

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMERICAS

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

CARRERA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
ÉNFASIS EN FINANZAS

“Análisis de la ejecución presupuestaria y su impacto en la eficiencia operativa de la
Municipalidad de Heredia, durante el primer semestre del 2024”

Nombre de la estudiante:

Cindy Zúñiga Quesada

Tutor:

SAN JOSÉ, COSTA RICA.

Junio, 2025

Tabla de Contenido

| | |
|---|-----------|
| Lista de tablas | 5 |
| Dedicatoria..... | 6 |
| Agradecimientos..... | 7 |
| Resumen | 8 |
| CAPÍTULO I | 9 |
| Planteamiento del problema | 9 |
| Justificación..... | 10 |
| Objetivo general | 11 |
| Objetivos específicos | 11 |
| Objetivo propositivo:..... | 11 |
| Antecedentes..... | 12 |
| Antecedentes internacionales | 12 |
| Antecedentes Nacionales..... | 14 |
| Proyecciones..... | 16 |
| CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO..... | 18 |
| Presupuesto..... | 18 |
| Liquidación presupuestaria..... | 21 |
| Avance de ejecución presupuestaria | 21 |
| Planificación institucional en la Municipalidad de Heredia | 22 |
| Normativa presupuestaria en Costa Rica..... | 25 |
| Presupuesto público..... | 28 |
| Planificación y asignación de recursos | 32 |
| Ejecución presupuestaria | 33 |
| Gestión y uso real de los recursos conforme a lo planificado | 34 |
| Eficiencia operativa | 35 |
| Uso óptimo para cumplir con objetivos y satisfacer a la ciudadanía..... | 35 |

| | |
|--|-----------|
| Las Fases de la Programación Presupuestaria | 36 |
| Ejecución de los ingresos públicos..... | 38 |
| Clasificación del gasto público..... | 40 |
| Eficiencia del gasto público..... | 41 |
| Relación entre los conceptos | 42 |
| CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO | 47 |
| Tipo de investigación..... | 48 |
| Investigación Descriptiva..... | 48 |
| Investigación Explicativa | 48 |
| Sujetos de investigación. | 49 |
| Fuentes de información | 49 |
| Fuentes Primarias..... | 49 |
| Fuentes Secundarias..... | 50 |
| Instrumentos | 50 |
| Cuestionario | 51 |
| Entrevista..... | 51 |
| Proceso de recolección de datos..... | 51 |
| Análisis de Contenido | 51 |
| Análisis Estadístico:..... | 52 |
| Muestra. | 52 |
| Tipo de muestreo..... | 53 |
| Muestreo no probabilístico:..... | 53 |
| CAPÍTULO IV..... | 57 |
| ANÁLISIS DE RESULTADOS | 57 |
| 4.4 Análisis de resultados de la entrevista..... | 58 |
| 4.5 Análisis de resultados del cuestionario..... | 70 |
| 4.6 Análisis de situación financiera primer semestre 2024 Municipalidad de Heredia..... | 85 |
| 4.7 Análisis de procesos y procedimientos..... | 91 |
| 4.7.4 Gestión de procesos financieros | 91 |
| 4.7.5 Procesos de control y rendición de cuentas | 92 |

| | | |
|---------------------------------------|--|------------|
| 4.7.6 | Procesos de planificación y control presupuestario..... | 92 |
| 4.7.7 | Gestión del patrimonio institucional | 93 |
| CAPÍTULO V | | 94 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | | 94 |
| 5.1 | Conclusiones | |
| | | 94 |
| 5.2 | Recomendaciones | 96 |
| CAPÍTULO VI | | 98 |
| PROPUESTA DE MEJORA | | 98 |
| 6. | Propuesta de mejora..... | 98 |
| 6.1 | Objetivo propositivo: | 98 |
| 6.2 | Sistema Integral de Optimización Financiera Municipal (SIOFM)..... | 98 |
| 6.2.1. | Descripción general..... | 98 |
| 6.2.2. | Objetivos específicos de la propuesta | 98 |
| 6.2.3. | Componentes de la propuesta..... | 99 |
| 6.3 | Beneficios esperados..... | 100 |
| 6.4 | Cronograma de implementación sugerido | 100 |
| 6.5 | Evaluación y seguimiento | 102 |
| 6.6 | Detalle de los procesos y mejoras propuestas..... | 105 |
| | Beneficios globales esperados..... | 110 |
| | Referencias | 111 |
| ANEXOS | | 115 |

Lista de tablas

| | |
|---|-----|
| Tabla 1: Planificación estratégica, operativa, presupuestaria y su alineación en la Municipalidad de Heredia | 24 |
| Tabla 2: Cuadro comparativo de definiciones de presupuesto | 31 |
| Tabla 3: indicadores de evaluación de la ejecución presupuestaria para la Municipalidad de Heredia..... | 44 |
| Tabla 4: Operacionalización e instrumentos de las variables | 55 |
| Tabla 5: Análisis de resultados entrevista..... | 58 |
| Tabla 6: Análisis de resultados del cuestionario | 70 |
| Tabla 7: Indicadores financieros..... | 90 |
| Tabla 8: Cronograma de implementación propuesta | 101 |
| Tabla 9: Evaluación y seguimiento de la propuesta | 103 |
| Tabla 10: Procesos a mejorar..... | 105 |
| Tabla 11: Cuadro costo-beneficio Municipalidad de Heredia | 109 |

Lista de figuras

| | |
|---|-----|
| Figura 1: Estado de situación Financiera Primer Semestre 2024..... | 85 |
| Figura 2: Formulario de monitoreo y evaluación presupuestaria..... | 108 |

Lista de anexos

| | |
|---|-----|
| Anexo 1: Cuestionario | 115 |
| Anexo 2: Entrevista..... | 118 |
| Anexo 3: Carta de aceptación | 120 |

Dedicatoria.

Dedico este trabajo a Dios, por ser mi guía constante, por darme la fuerza, la sabiduría y la perseverancia necesarias para culminar esta etapa tan importante de mi vida.

A mi mamá, por su amor incondicional, su ejemplo de esfuerzo y sacrificio, y por creer en mí incluso cuando yo dudaba. Este logro también es suyo, porque sin su apoyo y sus enseñanzas no habría llegado hasta aquí.

Cindy Zúñiga Quesada

.

Agradecimientos.

Agradezco en primer lugar a Dios, por permitirme llegar hasta este momento, por acompañarme en los desafíos y bendecirme con la oportunidad de aprender y crecer tanto personal como profesionalmente.

A mi madre, por su apoyo inquebrantable, su comprensión y por ser mi mayor motivación. Su ejemplo de fortaleza y dedicación ha sido la base sobre la cual he construido mis metas.

Extiendo también mi agradecimiento a mis profesores, compañeros y todas las personas que, de una u otra forma, contribuyeron con su conocimiento, consejos y palabras de aliento para que este proyecto llegara a buen término.

Cindy Zúñiga Quesada

Resumen

La investigación evalúa la ejecución presupuestaria de la Municipalidad de Heredia durante el primer semestre del 2024, con el fin de identificar áreas de mejora en la gestión de los recursos financieros y su relación con la eficiencia operativa. El estudio, de enfoque cuantitativo-descriptivo, evidencia una posición económica estable, aunque con disminución de liquidez y subejecución en programas prioritarios. Como resultado, se propone el Sistema Integral de Optimización Financiera Municipal (SIOFM), orientado a fortalecer el control interno, modernizar procesos contables y promover la capacitación del personal. Su implementación permitirá una gestión financiera más eficiente, transparente y sostenible.

Palabras clave: ejecución presupuestaria, gestión financiera, eficiencia operativa, control interno, optimización de recursos.

Abstract

This research evaluates the budget execution of the Municipality of Heredia during the first semester of 2024 to identify areas for improvement in financial resource management and operational efficiency. The quantitative-descriptive analysis revealed a stable economic position, though with reduced liquidity and underexecution in key programs. As a result, the Integrated Municipal Financial Optimization System (SIOFM) is proposed to strengthen internal control, modernize accounting processes, and enhance staff training. Its implementation will promote more efficient, transparent, and sustainable financial management.

Keywords: budget execution, financial management, operational efficiency, internal control, resource optimizati

CAPÍTULO I

Planteamiento del problema

La ejecución presupuestaria es un componente fundamental en la gestión pública, ya que permite materializar los objetivos institucionales mediante el uso adecuado de los recursos asignados. En el caso de las municipalidades, su correcta implementación garantiza que los servicios públicos lleguen de manera oportuna y eficiente a la población. Sin embargo, cuando existen deficiencias en esta área, pueden surgir problemas como subejecución presupuestaria, retraso en proyectos y pérdida de confianza ciudadana.

En Costa Rica, diversas municipalidades han enfrentado retos en la ejecución de sus presupuestos anuales, producto de debilidades en la planificación, la gestión financiera y el seguimiento de resultados. La Municipalidad de Heredia no está exenta de estas dificultades, por lo que resulta pertinente analizar con profundidad el comportamiento de su ejecución presupuestaria en un periodo clave como el primer semestre del año 2024. Este análisis puede revelar brechas entre lo proyectado y lo ejecutado, así como sus consecuencias en la operación municipal.

La eficiencia operativa municipal se mide no solo por la cantidad de servicios que se prestan, sino también por su calidad, oportunidad y sostenibilidad. Por ello, cualquier desbalance en la ejecución presupuestaria puede comprometer la capacidad de respuesta institucional ante las necesidades de la ciudadanía. Esto incluye obras de infraestructura, servicios de limpieza, recolección de residuos, mantenimiento de vías, programas sociales y más.

Asimismo, es importante identificar si los recursos financieros están siendo invertidos en las áreas prioritarias definidas en los planes de desarrollo y si los procedimientos administrativos están facilitando o entorpeciendo dicha ejecución. Factores como la burocracia, la falta de capacidades técnicas o la rigidez normativa pueden incidir negativamente en la eficiencia de los procesos operativos. La identificación de estos aspectos permitirá formular recomendaciones para una gestión pública más efectiva.

La transparencia y la rendición de cuentas también se ven comprometidas cuando no existe una correlación clara entre el presupuesto aprobado, su ejecución y los resultados obtenidos. Por eso, es necesario no solo revisar cifras, sino también analizar

indicadores de desempeño que midan el impacto de la ejecución presupuestaria en la vida cotidiana de los ciudadanos. Esto cobra especial relevancia en un contexto de creciente demanda por mayor eficiencia y responsabilidad en el uso de fondos públicos.

Ante esta situación, se plantea la necesidad de desarrollar un estudio que permita comprender en qué medida la ejecución presupuestaria influye en la eficiencia operativa de la Municipalidad de Heredia. Evaluar el primer semestre del año 2024 permitirá identificar patrones, desafíos y oportunidades de mejora en la gestión institucional, de esta manera se plantea la siguiente pregunta ¿Cómo impacta la ejecución presupuestaria en la eficiencia operativa de la Municipalidad de Heredia durante el primer semestre del año 2024?

Justificación

La correcta ejecución del presupuesto público es esencial para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las instituciones municipales. En este sentido, analizar cómo la Municipalidad de Heredia gestiona sus recursos durante el primer semestre del año 2024, permite comprender si existe una relación entre lo presupuestado y los resultados operativos alcanzados. Esta evaluación es clave para fortalecer la toma de decisiones en materia de planificación financiera y operativa.

La Municipalidad de Heredia representa una de las entidades locales más importantes del país, con un impacto directo en una población creciente que demanda servicios públicos de calidad. Por ello, conocer cómo se están utilizando los recursos asignados permite identificar si la institución está respondiendo de manera eficiente a las necesidades de la ciudadanía. Un análisis de este tipo también puede aportar insumos relevantes para mejorar la eficiencia institucional.

Desde una perspectiva académica, este estudio aporta al campo de la administración pública y la gestión municipal, ya que aborda el vínculo entre planificación financiera y resultados operativos. Además, promueve el uso de herramientas de evaluación presupuestaria como mecanismo para detectar fallas, cuellos de botella y oportunidades de mejora en los procesos internos de la municipalidad. De esta forma, se promueve una gestión basada en evidencia.

A nivel social, el estudio busca generar valor al identificar prácticas que permitan mejorar la calidad de los servicios que ofrece la Municipalidad de Heredia. Una ejecución presupuestaria eficiente se traduce en más y mejores obras, programas y servicios para la

comunidad. Asimismo, fortalece la confianza de los ciudadanos en sus instituciones locales y en la adecuada utilización de los fondos públicos.

Desde una perspectiva institucional, los resultados de esta investigación pueden ser utilizados como insumo para la formulación de políticas internas, reestructuración de procesos o actualización de normativas. De igual forma, pueden ser considerados en auditorías o evaluaciones externas, ya que reflejan la capacidad de gestión financiera y operativa del gobierno local. Esto también podría favorecer la atracción de fondos externos o cooperación interinstitucional.

Finalmente, esta investigación es pertinente y oportuna, ya que el primer semestre del 2024 representa un contexto actual y dinámico en el que la eficiencia en el gasto público se vuelve cada vez más crucial. En tiempos de limitación presupuestaria y presión ciudadana por mayor eficacia en los servicios, contar con un análisis detallado del proceso de ejecución presupuestaria es una herramienta valiosa para la mejora continua de la gestión municipal.

Objetivo general

Analizar la ejecución presupuestaria de la Municipalidad de Heredia para la identificación de oportunidades de mejora en la gestión de los recursos financieros y su impacto en la eficiencia operativa, durante el primer período del año 2024.

Objetivos específicos

1. Evaluar mediante un análisis financiero, el nivel de cumplimiento del presupuesto aprobado y ejecutado por la Municipalidad de Heredia durante el primer semestre del año 2024, identificando desviaciones, riesgos y oportunidades de mejora en la gestión de los recursos públicos.
2. Identificar las principales áreas o proyectos con desviaciones presupuestarias significativas, durante el primer semestre del año 2024.
3. Analizar las causas del superávit acumulado sobre la falta ejecución en áreas críticas de la municipalidad, durante el primer semestre del año 2024.
4. Analizar la situación financiera de la Municipalidad de Heredia durante el primer semestre del año 2024, con el fin de identificar áreas de riesgo y oportunidades de optimización en la gestión de los recursos públicos.

Objetivo propositivo:

Formular recomendaciones estratégicas basadas en propuestas de mejora, orientadas a optimizar la gestión de los recursos financieros de la Municipalidad de

Heredia, con el fin de fortalecer la eficiencia operativa y aprovechar las oportunidades identificadas en el análisis de la ejecución presupuestaria del primer semestre del año 2024.

Antecedentes

La revisión de antecedentes constituye un elemento fundamental para comprender el contexto y la evolución de la gestión financiera en entidades públicas, así como para identificar las prácticas y desafíos que han influido en la eficiencia operativa. En el caso de la Municipalidad de Heredia, el análisis de la ejecución presupuestaria permite situar la investigación dentro de un marco histórico y comparativo, considerando estudios previos sobre administración financiera municipal, planificación de recursos y control presupuestario. Esta sección examina experiencias, teorías y hallazgos relevantes que facilitan la identificación de patrones de gestión, deficiencias y oportunidades de mejora, ofreciendo un sustento sólido para la evaluación del impacto de la ejecución presupuestaria en la eficiencia operativa durante el primer semestre del año 2024.

Antecedentes internacionales

En la Universidad Nacional de San Martín (Argentina), Morales (2021) desarrolló la tesis titulada *“Análisis de la ejecución presupuestaria y su incidencia en la eficiencia del gasto público en gobiernos locales”*, en la que se examinó la relación entre la planificación financiera y la ejecución presupuestaria en municipios del Gran Buenos Aires. El estudio concluyó que los municipios con una mayor ejecución presupuestaria efectiva lograban mejores niveles de cobertura y calidad en servicios públicos básicos, como recolección de residuos y mantenimiento urbano.

Por su parte, en la Universidad de Salamanca (España), Gutiérrez Sánchez (2020) presentó la tesis *“La gestión presupuestaria en gobiernos locales: Evaluación del impacto operativo en el contexto postcrisis”*. En este trabajo se analizó el efecto de la ejecución presupuestaria sobre la eficiencia operativa en ayuntamientos medianos de Castilla y León. La autora evidenció que las municipalidades con herramientas de control interno más robustas lograban una ejecución más eficiente y una mejor distribución del gasto por prioridades ciudadanas.

En la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Torres Gómez (2022) elaboró una tesis titulada *“Evaluación de la eficiencia en la ejecución presupuestaria en municipios del Estado de México”*. Esta investigación utilizó indicadores de desempeño

presupuestario para correlacionar los niveles de ejecución con resultados operativos en servicios de salud y educación municipal. Se concluyó que la eficiencia estaba directamente ligada al grado de autonomía financiera y a la capacitación técnica del personal.

En la Universidad de São Paulo (Brasil), Oliveira (2019) defendió su tesis *“Execução orçamentária e 13 municípios na gestão pública municipal: Um estudo em 13 municípios paulistas”*, en la cual se empleó un enfoque cuantitativo para evaluar la eficiencia relativa de la ejecución presupuestaria en 50 municipios del estado de São Paulo. El estudio identificó que una ejecución por encima del 90% del presupuesto aprobado tendía a estar asociada con mayores niveles de satisfacción ciudadana, especialmente en servicios de infraestructura vial y seguridad.

Un estudio desarrollado por Hernández Tuesta (2023) en la Universidad César Vallejo (Perú), titulado *“Ejecución presupuestal y calidad del gasto público en la Municipalidad Distrital de Morales, 2022”*, analizó cómo la gestión del presupuesto incide en la calidad del gasto público. A través de un enfoque cuantitativo y aplicando encuestas a 113 colaboradores municipales, se concluyó que existe una correlación positiva alta entre ambas variables (Rho de Spearman = 0.780). Los hallazgos indican que una ejecución presupuestaria eficiente permite una asignación más racional y efectiva de los recursos, lo que se traduce en un mejor desempeño institucional.

En la Universidad Nacional del Altiplano (Perú), Hanco Choquepata (2018) presentó la tesis *“Evaluación de la ejecución presupuestaria y el cumplimiento de las metas de la Municipalidad Distrital de Nuñoa, periodos 2015 – 2016”*. En este estudio, se evidenció que los bajos niveles de ejecución presupuestaria (50.33% en 2015 y 81.18% en 2016) impactaron negativamente en el cumplimiento de las metas institucionales. El autor concluye que la ejecución presupuestaria no debe entenderse solo como un proceso técnico-administrativo, sino como un factor clave que condiciona la eficiencia operativa y el logro de resultados en los gobiernos locales.

Asimismo, Anguis Ore y Olivera Yacolca (2021), de la Universidad Peruana Los Andes, realizaron la tesis *“Eficiencia presupuestaria y ejecución de gastos corrientes en la Municipalidad Distrital de Chilca, periodo 2019”*. Esta investigación, de enfoque cuantitativo y diseño no experimental, encontró una relación significativa entre la eficiencia en la planificación y control del presupuesto y la correcta ejecución de los gastos corrientes ($\text{Chi}^2 = 12.977$; $p = 0.0028$). Los autores destacan que una mayor

eficiencia presupuestaria favorece la operatividad del municipio, garantizando la continuidad de los servicios esenciales y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Finalmente, en la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá (Colombia), Martínez Rojas (2023) presentó su tesis de maestría *“Impacto de la ejecución presupuestal sobre el desempeño operativo en alcaldías locales”*. A través de un estudio de caso, se evidenció cómo la ejecución eficaz del presupuesto permitía un mayor cumplimiento de metas operativas, especialmente en contextos urbanos con alta demanda de servicios. El estudio también destacó la importancia de los mecanismos de seguimiento y evaluación como factores claves para mejorar la gestión.

Estos antecedentes de tesis internacionales demuestran que la relación entre ejecución presupuestaria y eficiencia operativa ha sido objeto de análisis en distintos contextos geográficos. Las conclusiones convergen en la importancia de mejorar la planificación, el control y la transparencia para lograr un uso más eficiente de los recursos públicos a nivel local.

Antecedentes Nacionales

En la Universidad Nacional de Costa Rica, Armas Vallejos (2022) elaboró la tesis *“Análisis de la relación que tiene la planificación y la ejecución presupuestaria en las municipalidades de Costa Rica”*, donde examinó cómo la calidad de la planificación incide en el desempeño presupuestario. Utilizando datos del Índice de Gestión Municipal 2018, se concluyó que una baja calificación del recurso humano y deficiencias en los planes estratégicos dificultan una ejecución eficaz. El estudio plantea que mejorar la planificación permitiría alcanzar una ejecución presupuestaria más eficiente, impactando positivamente la operatividad de las municipalidades.

En la Universidad de Costa Rica, se desarrolló un estudio titulado *“Análisis de la efectividad en la gestión presupuestaria y financiera en las municipalidades de Costa Rica”* (2021), que evaluó el vínculo entre la planificación, la ejecución presupuestaria y la atención a prioridades cantonales. La investigación determinó que las municipalidades que presentan un mayor grado de alineación entre sus planes estratégicos y la ejecución presupuestaria son más eficientes en el uso de los recursos públicos y más eficaces en la prestación de servicios.

Por su parte, Álvarez Sánchez (2020), en la Universidad Estatal a Distancia, presentó la tesis *“Hacia la eficiencia en la gestión de los gobiernos locales y el desarrollo regional: caso de las municipalidades de la provincia de Puntarenas”*. En ella se propone

un modelo integral que vincula la planificación estratégica, la capacidad administrativa y la ejecución presupuestaria como factores determinantes de la eficiencia municipal. La investigación señala que una gestión presupuestaria proactiva es clave para fomentar el desarrollo regional sostenible.

Desde el Instituto Tecnológico de Costa Rica, Monge León (2021) desarrolló la tesis *“Implementación del proceso mejorado de ejecución presupuestaria de la Escuela de Ingeniería en Construcción”*. Este trabajo aplicó herramientas de mejora de procesos para optimizar el uso del presupuesto institucional. Se identificaron deficiencias como la dependencia de tareas manuales y la falta de visibilidad en tiempo real, lo que afectaba la toma de decisiones. El estudio demostró que la digitalización y automatización pueden aumentar considerablemente la eficiencia presupuestaria.

En el marco de las finanzas públicas, una tesis de la Universidad Nacional (2022) analizó el uso de presupuestos plurianuales con el título *“Presupuestos plurianuales para mejora de gasto de inversión en Costa Rica”*. La investigación se centró en cómo los esquemas plurianuales permiten una mejor programación del gasto de inversión, particularmente en infraestructura. Se concluyó que esta modalidad contribuye a reducir la subejecución presupuestaria y mejora la eficiencia del gasto público en el mediano y largo plazo.

Cubero Segura (2019), en la Universidad Nacional, elaboró la tesis *“Desarrollar e implantar el Sistema de Presupuesto Municipal (SIPREM) para el análisis y control de los recursos financieros de la Municipalidad de Alajuela”*. Su propuesta consistió en el diseño de un sistema informático para mejorar la ejecución presupuestaria, basado en principios de transparencia y eficiencia. Los resultados mostraron que la implementación de este sistema permitió una mejor trazabilidad del gasto y fortaleció el control interno. En la Universidad Estatal a Distancia, una tesis titulada *“Planificación presupuestaria en la administración pública costarricense”* (2020) abordó el papel de la planificación como instrumento esencial en la gestión pública. Se examinó cómo las restricciones políticas y técnicas inciden en la capacidad de ejecutar eficazmente el presupuesto nacional y local. El autor concluyó que, sin una planificación sólida y adaptada a la realidad institucional, la eficiencia presupuestaria se ve severamente limitada.

