

Transformando comunidades desde el deporte, la recreación y los estilos de vida saludable

03 de setiembre de 2026

Informe n.º DFOE-LOC-SGP-00003-2026



¿Qué evaluamos?

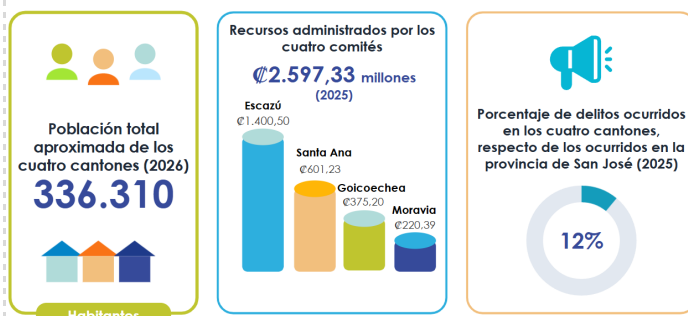
Este Seguimiento de la Gestión Pública analiza la implementación de aspectos relevantes y buenas prácticas de planificación, ejecución, control e integridad en la gestión de los Comités Cantonales de Deportes y Recreación (CCDR) de Escazú, Goicoechea, Moravia y Santa Ana, durante el periodo 2025, con el propósito de generar información analítica y comparable sobre la capacidad de los comités, las brechas y limitaciones en la gestión, los riesgos existentes y las oportunidades de mejora en su dirección y supervisión.

¿Por qué es importante?

Los CCDR son un instrumento clave para generar valor público mediante la oferta de servicios deportivos y recreativos que promueven estilos de vida saludables y consolidan factores protectores en zonas de vulnerabilidad social, mitigando la exposición a dinámicas de riesgo y delincuencia. Sin embargo, la presencia de brechas en la gestión de estos órganos municipales, puede incidir negativamente en la continuidad de estos programas, impactar financieramente y exponer el patrimonio público a daños, pérdidas y mal uso. Por lo tanto, evaluar la gestión de los CCDR es indispensable para la toma de decisiones, mitigar riesgos y priorizar mejoras que guíen su labor en beneficio del desarrollo humano.

Ilustración 1

Indicadores de población, recursos y seguridad



Fuente: Elaboración CGR con base en información del Instituto Nacional de Estadística y Censos, el Organismo de Investigación Judicial y los cuatro CCDR

¿Qué muestran los datos?

El análisis evidencia un modelo de gestión reactivo, que ha afectado la prestación de los servicios.

Ilustración 2

Datos relevantes en la gestión de los cuatro comités



Fuente: Elaboración CGR.

¿Qué encontramos?

1. La oferta deportiva y recreativa sin planificación compromete la inclusión social, la infraestructura y la legalidad tarifaria

Los comités evaluados **carecen de un plan estratégico** que vincule sus objetivos con la administración de recursos; en consecuencia, su gestión se enfoca en el corto plazo, sin integrar, de forma articulada, los desafíos y necesidades del entorno asociados al cambio demográfico, la salud pública y la seguridad ciudadana.

2. El control y uso eficiente de los recursos es esencial para potenciar el deporte y la recreación

Se observa una **alta informalidad y carencia de controles para la administración de los recursos financieros, humanos, los activos y la documentación generada en los comités**. Estas brechas incrementan la vulnerabilidad de los procesos, abren espacios para la discrecionalidad y limitan el valor público que deben generar los comités por medio de sus servicios.

3. Incipiente gestión de integridad pública de los CCDR perjudica la transparencia y operatividad

Los comités no implementan un **sistema de valoración de riesgos, ni han establecido normas y controles sobre integridad y conflictos de interés**; lo que afecta severamente la capacidad de los comités para prevenir actos de corrupción y sancionar faltas al deber de probidad. Además, se observan limitaciones en la rendición de cuentas, la transparencia y en el proceso de participación ciudadana activa.

4. Retos en la gobernanza municipal: urgencia de supervisión efectiva y desarrollo de capacidades en los CCDR

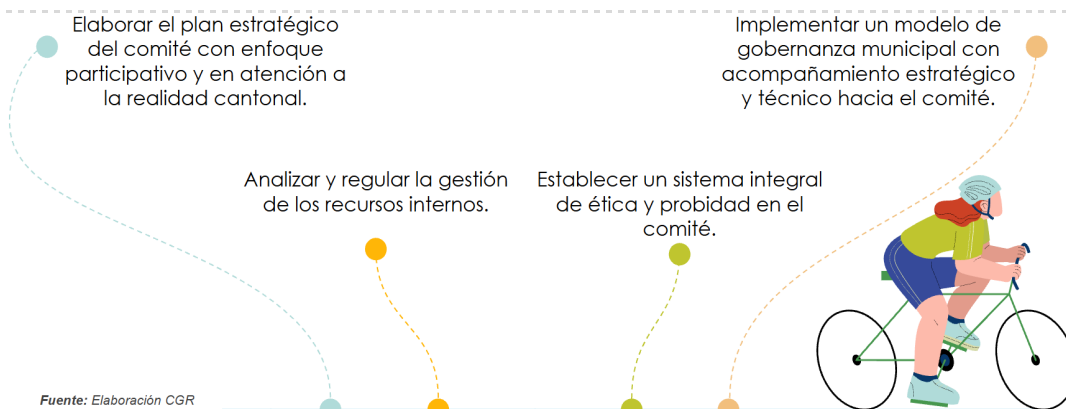
Las municipalidades de Escazú, Goicoechea, Moravia y Santa Ana **no han actualizado el reglamento de organización y funcionamiento del comité, ni ejecutan acciones para evaluar y acompañar** la gestión de los comités (reuniones, inspecciones, entre otros), lo que ha derivado en la existencia de debilidades que no han sido corregidas oportunamente.

