

Capacidad de gestión financiera de la Municipalidad de La Unión

Dirigido a la Municipalidad de La Unión

Reporte de fiscalización n.º DFOE-CAP-RF-00003-2026 del 03 de Julio de 2026

¿Qué se evaluó?

La **capacidad de gestión financiera** de la Municipalidad de La Unión, 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, endeudamiento, tesorería y aspectos transversales**, el cual permite valorar el estado de la gestión institucional en relación con el marco normativo, técnico y de buenas prácticas aplicables.

¿Por qué es importante?

Los servicios municipales son esenciales para las comunidades porque impulsan el desarrollo comunal y aseguran que se cubran necesidades indispensables para el bienestar diario de las personas.

En el caso de la Municipalidad de La Unión fortalecer la capacidad de gestión financiera resulta relevante porque incide directamente en la posibilidad de planificar obras y servicios, administrar los recursos disponibles, controlar los bienes institucionales y sostener la atención de las necesidades cantonales.

Una gestión financiera con enfoque preventivo, apoyada en información integrada, oportuna y confiable, permite anticipar presiones sobre la liquidez, valorar el efecto de las obligaciones financieras sobre los recursos disponibles y

priorizar el uso de los fondos públicos. Esto contribuye a dar continuidad a los servicios municipales, responder a las necesidades actuales y futuras de la población, y fortalecer la rendición de cuentas, la transparencia y la confianza pública en la gestión local.

En este contexto, las debilidades en la gestión financiera no solo representan riesgos administrativos, sino que pueden traducirse en afectaciones en la prestación de los servicios municipales, tales como limitaciones para programar y ejecutar proyectos comunales, restricciones para dar continuidad y calidad a los servicios públicos locales, dificultades para mantener información confiable sobre los recursos y bienes institucionales, así como menor capacidad para anticipar necesidades financieras y fortalecer la confianza ciudadana.

¿Qué se identificó?

Se identificaron oportunidades para complementar la planificación con herramientas financieras específicas, tales como flujos de caja proyectados, planes de seguimiento del endeudamiento y análisis periódicos de sostenibilidad de la deuda o capacidad de pago.

Asimismo, se observaron oportunidades para fortalecer la integración de los sistemas de información financiera, particularmente en su conexión con Contabilidad, así como el desarrollo de capacidades técnicas del personal vinculado con los procesos financieros.

Índice de Capacidad de Gestión Financiera 2025

Tasas ejecución presupuestaria

2023:
66,5%

2024:
76,1%

2025:
82,0%

Presupuesto

Intermedio

Contabilidad

Básico

Endeudamiento

Intermedio

Tesorería

Básico

Transversal

Básico

321

funcionarios

Gobierno

Local

Tercer cantón

de Cartago

Fortalecer la gestión prospectiva de la liquidez y la sostenibilidad del endeudamiento

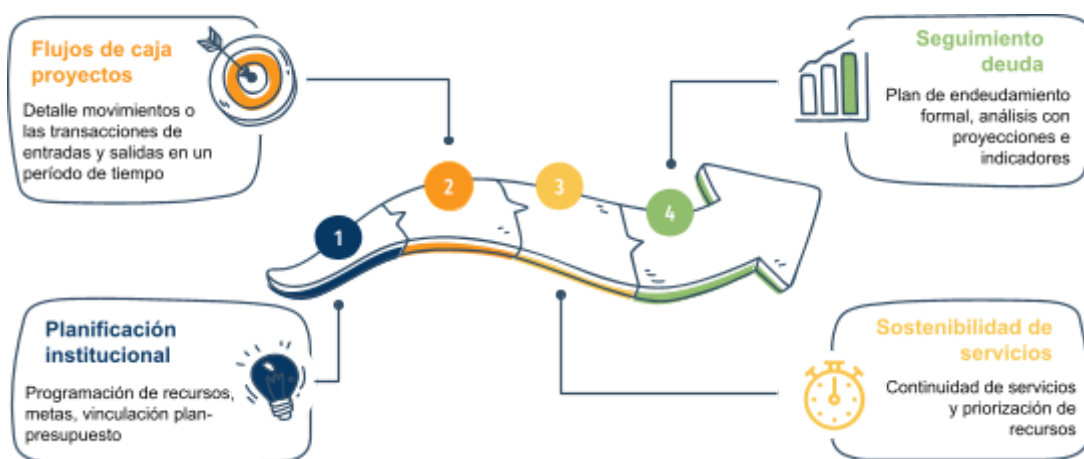
¿Qué encontramos?

