

Informe del estudio especial sobre el proceso de pagos de la Municipalidad de Naranjo

Informe N° MN-AUDI-PT-04-2024



Plano cenital del Monumento a Cristo Rey, Naranjo

Autor: Alexis Arroyo Bonilla, Auditor Interno
Departamento de Auditoría Interna
19 de diciembre de 2024



CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	2
1. INTRODUCCIÓN	3
1.1 Justificación del estudio	3
1.2 Objetivo general.....	4
1.3 Alcances.....	4
1.4 Limitaciones	4
1.5 Productos.....	5
1.6 Normativa.....	5
2 RESULTADOS.....	6
2.1 Sistema de gestión financiera.....	6
2.2 Políticas y procedimientos de Tesorería.....	10
2.3 Flujos de caja proyectados.....	15
2.4 Gestión del riesgo de liquidez.....	17
2.5 Plazos de pago.....	21
3 CONCLUSIONES.....	32
4 RECOMENDACIONES.....	33
4.1 Al Concejo Municipal	33
4.2 Al alcalde municipal	34
4.3 A la tesorera municipal.....	39
ANEXO N° 1.....	42



RESUMEN EJECUTIVO

¿Que se examinó?

Se realizó una revisión de los controles internos del proceso de pagos de la Municipalidad de Naranjo, así como la existencia de condiciones necesarias para el cumplimiento de la ley de Manejo eficiente de la liquidez del sector público. Además, se analizaron los plazos utilizados por la Tesorería Municipal para el pago a proveedores.

¿Por qué es importante?

La valoración del riesgo del universo auditable realizada por esta Auditoría Interna, permitió determinar un nivel de riesgo alto en el proceso de Tesorería; razón por la cual resulta de suma importancia la ejecución de acciones tendientes a su estudio.

¿Que se encontró?

Producto de la labor realizada fue posible identificar una serie de oportunidades de mejora referidas principalmente a los elementos necesarios para el cumplimiento de los requerimientos de la ley de Manejo eficiente de la liquidez del sector público; además de lo referido a los plazos de pago, las políticas y procedimientos relacionados a la gestión de la tesorería, y los expedientes digitales de contratación.

¿Qué sigue?

En vista de la existencia de oportunidades de mejora, al final del presente informe se recomiendan una serie de medidas enfocadas a la corrección de las debilidades identificadas.



1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del estudio

El presente estudio encuentra su justificación en una solicitud emanada del Concejo Municipal de este cantón, la cual fue plasmada en el acuerdo SO-19-26-2024 de fecha 15 de julio de 2024 y que fue comunicado a esta Auditoría Interna vía correo electrónico del 29 de julio de 2024. Así, en lo referido propiamente al trabajo a realizar, dicho acuerdo estipulaba:

“Solicitar al auditor interno que incluya en el plan de trabajo de la Auditoría Interna para el presente año y realice a la mayor brevedad posible un estudio especial respecto al proceso de pagos a proveedores, servicios y otros por parte de la Tesorería Municipal, que evalúe, al menos: la suficiencia de los controles internos, la aplicación objetiva de periodo de pago, así como la existencia y aplicación de una política de los pagos.”

Asimismo, dado que el pasado 18 de junio de 2024 entró en vigencia la Ley 10495 Manejo eficiente de la liquidez del sector público¹, se estimó conveniente aprovechar el estudio para determinar el estado actual de la institución, a efectos de identificar opciones de mejora que permitan el cumplimiento de las obligaciones contenidas en dicha ley, cuyo plazo de implementación es gradual.

Finalmente, la labor realizada se encuentra dentro de las competencias contenidas en el artículo 22° inciso a) de la Ley General de Control Interno que, entre otras cosas, indica:

¹ Disponible en:

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?para_m1=NRTC&nValor1=1&nValor2=102205&nValor3=141197&strTipM=TC



“Artículo 22.-Competencias. Compete a la auditoría interna, primordialmente lo siguiente:

a) Realizar auditorías o estudios especiales semestralmente, en relación con los fondos públicos sujetos a su competencia institucional, incluidos fideicomisos, fondos especiales y otros de naturaleza similar.”

1.2 Objetivo general

Analizar el proceso de pagos gestionado por la Tesorería de la Municipalidad de Naranjo tomando en cuenta la suficiencia de los controles internos, los plazos de pago aplicados en las contrataciones ejecutadas por la institución y las políticas existentes en la materia; a fin de identificar oportunidades de mejora.

1.3 Alcances

El estudio abarcó el análisis de los controles, políticas, y procedimientos vigentes en el proceso de tesorería, así como la identificación de los plazos de pago observados en una muestra de los procesos de contratación administrativa realizados por la institución entre enero y septiembre de 2024.

1.4 Limitaciones

La principal limitación que se tuvo durante la ejecución del trabajo, fue el traslado de una denuncia a este Departamento por parte de la Contraloría General de la República; misma que fue recibida el 31 de julio de 2024, exactamente dos días después de que fue notificado a esta Auditoría Interna el acuerdo SO-19-26-2024. Lo anterior derivó en el direccionamiento del recurso humano de este Departamento hacia la atención prioritaria de la denuncia; lo cual, evidentemente, repercutió en los plazos de ejecución del presente estudio.



1.5 Productos

El producto derivado de la labor realizada fue un informe con los resultados obtenidos, así como diversas recomendaciones para la mejora del Sistema de Control Interno de la Municipalidad de Naranjo, particularmente de lo relacionado con la Tesorería Municipal.

1.6 Normativa

El trabajo se desarrolló con sujeción, fundamentalmente, al Manual de Normas Generales de Auditoría para el Sector Público (M-2-2006-CO-DFOE) y el Manual de normas para el ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público (M-1-2004-CO-DDI).



2 RESULTADOS

2.1 Sistema de gestión financiera.

Tal y como fue señalado líneas atrás, el pasado 18 de junio de 2024 entró en vigencia la Ley 10495 Manejo eficiente de la liquidez del sector público. Esta ley fue creada con la finalidad de mejorar en las entidades públicas la gestión de la liquidez, entendida esta última como los flujos derivados de los ingresos y pagos; a efectos de propiciar un manejo eficiente de los recursos públicos, fomentar la transparencia, mejorar la calidad de los servicios públicos y procurar el bienestar de la ciudadanía.

Ahora bien, respecto del alcance de esta ley es preciso decir que la norma jurídica en cuestión resulta aplicable a la Municipalidad de Naranjo, excepto en lo relacionado a la obligación de utilizar el Sistema de Cuentas del Sector Público², específicamente **para el manejo de los ingresos generados por la Municipalidad**. Lo anterior en razón de lo establecido en el artículo 2° de la citada ley, mismo que indica:

*“Esta ley es aplicable a la totalidad de los ingresos públicos independientemente de quien los administre o custodie, así como a los ingresos de origen público que reciban de forma gratuita o sin contraprestación alguna los sujetos privados. Se consideran ingresos públicos todos los ingresos y rentas que se reciben a nombre del sector público o que son propiedad del sector público.
(...)”*

² De conformidad con el artículo 18° de la Ley 10495 Manejo eficiente de la liquidez del sector público, el Sistema de Cuentas del Sector Público, se trata de “(...) una estructura unificada de cuentas escriturales, por medio de la cual se administran los ingresos públicos, facilitando su consolidación y utilización en forma eficiente.”



Lo anterior sin perjuicio de las excepciones señaladas en los artículos 16 y 18.”