Finalmente, un estudio técnico sobre *“Gestión presupuestaria municipal en Costa Rica”* (2021), realizado también en la Universidad Nacional, analizó indicadores como ejecución, financiamiento y denuncias ante la Contraloría. Se evidenció que una deficiente ejecución presupuestaria es común en varios gobiernos locales, lo que afecta

su capacidad de respuesta operativa. El informe recomendó fortalecer los sistemas de monitoreo presupuestario y capacitación del personal administrativo.

Proyecciones

- 1.** Se proyecta obtener un análisis detallado del nivel de ejecución presupuestaria en la Municipalidad de Heredia durante el primer semestre del año 2024. Para ello, se recopilarán y analizarán datos financieros oficiales con el fin de identificar áreas con sobre ejecución o subejecución, facilitando recomendaciones para optimizar la asignación y uso de recursos.
- 2.** Evaluación del impacto en la eficiencia operativa
Se espera determinar la relación entre la ejecución presupuestaria y la eficiencia en la prestación de servicios municipales. Este objetivo se abordará mediante indicadores de desempeño y encuestas a funcionarios, para comprender cómo el manejo financiero influye en la operatividad municipal. Las recomendaciones incluirán mejoras en procesos, capacitación del personal y la implementación de sistemas de seguimiento y control, con el objetivo de fortalecer la gestión pública local institucional y la satisfacción ciudadana.
- 3.** Identificación de limitaciones y obstáculos
Se pretende identificar los principales factores que dificultan una ejecución presupuestaria eficiente y afectan la eficiencia operativa. Esto se logrará a través de entrevistas y análisis documental para construir un mapa de riesgos y barreras, que sirva como base para diseñar estrategias de mejora.
- 4.** Propuesta de recomendaciones para la mejora
Se proyecta elaborar un conjunto de propuestas concretas orientadas a optimizar la ejecución presupuestaria y mejorar la eficiencia operativa.
- 5.** Se proyecta promover mecanismos para fortalecer el control interno sobre la ejecución presupuestaria, a partir del análisis de prácticas actuales y la identificación de debilidades. Esto facilitará la implementación de políticas y herramientas tecnológicas que incrementen la transparencia y reduzcan riesgos de mal manejo o desvío de recursos.
- 6.** Se espera identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal encargado de la planificación y ejecución presupuestaria. Con base en esto, se diseñarán programas formativos para mejorar las competencias técnicas y

administrativas, contribuyendo a una gestión financiera más eficiente y responsable.

7. Se proyecta revisar y proponer ajustes al proceso de planificación estratégica vinculada al presupuesto municipal, buscando una mayor alineación entre los objetivos institucionales y la asignación de recursos. Esto permitirá anticipar problemas y promover una ejecución presupuestaria más eficaz y coherente con las prioridades de la Municipalidad.
8. Se espera promover espacios y mecanismos para que la ciudadanía pueda involucrarse en la fiscalización y seguimiento del presupuesto municipal. Esta participación contribuirá a una gestión más transparente y a una mayor legitimidad social de las decisiones presupuestarias.
9. Se proyecta diseñar y aplicar indicadores que permitan monitorear de manera continua la ejecución presupuestaria y su impacto en la eficiencia operativa. Esto facilitará la toma de decisiones oportunas y la corrección de desviaciones durante el proceso.
10. Con base en los hallazgos y recomendaciones, se espera desarrollar un modelo de buenas prácticas para la ejecución presupuestaria eficiente que pueda ser adaptado y aplicado en otras municipalidades del país, contribuyendo así a mejorar la gestión pública a nivel local.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

El análisis de la ejecución presupuestaria en las instituciones públicas constituye un elemento clave para evaluar la eficiencia en la utilización de los recursos y la calidad de los servicios que se brindan a la ciudadanía. En el contexto de las municipalidades costarricenses, el presupuesto representa no solo una herramienta de planificación financiera, sino también un mecanismo de control y rendición de cuentas que impacta directamente en la gestión operativa y el cumplimiento de los objetivos institucionales (Contraloría General de la República, 2023, p. 12).

En particular, el estudio de la ejecución presupuestaria permite identificar discrepancias entre lo planeado y lo efectivamente ejecutado, revelando aspectos estructurales o administrativos que afectan la eficiencia operativa. Tal como lo señala Araya y Brenes (2022), una ejecución presupuestaria eficiente refleja una adecuada planificación, capacidad de gestión y alineación con los planes estratégicos de desarrollo local (p. 45). Por el contrario, desviaciones significativas en la ejecución pueden indicar debilidades en el diseño de políticas, rigidez normativa o limitaciones en la gestión institucional.

Este marco teórico abordará los principales conceptos relacionados con la ejecución presupuestaria, la eficiencia operativa en el sector público y el marco legal que regula la administración financiera municipal en Costa Rica. Asimismo, se explorarán investigaciones previas sobre el desempeño presupuestario en gobiernos locales, con énfasis en los factores que condicionan la eficiencia institucional y el uso efectivo de los recursos públicos.

Presupuesto

El presupuesto constituye una de las herramientas más importantes para la gestión organizacional, ya sea en el sector público o privado. Según Chiavenato (2019), “el presupuesto es un plan financiero cuantificado que proyecta las actividades futuras de una organización, expresando en términos económicos los objetivos y estrategias previamente definidos” (p. 345). Este enfoque resalta el papel del presupuesto como mecanismo de planificación, control y evaluación, que permite a las entidades coordinar recursos y esfuerzos para alcanzar sus metas.

No obstante, limitar el presupuesto a un simple instrumento técnico y financiero puede resultar reduccionista, especialmente en el contexto del sector público. García y Guzmán (2020):

(...) destacan que el presupuesto gubernamental es, en esencia, una manifestación de las prioridades políticas y sociales de un Estado, ya que mediante su formulación y ejecución se concreta la voluntad pública y se materializan los compromisos del gobierno con la ciudadanía (p. 78).

Este enfoque propone una perspectiva más holística y completa del presupuesto, en la que las decisiones relacionadas con los recursos financieros no se limitan únicamente a aspectos técnicos o contables, sino que se convierten en instrumentos fundamentales para promover el bienestar colectivo y asegurar el cumplimiento y respeto de los derechos de la ciudadanía.

De esta forma, el presupuesto deja de ser visto solo como una herramienta de gestión administrativa y se transforma en un mecanismo estratégico que refleja los valores sociales, las prioridades públicas y los compromisos del Estado con la equidad, la justicia social y el desarrollo sostenible. En consecuencia, toda planificación presupuestaria debe considerar su impacto directo e indirecto en la calidad de vida de las personas, particularmente de aquellas poblaciones en situación de vulnerabilidad, y asumir una responsabilidad ética en la distribución de los recursos públicos.

En esa misma línea, Berrocal y Cordero (2018): “sostienen que el presupuesto público debe entenderse como un instrumento de justicia social y distributiva, ya que a través de la asignación de recursos se pueden reducir desigualdades y promover la inclusión de los sectores históricamente marginados” (p. 94). Esta visión crítica cuestiona aquellos procesos presupuestarios que, bajo una apariencia técnica y neutral, perpetúan estructuras de exclusión o privilegian intereses particulares por encima del bien común.

Por su parte, Monge (2019):

(...) analiza el presupuesto en el ámbito municipal y enfatiza su relevancia para la satisfacción de las necesidades básicas de las comunidades. Según el autor, un presupuesto local bien diseñado debe ser participativo, transparente y alineado con las prioridades reales de la población (p. 56).

Esta perspectiva enfatiza que el logro de una ejecución presupuestaria exitosa no se basa únicamente en la exactitud técnica o en el cumplimiento formal de los procedimientos establecidos en el documento presupuestario. Más bien, el verdadero indicador de éxito radica en la habilidad de los gobiernos locales para transformar los recursos asignados en acciones concretas que respondan de manera oportuna, eficiente y efectiva a las necesidades, aspiraciones y problemáticas de la ciudadanía.

En este sentido, el presupuesto se convierte en un puente entre la planificación financiera y la satisfacción de los intereses colectivos, donde la gestión pública debe orientarse a fortalecer la participación ciudadana, la transparencia y la rendición de cuentas, asegurando que los recursos públicos generen un impacto positivo y tangible en la calidad de vida de la población. Así, el presupuesto no solo es un documento técnico, sino una herramienta estratégica para la construcción de comunidades más equitativas y sostenibles.

Al analizar de forma crítica estos aportes, se observa que mientras Chiavenato (2019):

(...) centra su definición en el componente técnico y organizacional del presupuesto donde se amplían el debate hacia las dimensiones éticas, sociales y políticas que subyacen a la gestión presupuestaria y aterriza esta discusión en el nivel local, destacando los desafíos específicos que enfrentan los gobiernos municipales, como la necesidad de rendición de cuentas y la inclusión de la comunidad en el proceso presupuestario. (p.78).

Estas diferentes visiones evidencian que el presupuesto es mucho más que un simple ejercicio contable: es un reflejo de los valores, prioridades y compromisos de una organización o Estado frente a su población.

Por tanto, cualquier análisis serio sobre la ejecución presupuestaria, especialmente en el ámbito municipal, debe considerar no solo los aspectos técnicos y legales, sino también el impacto social de las decisiones presupuestarias y su capacidad para transformar la realidad de las personas.

Liquidación presupuestaria

La liquidación presupuestaria se define como el proceso de cierre de las cuentas institucionales al finalizar el ejercicio económico, mediante el cual se determina el grado de cumplimiento del presupuesto aprobado, así como los resultados financieros obtenidos (Contraloría General de la República CGR, 2023). Dicho proceso permite identificar si los ingresos y gastos se ejecutaron conforme a lo establecido en la normativa y a los objetivos institucionales.

Según el Ministerio de Hacienda (2024):

(...) la liquidación presupuestaria es un instrumento clave de control fiscal, ya que refleja el uso de los recursos públicos y constituye la base para la planificación del siguiente ejercicio presupuestario. Además, su elaboración debe cumplir con lo estipulado en la Ley de Administración Financiera y Presupuestos Públicos, la cual establece las responsabilidades de las entidades en la formulación y presentación de los informes de liquidación (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 2001).

Entre los principales objetivos de la liquidación presupuestaria se destacan:

1. Verificar la congruencia entre el presupuesto aprobado y el ejecutado.
2. Determinar los resultados financieros (déficit o superávit).
3. Servir de insumo para auditorías, rendición de cuentas y elaboración del presupuesto futuro (CGR, 2023).

Por tanto, la liquidación presupuestaria representa una herramienta integral de evaluación que fortalece la transparencia y la gestión responsable de los recursos públicos.

Avance de ejecución presupuestaria

El avance de ejecución presupuestaria consiste en la medición periódica del grado de cumplimiento de los programas, proyectos y actividades previstos en el presupuesto institucional (Ministerio de Hacienda, 2024). Se utiliza para comparar los créditos

aprobados con los montos efectivamente comprometidos, devengados y pagados durante el periodo.

De acuerdo con la CGR (2023), este instrumento de seguimiento permite detectar desviaciones y evaluar la eficiencia en la ejecución de los recursos asignados. Algunos de los principales indicadores de seguimiento son:

- Grado de ejecución (%) = $(\text{Gasto pagado} / \text{Crédito aprobado}) \times 100$
- Grado de compromiso (%) = $(\text{Obligaciones reconocidas} / \text{Crédito aprobado}) \times 100$
- Grado de devengo (%) = $(\text{Gasto devengado} / \text{Crédito aprobado}) \times 100$

Estos indicadores son fundamentales para monitorear la gestión financiera y detectar posibles subejecuciones o sobre ejecuciones presupuestarias que puedan afectar el cumplimiento de metas institucionales (Ministerio de Hacienda, 2024).

El seguimiento sistemático del avance de ejecución permite aplicar medidas correctivas en tiempo real, mejorar la eficiencia operativa y reforzar la transparencia en el uso de los fondos públicos (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 2023).

Planificación institucional en la Municipalidad de Heredia

La planificación institucional constituye un elemento central para la eficiencia y efectividad de la gestión pública, al establecer lineamientos claros sobre cómo se deben organizar, coordinar y ejecutar los recursos y acciones de una institución (Gómez & Rodríguez, 2020, p. 45). En el contexto municipal, como el de la Municipalidad de Heredia, la planificación institucional permite responder a las necesidades de la población, mejorar la prestación de servicios y optimizar la utilización de recursos financieros, humanos y materiales.

La planificación estratégica representa el primer nivel de este proceso y se enfoca en definir la visión, misión, objetivos institucionales y líneas estratégicas de acción a mediano y largo plazo (Pérez, 2021, p. 32). En el caso de la Municipalidad de Heredia, la planificación estratégica establece prioridades en áreas clave como infraestructura, servicios comunitarios, sostenibilidad ambiental y desarrollo económico local, garantizando que todas las acciones futuras estén orientadas hacia el cumplimiento de objetivos institucionales alineados con las necesidades de la ciudadanía.

A continuación, la planificación operativa traduce estas estrategias en planes de acción concretos, estableciendo metas, actividades, responsables y cronogramas específicos (Sánchez & Morales, 2019, p. 58). Este nivel de planificación permite a la Municipalidad de Heredia organizar los recursos humanos y técnicos de manera eficiente, asignando tareas claras a cada unidad administrativa y asegurando la ejecución efectiva de los proyectos y programas municipales.

La planificación presupuestaria, por su parte, constituye el componente que vincula los planes estratégicos y operativos con la gestión financiera, garantizando que los recursos económicos estén disponibles y se utilicen de manera eficiente y transparente (López, 2022, p. 76). Para la Municipalidad de Heredia, la planificación presupuestaria implica la elaboración del presupuesto anual basado en prioridades estratégicas, la estimación de ingresos y gastos, y la distribución de recursos a los distintos programas y proyectos, lo que contribuye a la sostenibilidad financiera y al cumplimiento de objetivos institucionales.

Finalmente, la alineación de los procesos presupuestarios con la planificación estratégica y operativa es fundamental para asegurar coherencia institucional. Esta alineación permite que los recursos asignados respondan directamente a las prioridades establecidas, evitando desviaciones y redundancias, y facilitando la evaluación del desempeño institucional mediante indicadores de eficiencia y eficacia (Martínez & Fernández, 2020, p. 67). En el contexto de la Municipalidad de Heredia, dicha alineación fortalece la gestión pública al garantizar que las decisiones financieras estén directamente vinculadas con los objetivos estratégicos y operativos, promoviendo la transparencia, la rendición de cuentas y la mejora continua en la prestación de servicios municipales.

En síntesis, la planificación institucional, comprendida desde lo estratégico, operativo y presupuestario, constituye un eje estructural para la gestión eficiente de la Municipalidad de Heredia. La correcta articulación y alineación de estos procesos permite optimizar recursos, cumplir metas institucionales y ofrecer servicios de calidad a la comunidad, fortaleciendo la gobernanza local y la satisfacción ciudadana.

Tabla 1: Planificación estratégica, operativa, presupuestaria y su alineación en la
Municipalidad de Heredia

| Nivel de planificación | Objetivo principal | Elementos clave | Aplicación en la Municipalidad de Heredia |
|-------------------------------------|---|--|---|
| Planificación estratégica | Definir dirección institucional a mediano y largo plazo | Visión, misión, objetivos estratégicos, líneas de acción | Establece prioridades en infraestructura, servicios comunitarios, sostenibilidad ambiental y desarrollo económico local |
| Planificación operativa | Traducir estrategias en acciones concretas | Metas, actividades, responsables, cronogramas | Organiza recursos humanos y técnicos, asigna tareas a unidades administrativas y asegura ejecución de proyectos y programas municipales |
| Planificación presupuestaria | Garantizar disponibilidad y uso eficiente de recursos financieros | Estimación de ingresos y gastos, asignación de recursos, presupuesto anual | Distribuye recursos a programas y proyectos según prioridades estratégicas, contribuyendo a la sostenibilidad financiera |
| Alineación de procesos | Integrar planificación estratégica, operativa y presupuestaria | Coherencia institucional, indicadores de desempeño, transparencia | Permite que los recursos respondan a objetivos institucionales, evitando desviaciones y redundancias, y facilita la evaluación de eficiencia y eficacia |

Elaboración propia, 2025

Normativa presupuestaria en Costa Rica

En Costa Rica, el marco jurídico que regula el presupuesto público es amplio y está orientado a garantizar la legalidad, transparencia y eficiencia en el uso de los recursos del Estado.

El artículo 176 de la Constitución Política establece el principio de unidad presupuestaria y dispone que el presupuesto debe contener todos los ingresos y gastos de la República, lo que implica la necesidad de un control centralizado para evitar la fragmentación y el manejo discrecional de los fondos públicos (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 1949, p. 95).

Este principio tiene como objetivo garantizar que el presupuesto opere como un plan financiero integral y unificado del Estado, en el que todas las asignaciones y decisiones económicas estén coordinadas y orientadas hacia el cumplimiento de las metas y prioridades establecidas a nivel nacional. De esta manera, se busca evitar la fragmentación o dispersión de recursos, asegurando que cada partida presupuestaria contribuya de manera coherente al desarrollo general del país.

Además, este principio implica que el presupuesto esté siempre bajo un riguroso proceso de fiscalización y control, para garantizar la transparencia, la legalidad y la eficiencia en el uso de los fondos públicos, fortaleciendo así la confianza ciudadana en la gestión financiera estatal y promoviendo la responsabilidad en la administración pública.

Complementando este marco, la Ley 8131, Ley de la Administración Financiera y de Presupuestos Públicos, constituye el principal cuerpo normativo que regula los procesos de formulación, ejecución y evaluación presupuestaria.

Esta ley enfatiza la necesidad de vincular la asignación de recursos con los resultados y la planificación estratégica, estableciendo que el presupuesto debe ser un instrumento para el logro de objetivos institucionales y de desarrollo nacional (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 2001, p. 7).

La Ley mencionada pone en relieve un aspecto fundamental en la gestión pública moderna: la vinculación entre la asignación de recursos y los resultados concretos, enmarcándola dentro de una planificación estratégica coherente. Este enfoque representa

un avance significativo frente a modelos presupuestarios tradicionales que se centraban exclusivamente en la distribución de partidas sin considerar necesariamente el impacto o la eficacia de su uso. Al establecer que el presupuesto debe ser un instrumento orientado al logro de objetivos institucionales y al desarrollo nacional, la norma promueve una cultura administrativa basada en la eficiencia, la efectividad y la responsabilidad.

Sin embargo, aunque esta vinculación teórica es indispensable, su aplicación práctica enfrenta desafíos considerables. Por un lado, la capacidad técnica y operativa de las instituciones para planificar, medir y evaluar resultados puede ser limitada, lo que pone en riesgo la verdadera implementación de esta visión. Por otro lado, la presión política y la burocracia pueden desviar la asignación presupuestaria hacia intereses particulares o cortoplacistas, afectando la coherencia con los objetivos estratégicos a largo plazo.

De esta manera, esta ley establece un marco jurídico necesario para mejorar la gestión financiera pública, pero su éxito depende en gran medida de la voluntad política, la transparencia y el fortalecimiento institucional. En definitiva, la norma establece una dirección correcta, pero la transformación real del presupuesto en una herramienta eficaz para el desarrollo nacional requiere de mecanismos sólidos de monitoreo, rendición de cuentas y participación ciudadana que garanticen su cumplimiento efectivo.

Sin embargo, un análisis crítico revela que, a pesar de estas disposiciones, la práctica presupuestaria en Costa Rica ha enfrentado dificultades para lograr una auténtica gestión por resultados, debido a la rigidez del gasto y la fragmentación institucional (Contraloría General de la República, 2020, p. 33). No obstante, un examen más detallado evidencia que, pese a las disposiciones legales y los avances normativos, la práctica presupuestaria en Costa Rica continúa enfrentando importantes obstáculos para implementar una gestión orientada verdaderamente a resultados.

Entre las principales dificultades se encuentra la rigidez del gasto público, que limita la flexibilidad necesaria para reasignar recursos de manera dinámica según las prioridades cambiantes y los resultados esperados. Además, la fragmentación institucional contribuye a la dispersión de esfuerzos y recursos, dificultando la coordinación interinstitucional y la alineación efectiva con los objetivos estratégicos nacionales.

Estas problemáticas reflejan una brecha significativa entre la teoría normativa y la realidad operativa, donde la rigidez presupuestaria y la burocracia generan ineficiencias que afectan el impacto social y el desarrollo sostenible. Para superar estos retos, es imprescindible fortalecer los mecanismos de planificación, evaluación y control, así como promover una cultura organizacional basada en la transparencia, la rendición de cuentas y la colaboración interinstitucional. Solo así será posible avanzar hacia un sistema presupuestario que no solo asigne recursos, sino que también garantice su uso eficiente y efectivo en función de resultados concretos para la sociedad.

Por otra parte, la Ley 7755, Código Municipal, regula los presupuestos de los gobiernos locales, disponiendo que los municipios deben elaborar sus presupuestos anuales con base en los planes de desarrollo cantonal y en concordancia con los principios de participación ciudadana y rendición de cuentas Asamblea Legislativa de Costa Rica, 1998, p. 42).

En teoría, esta normativa busca democratizar el proceso presupuestario y acercarlo a las necesidades reales de las comunidades. No obstante, como advierte Mora (2019): “muchos gobiernos locales enfrentan retos significativos para cumplir con estos principios, debido a limitaciones en su capacidad técnica, debilidades en los procesos de planificación y una escasa participación efectiva de la ciudadanía en la toma de decisiones presupuestarias” (p. 88).

Desde una visión crítica, el marco normativo costarricense presenta una estructura coherente y moderna en cuanto a sus postulados formales; sin embargo, el principal desafío radica en la brecha entre el diseño legal y su implementación real.

Mientras que el artículo 176 de la Constitución y la Ley 8131: “insisten en la unidad y eficiencia del presupuesto, en la práctica persisten fenómenos como la subejecución presupuestaria, la existencia de partidas con destino específico que dificultan la flexibilidad y la baja calidad del gasto en algunas instituciones” (Contraloría General de la República, 2020, p. 45).

De manera similar, el Código Municipal de Costa Rica establece un marco normativo que impulsa la elaboración de presupuestos participativos, concebidos como instrumentos que promueven la inclusión de la ciudadanía en la toma de decisiones y la

asignación de recursos, con el fin de garantizar que el gasto público responda a las necesidades reales de las comunidades y esté alineado con las metas de desarrollo local. Este ideal busca fortalecer la democracia local, fomentar la corresponsabilidad y asegurar que las inversiones municipales tengan un impacto directo en la mejora de la calidad de vida de la población.

De esta forma se puede analizar que, en muchos cantones, los presupuestos participativos no logran materializarse de forma efectiva debido a factores como la baja participación ciudadana, la falta de mecanismos claros y sistematizados para recoger las demandas comunitarias, la limitada capacitación de los actores involucrados y, en algunos casos, la existencia de dinámicas políticas que priorizan intereses particulares sobre las verdaderas necesidades del territorio.

Esta distancia entre el marco normativo y su aplicación concreta revela la necesidad de fortalecer las capacidades institucionales de los gobiernos locales, diseñar procesos participativos más inclusivos y accesibles, y promover una cultura de transparencia y rendición de cuentas que permita a la ciudadanía involucrarse de manera real y significativa en la construcción de los presupuestos cantonales.

Estas tensiones muestran que, para que el marco normativo presupuestario cumpla su función transformadora, se requiere no solo de leyes claras y técnicamente robustas, sino de un compromiso real con la gestión pública eficiente, la transparencia y la participación ciudadana activa.