- 1.1. La Municipalidad de La Unión cuenta con instrumentos de planificación institucional que orientan su gestión, entre ellos, dispone de un Plan Estratégico Municipal 2025-2029, aprobado por el Concejo Municipal y formulado como instrumento de planificación de mediano plazo, el cual toma como referencia el Plan de Desarrollo Humano Cantonal 2023-2033. Asimismo, el Plan Anual Operativo se encuentra vinculado a objetivos estratégicos, metas, indicadores y recursos presupuestarios asociados a la gestión municipal.
- 1.2. No obstante, se identifican oportunidades para complementar esos instrumentos con herramientas específicas de tesorería y endeudamiento que permitan dar seguimiento prospectivo a la liquidez institucional y a la sostenibilidad de las obligaciones financieras. Esto resulta relevante para que la planificación no solo oriente la asignación de recursos, sino que también facilite anticipar compromisos financieros, programar pagos y valorar el efecto de las obligaciones adquiridas sobre la disponibilidad futura de recursos.
- 1.3. En materia de endeudamiento, la Municipalidad tiene obligaciones financieras a corto y largo plazo, no obstante se identificó que no se dispone de un plan de endeudamiento ni de análisis periódicos de sostenibilidad de la deuda o capacidad de pago. Estos instrumentos permitirían valorar el comportamiento de las obligaciones financieras en el mediano plazo, su impacto sobre los ingresos municipales y el margen disponible para atender la operación institucional, los proyectos de inversión y la continuidad de los servicios municipales.
- 1.4. Esta situación también se relaciona con la gestión de tesorería, debido a que la institución no cuenta con flujos de caja proyectados. Si bien la Municipalidad indicó que este aspecto se respalda con la ejecución presupuestaria, estos instrumentos tienen naturalezas distintas, mientras el presupuesto constituye la autorización legal para programar y controlar la asignación de los recursos, el flujo de caja es la herramienta que mide la liquidez real y temporal. Por lo que, la ausencia de una herramienta específica de flujo de caja proyectado limita la capacidad de la Municipalidad para anticipar los movimientos de entradas y salidas de efectivo, programar pagos, prever brechas de liquidez y administrar oportunamente los recursos disponibles.
- 1.5. Asimismo, con resultados del Índice de Gestión de Servicios Municipales (IGSM) 2025, se identifican oportunidades relacionadas con la actualización de tasas para el cobro de algunos servicios municipales. En particular, los servicios de recolección, depósito y tratamiento de residuos, así como el servicio de aseo de vías, no cuentan con tasas actualizadas y presentan niveles de morosidad de 39,47% y 15,47% respectivamente.
- 1.6. Esta carencia se vuelve crítica al analizar los ingresos de la institución, debido a que la falta de actualización de tasas, el comportamiento de la morosidad y la ausencia de flujos de caja proyectados pueden afectar la estimación de ingresos, la recuperación de costos de los servicios municipales y la programación oportuna de recursos para garantizar su continuidad y sostenibilidad financiera.
- 1.7. Al respecto, el artículo 176 de la Constitución Política establece que la gestión pública debe conducirse de forma sostenible, transparente y responsable. En materia de endeudamiento, las buenas prácticas para la gestión de deuda pública orientan a las instituciones a contar con planes formales, actualizados y sujetos a revisión periódica, así como con análisis de sostenibilidad que permitan valorar el impacto de las obligaciones financieras.

Fortalecer la gestión prospectiva de la liquidez y la sostenibilidad del endeudamiento

- 1.8. Por su parte, la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, n.º 8131, y la Ley de Manejo eficiente de la liquidez del sector público, n.º 10495, respaldan la necesidad de fortalecer la gestión de tesorería mediante herramientas como los flujos de caja proyectados, a fin de anticipar desequilibrios de liquidez y administrar los recursos públicos con enfoque preventivo.

Ilustración 1. Herramientas para fortalecer la gestión de liquidez y deuda



Fuente: Elaboración CGR.

¿Qué pasaría si todo sigue igual?

- 1.9. Si esta situación persiste, la Municipalidad podría mantener una gestión financiera apoyada principalmente en el presupuesto y, sin contar con herramientas para anticipar necesidades de liquidez o valorar el efecto futuro de sus obligaciones financieras. Esto podría limitar la oportunidad con que se toman decisiones sobre pagos, financiamiento, administración de excedentes y priorización de recursos.
- 1.10. En consecuencia, la Municipalidad podría enfrentar limitaciones para priorizar proyectos comunales, programar obras y servicios, y responder oportunamente a las necesidades actuales y futuras de la población. Fortalecer la planificación financiera integral permitiría avanzar hacia una gestión más preventiva, sostenible y alineada con el desarrollo cantonal.

