

Fortalecimiento de las fases de formulación y aprobación interna del ciclo presupuestario en 22 municipalidades (En coordinación con las auditorías internas)

24 de julio de 2026

Informe n.º DFOE-LOC-SGP-00002-2026

División de Fiscalización Operativa y Evaluativa
Área de Fiscalización para el Desarrollo Local
Seguimiento de la Gestión Pública
Contraloría General de la República



¿Qué evaluamos?

El presente Seguimiento de la Gestión Pública (SGP) analiza las fases de formulación y aprobación interna del ciclo presupuestario en los presupuestos iniciales y extraordinarios de 22 municipalidades durante el período 2025, con información suministrada por las respectivas Unidades de Auditoría Interna (UAI). El análisis se realizó evaluando el porcentaje de cumplimiento institucional y la implementación de mecanismos de control a seis componentes (para más detalle, ver el apartado Marco general del seguimiento y Anexo 1), a saber:

Ilustración 1. Componentes evaluados



Fuente: Elaboración CGR.

¿Por qué es importante?

Los controles establecidos en las fases de formulación y aprobación interna del ciclo presupuestario son fundamentales porque permiten que los fondos municipales se usen de manera eficiente y transparente para atender las necesidades de la ciudadanía. Una gestión deficiente de los controles presupuestarios puede generar contingencias jurídicas y

vulnerabilidades financieras que comprometen la continuidad de los servicios públicos, la rendición de cuentas y la confianza de la población. En este contexto, contar con información analítica sobre el estado de dichos controles permite orientar decisiones, priorizar mejoras y fortalecer la gestión institucional y la rendición de cuentas.

¿Qué muestran los datos?

La evaluación revela una desarticulación significativa entre el cumplimiento en la aprobación interna de presupuestos iniciales y extraordinarios, y las debilidades operativas presentadas en los componentes de control interno de la gestión presupuestaria y en transparencia y acceso ciudadano a la información presupuestaria municipal.

Se determinaron los siguientes resultados respecto a las carencias en los controles:

- El 72,73% (16 de 22 municipalidades) formulan presupuestos sin considerar resultados de medidas de mitigación de riesgos.
- El 63,64% (14 de 22 municipalidades) no realiza evaluaciones periódicas de riesgos en el proceso presupuestario.
- El 77,27% (17 de 22 municipalidades) no tienen plataformas tecnológicas confiables para publicar su información presupuestaria.
- El 59,09% (13 de 22 municipalidades) presentan exposición al riesgo al carecer de un mecanismo formal y regulado para notificar el presupuesto institucional a las unidades ejecutoras.

Esto evidencia un sistema donde la ausencia del trámite de requisitos metodológicos incrementan el riesgo de afectar la sostenibilidad financiera y la continuidad de los servicios locales.

¿Qué encontramos?

1. La ausencia de normativa actualizada debilita los controles y expone el proceso presupuestario a riesgos operativos

Existe una carencia de normativa interna actualizada y debilidades documentales, evidenciando que la información se concentra en las jefaturas y que los documentos presupuestarios se formulan sin considerar medidas de mitigación de riesgos. Esto limita la capacidad para prevenir errores, exponiendo los fondos públicos a un manejo deficiente y convirtiendo al presupuesto en un trámite que pone en riesgo la continuidad de los servicios locales.

2. Los desafíos metodológicos y procedimentales en la formulación y aprobación interna comprometen la confiabilidad de los documentos presupuestarios

Se evidencia un contraste entre el cumplimiento formal en la aprobación interna y las debilidades técnicas en la formulación por no aplicar métodos financieros o estadísticos para las proyecciones. Esto repercute, porque tomar decisiones financieras avalando presupuestos sin bases metodológicas sólidas pone en peligro la sostenibilidad institucional, generando riesgos de subejecución y problemas de liquidez a futuro.

3. Las deficiencias en la transparencia, la rendición de cuentas y el acceso a la información presupuestaria limitan a las unidades ejecutoras y a la ciudadanía sobre el uso de los recursos públicos

Se detectaron fallas al notificar la disponibilidad de recursos, ya que se utilizan canales informales a nivel interno, y se carece de plataformas tecnológicas para publicar los presupuestos. Esto es relevante porque deteriora la confianza pública al vulnerar el derecho de fiscalización ciudadana, y entorpece la prestación oportuna de servicios al generar retrasos sistemáticos en las unidades ejecutoras.

¿Hacia dónde orientar la mejora?

A partir del análisis, se identifican aspectos que podrían orientar la mejora de la gestión pública en la materia analizada (Para más detalle ver el apartado de aspectos prioritarios para orientar la mejora):

Ilustración 2.

Aspectos para orientar la mejora de la gestión pública en las fases de formulación y aprobación interna



Fuente: Elaboración CGR.