Ahora bien, habiéndose aclarado el alcance de la ley, debe traerse ahora a discusión el hecho de que el legislador, a través de la norma jurídica recién señalada, vino a imponer a las instituciones públicas la obligación de contar con un sistema que les permita gestionar sus finanzas de una forma adecuada; según lo evidencia el artículo transcrito a continuación:

“ARTÍCULO 6- Procesamiento de información y contabilización de transacciones

Para realizar un manejo eficiente de la liquidez pública, las entidades públicas o privadas que administren o custodien ingresos públicos, así como ingresos de origen público que reciban de forma gratuita o sin contraprestación alguna, deberán disponer de datos de calidad, de forma oportuna y completa sobre las transacciones financieras, para lo cual hará uso de sistemas de gestión financiera integrados, interoperables, robustos, seguros y de registro automatizados y transmisión electrónica de ingresos y pagos. Además, dichos sistemas deberán contener módulos de supervisión y control.” El subrayado es propio.

Obsérvese como la disposición supra indicada, no deja dudas respecto de la naturaleza digital que deberá tener la herramienta requerida para la gestión financiera de las instituciones públicas, pues expresa claramente que la misma deberá permitir el “(...) registro automático y transmisión electrónica de ingresos y pagos.”



Sin embargo, durante las gestiones propias del estudio de auditoría realizado, se tuvo conocimiento de que el proceso de **Tesorería no cuenta con un sistema de gestión financiera integrado e interoperable de ingresos y pagos**, tal y como lo requiere la norma jurídica previamente citada; situación que fue señalada por la encargada de tesorería.

Al respecto, el artículo 4° de la Ley N° 10495 Manejo eficiente de la liquidez del sector público define la característica “interoperable” en la forma que se detalla a continuación:

“g) Plataformas interoperables: aquellas que tienen la capacidad de dos o más sistemas informáticos para compartir información y conocimiento por medio de sus procesos de negocio, mediante el intercambio de datos entre sus respectivos sistemas de tecnología de la información y las comunicaciones.”

La situación descrita, a criterio de la Auditoría Interna, tendría como principal causa las limitaciones del sistema de gestión financiera que actualmente utiliza la Municipalidad de Naranjo; ya que según lo manifestado al momento del estudio por la señora María José Bonilla Cordero, tesorera municipal, dicho sistema solamente tiene el módulo de ingresos operativo. Otra causa que indudablemente ha repercutido de alguna manera en la condición expuesta, fue el fallido convenio para dotar a la Municipalidad de un sistema integrado, situación que al momento del estudio encontraba siendo conocida en los tribunales y que, de resultar en un fallo adverso a la institución, implicaría la pérdida de más de ¢100 millones en recursos públicos, sin dejar de mencionar el retraso significativo en la implementación de una solución informática integral para la institución.

Debe señalarse que, en las condiciones actuales, la institución no podría cumplir con lo dispuesto en la Ley 10495 Manejo eficiente de la liquidez del sector público,



en lo referido a contar con un sistema de gestión financiera **integrado e interoperable** para ponerlo a disposición del contribuyente; esto último, de conformidad con lo estipulado en el artículo 9° de la citada ley 10495, el cual textualmente indica:

“ARTÍCULO 9- Uso de plataformas orientadas a la ciudadanía

Las entidades públicas o privadas que administren o custodien ingresos públicos, así como ingresos de origen público que reciban de forma gratuita o sin contraprestación alguna, que no estén en el Sistema de Cuentas del Sector Público, deberán poner a disposición de la ciudadanía plataformas interoperables eficientes de captación de ingresos y realización de pagos.” El subrayado no pertenece al original.

De igual forma, la ausencia de una herramienta como la indicada podría dificultar el cumplimiento de lo establecido en el artículo 8 de la citada ley 10495, ya que el mismo señala:

“ARTÍCULO 8- Acceso a la información

Toda entidad pública o privada que administre o custodie ingresos públicos, así como ingresos de origen público que reciban de forma gratuita o sin contraprestación alguna, deberá garantizar el acceso de la información a la ciudadanía y a los sujetos interesados que cumplen funciones de fiscalización y control; además, se dispondrá de un módulo de consultas en el Sistema de Cuentas del Sector Público o, en su defecto, en los sistemas de información de las entidades.” El subrayado es propio.



Asimismo, debe considerarse también que la ausencia de un sistema automatizado implica necesariamente la realización de los procesos en forma manual, muchos de ellos de carácter repetitivo; lo cual eleva los riesgos inherentes al factor humano y aumenta los tiempos de atención, repercutiendo consecuentemente en la eficiencia institucional.

Finalmente, debe señalarse que la situación descrita podría dificultar el logro de los objetivos del Sistema de Control Interno institucional, dispuestos en el artículo 8° de la Ley General de Control Interno (8292); específicamente en lo referente al cumplimiento del ordenamiento jurídico y técnico.

2.2 Políticas y procedimientos de Tesorería.

A fin de abordar el presente apartado, conviene tener claridad sobre el significado del término “políticas”, ya que el uso que ordinariamente se le da a ese vocablo, puede no ser el mismo contenido en la normativa de control. Así, de acuerdo con las Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE)³, el término “políticas” se refiere a aquellos:

“Criterios o directrices de acción elegidas como guías en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos del nivel institucional. Sirven como base para la implementación de los procedimientos y la ejecución de las actividades de control atinentes.” El subrayado no pertenece al original.

Esta definición, además de aclarar lo que debe entenderse al hacer referencia a una “política”, señala que las mismas sirven de base para la implementación de un

³ Disponibles en:

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=64832



procedimiento; entendido este último vocablo como el “*modo de actuar o de realizar algo*”, tal cual se deriva de la primera acepción que, sobre este término, da el diccionario de la Real Academia Española.

Una vez puesto el lector en contexto, conviene ahora señalar que durante el estudio de auditoría realizado se determinó que la Tesorería Municipal presentaba una serie **carencias en cuanto a políticas y procedimientos formalmente establecidos; en particular referidas a los siguientes temas:**

1. **Gestión del endeudamiento.**
2. **Acceso a la información financiera a la ciudadanía o a los entes fiscalizadores.**
3. **Manejo de los excedentes, derivados de la gestión de la liquidez.**
4. **Elaboración de flujos de caja proyectados.**

Claramente, la ausencia de estos elementos impide tener certeza de los responsables, los documentos a publicar, los medios, la periodicidad que deberá tener su publicación o al menos su formato.

Asimismo, a pesar de que la Municipalidad de Naranjo cuenta con un Manual de Procedimientos Financiero Contable, formulado en el año 2016, **en el mismo no se observaron procedimientos específicos para los puntos señalados anteriormente:** endeudamiento, acceso a la información financiera, manejo de excedentes de liquidez y elaboración de flujos de caja proyectados. Además, la revisión del manual citado mostró que el procedimiento código P-11, denominado “Registro presupuestario de egresos por orden de compra”, **no reflejaba de forma fiel el flujo transaccional existente al momento del estudio, específicamente en relación con los procesos de contratación y su pago, ni de los procesos asociados al uso del Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP).**



Estas carencias, además de resultar contrarias a la obligación establecida por la normativa técnica señalada al inicio, se aleja de lo señalado por la Ley general de Control Interno (8292), la cual estipula en su artículo 15°, inciso b), el deber que tienen tanto el jerarca como los titulares subordinados de documentar, mantener actualizados y divulgar, tanto políticas como procedimientos. Asimismo, y como se podrá apreciar en el desarrollo de los numerales 2.3 y 2.4 del presente informe, las debilidades expuestas generan efectos negativos evidentes sobre la realización de los flujos de caja proyectados, así como sobre otras herramientas relacionadas con la gestión de la liquidez.

Profundizando sobre el mismo tema, las Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE), señalan una serie de obligaciones sobre esta materia, como evidencia la norma transcrita a continuación:

“4.1 Actividades de control. El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben diseñar, adoptar, evaluar y perfeccionar, como parte del SCI, las actividades de control pertinentes, las que comprenden las políticas, los procedimientos y los mecanismos que contribuyen a asegurar razonablemente la operación y el fortalecimiento del SCI y el logro de los objetivos institucionales. Dichas actividades deben ser dinámicas, a fin de introducirles las mejoras que procedan en virtud de los requisitos que deben cumplir para garantizar razonablemente su efectividad.