Presupuesto público

El presupuesto público constituye una herramienta esencial de gestión que refleja las prioridades del Estado y sirve como mecanismo para planificar, asignar y controlar el uso de los recursos públicos. Según la Contraloría General de la República (2022), el presupuesto es un “instrumento de planificación, gestión y control, orientado a la asignación racional de los recursos financieros para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, en apego a los principios de eficiencia, eficacia y transparencia” (p. 15). Esto resalta su función no solo como documento técnico, sino también como un componente clave del sistema de rendición de cuentas y control democrático.

Por su parte, García y Herrera (2020) afirman que el presupuesto público es “la expresión financiera de los planes de gobierno, mediante el cual se asignan y autorizan los gastos y se estiman los ingresos necesarios para financiar las políticas públicas” (p. 42). Este concepto destaca el papel del presupuesto como traductor de las políticas en términos económicos y su carácter jurídico vinculante una vez aprobado por la autoridad competente.

Desde una perspectiva doctrinal, Osorio y Vargas (2019) sostienen que el presupuesto en el ámbito municipal “se convierte en la principal herramienta para materializar los proyectos locales y garantizar la prestación de servicios básicos, siendo el reflejo del plan operativo anual y del plan de desarrollo municipal” (p. 77). Este planteamiento enfatiza la función estratégica del presupuesto como puente entre la planificación y la acción en el nivel local.

Finalmente, para Sánchez y Soto (2021), el presupuesto no es solo un documento contable o financiero, sino “un instrumento de política pública que condiciona el alcance de las acciones del Estado y permite evaluar la gestión de las instituciones responsables de la ejecución de los fondos” (p. 60). Este enfoque subraya la relación entre el presupuesto y la eficacia de la administración pública, especialmente en lo referente al impacto en la ciudadanía.

En conjunto, estas definiciones permiten entender al presupuesto como un instrumento integral de gobierno que vincula los objetivos estratégicos con la gestión eficiente y transparente de los recursos, aspecto que resulta clave en el análisis de la ejecución presupuestaria y su impacto en la eficiencia operativa de la Municipalidad de Heredia.

El análisis del concepto de presupuesto público resulta fundamental para esta investigación, dado que constituye la base teórica sobre la cual se estudia la relación entre la ejecución presupuestaria y la eficiencia operativa en la Municipalidad de Heredia durante el primer semestre del año 2024. A través del presupuesto, las instituciones públicas planifican, asignan y controlan los recursos financieros necesarios para el cumplimiento de sus objetivos y para la prestación de servicios a la ciudadanía. Sin embargo, las distintas fuentes doctrinales y técnicas consultadas muestran enfoques diversos sobre el presupuesto, que destacan su carácter como instrumento de

planificación, gestión, control, expresión de políticas públicas y mecanismo de rendición de cuentas.

En el cuadro comparativo de la tabla 1, que se presenta a continuación, sintetizan las principales definiciones aportadas por la normativa costarricense y por autores académicos especializados en gestión pública. Este cuadro permite visualizar los puntos de coincidencia y los matices diferenciadores entre los distintos enfoques, ofreciendo una visión integral sobre el papel que desempeña el presupuesto en el ámbito municipal y en la administración pública en general.

Tabla 2: Cuadro comparativo de definiciones de presupuesto

| Fuente | Definición | Aporte principal |
|--|---|--|
| Contraloría General de la República (2022, p. 15) | Instrumento de planificación, gestión y control, orientado a la asignación racional de los recursos financieros para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, en apego a los principios de eficiencia, eficacia y transparencia. | Subraya el presupuesto como mecanismo de control, transparencia y rendición de cuentas. |
| García & Herrera (2020, p. 42) | Expresión financiera de los planes de gobierno, mediante el cual se asignan y autorizan los gastos y se estiman los ingresos necesarios para financiar las políticas públicas. | Destaca el presupuesto como reflejo económico de las políticas de gobierno y como instrumento jurídico. |
| Osorio & Vargas (2019, p. 77) | Principal herramienta para materializar los proyectos locales y garantizar la prestación de servicios básicos, siendo el reflejo del plan operativo anual y del plan de desarrollo municipal. | Resalta el vínculo entre el presupuesto y la planificación local, así como su función para garantizar los servicios básicos. |
| Sánchez & Soto (2021, p. 60) | Instrumento de política pública que condiciona el alcance de las acciones del Estado y permite evaluar la gestión de las instituciones responsables de la ejecución de los fondos. | Enfatiza la función evaluativa del presupuesto y su relación directa con la gestión pública. |

Fuente: Elaboración propia, 2025

Planificación y asignación de recursos

La planificación y asignación de recursos en el sector público es el proceso mediante el cual las instituciones establecen prioridades, proyectan objetivos y distribuyen los recursos financieros, materiales y humanos necesarios para cumplir sus metas y atender las demandas ciudadanas. Este proceso es clave para garantizar un uso racional y eficiente de los fondos públicos, y para vincular las políticas institucionales con los resultados esperados.

La Contraloría General de la República (2022) sostiene que “la planificación presupuestaria es el punto de partida para una adecuada gestión institucional, pues permite priorizar el uso de los recursos según las necesidades identificadas, en un marco de legalidad y transparencia” (p. 12). Por lo tanto, el papel central de la planificación como base de todo el proceso presupuestario. Destaca la importancia de que la planificación no sea solo un trámite administrativo, sino una herramienta estratégica que oriente el uso de los recursos hacia los fines públicos y garantice la rendición de cuentas. En el contexto municipal, esto implica alinear el presupuesto con los planes de desarrollo y las prioridades locales.

Por su parte, García y Herrera (2020) afirman que “la asignación de recursos debe responder a una lógica de prioridades sociales, de tal forma que los recursos escasos se orienten a los sectores o programas con mayor impacto esperado en la población” (p. 55). Este planteamiento refuerza el enfoque técnico y social de la asignación de recursos. Resalta que la distribución presupuestaria no debe basarse únicamente en criterios financieros o históricos, sino en el análisis de necesidades y en la proyección de beneficios para la comunidad. Esto es especialmente relevante en las municipalidades, donde la cercanía al ciudadano exige una asignación que atienda problemáticas concretas del territorio.

Desde un enfoque doctrinal, Sánchez y Soto (2021) indican que “la planificación y asignación presupuestaria son procesos interdependientes que condicionan la posibilidad de ejecutar los proyectos y alcanzar los resultados previstos; errores en esta etapa inicial suelen traducirse en ineficiencia y desperdicio de recursos” (p. 72). Siendo así se plantea la relación directa entre la calidad de la planificación y asignación y los niveles posteriores de ejecución y eficiencia. Muestra que una planificación deficiente

genera un efecto en cadena que compromete la gestión institucional, lo que justifica el análisis que realiza esta investigación sobre el impacto de la ejecución presupuestaria en la eficiencia operativa.

Finalmente, González y Ramírez (2021) destacan que “en el ámbito municipal, la planificación y asignación de recursos debe considerar las particularidades del territorio y la participación ciudadana, para lograr mayor legitimidad y eficacia en el uso de los fondos públicos” (p. 95). Por lo que, se plantea una visión contextual y participativa al concepto. Remarca la necesidad de que la planificación y asignación respondan a las realidades locales y fomenten la inclusión de la comunidad en la definición de prioridades, aspecto esencial en la gestión municipal y en la búsqueda de eficiencia operativa.

Ejecución presupuestaria

La ejecución presupuestaria se refiere al proceso mediante el cual se materializan las asignaciones establecidas en el presupuesto aprobado, gestionando los ingresos y realizando los gastos conforme a la normativa aplicable. La Contraloría General de la República (2022) señala que “la ejecución presupuestaria debe responder a los planes de desarrollo y al cumplimiento de las metas institucionales, utilizando los recursos de forma eficiente y en apego al marco legal vigente” (p. 25). Este proceso incluye la programación de pagos, la contratación de bienes y servicios y el seguimiento de los avances de los proyectos.

Sánchez y Soto (2021) complementan esta visión al indicar que la ejecución presupuestaria “es el reflejo del grado de capacidad administrativa de las instituciones para transformar los recursos planificados en bienes y servicios concretos para la población” (p. 68). Esto implica que la correcta ejecución del presupuesto es un indicador directo del desempeño institucional y de la capacidad de respuesta de la municipalidad frente a las necesidades ciudadanas.

Gestión y uso real de los recursos conforme a lo planificado

La gestión y uso real de los recursos públicos conforme a lo planificado corresponde a la fase de ejecución presupuestaria, etapa en la que los recursos asignados en el presupuesto se transforman en bienes y servicios concretos para la ciudadanía. Este proceso implica no solo la administración de los fondos, sino también la implementación efectiva de los proyectos y actividades contemplados en el plan operativo institucional.

La Contraloría General de la República (2022) señala que “la ejecución presupuestaria es el proceso mediante el cual se administran y utilizan los recursos financieros, materiales y humanos, en concordancia con las metas, objetivos y planes previamente aprobados, asegurando un adecuado nivel de cumplimiento y rendición de cuentas” (p. 25). Esta definición enfatiza la necesidad de que la gestión de los recursos públicos se realice dentro de los marcos legales y estratégicos definidos, para garantizar la transparencia y la eficacia en el logro de los objetivos institucionales. En el caso de las municipalidades, como la de Heredia, esta etapa es fundamental para convertir los planes y presupuestos en acciones tangibles que respondan a las necesidades de la comunidad.

Por su parte, Sánchez y Soto (2021) advierten que “la fase de ejecución presupuestaria representa el mayor desafío para las instituciones públicas, pues es en esta etapa donde se refleja el grado real de capacidad administrativa y de compromiso con los objetivos estratégicos” (p. 75). Esta afirmación subraya que la gestión y uso de los recursos es la prueba concreta de la capacidad institucional. Un presupuesto bien planificado pierde su valor si no se ejecuta conforme a lo previsto, lo cual puede derivar en ineficiencia, pérdida de recursos y disminución de la confianza ciudadana.

García y Herrera (2020) plantean que “la correcta gestión de los recursos conforme al presupuesto aprobado implica respetar las prioridades establecidas, aplicar mecanismos de control interno y realizar ajustes oportunos frente a las desviaciones detectadas durante la ejecución” (p. 68). Este planteamiento introduce el componente dinámico de la gestión de recursos, destacando la necesidad de monitoreo y control durante la ejecución presupuestaria. Así, no basta con ejecutar el gasto: es esencial garantizar que los recursos se utilicen para los fines previstos y se corrijan desviaciones a tiempo para no comprometer la eficiencia operativa.

Finalmente, Osorio y Vargas (2019) afirman que “la ejecución presupuestaria en los gobiernos locales es el principal reflejo de la capacidad de gestión, pues traduce los recursos financieros en resultados visibles para la comunidad” (p. 93). Esto refuerza la idea de que la fase de ejecución no solo mide el desempeño financiero, sino también el impacto real de la gestión municipal en la calidad de vida de los ciudadanos. Un uso adecuado de los recursos conforme al plan contribuye directamente a fortalecer la legitimidad y credibilidad institucional.

Eficiencia operativa

La eficiencia operativa en la administración pública se entiende como la capacidad de una institución para alcanzar los resultados previstos utilizando la menor cantidad posible de recursos, sin sacrificar la calidad de los servicios prestados. De acuerdo con Osorio y Vargas (2019), la eficiencia operativa “se refleja en la capacidad de las municipalidades para ejecutar sus presupuestos transformando los recursos financieros en obras y servicios de calidad, con un adecuado control del gasto” (p. 88). Este concepto no solo está vinculado al uso racional de los recursos, sino también a la satisfacción de la ciudadanía y al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

Por su parte, la Contraloría General de la República (2022) advierte que “los niveles bajos de ejecución presupuestaria suelen traducirse en ineficiencia operativa, afectando la prestación de los servicios y el cumplimiento de los compromisos asumidos por la entidad” (p. 30). En consecuencia, la eficiencia operativa se convierte en un reflejo del grado de alineamiento entre lo planificado y lo efectivamente ejecutado.

Uso óptimo para cumplir con objetivos y satisfacer a la ciudadanía

El uso óptimo de los recursos públicos es un principio fundamental para garantizar que las instituciones públicas, como las municipalidades, logren sus objetivos estratégicos y respondan efectivamente a las necesidades de la ciudadanía. Este concepto está estrechamente relacionado con la eficiencia operativa, que implica maximizar los resultados con el mínimo uso posible de recursos sin sacrificar la calidad de los servicios.

Osorio y Vargas (2019) definen la eficiencia operativa como “la capacidad de transformar los recursos financieros, humanos y materiales en bienes y servicios que satisfagan las demandas sociales, asegurando la calidad y oportunidad en la prestación”

(p. 88). Esta definición destaca que el uso óptimo no es solo cuestión de reducir costos, sino también de mantener estándares de calidad que respondan a las expectativas ciudadanas. La eficiencia es así un equilibrio entre economía y efectividad.

La Contraloría General de la República (2022) señala que “la eficiencia en la gestión pública se mide por el grado en que los recursos asignados permiten alcanzar las metas institucionales y producir beneficios visibles para la comunidad” (p. 30). Por lo tanto, se enfatiza la necesidad de que el uso de los recursos esté orientado a resultados concretos y a la generación de valor público, lo cual es especialmente relevante en la gestión municipal, donde la cercanía con la población exige resultados tangibles.

Asimismo, Sánchez y Soto (2021) argumentan que “la satisfacción ciudadana es un indicador clave de la eficiencia operativa, pues refleja no solo el cumplimiento de objetivos, sino también la percepción positiva sobre la calidad y oportunidad de los servicios recibidos” (p. 65). Por lo que, se reconoce que la eficiencia debe medirse no solo en términos cuantitativos, sino también cualitativos, integrando la voz y experiencia de los usuarios como parte esencial del desempeño institucional.

Por último, González y Ramírez (2021) sostienen que “un uso óptimo de los recursos requiere de procesos administrativos transparentes, controles efectivos y una cultura organizacional orientada a la mejora continua, para asegurar que los objetivos se cumplan de manera eficiente y sostenible” (p. 110). Este planteamiento añade la dimensión organizativa y cultural, subrayando que la eficiencia es producto de un sistema integral de gestión que va más allá del presupuesto y la ejecución, abarcando también la gestión interna y el compromiso institucional.

Las Fases de la Programación Presupuestaria

La programación presupuestaria es un proceso técnico y administrativo que permite planificar la distribución de los recursos públicos para alcanzar los objetivos institucionales establecidos en los planes y políticas públicas. Este proceso se desarrolla en varias fases que aseguran una asignación coherente y eficiente del presupuesto.

Según García y Herrera (2020): “la programación presupuestaria comprende tres fases principales: formulación, aprobación y ejecución, cada una con características y responsabilidades específicas que garantizan el control y la alineación con los objetivos

estratégicos” (p. 50). La formulación consiste en la elaboración del proyecto presupuestario, en la que se detallan las asignaciones previstas basadas en planes operativos y estudios de necesidades.

La aprobación corresponde a la validación y autorización del presupuesto por parte de la autoridad competente, habitualmente el concejo municipal o legislativo. Finalmente, la ejecución se refiere a la puesta en marcha de las actividades presupuestadas, que involucra la gestión real de los recursos.

La Contraloría General de la República (2022) detalla que:

(...) en el contexto municipal, la programación presupuestaria inicia con la elaboración del plan operativo anual, que orienta la formulación presupuestaria hacia resultados concretos, seguida por un proceso de revisión y ajuste para asegurar la viabilidad financiera y el cumplimiento normativo (p. 20).

Este enfoque destaca la importancia de vincular la programación presupuestaria con la planificación operativa, asegurando que los recursos asignados estén dirigidos a actividades y proyectos con impacto real en la comunidad.

Sánchez y Soto (2021) enfatizan que:

(...) la fase de formulación requiere una participación activa de las diferentes áreas y unidades administrativas para garantizar que el presupuesto refleje las prioridades institucionales y las demandas ciudadanas, lo que contribuye a una mayor legitimidad y eficacia en la gestión (p. 73).

Este planteamiento resalta la naturaleza participativa y coordinada de la programación presupuestaria, la cual debe integrar información técnica y política para optimizar la asignación de recursos.

Finalmente, Osorio y Vargas (2019) puntualizan que: “la fase de ejecución, dentro de la programación presupuestaria, debe contar con sistemas de seguimiento y evaluación que permitan identificar desviaciones, realizar ajustes oportunos y asegurar el

cumplimiento de los objetivos establecidos” (p. 80). Esta cita subraya la importancia del monitoreo constante durante la ejecución para mantener la coherencia entre lo planificado y lo realizado, y para maximizar la eficiencia y efectividad del gasto público.

Ejecución de los ingresos públicos

La ejecución de los ingresos públicos se realiza en las etapas siguientes:

- **Estimación:** Es el cálculo o proyección de los ingresos que por todo concepto se espera alcanzar durante el año fiscal, considerando la normatividad aplicable a cada concepto de ingreso, así como los factores estacionales que inciden en su percepción.
- **Determinación:** Es el acto que establece o identifica con precisión el concepto, monto, oportunidad y la persona natural o jurídica, que debe efectuar un pago o un desembolso a favor de una Entidad.
- **Percepción o Recaudación:** Es el momento en el cual se produce la recaudación, captación u obtención efectiva del ingreso.

El proceso de ejecución de los ingresos públicos es esencial para asegurar que los recursos financieros necesarios para el funcionamiento de las instituciones públicas estén disponibles y sean gestionados adecuadamente. El aporte que describe las etapas de estimación, determinación y percepción o recaudación ofrece un marco conceptual claro y detallado para comprender este proceso.

La etapa de estimación implica una proyección anticipada de los ingresos que la entidad espera obtener en el año fiscal, tomando en cuenta tanto la normatividad vigente como factores externos como las variaciones estacionales.

Este enfoque es crucial porque una estimación adecuada permite planificar con mayor precisión y realismo los recursos disponibles, facilitando una asignación presupuestaria coherente. Sin embargo, la proyección debe ser flexible y estar sujeta a revisiones periódicas, dada la incertidumbre inherente a los ingresos públicos (García & Herrera, 2020, p. 53).

La falta de precisión en esta fase puede generar desbalances presupuestarios y afectar la ejecución eficiente de los gastos. La fase de determinación se refiere a la

identificación concreta de las obligaciones de pago, estableciendo con claridad el monto, el concepto y el responsable de efectuar el desembolso.

Esta etapa es fundamental para garantizar la legalidad y la transparencia en la gestión financiera pública. La determinación precisa evita errores, fraudes o cobros indebidos, fortaleciendo la rendición de cuentas y la confianza ciudadana (Contraloría General de la República, 2022, p. 22). Además, permite a la entidad ejercer un control riguroso sobre los ingresos y prever el flujo de recursos disponible.

Finalmente, la etapa de percepción o recaudación representa el momento en que los ingresos se efectivizan y se incorporan al patrimonio de la entidad pública. “La eficiencia en esta fase depende de la capacidad administrativa para captar oportunamente los ingresos previstos, lo cual impacta directamente en la liquidez y la continuidad operativa de la institución” (Sánchez & Soto, 2021, p. 70). Retrasos o deficiencias en la recaudación pueden afectar la ejecución presupuestaria y, en consecuencia, la prestación de servicios a la ciudadanía.

En suma, el desglose de estas tres etapas permite comprender que la ejecución de ingresos públicos no es un proceso monolítico, sino que involucra fases secuenciales y complementarias que requieren una gestión técnica rigurosa y un control adecuado para asegurar la disponibilidad y uso oportuno de los recursos públicos.

Gasto público

El gasto público se refiere a la utilización de recursos financieros por parte del Estado o las entidades públicas para la provisión de bienes y servicios que satisfacen necesidades colectivas y contribuyen al desarrollo socioeconómico. Según la Contraloría General de la República (2022), el gasto público “comprende todas las erogaciones que realiza la administración pública para cumplir con sus funciones y objetivos, incluyendo inversiones, gastos corrientes y transferencias, siempre enmarcadas en los principios de eficiencia, transparencia y responsabilidad fiscal” (p. 18). Esta definición enfatiza que el gasto público no es simplemente una salida de dinero, sino un acto estratégico dirigido a generar bienestar y progreso.

García y Herrera (2020) amplían este concepto al señalar que “el gasto público debe estar alineado con las políticas públicas y planes de desarrollo, de modo que la

asignación de recursos se traduzca en resultados efectivos para la población, optimizando la relación costo-beneficio” (p. 59). Esta perspectiva resalta la importancia de que el gasto no sea un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar objetivos institucionales y sociales, subrayando la necesidad de medir su impacto.

En el contexto municipal, Osorio y Vargas (2019) destacan que “el gasto público es el principal instrumento para materializar las políticas locales, financiar la prestación de servicios públicos básicos y ejecutar proyectos de infraestructura, siendo fundamental para el desarrollo territorial y la calidad de vida de los habitantes” (p. 83). Este enfoque local pone en evidencia la relevancia del gasto público para la gestión municipal y la satisfacción de demandas ciudadanas específicas.

Finalmente, Sánchez y Soto (2021) advierten que:

(...) una gestión adecuada del gasto público implica no solo su correcta ejecución sino también la evaluación constante de su eficacia y eficiencia, a fin de garantizar que los recursos se utilicen de manera responsable y contribuyan efectivamente al desarrollo sostenible (p. 68).

Esto introduce la dimensión del control y la mejora continua como parte integral de la administración del gasto público.

Clasificación del gasto público

El gasto público se puede clasificar desde diferentes perspectivas, lo cual facilita su análisis, control y gestión. Esta clasificación permite identificar las áreas de inversión, los tipos de gastos y su impacto en la administración pública y el desarrollo socioeconómico.

Según la Contraloría General de la República (2022):

el gasto público se divide principalmente en gasto corriente y gasto de capital. El gasto corriente comprende los desembolsos destinados a cubrir los gastos operativos y administrativos, como salarios, mantenimiento y servicios básicos, mientras que el gasto de capital se refiere a las

inversiones en bienes de capital, infraestructura y proyectos de desarrollo (p. 19).

Esta distinción es fundamental para evaluar la sostenibilidad financiera y el impacto a corto y largo plazo del gasto público.

García y Herrera (2020) proponen una clasificación más detallada que incluye: “el gasto por naturaleza económica, que diferencia entre gastos corrientes, de capital y transferencias y el gasto por función o propósito, que identifica el destino de los recursos en sectores como salud, educación, seguridad, y desarrollo social” (p. 62).

Este enfoque permite analizar el gasto público desde la perspectiva del impacto social y sectorial, facilitando la toma de decisiones y la priorización de recursos según las necesidades de la población.

En el ámbito municipal, Osorio y Vargas (2019): “destacan que la clasificación del gasto también considera la destinación programática, vinculando el gasto a programas y proyectos específicos que responden a los planes de desarrollo local, lo que facilita la evaluación de resultados y la rendición de cuentas” (p. 85). Esta clasificación promueve una gestión orientada a resultados y mejora la transparencia en el uso de los recursos.

Finalmente, Sánchez y Soto (2021) resaltan la importancia de la clasificación para la gestión eficiente del gasto, pues “permite identificar áreas de oportunidad, optimizar la asignación presupuestaria y fortalecer el control interno, contribuyendo así a la eficiencia operativa y la satisfacción de la ciudadanía” (p. 70). Este planteamiento enfatiza el vínculo entre una correcta clasificación y el logro de una administración pública más eficaz y responsable.

Eficiencia del gasto público

La eficiencia del gasto público se refiere a la capacidad del Estado o de las entidades públicas para utilizar los recursos financieros asignados de manera que se maximicen los resultados y beneficios para la sociedad, minimizando desperdicios y costos innecesarios. Este concepto es central en la gestión pública moderna, pues garantiza que el gasto contribuya efectivamente al bienestar social y al desarrollo sostenible.