-  **Planificación Estratégica**
Traduce los objetivos organizacionales en planes de acción ejecutables.
-  **Asignación de Recursos**
Asegura la distribución eficiente de los recursos para la viabilidad operativa.
-  **Gestión de Riesgos**
Permite una gestión proactiva de los riesgos para la continuidad operativa.
-  **Control Interno**
Promueve la transparencia y la rendición de cuentas a través de procesos rigurosos.

¿Por qué el presupuesto es clave para gestionar riesgos y rendir cuentas ante la ciudadanía?

El presupuesto constituye la principal herramienta financiera y estratégica para controlar y materializar los objetivos institucionales en acciones medibles. Su adecuada gestión coadyuva en el uso eficiente de los recursos, la continuidad de

los servicios y la mitigación de riesgos. Además, fortalece el sistema de control interno, impulsando la transparencia y la rendición de cuentas ante las autoridades y la ciudadanía. En resumen, el análisis de este SGP se centra en visibilizar cómo la rigurosidad presupuestaria protege los recursos públicos y consolida la confianza ciudadana en la gestión institucional.

¿Por qué el ciclo presupuestario requiere un ambiente de control robusto?

Porque las fases de formulación y aprobación interna determinan la asignación de los recursos públicos y condicionan el cumplimiento de los objetivos institucionales. Si bien el ciclo presupuestario de los gobiernos locales es amplio, para que estas fases específicas respondan adecuadamente a las demandas ciudadanas, el ambiente de control requerido debe articularse a través de una visión integral articulada en cuatro pilares esenciales:



¿Qué pasa cuándo una municipalidad presenta debilidades en su presupuesto?

Los gobiernos locales se exponen a riesgos sistémicos como las debilidades estructurales, la fragilidad del control interno y la inobservancia del marco jurídico, que impactan directamente en las siguientes dimensiones:



La ausencia de normativa interna actualizada debilita los controles y expone el proceso presupuestario a riesgos operativos

¿Qué muestran los datos?

La evaluación de una base normativa sólida y un ambiente de control preventivo revela una desconexión entre el conocimiento teórico de la norma y su implementación en la práctica.

Los 22 gobiernos locales evaluados, muestran una desvinculación en el cumplimiento de la *normativa y herramientas presupuestarias* esto corresponde a la centralización del conocimiento, fallas de comunicación y desactualización normativa.

Por su parte, en el *Control Interno de la gestión presupuestaria* existe ausencia de herramientas para cumplir la legalidad, hay vulnerabilidad documental y una omisión de valoración de riesgos en la formulación de documentos presupuestarios.

Tomando en cuenta estas variables, en la ilustración 3 se detallan los resultados concretos de los componentes:

Ilustración 3.

Resultados identificados en los Componentes 1 y 2



Fuente: Elaboración CGR.

La ausencia de normativa interna actualizada debilita los controles y expone el proceso presupuestario a riesgos operativos

¿Qué significa?

Los resultados muestran que existe una desvinculación entre la comprensión de la normativa, la formalización de procesos y la cultura de prevención institucional.

La situación observada no solo refleja porcentajes altos de informalidad en el control del proceso presupuestario, sino que evidencia una debilidad y un patrón de riesgo en la forma en que las municipalidades gestionan los recursos públicos; esto se manifiesta en la centralización del conocimiento normativo exclusivamente en las jefaturas, la operación sistemática con procedimientos desactualizados, la carencia de herramientas documentales que cumplan con la legalidad y la formulación de documentos presupuestarios omitiendo la valoración de riesgos. En su conjunto, estas fallas limitan y condicionan severamente la seguridad jurídica, la eficiencia operativa, la transparencia y la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de los proyectos locales.

Si esta condición persiste, las municipalidades podrían enfrentar improbaciones externas, sanciones legales y la incapacidad de anticiparse a crisis operativas o imprevistos financieros.

Esta situación debilita la capacidad institucional de control interno, los mecanismos de revisión preventiva y la trazabilidad documental, problemas por la concentración de funciones y el uso de canales de comunicación informales. No obstante, se identifica una clara oportunidad de mejora orientada a la actualización de manuales, la capacitación técnica del personal operativo por parte de las jefaturas y el ordenamiento de los expedientes.

Atender esto es prioritario, ya que, de lo contrario, el impacto vulnera directamente el principio de transparencia ciudadana, compromete la sostenibilidad de la Hacienda Pública de los gobiernos locales y pone en riesgo la continuidad de los servicios públicos esenciales que demandan los cantones.

¿Por qué importa para la gestión pública?

La carencia de controles efectivos y la falta de gestión de riesgos convierten las fases de formulación y aprobación interna de documentos presupuestarios en un ejercicio automático, imposibilitando que los gobiernos locales asignen recursos respondiendo al Plan Operativo Anual (POA).