El ámbito de aplicación de tales actividades de control debe estar referido a todos los niveles y funciones de la institución. (...).” El subrayado no pertenece al documento original.

Adicionalmente, las actividades de control recién descritas (entre ellas las políticas y procedimientos), deben reunir una serie de requisitos estipulados en la misma



norma, siendo de suma importancia para el presente caso lo referido a su documentación mediante los manuales de procedimientos y su comunicación general a los funcionarios, según consta respectivamente en los numerales 4.2.e y 4.2.f de las Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE).

Ello implica que no basta con la implantación y existencia de políticas y procedimientos, sino que los mismos deben de consignarse en instrumentos formales para que sean de conocimiento general de los funcionarios, pero sobre todo del personal nuevo, ya que son estos últimos los que suelen requerir más inducción en los procesos; siendo indiscutible que la existencia pero sobre todo la observancia de procedimientos y políticas formales, permiten mantener una mayor uniformidad en el tratamiento de las operaciones diarias, aun cuando existan cambios del personal, propiciando además una mayor concordancia entre las acciones realizadas y los fines institucionales plasmados en las respectivas políticas.

Lamentablemente, la ausencia de estas herramientas para el manejo de los aspectos señalados, así como la desactualización de las existentes, privan al municipio del aprovechamiento de los beneficios anteriormente señalados, a la vez que condenan al empirismo diversos procesos realizados por la Tesorería; situación que además produce un amplio margen de discrecionalidad⁴ en la toma de decisiones por parte de la persona a cargo del proceso. Lo anterior sin dejar de mencionar el debilitamiento que produce la condición actual sobre el Sistema de Control Interno, y sin perjuicio del incumplimiento de lo establecido en la normativa previamente citada.

⁴ De acuerdo con lo indicado en el Diccionario Usual del Poder Judicial, se entiende por “discrecional” aquello “*Que no se encuentra sometido a reglas específicas, sino que se confía al criterio de quien actúa.*”



Además, la carencia de regulaciones para la elaboración de flujos de caja proyectados, así como lo indicado sobre este tema en el numeral 2.3 de este informe, elevan el riesgo de afectación económica en la Municipalidad, ya que dificultan, por ejemplo, la identificación y gestión oportuna de riesgos de iliquidez futuros; los cuales, de materializarse, podrían repercutir sobre la calidad de los servicios públicos brindados por la Municipalidad, en detrimento de la población del cantón.

Ahora bien, a criterio de esta Auditoría Interna, la problemática expuesta podría deberse principalmente a la falta de interés en una cultura organizacional que promueva la formalización de los procesos realizados mediante políticas y procedimientos. Al menos a esa conclusión llegó este Departamento después de evidenciar que no solo el proceso de Tesorería carecía de políticas y procedimientos formalmente establecidos, sino varios.

Valga decir además que, si bien el análisis de aspectos contables escapan al alcance del presente estudio, no puede dejar de mencionarse que durante la revisión de Manual de Procedimientos Financiero Contable vigente en la institución, se observó que el mismo **carecía de elementos requeridos en la gestión contable actual, pues el mismo no contemplaba el manejo de los libros contables, la formulación y aprobación de estados financieros, la relación con las unidades primarias de registro, la elaboración de asientos contables, entre otros**; lo cual refuerza el señalamiento hecho sobre la desactualización que presenta dicho documento.

Por último, si bien en las recomendaciones del presente informe se proponen una serie de medidas para la mejora del control interno y del proceso de tesorería, no está de más señalar la conveniencia de que la Administración Activa sea vigilante de que en los procesos de formulación de políticas y procedimientos que realice, se



procure la participación no solo de los funcionarios involucrados directamente, sino también del jerarca institucional, constituido por el Concejo Municipal y el alcalde, como órganos bifrontes, cada uno en lo de su competencia.

2.3 Flujos de caja proyectados.

Como parte de las labores del estudio de auditoría realizado, se ejecutaron pruebas de control que permitieron determinar que, al menos hasta ese momento, la Tesorería Municipal **no realizaba una planificación de los flujos de caja con sustento en los posibles ingresos y gastos esperados (proyecciones).**

Al respecto, el artículo 14° de la Ley 10495 Manejo eficiente de la liquidez del sector público, señala:

“Artículo 14: Planificación y proyección de flujos de caja: Las entidades públicas o privadas que administren ingresos públicos deberán realizar una planificación de los flujos de caja sustentada en proyecciones que contemple el calce de los posibles ingresos con sus respectivas erogaciones, de manera tal que las entidades dispongan de una posición consolidada diaria, que les permita mantener los recursos necesarios para atender sus obligaciones, minimizando la tenencia de recursos ociosos.

En el caso de los ingresos públicos que estén en el Sistema de Cuentas del Sector Público, la Tesorería Nacional brindará asistencia técnica y determinará los límites y montos para la planificación y proyección del flujo de caja.” El subrayado es propio.

Así las cosas, si bien la Ley 10495 aún se encuentra dentro del plazo de implementación, lo cierto es que ese plazo lo previó el legislador con el fin de que las instituciones ejecutaran los actos administrativos preparatorios necesarios para



el cumplimiento de la ley; por lo cual la Municipalidad de Naranjo debe ir tomando oportunamente acciones concretas en ese sentido.

Al respecto, considera esta Auditoría Interna que la situación descrita es consecuencia directa de varias circunstancias, entre ellas:

- La falta de políticas y procedimientos referentes al tema, situación que fue abordada en el numeral 2.2 de este documento; ya que tales lineamientos son necesarios para determinar, entre otras cosas: los métodos a utilizar para las proyecciones, los límites de efectivo en caja o bancos, los funcionarios responsables de la elaboración, revisión y aprobación, la periodicidad de la elaboración, destinatarios de los informes generados, uso de la información generada, entre otros.
- El desconocimiento de los beneficios de los flujos de caja proyectados, como instrumento de administración financiera para el mayor aprovechamiento posible de la liquidez institucional.
- La falta de un cronograma de distribución de los pagos derivados de las contrataciones administrativas ejecutadas durante un periodo determinado; lo cual implica, además, hacer partícipes de las proyecciones a los distintos procesos institucionales; o al menos la definición de las técnicas de proyección a utilizar, si se pretende hacer uso de datos históricos para tales efectos.
- La ausencia un sistema integrado, interoperable y automatizado que genere información financiera de forma inmediata para la elaboración de las proyecciones y que disminuya los riesgos del factor humano derivados del procesamiento de altos volúmenes de información; debilidad que fue expuesta en el numeral 2.1 anterior.



Este último punto requiere una especial atención por parte de la Administración Activa, pues de no darse un cambio en las condiciones actuales de procesamiento de información, el proceso de elaboración de flujos de caja deberá ser formulado mediante procesos mayormente manuales, mismos que usualmente conllevan mayores riesgos y costos; costos que, en caso de exceder injustificadamente los beneficios de la información obtenida, podrían resultar incluso lesivos al principio constitucional de eficiencia que deben observar las administraciones públicas.

Finalmente, debe señalarse que la ausencia de flujos de caja proyectados no permite minimizar adecuadamente la tenencia de recursos ociosos, lo que impide garantizar un manejo eficiente de la liquidez institucional. Por otra parte, la falta de esa herramienta financiera entorpece el proceso de análisis de riesgos, ya que dificulta la identificación oportuna de eventuales situaciones de iliquidez futuras, las cuales podrían derivar en retrasos injustificados en el pago de obligaciones con acreedores, funcionarios u otras entidades públicas o privadas. Lo anterior sin perjuicio del incumplimiento normativo que podría suponer no corregir la debilidad descrita antes de la entrada en vigencia de la Ley 10495.

