

# Capacidad de gestión financiera de la Municipalidad de Grecia

Dirigido a la Municipalidad de Grecia

Reporte de fiscalización n.º DFOE-CAP-RF-00001-2026 del 03 de Julio de 2026

## ¿Qué se evaluó?

La **capacidad de gestión financiera** de la Municipalidad de Grecia, a partir de los resultados obtenidos en el Índice de Capacidad de Gestión Financiera 2025, con información correspondiente al 2024, considerando las dimensiones de **presupuesto, contabilidad, endeudamiento, tesorería y aspectos transversales**, el cual permite valorar el estado de la gestión institucional en relación con el marco normativo, técnico y de buenas prácticas aplicable.

## ¿Por qué es importante?

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

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

Una adecuada planificación presupuestaria, el uso oportuno de la información contable y la disponibilidad de información confiable, contribuye a que los recursos públicos municipales se utilicen de forma eficiente, oportuna y orientada al bienestar. Asimismo, permiten que la Municipalidad de Grecia cuente

con mejores condiciones para tomar decisiones, priorizar proyectos, dar seguimiento al uso de los recursos y rendir cuentas sobre su gestión.

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

## ¿Qué se identificó?

La Municipalidad cuenta con instrumentos de planificación institucional y avances en la vinculación del presupuesto con metas; sin embargo, aún presenta retos para consolidar una planificación financiera integral de mediano plazo, al no incorporar plenamente análisis de riesgos, seguimiento de ejercicios anteriores, revisión de la liquidación presupuestaria, planificación del endeudamiento y flujos de caja proyectados.

Asimismo, se observaron debilidades en la trazabilidad y confiabilidad de la información financiera, asociadas con la ausencia de estados financieros auditados, registros de activos no actualizados periódicamente, limitaciones para el control de inventarios y gestión de riesgos financieros.

## Índice de Capacidad de Gestión Financiera 2025



Presupuesto

Intermedio

Contabilidad

Básico

Endeudamiento

Intermedio

Tesorería

Básico

Transversal

Inicial



Municipalidad de Grecia: Gobierno Local



Personal de la institución:  
204 funcionarios



Grecia: Tercer cantón de Alajuela

## Planificación financiera con avances, pero fragmentada para orientar decisiones de mediano plazo

### ¿Qué encontramos?

- 1.1. La Municipalidad de Grecia cuenta con instrumentos de planificación institucional que orientan su gestión. Entre ellos dispone de un Plan Estratégico Municipal 2023-2027, aprobado por el Concejo Municipal, formulado como instrumento de planificación de mediano plazo, que toma como referencia el Plan de Desarrollo Humano Cantonal 2022-2032. Asimismo, el Plan Anual Operativo incorpora objetivos estratégicos, metas, indicadores y recursos presupuestarios asociados a la gestión municipal.
- 1.2. Sin embargo, los resultados del Índice de Capacidad de Gestión Financiera evidencian que la planificación financiera de mediano plazo requiere fortalecerse. En particular, aunque la Municipalidad realiza una vinculación del presupuesto plurianual con metas, el marco plurianual 2024 no incorpora elementos como el análisis de riesgos ni el seguimiento y evaluación de ejercicios anteriores. Estos insumos son necesarios para que la planificación no se limite a relacionar metas con recursos, sino que permita anticipar condiciones financieras, aprender de la ejecución previa y ajustar oportunamente las prioridades institucionales.
- 1.3. Esta situación también se observa en otros elementos importantes para la planificación financiera. En materia presupuestaria, no se acreditó que la liquidación presupuestaria sea sometida a una revisión interna por personal independiente al que la elaboró o ejecutó los registros respectivos. Esta revisión constituye un insumo relevante para fortalecer la confiabilidad, pertinencia y oportunidad de la información presupuestaria, así como para retroalimentar la toma de decisiones, la rendición de cuentas y la programación de períodos posteriores.
- 1.4. Además, la planificación de mediano plazo requiere considerar la gestión del endeudamiento y la liquidez institucional. Al respecto, la Municipalidad no cuenta con un plan de endeudamiento formal, aprobado y actualizado, y el análisis de sostenibilidad de la deuda se limita al corto plazo. A su vez, en la gestión de tesorería se identificó que la institución no elabora flujos de caja proyectados, lo cual reduce la posibilidad de anticipar necesidades de liquidez, programar pagos, administrar excedentes y valorar con mayor oportunidad el impacto financiero de sus decisiones.
- 1.5. Asimismo, con resultados del Índice de Gestión de Servicios Municipales (IGSM) 2025, se identifican oportunidades relacionadas con la actualización de tasas para el cobro de algunos servicios municipales. En particular, los servicios de recolección, depósito y tratamiento de residuos, así como el servicio de aseo de vías, no cuentan con tasas actualizadas y presentan niveles de morosidad de 30.59% y 10.23% respectivamente.
- 1.6. Esta carencia de herramientas de planificación se vuelve crítica al analizar los ingresos de la institución, debido a que la falta de actualización de tasas, el comportamiento de la morosidad y la ausencia de flujos de caja proyectados pueden afectar la estimación de ingresos, la recuperación de costos de los servicios municipales y la programación oportuna de recursos para garantizar su continuidad y sostenibilidad financiera.
- 1.7. Al respecto, el artículo 176 de la Constitución Política establece que la gestión pública debe conducirse de forma sostenible, transparente y responsable. En esa misma línea, las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público promueven que la presupuestación plurianual articule la planificación estratégica, el análisis de riesgos, las proyecciones financieras y el seguimiento de ejercicios anteriores, con el fin de