Los desafíos metodológicos y procedimentales en la formulación y aprobación interna comprometen la confiabilidad de los documentos presupuestarios

¿Qué muestran los datos?

La materialización de los objetivos institucionales de los gobiernos locales requiere un proceso presupuestario robusto, sustentado en la formulación, el monitoreo continuo y un proceso de aprobación interna apegado a la legalidad.

La evaluación revela un comportamiento asimétrico en el proceso presupuestario. Si bien, los 22 gobiernos locales evaluados, presentan un alto cumplimiento en la *aprobación interna de los documentos presupuestarios*, y en el *seguimiento, evaluación y elaboración de presupuestos extraordinarios*, no obstante, el componente crítico es la *formulación de los documentos presupuestarios sometidos a la aprobación de la CGR* ya que evidencia vulnerabilidades significativas.

El análisis muestra resultados diversos según el componente evaluado: en la *formulación* se omitieron escenarios de presupuestos participativos y hay ausencia en el uso de métodos financieros o estadísticos en las proyecciones de ingresos y gastos. En el *seguimiento, evaluación y formulación de presupuestos extraordinarios*, se evidencian fallas en el monitoreo de la ejecución presupuestaria. Finalmente, en la *aprobación interna* de los documentos, se asocia un desfase en los tiempos y formalidades para remitir los proyectos al cuerpo colegiado, aunado a que los dictámenes de la Comisión de Hacienda y Presupuesto presentan debilidades.

En la ilustración 4 se detallan los resultados concretos de los componentes:

Ilustración 4.

Resultados identificados en los Componentes 3, 4 y 5



Fuente: Elaboración CGR.

Los desafíos metodológicos y procedimentales en la formulación y aprobación interna comprometen la confiabilidad de los documentos presupuestarios

¿Qué significa?

Los resultados muestran que existen debilidades metodológicas y procedimentales en las fases de formulación y aprobación interna de los gobiernos locales, lo que evidencia un patrón de separación entre la planificación y la asignación de recursos, sumado a un riesgo financiero en la forma en que las instituciones gestionan el presupuesto público. Esto limita o condiciona la toma de decisiones oportuna y basada en evidencia, la sostenibilidad financiera de las municipalidades, la eficiencia en la provisión de servicios a la comunidad y la transparencia del escrutinio técnico-político.

Esto refleja un modelo de gestión que prioriza el cumplimiento de trámites y plazos legales por encima del rigor técnico y la evaluación continua, debilitando severamente el valor del presupuesto como herramienta gerencial y de desarrollo local.

¿Por qué importa para la gestión pública?

La desconexión entre la formalidad jurídica de la aprobación interna y las carencias técnicas provoca que los Concejos Municipales avalen presupuestos sobre bases metodológicas frágiles, desvirtuando el presupuesto como instrumento estratégico de planificación. Si esta condición persiste, las municipalidades podrían enfrentar un riesgo de subejecución, vulnerabilidades en la gestión de la liquidez, y posibles improbaciones presupuestarias por parte del Órgano Contralor.

En este escenario, las decisiones de asignación de recursos se ven afectadas al basarse en estimaciones sin justificación técnica ni proyecciones plurianuales. Con esto, se debilita la capacidad institucional de escrutinio, trazabilidad y control financiero, producto de la informalidad operativa y prácticas irregulares en las Comisiones de Hacienda y Presupuesto municipales.

Ante esto, surge la oportunidad de mejorar la participación ciudadana dentro del proceso presupuestario, articular la asignación de recursos con los objetivos estratégicos y formalizar la gestión operativa. De lo contrario, el impacto directo recaerá sobre la ciudadanía y la Hacienda Pública, comprometiendo la provisión eficiente de servicios y limitando las posibilidades de generar valor público para las comunidades.

Las deficiencias en la transparencia, la rendición de cuentas y el acceso a la información presupuestaria limitan a las unidades ejecutoras y a la ciudadanía sobre el uso de los recursos públicos

¿Qué muestran los datos?