¿Hacia dónde orientar la mejora?

A partir del análisis realizado, se identifican aspectos que podrían orientar la mejora de la gestión pública en la materia analizada:

Ilustración 3

Aspectos para orientar la mejora de la gestión pública de los comités



¿Qué es un Comité Cantonal de Deportes y Recreación?

Es un órgano técnico especializado adscrito a la municipalidad respectiva, dotado de personalidad jurídica instrumental.

Objetivo principal:

Promover, planificar y ejecutar programas de deporte, recreación y hábitos de vida saludable, así como construir, administrar y mantener las instalaciones deportivas asignadas.

No son entes autónomos, ni independientes, forman parte del gobierno local.

¿Cómo se conforma la Junta Directiva?

- **2 personas** elegidas directamente por el Concejo Municipal
- **2 personas** elegidas por organizaciones deportivas locales
- **1 persona** elegida por organizaciones comunales
- **2 personas:** población joven (15 a 35 años) con voz y voto

Rol municipal

Concejo Municipal:

- Aprueba y actualiza el reglamento del CCDD
- Asigna como mínimo el 3% de los ingresos ordinarios municipales
- Fiscaliza el uso de fondos públicos municipales

Alcaldía Municipal:

- Ejecuta la transferencia presupuestaria al CCDD
- Vigila el estricto cumplimiento de leyes y acuerdos del Concejo
- Brinda apoyo administrativo, financiero y técnico constante

Unidad de Auditoría Interna:

- Evalúa la efectividad de los procesos de valoración del riesgo, control y dirección, y promueve las mejoras pertinentes



Rectoría nacional

Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación (ICODER):

- Dicta la Política Nacional del Deporte (PONADRAF)
- Organiza los Juegos Deportivos Nacionales y otras actividades
- Avala técnicamente y fiscaliza a las entidades inscritas en el Registro Nacional, requisito para respaldar la representación nacional y acceder a fondos públicos
- Asigna recursos financieros a los comités cantonales de deportes y recreación

Información cantonal y social

Escazú

Población: 71.475 hab.
Área: 34,5 km²
Ingresos CCDD 2025: ₡1.400,50 millones
Inversión per cápita: ₡19.594,29
IDS: 100 (Máx)
IVDAC: **Baja**

Goicoechea

Población: 140.600 hab.
Área: 31,7 km²
Ingresos CCDD 2025: ₡375,20 millones
Inversión per cápita: ₡2.668,55
IDS: 77,48
IVDAC: **Media**

Moravia

Población: 61.682 hab.
Área: 28,8 km²
Ingresos CCDD 2025: ₡220,39 millones
Inversión per cápita: ₡3.573,06
IDS: 88,72
IVDAC: **Baja**

Santa Ana

Población: 62.553 hab.
Área: 61,4 km²
Ingresos CCDD 2025: ₡601,22 millones
Inversión per cápita: ₡9.611,42
IDS: 94,58
IVDAC: **Media**

*Índice de Vulnerabilidad a Drogas y Actividades Conexas Cantonal (IVDAC)

Gestión de los CCDD en el 2025

Escazú

Población atendida 2025: 3.929 hab.
Total de personal: 75 personas
Cantidad de personal asociado al deporte y recreación: 34 personas
Total de instalaciones administradas: 5

Goicoechea

Población atendida 2025: 3.500 hab.
Total de personal: 16 personas
Cantidad de personal asociado al deporte y recreación: 2 personas
Total de instalaciones administradas: 10

Moravia

Población atendida 2025: 616 hab.
Total de personal: 12 personas
Cantidad de personal asociado al deporte y recreación: 2 personas
Total de instalaciones administradas: 7

Santa Ana

Población atendida 2025: 17.881 hab.
Total de personal: 11 personas
Cantidad de personal asociado al deporte y recreación: 1 persona
Total de instalaciones administradas: 14

Los cantones de Escazú, Goicoechea, Moravia y Santa Ana presentan un panorama socioeconómico y demográfico heterogéneo que condiciona de forma directa la gestión de los CCDD. Mientras que territorios como Escazú y Santa Ana destacan por sus altos niveles en el Índice de Desarrollo Social (IDS) y asignan una mayor inversión per cápita en deporte y recreación, cantones como Goicoechea y Moravia presentan un menor IDS y una asignación per cápita menor. Asimismo, la vulnerabilidad media ante las drogas y actividades conexas identificada en Goicoechea y en Santa Ana subraya la necesidad de cada comité de adaptar la oferta deportiva a las realidades y necesidades específicas de cada territorio.