La Contraloría General de la República (2022) define la eficiencia del gasto público como “el logro de los objetivos y metas institucionales utilizando la menor cantidad posible de recursos, con procesos transparentes y responsables que aseguren la optimización del uso de los fondos públicos” (p. 27). Esta definición resalta la importancia de la responsabilidad y la transparencia como pilares para alcanzar una gestión eficiente.

García y Herrera (2020) destacan que “la eficiencia del gasto no solo implica reducir costos, sino también mejorar la calidad y pertinencia de los servicios públicos, garantizando que los recursos impacten positivamente en las necesidades reales de la población” (p. 64). Esto amplía el concepto tradicional al incluir la efectividad y la satisfacción ciudadana como dimensiones complementarias de la eficiencia.

En el contexto municipal, Osorio y Vargas (2019) señalan que “la eficiencia del gasto público es un indicador clave del desempeño institucional, que refleja la capacidad de la municipalidad para convertir los recursos financieros en obras y servicios que generen valor tangible para la comunidad” (p. 91). Esta perspectiva vincula la eficiencia con la percepción ciudadana y la calidad de vida local, aspectos prioritarios para la gestión territorial.

Finalmente, Sánchez y Soto (2021) subrayan que “la mejora continua, el control interno y la evaluación permanente son elementos esenciales para mantener y aumentar la eficiencia del gasto público, ya que permiten identificar desviaciones, corregirlas y optimizar procesos” (p. 72). Este planteamiento enfatiza la necesidad de una cultura organizacional orientada a la eficiencia y al aprendizaje institucional.

Relación entre los conceptos

La relación entre el presupuesto público, la ejecución presupuestaria, el gasto público y la eficiencia del gasto es estrecha y dinámica, ya que estos elementos forman parte de un mismo ciclo de gestión financiera pública y se condicionan mutuamente. Comprender su interacción resulta fundamental para analizar el impacto de la ejecución presupuestaria en la eficiencia operativa de una institución, como es el caso de la Municipalidad de Heredia.

El presupuesto público constituye el instrumento de planificación financiera que proyecta y autoriza los ingresos y gastos para un período determinado, con el propósito de cumplir los objetivos estratégicos institucionales y atender las necesidades de la población (Contraloría General de la República, 2022, p. 15). Este presupuesto es el punto de partida que guía las acciones de las entidades públicas, sirviendo como marco para la asignación racional de los recursos.

La ejecución presupuestaria, por su parte, representa el proceso mediante el cual se materializan las previsiones del presupuesto, transformando los recursos planificados en erogaciones efectivas para el funcionamiento de los servicios públicos y la realización de proyectos (Sánchez & Soto, 2021, p. 68). Es en esta fase donde el plan financiero cobra vida y se refleja la capacidad administrativa y técnica de la institución para gestionar los recursos.

El gasto público es el resultado tangible de la ejecución presupuestaria. A través del gasto se financian las actividades, servicios e inversiones necesarias para el cumplimiento de los fines del Estado y de los gobiernos locales (Osorio & Vargas, 2019, p. 83). La forma en que se estructura y ejecuta el gasto tiene un impacto directo sobre la calidad de vida de la población y sobre el grado de satisfacción ciudadana.

Finalmente, la eficiencia del gasto público evalúa hasta qué punto los recursos asignados y ejecutados logran producir los resultados esperados de manera óptima, es decir, alcanzando las metas con el menor uso posible de recursos y sin afectar la calidad de los servicios prestados (García & Herrera, 2020, p. 64). Este concepto cierra el ciclo, ya que permite valorar si el presupuesto planificado y ejecutado se tradujo efectivamente en beneficios concretos para la comunidad.

En conjunto, estos conceptos reflejan un ciclo interdependiente: el presupuesto público planifica, la ejecución presupuestaria implementa, el gasto público materializa, y la eficiencia del gasto evalúa la efectividad de todo el proceso. Como señala la Contraloría General de la República (2022), “la baja ejecución presupuestaria suele asociarse a ineficiencia operativa, mientras que un gasto bien gestionado es indicativo de una administración responsable y orientada a resultados” (p. 30). Por lo tanto, cualquier análisis sobre la eficiencia operativa de una institución debe considerar cómo estos elementos interactúan y se alinean en la práctica.

Tabla 3: indicadores de evaluación de la ejecución presupuestaria para la Municipalidad de Heredia

| Dimensión | Indicador | Fórmula / Método de cálculo | Unidad de medida | Objetivo esperado |
|--------------------------------|---|--|---------------------------------------|--|
| Eficiencia | Grado de ejecución del presupuesto anual | $(\text{Gasto ejecutado} / \text{Presupuesto aprobado}) \times 100$ | % | $\geq 90\%$ del presupuesto ejecutado |
| | Costo por unidad de servicio | Gasto total / Número de servicios prestados | Moneda local por unidad | Optimización de costos sin afectar calidad |
| | Tiempo promedio de ejecución de proyectos | $(\text{Tiempo real de ejecución} / \text{Tiempo planificado}) \times 100$ | % | $\leq 100\%$ del tiempo planificado |
| Eficacia | Porcentaje de metas alcanzadas por programa | $(\text{Metas alcanzadas} / \text{Metas planificadas}) \times 100$ | % | $\geq 85\%$ de cumplimiento |
| | Cobertura de servicios públicos | $(\text{Población beneficiada} / \text{Población objetivo}) \times 100$ | % | $\geq 90\%$ de cobertura |
| | Impacto de proyectos en la comunidad | Evaluación cualitativa / Cuantitativa | Escala de impacto (bajo, medio, alto) | Alto impacto en los beneficiarios |
| Transparencia y control | Número de informes publicados | Conteo de informes de ejecución presupuestaria | Cantidad | Publicación completa y oportuna |

| Dimensión | Indicador | Fórmula / Método de cálculo | Unidad de medida | Objetivo esperado |
|----------------------------------|--|--|-------------------------|---|
| | Porcentaje de observaciones resueltas | $(\text{Observaciones resueltas} / \text{Observaciones totales}) \times 100$ | % | $\geq 90\%$ de observaciones atendidas |
| | Cumplimiento normativo | $(\text{Operaciones conformes} / \text{Operaciones totales}) \times 100$ | % | 100% cumplimiento normativo |
| Sostenibilidad financiera | Equilibrio presupuestario | $(\text{Ingresos} / \text{Gastos}) \times 100$ | % | $\geq 100\%$ (no déficit) |
| | Proporción de gasto corriente vs inversión | Gasto corriente / Gasto de inversión | Ratio | Mantener equilibrio según normativa municipal |
| | Nivel de ahorro / reservas financieras | $\text{Reservas disponibles} / \text{Gasto total} \times 100$ | % | $\geq 10\%$ de reservas para contingencias |

Elaboración propia, 2025.

Análisis financiero

El análisis financiero es el conjunto de técnicas utilizadas para interpretar la información contable y financiera de una organización, con el fin de evaluar su situación económica, liquidez, solvencia y rentabilidad (Ross et al., 2023). En el sector público, este análisis también considera la sostenibilidad fiscal y la capacidad institucional para cumplir con los objetivos presupuestarios.

Según Gómez y Sánchez (2022):

(...) el análisis financiero permite identificar tendencias y detectar desequilibrios en la ejecución presupuestaria, contribuyendo a una gestión más eficiente de los recursos. Entre las herramientas más utilizadas se encuentran el análisis vertical y horizontal de los estados financieros, los indicadores financieros (ratios) y los flujos de efectivo.

Los principales indicadores aplicados en el ámbito público son:

- **Razón corriente** = Activo corriente / Pasivo corriente (mide la liquidez).
- **Nivel de endeudamiento** = Pasivo total / Activo total (mide la solvencia).
- **Cobertura de gastos corrientes** = Ingresos corrientes / Gastos corrientes (mide la sostenibilidad operativa).

La integración del análisis financiero con la liquidación y el avance de ejecución presupuestaria permite obtener una visión completa de la salud económica de la institución (Funcas, 2023). Mientras el análisis presupuestario se enfoca en el cumplimiento del gasto y los ingresos, el financiero evalúa la capacidad institucional de generar recursos y mantener estabilidad a largo plazo.

CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO

Para el desarrollo de esta investigación, se desarrolla el marco metodológico que según la guía metodológica para trabajos de investigación (2023), es una sección fundamental en un proyecto de investigación, ya que detalla los procedimientos, técnicas y enfoques utilizados para abordar el problema de investigación.

Su propósito es guiar el proceso de recolección, análisis y presentación de los datos de manera clara y ordenada.

Enfoque de la investigación

Según Anguera (2020) el enfoque de la investigación se refiere al marco conceptual y metodológico que se utiliza para guiar el estudio. Determina cómo se aborda el problema de investigación, las técnicas y métodos que se emplean para recopilar y analizar datos, y cómo se interpretan los resultados.

Es importante mencionar que los objetivos planteados con anterioridad son la clave para determinar hacia cuál enfoque se orientará dicha investigación, los cuáles debían ser previamente analizados para establecer cuáles herramientas o instrumentos se aplicarían y así poder generar un análisis más certero de los resultados.

Para el avance de dicha investigación se pretende trabajar con un enfoque cuantitativo, en el que Anguera et al (2020) menciona:

El enfoque cuantitativo es una metodología de investigación que se basa en la recopilación y análisis de datos numéricos para entender fenómenos, identificar patrones y establecer relaciones entre variables. Este enfoque utiliza herramientas estadísticas, matemáticas y de análisis computacional para obtener resultados que puedan ser medidos y comparados de manera objetiva. (p.115).

Por lo que, para diseñar un estudio con enfoque cuantitativo, es importante justificar cómo contribuye a los objetivos de la investigación y seleccionar un diseño que permita integrar ambos enfoques de manera coherente y efectiva.

Tipo de investigación.

El tipo de investigación se refiere a la clasificación general que se asigna a un estudio basado en sus objetivos, métodos y enfoque general. Determina la manera en que se aborda el problema de investigación y cómo se recolectan, analizan e interpretan los datos.

Investigación Descriptiva.

Según Fernández (2019) “los estudios descriptivos especifican las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p.55), debido al enfoque de este trabajo, se realiza la investigación descriptiva, porque describe los riesgos asociados a la ejecución presupuestaria y su impacto en la eficiencia operativa de la Municipalidad de Heredia

Investigación Explicativa

Según Fernández (2019) “las variables son un patrón predecible para un grupo o población”. (p.60), la investigación explicativa se encarga de buscar el porqué de los hechos estableciendo la relación entre causa y efecto.

Por lo tanto, no solo pretende describir un problema, sino que intenta encontrar las causas. Se emplea la investigación explicativa, con el fin de determinar a través de la causa y efecto los resultados de la ejecución presupuestaria y su impacto en la eficiencia operativa de la Municipalidad de Heredia

Diseño de la investigación.

Según González (2020):

El diseño de una investigación es la estructura general que guía cómo se llevará a cabo la investigación. Un diseño de investigación bien desarrollado asegura que los objetivos del estudio sean alcanzados de manera efectiva y que los resultados sean válidos y confiables (p.37)

Además menciona González (2020):

La investigación no experimental cuantitativa se puede definir como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Trata

sobre estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. (p.39).

El diseño de una investigación es mucho más que una estructura técnica; representa una guía estratégica que permite al investigador tomar decisiones conscientes sobre cómo abordar su estudio. No se trata solo de seguir pasos establecidos, sino de construir un camino que esté en sintonía con los objetivos del trabajo y con la realidad que se quiere comprender.

En cuanto a la investigación no experimental cuantitativa, es una forma de observar el mundo sin intervenirlo, permitiendo que los datos hablen por sí mismos. Este enfoque tiene el valor de respetar los fenómenos tal como ocurren, lo que aporta objetividad y precisión. Sin embargo, también hay que ser conscientes de sus limitaciones. Al no manipular variables, este tipo de estudio puede observar relaciones, pero no necesariamente explicar por qué ocurren. Además, al centrarse solo en lo medible, puede dejar por fuera aspectos emocionales, simbólicos o contextuales que son fundamentales para comprender a profundidad lo que realmente está pasando.

Sujetos de investigación.

Según el Diccionario de la Lengua Española (2019): El sujeto se puede definir como: “ser del cual se predica o enuncia algo”, dicho de otra forma, es en quien se basa el estudio.

En esta investigación el sujeto de estudio es el Consejo Municipal de Heredia, quienes son los encargados de aprobar y supervisar el presupuesto girado para cada período en la municipalidad.

Fuentes de información

Las fuentes de información se definen como: “todos los recursos que contienen datos formales, informales, escritos, orales o multimedia. Se dividen en tres tipos, primarias, secundarias y terciarias”. (Torres, 2019, párr. 8)

Para esta investigación se recopila información de fuentes primarias y secundarias.

Fuentes Primarias

Las fuentes primarias, según Torres, (2019) “son las que contienen información nueva y original, que ha sido publicada por primera vez, (...) son producto de una investigación o

de una actividad eminentemente creativa (...) puede encontrarse en formato tradicional impreso como libros”. (párr.10)

En esta investigación se utilizan los resultados de las muestras y los instrumentos aplicados a los sujetos en estudio.

Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias, según Torres (2019) “contienen información primaria sintetizada y reorganizada. (...) diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a su contenido”. (párr.11)

Con frecuencia se utilizan este tipo de fuentes secundarias para realizar las investigaciones, tomando en cuenta que es información verídica que ya ha sido analizada.

Instrumentos

Los instrumentos son las herramientas por medio de las cuales se procede a recopilar la información para una investigación. Con respecto a los instrumentos de recolección de datos desde el enfoque cuantitativo, González (2020): indican:” un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente. En términos cuantitativos: capturo verdaderamente la ‘realidad’ que deseo capturar. (p. 175).

Para describir los instrumentos utilizados en el estudio, es importante reseñar algunas consideraciones acerca de estos, provenientes de autores como Brenes, citado por González (2020), quien explica:

Entre los datos por apostar deben estar los aportes de que consta el instrumento, los tipos de ítems que se usan, la cantidad de ítems (total o de cada tipo) el criterio de ordenamiento de estos, el coeficiente de confiabilidad y validez o tipo de prueba que se aplica al instrumento para darle más calificación al mismo (p. 178).

Los instrumentos son un recurso del que puede valerse el investigador, para extraer la información requerida con la finalidad de desarrollar el estudio. Por ello, se deben seleccionar aquellos que resulten más pertinentes, según la naturaleza del trabajo.

Cuestionario

Según González (2020): “es el conjunto de preguntas respecto de una o más variables por medir” (p. 180). En el cuestionario las preguntas deben ser congruentes en relación con el planteamiento del problema. Pueden ser de dos tipos, abiertas o cerradas, dependiendo de la variable y los aspectos que se pretende medir.

En cuanto a las preguntas abiertas, estas no delimitan con anticipación la respuesta, por lo que se torna más amplio el margen de respuesta con base en la población encuestada.

Las preguntas cerradas, en cambio, son más directas y el encuestado tiene menos opciones de respuesta, por lo que son más fáciles de codificar, contabilizar y analizar.

Entrevista

Las entrevistas para este tipo de investigación deben tener un propósito específico, deben estar bien estructuradas y planificadas a pesar de ser de tipo conversación con el entrevistado de manera que, al dialogar, este se sienta cómodo para interactuar y relatar a gusto los pormenores.

Según González (2020): “las entrevistas son la manera de obtener el recuento de historias, el estado actual y las perspectivas de los sujetos que son parte del grupo seleccionado” (p.185).

Proceso de recolección de datos.

En una investigación, se pueden emplear diversos tipos de análisis para abordar los datos recogidos y responder a las preguntas de investigación planteadas. A continuación, se presentan los principales tipos de análisis utilizados en investigaciones científicas y académicas:

Análisis de Contenido

El análisis de contenido es una técnica de investigación utilizada para interpretar y analizar de manera sistemática textos, documentos y otros tipos de comunicación. Se aplica comúnmente en investigaciones cualitativas para identificar patrones, temas, y significados dentro de los datos textuales.

Según Castillo (2022), “el análisis de contenido es una herramienta valiosa en la investigación cualitativa que permite sistematizar y cuantificar datos textuales,

proporcionando una base sólida para la interpretación y la generación de insights significativos en diversas áreas de estudio” (p.27).

Análisis Estadístico:

El análisis estadístico en una investigación se refiere al conjunto de técnicas y métodos utilizados para recolectar, revisar, analizar e interpretar datos cuantitativos. Este tipo de análisis es fundamental para validar hipótesis, identificar patrones y relaciones, y extraer conclusiones significativas de los datos recopilados.

Para dicha investigación se escoge el análisis descriptivo según Pearson (2019) un análisis descriptivo es el que permite resumir y describir las características básicas de los datos (p.246).

Población

La población o universo se define según el Diccionario de la Lengua Española (2019): “Conjunto de individuos o elementos cualesquiera en los cuales se consideran una o más características que se someten a estudio estadístico”.

La población del presente estudio está conformada por el conjunto de funcionarios de la Municipalidad de Heredia que participan directamente en los procesos relacionados con la planificación, ejecución, control y evaluación presupuestaria durante el primer semestre del año 2024. Esto incluye al personal de áreas clave como: la Dirección Financiera, Presupuesto, Planificación Institucional, Proveeduría, Auditoría Interna y las distintas unidades operativas encargadas de gestionar recursos públicos para el cumplimiento de metas institucionales.

Esta población representa el núcleo técnico administrativo responsable de la gestión presupuestaria y del funcionamiento operativo de la municipalidad, y por tanto constituye la fuente principal para analizar la relación entre la ejecución del presupuesto y la eficiencia institucional.

Muestra.

La muestra se define como: “Parte o porción extraída de un conjunto por métodos que permiten considerarla como representativa de él”. (*Diccionario de la Lengua Española*, 2019).

Dicho en otras palabras, la muestra es un subgrupo de la población o un subconjunto de elementos, que pertenecen o forman parte de un conjunto definido como la población, del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población.

Dado que la población está compuesta por los funcionarios de la Municipalidad de Heredia involucrados en los procesos presupuestarios, la muestra estará integrada por un grupo intencional de colaboradores clave seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por criterio. Esta muestra incluirá a funcionarios de las áreas de Presupuesto, Dirección Financiera, Planificación, Auditoría Interna y jefaturas operativas, quienes poseen conocimientos específicos y experiencia directa en la ejecución del presupuesto municipal durante el primer semestre del año 2024.

La selección de la muestra se fundamenta en la relevancia de sus funciones para el análisis del fenómeno de estudio, priorizando a aquellos profesionales que intervienen de manera activa en la toma de decisiones financieras y operativas. Este enfoque busca obtener información especializada que permita comprender de forma crítica el impacto de la ejecución presupuestaria en la eficiencia institucional.

Tipo de muestreo

Según Castillo (2022), “el tipo de muestreo se refiere al método específico utilizado para seleccionar individuos o elementos de una población para incluir en una muestra en un estudio de investigación. Aquí se explican dos términos clave relacionados con el muestreo” (p.20)

Muestreo no probabilístico:

En este tipo de muestras, también llamadas muestras dirigidas o intencionales, la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las condiciones que permiten hacer el muestreo (acceso o disponibilidad, conveniencia, etc.); son seleccionadas con mecanismos informales y no aseguran la total representación de la población. Esto implica que no es posible calcular con precisión el error estándar de estimación, es decir no podemos determinar el nivel de confianza con que hacemos la estimación. Lo anterior se explica porque no todos los sujetos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados” (Castillo, 2022, p.21)

Por lo tanto, el muestreo no probabilístico, también llamado intencional o por criterio, se basa en seleccionar individuos según criterios del investigador (como acceso, experiencia o relevancia), sin que exista una probabilidad igualitaria de selección para todos los miembros. Esto impide calcular el error estándar y limita la capacidad de generalización de los resultados

Tabla 4: Operacionalización e instrumentos de las variables

| OBJETIVO ESPECÍFICO | VARIABLE | INDICADORES | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DEFINICIÓN OPERACIONAL | INSTRUMENTALIZACIÓN |
|--|---|---|--|---|---|
| Evaluar el nivel de cumplimiento del presupuesto aprobado y ejecutado durante el primer semestre del año 2024. | Nivel de cumplimiento presupuestario | Porcentaje de ejecución presupuestaria. Diferencia entre presupuesto aprobado y ejecutado Nivel de cumplimiento por departamento | Se refiere al grado en que los recursos financieros asignados mediante el presupuesto anual han sido efectivamente utilizados en el período correspondiente. | Comparación entre el monto aprobado en el presupuesto institucional del primer semestre del año 2024 y el monto efectivamente ejecutado, según informes financieros y registros contables de la Municipalidad de Heredia. | Para la obtención de la información y el análisis de estas se utilizará la aplicación del cuestionario y la entrevista, anexo 1 y anexo 2 |
| 2. Identificar las principales áreas o proyectos con desviaciones presupuestarias significativas, durante el primer semestre del año 2024. | Desviación presupuestaria por área o proyecto | Cantidad de áreas con subejecución o sobre ejecución Monto total de desviación | Es la diferencia sustancial entre lo planificado presupuestariamente y lo realmente ejecutado en términos de ingresos o gastos, ya sea por exceso o por defecto. | Análisis de las partidas presupuestarias que presentaron variaciones significativas entre lo aprobado y lo ejecutado, identificando unidades ejecutoras y tipos de proyectos afectados. | Para la obtención de la información y el análisis de estas se utilizará la aplicación del cuestionario y la entrevista, anexo 1 y anexo 2 |
| 3. Analizar las causas del superávit | Superávit acumulado y subejecución | Monto del superávit durante el primer semestre del año 2024 | El superávit acumulado es el excedente de recursos financieros no | Revisión de informes financieros, entrevistas con funcionarios clave y | Para la obtención de la información y el análisis de estas se utilizará la aplicación |

| | | | | | |
|---|---|---|--|---|--|
| acumulado sobre la falta de ejecución en áreas críticas de la municipalidad, durante el primer semestre del año 2024. | en áreas críticas | Áreas críticas con bajo nivel de ejecución Causas administrativas o estructurales identificadas | utilizados durante el ejercicio presupuestario, usualmente producto de una subejecución del gasto. | análisis documental para identificar las razones por las que no se ejecutaron recursos en sectores prioritarios, a pesar de la disponibilidad presupuestaria. | del cuestionario y la entrevista, anexo 1 y anexo 2 |
| 4. Analizar la situación financiera de la Municipalidad de Heredia durante el primer semestre del año 2024, con el fin de identificar áreas de riesgo y oportunidades de optimización en la gestión de los recursos públicos. | Situación financiera de la Municipalidad de Heredia | <ul style="list-style-type: none"> - Nivel de ingresos (corrientes y de capital) - Nivel de gastos (corrientes y de inversión) - Balance presupuestario (superávit o déficit) - Nivel de endeudamiento - Nivel de ejecución presupuestaria | Se entiende como el estado económico y presupuestario de una entidad pública que refleja su capacidad para generar, administrar y ejecutar recursos con el fin de cumplir con sus objetivos institucionales (Martínez & Pineda, 2022). | Medición de los resultados financieros de la Municipalidad de Heredia durante el primer semestre del año 2024, a través de sus estados financieros y presupuestarios, considerando ingresos, gastos, ejecución y endeudamiento. | Entrevistas a funcionarios responsables de la gestión financiera, revisión de auditorías internas y externas, análisis de tendencias de recaudación y gasto. |

Elaboración propia, 2025

CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS

El presente análisis de resultados tiene como propósito examinar la gestión presupuestaria de la Municipalidad de Heredia durante el primer semestre del año 2024, a partir de la información recopilada mediante entrevistas semiestructuradas a miembros del Concejo Municipal y personal clave de las áreas financieras. Este análisis se centra en identificar el nivel de cumplimiento del presupuesto aprobado, las desviaciones presupuestarias significativas, las causas del superávit acumulado en áreas críticas y la situación financiera general de la institución.