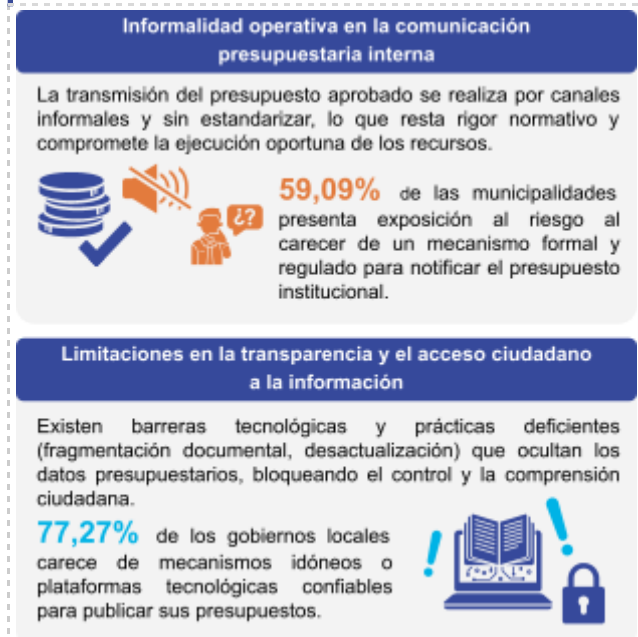
La culminación efectiva del proceso presupuestario en las fases evaluadas, exige la transparencia y la rendición de cuentas como pilares de la confianza ciudadana. En el componente de la *transparencia y acceso ciudadano a la información presupuestaria municipal*, de los 22 gobiernos locales evaluados presentan altos porcentajes de carencias operativas y tecnológicas.

Este resultado se debe a la ausencia de mecanismos formales de notificación interna y la carencia de plataformas idóneas para publicar la información. Esto evidencia una debilidad de informalidad y falta de transparencia en la forma en que las instituciones gestionan la comunicación a lo interno de la institución y también al acceso a la ciudadanía a la información de la ejecución de los fondos públicos.

En la ilustración 5 se detallan los resultados concretos del componente:

Ilustración 5.

Resultados identificados en el Componente 6



Fuente: Elaboración CGR.

Las deficiencias en la transparencia, la rendición de cuentas y el acceso a la información presupuestaria limitan a las unidades ejecutoras y a la ciudadanía sobre el uso de los recursos públicos

¿Qué significa?

Estos resultados muestran que existen vulnerabilidades y prácticas operativas que comprometen la trazabilidad, legalidad y publicidad en los gobiernos locales. Esto limita o condiciona la oportunidad en la ejecución de los recursos por parte de las unidades ejecutoras, la democratización de los datos y el ejercicio del control ciudadano. Como resultado, las municipalidades gestionan los recursos bajo un esquema de falta de claridad que obstaculiza la operatividad interna y debilita el control ciudadano, contraviniendo los principios fundamentales de la rendición de cuentas.

trazabilidad operativa y el soporte documental de los procesos.

Toda esta situación plantea una clara oportunidad de mejora orientada a estandarizar los canales formales de comunicación interna y reactivar plataformas tecnológicas accesibles; de no atenderse, el impacto directo hacia la ciudadanía se traduce en una vulneración al derecho de acceso a la información pública, limitando el control ciudadano para fiscalizar la inversión de los recursos de los cantones, lo que quebranta la confianza y compromete la legitimidad democrática de la gestión municipal.

¿Por qué importa para la gestión pública?

La debilidad en los procesos de comunicación para notificar oficialmente los documentos presupuestarios y la desactualización de los portales web generan un vacío en la asignación de responsabilidades y en los procesos de rendición de cuentas. Si esta condición persiste, las instituciones podrían enfrentar un debilitamiento de control preventivo, retrasos operativos sistemáticos por el desconocimiento del contenido económico definitivo, y la paralización en el cumplimiento de metas que derivan en decisiones de ejecución poco informadas o inoportunas. Asimismo, se deteriora la capacidad institucional relacionada con la

Conclusiones CGR

El análisis realizado permite observar que existen oportunidades de mejora en el ciclo presupuestario municipal: mientras hay altos niveles de cumplimiento legal en el trámite formal de aprobación interna, siguen existiendo vacíos metodológicos, falta de rigor técnico y una carencia generalizada de control preventivo continuo. En conjunto, los resultados evidencian limitaciones operativas y la persistencia de prácticas informales en la gestión presupuestaria, la omisión de la valoración de riesgos y la desconexión entre la planificación institucional y la asignación de recursos, lo cual incide en la capacidad de las instituciones para tomar decisiones basadas en evidencia, ejecutar fondos asegurando la sostenibilidad financiera, lo que garantiza la continuidad de los servicios y la rendición de cuentas de forma transparente.

La información recopilada también muestra que el dominio teórico de la normativa externa no se ha traducido en manuales internos y que las fallas de transparencia agravadas por canales de comunicación informales y plataformas web deficientes restringen el escrutinio y el control ciudadano. Sin embargo, este diagnóstico abre importantes oportunidades para el aprendizaje institucional, la actualización del control interno, el fortalecimiento de capacidades técnicas y la adopción de herramientas de datos abiertos que promuevan la gobernanza participativa. Atender estos desafíos mediante la estandarización de procesos y la implementación de metodologías rigurosas resulta urgente para recuperar la confianza pública y asegurar que el presupuesto se convierta verdaderamente en una herramienta generadora de valor público que responda a las necesidades de la ciudadanía en los cantones.