## Planificación financiera con avances, pero fragmentada para orientar decisiones de mediano plazo

fortalecer la sostenibilidad fiscal, la previsibilidad del gasto y la alineación de los recursos con las metas institucionales de mediano y largo plazo.

### Ilustración 1. Brechas para consolidar la planificación financiera



**Fuente:** Elaboración CGR.

- 1.8. En materia de endeudamiento, las buenas prácticas para la gestión de deuda pública orientan a las instituciones a contar con planes formales, actualizados y sujetos a revisión periódica, así como con análisis de sostenibilidad que permitan valorar el impacto de las obligaciones financieras. Por su parte, la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, n.º 8131, y la Ley de Manejo eficiente de la liquidez del sector público, n.º 10495, respaldan la necesidad de fortalecer la gestión de tesorería mediante herramientas como los flujos de caja proyectados, a fin de anticipar desequilibrios de liquidez y administrar los recursos públicos con enfoque preventivo.

### ¿Qué pasaría si todo sigue igual?

- 1.9. Si estas situaciones persisten, la Municipalidad de Grecia podría mantener una planificación financiera más orientada al cumplimiento anual del presupuesto que a la anticipación de necesidades de mediano plazo. Esto limitaría la posibilidad de utilizar de forma integrada la información proveniente de la ejecución presupuestaria, la liquidación, el endeudamiento, la tesorería y el análisis de riesgos para ajustar oportunamente sus prioridades institucionales.
- 1.10. En consecuencia, la Municipalidad podría enfrentar limitaciones para priorizar proyectos comunales, programar obras y servicios, y responder oportunamente a las necesidades actuales y futuras de la población. Fortalecer la planificación financiera integral permitiría avanzar hacia una gestión más preventiva, sostenible y alineada con el desarrollo cantonal.

### Debilidades en la trazabilidad y confiabilidad de la información financiera

#### ¿Qué encontramos?

- 2.1. De acuerdo con los resultados del ICGF 2025, la dimensión de Contabilidad de la Municipalidad de Grecia se ubicó en un nivel básico, y presenta debilidades asociadas al control de los bienes institucionales.
- 2.2. Si bien la institución emite estados financieros con periodicidad mensual y realizan conciliaciones para verificar la congruencia entre la información contable y presupuestaria, no cuenta con estados financieros auditados, lo cual limita la posibilidad de disponer de una revisión externa e independiente sobre la razonabilidad de la información financiera presentada. Esta situación reduce el alcance de los mecanismos de validación que permiten fortalecer la confiabilidad de la información contable utilizada para la toma de decisiones y la rendición de cuentas.
- 2.3. En materia de activos fijos, se identificó que la institución cuenta únicamente con un registro inicial. Esta condición limita la trazabilidad sobre la ubicación, estado, uso, responsables y movimientos de los bienes municipales, aspectos necesarios para asegurar un adecuado control patrimonial y una administración eficiente de los recursos institucionales.
- 2.4. En relación con los inventarios, la Municipalidad ha realizado acciones para remitir a las personas responsables los reportes de inventarios bajo su resguardo, uso y control, así como las inconsistencias identificadas para su corrección. No obstante, persisten limitaciones para consolidar un control adecuado, asociadas a la falta de espacio físico para una bodega institucional, la ausencia de una persona dedicada a dicho control y la necesidad de implementar mecanismos que permitan registrar entradas, salidas, ubicación y estado de los inventarios de forma oportuna y confiable.
- 2.5. Esta situación también se relaciona con debilidades en la gestión transversal, en la cual la Municipalidad obtuvo un resultado inicial, ya que aunque la institución reportó riesgos identificados y gestionados, persiste la oportunidad de vincularlos de forma más explícita con riesgos financieros tales como liquidez, corrupción y fraude, tecnologías de información, legalidad, integridad, así como con aquellos asociados a la confiabilidad de la información y la operación, el control de bienes y la protección del patrimonio municipal.
- 2.6. Al respecto, las Normas de Control Interno para el Sector Público establecen que las instituciones deben disponer de información confiable, oportuna y útil para la toma de decisiones, así como mecanismos de control que permitan proteger y conservar el patrimonio público. En esa misma línea, la Ley General de Control Interno dispone que la Administración debe establecer actividades de control orientadas a garantizar razonablemente la confiabilidad de la información, la protección de los activos y el cumplimiento del ordenamiento jurídico y técnico aplicable.
- 2.7. En consecuencia, aunque la Municipalidad ha desarrollado acciones para mejorar el control de activos, cuenta con información contable periódica y está en proceso de implementación de un sistema integrado municipal<sup>1</sup>, persisten brechas en la actualización, validación y trazabilidad de la información financiero-patrimonial. Estas debilidades limitan la capacidad institucional para conocer con precisión el estado de sus bienes, sustentar decisiones sobre mantenimiento, reposición o disposición de