Esta heterogeneidad también se refleja en la capacidad operativa de los comités; mientras que el CCDD de Escazú sustenta su gestión en una amplia estructura organizacional asignada al área sustantiva, lo que le otorga mayor capacidad para la atención directa de programas deportivos y recreativos, comités como Goicoechea, Santa Ana y Moravia asumen un reto operativo distinto al gestionar y mantener un número significativo de instalaciones deportivas y recreativas (10, 14 y 7, respectivamente) con tan solo entre 1 y 2 personas dedicadas a la labor sustantiva.

Ante esta limitación, en Moravia la oferta deportiva durante el año 2025 se brindó por medio de la colaboración voluntaria (ad honorem) de entrenadores que han desarrollado las diferentes disciplinas, a diferencia de Goicoechea y Santa Ana, donde la cobertura de estos servicios se gestiona mediante procesos de contratación pública.

La oferta deportiva y recreativa sin planificación compromete la inclusión social, la infraestructura y la legalidad tarifaria

¿Qué muestran los datos?

Los Comités Cantonales de Deportes y Recreación de Escazú, Goicoechea, Moravia y Santa Ana, operan sin una visión estratégica de mediano y largo plazo, limitando la capacidad de direccionar su gestión, orientar los fondos públicos en respuesta a necesidades identificadas mediante procesos participativos y contribuir al fortalecimiento del sistema de control interno. En la ilustración 4 se detallan los principales resultados obtenidos:

Ilustración 4

Resultados sobre la gestión de servicios e infraestructura



Fuente: Elaboración CGR.

¿Qué significa?

Los resultados evidencian que ante la ausencia de un plan estratégico, los comités evaluados no gestionan el deporte y la recreación como herramientas de desarrollo humano y prevención social. Por el contrario, se han enfocado en la administración a corto plazo, lo que ha comprometido la conservación de la infraestructura y ha potenciado brechas entre la oferta de programas y la realidad cantonal.

Aunado a esto, los CCDDR operan al margen de la rectoría técnica del deporte en Costa Rica; ya que, al no existir planificación estratégica, no se articula su accionar con la Política Nacional del Deporte, la Recreación y la Actividad Física 2020-2030 (PONADRAF) del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación. Esta desconexión implica que los recursos y esfuerzos locales se gestionan de forma aislada, afectando la cadena de valor de la política pública nacional y dificultando que las acciones cantonales contribuyan, de manera coordinada, al logro de los objetivos de desarrollo deportivo, salud e inclusión definidos por el ente rector en la materia.

En conjunto, esta falta de planificación transforma la gestión de los comités en una función reactiva e inercial, desencadenando una serie de afectaciones operativas, sustantivas, legales y financieras que arriesgan la equidad en la atención ciudadana y la calidad del servicio público.

La oferta deportiva y recreativa sin planificación compromete la inclusión social, la infraestructura y la legalidad tarifaria

¿Por qué importa para la gestión pública?

Las brechas identificadas comprometen la continuidad de los servicios, degradan el patrimonio y reducen el impacto del deporte y la recreación como herramientas para el desarrollo humano, la inclusión social y la salud de la población.

• Continuidad, cobertura e inclusividad de los servicios:

Sin una perspectiva de mediano y largo plazo, los CCDD carecen de diagnósticos de demanda social para direccionar sus servicios hacia zonas con mayor vulnerabilidad o en la atención de lo que requiere la ciudadanía, considerando el cambio demográfico.

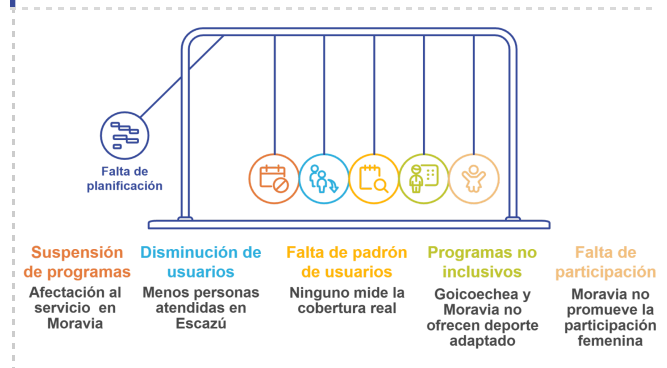
Esta desatención cobra especial relevancia en Goicoechea y Moravia, cantones caracterizados por un menor Índice de Desarrollo Social¹ y, en el caso de Goicoechea, un nivel moderado de vulnerabilidad frente al consumo de drogas y actividades conexas². Si bien Escazú y Santa Ana cuentan con panoramas cantonales más alentadores, se deben establecer las medidas necesarias para incentivar el deporte y la recreación en toda la población, promoviendo el mantenimiento y la mejora de dicha condición social.