Aspectos prioritarios para orientar la mejora

A partir de los resultados obtenidos, se identifican los siguientes aspectos prioritarios que podrían orientar la mejora de la gestión pública en la materia analizada:

Actualizar y formalizar el marco normativo e incorporar la valoración de riesgos: Resulta conveniente actualizar y oficializar el marco normativo mediante manuales actualizados y canales de difusión efectivos que descentralicen el conocimiento técnico operativo. Asimismo, implementar herramientas estandarizadas de revisión cruzada garantizará el cumplimiento legal y la correcta gestión documental. Esta estructuración permitirá integrar las medidas de mitigación de riesgos desde la formulación presupuestaria, alineando la asignación de recursos con los planes operativos para optimizar su futura ejecución.

Implementar metodologías técnicas y fundamentadas para la estimación de recursos y la asignación presupuestaria: Es oportuno promover la estandarización de modelos estadísticos y datos históricos en la estimación de recursos para garantizar una correcta asignación de partidas. Este rigor técnico previene desviaciones financieras, como el fondeo de gastos corrientes con recursos de capital, y asegura la elaboración de estudios de sostenibilidad. Al integrar esta formulación con la planificación estratégica y la participación ciudadana, el presupuesto inicial se consolida como un instrumento gerencial que refleja las prioridades del cantón y viabiliza una ejecución óptima.

Fortalecer el monitoreo continuo y el rigor procedimental en la evaluación y aprobación interna: Resulta conveniente transitar de un esquema de enfoque preventivo mediante mecanismos formales que evalúen sistemáticamente la ejecución real de ingresos y gastos, sustentando técnicamente la necesidad de presupuestos extraordinarios. Asimismo, el escrutinio interno debe ajustarse estrictamente a los plazos y requisitos legales, restringiendo los acuerdos que carecen de aval técnico. Esto garantizará la seguridad jurídica del proceso.

Fortalecer la transparencia informativa y optimizar los canales de comunicación interna: Es oportuno diseñar mecanismos estandarizados de notificación presupuestaria hacia las áreas operativas, garantizando la trazabilidad documental y el control preventivo en la ejecución de recursos. Simultáneamente, conviene valorar la adopción de plataformas tecnológicas que consoliden la información financiera institucional, mitigando la falta de transparencia y asegurando el derecho al escrutinio ciudadano sobre los fondos públicos de los gobiernos locales.

OBJETIVO

Obtener una visión integral sobre el ciclo presupuestario de las fases de formulación y aprobación interna de las municipalidades, a efecto de fortalecer dicho ciclo en coordinación con las Auditorías Internas y de conformidad con el marco normativo y buenas prácticas en la materia.

ALCANCE

El Seguimiento de la Gestión Pública realizado, comprende una visión panorámica sobre el ciclo presupuestario en las fases de formulación y aprobación interna de 22 municipalidades, en coordinación con las Auditorías Internas, el período de estudio corresponde al 2025.

METODOLOGÍA

En el marco del Seguimiento de la Gestión Pública (SGP), el Órgano Contralor articuló un proyecto colaborativo con 22 Unidades de Auditoría Interna (UAI) del sector municipal, las cuales se detallan de forma individual en la ficha técnica del estudio (ver Anexo 1). El objetivo primordial consistió en el desarrollo y ejecución de Auditorías de Carácter Especial (ACE) orientadas a evaluar, diagnosticar y fortalecer las fases de formulación y aprobación interna del ciclo presupuestario, tomando como base la gestión institucional correspondiente al período de estudio 2025.

Para guiar, estandarizar y dotar de rigor este proceso, la CGR facilitó un marco técnico de referencia mediante la Guía Técnica DFOE-LOC-GT-00001-2025. Dicho insumo metodológico proveyó una herramienta compuesta por 58 criterios de evaluación estructurados en seis componentes (ver Anexo 1), fundamentados estrictamente en el bloque de legalidad técnico-presupuestario vigente (principalmente el Código Municipal y las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público - NTPP), así como en buenas prácticas de control preventivo.

Utilizando este instrumento común, cada UAI recopiló la información técnica y documental suministrada por la Administración de su respectivo Gobierno Local, incorporando validaciones de control y muestreos de campo para evidenciar el porcentaje de cumplimiento real alcanzado. Concluida la etapa de fiscalización posterior, los Auditores Internos formalizaron y remitieron sus hallazgos a las Administraciones través de la emisión de sus respectivos informes y oficios de Auditoría de Carácter Especial durante el primer semestre de 2026 (ver Anexo 2), y posteriormente remitieron los datos a la CGR mediante formularios de Google para su debida consolidación en una base analítica oficial. La principal limitación del estudio fue en algunos casos, la demora en la entrega de los resultados, debido al análisis del alto volumen de información y coordinación entre las UAI y Administraciones.