2.4 Gestión del riesgo de liquidez.

De acuerdo con las teorías modernas de gestión, toda organización pública o de capital privado, debe procurar establecer objetivos y metas para lograr la consecución de sus fines. Sin embargo, existen factores que podrían dificultar el logro de los mismos. Estos factores reciben la denominación de “riesgos”.

Al respecto, se debe indicar que existen diversos tipos de riesgos, siendo conveniente en esta oportunidad por la naturaleza y las características del estudio realizado, puntualizar en el referido a la liquidez. Una definición de este término, indica que el riesgo de liquidez *“Es la posibilidad de una pérdida económica debido*



a la escasez de fondos que impediría cumplir las obligaciones en los términos pactados.”⁵

Ahora bien, durante el examen realizado se consultó a la funcionaria María José Bonilla, tesorera municipal, si en el presente año 2024 se había realizado alguna valoración del riesgo de liquidez a corto, mediano y largo plazo; a lo cual manifestó que sí. No obstante, al profundizar en la indagación sobre el particular, se pudieron determinar diversas debilidades que arrojan **dudas sobre la funcionalidad de la valoración del riesgo de liquidez realizada, ya que la institución no cuenta con políticas ni procedimientos sobre ese tema, ni se indicaron los mecanismos con los cuales la institución espera gestionar los riesgos de liquidez identificados; y tampoco se realizó un análisis de estrés bajo distintos escenarios.** Todos esos elementos revisten de suma importancia para el adecuado control y gestión de ese tipo de riesgos, como lo evidencia la lectura de lo indicado en los artículos 22° y 23° de la citada Ley 10495, transcritos seguidamente; artículos que, pese a que solo son vinculantes para la Tesorería Nacional, demuestran la importancia que tienen esos elementos en el desarrollo de valoraciones de riesgo de liquidez. Dichos artículos se muestran a continuación:

“ARTÍCULO 22- Control y gestión de riesgos de liquidez y otros asociados

Para un adecuado control y administración de los riesgos de liquidez y otros asociados al manejo eficiente de la liquidez, la Tesorería Nacional como administrador del Sistema deberá:

a) Aprobar e implementar las políticas, los planes, los objetivos, la estrategia, los lineamientos y procedimientos para la administración

⁵ Definición tomada del Reglamento sobre el Indicador de Cobertura de Liquidez, emitido por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero



del riesgo de liquidez y otros riesgos asociados propios de la gestión de tesorería, así como las modificaciones que se realicen a estos.

b) Desarrollar los modelos, los indicadores, las herramientas, los parámetros y los escenarios que se utilicen para la medición y control del riesgo de liquidez.

c) Aprobar los mecanismos de alerta, seguimiento y monitoreo para la implementación de acciones correctivas, en caso de que existan desviaciones con respecto a niveles generalmente aceptados de riesgo de liquidez y otros propios a la gestión de tesorería; asimismo, cuando se presenten cambios relevantes en el entorno.

d) Aprobar los planes de contingencia y sus modificaciones, revisar y comprobar la efectividad de estos al menos una vez al año e implementar las acciones correctivas cuando corresponda.

ARTÍCULO 23- Simulación de escenarios y pruebas de estrés

La Tesorería Nacional deberá diseñar, efectuar y profundizar en los análisis de estrés sobre el riesgo de liquidez y otros riesgos asociados propios de la gestión de tesorería, para el corto, mediano y largo plazos. El reglamento de esta ley definirá la forma y frecuencia mínima de las simulaciones y pruebas de estrés que se requieran.” El subrayado no pertenece al original.

Conviene reiterar que, pese a no ser esos artículos vinculantes para la Municipalidad de Naranjo, los elementos que el legislador consignó en ellos constituyen insumos requeridos para un buen manejo de los riesgos de liquidez, riesgos de los que no está exenta la Municipalidad de Naranjo.



Obsérvese además como la normativa recién citada resalta la importancia que tienen las **políticas**, los planes, los objetivos, las estrategias, los lineamientos y los **procedimientos**; para la correcta administración del riesgo de liquidez. No obstante, **tal y como fue expuesto en el numeral 2.2 de este informe, la institución carece de ese marco estratégico.**

Por otra parte, se pudo determinar también que **la Tesorería no cuenta con un plan de financiación contingente debidamente aprobado**, que permita la atención de situaciones de iliquidez derivadas de situaciones imprevistas; insumo cuya importancia fue puesta de manifiesto en el artículo 24° de la Ley 10495, en los términos siguientes:

“El plan de financiación contingente debe incluir el conjunto de medidas, las líneas de responsabilidad claras y los procedimientos de activación, que permita a la Tesorería Nacional hacer frente a situaciones de iliquidez propias o surgidas de eventos imprevistos del entorno o situaciones de carácter económico, político y social, basado en criterios debidamente fundamentados y respaldados en un plan formalmente establecido que posibilite su implementación.”

El subrayado es propio.

Véase que este último artículo tampoco es vinculante para la Municipalidad de Naranjo, y sin embargo no cabe duda de que el asunto que aborda es sumamente beneficioso para el Sistema de Control Interno de la Municipalidad, cuya observancia y mejora sí constituyen una obligación de autoridades municipales, particularmente del jerarca (Concejo Municipal y alcalde) y los titulares subordinados; al amparo de lo establecido en la Ley General de Control Interno.

En este punto resulta oportuno señalar que, a criterio de esta Auditoría Interna, las debilidades descritas son consecuencia de la suma de todas las situaciones



expuestas anteriormente, entre ellas la falta de una herramienta tecnológica integrada e interoperable, la carencia de políticas y procedimientos formalmente definidos que son necesarios para la gestión de la liquidez. Otro factor que ha influido en la debilidad señalada ha sido la ausencia de un proceso de valoración de riesgos institucional **debidamente formalizado y operativo**, pues según tiene conocimiento este Departamento, ha sido hasta el presente año cuando la Administración Activa ha trasladado al Concejo Municipal una propuesta para reglamentar esa importante labor.

Finalmente, esta Auditoría Interna no puede dejar de hacer referencia a las consecuencias que tienen las condiciones señaladas sobre la gestión municipal, ya que la carencia de las herramientas descritas en este apartado dificulta la previsión oportuna de situaciones de iliquidez que podrían eventualmente comprometer las finanzas municipales, el pago de obligaciones a terceros y la prestación del servicio público a la ciudadanía.

2.5 Plazos de pago.

Primeramente, debe señalarse que, como parte del objetivo general del presente estudio, se previó el análisis de los plazos de pago de las contrataciones realizadas por la Municipalidad de Naranjo.

Al respecto, el Reglamento a la Ley General de Contratación Pública define los plazos que deben ser observados por la Administración Pública para el pago de los procesos de contratación; según se muestra a continuación:

“Artículo 19. Plazo para el pago y reconocimiento de intereses. La Administración indicará en el pliego de condiciones el plazo máximo para pagar, el cual en ningún caso podrá ser superior a treinta días naturales, salvo las excepciones establecidas por el



bloque de legalidad o aquellas autorizadas por la Tesorería Nacional, para la Administración Central, previa justificación razonada. Los pagos que realice la Tesorería Nacional, estarán sujetos a la situación fiscal del país y a la disponibilidad de recursos del Tesoro Público, respetando los calendarios de pagos establecidos por la Tesorería Nacional.

El plazo indicado en el párrafo anterior, correrá a partir de la presentación de la factura, previa recepción del bien o servicio a satisfacción por parte de la Administración y el cumplimiento del visado del gasto. El subrayado es propio.