Se busca, además, evaluar la correspondencia entre los recursos asignados y los efectivamente utilizados, así como reconocer los factores estructurales y coyunturales que limitaron o facilitaron la ejecución del presupuesto. La información recopilada permite no solo determinar los logros y deficiencias en la administración de los recursos públicos, sino también generar recomendaciones estratégicas orientadas a optimizar la planificación, la ejecución y el control presupuestario en futuros períodos.

El análisis se organiza de manera que cada sección refleje los hallazgos más relevantes respecto a los objetivos específicos de la investigación, ofreciendo un panorama integral de la eficiencia operativa, la transparencia y la capacidad de respuesta de la municipalidad frente a las necesidades de sus distintos departamentos y de la ciudadanía.

4.4 Análisis de resultados de la entrevista

Tabla 5: Análisis de resultados entrevista

| Pregunta | Respuesta | Análisis |
|--|--|--|
| Sección 1: Cumplimiento del presupuesto aprobado y ejecutado | | |
| 1. ¿Considera que el presupuesto aprobado para el primer semestre del año 2024 fue adecuado y realista respecto a las necesidades de su departamento o área? | a) “Sí, fue bastante realista; los recursos asignados respondieron a la mayoría de nuestras prioridades operativas.” | Sugiere buena planificación inicial, alineada con necesidades reales; buena señal de correspondencia entre diagnóstico y asignación presupuestaria. |
| | b) “En algunos aspectos sí, pero en otros, como mantenimiento, faltaron fondos para bienes y servicios.” | Indica que aunque el presupuesto cubrió lo esencial, hubo deficiencias en partidas específicas; posible subestimación de costos o inadecuada priorización. |
| | c) “No totalmente; nuestras proyecciones internas mostraban mayores necesidades, especialmente por inflación en materiales.” | Refiere que las estimaciones no consideraron variables externas como inflación, lo que puede generar desviaciones importantes. |
| | d) “Fue conservador; prefirieron asegurar que no hubiera déficit más que intentar cubrir todas las necesidades.” | Muestra una estrategia de precaución, posiblemente para evitar incumplimientos; puede limitar la ambición de proyectos. |

| Pregunta | Respuesta | Análisis |
|--|---|--|
| | e) “Fue sobrestimado en algunas áreas, lo que generó recursos no usados.” | Señala una asignación demasiado optimista en ciertos rubros, que lleva a subejecución por falta de demanda o imposibilidad de utilizarlos adecuadamente. |
| 2. ¿Qué factores facilitaron o limitaron la ejecución presupuestaria durante el período? | a) “Buen trabajo conjunto con Finanzas para monitoreo mensual” | Factores facilitadores como coordinación interdepartamental pueden mejorar el seguimiento y la ejecución. |
| | b) “Retrasos en procesos de contratación y permisos externos” | Factor limitante clave; afecta plazos y ejecución física del presupuesto. |
| | c) “Falta de personal técnico especializado en algunos proyectos” | Factor institucional interno que reduce capacidad de respuesta; afecta áreas que requieren habilidades específicas. |
| | d) “Incrementos inesperados de costos de materiales y servicios” | Elemento externo que puede alterar presupuestos si no se contempla margen de ajuste. |
| | e) “Procesos burocráticos lentos en aprobaciones internas” | Trámite institucional limitante que retrasa gastos o inversiones importantes. |

| Pregunta | Respuesta | Análisis |
|--|--|--|
| 3. ¿En qué medida cree usted que se logró ejecutar el presupuesto conforme a lo planificado? | a) “Cerca del 80 %” | Buen nivel de cumplimiento, aunque queda un 20 % que puede involucrar proyectos críticos sin ejecutar. |
| | b) “Por debajo del 70 %” | Nivel bajo de ejecución; sugiere problemas significativos de capacidad operativa o planificación. |
| | c) “Más del 90 % en gastos corrientes, pero menos en inversiones” | Demuestra que lo operativo se ejecuta mejor que lo estratégico o de desarrollo; áreas de crecimiento necesitan de mejoras. |
| | d) “Muy cerca en algunas áreas; otras tuvieron muchas desviaciones” | Ejecución heterogénea entre departamentos, lo que puede afectar equidad y percepción institucional. |
| | e) “Sobre ejecución en algunos rubros y subejecución en otros; balance positivo pero con distorsiones” | Indica que si bien globalmente puede verse como buen “porcentaje cumplido”, los desequilibrios internos deben reconocerse y atenderse. |
| Sección 2: Desviaciones presupuestarias significativas | | |

| Pregunta | Respuesta | Análisis |
|--|---|--|
| 4. ¿Se presentaron desviaciones presupuestarias significativas en su área o en la institución durante el primer semestre del año 2024? | a) “Sí, en infraestructura vial y programas sociales principalmente” | Ubica claramente dónde se concentran los problemas; relevante para priorizar acciones correctivas. |
| | b) “Sí, pero fueron menores al 10 % en la mayoría de los casos” | Las desviaciones existen, pero no críticas según los indicadores establecidos para valorar “significativas”. |
| | c) “No tanto, la ejecución general fue bastante cercana al planificado” | Puede indicar buena gestión o que los problemas fueron menores o dispersos. |
| | d) “Sí, algunas áreas tuvieron sobre ejecución; otras, subejecución” | Indica desequilibrio; puede ser más complejo de controlar, ya que no es solo déficit, sino también gasto excesivo en ciertos rubros. |
| | e) “Sí, especialmente por rubros que dependían de ingresos externos o transferencias” | Las desviaciones se asocian con dependencia financiera externa, plausible causa de incertidumbre presupuestaria. |
| 5. ¿Cuáles considera que fueron las principales causas de estas desviaciones? | a) “Retrasos en permisos y procesos administrativos” | Efecto institucional/coyuntural; ralentiza ejecución física de inversiones. |
| | b) “Estimaciones de costo no ajustadas por inflación o cambio de precios” | Condiciones económicas externas mal contempladas en planificación. |

| Pregunta | Respuesta | Análisis |
|---|--|--|
| | c) “Falta de seguimiento y actualización periódica de informes” | Problemas en sistema de monitoreo / control interno. |
| | d) “Cambios de prioridades políticas en medio del año” | Influyen las decisiones políticas; puede alterar la ejecución inicialmente planificada. |
| | e) “Limitaciones financieras por ingresos municipales menores a lo estimado” | X problema de liquidez; reduce fondos disponibles para ejecución incluso si el presupuesto fue aprobado. |
| 6. ¿Qué acciones se tomaron para enfrentar o corregir dichas desviaciones? ¿Fueron efectivas? | a) “Se reasignaron recursos internos entre proyectos críticos” – parcialmente efectivas, pero con demoras | Reasignaciones son respuestas visibles; la eficacia depende de velocidad y capacidad de respuesta. |
| | b) “Se solicitó modificación presupuestaria ante Concejo” – eficaz solo en algunos casos | Mecanismo formal que depende de aprobación externa; puede ser lento. |
| | c) “Se priorizaron proyectos con mayor impacto social, posponiendo otros” – eficaz en lo social pero generó quejas en otros sectores | |

| Pregunta | Respuesta | Análisis |
|---|---|--|
| | | Estrategia de priorización; buenas intenciones, pero costos políticos y de equidad. |
| | d) “Se implementó mayor supervisión interna y reuniones de avance mensual” – mejoró visibilidad, pero no eliminó retrasos” | Mejora en control; pero estructura operativa o externa puede seguir generando retrasos. |
| | e) “Se ajustaron cronogramas y plazos físicos para adaptarse a demoras externas” – algo eficaz, pero no compensa totalmente el retraso original | Flexibilidad buena, pero no evita impacto acumulado en ejecución del año. |
| Sección 3: Superávit y áreas críticas | | |
| 7. ¿Hubo acumulación de superávit presupuestario durante el primer semestre del año 2024? | a) “Sí, en fondos no utilizados de mantenimiento” | Indica que ciertas partidas quedaron sin ejecución; posibilidad de subejecución constante. |
| | b) “Sí, pero fue marginal; superávit menor al 5 %” | No gravísimo, pero muestra recursos sin uso que podrían haberse reasignado. |

| Pregunta | Respuesta | Análisis |
|--|---|--|
| | c) “No hubo superávit significativo; la mayor parte del presupuesto fue ejecutada” | Buen cumplimiento general; mayor eficiencia. |
| | d) “Sí, principalmente en áreas que dependen de transferencias externas que llegaron con retraso” | Superávit puede ser más efecto de ingresos retrasados que de capacidad institucional; efecto coyuntural. |
| | e) “Sí, en áreas con baja demanda o poca actividad operativa” | Superávit no siempre indica buena gestión, puede reflejar planificación inexacta o prioridades poco activas. |
| 8. ¿Considera que esta acumulación se debió a una falta de ejecución en áreas críticas? ¿Cuáles? | a) “Sí; sobre todo en infraestructura vial y mantenimiento de edificios” | Identifica áreas críticas con problemas de ejecución, lo cual es significativo para priorizar correcciones. |
| | b) “Sí; áreas sociales tuvieron falta de ejecución por trámites lentos” | Sectores críticos con impacto directo en la población; retrasos aquí pueden generar descontento ciudadano. |
| | c) “No del todo; hubo superávit en áreas menos sensibles, lo cual no afectó lo esencial” | Diferencia entre lo crítico y lo secundario; quizá la falla no fue tan dañina si áreas básicas funcionaron bien. |

| Pregunta | Respuesta | Análisis |
|--|--|--|
| | d) “Sí, áreas de planeamiento urbano y obras públicas” | Estas áreas suelen requerir coordinación externa, permisos, técnicas; la falta de ejecución puede producir consecuencias visibles. |
| | e) “Sí, mantenimiento preventivo de infraestructura pública” | Falta de mantenimiento puede generar deterioro, mayores costos futuros; es una señal de debilidad operativa. |
| 9. ¿Qué consecuencias tuvo esa falta de ejecución sobre la eficiencia operativa de la municipalidad? | a) “Acumulación de atrasos que encarecen obras futuras” | Repercusión económica directa; costos crecientes y pérdida de eficiencia. |
| | b) “Reducción de satisfacción ciudadana por falta de servicios esperados” | Impacto en percepción pública y legitimidad institucional. |
| | c) “Desgaste interno; departamentos frustrados por falta de recursos efectivos” | Efectos en clima organizacional; puede afectar moral y productividad. |
| | d) “Necesidad de contratar obras apresuradas con menos supervisión” | Riesgo de calidad inferior, sobrecostos, menor durabilidad. |
| | e) “Pérdida de oportunidades de financiamiento externo al no ejecutar contra cronograma” | Instituciones externas tienden a condicionar futuros fondos al historial de cumplimiento; riesgo para crecimiento futuro. |

| Pregunta | Respuesta | Análisis |
|---|---|--|
| 10. ¿Qué sugerencias propondría para mejorar la ejecución presupuestaria en futuros períodos? | a) “Establecer un sistema digital de alertas tempranas frente a desviaciones” | Mejora en monitoreo y control; anticipación de problemas. |
| | b) “Capacitar al personal técnico en planificación financiera y seguimiento presupuestario” | Fortalecimiento institucional; mejora de capacidad para estimar, ajustar y ejecutar. |
| | c) “Simplificar trámites de contratación y permisos internos externos” | Mejora de los procesos administrativos para reducir demoras. |
| | d) “Programar revisiones trimestrales obligatorias del presupuesto vs ejecución en cada departamento” | Fomenta responsabilidad y permite ajustes periódicos. |
| | e) “Incluir reservas presupuestarias para imprevistos, inflación y variaciones de costos” | Planeación más robusta frente a factores económicos externos; reduce riesgo de subejecución. |
| Cierre de la entrevista | | |
| 11. ¿Desea agregar algún comentario adicional sobre la gestión presupuestaria o | a) “Se avanzó bastante, pero la burocracia sigue siendo el principal obstáculo.” | Confirma lo evidenciado en otras respuestas; señala un área para mejora institucional. |

| Pregunta | Respuesta | Análisis |
|--|---|---|
| la eficiencia operativa en la institución durante el primer semestre del año 2024? | b) “La transparencia ha mejorado, pero la rendición de cuentas al público aún puede fortalecerse.” | Indica progreso en transparencia, pero espacio para mejor comunicación con ciudadanía. |
| | c) “Las condiciones externas, como inflación y subida de precios, requerirían políticas de contingencia.” | Factor externo enfatizado; su reconocimiento sugiere posibilidad de medidas proactivas. |
| | d) “Falta de coordinación entre departamentos genera duplicidades o vacíos.” | Problema organizacional interno que afecta eficiencia. |
| | e) “Es necesario revisar los procesos de planeación, no solo ejecución, para alinear mejor los plazos con los recursos reales disponibles.” | Sugiere que mejora no sólo se da en ejecución, sino en diseño y planificación presupuestaria. |

Elaboración propia, 2025.

Las entrevistas semiestructuradas realizadas a miembros del Concejo Municipal de Heredia y personal clave de la administración financiera permiten obtener una visión integral del proceso presupuestario durante el primer semestre del año 2024. En relación con el nivel de cumplimiento del presupuesto aprobado y ejecutado, la mayoría de los entrevistados coincidieron en que, aunque se logró ejecutar un porcentaje significativo de los recursos planificados, persistieron limitaciones administrativas y retrasos en la aprobación de ciertos informes que afectaron la oportunidad del gasto. Esta situación se reflejó principalmente en proyectos de infraestructura, donde los tiempos de ejecución superaron lo establecido inicialmente, ocasionando subejecución presupuestaria en algunas áreas.

En cuanto a la identificación de áreas o proyectos con desviaciones significativas, los participantes señalaron que el sector de obras públicas y el mantenimiento vial presentaron mayores problemas de ejecución, con desviaciones superiores al 15% en algunos proyectos. Las razones expuestas incluyeron cambios en los costos de materiales, retrasos en los procesos de contratación y falta de coordinación entre departamentos internos. No obstante, algunos funcionarios destacaron que existieron proyectos de carácter social y cultural donde el uso de los recursos fue más eficiente, mostrando niveles de ejecución superiores al 95%.

Respecto a las causas del superávit acumulado y la falta de ejecución en áreas críticas, los entrevistados coincidieron en que la rigidez en los procesos de modificación presupuestaria, sumada a la necesidad de múltiples instancias de aprobación, retrasó la posibilidad de reasignar recursos hacia proyectos prioritarios. Además, mencionaron que la baja ejecución en algunos casos se debió a cambios en las prioridades municipales y a la dependencia de aprobaciones externas para ciertos fondos, lo que limitó la capacidad de respuesta financiera.


Finalmente, en el análisis integral de la situación financiera municipal, la percepción general es que la Municipalidad de Heredia mantiene indicadores aceptables de liquidez y solvencia; sin embargo, existen oportunidades para optimizar la gestión de los recursos, especialmente mediante la modernización de los sistemas de control interno, la digitalización de procesos y la capacitación del personal en análisis financiero avanzado. Algunos entrevistados recomendaron implementar herramientas de

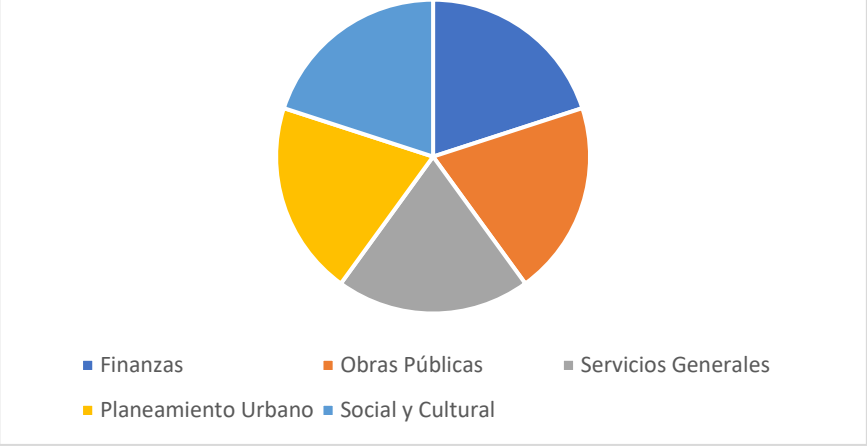
seguimiento en tiempo real para mejorar la toma de decisiones estratégicas y reducir la incidencia de subejecución presupuestaria en el futuro.


En conjunto, la información obtenida revela que, si bien la municipalidad cuenta con un sistema financiero relativamente sólido, la eficiencia en la ejecución presupuestaria y la capacidad de respuesta ante imprevistos requieren mejoras sustanciales. La adopción de políticas más flexibles y herramientas tecnológicas modernas podría contribuir significativamente a optimizar la gestión financiera y a fortalecer la planificación estratégica de la institución.


4.5 Análisis de resultados del cuestionario

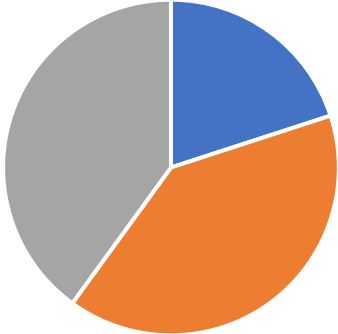
Tabla 6: Análisis de resultados del cuestionario


| Pregunta | Respuestas | Gráfico |
|---|--|--|
| Sección 1: Datos generales del funcionario | | |
| 1. Puesto que ocupa | a) jefe de Finanzas b) Coordinador de Proyectos c) Analista Presupuestario d) Encargado de Ingeniería e infraestructura e) Administrativo de Servicios Generales | <p style="text-align: center;">Puesto que ocupa</p>  <ul style="list-style-type: none"> ■ Jefe de Finanzas ■ Coordinador de proyectos ■ Analista presupuestario ■ Encargado de ingeniería e infraestructura. ■ Administrativo de Servicios Generales |


| Pregunta | Respuestas | Gráfico |
|--------------------------|--|---|
| 2. Departamento o unidad | a) Finanzas b) Obras Públicas c) Servicios Generales d) Planeamiento Urbano e) Social y Cultural | <p style="text-align: center;">Departamento</p>  <p>The pie chart, titled 'Departamento', is divided into five segments. The legend below the chart identifies the segments as follows: <ul style="list-style-type: none"> Finanzas (Dark Blue) Obras Públicas (Orange) Servicios Generales (Grey) Planeamiento Urbano (Yellow) Social y Cultural (Light Blue) </p> |


| Pregunta | Respuestas | Gráfico |
|--|---|---|
| <p>3. Años laborando</p> | <p>a) Menos de 1 año</p> <p>b) 1-3 años</p> <p>c) 4-6 años</p> <p>d) Más de 6 años</p> <p>e) 1-3 años</p> | <p>Años Laborados</p>  <p>■ Menos de un año ■ 1-3 años</p> <p>■ 4-6 años ■ Más de 6 años</p> |
| <p>Sección 2: Cumplimiento del presupuesto aprobado y ejecutado</p> | | |


| Pregunta | Respuestas | Gráfico | | | | | | | | |
|--|--|---|-----------|-------------------------|----|-----|--------------|-----|----|-----|
| <p>4. ¿Considera que el presupuesto aprobado para el primer semestre del año 2024 fue realista y acorde con las necesidades operativas de su unidad?</p> | <p>A) Sí, cubrió la mayoría de las necesidades.</p> <p>b) Parcialmente, faltaron recursos en mantenimiento.</p> <p>c) No, subestimó costos de infraestructura.</p> <p>d) Sí, pero sobrestimó partidas de baja demanda.</p> <p>e) No, hubo ajustes necesarios durante el año.</p> | <p style="text-align: center;">Presupuesto aprobado</p>  <table border="1" style="margin-top: 10px;"> <caption>Datos del Gráfico: Presupuesto aprobado</caption> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje (aproximado)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>35%</td> </tr> <tr> <td>Parcialmente</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>40%</td> </tr> </tbody> </table> | Respuesta | Porcentaje (aproximado) | Si | 35% | Parcialmente | 25% | No | 40% |
| Respuesta | Porcentaje (aproximado) | | | | | | | | | |
| Si | 35% | | | | | | | | | |
| Parcialmente | 25% | | | | | | | | | |
| No | 40% | | | | | | | | | |

| Pregunta | Respuestas | Gráfico |
|---|---|--|
| <p>5. En una escala del 1 al 5, ¿cómo califica el nivel de ejecución presupuestaria en su departamento durante el primer semestre del año 2024?</p> | <p>A) 3 b) 2 c) 3 d) 4 e) 4</p> | <p data-bbox="1464 328 1738 363">Nivel de Ejecución</p>  <p data-bbox="1368 778 1839 799">■ Regular ■ Intermedio ■ Bueno ■ 4º trim.</p> |

| Pregunta | Respuestas | Gráfico |
|---|---|--|
| <p>6. ¿Qué factores contribuyeron al cumplimiento o incumplimiento del presupuesto ejecutado?</p> | <p>a) Procesos administrativos lentos</p> <p>b) Cambios en prioridades institucionales</p> <p>c) Falta de personal técnico</p> <p>d) Obstáculos legales o normativos</p> <p>e) Problemas de planificación</p> | <p>Factores contribuyeron al cumplimiento o incumplimiento del presupuesto ejecutado</p>  <ul style="list-style-type: none"> ■ Procesos administrativos lentos ■ Cambios en prioridades institucionales ■ Falta de personal técnico ■ Obstáculos legales o normativos ■ Problemas de planificación |
| <p>Sección 3: Desviaciones presupuestarias por área o proyecto</p> | | |


| Pregunta | Respuestas | Gráfico | | | | | | | | |
|---|---|---|-----------|------------|----|-----|----|-----|-------|----|
| <p>7. ¿Conoce de áreas o proyectos que presentaron desviaciones presupuestarias significativas durante el primer semestre del año 2024?</p> | <p>A) Sí, en infraestructura vial.</p> <p>b) Sí, en programas sociales.</p> <p>c) Sí, en proyectos culturales.</p> <p>d) No hubo desviaciones significativas.</p> <p>e) Sí, en mantenimiento de edificios públicos.</p> | <p>Desviaciones presupuestarias</p>  <table border="1"> <caption>Desviaciones presupuestarias</caption> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sí</td> <td>75%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Other</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table> | Respuesta | Porcentaje | Sí | 75% | No | 25% | Other | 0% |
| Respuesta | Porcentaje | | | | | | | | | |
| Sí | 75% | | | | | | | | | |
| No | 25% | | | | | | | | | |
| Other | 0% | | | | | | | | | |

| Pregunta | Respuestas | Gráfico |
|---|---|---|
| <p>8. ¿Cuál considera que fue la causa principal de estas desviaciones?</p> | <p>a) Subestimación o sobreestimación inicial del presupuesto</p> <p>b) Cambios en la ejecución de obras/proyectos</p> <p>c) Procesos de contratación ineficientes</p> <p>d) Falta de seguimiento técnico</p> <p>e) Factores externos como inflación o retrasos en transferencias</p> | <p style="text-align: center;">Causas de las desviaciones</p>  <ul style="list-style-type: none"> ■ Subestimación o sobreestimación inicial del presupuesto ■ Cambios en la ejecución de obras/proyectos ■) Procesos de contratación ineficientes ■ Falta de seguimiento técnico ■ Factores externos como inflación o retrasos en transferencias |

| Pregunta | Respuestas | Gráfico |
|--|---|---|
| <p>9. ¿Se tomaron acciones correctivas para ajustar dichas desviaciones?</p> | <p>a) Sí, reasignación de recursos internos</p> <p>b) Sí, modificación presupuestaria aprobada por Concejo</p> <p>c) Sí, priorización de proyectos críticos</p> <p>d) No, no se tomaron acciones</p> <p>e) Parcialmente, algunos proyectos se ajustaron, otros no</p> | <p>¿Se tomaron acciones correctivas para ajustar dichas desviaciones?</p>  <p>■ Si ■ Parcialmente ■ No ■</p> |
| <p>Sección 4: Superávit y su relación con áreas críticas</p> | | |

| Pregunta | Respuestas | Gráfico |
|--|---|--|
| <p>10. ¿Ha habido acumulación de superávit presupuestario durante el primer semestre del año 2024?</p> | <p>a) Sí, en mantenimiento y servicios generales</p> <p>b) Sí, en proyectos de baja demanda</p> <p>c) No, la mayor parte del presupuesto se ejecutó</p> <p>d) Sí, en proyectos dependientes de transferencias externas</p> <p>e) No sabe.</p> | <p>Ha habido acumulación de superávit presupuestario durante el año 2024</p> <p>■ Si ■ No ■ Desconoce ■ 4º trim.</p> |

| Pregunta | Respuestas | Gráfico |
|---|--|---|
| <p>11. ¿Considera que ese superávit refleja una falta de ejecución en áreas críticas?</p> | <p>a) Sí, especialmente en infraestructura y obras públicas</p> <p>b) Sí, en mantenimiento preventivo</p> <p>c) No, el superávit corresponde a áreas menos críticas</p> <p>d) No, se ejecutó la mayoría de los programas esenciales) Parcialmente, algunas áreas críticas no ejecutaron, otras sí</p> <p>e). No sabe</p> | <p>¿Considera que ese superávit refleja una falta de ejecución en áreas críticas?</p> <p>■ Si ■ No ■ Desconoce ■ 4º trim.</p> |

| Pregunta | Respuestas | Gráfico |
|---|---|---|
| <p>12. ¿Qué factores han limitado la ejecución presupuestaria en áreas críticas?</p> | <p>a) Procesos burocráticos lentos</p> <p>b) Falta de personal especializado</p> <p>c) Retrasos en transferencias externas</p> <p>d) Cambios en prioridades políticas</p> <p>e) Aumento de costos de materiales</p> | <p>¿Qué factores han limitado la ejecución presupuestaria en áreas críticas?</p>  <p>■ Procesos burocráticos lentos</p> <p>■ Falta de personal especializado</p> <p>■ Retrasos en transferencias externas</p> <p>■ Cambios en prioridades políticas</p> <p>■ Aumento de costos de materiales</p> |
| <p>13. ¿Qué recomendaciones propone para mejorar la ejecución presupuestaria y reducir la acumulación de superávit?</p> | <p>a) Implementar sistemas digitales de seguimiento</p> <p>b) Capacitar al personal en planificación y control presupuestario</p> | |

| Pregunta | Respuestas | Gráfico |
|-----------------|---|----------------|
| | <p>c) Simplificar procesos de contratación y permisos</p> <p>d) Revisiones trimestrales obligatorias del presupuesto vs ejecución</p> <p>e) Incluir reservas para imprevistos e inflación</p> | |

Elaboración propia, 2025.