El análisis cuantitativo posterior consistió en procesar los datos recopilados para determinar los porcentajes de cumplimiento institucional y constatar la presencia o ausencia de mecanismos de control por componente. La evaluación se orientó a diagnosticar debilidades entre el marco normativo exigido y la operatividad real de las municipalidades, visibilizando prácticas informales, riesgos de sostenibilidad y oportunidades de fortalecimiento para orientar la toma de decisiones.

Finalmente, el proyecto integró espacios de interacción que incluyeron ocho sesiones de trabajo enfocadas en resolver dudas operativas y compartir buenas prácticas, así como un taller presencial de retroalimentación. Estas actividades complementarias permitieron el intercambio de conocimientos y experiencias entre las instituciones, consolidando insumos fundamentales para fortalecer de forma integral el ciclo presupuestario municipal. (Ver Anexo 3 y Anexo 4).

Equipo fiscalizador

Este Seguimiento a la Gestión Pública fue realizado por un equipo multidisciplinario del Área de Fiscalización del Desarrollo Local de la División de Fiscalización Operativa y Evaluativa, dirigido por Gonzalo Elizondo Rojas.

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

Anexo 1 Ficha técnica

22 MUNICIPALIDADES EVALUADAS

- Alajuela
- Aserri
- Bagaces
- Heredia
- Hojancha
- León Cortés
- Limón
- Los Chiles
- Nicoya
- Paraíso
- Poás
- Puriscal
- San Carlos
- San Isidro
- San Mateo
- Santa Ana
- Sarchí
- Siquirres
- Talamanca
- Upala
- Vázquez de Coronado
- Zarcero

RESUMEN DE COMPONENTES DE EVALUACIÓN



Componente 1: Normativa y herramientas presupuestarias emitidas por la CGR publicadas en la página electrónica.

Conocimiento, comprensión, difusión, cumplimiento y monitoreo de la normativa y herramientas presupuestarias publicadas en su sitio web.



Componente 2: Control interno de la gestión presupuestaria.

Desarrollo, aprobación, difusión, implementación y actualización de la normativa interna. Bloque de legalidad y gestión de riesgos.



Componente 3: Formulación del presupuesto inicial y extraordinarios sometidos a la aprobación de la CGR.

Mecanismos de participación, vinculación con planificación institucional, cumpliendo de plazos y legalidad en ingresos y gastos.



Componente 4: Seguimiento, evaluación y elaboración de presupuestos extraordinarios.

Monitoreo de ejecución presupuestaria como insumo para la formulación técnica y objetiva de presupuestos extraordinarios.



Componente 5: Aprobación interna: presupuesto inicial y extraordinarios.

Proceso de presentación por Alcaldía y dictamen de Comisión de Hacienda. Validez jurídica por aprobación del Concejo Municipal.



Componente 6: Transparencia y acceso ciudadano a la información presupuestaria municipal.

Notificación del presupuesto a departamentos y accesibilidad del público general a la información presupuestaria.

Anexo 2
Productos emitidos por las UAI

Municipalidad de	Oficio n.º	Informe n.º	Producto
Alajuela	0222-AI-2026	Informe No. 04-2026	ACE
Aserrí	AU-036-2026 AU-037-2026	Informe Especial 5/2026	ACE
Bagaces	MB-AI-OFI-049-26	AI-INF-003-26	ACE
Heredia	MH-CM-AI-027-2026 MH-CM-AI-028-2026	AI-01-2026	ACE
Hojancha	A.I.M-IN-044-2026	Informe de Auditoría de Carácter Especial N° 06-2026	ACE
León Cortés	MLC-DAI-053-2026	MLC-DAI-IN-05-2026	ACE
Limón	N° 181-2026-AI/ML	N° 09-2026 AI/ML	ACE
Los Chiles	AI-MLCH-020-2026	IA-003-2026	ACE
Nicoya	A/I/M/N: 19-2026.	A/I/M/N-INF: 01-2026	ACE
Paraíso	MUPA-AUD-CAEN-60-2026	MUPA-AUD-INF-03-2026	ACE
Poás	MPO-AIM-047-2026	AI-MP-02/2026	ACE
Puriscal	MP-CM-AI-2026-043	EE-2026-01	ACE
San Carlos	MSCCM-AI-0092-2026 MSCCM-AI-0093-2026	MSCCM-AI-0004-2026	ACE
San Isidro de Heredia	MSIH-CM-AI-106-2026	N.º AI-E-2-2026	ACE
San Mateo	AI/MSM-055/05-2026	AI/ESTU-PA-10-2026	ACE
Santa Ana	MSA-AUI-ICI-03-05-2026	MSA-AUI-ICI-03-05-2026	ACE
Sarchí	MS-AI-OF-0206-2026	Nº DAI-CIP-2026	ACE
Siquirres	OF-AIMS-168-26 OF-AIMS-169-26 OF-AIMS-170-26 OF-AIMS-171-26 OF-AIMS-172-26	IF-AIMS-04-26	ACE
Talamanca	AI-I-083-2026	INF-ACE-2026-02	ACE
Upala	MU-AI-OFIC-039-2026	MU-AI-INF-02-2026	ACE
Vázquez de Coronado	AU-101-084-26	AI-002-2026	ACE
Zarcelero	MZ-AI-OF-0134-2026	MZ-AI-INF-AU-0001-2026	ACE