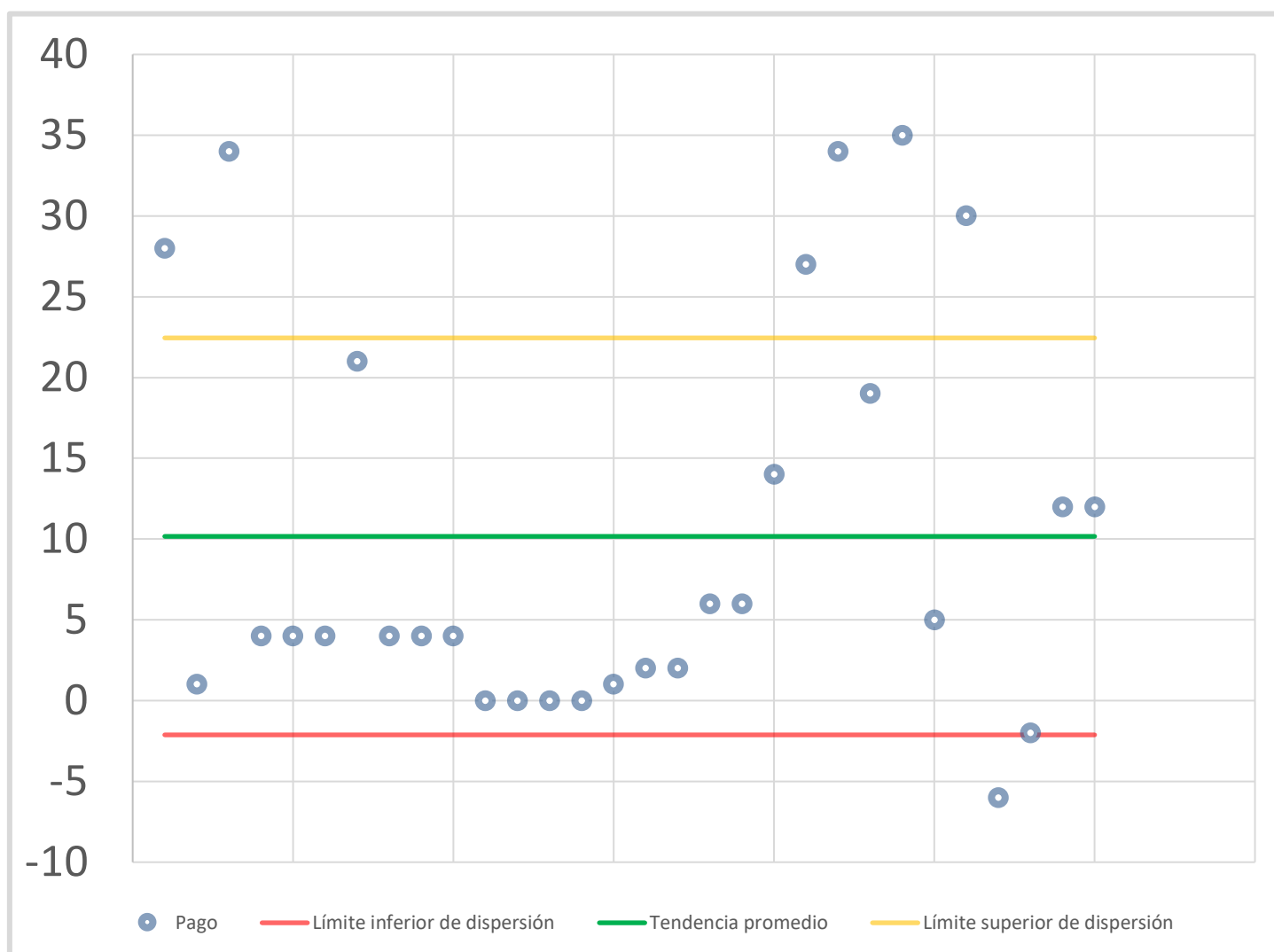
Teniendo esto en mente, y siendo que por ley todos los procedimientos de contratación pública deben ser realizados mediante el sistema digital unificado (SICOP, en este caso), se dispuso la revisión de una muestra no estadística de los expedientes electrónicos de las contrataciones efectuadas por la Municipalidad de Naranjo entre los meses de enero y septiembre del año 2024. Lo anterior con el fin de identificar las fechas en que fueron presentadas al cobro las facturas por parte de los proveedores, así como las fechas en que las mismas fueron pagadas por la Administración.⁶

De esta forma, a partir de la información anterior, se lograron determinar los plazos de pago que tuvieron contrataciones (o pedidos) objeto de análisis; tras lo cual, y a efectos de facilitar su estudio al lector, se plasmaron los resultados en el Gráfico N° 1 que se muestra a continuación:

⁶ Cabe mencionar que al momento de realizarse el corte de la información revisada (07 de octubre de 2024), lo correspondiente a las fechas de pago no estaba disponible en SICOP; situación que fue subsanada por la Administración posteriormente.



GRÁFICO N° 1
CANTIDAD DE DÍAS NATURALES ENTRE LA PRESENTACIÓN DE LA
FACTURA Y SU PAGO



Fuente: Elaboración propia a partir de información institucional.

Observando la dispersión que presentan los datos, se puede evidenciar que la mayor parte de los pagos analizados se realizaron entre los 0 y los 9 días, seguido en importancia por aquellos pagos que se realizaron entre los 10 y los 30 días



posteriores a la fecha en que los proveedores presentaron la solicitud de pago respectiva.

Asimismo, la tendencia promedio de los datos (línea verde) demuestra que **los pagos analizados se ejecutaron, en promedio, 10 días después de que se presentó el cobro por parte de los proveedores**; no obstante, ese promedio debe tomarse con cuidado, dada la dispersión que presentan los datos. El plazo promedio indicado, si bien no incumple una norma vigente, es un aspecto que indudablemente debería ser valorado a la luz de la gestión de la liquidez institucional, sobre todo considerando que la ley permite su cancelación hasta 30 días naturales después de presentada a cobro la factura.

De igual manera, como se pudo observar en el gráfico N° 1, **al menos tres de los pagos analizados excedieron el plazo establecido por ley para la realización de los mismos; mientras que, en otros dos casos, el pago se ejecutó previo a la presentación formal de la factura en SICOP**; aunque en el caso de estos últimos, ya la Municipalidad había dado la recepción definitiva a lo contratado, según lo evidenció la documentación a la vista.

En lo que respecta a los plazos indicados, esta Auditoría Interna consultó lo sucedido en cada caso, a lo cual la Tesorera respondió señalando algunas situaciones que, según indicó, demoran los pagos. No obstante, no fue posible asignar los argumentos recibidos a un determinado caso, pues los mismos fueron planteados en forma general por la Tesorera, a pesar del señalamiento específico de cada número de contratación (o de pedido) que constaba en la solicitud que hizo esta Auditoría Interna. De igual manera, en el caso de aquellos pagos hechos previo a la presentación formal de la factura en SICOP, la Tesorera manifestó:

“En el caso de las facturas pagadas antes de su recepción en Sicop, radica en que el administrador de contrato a dado fe de la



recepción vía oficio para agilizar el pago, ya que a nivel de Sicop algún aprobador atrasa la gestión y ya el bien o servicio se ha recibido a satisfacción.” Oficio MN-DFT-TES-281-2024, página 2.

Por otra parte, al momento de realizarse el corte de la información revisada (07 de octubre de 2024), lo correspondiente a las **fechas de pago no estaba disponible para consulta en el expediente electrónico del SICOP**; situación que fue subsanada por la Administración posteriormente y que permitió el desarrollo del conteo de los plazos que fue detallado líneas atrás. No obstante, por resultar conveniente para la mejora del control interno y del proceso de contratación en general, se solicitaron a la tesorera, señora María José Bonilla Cordero, las aclaraciones respectivas por la demora en la disponibilidad de la información de los pagos en el SICOP, a lo cual dio respuesta mediante el oficio TES-MN-257-2024 del 16 de octubre del 2024, donde señaló:

“Con respecto a la no documentación del proceso de pago vía Sicop, esta dependencia al principio del año se ocupó de llevar este proceso en paralelo con la gestión de pago interna, como corresponde, sin embargo, por las cargas de trabajo, este proceso se deja rezagado debido a las demás gestiones prioritarias de la oficina. No omito manifestar que evidenciar el proceso de pago en Sicop, es un procedimiento de importancia para la institución y de orden legal, pero para esta oficina en ocasiones es imposible atender todas las obligaciones de manera paralela, ya que la falta de herramientas unificadas, se deben hacer varios registros con respecto a la gestión de pagos y todos ellos son realizados por la suscrita (...)