También es relevante considerar aspectos vinculados con la salud, como el sobrepeso y la obesidad, los cuales constituyen una problemática nacional declarada³ como

enfermedad crónica. Ante este panorama, la ausencia de planificación en los CCDD impide alinear los recursos y programas deportivos con las prioridades nacionales de prevención, desaprovechando el potencial del deporte y la recreación para reducir estos padecimientos en la población. Asimismo, al no priorizar de forma planificada a las poblaciones vulnerables, a la niñez, a las personas adultas mayores, al deporte adaptado y la participación femenina, se pierde la oportunidad de emplear el deporte como herramienta estratégica de salud pública y de reducción de la criminalidad, restando valor público al uso de los fondos asignados. En la ilustración 5, se detallan las afectaciones operativas y sociales identificadas.

Ilustración 5

Afectaciones operativas y sociales identificadas en los CCDD



Fuente: Elaboración CGR.

¹ Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). (2023). Índice de Desarrollo Social 2023.

² Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2025). Índice de Vulnerabilidad a Drogas y Actividades Conexas Cantonal (IVDAC) 2024.

³ Decreto Ejecutivo n.º 44780 "Declaratoria de la obesidad como enfermedad crónica de importancia de salud pública y oficialización de la Norma Nacional para la atención integral del sobrepeso y obesidad", aprobado en el año 2025.

La oferta deportiva y recreativa sin planificación compromete la inclusión social, la infraestructura y la legalidad tarifaria

- **Sostenibilidad financiera y atención de la normativa interna:**

La gestión de los ingresos por el uso de instalaciones y por la colocación de rótulos y vallas publicitarias se ve comprometida por la desactualización, la falta de formalización y uniformidad de las tarifas, así como por la carencia de un reglamento publicado que regule su establecimiento, actualización y exoneración. Esta omisión normativa no solo resta validez legal a los cobros efectuados y debilita el control interno en la ejecución presupuestaria, sino que al existir una ausencia de este tipo de regulación, de forma generalizada en los comités evaluados, se somete la fijación, el cobro o la exoneración del pago a la discrecionalidad, propiciando riesgos de integridad, favoreciendo los conflictos de interés y puede impactar en la pérdida de ingresos públicos que, de ser percibidos, contribuirían a financiar la programación de eventos y actividades en beneficio directo de la población.

- **Uso y conservación de la infraestructura municipal:**

Los comités de Escazú y Moravia carecen de convenios suscritos con sus municipalidades para el uso de las instalaciones, mientras que Goicoechea y Santa Ana solo han formalizado acuerdos para una parte de las instalaciones⁴, con lo cual no se tienen definidos los límites de responsabilidad entre los gobiernos locales, en su condición de propietarios, y los CCDR como administradores. En este contexto, se destaca

el caso de Goicoechea por ser el único comité que delega tareas de gestión de instalaciones a comités comunales; no obstante, carece de un marco normativo que establezca los requisitos, límites, competencias y obligaciones exigibles a dichos comités comunales.

Por otro lado, la falta de mantenimiento preventivo ha derivado en cierres temporales de recintos deportivos en Escazú y Goicoechea debido a las clausuras emitidas por el Ministerio de Salud, y en el deterioro de las instalaciones administradas por los comités de Goicoechea, Moravia y Santa Ana. En la ilustración 6 se observan algunos ejemplos.

Ilustración 6

Instalaciones afectadas por la ausencia de mantenimiento preventivo en Goicoechea, Moravia y Santa Ana



Fuente: Elaboración CGR.

⁴ Para 9 de 10 instalaciones y 9 de 14 instalaciones, respectivamente.

La oferta deportiva y recreativa sin planificación compromete la inclusión social, la infraestructura y la legalidad tarifaria

Asimismo, la falta de mecanismos de vigilancia en Goicoechea y Santa Ana ha expuesto las instalaciones a vandalismo; además, inmuebles administrados por ambos comités están siendo ocupados por terceros, con el riesgo de que estas instalaciones no sean aprovechadas en el desarrollo de actividades deportivas y recreativas que beneficien a la colectividad y con la posibilidad de que ambos comités deban afrontar futuros pagos por concepto de indemnizaciones⁵. En la ilustración 7 se muestran las instalaciones deportivas afectadas.

Ilustración 7

Instalaciones ocupadas por terceros en Goicoechea y Santa Ana



Goicoechea
Polideportivo Mata de Plátano



Goicoechea
Polideportivo Calle Blancos



Goicoechea
Cancha de Fútbol Ana Frank



Santa Ana
Cancha de Fútbol de Río Oro

Fuente: Elaboración CGR.

⁵El ocupante de la instalación "Polideportivo de San Francisco" alegó la existencia de derechos laborales, el Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Goicoechea fue condenado en instancias judiciales al pago de ₡55,33 millones.

El control y uso eficiente de los recursos es esencial para potenciar el deporte y la recreación

¿Qué muestran los datos?

Sobre un total de 61 aspectos de control evaluados a los comités para el periodo 2025, se identificó un promedio de implementación de 38%; esto a pesar de que dichas prácticas son necesarias para mitigar riesgos, proteger los recursos y garantizar que los procesos administrativos y financieros cumplan con la normativa aplicable. Al analizar el comportamiento individual, los CCDR de Santa Ana y Escazú presentan los porcentajes de aplicación más altos con 62% y 51%, respectivamente; en contraste, los CCDR de Goicoechea y Moravia se encuentran en una condición de rezago generalizado, con porcentajes de aplicación del 21% y 16%, en ese mismo orden. La ilustración 8 resume los porcentajes de aplicación por temática y CCDR.



