas, la falta de integración técnica genera duplicidad de tareas, retrasos en la disponibilidad de información y dificultades para la toma de decisiones estratégicas. En la práctica, esto puede traducirse en atrasos en pagos, demoras en procesos de contratación, retrasos en la ejecución de proyectos y, en general, en una gestión pública menos oportuna y eficiente.

Por su parte, el retroceso en la gestión de riesgos, sumado a la obsolescencia de los análisis vigentes, deja a las instituciones con una capacidad limitada para anticipar y prevenir problemas financieros. El uso de controles diseñados para contextos de hace más de dos décadas reduce la capacidad de respuesta ante las amenazas actuales, lo que incrementa el riesgo de crisis financieras institucionales, interrupciones en la prestación de servicios, decisiones de financiamiento más costosas o la necesidad de realizar ajustes presupuestarios que pueden afectar la continuidad de programas, proyectos y servicios dirigidos a la ciudadanía.

Lo anterior, sumado a la desactualización técnica del personal, limita la adopción de mejores prácticas y metodologías actualizadas y reduce la gestión financiera a una labor meramente operativa, incrementando la exposición a errores técnicos, ineficiencias en el uso de los recursos y riesgos de incumplimiento normativo. En conjunto, estas debilidades no solo afectan la gestión interna de las instituciones, sino que inciden en la capacidad del Estado para transformar los recursos públicos en servicios oportunos, de calidad y orientados a las necesidades de la población.

Conclusiones CGR



La capacidad de gestión financiera del sector público se mantiene en un nivel básico desde 2022, caracterizado por una **desarticulación entre la ejecución presupuestaria y el registro contable**. Esta brecha impide conocer con precisión la disponibilidad real de recursos, los compromisos adquiridos y los riesgos de sostenibilidad futura. A su vez, la carencia de información financiera oportuna y consolidada, **debilita la transparencia y la rendición de cuentas, erosiona la credibilidad**, limita la capacidad de las instituciones para administrar los recursos de manera eficiente y para orientar sus decisiones hacia el valor público. Tal y como se mencionó, dichas situaciones se han materializado en instituciones relevantes como la Caja Costarricense de Seguro Social y Consejo Nacional de Producción.

La prevalencia de una **planificación financiera reactiva en materia de deuda y tesorería** limita el avance hacia un manejo eficiente de la liquidez. Esto significa que las instituciones pierden la oportunidad de ordenar sus ingresos y pagos, aprovechar oportunamente los recursos disponibles, reducir presiones de financiamiento y evitar costos innecesarios. Cuando no existe una programación financiera articulada, pueden generarse atrasos en el cumplimiento de obligaciones, subutilización de recursos líquidos y menor capacidad para sostener proyectos, bienes y servicios. Por el contrario, avanzar en esta materia permite a las instituciones usar sus recursos de forma más oportuna y estratégica, mejorar su capacidad de respuesta y dar mayor continuidad y calidad a los servicios que recibe la ciudadanía.

El **estancamiento en la interoperabilidad de los sistemas de información y en la gestión de riesgos** actúa como un freno estructural para la modernización institucional. El funcionamiento aislado de los sistemas y el uso de controles desactualizados impiden un flujo ágil de datos, lo que retrasa la toma de decisiones y aumenta la exposición a irregularidades o ineficiencias. Asimismo, la **falta de actualización de las competencias del personal financiero** reduce la gestión a una labor operativa, incrementando el riesgo de errores y limitando la adopción de prácticas que mejoren la prestación de servicios.

Resulta fundamental **avanzar hacia un modelo de gestión financiera integral y preventivo** que permita optimizar la transformación de los recursos públicos en resultados de alto impacto para la sociedad. Al fortalecer la articulación de procesos y la capacidad de respuesta institucional, se presenta la oportunidad de potenciar la transparencia y la calidad de la inversión pública, asegurando que el valor generado maximice el alcance de las políticas institucionales y responda con agilidad a las demandas actuales del país.

Para avanzar hacia niveles superiores de capacidad de gestión financiera, resulta prioritario **fortalecer la articulación entre los procesos presupuestarios, su planificación y los procesos contables**. Para ello, se pueden considerar prácticas como el análisis periódico de la congruencia entre la información contable y presupuestaria, y asegurando que esta información se genere, revise y utilice oportunamente en las etapas de planificación, seguimiento y evaluación. Adicionalmente, la emisión oportuna de estados financieros es crucial para este proceso. De esta forma, se obtiene una visión más precisa de la disponibilidad real de recursos, los compromisos financieros y los riesgos para la sostenibilidad. Sobre esa base, es necesario **reforzar la transparencia y la rendición de cuentas**, particularmente en la publicación de estados financieros y presupuestos, así como en el cumplimiento de las Normas de Contabilidad. Mejorar estos aspectos contribuirá a elevar la confiabilidad y razonabilidad de la información pública, fortaleciendo un soporte esencial para la toma de decisiones estratégicas.