Otra de las causas que existen, con respecto a la gestión de pago en Sicop, es la no recepción por parte de los administradores de contrato, por lo que la gestión de pago no se encuentra habilitada.”
El subrayado es propio.

Al respecto, conviene señalar la importancia de que la Administración Activa tome, en forma inmediata, las medidas correctivas que estime necesarias para evitar retrasos injustificados en la disponibilidad de la información en el SICOP, sobre los pagos de las contrataciones realizadas, y sin perjuicio de las recomendaciones que al efecto se emitan en el presente informe; ya que es amplísima la normativa que refiere a la necesidad de que los expedientes administrativos contengan toda la documentación relacionada con las gestiones institucionales, particularmente tratándose de un proceso sustantivo como lo es el de contratación.

Así, por ejemplo, el Reglamento a la Ley General de Contratación Pública (Nº43808-H), estipula lo siguiente:

“Artículo 28. Expediente electrónico y conservación de la información. En cada procedimiento de contratación pública que se realice en el sistema digital unificado, el expediente será electrónico y contendrá todos los documentos que se generen en el trámite del procedimiento, la ejecución del contrato y su finiquito. (...)

Todo interesado tendrá libre acceso al expediente electrónico del procedimiento de contratación, el cual podrá ser consultado en línea.

Posterior a la ejecución total del respectivo contrato y por un plazo de cinco años, deberá conservarse en el sistema digital unificado



el expediente electrónico en línea, para que pueda ser consultado por cualquier interesado. (...)

De igual manera, el artículo 8° de la ampliamente citada ley de Manejo eficiente de la liquidez del sector público (n° 10495), señala:

“ARTÍCULO 8- Acceso a la información

Toda entidad pública o privada que administre o custodie ingresos públicos, así como ingresos de origen público que reciban de forma gratuita o sin contraprestación alguna, deberá garantizar el acceso de la información a la ciudadanía y a los sujetos interesados que cumplen funciones de fiscalización y control; además, se dispondrá de un módulo de consultas en el Sistema de Cuentas del Sector Público o, en su defecto, en los sistemas de información de las entidades.” El subrayado es propio.

Valga decir que el espíritu de toda esta normativa recién citada, así como de otros aspectos relacionados con el control interno, fueron recogidos recientemente por la Ley Marco de Acceso a la Información Pública (n° 10554), la cual entró en vigencia el pasado 01 de noviembre de 2024; y que vino a agrupar todos los conceptos ya señalados bajo diversos principios obligatorios para la Administración Pública, de los cuales conviene transcribir algunos por su importancia y relación con el contenido del presente estudio, lo que además justifica la extensión de la cita que se hace a continuación:

“ARTÍCULO 2- Principios que rigen derecho de acceso a la información pública

La presente ley se regirá por los siguientes principios: (...)



b) *Principio de facilitación: se refiere a los mecanismos y procedimientos para el acceso a la información en poder de la Administración Pública y sujetos de derecho privado, que no incluyan exigencias y requisitos que obstruyan o impidan el amplio acceso, cumpliendo con los principios de la seguridad de la información, a saber: confidencialidad, integridad y disponibilidad. (...)*

f) *Principio del control: obligación de velar, vigilar, fiscalizar y verificar el cumplimiento de las normas que regulan el derecho de acceso a la información pública. (...)*

i) *Principio de la libertad de información: se refiere a que toda persona, física o jurídica, goza del derecho para acceder a la información pública en poder de los órganos y entes de la Administración Pública y sujetos de derecho privado, con las excepciones o limitaciones establecidas en esta ley o en otras disposiciones de rango legal.*

j) *Principio de máxima publicidad: los órganos y entes de la Administración Pública y sujetos de derecho privado deben proporcionar información de manera oficiosa y actual, para lo cual deberán proporcionar la mayor cantidad de información pública por medio de sus páginas web, de manera libre y fácil acceso para los administrados; además de poner a disposición los medios tecnológicos necesarios para garantizar el acceso a las personas con capacidades especiales.*

Dicha información se presume verdadera y actualizada, por lo que cada ente u órgano, según corresponda, será responsable de



mantener la información actualizada, excluyendo solo aquello que esté sujeto a las excepciones legales y constitucionales establecidas.

k) Principio de disponibilidad: los funcionarios públicos y funcionarias públicas señaladas en esta ley deberán garantizar la disponibilidad de la información sobre asuntos de interés público, en formatos accesibles y abiertos para todas las personas, a través de un eficiente uso, sistematización y preservación de esta.

l) Principio de calidad de la información: la información sobre asuntos de interés público, producida, gestionada y difundida por los sujetos obligados, de acuerdo con la presente ley, deberá ser objetiva, veraz, actualizada, completa, oportuna, clara, comprensible, transparente y amplia. (...)

ñ) Principio de accesibilidad: es un derecho de todas las personas para gozar de sus bienes y derechos, y lograr una vida plena e independiente, así como una participación efectiva, tomando en consideración las particularidades de las poblaciones vulnerables.”

El subrayado no pertenece al original.

Estos principios, conviene apuntar, son generales para toda la documentación pública, por lo que claramente no se limitan a la situación de la demora en la inclusión de información de los pagos en SICOP; razón por la cual resulta imprescindible la participación activa del jerarca institucional, representado en las figuras del Concejo Municipal y el señor alcalde, cada uno en lo propio de sus competencias; procurando la consecución de los medios financieros, humanos o tecnológicos que razonablemente demande el cumplimiento de los principios señalados.



Ahora, retomando las situaciones detectadas, puede decirse que el plazo promedio de pago utilizado podría obedecer a la ausencia de políticas y procedimientos (tal cual se expuso en el numeral 2.2 de este informe), pues esas herramientas ayudarían a definir un parámetro de días para la realización de los pagos, siempre apegados a la ley, pero que permitan el mayor aprovechamiento posible de la liquidez. En cuanto a los plazos de pagos que fueron menores a 0 días, estos habrían sido consecuencia de la posible utilización de otros medios, paralelos a SICOP, para el trámite de la solicitud de los pagos; mientras que los casos de pagos que excedieron el plazo de ley, a criterio de esta Auditoría Interna, parecen sugerir fallas en el señalamiento de fechas límite.

En este mismo sentido, pero en lo concerniente a las demoras en la disponibilidad de la información de los pagos dentro del SICOP, lo indicado por la Tesorera sugiere una percepción del tema como secundario, posponiendo su atención por otras gestiones percibidas como más prioritarias o urgentes.

Por otra parte, debe señalarse que las demoras en el ingreso de la información en el SICOP debilitan el sistema de control interno institucional pues retardan la vigilancia oportuna de los recursos públicos por parte de la ciudadanía; a la vez que repercute en el cumplimiento de los marcos normativos de contratación, de archivo y de información. Asimismo, los plazos de pago observados, tanto el promedio como aquellos inferiores a 0, si bien están dentro de lo permitido por ley, afectan el aprovechamiento de la liquidez; a lo cual debe prestar atención la Administración Activa, sobre todo a la luz de la promulgación de Ley 10495 Manejo eficiente de la liquidez del sector público.