En la **gestión del recurso humano**, los CCDR de Goicoechea y Moravia carecen de normativa y de manuales descriptivos de puestos actualizados, operan sin expedientes completos del personal y sin aplicar evaluaciones del desempeño. Por el contrario,

los comités de Escazú y Santa Ana cuentan con regulaciones y aplican controles en la selección y evaluación del personal, aunque evidencian brechas comunes con los CCDR de Goicoechea y Moravia, asociadas con la falta de controles para prevenir conflictos de interés en la contratación del recurso humano y de registros documentales objetivos para respaldar la calificación del desempeño.



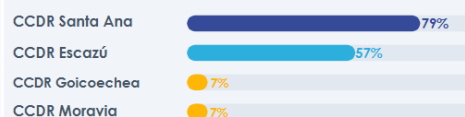
En la gestión de **ingresos y gastos**, si bien los cuatro comités aplican controles operativos tales como la restricción del uso de efectivo, la actualización de personas autorizadas para el manejo de las cuentas bancarias y la

segregación de funciones, se identifican retos transversales que debilitan el sistema de control interno. A manera de ejemplo, ningún comité ha implementado herramientas digitales para el pago y reserva automática de servicios y

Ilustración 8

Porcentajes de aplicación de prácticas y controles en la gestión administrativa y financiera

Gestión del recurso humano



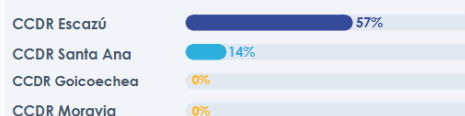
Ingresos y gastos



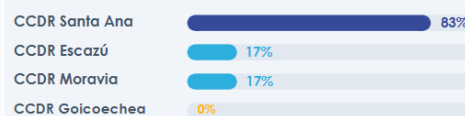
Contratación pública



Donaciones, becas y aportes



Control y custodia de activos



Archivo y gestión documental 0% de aplicación

Los cuatro Comités no implementan los controles consultados en esta temática.

Fuente: Elaboración CGR.

El control y uso eficiente de los recursos es esencial para potenciar el deporte y la recreación

existe una omisión generalizada en la presentación oportuna de la información sobre el presupuesto, su ejecución y liquidación en el Sistema de Información sobre Planes y Presupuestos (SIPP).



Los datos sobre **contratación pública** reflejan asimetrías, tanto el CCDD de Escazú como el de Santa Ana registran un mayor nivel de aplicación de prácticas orientadas al cumplimiento del marco legal que rige la materia, alcanzando un 80% de aplicación y con oportunidades de mejora puntuales vinculadas con la prevención de conflictos de interés y la regulación del proceso (CCDD de Santa Ana), entre otras. Sin embargo, los CCDD de Goicoechea y Moravia muestran desafíos críticos y generalizados para el cumplimiento de las obligaciones fijadas en la Ley de Contratación Pública, n.º 9986, entre ellas, la responsabilidad de utilizar de forma completa el Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP) y de implementar controles a lo largo del proceso de compra para la correcta elaboración de las especificaciones técnicas, el análisis de razonabilidad del precio de las ofertas y la verificación de la ejecución contractual, entre otros aspectos.

Asimismo, sobresale en los cuatro CCDD la carencia de regulaciones que abarquen el ciclo completo de las **donaciones** de implementos deportivos, becas, transferencias económicas y otros aportes (recepción, aprobación, entrega, liquidación y rendición de cuentas)⁶, de políticas para evitar la concentración geográfica o por disciplina deportiva y de controles para prevenir conflictos de interés –potenciales, aparentes o reales– en el otorgamiento de estas donaciones. En la **administración de activos**, los CCDD de Escazú, Goicoechea y Moravia carecen de normas que regulen el ciclo de vida y no realizaron inventarios completos en el 2025; además, la totalidad de los comités omite la asignación formal de los activos, lo que genera riesgos de pérdida, daño, hurto o uso indebido, al no asignados oficialmente a un responsable. Finalmente, se detectó la ausencia de **lineamientos para la gestión documental**, instalaciones de archivo sin los requerimientos técnicos y falta de procedimientos de traspaso de mando al concluir el periodo de las juntas directivas.



¿Qué significa?

Los datos reflejan una capacidad heterogénea de los CCDD fiscalizados en la administración de los recursos, caracterizada por la falta de controles básicos. Por un lado, los comités de Escazú y Santa Ana cuentan con una estructura más consolidada, principalmente en contratación pública y gestión del personal, aunque aún muestran aspectos por mejorar. Por su parte, los comités de Goicoechea y Moravia se mantienen en condiciones de alta informalidad y vulnerabilidad.

Además, el análisis identifica brechas comunes en los cuatro casos: la carencia de mecanismos preventivos ante conflictos de interés en el manejo de los recursos; la ausencia de regulación para el ciclo completo de las donaciones que otorgan; una gestión documental que no obedece a los

⁶ De conformidad con el artículo 180 del Código Municipal, Ley n.º 7794.