Integración de los sistemas de información financiera y las capacidades técnicas del personal

¿Qué encontramos?

- 2.1. La Municipalidad de La Unión dispone de sistemas de información que apoyan distintos procesos administrativos y financieros, lo cual evidencia avances en el uso de herramientas tecnológicas para la gestión institucional. No obstante, se identifican oportunidades para fortalecer la integración de dichos sistemas, particularmente en lo relacionado con la información contable, a fin de consolidar una gestión financiera más articulada, oportuna y trazable.
- 2.2. La ausencia de una integración completa con Contabilidad puede generar mayores esfuerzos de conciliación, reprocesos o dependencia de controles manuales para asegurar que la información registrada en los distintos módulos sea consistente, completa y oportuna. Esto resulta relevante porque la información contable constituye un insumo central para la toma de decisiones, la rendición de cuentas, el seguimiento presupuestario y la valoración de la situación financiera institucional.
- 2.3. Esta situación también evidencia la oportunidad de fortalecer las capacidades técnicas del personal vinculado con la gestión financiera, dado que la Municipalidad indicó que el departamento de Recursos Humanos no cuenta con registros de capacitaciones relacionadas con temas de presupuesto, contabilidad, tesorería, endeudamiento.

Ilustración 2. Elementos para fortalecer la información financiera y la toma de decisiones



Fuente: Elaboración CGR.

- 2.4. Al respecto, las Normas de Control Interno para el Sector Público establecen que las instituciones deben disponer de sistemas de información que permitan generar datos confiables, oportunos y útiles para la toma de decisiones, así como asegurar la calidad, seguridad y trazabilidad de la información institucional. Asimismo, la Ley General de Control Interno dispone que la Administración debe establecer actividades de control y mecanismos que garanticen razonablemente la confiabilidad de la información y el cumplimiento del ordenamiento jurídico y técnico aplicable.
- 2.5. De igual forma, la gestión financiera pública requiere contar con personal capacitado y con competencias suficientes para interpretar la información financiera, utilizar adecuadamente los sistemas institucionales, aplicar la normativa correspondiente y apoyar la toma de decisiones. En ese sentido, el fortalecimiento de las capacidades técnicas del personal es un componente necesario para que la información generada por los sistemas se utilice de forma efectiva en la planificación, ejecución, seguimiento y rendición de cuentas.

Integración de los sistemas de información financiera y las capacidades técnicas del personal

¿Qué pasaría si todo sigue igual?

- 2.6. Si estas condiciones persisten, la Municipalidad podría enfrentar mayores riesgos de tomar decisiones financieras con información desactualizada, incompleta o no conciliada oportunamente, lo cual puede afectar la valoración de la disponibilidad de recursos, la priorización del gasto, el seguimiento de la ejecución presupuestaria y la orientación de los recursos hacia las necesidades más relevantes de la población. Asimismo, puede limitar la rendición de cuentas y la transparencia sobre el uso de los fondos públicos
- 2.7. Además, la falta de capacitación en temas financieros podría limitar el aprovechamiento de los sistemas institucionales y la capacidad del personal para analizar la información, identificar riesgos, aplicar criterios técnicos y proponer mejoras en la gestión financiera.

Formalizar herramientas para la gestión del endeudamiento y la liquidez

Elaborar y mantener actualizados flujos de caja proyectados que permitan anticipar entradas y salidas de efectivo, programar pagos, prever necesidades de liquidez y administrar oportunamente los recursos disponibles. Esta práctica debe complementarse con un plan de seguimiento del endeudamiento y análisis periódicos de sostenibilidad de la deuda o capacidad de pago, de manera que la Municipalidad pueda valorar el efecto de sus obligaciones financieras sobre los ingresos, el margen operativo y la continuidad de los servicios municipales.

Fortalecer la integración de los sistemas de información financiera

Avanzar en la integración de los sistemas vinculados con la gestión financiera, particularmente en su conexión con Contabilidad, a fin de reducir reprocesos, registros manuales y conciliaciones posteriores. Esta práctica permitiría mejorar la trazabilidad, oportunidad y consistencia de la información financiera utilizada para la toma de decisiones, la rendición de cuentas y el seguimiento de la gestión institucional.

Promover el desarrollo de capacidades técnicas del personal financiero

Implementar un plan de capacitación dirigido al personal vinculado con los procesos de presupuesto, contabilidad, tesorería, endeudamiento, gestión de riesgos financieros y uso de sistemas de información. Esta práctica contribuiría a fortalecer las competencias necesarias para interpretar la información financiera, aplicar la normativa correspondiente, aprovechar los sistemas institucionales y apoyar una gestión financiera más preventiva, integrada y orientada a resultados.

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.