Finalmente, respecto de los pagos que fueron realizados en plazos mayores a los establecidos por ley, los mismos podrían configurar un incumplimiento del marco legal vigente, por lo que es necesario que la Administración Activa analice las



circunstancias en que se produjeron los mismos pues, de no existir justificación, deben establecerse las medidas disciplinarias que correspondan. Lo anterior sin perjuicio de la obligación de tomar acciones inmediatas para garantizar que los pagos de las contrataciones no excedan los plazos de ley.



3 CONCLUSIONES

De conformidad con los resultados obtenidos durante el estudio, es posible concluir lo siguiente:

- 3.1 La Municipalidad de Naranjo no contaba con una herramienta tecnológica que reuniera las características requeridas por el marco normativo vigente, lo cual no solo dificulta su cumplimiento, sino que además implicó la realización manual de una cantidad significativa de procesos; lo que a su vez repercute en la eficiencia del servicio público brindado, en el cumplimiento de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público y, además, supone un mayor riesgo de error humano en los procesos financieros.
- 3.2 La institución no contaba con políticas ni procedimientos formalmente establecidos para la gestión de los procesos referidos a endeudamiento, manejo de liquidez, proyección de flujo de caja y suministro de información financiera a terceros, siendo inexistentes estos asuntos en el Manual de Procedimientos Financiero Contable; documento que, dicho sea de paso, no reflejaba diversas actividades que actualmente se realizan en la ejecución de egresos por orden de compra.
- 3.3 La Municipalidad de Naranjo no disponía de flujos de caja sustentados en ingresos y gastos esperados (proyecciones), sino únicamente históricos; lo cual afectó la capacidad de planificar adecuadamente el uso de los eventuales excedentes, así como la adopción oportuna de medidas ante eventuales situaciones de iliquidez; situación agravada por la ausencia de mecanismos formalmente establecidos, para la valoración de distintos escenarios de estrés que permitieran la identificación de riesgos de liquidez, así como la administración de estos a futuro.



- 3.4 Los procedimientos de contratación administrativa ordinarios que fueron revisados, correspondientes al año 2024, evidenciaron plazos de pago promedio de alrededor de 10 días, a pesar del plazo límite de 30 días establecido por ley; lo cual deja dudas respecto de si la institución procuró el mayor aprovechamiento posible de la liquidez. Esa situación resultó aún más evidente en los casos que se realizaron las cancelaciones antes incluso de presentada la gestión de cobro por parte de los proveedores, en las cuales además pareciera haberse dado la utilización de medios paralelos a los dispuestos en el Sistema de Integrado de Compras Públicas.
- 3.5 La información correspondiente a la realización de los pagos por concepto de las contrataciones ejecutadas no se encontraba inicialmente disponible en el respectivo expediente electrónico del SICOP, implicando la desactualización del expediente respecto de aquellas gestiones administrativas realizadas para su pago; lo que a su vez repercutió negativamente en el control ciudadano oportuno y demoró, además, las labores de fiscalización.

4 RECOMENDACIONES

Con la finalidad de corregir las condiciones descritas, se emiten las siguientes recomendaciones:

4.1 Al Concejo Municipal

4.1.1 Recomendación:

Tomar un acuerdo para:

- Aprobar del presente informe, así como las recomendaciones contenidas en él; y, además,



- Trasladar el presente informe al señor alcalde y a la tesorera, con el fin de que puedan dar cumplimiento a las recomendaciones que se les dirige.

Plazo de cumplimiento:

30 días hábiles contados a partir de la recepción del informe, de acuerdo con lo establecido en el artículo 37° de la Ley General de Control Interno⁷.

Indicador de cumplimiento:

Acuerdo tomado por el Concejo Municipal, conforme con lo recomendado.

4.2 Al alcalde municipal

4.2.1 Recomendación:

Girar formalmente las ordenes que estime necesarias para la elaboración de un estudio de mercado que permita determinar la existencia y costo de un sistema de gestión financiera:

- Que sea integrado, interoperable, seguro y de registro automatizado.

⁷ "Artículo 37° Informes dirigidos al jerarca. Cuando el informe de auditoría esté dirigido al jerarca, este deberá ordenar al titular subordinado que corresponda, en un plazo improrrogable de treinta días hábiles contados a partir de la fecha de recibido el informe, la implantación de las recomendaciones. Si discrepa de tales recomendaciones, dentro del plazo indicado deberá ordenar las soluciones alternas que motivadamente disponga; todo ello tendrá que comunicarlo debidamente a la auditoría interna y al titular subordinado correspondiente."



- Que contemple no solo lo referido a ingresos y pagos, sino también el manejo de activos, pasivos y patrimonio; de forma que genere información que **ayude** al cumplimiento de las NICSP.
- Que contenga módulos de supervisión y control.
- Que ofrezca un módulo de consultas orientado a la ciudadanía, que permita cumplir con los principios de publicidad, acceso a la información y transparencia; así como el principio de accesibilidad, de modo que tome en cuenta las particularidades de las poblaciones vulnerables. Todo lo anterior, sin comprometer aquella información que, por mandato legal, pudiera ser confidencial.

En caso de que no exista un sistema que ofrezca la totalidad de los puntos anteriores, el estudio de mercado deberá contener indicación de las alternativas que cumplan con la mayor parte de los aspectos señalados; siempre en el entendido de que algunos de los puntos anteriores nacen de un mandato legal y, por lo tanto, deberá la Administración buscar medidas alternas para procurar su cumplimiento.

Plazo de cumplimiento:

20 días hábiles contados a partir de la recepción del acuerdo de aprobación del presente informe y sus recomendaciones.

Indicador de cumplimiento:

Ordenes giradas formalmente y de conformidad con lo recomendado.

4.2.2 Recomendación:



A partir del estudio de mercado recibido, girar las ordenes necesarias para que se realicen las gestiones operativas, legales y presupuestarias requeridas para la contratación de un sistema que cumpla con las especificaciones señaladas en la recomendación 4.2.1.

Plazo de cumplimiento:

24 meses contados a partir de la recepción del acuerdo de aprobación del presente informe y sus recomendaciones.

Indicador de cumplimiento:

Contratación adjudicada y en firme del sistema requerido.

4.2.3 Recomendación:

Girar formalmente las órdenes que estime convenientes para la formulación de una política para los siguientes asuntos:

- Gestión del endeudamiento.
- Acceso a la información por parte de la ciudadanía o entes fiscalizadores.
- Elaboración de flujos de caja proyectados.
- Manejo de excedentes derivados de la gestión de la liquidez.

Dichas políticas, una vez formuladas, deberán ser sometidas a aprobación por el Concejo Municipal; tras lo cual, deberán ser comunicadas por el despacho del alcalde a los funcionarios de la institución.

En cuanto a la política de endeudamiento, siendo que al parecer se encuentra en proceso su elaboración, la misma debe incorporar un



apartado relativo a financiación contingente para la atención de eventuales situaciones de iliquidez.

Por su parte, la política de manejo de excedentes derivados de la gestión de la liquidez, deberá incorporar los plazos recomendados para la realización de los pagos de las contrataciones realizadas (siempre dentro de los parámetros que permite la ley).

Plazo de cumplimiento:

10 meses contados a partir de la recepción del acuerdo de aprobación del presente informe y sus recomendaciones.

Indicador de cumplimiento:

Las 4 políticas debidamente aprobadas por el Concejo Municipal y comunicadas formalmente a los funcionarios involucrados.

El apartado de financiación contingente para la atención de eventuales situaciones de iliquidez, contenido en la Política de endeudamiento.

El plazo de pago sugerido, contenido en la política de manejo de excedentes derivados de la gestión de la liquidez.