A partir de ello, resulta clave **impulsar una planificación financiera con enfoque prospectivo en materia de deuda y tesorería**, mediante la formalización de planes de endeudamiento y estrategias de proyección y gestión de flujos de caja. Esta visión anticipatoria debe complementarse con una gestión más eficiente de la liquidez, en línea con la Ley N.º 10.495, para reducir costos financieros, evitar la subutilización de recursos y asegurar la continuidad de los servicios públicos, más que disponer de recursos, se requiere administrarlos con mayor oportunidad y eficiencia, para sostener la prestación de los servicios públicos.

Se debe dejar atrás los esquemas reactivos en la administración, para esto se requieren de **sistemas de información financiera que permita robustez técnica y la interoperabilidad** de los sistemas de gestión financiera para garantizar un flujo automático y oportuno de datos, lo que agilizará y respaldará la toma de decisiones.

Es necesario **transitar de un esquema reactivo a uno preventivo en la gestión de riesgos**, en el que las instituciones identifiquen, valoren, administren y den seguimiento a los riesgos financieros y operativos, y se diseñen controles acordes con su nivel de exposición. En esa línea, es importante actualizar periódicamente los diagnósticos de riesgos y ajustarlos al contexto actual, a fin de resguardar a las instituciones frente a posibles irregularidades, fraudes e ineficiencias.

Finalmente, es necesario que el **personal responsable de los procesos financieros cuente con capacidades técnicas actualizadas**. Priorizar programas de capacitación continua para el personal encargado de los procesos financieros asegura que se cuente con herramientas y competencias requeridas, lo cual es vital para la adopción de mejores prácticas, la eficiencia operativa y la reducción de riesgos por incumplimiento normativo.

Marco general del seguimiento

OBJETIVO

Determinar el nivel de la capacidad de gestión financiera con base en el análisis del marco regulatorio y buenas prácticas aplicables, con el propósito de identificar oportunidades de mejora que le permitan a la Administración contar con insumos para la toma de decisiones en procura de una gestión institucional financiera eficiente e integrada.

ALCANCE

El estudio comprendió el análisis de la capacidad de gestión financiera en 302 instituciones públicas, en el periodo que va desde el 1 de enero de 2024 al 31 de diciembre de 2024.

METODOLOGÍA

El Índice de Capacidad de Gestión de Financiera está compuesto por cuatro dimensiones que abarcan los procesos de gestión financiera, a saber: Presupuesto, Contabilidad, Endeudamiento y Tesorería, y una dimensión transversal con elementos complementarios vinculados a esa gestión, las cuales se evaluaron mediante 32 indicadores que reflejan diversas prácticas en cada dimensión.

La recopilación de la información se realizó por medio de un formulario electrónico, a partir de lo cual se validaron las respuestas proporcionadas por las instituciones y, cuando correspondió, se ajustaron los datos con base en los registros del Sistema Integrado de Gestión de la Administración Financiera (SIGAF), el Sistema de Información sobre Planes y Presupuestos (SIPP) y los estados financieros. Adicionalmente, se verificaron los documentos de respaldo incorporados a los expedientes del ICGF en una muestra de 43 entidades.

Para el cálculo de la calificación global, se asignó un peso equitativo tanto a las dimensiones como a sus indicadores. No obstante, el peso relativo asignado a cada dimensión se ajustó según la cantidad de dimensiones aplicables a cada institución, en función de las exclusiones metodológicas definidas para las dimensiones de Endeudamiento y/o Tesorería. En este sentido, las ponderaciones utilizadas corresponden a un 20%, 25% o 33%, según el número de dimensiones evaluadas en cada caso, garantizando en todo momento la proporcionalidad del cálculo y la comparabilidad de los resultados.

A partir de los resultados obtenidos, las dimensiones evaluadas se midieron y clasificaron utilizando como referencia cinco niveles de capacidad de gestión financiera, a saber: inicial, básico, intermedio, avanzado y optimizado, considerando la adopción de prácticas y la consolidación de mecanismos de planificación, control, seguimiento y rendición de cuentas.



Equipo fiscalizador

Este Seguimiento a la Gestión Pública fue realizado por un equipo multidisciplinario del Área de Fiscalización para el desarrollo de Capacidades de la División de Fiscalización Operativa y Evaluativa, dirigida por Humberto Perera Fonseca

Para un mayor detalle de este apartado se puede ingresar al siguiente link: [site](#)