

Capacidad de gestión financiera del Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia

Dirigido al Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia (IAFA)

Reporte de fiscalización n.º DFOE-CAP-RF-00002-2026 del 03 de Julio de 2026

¿Qué se evaluó?

La **capacidad de gestión financiera** del Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia, a partir de los resultados obtenidos en el Índice de Capacidad de Gestión Financiera 2025, con información correspondiente al 2024, considerando las dimensiones de **presupuesto, contabilidad, y transversal**, en el marco del Seguimiento de la Gestión Pública.

¿Por qué es importante?

El Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia (IAFA) cumple un rol relevante en la protección de la salud pública y el bienestar social, al desarrollar servicios orientados al abordaje integral del consumo de sustancias psicoactivas desde un enfoque centrado en la persona. En ese contexto, fortalecer la capacidad de gestión financiera incide directamente en la posibilidad de planificar programas y servicios, administrar los recursos disponibles y sostener la atención de las necesidades de la población.

Una adecuada planificación presupuestaria, respaldada por el uso oportuno de información contable confiable y transparente, es el pilar fundamental para garantizar que los recursos públicos se utilicen de forma eficiente, íntegra y responsable y se orienten al bienestar integral de las familias y comunidades.

En este sentido, las debilidades en la gestión financiera no solo representan riesgos administrativos, sino que podrían traducirse en limitaciones para sostener y fortalecer los servicios institucionales. Esto incluye limitaciones en la prevención del consumo de sustancias psicoactivas, dificultades para desarrollar estrategias de atención integral para el tratamiento y la rehabilitación de adicciones, así como restricciones en la coordinación y aprobación de programas públicos y privados orientados a los mismos fines.

¿Qué se identificó?

El Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia presenta desafíos en la planificación financiera, principalmente en la vinculación de los recursos presupuestarios con metas de mediano plazo y en la disponibilidad de información presupuestaria plurianual que permita orientar la gestión más allá del ciclo anual.

Asimismo, se identificaron oportunidades de mejora en la gestión de riesgos financieros y en el fortalecimiento de las capacidades técnicas del personal involucrado en la gestión financiera institucional.

Índice de Capacidad de Gestión Financiera 2025

Órgano Desconcentrado del
Ministerio de Salud

Personal de la institución:
341 funcionarios

Presupuesto
ejecutado 2025:
₡ 9 455 millones

Presupuesto **Inicial**

Contabilidad **Intermedio**

Transversal **Básico**

Debilidades en la planificación financiera limitan la vinculación de recursos con metas de mediano plazo

¿Qué encontramos?

- 1.1. De acuerdo con los resultados del Índice de Capacidad de Gestión Financiera 2025, el Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia obtuvo un nivel inicial en la dimensión de Presupuesto ya que se identificaron prácticas de gestión presupuestaria orientadas principalmente al cumplimiento del ciclo anual.
- 1.2. En ese contexto, si bien el IAFA dispone de un Plan Estratégico Institucional y un Plan Operativo Institucional vigentes, no se evidenció que dicha planificación se traduzca en una programación financiera plurianual que permita vincular la asignación de recursos con metas de mediano plazo. Esta situación limita la incorporación de una visión prospectiva en la gestión financiera institucional y reduce la posibilidad de orientar el presupuesto hacia resultados que trasciendan el ejercicio anual.
- 1.3. La ausencia de este enfoque restringe la posibilidad de integrar elementos propios de una planificación financiera plurianual, tales como proyecciones de ingresos y gastos, análisis de tendencias, definición de escenarios, estimación de riesgos, prioridades institucionales y seguimiento de la ejecución. Estos elementos son necesarios para que la planificación financiera no se limite a atender necesidades operativas del periodo, sino que contribuya a anticipar condiciones futuras, sustentar requerimientos institucionales y ajustar oportunamente las prioridades de mediano plazo.
- 1.4. Asimismo, la planificación financiera plurianual requiere apoyarse en información financiera confiable, oportuna y articulada, de manera que las proyecciones, supuestos y decisiones de mediano plazo se sustenten en datos consistentes sobre la situación presupuestaria y contable de la institución. Por ello, la calidad de la información financiera constituye un insumo relevante para fortalecer la programación de recursos y la toma de decisiones orientada a resultados.