El análisis de los datos recopilados a través del cuestionario dirigido a funcionarios del Concejo Municipal de Heredia permite obtener una visión amplia sobre la gestión del presupuesto durante el primer semestre del año 2024, así como los factores que afectaron su ejecución y las posibles mejoras para futuros períodos.

En relación con los datos generales de los funcionarios, se observa que la muestra incluye personal de diferentes niveles jerárquicos, departamentos y años de experiencia en la institución. Esto proporciona perspectivas variadas sobre la planificación y ejecución presupuestaria, permitiendo identificar diferencias entre áreas operativas y estratégicas, así como entre funcionarios con experiencia prolongada y los de reciente ingreso.

Respecto al cumplimiento del presupuesto aprobado, los resultados muestran que la mayoría de los funcionarios consideran que el presupuesto fue parcialmente realista y cubrió la mayoría de las necesidades operativas, aunque en ciertas áreas críticas, como infraestructura y mantenimiento, se presentaron limitaciones. La percepción sobre el nivel de ejecución varió entre medio y alto, destacando que mientras los gastos corrientes y operativos se ejecutaron adecuadamente, la inversión en proyectos estratégicos tuvo un cumplimiento desigual. Entre los factores que contribuyeron al cumplimiento o incumplimiento del presupuesto, se destacan los procesos administrativos lentos, la falta de personal técnico especializado, cambios en las prioridades institucionales y obstáculos legales o normativos, lo que evidencia que tanto factores internos como externos impactaron en la eficiencia operativa.

En relación con las desviaciones presupuestarias por área o proyecto, los funcionarios identificaron que proyectos de infraestructura vial, programas sociales y mantenimiento de edificios fueron los más afectados, presentando subejecuciones o sobre ejecuciones significativas. Las principales causas fueron la subestimación o sobreestimación inicial del presupuesto, procesos de contratación ineficientes y falta de seguimiento técnico durante la ejecución. Las acciones correctivas, como la reasignación de recursos, modificaciones presupuestarias y priorización de proyectos críticos fueron implementadas parcialmente, logrando mejorar la ejecución en algunos casos, aunque no en todos.

Sobre la acumulación de superávit presupuestario, se detectó que este se concentró en partidas con baja demanda, mantenimiento y proyectos dependientes de transferencias externas. Una parte del superávit reflejó deficiencias en la ejecución de áreas críticas, como infraestructura y mantenimiento preventivo, lo que tuvo consecuencias sobre la eficiencia operativa, incluyendo atrasos en proyectos, aumento de costos futuros y riesgo de disminución de la satisfacción ciudadana.

Finalmente, los funcionarios ofrecieron recomendaciones orientadas a mejorar la gestión presupuestaria, incluyendo la implementación de sistemas digitales de seguimiento en tiempo real, capacitación del personal en planificación y control presupuestario, simplificación de los procesos de contratación y permisos, revisiones trimestrales obligatorias de ejecución frente al presupuesto y la inclusión de reservas para imprevistos como inflación o variaciones de costos. Estas medidas apuntan a fortalecer la capacidad institucional para planificar y ejecutar los recursos de manera más eficiente y transparente.

En síntesis, el análisis general evidencia que, aunque la Municipalidad de Heredia mantiene un nivel aceptable de ejecución presupuestaria, existen oportunidades de mejora en la planificación, seguimiento, coordinación interna y adaptación a contingencias, aspectos clave para optimizar el uso de los recursos públicos y garantizar el cumplimiento de objetivos estratégicos en futuros períodos.

4.6 Análisis de situación financiera primer semestre 2024 Municipalidad de Heredia

Figura 1: Estado de situación Financiera Primer Semestre 2024

Municipalidades de Heredia
Estado de Situación Financiera o Balance General
Del 01 de Enero de 2024 al 30 de Junio de 2024
- En miles de colones -

| Cuenta | Descripción | Nota | Año 2024 | Año 2023 |
|-------------|---|------|----------------------|----------------------|
| 1. | ACTIVO | | | |
| 1.1. | Activo Corriente | | | |
| 1.1.1. | Efectivo y equivalentes de efectivo | 03 | 12 150 918,94 | 18 273 739,70 |
| 1.1.1.01. | Efectivo | | 12 150 918,94 | 18 273 739,70 |
| 1.1.1.02. | Equivalentes de efectivo | | 0,00 | 0,00 |
| 1.1.2. | Inversiones a corto plazo | 04 | 7 529 139,56 | 133,17 |
| 1.1.2.01. | Títulos y valores a valor razonable a corto plazo | | 7 500 000,00 | 0,00 |
| 1.1.2.02. | Títulos y valores a costo amortizado a corto plazo | | 0,00 | 0,00 |
| 1.1.2.03. | Instrumentos Derivados a corto plazo | | 0,00 | 0,00 |
| 1.1.2.98. | Otras inversiones a corto plazo | | 29 139,56 | 133,17 |
| 1.1.2.99. | Previsiones para deterioro de inversiones a corto plazo * | | 0,00 | 0,00 |
| 1.1.3. | Cuentas a cobrar a corto plazo | 05 | 16 746 194,62 | 16 843 693,24 |
| 1.1.3.01. | Impuestos a cobrar a corto plazo | | 14 636 016,18 | 13 896 252,54 |
| 1.1.3.02. | Contribuciones sociales a cobrar a corto plazo | | 0,00 | 0,00 |
| 1.1.3.03. | Ventas a cobrar a corto plazo | | 0,00 | 0,00 |
| 1.1.3.04. | Servicios y derechos a cobrar a corto plazo | | 2 387 175,86 | 1 678 109,80 |
| 1.1.3.05. | Ingresos de la propiedad a cobrar a corto plazo | | 376 224,88 | 297 290,53 |
| 1.1.3.06. | Transferencias a cobrar a corto plazo | | 591 034,39 | 884 728,11 |
| 1.1.3.07. | Préstamos a corto plazo | | 0,00 | 0,00 |
| 1.1.3.08. | Documentos a cobrar a corto plazo | | 54 892,43 | 132 010,35 |
| 1.1.3.09. | Anticipos a corto plazo | | 0,00 | 0,00 |
| 1.1.3.10. | Deudores por avales ejecutados a corto plazo | | 0,00 | 0,00 |
| 1.1.3.11. | Planillas salariales | | 0,00 | 0,00 |
| 1.1.3.12. | Beneficios Sociales | | 0,00 | 0,00 |
| 1.1.3.13. | Cuentas por Cobrar Cajas Unicas | | 0,00 | 0,00 |
| 1.1.3.50. | Registro transitorio de transaccion de activo fijo | | 0,00 | 0,00 |
| 1.1.3.97. | Cuentas a cobrar en gestión judicial | | 450 053,87 | 2 898 483,05 |
| 1.1.3.98. | Otras cuentas a cobrar a corto plazo | | 88 226,70 | 42 149,73 |
| 1.1.3.99. | Previsiones para deterioro de cuentas a cobrar a corto plazo * | | -1 837 429,69 | -2 985 330,87 |
| 1.1.4. | Inventarios | 06 | 52 094,80 | 41 000,98 |
| 1.1.4.01. | Materiales y suministros para consumo y prestación de servicios | | 52 094,80 | 41 000,98 |
| 1.1.4.02. | Bienes para la venta | | 0,00 | 0,00 |
| 1.1.4.03. | Materias primas y bienes en producción | | 0,00 | 0,00 |
| 1.1.4.04. | Bienes a Transferir sin contraprestación - Donaciones | | 0,00 | 0,00 |
| 1.1.4.99. | Previsiones para deterioro y pérdidas de inventario * | | 0,00 | 0,00 |
| 1.1.9. | Otros activos a corto plazo | 07 | 78 821,93 | 71 117,07 |
| 1.1.9.01. | Gastos a devengar a corto plazo | | 45 084,73 | 50 748,08 |
| 1.1.9.02. | Cuentas transitorias | | 0,00 | 0,00 |
| 1.1.9.99. | Activos a corto plazo sujetos a depuración contable | | 33 737,20 | 20 368,99 |
| | Total del Activo Corriente | | 36 557 169,85 | 35 229 684,16 |
| 1.2. | Activo No Corriente | | | |
| 1.2.2. | Inversiones a largo plazo | 08 | 0,00 | 0,00 |
| 1.2.2.01. | Títulos y valores a valor razonable a largo plazo | | 0,00 | 0,00 |

| | | | | |
|---------------|--|-----------|-----------------------|-----------------------|
| 1.2.2.02. | Títulos y valores a costo amortizado a largo plazo | | 0,00 | 0,00 |
| 1.2.2.03. | Instrumentos Derivados a largo plazo | | 0,00 | 0,00 |
| 1.2.2.98. | Otras inversiones a largo plazo | | 0,00 | 0,00 |
| 1.2.2.99. | Previsiones para deterioro de inversiones a largo plazo * | | 0,00 | 0,00 |
| 1.2.3. | Cuentas a cobrar a largo plazo | 09 | 1 176,86 | 1 298,28 |
| 1.2.3.03. | Ventas a cobrar a largo plazo | | 0,00 | 0,00 |
| 1.2.3.07. | Préstamos a largo plazo | | 0,00 | 0,00 |
| 1.2.3.08. | Documentos a cobrar a largo plazo | | 1 176,86 | 1 298,28 |
| 1.2.3.09. | Anticipos a largo plazo | | 0,00 | 0,00 |
| 1.2.3.10. | Deudores por avales ejecutados a largo plazo | | 0,00 | 0,00 |
| 1.2.3.98. | Otras cuentas a cobrar a largo plazo | | 0,00 | 0,00 |
| 1.2.3.99. | Previsiones para deterioro de cuentas a cobrar a largo plazo * | | 0,00 | 0,00 |
| 1.2.5. | Bienes no concesionados | 10 | 99 471 491,56 | 98 545 392,74 |
| 1.2.5.01. | Propiedades, planta y equipos explotados | | 13 022 549,45 | 12 439 678,87 |
| 1.2.5.02. | Propiedades de inversión | | 11 182 659,17 | 11 179 168,30 |
| 1.2.5.03. | Activos biológicos no concesionados | | 3 702,47 | 5 819,94 |
| 1.2.5.04. | Bienes de infraestructura y de beneficio y uso público en servicio | | 73 914 941,65 | 73 561 245,33 |
| 1.2.5.05. | Bienes históricos y culturales | | 1 317 537,66 | 1 282 537,65 |
| 1.2.5.06. | Recursos naturales en explotación | | 0,00 | 0,00 |
| 1.2.5.07. | Recursos naturales en conservación | | 0,00 | 0,00 |
| 1.2.5.08. | Bienes intangibles no concesionados | | 30 101,16 | 76 942,65 |
| 1.2.5.99. | Bienes no concesionados en proceso de producción | | 0,00 | 0,00 |
| 1.2.6. | Bienes concesionados | 11 | 0,00 | 0,00 |
| 1.2.6.01. | Propiedades, planta y equipos concesionados | | 0,00 | 0,00 |
| 1.2.6.03. | Activos biológicos concesionados | | 0,00 | 0,00 |
| 1.2.6.04. | Bienes de infraestructura y de beneficio y uso público concesionados | | 0,00 | 0,00 |
| 1.2.6.06. | Recursos naturales concesionados | | 0,00 | 0,00 |
| 1.2.6.08. | Bienes intangibles concesionados | | 0,00 | 0,00 |
| 1.2.6.99. | Bienes concesionados en proceso de producción | | 0,00 | 0,00 |
| 1.2.7. | Inversiones patrimoniales - Método de participación | 12 | 5 894 720,00 | 5 894 720,00 |
| 1.2.7.01. | Inversiones patrimoniales en el sector privado interno | | 0,00 | 0,00 |
| 1.2.7.02. | Inversiones patrimoniales en el sector público interno | | 5 894 720,00 | 5 894 720,00 |
| 1.2.7.03. | Inversiones patrimoniales en el sector externo | | 0,00 | 0,00 |
| 1.2.7.04. | Inversiones patrimoniales en fideicomisos | | 0,00 | 0,00 |
| 1.2.9. | Otros activos a largo plazo | 13 | 0,00 | 0,00 |
| 1.2.9.01. | Gastos a devengar a largo plazo | | 0,00 | 0,00 |
| 1.2.9.03. | Objetos de valor | | 0,00 | 0,00 |
| 1.2.9.99. | Activos a largo plazo sujetos a depuración contable | | 0,00 | 0,00 |
| | Total del Activo no Corriente | | 105 367 388,42 | 104 441 411,02 |
| | TOTAL DEL ACTIVO | | 141 924 558,27 | 139 671 095,18 |

| | | | | |
|---------------|---|-----------|---------------------|---------------------|
| 2. | PASIVO | | | |
| 2.1. | Pasivo Corriente | | | |
| 2.1.1. | Deudas a corto plazo | 14 | 7 386 696,07 | 7 926 837,71 |
| 2.1.1.01. | Deudas comerciales a corto plazo | | 5 623,63 | 8 247,96 |
| 2.1.1.02. | Deudas sociales y fiscales a corto plazo | | 824 976,15 | 633 329,91 |
| 2.1.1.03. | Transferencias a pagar a corto plazo | | 1 104 993,87 | 1 463 737,82 |
| 2.1.1.04. | Documentos a pagar a corto plazo | | 33 897,44 | 31 351,54 |
| 2.1.1.05. | Inversiones patrimoniales a pagar a corto plazo | | 0,00 | 0,00 |
| 2.1.1.06. | Deudas por avales ejecutados a corto plazo | | 0,00 | 0,00 |

| | | | | |
|---------------|---|-----------|----------------------|----------------------|
| 2.1.1.07. | Deudas por anticipos a corto plazo | | 5 406 413,91 | 5 785 815,18 |
| 2.1.1.08. | Deudas por Planillas salariales | | 0,00 | 0,00 |
| 2.1.1.13. | Deudas por Creditos Fiscales a favor de terceros o/p | | 0,00 | 0,00 |
| 2.1.1.99. | Otras deudas a corto plazo | | 10 791,07 | 4 355,31 |
| 2.1.2. | Endeudamiento público a corto plazo | 15 | 0,00 | 0,00 |
| 2.1.2.01. | Títulos y valores de la deuda pública a pagar a corto plazo | | 0,00 | 0,00 |
| 2.1.2.02. | Préstamos a pagar a corto plazo | | 0,00 | 0,00 |
| 2.1.2.03. | Deudas asumidas a corto plazo | | 0,00 | 0,00 |
| 2.1.2.04. | Endeudamiento de Tesorería a corto plazo | | 0,00 | 0,00 |
| 2.1.2.05. | Endeudamiento público a valor razonable | | 0,00 | 0,00 |
| 2.1.3. | Fondos de terceros y en garantía | 16 | 187 225,90 | 182 517,97 |
| 2.1.3.01. | Fondos de terceros en la Caja Única | | 0,00 | 0,00 |
| 2.1.3.02. | Recaudación por cuenta de terceros | | 0,00 | 0,00 |
| 2.1.3.03. | Depósitos en garantía | | 89 123,62 | 118 074,40 |
| 2.1.3.90. | Cuentas Asociadas (Deudores) CP | | 0,00 | 0,00 |
| 2.1.3.99. | Otros fondos de terceros | | 98 102,28 | 64 443,57 |
| 2.1.4. | Provisiones y reservas técnicas a corto plazo | 17 | 0,00 | 0,00 |
| 2.1.4.01. | Provisiones a corto plazo | | 0,00 | 0,00 |
| 2.1.4.02. | Reservas técnicas a corto plazo | | 0,00 | 0,00 |
| 2.1.9. | Otros pasivos a corto plazo | 18 | 9 610 122,66 | 9 329 457,64 |
| 2.1.9.01. | Ingresos a devengar a corto plazo | | 9 610 122,66 | 9 329 457,64 |
| 2.1.9.02. | Instrumentos Derivados a pagar a corto plazo | | 0,00 | 0,00 |
| 2.1.9.99. | Pasivos a corto plazo sujetos a depuración contable | | 0,00 | 0,00 |
| | Total del Pasivo Corriente | | 17 184 044,63 | 17 438 813,32 |

| | | | | |
|---------------|---|-----------|----------------------|----------------------|
| 2.2. | Pasivo No Corriente | | | |
| 2.2.1. | Deudas a largo plazo | 19 | 0,00 | 0,00 |
| 2.2.1.01. | Deudas comerciales a largo plazo | | 0,00 | 0,00 |
| 2.2.1.02. | Deudas sociales y fiscales a largo plazo | | 0,00 | 0,00 |
| 2.2.1.04. | Documentos a pagar a largo plazo | | 0,00 | 0,00 |
| 2.2.1.05. | Inversiones patrimoniales a pagar a largo plazo | | 0,00 | 0,00 |
| 2.2.1.06. | Deudas por avales ejecutados a largo plazo | | 0,00 | 0,00 |
| 2.2.1.07. | Deudas por anticipos a largo plazo | | 0,00 | 0,00 |
| 2.2.1.99. | Otras deudas a largo plazo | | 0,00 | 0,00 |
| 2.2.2. | Endeudamiento público a largo plazo | 20 | 0,00 | 0,00 |
| 2.2.2.01. | Títulos y valores de la deuda pública a pagar a largo plazo | | 0,00 | 0,00 |
| 2.2.2.02. | Préstamos a pagar a largo plazo | | 0,00 | 0,00 |
| 2.2.2.03. | Deudas asumidas a largo plazo | | 0,00 | 0,00 |
| 2.2.3. | Fondos de terceros y en garantía | 21 | 0,00 | 0,00 |
| 2.2.3.01. | Fondos de terceros en la Caja Única | | 0,00 | 0,00 |
| 2.2.3.99. | Otros fondos de terceros | | 0,00 | 0,00 |
| 2.2.4. | Provisiones y reservas técnicas a largo plazo | 22 | 2 881 030,53 | 2 865 320,52 |
| 2.2.4.01. | Provisiones a largo plazo | | 2 881 030,53 | 2 865 320,52 |
| 2.2.4.02. | Reservas técnicas a largo plazo | | 0,00 | 0,00 |
| 2.2.9. | Otros pasivos a largo plazo | 23 | 3 326,42 | 3 643,50 |
| 2.2.9.01. | Ingresos a devengar a largo plazo | | 3 326,42 | 3 643,50 |
| 2.2.9.02. | Instrumentos Derivados a pagar a largo plazo | | 0,00 | 0,00 |
| 2.2.9.99. | Pasivos a largo plazo sujetos a depuración contable | | 0,00 | 0,00 |
| | Total del Pasivo no Corriente | | 2 884 356,95 | 2 868 964,02 |
| | TOTAL DEL PASIVO | | 20 068 401,58 | 20 307 777,34 |

| | | | | |
|---------------|---|-----------|-----------------------|-----------------------|
| 3. | PATRIMONIO | | | |
| 3.1. | Patrimonio público | | | |
| 3.1.1. | Capital | 24 | 81 152 339,41 | 81 152 339,41 |
| 3.1.1.01. | Capital inicial | | 80 867 368,14 | 80 867 368,14 |
| 3.1.1.02. | Incorporaciones al capital | | 284 971,27 | 284 971,27 |
| 3.1.2. | Transferencias de capital | 25 | 2 884 763,53 | 2 227 926,15 |
| 3.1.2.01. | Donaciones de capital | | 2 884 763,53 | 2 227 926,15 |
| 3.1.2.99. | Otras transferencias de capital | | 0,00 | 0,00 |
| 3.1.3. | Reservas | 26 | 11 815 245,68 | 11 815 245,68 |
| 3.1.3.01. | Revaluación de bienes | | 11 815 245,68 | 11 815 245,68 |
| 3.1.3.99. | Otras reservas | | 0,00 | 0,00 |
| 3.1.4. | Variaciones no asignables a reservas | 27 | 0,00 | 0,00 |
| 3.1.4.01. | Diferencias de conversión de moneda extranjera | | 0,00 | 0,00 |
| 3.1.4.02. | Diferencias de valor razonable de activos financieros destinados a la venta | | 0,00 | 0,00 |
| 3.1.4.03. | Diferencias de valor razonable de instrumentos financieros designados como cobertura | | 0,00 | 0,00 |
| 3.1.4.99. | Otras variaciones no asignables a reservas | | 0,00 | 0,00 |
| 3.1.5. | Resultados acumulados | 28 | 26 003 808,07 | 24 167 806,60 |
| 3.1.5.01. | Resultados acumulados de ejercicios anteriores | | 24 500 901,64 | 22 019 737,63 |
| 3.1.5.02. | Resultado del ejercicio | | 1 502 906,43 | 2 148 068,97 |
| 3.2. | Intereses minoritarios | | | |
| 3.2.1. | Intereses minoritarios - Participaciones en el patrimonio de entidades controladas | 29 | 0,00 | 0,00 |
| 3.2.1.01. | Intereses minoritarios - Participaciones en el patrimonio de entidades del sector gobierno general | | 0,00 | 0,00 |
| 3.2.1.02. | Intereses minoritarios - Participaciones en el patrimonio de empresas públicas e instituciones públicas financieras | | 0,00 | 0,00 |
| 3.2.2. | Intereses minoritarios - Evolución | 30 | 0,00 | 0,00 |
| 3.2.2.01. | Intereses minoritarios - Evolución por reservas | | 0,00 | 0,00 |
| 3.2.2.02. | Intereses minoritarios - Evolución por variaciones no asignables a reservas | | 0,00 | 0,00 |
| 3.2.2.03. | Intereses minoritarios - Evolución por resultados acumulados | | 0,00 | 0,00 |
| 3.2.2.99. | Intereses minoritarios - Evolución por otros componentes del patrimonio | | 0,00 | 0,00 |
| | TOTAL DEL PATRIMONIO | | 121 856 156,69 | 119 363 317,84 |
| | TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO | | 141 924 558,27 | 139 671 095,18 |

0,00

0,00

PETTER JIMENEZ SANDI (FIRMA)

Firmado digitalmente por
PETTER JIMENEZ SANDI
(FIRMA)
Fecha: 2024.07.12 16:48:08
-06'00'

Elaborado por:

ADRIAN GERARDO ARGUEDAS VINDAS (FIRMA)

Firmado digitalmente por ADRIAN GERARDO ARGUEDAS VINDAS
(FIRMA)
Fecha: 2024.07.24 22:02:34 -06'00'

Revisado por:

ANGELA ILEANA AGUILAR VARGAS (FIRMA)

Firmado digitalmente por ANGELA ILEANA AGUILAR VARGAS (FIRMA)
Fecha: 2024.07.25 08:27:05 -06'00'

Aprobado por:

Fuente: Municipalidad de Heredia, 2024

El presente análisis se realiza con base en el Estado de Situación Financiera de la Municipalidad de Heredia correspondiente al primer semestre del año 2024, comparando los principales rubros con el mismo periodo del año 2023 (Municipalidad de Heredia, 2024). El propósito es identificar la evolución de los activos, pasivos y patrimonio, así como evaluar la estabilidad y solvencia financiera de la institución.