El control y uso eficiente de los recursos es esencial para potenciar el deporte y la recreación

estándares normativos, de infraestructura y de seguridad necesarios, así como oportunidades de mejora en la administración de los activos.

¿Por qué importa para la gestión pública?

El sistema de control interno débil y la inobservancia del marco jurídico, no solo expone la gestión de los CCDR a eventuales faltas de los funcionarios y directivos, sino que además impide garantizar a la población que la inversión social se administra con eficiencia, equidad y criterios objetivos que fomentan la participación amplia de los interesados, la trazabilidad y probidad en el uso de los recursos.

El talento humano es un componente prioritario y estratégico para las organizaciones. Por tal motivo, la implementación de procesos de administración rigurosos, transparentes e integrales no solo asegura la incorporación de personal con el perfil, competencias y principios éticos requeridos, sino que también mitiga riesgos financieros, tales como pagos improcedentes o contingencias por demandas laborales que impactan negativamente la Hacienda Pública. Esta problemática se ha presentado de manera recurrente, principalmente en el CCDR de Goicoechea, el cual ha enfrentado 25 demandas laborales vinculadas con diferencias salariales, despidos injustificados y horas extraordinarias no reconocidas, entre otros, en el periodo comprendido del año 2023 a junio de 2026, lo que a la fecha ha resultado en condenas de pago por un monto de ₡113,91 millones.

En conclusión, la carencia de regulaciones y controles robustos en la administración de los recursos financieros, humanos, los activos y el acervo documental de los CCDR incrementa la vulnerabilidad ante errores, ineficiencias y usos irregulares; además, abre espacios para la discrecionalidad, menoscaba la transparencia y la rendición de cuentas, y limita el valor público que deben generar estas entidades.

Ilustración 9

Recursos entregados en donaciones sin contar con reglamentación y cantidad de demandas laborales



Fuente: Elaboración CGR.

Incipiente gestión de integridad pública de los CCDR perjudica la transparencia y operatividad

¿Qué muestran los datos?

El análisis de la gestión de integridad en los CCDR de Escazú, Goicoechea, Moravia y Santa Ana, para el periodo 2025, revela una brecha generalizada en la implementación de prácticas para el fomento de una cultura de ética y probidad. Los datos muestran que los cuatro CCDR no consideran componentes fundamentales de la integridad pública en su gestión, tal y como se detalla a continuación.

Inexistencia de un sistema de valoración de riesgos: ninguno de los cuatro CCDR implementa una valoración de riesgos, omitiendo por ende, el análisis de aquellos asociados con la prevención de la corrupción, fraude y faltas al deber de probidad; esto implica que no se han identificado los riesgos, su probabilidad e impacto, y tampoco se han definido las actividades de control para la administración de las amenazas, así como su respectivo seguimiento en la autoevaluación anual de control interno.

Deficiente marco normativo que rige la integridad pública: ninguno de los cuatro comités analizados cuenta con regulación interna orientada a tutelar el deber de probidad. Esta situación se traduce en la inexistencia de lineamientos formales de conducta que regulen el comportamiento ético tanto de directivos como de funcionarios (Ver la ilustración 10). Aunado a lo anterior, los CCDR de Escazú, Goicoechea y Moravia no cuentan con un código de ética y conducta.

Ausencia de controles de integridad y conflictos de interés: los CCDR evaluados omiten la aplicación de mecanismos de control que aseguren la transparencia, objetividad e integridad en las relaciones que se establezcan con terceros, tales como: proveedores, organizaciones deportivas, atletas, entrenadores y otras partes interesadas. Asimismo, se observa que ningún comité dispone de instrumentos que contribuyan a prevenir y gestionar los conflictos de interés que puedan surgir en las decisiones tomadas por la respectiva junta directiva o los encargados de su administración. La ilustración 11 contiene el detalle de los mecanismos que no se implementan en los CCDR.

Ilustración 10

Carencias en la normativa interna sobre integridad pública

100%

Carece de normativa que regule:

- Revelación de intereses privados o vínculos que comprometan la imparcialidad.
- Actividades y relaciones personales incompatibles con la función pública.
- Procedimientos para la gestión de conflictos de intereses.
- Protocolo para aplicar el deber de abstención en las funciones.
- Prohibición de usar la influencia del puesto o los bienes para fines privados.
- Régimen de recepción de donaciones y obsequios.



Fuente: Elaboración CGR.

Incipiente gestión de integridad pública de los CCDR perjudica la transparencia y operatividad

Ilustración 11

Mecanismos de control para promover la integridad y gestionar los conflictos de interés que no se implementan en los cuatro CCDR

Mecanismos de control en vínculos con terceros

-  Cláusulas anticorrupción en los contratos y convenios.
-  Bitácora pública de reuniones con terceros para documentar el propósito, asistentes y acuerdos tomados.
-  Canal de denuncias seguro y accesible para proveedores o terceros.
-  Verificación de antecedentes y cumplimiento legal previo a firma de convenios y contratos.
-  Exigencia de firma de compromisos éticos para terceros.
-  Campañas de comunicación sobre políticas de ética dirigidas al sector privado.