Ilustración 1. Elementos para fortalecer la planificación financiera plurianual



Fuente: Elaboración CGR.

- 1.5. Si bien el IAFA, en su condición de órgano desconcentrado del Ministerio de Salud, puede depender de recursos definidos en el marco del presupuesto público nacional, esta situación no exime la necesidad de incorporar estimaciones y supuestos razonables que permitan anticipar necesidades, priorizar recursos y orientar la gestión financiera en el mediano plazo. Por el contrario, dicha condición refuerza la

Debilidades en la planificación financiera limitan la vinculación de recursos con metas de mediano plazo

importancia de contar con información financiera prospectiva que permita sustentar oportunamente los requerimientos institucionales y valorar la sostenibilidad de los servicios que brinda.

- 1.6. Al respecto, el artículo 176 de la Constitución Política establece que la gestión pública debe conducirse de forma sostenible, transparente y responsable. En esa misma línea, las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público establecen que el presupuesto debe constituirse como la expresión financiera de la planificación institucional y promover una gestión orientada a resultados, incorporando una visión de mediano plazo que permita fortalecer la sostenibilidad de las finanzas públicas.

¿Qué pasaría si todo sigue igual?

- 1.7. Si esta situación persiste, el IAFA podría mantener una planificación financiera más orientada al cumplimiento anual del presupuesto que a la anticipación de necesidades de mediano plazo. Esto limitaría la posibilidad de utilizar de forma integrada la información presupuestaria, estratégica y financiera para priorizar recursos, ajustar oportunamente sus metas institucionales y prever eventuales presiones asociadas con la prestación de servicios de prevención, tratamiento y rehabilitación de la adicción al alcohol, el tabaco y otras drogas lícitas o ilícitas.
- 1.8. En consecuencia, la institución podría contar con menores elementos para valorar la sostenibilidad de sus programas y servicios, proyectar requerimientos financieros futuros y orientar la asignación de recursos hacia resultados institucionales de mayor alcance. Fortalecer la planificación financiera plurianual permitiría avanzar hacia una gestión más preventiva, sostenible y alineada con la mejora de la calidad de vida de la población.

Retos en la gestión de riesgos financieros y en la capacitación

¿Qué encontramos?

- 2.1. En el marco del Índice de Capacidad de Gestión Financiera, la dimensión transversal del Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia obtuvo una calificación que la sitúa en un nivel básico, reflejando oportunidades de mejora en los componentes complementarios de la administración de recursos.
- 2.2. El Instituto cuenta con el Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI), definido por las Directrices Generales¹ como el conjunto organizado de componentes de la Institución que interaccionan para la identificación, análisis, evaluación, administración, revisión, documentación y comunicación de los riesgos institucionales relevantes. No obstante, la actual valoración de riesgos del SEVRI evidenció un enfoque limitado, al identificar únicamente riesgos relacionados con retrasos en trámites documentales y plazos de pagos institucionales.
- 2.3. Lo anterior, contraviene las directrices señaladas, las cuales establecen que dicho sistema debe generar información actualizada sobre los riesgos institucionales relevantes asociados al logro de los objetivos y metas definidos en los planes anuales operativos, de mediano y largo plazo, así como información que apoye la toma de decisiones para ubicar a la institución en un nivel de riesgo aceptable². En esa misma línea, las Normas de Control Interno para el Sector Público señalan que la valoración del riesgo debe sustentarse en un proceso de planificación que considere la misión, visión, objetivos, metas, políticas e indicadores institucionales, así como el ambiente interno y externo en que opera la institución. Por ello, alinear la gestión de riesgos con la planificación estratégica y presupuestaria, representa una oportunidad para que el IAFA trascienda su enfoque actual e incorpore riesgos financieros y operativos de mayor impacto, entre los que destacan los riesgos de liquidez, continuidad de los servicios, riesgos tecnológicos, legales, de integridad, corrupción y fraude, así como otros riesgos propios de su operación.
- 2.4. Por otro lado, resulta relevante evaluar el grado de capacitación técnica del personal involucrado en la gestión financiera institucional, específicamente en las áreas clave de contabilidad, presupuesto, endeudamiento y tesorería. En el caso del IAFA, a pesar de que indicó haber recibido capacitación en las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP) por parte de la Dirección General de Contabilidad Nacional (DGCN), no se constató la existencia de un plan formal de capacitación que respalde de manera integral el desarrollo de este personal.
- 2.5. Al respecto, las Normas de Control Interno para el Sector Público establecen que las instituciones deben valorar la idoneidad del personal. Específicamente, la norma 2.4 establece que los funcionarios deben reunir las competencias y valores requeridos en los manuales de puestos para garantizar el correcto desempeño de sus funciones. Para ello, señala que los procesos de gestión de recursos humanos -tales como la planificación, el reclutamiento, la evaluación del desempeño y la capacitación- se dirijan de manera técnica y profesional, con el objetivo primordial de contratar, retener y actualizar a un personal idóneo y suficiente para el cumplimiento de las metas institucionales.