Nota: Los productos de las UAI fueron emitidos durante el primer semestre de 2026, evaluando la gestión del ciclo presupuestario correspondiente al período 2025.

Anexo 3

Buenas Prácticas suministradas por las UAI



Componente 1: Normativa y herramientas presupuestarias emitidas por la CGR publicadas en la página electrónica.

1. Incorporar con estricto apego al marco de legalidad los lineamientos de la Contraloría General de la República (CGR) en las fases de formulación y aprobación interna.
2. Instituir las guías técnicas de la CGR como mecanismo de validación preceptiva y excluyente previo a la aprobación definitiva de los documentos presupuestarios.
3. Instrumentar sistemas de monitoreo continuo de actualizaciones legales y emisión de alertas técnicas mediante alianzas estratégicas con entes rectores.
4. Institucionalizar el marco procedimental general mediante la formulación, estandarización y actualización sistemática de manuales de procedimientos y reglamentos internos.



Componente 2: Control interno de la gestión presupuestaria.

1. Implementar repositorios tecnológicos centralizados dedicados exclusivamente a la salvaguarda, control de versiones y trazabilidad del expediente digital presupuestario.
2. Sistematizar los flujos de trabajo operacionales para transitar ordenadamente de una comunicación informal hacia un ecosistema de control documental estandarizado.
3. Consolidar una comisión interdisciplinaria encargada de asegurar la trazabilidad metodológica directa entre el Plan Anual Operativo (PAO), los planes de desarrollo territorial y la asignación de recursos.
4. Estructurar una Unidad de Presupuesto, segregando de forma definitiva y funcional las competencias contables de la planificación y presupuesto.
5. Integrar de manera sistemática la matriz de valoración de riesgos en la formulación presupuestaria.



Componente 3: Formulación del presupuesto inicial y extraordinarios sometidos a la aprobación de la CGR.

1. Aplicar con rigurosidad los clasificadores presupuestarios oficiales del Ministerio de Hacienda para mitigar desviaciones procedimentales.
2. Instrumentar criterios técnicos fundamentados en el comportamiento histórico para prevenir debilidades como la sobreestimación de ingresos o subestimación de gastos.
3. Automatizar las fases analíticas de formulación y proyección de gastos mediante un ecosistema informático diseñado para la gestión de datos financieros reales.
4. Asignar apoyo de personal temporal durante las etapas críticas de la formulación para equilibrar las cargas de trabajo operativas.
5. Presentar escenarios únicos y propuestas articuladas que faciliten el diálogo político y el consenso técnico con el Concejo Municipal.
6. Sistematizar el monitoreo analítico y periódico de la ejecución presupuestaria para determinar con exactitud técnica las disponibilidades financieras.



Componente 4: Seguimiento, evaluación y elaboración de presupuestos extraordinarios.

1. Fundamentar la elaboración de presupuestos extraordinarios utilizando estrictamente los datos reales y las justificaciones derivadas del control de ejecución.
2. Resguardar el acervo probatorio mediante expedientes de control que garanticen la trazabilidad y la evidencia documental en cada movilización de recursos.
3. Estandarizar los procedimientos de fiscalización interna para regular y justificar con rigurosidad técnica la frecuencia de los presupuestos extraordinarios.
4. Establecer filtros técnicos y matrices de verificación legal de obligatoria aplicación previos a la remisión de los proyectos presupuestarios al escrutinio formal del Concejo Municipal.



Componente 5: Aprobación interna: presupuesto inicial y extraordinarios.

1. Fomentar la articulación transversal mediante circuitos de doble revisión cruzada que vinculen a la Alcaldía, Secretaría del Concejo y la Comisión de Hacienda y Presupuesto.
2. Garantizar la preservación jurídica mediante la custodia, revisión y transcripción fidedigna de las actas y acuerdos resolutorios derivados del Concejo Municipal.
3. Estructurar calendarios institucionales de índole Concejo Municipal-Administración para acoplar armónicamente los tiempos técnicos de revisión y aprobación de documentos presupuestarios.