Controles ante conflictos de interés

- 1º** Procedimiento obligatorio para declaración de vínculos familiares o comerciales previo a sesiones o procesos de decisión.
- 2º** Protocolo de abstención aplicable a la Junta Directiva.
- 3º** Controles preventivos (declaraciones juradas de no parentesco, entre otros) tanto al contratar personal como al renovar contratos.
- 4º** Cruce de información para evitar que directivos participen en procesos siendo proveedores o beneficiarios directos.
- 5º** Capacitación en temas de integridad y control interno para directivos y el personal.

Fuente: Elaboración CGR.

Limitaciones en la rendición de cuentas y transparencia: aunque todos los CCDR presentan informes a la municipalidad correspondiente, ninguno tiene como práctica emitir, periódicamente, información dirigida a la ciudadanía sobre el cumplimiento de sus objetivos. Asimismo, sus sitios web oficiales carecen de contenido actualizado sobre sus servicios y el uso de los recursos (estructura orgánica, marco normativo, planificación, presupuesto, rendición de cuentas, contratación de personal, entre otros).

Oportunidades de mejora en el proceso de participación ciudadana activa: el 100% de los CCDR evaluados muestra un esfuerzo básico al mantener perfiles activos en redes sociales. No obstante, todos los CCDR omiten acciones para fortalecer la participación activa de la población en la toma de decisiones, entre ellas: la participación de actores sociales en la construcción de la planificación estratégica, encuestas de opinión sobre trámites y servicios, disponibilidad y socialización con la ciudadanía del procedimiento para la presentación y trámite de denuncias, así como sesiones organizadas por los comités para la rendición de cuentas.

Incipiente gestión de integridad pública de los CCDR perjudica la transparencia y operatividad

¿Qué significa?

Los CCDR presentan una gestión de integridad incipiente, carente de componentes necesarios para establecer una cultura de ética y probidad organizacional. La falta de una comprensión y concientización del riesgo, específicamente sobre vulnerabilidades vinculadas con la corrupción, pone de manifiesto que estos entes operan sin previsiones frente a posibles amenazas. Además, la carencia normativa evidencia la falta de un régimen disciplinario efectivo, lo cual se traduce en que los CCDR están condicionando el actuar de sus directivos y funcionarios a la discrecionalidad, sin la guía rectora necesaria para garantizar la probidad en su cargo y en el uso de recursos públicos.

Además, los CCDR se desenvuelven en un ambiente desprovisto de herramientas rigurosas de integridad y controles para la prevención de conflictos de interés indispensables para garantizar la imparcialidad y rectitud en la toma de decisiones, especialmente en contextos que involucran a terceros. Lo anterior revela que existe un entorno altamente vulnerable y sujeto a la buena voluntad de sus directivos y funcionarios.

Por otra parte, el análisis muestra un desafío profundo en la forma en que los comités gestionan la transparencia y la participación ciudadana, al carecer de acciones y espacios eficaces para involucrar a las partes interesadas en la propuesta de los planes, proyectos y programas estratégicos que se requieren en las comunidades, así como en el control y fiscalización de los recursos.

¿Por qué importa para la gestión pública?

Estas situaciones limitan severamente la capacidad de los comités para prevenir actos de corrupción y sancionar faltas al deber de probidad. En consecuencia, el débil ambiente de control en materia de integridad, normaliza la arbitrariedad en la toma de decisiones, promueve el favoritismo y los intereses particulares, así también, podría propiciar una asignación sesgada de los fondos públicos, comprometiendo la sostenibilidad financiera y operativa de los programas deportivos, con el consiguiente perjuicio del desarrollo y bienestar colectivo. Asimismo, la ausencia de una rendición de cuentas efectiva y mecanismos de participación ciudadana sólidos, lesionan la transparencia y debilitan la confianza pública.

En relación con lo anterior, los datos de la encuesta realizada a 87 directivos y funcionarios de los cuatro comités, revelan que el 76% (66) no ha recibido capacitación en ética e integridad en el último año, y el 51% (44) desconoce los canales de denuncia, o desconfía de utilizarlos por temor a represalias o falta de confidencialidad. Adicionalmente, se han presentado aparentes conflictos de interés, sin que se hayan adoptado acciones al respecto.

Retos en la gobernanza municipal: urgencia de supervisión efectiva y desarrollo de capacidades en los CCDR

¿Qué muestran los datos?

Los resultados de la consulta efectuada a las Alcaldías y Concejos Municipales de Escazú, Goicoechea, Moravia y Santa Ana, así como la posterior validación y verificación realizada por el equipo de la Contraloría General, revelan vacíos en el acompañamiento y control que ejercen sobre los CCDR de su jurisdicción, tanto en la definición del marco legal y estratégico, como en la ejecución de actividades periódicas para la evaluación, fortalecimiento y control sobre la gestión llevada a cabo por los comités. En la ilustración 12 se visualizan los resultados.

Ilustración 12

Acciones municipales de acompañamiento y control hacia los CCDR fiscalizados, periodo 2025

Brechas en el marco legal y estratégico

0 de 4 (0%)

Reforma reglamentaria

Ninguna municipalidad ha realizado la actualización del reglamento del comité, según la Ley n.º 10626.