El total de activos municipales al 30 de junio de 2024 ascendió a ¢141.924.558,27, lo que representa un incremento del 1,6 % con respecto al año 2023 (¢139.671.095,18). Este crecimiento, aunque moderado, refleja una posición financiera estable y una adecuada administración de los recursos públicos.

El activo corriente presentó un aumento de ¢1.327.485,69 (+3,8 %), al pasar de ¢35.229.684,16 en 2023 a ¢36.557.169,85 en 2024. Este comportamiento se explica principalmente por el aumento en las inversiones a corto plazo, que pasaron de ¢133,17 a ¢7.529.139,56, evidenciando una gestión más activa de los excedentes temporales de liquidez. No obstante, el rubro de efectivo y equivalentes disminuyó de ¢18.273.739,70 a ¢12.150.918,94, lo cual sugiere una mayor ejecución presupuestaria o cancelación de obligaciones corrientes.

Por su parte, el activo no corriente alcanzó ¢105.367.388,42, frente a ¢104.441.411,02 en el año anterior, lo que representa un incremento del 0,9 %. Este aumento se asocia principalmente con la valorización y mantenimiento de los bienes no concesionados, especialmente propiedades, infraestructura pública y equipo municipal. Los bienes de infraestructura y de uso público continúan representando la mayor proporción de este grupo, lo que evidencia el enfoque institucional en la conservación de los activos destinados al servicio ciudadano.

El pasivo total se redujo levemente en un 1,2 %, al pasar de ¢20.307.777,34 en 2023 a ¢20.068.401,58 en 2024. Esta disminución indica una gestión prudente de las obligaciones y un adecuado control del endeudamiento institucional.

El pasivo corriente se redujo de ¢17.438.813,32 a ¢17.184.044,63 (-1,4 %), debido principalmente a la disminución en las deudas por anticipos a corto plazo y transferencias pendientes de pago. Por otro lado, el pasivo no corriente se mantuvo prácticamente estable, con un leve aumento del 0,5 %, situándose en ¢2.884.356,95. Este rubro está

compuesto principalmente por provisiones a largo plazo (C2.881 millones), lo que evidencia una política contable conservadora para afrontar posibles contingencias futuras.

El patrimonio total de la Municipalidad de Heredia ascendió a C121.856.156,69, en comparación con C119.363.317,84 del año anterior, lo que representa un crecimiento del 2,1 %. Este incremento se explica por el aumento de los resultados acumulados, que pasaron de C24.167.806,60 a C26.003.808,07, impulsados por un resultado positivo del ejercicio 2024 de C1.502.906,43. Asimismo, las transferencias de capital aumentaron en C656.837,38, derivadas principalmente de donaciones y aportes externos.

Este comportamiento confirma una estructura financiera sólida, con una autonomía patrimonial del 85,9 %, lo que significa que la mayor parte de los recursos municipales proviene del patrimonio propio y no del endeudamiento.

Para evaluar el desempeño financiero, se calcularon indicadores clave con base en los datos presentados:

Tabla 7: Indicadores financieros

| Indicador | 2023 | 2024 | Variación | Interpretación |
|---|-----------------|-----------------|-----------|---|
| Liquidez corriente (Activo corriente / Pasivo corriente) | 2,02 | 2,13 | ↑ | Buena capacidad para cubrir obligaciones a corto plazo. |
| Endeudamiento total (Pasivo / Activo) | 14,5 % | 14,1 % | ↓ | Disminución del apalancamiento financiero. |
| Solidez patrimonial (Patrimonio / Activo) | 85,5 % | 85,9 % | ↑ | Alta autonomía financiera y estabilidad. |
| Crecimiento del activo total | C139,7 millones | C141,9 millones | +1,6 % | Expansión moderada de los recursos municipales. |

Elaboración propia, 2025.

Los resultados muestran una posición financiera saludable, caracterizada por liquidez adecuada, bajo endeudamiento y una estructura patrimonial sólida.

El análisis del estado de situación financiera de la Municipalidad de Heredia durante el primer semestre del año 2024 evidencia una gestión eficiente y responsable de los recursos públicos. La institución presenta estabilidad en sus activos, control del pasivo y un fortalecimiento sostenido del patrimonio.

La leve reducción del efectivo disponible se interpreta como resultado de una mayor ejecución presupuestaria, mientras que el incremento en las inversiones a corto plazo refleja una optimización del manejo de tesorería. Finalmente, los indicadores financieros confirman una autonomía institucional elevada y un bajo riesgo financiero, condiciones favorables para la continuidad y expansión de los servicios municipales en beneficio de la comunidad herediana.

4.7 Análisis de procesos y procedimientos

El análisis de los procesos y procedimientos administrativos y financieros de la Municipalidad de Heredia, con base en el *Estado de Situación Financiera del primer semestre del año 2024*, permite identificar fortalezas, áreas de mejora y la eficiencia en la ejecución de los recursos públicos. Los resultados reflejan una estructura organizativa que ha logrado mantener estabilidad económica, bajo nivel de endeudamiento y una gestión prudente del patrimonio institucional (Municipalidad de Heredia, 2024).

4.7.4 Gestión de procesos financieros

Durante el periodo analizado, la gestión financiera evidencia una planificación y control presupuestario efectivos, lo que se refleja en la estabilidad del activo total y la disminución del pasivo. El incremento en las inversiones a corto plazo demuestra la existencia de procedimientos financieros orientados a la optimización del flujo de caja y al aprovechamiento de recursos temporales disponibles mediante instrumentos de inversión de bajo riesgo.

No obstante, la disminución del efectivo disponible sugiere una mayor ejecución de programas y proyectos, lo cual exige reforzar los procesos de programación de pagos,

conciliaciones bancarias y control de liquidez, a fin de garantizar la sostenibilidad operativa y la capacidad de respuesta ante obligaciones inmediatas.

Asimismo, la consistencia en la valorización de activos no corrientes y la adecuada clasificación contable de los bienes no concesionados indican la existencia de procedimientos contables normalizados, posiblemente alineados con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP). Ello evidencia un manejo responsable del inventario de bienes, infraestructura y equipos municipales, asegurando su adecuada depreciación y registro.

4.7.5 Procesos de control y rendición de cuentas

La reducción en las cuentas por cobrar en gestión judicial y en las provisiones por deterioro refleja una mejora en los procesos de recaudación y gestión de cobros, lo cual fortalece la transparencia y la eficiencia en la administración tributaria local. Esto sugiere la existencia de procedimientos actualizados para el seguimiento de morosidad, conciliación de saldos y recuperación de cartera.

El adecuado manejo de los fondos de terceros y pasivos transitorios también revela la aplicación de mecanismos de control interno, orientados a la administración responsable de los recursos que la municipalidad custodia temporalmente en representación de otras entidades o ciudadanos.

En cuanto al registro contable y validación de la información financiera, la firma de distintos funcionarios responsables en el documento oficial indica el cumplimiento de procedimientos de revisión jerárquica y aprobación interna, lo cual contribuye a la trazabilidad y confiabilidad de los estados financieros.

4.7.6 Procesos de planificación y control presupuestario

El equilibrio entre el activo y el pasivo corrientes demuestra que la Municipalidad cuenta con procesos de planificación presupuestaria adecuados y con capacidad para atender sus compromisos sin recurrir a endeudamiento adicional. Este comportamiento sugiere una ejecución financiera basada en proyecciones realistas y control del gasto, acorde con los principios de eficiencia y sostenibilidad fiscal.

Además, la estabilidad del pasivo no corriente refleja la ausencia de endeudamiento estructural, lo que evidencia un modelo de gestión enfocado en la autofinanciación de proyectos mediante ingresos propios y transferencias de capital. Dicho enfoque se alinea con los principios de gestión pública responsable, promoviendo la independencia financiera del gobierno local y reduciendo su exposición a riesgos fiscales.

4.7.7 Gestión del patrimonio institucional

El incremento del patrimonio total en un 2,1 % confirma la efectividad de los procedimientos administrativos relacionados con la incorporación de bienes, donaciones y resultados acumulados. La correcta contabilización de las transferencias de capital y la actualización periódica del inventario de activos demuestran una estructura organizacional con procesos de control patrimonial consolidados.

Estos resultados reflejan que la Municipalidad de Heredia ha fortalecido su capacidad institucional mediante políticas de transparencia, registro contable riguroso y control documental, elementos esenciales para la gestión pública moderna.

En síntesis, el análisis de los procesos y procedimientos financieros de la Municipalidad de Heredia durante el primer semestre de 2024 revela una administración eficiente, caracterizada por la disciplina fiscal, el control del gasto, la transparencia y la estabilidad patrimonial.

Si bien los resultados reflejan un manejo positivo, se recomienda continuar con la digitalización de procesos financieros, la automatización de reportes contables y la capacitación del personal en gestión presupuestaria y control interno, con el fin de mantener la sostenibilidad financiera a largo plazo y fortalecer la rendición de cuentas ante la ciudadanía.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Objetivo específico 1:

Evaluar mediante un análisis financiero, el nivel de cumplimiento del presupuesto aprobado y ejecutado por la Municipalidad de Heredia durante el primer semestre del año 2024, identificando desviaciones, riesgos y oportunidades de mejora en la gestión de los recursos públicos.

1. El análisis del estado financiero de la Municipalidad de Heredia durante el primer semestre del año 2024 demuestra una posición económica estable, con un bajo nivel de endeudamiento (14,1 %) y una autonomía financiera del 85,9 %. Esto evidencia una gestión responsable de los recursos públicos y una adecuada planificación financiera orientada a la sostenibilidad institucional.
2. En relación con este objetivo, el nivel de cumplimiento del presupuesto aprobado fue positivo, mostrando un incremento del activo total (1,6 %) y una reducción del pasivo (1,2 %). La relación de liquidez de 2,13 confirma la capacidad institucional para cubrir obligaciones a corto plazo sin recurrir al endeudamiento. No obstante, la disminución del efectivo disponible requiere un mayor control de los flujos de caja para evitar episodios de iliquidez temporal.

Objetivo específico 2:

Identificar las principales áreas o proyectos con desviaciones presupuestarias significativas, durante el primer semestre del año 2024.

3. En cumplimiento del segundo objetivo, se identificaron desviaciones principalmente en el activo corriente, debido al aumento de inversiones temporales y la reducción de efectivo. Este comportamiento sugiere una reprogramación interna de recursos que, aunque mejora el rendimiento financiero, podría afectar la disponibilidad inmediata de fondos para proyectos prioritarios o de rápida ejecución.

Objetivo específico 3:

Analizar las causas del superávit acumulado sobre la falta de ejecución en áreas críticas de la municipalidad, durante el primer semestre del año 2024.

4. De acuerdo con el tercer objetivo, el superávit acumulado de ¢26.003.808,07, sumado al superávit del primer semestre (¢1.502.906,43), refleja una administración cautelosa. No obstante, también evidencia una posible subejecución en programas de infraestructura y desarrollo comunitario, causada por retrasos administrativos, procesos de contratación lentos o limitada coordinación entre dependencias municipales.

Objetivo específico 4:

Analizar la situación financiera de la Municipalidad de Heredia durante el primer semestre del año 2024, con el fin de identificar áreas de riesgo y oportunidades de optimización en la gestión de los recursos públicos.

5. En relación con el cuarto objetivo, se confirma que la Municipalidad mantiene una estructura patrimonial sólida y una adecuada autonomía financiera. Aun así, se detectan áreas de mejora en la eficiencia operativa, la modernización tecnológica, la trazabilidad presupuestaria y los mecanismos de control interno, factores esenciales para garantizar transparencia y sostenibilidad a largo plazo.

5.2 Recomendaciones

Objetivo específico 1:

Evaluar mediante un análisis financiero, el nivel de cumplimiento del presupuesto aprobado y ejecutado por la Municipalidad de Heredia durante el primer semestre del año 2024, identificando desviaciones, riesgos y oportunidades de mejora en la gestión de los recursos públicos.

1. Implementar un sistema de gestión presupuestaria más dinámico, que permita el seguimiento en tiempo real de la ejecución y las desviaciones, facilitando la toma de decisiones oportunas y la optimización del uso de los recursos públicos.
2. Establecer un protocolo de control de liquidez que garantice la disponibilidad de fondos para obligaciones inmediatas, sin comprometer la rentabilidad de las inversiones temporales ni la ejecución de proyectos prioritarios.

Objetivo específico 2:

Identificar las principales áreas o proyectos con desviaciones presupuestarias significativas, durante el primer semestre del año 2024.

3. Realizar una evaluación detallada de los proyectos y partidas con menor nivel de avance, identificando causas técnicas o administrativas que limiten su ejecución. Se sugiere conformar mesas de coordinación interdepartamental y aplicar revisiones trimestrales de seguimiento presupuestario.

Objetivo específico 3:

Analizar las causas del superávit acumulado sobre la falta de ejecución en áreas críticas de la municipalidad, durante el primer semestre del año 2024.

4. Revisar y actualizar los manuales de procedimientos financieros, estableciendo evaluaciones periódicas de cumplimiento que permitan detectar desviaciones y riesgos fiscales de manera temprana.

Objetivo específico 4:

Analizar la situación financiera de la Municipalidad de Heredia durante el primer semestre del año 2024, con el fin de identificar áreas de riesgo y oportunidades de optimización en la gestión de los recursos públicos.

5. Avanzar con la digitalización y automatización de los procesos contables, incorporando herramientas tecnológicas que mejoren la precisión, reduzcan tiempos de validación y fortalezcan la transparencia en la rendición de cuentas.
6. Invertir en formación continua para el personal administrativo y financiero, con énfasis en normativa contable gubernamental, control interno, análisis presupuestario y planeamiento financiero estratégico, garantizando la sostenibilidad de los procesos institucionales.

CAPÍTULO VI PROPUESTA DE MEJORA

6. Propuesta de mejora

6.1 Objetivo propositivo:

Formular recomendaciones estratégicas basadas en propuestas de mejora, orientadas a optimizar la gestión de los recursos financieros de la Municipalidad de Heredia, con el fin de fortalecer la eficiencia operativa y aprovechar las oportunidades identificadas en el análisis de la ejecución presupuestaria del primer semestre del año 2024.

6.2 Sistema Integral de Optimización Financiera Municipal (SIOFM)

6.2.1. Descripción general

La propuesta consiste en el diseño e implementación del Sistema Integral de Optimización Financiera Municipal (SIOFM), una estrategia orientada a fortalecer los mecanismos de control, planificación y ejecución presupuestaria de la Municipalidad de Heredia.

El sistema busca integrar herramientas tecnológicas, procesos automatizados y capacitación del personal, con el propósito de garantizar una gestión más eficiente, transparente y sostenible de los recursos públicos.

6.2.2. Objetivos específicos de la propuesta

1. Modernizar los procesos de gestión presupuestaria mediante herramientas digitales que permitan el seguimiento en tiempo real de la ejecución financiera.
2. Fortalecer el control interno y la trazabilidad presupuestaria a través de manuales actualizados y evaluaciones de cumplimiento.
3. Incrementar la eficiencia operativa mediante la capacitación continua del personal financiero y administrativo.
4. Garantizar una adecuada planificación de liquidez para evitar iliquidez temporal y asegurar la ejecución oportuna de los proyectos municipales.

6.2.3. Componentes de la propuesta

a. Implementación de un sistema digital de gestión presupuestaria (SIGP)

- Desarrollar o adquirir una plataforma informática que integre los módulos de presupuesto, contabilidad, tesorería y control interno.
- Permitir el monitoreo en tiempo real del avance presupuestario, alertando sobre desviaciones o retrasos en la ejecución.
- Facilitar la generación automática de reportes financieros y cuadros comparativos para la toma de decisiones.

b. Creación de un protocolo de control de liquidez y manejo de inversiones

- Establecer límites mínimos y máximos de efectivo disponible para cubrir obligaciones inmediatas.
- Aplicar políticas de rotación de inversiones temporales, garantizando rentabilidad sin afectar la liquidez operativa.
- Implementar revisiones trimestrales de flujo de caja y proyecciones semestrales de tesorería.

c. Fortalecimiento del control interno y actualización normativa

- Revisar y actualizar los manuales de procedimientos financieros y presupuestarios conforme a la normativa nacional vigente.
- Incorporar auditorías internas periódicas orientadas a detectar desviaciones y riesgos fiscales de forma temprana.
- Promover la transparencia y rendición de cuentas mediante la publicación de indicadores financieros en el portal institucional.

d. Capacitación y desarrollo de competencias financieras

- Diseñar un plan de formación anual dirigido al personal administrativo y financiero en temas de control interno, planificación presupuestaria, normativa contable gubernamental y uso de herramientas digitales.

- Fomentar una cultura organizacional basada en la mejora continua y la responsabilidad fiscal.

6.3 Beneficios esperados

La implementación de la presente propuesta se proyecta como un mecanismo eficaz para fortalecer la gestión institucional y optimizar el uso de los recursos públicos. En este sentido, los beneficios esperados abarcan dimensiones técnicas, administrativas y financieras que contribuyen directamente al mejoramiento del desempeño organizacional y a una gestión más transparente y eficiente.

En primer lugar, se anticipa una optimización en la gestión y ejecución de los recursos públicos, lo cual permitirá asegurar un uso más estratégico, responsable y alineado con las prioridades institucionales. Esto se traduce en una administración más coherente y ordenada, que favorece el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Asimismo, se prevé la reducción de los riesgos de iliquidez y de las desviaciones presupuestarias, como resultado de la implementación de controles más robustos y procedimientos estandarizados. Estas acciones son esenciales para fortalecer la estabilidad financiera de la institución y garantizar la sostenibilidad de sus operaciones.

Otro beneficio relevante es el incremento en la transparencia y la trazabilidad de las operaciones financieras, elemento fundamental para mejorar los procesos de rendición de cuentas y fortalecer la confianza de los actores internos y externos. La posibilidad de dar seguimiento claro y oportuno a cada transacción contribuye a un ambiente institucional más abierto y confiable.

Del mismo modo, la propuesta permitirá el fortalecimiento de las capacidades técnicas del personal, mediante la incorporación de herramientas, capacitaciones y lineamientos que faciliten un desempeño más eficiente. Esto no solo mejora la ejecución de las tareas, sino que también impulsa el desarrollo profesional dentro de la organización.

Finalmente, se espera una mejora significativa en la toma de decisiones institucionales, sustentada en información financiera más oportuna, precisa y confiable. Contar con datos actualizados y analizados de manera adecuada favorece la planificación,

el control y la ejecución de acciones estratégicas que inciden directamente en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En conjunto, estos beneficios demuestran que la propuesta no solo atiende necesidades actuales de la institución, sino que también constituye una oportunidad para elevar la calidad de la gestión pública y promover un modelo administrativo más eficiente, transparente y sostenible.

6.4 Cronograma de implementación sugerido

El siguiente cuadro presenta el cronograma propuesto para la implementación del sistema digital de gestión financiera. Este cronograma se ha elaborado con base en la secuencia lógica de actividades necesarias para garantizar una transición ordenada, eficiente y acorde con las capacidades institucionales. Cada etapa contempla tiempos estimados y responsables específicos, de manera que se asegure una adecuada coordinación interdepartamental, el uso óptimo de los recursos disponibles y la obtención de resultados medibles en un plazo razonable.

Tabla 8: Cronograma de implementación propuesta

| ETAPA | ACTIVIDAD PRINCIPAL | PERIODO ESTIMADO | RESPONSABLE |
|-------------------|---|-------------------------|---|
| I | Diagnóstico y planificación del sistema | 1 mes | Dirección Financiera / TIC |
| II | Adquisición o desarrollo del sistema digital | 2 meses | Dirección Financiera / Proveeduría |
| III | Implementación piloto y capacitación del personal | 2 meses | Recursos Humanos / TIC |
| IV | Evaluación de resultados y ajustes finales | 1 mes | Auditoría Interna / Dirección Financiera |
| Duración estimada | | 6 meses | |

Elaboración propia, 2025.

En conjunto, este cronograma refleja una planificación realista y estructurada, orientada a facilitar el desarrollo progresivo del sistema desde su fase diagnóstica hasta la evaluación final. La duración total estimada de seis meses permite ejecutar cada etapa con el nivel de rigurosidad requerido y con la participación activa de las áreas responsables. Asimismo, este enfoque por fases favorece la identificación temprana de mejoras, la consolidación de capacidades internas y la sostenibilidad del sistema en el mediano y largo plazo, contribuyendo directamente al fortalecimiento de la gestión institucional.

6.5 Evaluación y seguimiento

El siguiente cuadro presenta el sistema de indicadores propuesto para evaluar el desempeño, la eficacia y la transparencia de los procesos institucionales vinculados a la gestión financiera y operativa. Estos indicadores fueron seleccionados con el propósito de medir de manera objetiva los avances, identificar áreas de mejora y asegurar que la implementación de la propuesta contribuya al fortalecimiento de la gestión pública. Cada uno incluye su respectiva descripción, meta esperada, frecuencia de medición, responsables del seguimiento y las fuentes de verificación, garantizando así un esquema de monitoreo integral, verificable y alineado con las mejores prácticas de control institucional.