4.2.4 Recomendación:

Girar formalmente las ordenes necesarias para que actualizar el Manual de Procedimientos Financiero Contables de la Municipalidad de Naranjo, al menos en lo siguiente:

- Que a partir de las políticas que sean aprobadas conforme a lo recomendado en el numeral 4.2.3, se establezca el procedimiento para 1) la gestión del endeudamiento, 2) el acceso a la información financiera institucional por parte de la



ciudadanía y los entes fiscalizadores, 3) la elaboración de flujos de caja proyectados y 4) el manejo de excedentes derivados de la gestión de la liquidez.

- Que la actualización tome en cuenta lo referido al uso de la plataforma SICOP.
- Que se incorporen procedimientos de tipo contable que consideren, al menos, el manejo de los libros contables, la formulación y aprobación de estados financieros, la relación con las unidades primarias de registro, la elaboración de asientos contables.
- Que se señalen los plazos de cada trámite, así como la identificación de los riesgos más relevantes de los procesos realizados y las acciones necesarias para minimizar su impacto; esto último conforme con lo requerido en la evaluación de control interno institucional 2024⁸.

Plazo de cumplimiento:

10 meses contados a partir de la aprobación de las políticas por parte del Concejo Municipal.

Indicador de cumplimiento:

Propuesta de reforma conforme a lo recomendado.

4.2.5 Recomendación:

⁸ Se refiere a lo consignado en el cuestionario de Valoración de Riesgo que fue aplicado por la Administración Activa, específicamente en la Evaluación de Control Interno 2024, en las preguntas R-11 y R-12.



Girar formalmente las órdenes necesarias a la Comisión de SEVRI para que proceda a efectuar, en conjunto con la Tesorera, una valoración del riesgo de liquidez que contemple al menos 2 escenarios de iliquidez; y establezca las medidas con las cuales se administrará ese riesgo, dejando constancia de las deliberaciones de su análisis en la respectiva acta de sesión de la Comisión, así como en el expediente particular del riesgo.

Plazo de cumplimiento:

3 meses después de que la Tesorería comunique al señor alcalde el flujo de caja proyectado a que refiere este informe en el numeral 4.3.1.

Indicador de cumplimiento:

Acta de la Comisión SEVRI donde se dejó constancia de la labor realizada.

4.3 A la tesorera municipal

4.3.1 Recomendación:

Realizar las proyecciones de flujo de caja en el tiempo, forma y periodicidad que se establezca en la política y/o procedimiento que, de conformidad con lo recomendado en este informe, se implemente en la Municipalidad de Naranjo.

Plazo de cumplimiento:

3 meses a partir de la fecha en que le sea comunicado el procedimiento para la elaboración de flujos de caja proyectados.

Indicador de cumplimiento:



Flujo de caja proyectado elaborado según lo dispuesto en la política y procedimiento respectivo; y comunicado al señor alcalde.

4.3.2 Recomendación:

Mantener actualizado en el SICOP las gestiones de pago de las contrataciones realizadas por la municipalidad mediante orden de compra, absteniéndose además de gestionar su pago cuando este sea solicitado por medios ajenos a la interface de SICOP.

Plazo de cumplimiento:

Inmediato a partir de que le sea comunicado el presente informe y sus recomendaciones.

Indicador de cumplimiento:

Expediente electrónico de las contrataciones al día.

4.3.3 Recomendación:

Establecer un calendario de pagos que permita identificar las fechas límite de pago de las distintas solicitudes formuladas por los proveedores; a fin de evitar incurrir en pagos que superen el plazo legal y permita cumplir con las políticas de liquidez institucional.

Plazo de cumplimiento:

30 días a partir de la comunicación de la política de “Manejo de excedentes derivados de la gestión de la liquidez”.

Indicador de cumplimiento:

Calendario de pagos.



Se emite el presente informe en la ciudad de Naranjo al ser los diecinueve días del mes de diciembre del año dos mil veinticuatro.

Sin otro particular, se despide de la forma más atenta,

LIC. ALEXIS ARROYO BONILLA
Auditor Interno



ANEXO N° 1

ANÁLISIS DE OBSERVACIONES

Con la finalidad de dar cumplimiento al numeral 205.09 de las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público, se procede seguidamente a analizar las observaciones hechas por la Administración durante la conferencia final del estudio, en la forma que de seguido se muestra:

N°	OBSERVACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN	ANÁLISIS DE LA AUDITORÍA INTERNA
1.	En lo referido al sistema de gestión financiera, manifestó la Tesorera que no cree que seamos la única Municipalidad que tiene esa necesidad, y que no se puede hacer las cosas solo por cumplir, sino que debe ser funcional.	<p>Sobre esa observación, la Auditoría Interna considera que, con la promulgación de la Ley de Manejo eficiente de la liquidez del sector público, así como la Ley Marco de Acceso a la Información Pública (ambas de 2024); los sistemas dejaron de ser una mera necesidad, para convertirse en un deber jurídico que ahora tienen las instituciones públicas.</p> <p>Así, por ejemplo, ya no bastaría con colocar información en el sitio web de la institución, pues claramente la normativa citada refiere a los medios que la Municipalidad deberá poner a disposición de la ciudadanía para garantizar su acceso a la información pública; así como las características que deberán tener dichos medios como, por ejemplo, lo referido a las facilidades que pudiera demandar la población con algún grado de discapacidad.</p>



N°	OBSERVACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN	ANÁLISIS DE LA AUDITORÍA INTERNA
2.	La Tesorera indicó que el Manual de Procedimientos Financiero Contable actualmente es más un flujo, y que considera que un manual debe ser más descriptivo.	Concuerda la Auditoría Interna con ese punto, por lo que se añadió un punto en ese sentido en la recomendación 4.2.4; a efectos de que al momento de actualizar el Manual según lo recomendado, se procure una formulación que sea más descriptiva.
3.	Respecto de las recomendaciones sobre flujo de caja proyectado y la planificación de los pagos, la señora tesorera mencionó que ya se está trabajando en un flujo de caja proyectado y en un calendario de pagos, pero que se encuentran en proceso.	<p>Al respecto, la Auditoría Interna considera muy positivo que se den pasos hacia la mejora, incluso antes de presentarse este informe. Esto se debe a que, si bien esos temas son abordados en este documento, lo cierto del caso es que la Administración Activa es la principal responsable de velar por la mejora del control interno y sus procesos, siendo lo ideal que sea por su propia iniciativa; y a falta de esta, por recomendación de la Auditoría Interna.</p> <p>De igual manera, las mejoras que la Administración Activa plantee previo a la emisión del informe, deberán ser ajustadas a la luz de los requerimientos adicionales planteados en las recomendaciones de este</p>



N°	OBSERVACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN	ANÁLISIS DE LA AUDITORÍA INTERNA
		<p>informe, siempre y cuando estas últimas configuren un estándar más alto de control, que aquellos que llegue a formular la Administración.</p> <p>Finalmente, considera este Departamento que, si bien resulta favorable para el control interno iniciar cuanto antes con la implementación de los calendarios de pagos y flujos proyectados; es innegable que la ausencia de políticas y procedimientos en tal sentido hace de esos procesos una acción meramente empírica, expuesta a la discrecionalidad de los sujetos que intervendrían en su formulación; tal y como fue señalado en los resultados de este informe.</p>
4.	Respecto de los problemas de actualización de los pagos en el expediente electrónico del SICOP, la tesorera reconoció la debilidad señalada por la Auditoría Interna, pero hizo referencia a las cargas de trabajo que tienen en ese	Considera la Auditoría Interna que la Administración Activa debe identificar este tipo de problemas mediante una valoración de riesgos; a efectos de que, una vez mapeados los mismos, puedan establecerse las medidas para su administración. Esto último implica la búsqueda de los medios que permitan cumplir con los plazos de ley para la realización de los



N°	OBSERVACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN	ANÁLISIS DE LA AUDITORÍA INTERNA
	proceso y que deben atender solo 2 personas; situación que es una limitante para poder llevar las cosas al día.	pagos y su incorporación oportuna en los expedientes de contratación.