Componente 6: Transparencia y acceso ciudadano a la información presupuestaria municipal.

1. Sistematizar la interoperabilidad directa entre la Dirección Financiera y el departamento de Tecnologías de la Información (TI) para agilizar la carga de reportes de documentos presupuestarios.
2. Consolidar una Comisión de Gobierno Local Abierto como el ente orgánico supervisor de la difusión proactiva y transparente del ejercicio presupuestario.
3. Diversificar las plataformas oficiales de comunicación, abarcando canales multimedia, para fomentar una rendición de cuentas accesible para la ciudadanía.
4. Comunicar y distribuir de manera proactiva e inmediata los recursos aprobados a cada departamento, evitando que las unidades ejecutoras operen desconectadas de sus límites financieros y metas.
5. Desplegar plataformas web institucionales fortalecidas con protocolos de ciberseguridad y habilitar portales de alta usabilidad dedicados a la consulta pública ciudadana.

Anexo 4

Acciones de Mejora suministradas por las UAI



Componente 1: Normativa y herramientas presupuestarias emitidas por la CGR publicadas en la página electrónica.

NECESIDADES IDENTIFICADAS

- Carencia de reglamentación y estandarización de procesos.
- Ausencia de manuales de procedimientos formales y falta de reglas claras y actualizadas.
- Fallas en la comunicación interna e instrucciones no formalizadas.

ACCIONES DE MEJORA

- Diseñar, aprobar y publicar manuales de procedimientos estandarizados.
- Centralizar las directrices mediante canales oficiales, eliminando el uso de instrucciones verbales o informales.



Componente 2: Control interno de la gestión presupuestaria.

NECESIDADES IDENTIFICADAS

- Debilidades en el control y falta de incorporación de la gestión de riesgos en documentos presupuestarios.
- Inconsistencias en la gestión documental y ausencia de respaldo adecuado.

ACCIONES DE MEJORA

- Implementar y monitorear una matriz de valoración de riesgos integrada a la fase de formulación del presupuesto.
- Establecer políticas de custodia, archivo y trazabilidad para los expedientes presupuestarios.



Componente 3: Formulación del presupuesto inicial y extraordinarios sometidos a la aprobación de la CGR.

NECESIDADES IDENTIFICADAS

- Deficiencia en la integración de necesidades de ciudadanas y articulación externa.
- Desarticulación evidente entre los procesos de planificación y la formulación del presupuesto.
- Debilidades en las estimaciones técnicas (ingresos y gastos) y falta de personal capacitado para dichas funciones.

ACCIONES DE MEJORA

- Reglamentar y ejecutar mecanismos de presupuesto participativo con metodologías claras para la ciudadanía.
- Establecer mesas de trabajo entre las áreas de Planificación y Presupuesto para garantizar que el presupuesto refleje el Plan Operativo Anual.
- Brindar formación técnica continua al personal en metodologías de estimación de ingresos y gastos.



Componente 4: Seguimiento, evaluación y elaboración de presupuestos extraordinarios.

NECESIDADES IDENTIFICADAS

- Deficiencia generalizada en las herramientas de control y monitoreo.
- Carencia de metodologías estructuradas para realizar la evaluación presupuestaria de forma unificada.

ACCIONES DE MEJORA

- Implementar un tablero de control o sistema estandarizado que permita el seguimiento continuo de la ejecución presupuestaria para incorporar en presupuestos extraordinarios los ajustes correspondientes de una sobreestimación de ingresos o subestimación de gastos.



Componente 5: Aprobación interna: presupuesto inicial y extraordinarios.

NECESIDADES IDENTIFICADAS

- Debilidades procedimentales durante la presentación y el análisis presupuestario ante el Concejo Municipal.
- Discrepancias entre lo efectivamente aprobado por el órgano colegiado y los registros documentales.

ACCIONES DE MEJORA

- Revisar de forma cruzada los dictámenes de la Comisión de Hacienda, los acuerdos del Concejo Municipal y los documentos presupuestarios finales.
- Garantizar la transcripción íntegra y exacta de los acuerdos en las actas oficiales.



Componente 6: Transparencia y acceso ciudadano a la información presupuestaria municipal.

NECESIDADES IDENTIFICADAS

- Oportunidades de mejora por la falta de publicación oportuna y disponibilidad en los portales web institucionales.
- Falta de mecanismos que garanticen la accesibilidad universal a la información presupuestaria.

ACCIONES DE MEJORA

- Rediseñar la sección de transparencia del sitio web institucional para asegurar que la navegación cumpla con estándares de accesibilidad para toda la ciudadanía.
- Automatizar la publicación de los presupuestos (iniciales, extraordinarios y modificaciones) en el portal web institucional en formatos de datos abiertos.