<sup>1</sup> Según información posterior suministrada por la Administración, la institución se encuentra en etapa de implementación de un Sistema Integrado Municipal, orientado a unificar la gestión administrativa y financiera, mejorar la visibilidad y auditabilidad de los movimientos de recursos, e integrar módulos críticos como patentes, valoración, construcciones y gestión de cobros.

### Debilidades en la trazabilidad y confiabilidad de la información financiera

activos, y fortalecer la confianza sobre la información financiera que respalda la gestión municipal.

#### Ilustración 2. Situaciones identificadas en el Índice de capacidad de gestión financiera 2025



Fuente: Elaboración CGR.

### ¿Qué pasaría si todo sigue igual?

- 2.8. Si estas situaciones persisten, la Municipalidad podría continuar administrando parte de su información financiero-patrimonial con registros incompletos o no actualizados, lo que incrementa el riesgo de inconsistencias sobre la existencia, ubicación, estado y responsables de los bienes municipales. Esto podría dificultar la toma de decisiones oportunas sobre mantenimiento, reposición, aseguramiento, disposición o uso eficiente de los activos institucionales.
- 2.9. La ausencia de validación externa de los estados financieros podría limitar la confiabilidad de la información financiera utilizada para la toma de decisiones y rendición de cuentas. Asimismo restringe la posibilidad de contar con una valoración independiente sobre la razonabilidad de dicha información y sobre eventuales errores, inconsistencias o áreas de mejora.
- 2.10. Asimismo, mantener limitaciones en el control de activos fijos e inventarios puede afectar la protección del patrimonio público y generar mayores riesgos de pérdida, deterioro, uso inadecuado o subutilización de recursos. Estas condiciones también podrían incidir en la eficiencia operativa de la Municipalidad, al dificultar la planificación de compras, el control de existencias, la asignación de responsabilidades y la trazabilidad del uso de los bienes.

## Promover el uso de la información financiera y las capacidades institucionales

Promover el uso sistemático de la información financiera disponible como insumo para la gestión institucional, mediante mecanismos que faciliten su integración, análisis y aprovechamiento. Esto debe complementarse con estrategias de capacitación del personal en materia financiera, a fin de fortalecer las competencias necesarias para interpretar la información, apoyar la toma de decisiones y mejorar la gestión de los recursos.

## Formalizar herramientas para la gestión del endeudamiento y la liquidez

Elaborar y mantener actualizado un plan de endeudamiento que incorpore el análisis de sostenibilidad de la deuda en el mediano y largo plazo, así como implementar flujos de caja proyectados que permitan anticipar necesidades de liquidez, programar pagos, administrar excedentes y valorar oportunamente el impacto financiero de las decisiones institucionales.

## Mejorar la trazabilidad y confiabilidad de la información financiera

Actualizar periódicamente los registros de activos fijos e inventarios, definir responsables del resguardo y control de los bienes municipales, y establecer mecanismos que permitan conocer su ubicación, estado, uso y movimientos. Esta práctica debe complementarse con acciones orientadas a fortalecer la validación de la información financiera y patrimonial, de manera que sirva como base confiable para la toma de decisiones, la rendición de cuentas y la protección del patrimonio público.

### Equipo fiscalizador

Este reporte de fiscalización fue realizado por un equipo multidisciplinario del Área de Fiscalización para el desarrollo de Capacidades de la División de Fiscalización Operativa y Evaluativa, dirigida por Humberto Perera Fonseca.

**CGR** | Firmado  
digitalmente  
Valide las firmas digitales