¹ Resolución 64 del 1 de julio de 2005, Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI)

² Artículo 4, Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional, de las Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI)

Retos en la gestión de riesgos financieros y en la capacitación

Ilustración 2. Aspectos para robustecer la dimensión transversal



Fuente: Elaboración CGR.

¿Qué pasaría si todo sigue igual?

- 2.6.** De mantenerse las condiciones identificadas, el IAFA podría continuar gestionando sus riesgos financieros con una visión limitada de los eventos que podrían afectar el cumplimiento de sus objetivos institucionales, reduciendo su capacidad para anticipar y mitigar oportunamente riesgos operativos, tecnológicos, legales, de liquidez o de integridad. Asimismo, la ausencia de un enfoque más integral en la identificación y valoración de riesgos podría restringir la generación de información relevante para la toma de decisiones y la implementación de medidas preventivas orientadas a fortalecer la continuidad y sostenibilidad de la gestión institucional.
- 2.7.** De igual forma, la inexistencia de un plan formal de capacitación para el personal involucrado en los procesos financieros podría dificultar el desarrollo y actualización sistemática de las competencias técnicas requeridas en áreas críticas como contabilidad, presupuesto, endeudamiento y tesorería. Esto podría limitar la capacidad institucional para adaptarse a cambios normativos, incorporar buenas prácticas de gestión financiera y fortalecer la calidad de los procesos de administración de recursos.
- 2.8.** En consecuencia, la institución podría contar con menos herramientas para fortalecer su capacidad de gestión financiera, prevenir situaciones que afecten el logro de sus objetivos y promover una administración más eficiente, transparente y orientada a resultados. El fortalecimiento de la gestión de riesgos y de las capacidades técnicas del personal contribuiría a una toma de decisiones más informada, una mayor resiliencia institucional y una mejor utilización de los recursos públicos.

Implementar una planificación presupuestaria plurianual orientada a resultados

Desarrollar una programación financiera plurianual que vincule los recursos presupuestarios con las metas institucionales de mediano plazo, incorporando proyecciones de ingresos y gastos, análisis de riesgos, supuestos técnicos, seguimiento y monitoreo. Esta práctica permitiría orientar la asignación de recursos hacia resultados, anticipar necesidades financieras y fortalecer la sostenibilidad de los servicios institucionales.

Fortalecimiento de la gestión integral de riesgos financieros

Fortalecer el proceso de valoración de riesgos financieros mediante la identificación, análisis y evaluación integral de los riesgos que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales y la gestión financiera. Para ello, se recomienda incorporar de forma sistemática riesgos operativos, tecnológicos, legales, de liquidez, de continuidad del servicio e integridad (corrupción y fraude), así como otros riesgos inherentes a la naturaleza de las operaciones de la institución.

Diseñar e implementar un plan de capacitación para personal involucrado en la gestión financiera institucional

Elaborar y mantener actualizado un plan formal de capacitación para el personal involucrado en la gestión financiera institucional, que contemple las áreas de contabilidad, presupuesto, endeudamiento y tesorería, con el propósito de fortalecer sus competencias técnicas y asegurar la actualización constante de conocimientos. Dicho plan deberá responder a las necesidades específicas de los puestos, incluir actividades de formación periódicas y mecanismos de seguimiento que permitan verificar su efectividad.

Equipo fiscalizador

Este reporte de fiscalización 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.