Tabla 9: Evaluación y seguimiento de la propuesta

| INDICADOR | DESCRIPCIÓN | META ESPERADA | FRECUENCIA DE MEDICIÓN | RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO | FUENTE DE VERIFICACIÓN |
|--|--|--|-------------------------------|--|--|
| Porcentaje de ejecución presupuestaria trimestral | Mide el grado de cumplimiento del presupuesto aprobado en relación con los recursos efectivamente ejecutados cada trimestre. | Alcanzar una ejecución igual o superior al 90 % del presupuesto programado. | Trimestral | Dirección Financiera / Auditoría Interna | Informes financieros y presupuestarios trimestrales. |
| Nivel de cumplimiento de metas operativas | Evalúa el grado en que las dependencias municipales logran los objetivos establecidos en el plan operativo anual. | Cumplimiento igual o superior al 85 % de las metas planificadas. | Semestral | Dirección de Planificación Institucional | Informes de avance de metas institucionales. |
| Tiempo promedio de validación y registro contable | Determina la eficiencia de los procesos contables en cuanto al registro de transacciones financieras. | Reducir los tiempos de validación y registro a menos de 5 días hábiles posteriores a la operación. | Mensual | Departamento Contable / TIC | Registros contables y reportes del sistema financiero. |

| INDICADOR | DESCRIPCIÓN | META ESPERADA | FRECUENCIA DE MEDICIÓN | RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO | FUENTE DE VERIFICACIÓN |
|---|---|--|-------------------------------|---|---|
| Grado de satisfacción del personal capacitado | Mide la percepción del personal sobre la utilidad y aplicabilidad de las capacitaciones recibidas. | Alcanzar una satisfacción promedio igual o superior al 90 %. | Posterior a cada capacitación | Recursos Humanos / Dirección Financiera | Encuestas de satisfacción y actas de evaluación. |
| Índice de transparencia financiera institucional | Evalúa el nivel de acceso, claridad y disponibilidad pública de la información presupuestaria y financiera. | Incrementar el índice de transparencia institucional al 100 % de cumplimiento con los estándares de divulgación pública. | Anual | Auditoría Interna / Unidad de Transparencia | Reportes institucionales y portal de transparencia municipal. |

Elaboración propia, 2025.

La implementación del Sistema Integral de Optimización Financiera Municipal (SIOFM) representa una oportunidad estratégica para modernizar la gestión financiera de la Municipalidad de Heredia. Esta propuesta integra aspectos tecnológicos, administrativos y humanos que, en conjunto, permitirán mejorar la eficiencia operativa, optimizar el uso de los recursos públicos y fortalecer la sostenibilidad institucional a largo plazo.

En conjunto, estos indicadores permiten establecer un mecanismo de evaluación sistemática que facilita la toma de decisiones oportunas y basadas en evidencia. Su diseño promueve la transparencia, la eficiencia administrativa y la mejora continua al ofrecer parámetros claros para medir el desempeño financiero, operativo y organizacional. Asimismo, la periodicidad definida y las fuentes de verificación propuestas fortalecen la confiabilidad de los resultados, asegurando que el seguimiento sea riguroso y suficientemente documentado. Este sistema constituye una herramienta estratégica fundamental para validar el impacto de la propuesta y garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

6.6 Detalle de los procesos y mejoras propuestas

La implementación del Sistema Integral de Optimización Financiera Municipal (SIOFM) constituye una estrategia orientada a modernizar, estandarizar y fortalecer los procesos contables, presupuestarios y administrativos de la Municipalidad de Heredia. Este sistema surge como respuesta a la necesidad institucional de contar con herramientas más eficientes, transparentes y alineadas con las demandas actuales de gestión pública. En este contexto, se identificaron diversos procesos críticos cuya situación actual evidencia limitaciones en términos de trazabilidad, control interno, coordinación interdepartamental y oportunidad en la información financiera.

Los procesos incluidos en el presente análisis fueron seleccionados y priorizados debido a su impacto directo en la eficiencia operativa y en la transparencia institucional, elementos fundamentales para garantizar una administración responsable y orientada a resultados. Asimismo, esta selección permite visualizar con claridad las áreas donde se

requiere una intervención inmediata, incorporando soluciones tecnológicas y procedimentales que contribuyan a mejorar el desempeño organizacional.

El cuadro que se presenta a continuación sintetiza los principales procesos evaluados, los problemas identificados en cada uno de ellos y las mejoras propuestas para fortalecer la gestión institucional mediante la implementación del SIOFM. Este análisis constituye un insumo esencial para la toma de decisiones y para la planificación de las acciones necesarias para asegurar una transición exitosa hacia un modelo de gestión financiera más moderno, eficiente y transparente.

Tabla 10: Procesos a mejorar

| PROCESO ACTUAL | SITUACIÓN ACTUAL / PROBLEMA IDENTIFICADO | MEJORA PROPUESTA |
|---|---|--|
| Gestión presupuestaria | Los registros y seguimiento del presupuesto se realizan de forma semiautomática y con escasa trazabilidad entre dependencias. | Implementar un módulo digital de gestión presupuestaria con seguimiento en tiempo real, alertas automáticas de desviaciones y reportes gráficos. |
| Control de liquidez | No existe un protocolo formal que establezca umbrales de liquidez ni herramientas automáticas de monitoreo. | Crear un protocolo de control de liquidez, integrado al sistema financiero, que establezca mínimos operativos y proyecte el flujo de caja mensual. |
| Contabilidad y registro financiero | Retrasos en validaciones y duplicidad de registros contables entre departamentos. | Automatizar la conciliación bancaria y la validación contable mediante un sistema integrado con tesorería y presupuesto. |
| Control interno y auditoría | Los controles se aplican posterior a la ejecución y no en tiempo real, dificultando la detección temprana de errores. | Implementar alertas automáticas para desviaciones mayores al 10% del presupuesto ejecutado y auditorías preventivas semestrales. |
| Gestión de capacitación | No existe un plan estructurado de formación financiera continua. | Diseñar e implementar un plan anual de capacitación en normativa contable, control interno y herramientas tecnológicas. |

Elaboración propia, 2025

El análisis de los procesos institucionales evidencia limitaciones significativas en materia de gestión presupuestaria, control financiero y fortalecimiento de capacidades internas. Actualmente, la gestión presupuestaria presenta registros semiautomáticos y poca trazabilidad entre dependencias, por lo que se propone la implementación de un módulo digital que permita seguimiento en tiempo real y alertas automáticas. En cuanto al control de liquidez, la ausencia de un protocolo formal y de herramientas de monitoreo dificulta la planificación financiera; de ahí la necesidad de crear un sistema integrado que establezca umbrales mínimos y proyecte el flujo de caja.

En el ámbito contable, los retrasos en validaciones y la duplicidad de registros evidencian la falta de integración entre departamentos, por lo que se plantea la automatización de la conciliación bancaria y el registro contable. Asimismo, en el control interno y la auditoría, los procedimientos se aplican de forma posterior a la ejecución, limitando la detección temprana de errores; se propone incorporar alertas automáticas y auditorías preventivas semestrales que fortalezcan la supervisión institucional.

Finalmente, la ausencia de un plan estructurado de formación financiera subraya la necesidad de diseñar un programa anual de capacitación orientado a normativa contable, control interno y uso de herramientas tecnológicas.

En conjunto, estas mejoras buscan fortalecer la eficiencia, transparencia y oportunidad de los procesos financieros y administrativos, contribuyendo a una gestión pública más robusta y moderna.

El Formulario de Monitoreo y Evaluación Presupuestaria (FMPEP-2024) constituye una herramienta operativa esencial dentro del Sistema Integral de Optimización Financiera Municipal (SIOFM). Su diseño permite fortalecer la trazabilidad, el control y la transparencia de los recursos públicos mediante el registro sistemático de la información presupuestaria ejecutada por cada dependencia. Este instrumento facilita la identificación oportuna de desviaciones, la determinación de

causas asociadas, y el establecimiento de acciones correctivas y responsables de seguimiento.

De esta manera, el formulario contribuye a una gestión financiera más ordenada, confiable y alineada con los objetivos institucionales y los principios de buena administración pública.

Figura 2: Formulario de monitoreo y evaluación presupuestaria

Formulario de Monitoreo y Evaluación Presupuestaria (FMEP-2024)

Dependencia _____ Período evaluado: _____
Responsable del informe: _____

| Código de programa/ proyecto | Monto presupuesta (₡) | Monto ejecutado (₡) | % de ejecución | Desviación (+/-) | Causa identificada | Responsable seguimiento |
|---------------------------------|-----------------------------|---------------------------|-------------------|---------------------|-----------------------|----------------------------|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Observaciones generales:

Firma del responsable

Firma de revisión
(Dirección Financiera)

Elaboración propia, 2025

En síntesis, el FMEP-2024 se consolida como un mecanismo clave para mejorar la calidad del gasto, promover la rendición de cuentas y asegurar el cumplimiento eficiente del presupuesto municipal. La información recopilada mediante este formulario no solo permite valorar el desempeño financiero de cada programa o proyecto, sino que también facilita la toma de decisiones basadas en datos verificables, fortaleciendo así los procesos de planificación, control interno y evaluación institucional. Su aplicación continua constituye un insumo fundamental para el éxito del SIOFM y para el avance hacia una gestión pública más moderna, transparente y orientada a resultados.

Tabla 11: Cuadro costo-beneficio Municipalidad de Heredia

| CONCEPTO | DESCRIPCIÓN | COSTO ESTIMADO (€) | BENEFICIO ESPERADO |
|---|--|---------------------------|---|
| Adquisición o desarrollo del sistema SIOFM | Software financiero integrado para presupuesto, contabilidad, tesorería y control interno. | €18.000.000 | Reducción del 40% en los tiempos de validación contable y aumento del 25% en eficiencia presupuestaria. |
| Capacitación del personal | Formación de 25 funcionarios en control interno, planificación financiera y uso del sistema. | €2.500.000 | Mayor autonomía técnica y reducción de errores administrativos. |
| Actualización de manuales y normativas | Revisión, redacción y digitalización de manuales de procedimientos financieros. | €1.000.000 | Fortalecimiento del control interno y reducción del riesgo fiscal. |
| Equipamiento y soporte tecnológico | Servidores, licencias, mantenimiento y respaldo de datos. | €3.500.000 | Mejora en la seguridad, disponibilidad y trazabilidad de la información financiera. |
| Evaluación y auditoría del sistema | Auditoría técnica y funcional del sistema posterior a la implementación. | €1.000.000 | Garantía de funcionamiento adecuado y transparencia institucional. |
| COSTO TOTAL | | €26.000.000 | |

Elaboración propia, 2025

El análisis costo-beneficio del Sistema Integral de Optimización Financiera Municipal (SIOFM) evidencia que la inversión requerida asciende a €26.000.000, distribuida en cinco componentes esenciales para garantizar su correcta implementación y sostenibilidad. La mayor inversión corresponde al desarrollo o adquisición del sistema financiero integrado, cuyo impacto esperado incluye una reducción del 40% en los tiempos de validación contable y un aumento del 25% en la eficiencia presupuestaria. Paralelamente, la capacitación de 25 funcionarios permitirá fortalecer las competencias

técnicas internas, disminuyendo errores administrativos y aumentando la autonomía operativa.

La actualización de manuales y normativas, con un costo moderado, contribuye significativamente al fortalecimiento del control interno y a la mitigación de riesgos fiscales. Asimismo, la inversión en equipamiento y soporte tecnológico asegura una infraestructura adecuada para garantizar la seguridad, disponibilidad y trazabilidad de la información financiera. Finalmente, la evaluación y auditoría del sistema posterior a su implementación garantiza el correcto funcionamiento del SIOFM y refuerza la transparencia institucional.

En conjunto, los costos proyectados se justifican por los beneficios esperados, los cuales favorecen la eficiencia administrativa, el fortalecimiento del control interno y la modernización tecnológica de la gestión financiera municipal.

Beneficios globales esperados

- Ahorro anual estimado del 15 % en costos administrativos (aprox. ¢10.000.000 anuales).
- Incremento del 20 % en la eficiencia de ejecución presupuestaria.
- Reducción del 50 % en desviaciones financieras no justificadas.
- Fortalecimiento de la transparencia y credibilidad institucional ante entes fiscalizadores y la ciudadanía.

La inversión inicial de ¢26 millones resulta financieramente viable y socialmente rentable, dado que los beneficios derivados en eficiencia, control y transparencia superan ampliamente los costos. A mediano plazo, la mejora en la gestión presupuestaria permitirá una optimización sostenida de los recursos públicos, contribuyendo a una administración municipal más moderna, eficiente y confiable.

Referencias

- Álvarez Sánchez, S. (2020). *Hacia la eficiencia en la gestión de los gobiernos locales y el desarrollo regional: caso de las municipalidades de la provincia de Puntarenas* (Tesis de licenciatura). Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica.
- Armas Vallejos, G. J. (2022). *Análisis de la relación que tiene la planificación y la ejecución presupuestaria en las municipalidades de Costa Rica* (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional, Costa Rica.
- Asamblea Legislativa de Costa Rica. (1949). *Constitución Política de la República de Costa Rica*. Imprenta Nacional.
- Asamblea Legislativa de Costa Rica. (1998). *Ley 7755, Código Municipal*. Imprenta Nacional.
- Asamblea Legislativa de Costa Rica. (2001). *Ley 8131, Ley de la Administración Financiera y de Presupuestos Públicos*. Imprenta Nacional.
- Asamblea Legislativa de Costa Rica. (2001). *Ley de administración financiera de la República y presupuestos públicos* (Ley N.º 8131). San José, Costa Rica. <https://www.pgrweb.go.cr>
- Contraloría General de la República. (2019). *Presupuestos participativos: diagnóstico de la implementación en gobiernos locales*. San José, Costa Rica. <https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/cgr/2019/2019D-000001-DC-DFOE-GLOCAL.pdf>

Contraloría General de la República. (2020). *Informe sobre el estado de la Hacienda Pública: ejecución presupuestaria y retos en la gestión pública* (págs. 33-45). CGR.

Contraloría General de la República. (2022). *Informe de evaluación presupuestaria del sector municipal 2022*. <https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/cgr/2022/DFOE/DFOE-SM-IF-00001-2022.pdf>

Contraloría General de la República. (2022). *Informe de evaluación presupuestaria del sector municipal 2022*. <https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/cgr/2022/DFOE/DFOE-SM-IF-00001-2022.pdf>

Contraloría General de la República. (2022). *Informe sobre la gestión por resultados en el sector público costarricense*. San José, Costa Rica. <https://www.cgr.go.cr>

Cubero Segura, J. (2019). *Desarrollar e implantar el Sistema de Presupuesto Municipal (SIPREM) para el análisis y control de los recursos financieros de la Municipalidad de Alajuela* (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional, Costa Rica.

García, M., & Herrera, L. (2020). *Gestión financiera pública: teoría y práctica* (2.^a ed.). Editorial Jurídica.

García, M., & Herrera, L. (2020). *Gestión financiera pública: teoría y práctica* (2.^a ed.). Editorial Jurídica.

González, P., & Ramírez, J. (2021). *Administración y gestión municipal: retos y oportunidades*. Editorial UCR.

- Hanco Choquepata, J. (2018). *Evaluación de la ejecución presupuestaria y el cumplimiento de las metas de la Municipalidad Distrital de Nuñoa, periodos 2015 – 2016* (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional del Altiplano, Perú.
- Hernández Tuesta, M. (2023). *Ejecución presupuestal y calidad del gasto público en la Municipalidad Distrital de Morales, 2022* (Tesis de licenciatura). Universidad César Vallejo, Perú.
- Monge León, S. J. (2021). *Implementación del proceso mejorado de ejecución presupuestaria de la Escuela de Ingeniería en Construcción* (Tesis de licenciatura). Instituto Tecnológico de Costa Rica, Costa Rica.
- Mora, C. (2019). *Gobiernos locales y presupuestos participativos en Costa Rica: entre la norma y la práctica* (p. 88). Editorial Investigaciones Sociales.
- Municipalidad de Heredia. (2024). *Informe de ejecución presupuestaria 2024* (págs. 4-6).
- Osorio, A., & Vargas, D. (2019). *Eficiencia en la gestión pública: análisis de casos en municipalidades costarricenses*. EUNED.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2017). *Presupuesto por resultados en Costa Rica: avances, desafíos y recomendaciones*. San José, Costa Rica. <https://www.undp.org/es/costa-rica/publications>
- Salas, L. (2015). La participación ciudadana en los presupuestos municipales en Costa Rica: avances y desafíos. *Revista de Ciencias Sociales*, (147), 43-61. <https://doi.org/10.15517/rsc.v0i147.21592>

Sánchez, R., & Soto, E. (2021). *Presupuesto público y desarrollo local*. Editorial Costa Rica.

Universidad de Costa Rica. (2021). *Análisis de la efectividad en la gestión presupuestaria y financiera en las municipalidades de Costa Rica* (Tesis de licenciatura). Universidad de Costa Rica, Costa Rica.

Universidad Estatal a Distancia. (2020). *Planificación presupuestaria en la administración pública costarricense* (Tesis de licenciatura). Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica.

Universidad Nacional. (2021). *Gestión presupuestaria municipal en Costa Rica* (Informe técnico). Universidad Nacional, Costa Rica.

Universidad Nacional. (2022). *Presupuestos plurianuales para mejora de gasto de inversión en Costa Rica* (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional, Costa Rica.

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario

Instrumento de Recolección de Datos: Cuestionario

Título del Cuestionario: Análisis de la Ejecución Presupuestaria y su Impacto en la Eficiencia Operativa de la Municipalidad de Heredia, 2024

Dirigido a: funcionarios municipales con responsabilidad en la planificación, ejecución, control y supervisión presupuestaria.

Objetivo General del Cuestionario: Recopilar información relevante sobre la ejecución presupuestaria de la Municipalidad de Heredia y su impacto en la eficiencia operativa, para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera durante el período 2024.

Sección 1: Datos generales del funcionario

1. Puesto que ocupa: _____
2. Departamento o unidad: _____
3. Años de laborar en la institución:
 - Menos de 1 año
 - 1–3 años
 - 4–6 años
 - Más de 6 años

Sección 2: Cumplimiento del presupuesto aprobado y ejecutado

4. ¿Considera que el presupuesto aprobado para el año 2024 fue realista y acorde con las necesidades operativas de su unidad?
 - Sí
 - No
 - Parcialmente
 - Justifique _____ su _____ respuesta:

-
-
5. En una escala del 1 al 5, ¿cómo califica el nivel de ejecución presupuestaria en su departamento durante el 2024?
- 1 muy bajo
 - 2 bajo
 - 3 medio
 - 4 alto
 - 5 muy alto
6. ¿Qué factores contribuyeron al cumplimiento o incumplimiento del presupuesto ejecutado en su unidad? *(Marque todos los que apliquen)*
- Procesos administrativos lentos
 - Cambios en prioridades institucionales
 - Falta de personal técnico
 - Obstáculos legales o normativos
 - Problemas de planificación
 - Otros: _____

Sección 3: Desviaciones presupuestarias por área o proyecto

7. ¿Conoce de áreas o proyectos que presentaron desviaciones presupuestarias significativas durante el 2024?
- Sí
 - No
 - Si su respuesta fue afirmativa, mencione cuáles: _____
8. ¿Cuál considera que fue la causa principal de estas desviaciones?
- Subestimación o sobreestimación inicial del presupuesto
 - Cambios en la ejecución de obras/proyectos

- Procesos de contratación ineficientes
- Falta de seguimiento técnico
- Otros: _____

9. ¿Se tomaron acciones correctivas para ajustar dichas desviaciones?

- Sí
- No
- Explique

brevemente:

Sección 4: Superávit y su relación con áreas críticas

10. ¿Ha habido acumulación de superávit presupuestario durante el año 2024?

- Sí
- No
- No sabe / no responde

11. ¿Considera que ese superávit refleja una falta de ejecución en áreas críticas?

- Sí
- No
- Explique su respuesta: _____

12. ¿Qué factores han limitado la ejecución presupuestaria en áreas críticas como infraestructura, servicios públicos o desarrollo comunal?

13. ¿Qué recomendaciones propone para mejorar la ejecución presupuestaria y reducir la acumulación de superávit en años futuros?

Anexo 2: Entrevista

Instrumento de Recolección de Datos: Entrevista

Título del instrumento: Entrevista sobre la ejecución presupuestaria y su impacto en la eficiencia operativa de la Municipalidad de Heredia, 2024.

Dirigido a: funcionarios municipales responsables de la planificación, ejecución y control presupuestario.

Objetivo: Obtener información cualitativa sobre la ejecución presupuestaria de la Municipalidad de Heredia durante el año 2024, para evaluar su impacto en la eficiencia operativa.

Sección 1: Cumplimiento del presupuesto aprobado y ejecutado

1. ¿Considera que el presupuesto aprobado para el año 2024 fue adecuado y realista respecto a las necesidades de su departamento o área?
2. ¿Qué factores facilitaron o limitaron la ejecución presupuestaria durante el período?
3. ¿En qué medida cree usted que se logró ejecutar el presupuesto conforme a lo planificado?

Sección 2: Desviaciones presupuestarias significativas

4. ¿Se presentaron desviaciones presupuestarias significativas en su área o en la institución durante el año 2024?
5. ¿Cuáles considera que fueron las principales causas de estas desviaciones?
6. ¿Qué acciones se tomaron para enfrentar o corregir dichas desviaciones? ¿Fueron efectivas?

Sección 3: Superávit y áreas críticas

7. ¿Hubo acumulación de superávit presupuestario durante el período 2024?
8. ¿Considera que esta acumulación se debió a una falta de ejecución en áreas críticas? ¿Cuáles?
9. ¿Qué consecuencias tuvo esa falta de ejecución sobre la eficiencia operativa de la municipalidad?

10. ¿Qué sugerencias propondría para mejorar la ejecución presupuestaria en futuros períodos?

Cierre de la entrevista

11. ¿Desea agregar algún comentario adicional sobre la gestión presupuestaria o la eficiencia operativa en la institución durante el 2024?

Anexo 3: Carta de aceptación



SECRETARÍA DEL CONCEJO MUNICIPAL

03 de julio del 2025

CARTA DE ACEPTACIÓN

TESIS DE GRADO

UIA

Por este medio yo **Marcela Benavides Orozco** en calidad de secretaria del consejo municipal de la Municipalidad de Heredia, doy la autorización para que la estudiante **Cindy Zúñiga Oquesada**, portador de la cédula: **1-1478-0845**, de la carrera de **Administración de Empresas con énfasis en finanzas** de la Universidad Internacional de las Américas, realice su trabajo de investigación denominado: *“Análisis de la ejecución presupuestaria y su impacto en la eficiencia operativa de la Municipalidad de Heredia, durante el período 2024”* para optar por el grado de Licenciatura, de acuerdo con los requisitos que la universidad demanda.

No omito manifestarles que, toda la información que la persona estudiante suministre se facilitará con un acuerdo de confidencialidad y únicamente como sujeto de estudio para su respectiva investigación, por lo que toda divulgación sin este fin incumple con los acuerdos señalados en esta autorización.

Se extiende la presente a solicitud de la interesada y para los fines ya antes mencionado.

Sin más por el momento.

Atentamente,

MARCELA

Firmado digitalmente
por MARCELA

BENAVIDES BENAVIDES OROZCO OROZCO
(FIRMA)

Fecha: 2025.03.07 (FIRMA) 10:24:11 -

06'00'

Marcela Benavides Orozco
Secretaria a.i.

Municipalidad de Heredia
Heredia, Avenida Central, Calles 0-1
info@heredia.go.cr
www.heredia.go.cr