0 de 4 (0%)

Marco estratégico en la materia

Ninguna municipalidad ha emitido un plan o documento orientador a mediano/largo plazo.

0 de 4 (0%)

Análisis de capacidad

Ninguna municipalidad analizó la capacidad y limitaciones del CCDR.

Actividades para la evaluación, fortalecimiento y control de los CCDR

Rol de las Alcaldías Municipales

Inspección de instalaciones

Ninguna municipalidad acreditó la realización de inspecciones en las instalaciones cedidas en administración al comité

0 / 4

Reuniones periódicas Alcaldía-CCDR

La alcaldía de Moravia realizó reuniones con el comité, pero la falta de una junta directiva desde abril de 2026 ha dificultado la gestión

1 / 4

Asignación de funcionario administrativo (Ley n.º 10626)

Escazú asignó recurso humano al comité fundamentado en la Ley n.º 10626 (un Gerente)

1 / 4

Convenios municipalidad-CCDR para la administración de las instalaciones

Las municipalidades de Escazú y Moravia no han suscrito convenios

2 / 4

Fijación de responsabilidades

Solo Escazú y Goicoechea definieron formalmente los deberes del CCDR sobre la gestión de las instalaciones

2 / 4

Verificación sobre uso de recursos

Escazú, Goicoechea y Moravia solicitaron informes sobre la ejecución presupuestaria

3 / 4

Seguimiento a recomendaciones giradas al CCDR

Las alcaldías de Escazú, Goicoechea y Santa Ana dieron seguimiento a los informes de la auditoría interna

3 / 4

Designación de apoyo

Solo Moravia no ha asignado unidades/enlaces de apoyo con el comité

3 / 4

Rol de los Concejos Municipales

Evaluación al desempeño y comportamiento ético de la junta directiva

Ninguno de los concejos evalúa periódicamente el desempeño de los directivos, incluyendo su comportamiento ético

0 / 4

Reuniones periódicas Concejo-CCDR

Los concejos municipales no realizaron reuniones periódicas con el comité

0 / 4

Verificación sobre prohibición para integrar la junta directiva

Solo el concejo de Goicoechea estableció el mecanismo de verificación mediante declaración jurada (artículo 176 del Código Municipal)

1 / 4

Proceso de nombramiento de la Junta Directiva del CCDR

Escazú y Moravia tienen descrito el proceso de elección en el Reglamento del comité

2 / 4

Nombramiento de suplentes en la Junta Directiva del CCDR

Solo Escazú y Moravia han nombrado algunos integrantes suplentes

2 / 4

Responsable del seguimiento del CCDR

Los concejos municipales de Escazú y Moravia conformaron una comisión para dar seguimiento al comité respectivo

2 / 4

Petición de estudios a la Auditoría Interna

Los concejos municipales de Escazú y Moravia solicitaron auditorías hacia el CCDR

2 / 4

Seguimiento a recomendaciones giradas al CCDR

Los concejos de Moravia y Santa Ana realizaron seguimiento a los informes de la auditoría interna

2 / 4

Fuente: Elaboración CGR.

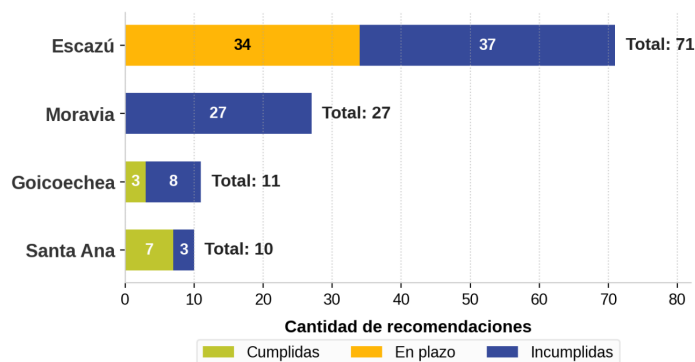
Retos en la gobernanza municipal: urgencia de supervisión efectiva y desarrollo de capacidades en los CCDR

Por otra parte, del total de recomendaciones emitidas por las auditorías internas municipales en el periodo 2023-2025, únicamente el 8% (10) han sido cumplidas por los CCDR, el 63% (75) están incumplidas y un 29% de las recomendaciones están en plazo de cumplimiento (dirigidas al CCDR de Escazú). Ver Ilustración 13.

Sumado a lo anterior, ninguna de las cuatro auditorías internas incluye, dentro de su universo auditable, la verificación de los componentes de integridad o la efectividad de los protocolos para gestionar conflictos de interés en el personal y directivos de los CCDR. Al respecto, las Auditorías de Goicoechea, Moravia y Santa Ana indicaron no haber abordado esta materia debido a la priorización de otras áreas de riesgo. La Auditoría de Escazú manifestó que se analiza de manera parcial mediante la atención de denuncias.

Ilustración 13

Detalle del cumplimiento de recomendaciones, según CCDR



Fuente: Elaboración CGR.

¿Qué significa?

Los diversos criterios y pronunciamientos, tanto de la Contraloría General como de la Procuraduría General de la República, se han referido a la personalidad jurídica instrumental concedida a los CCDR, aclarando que esta no se refiere a una autonomía absoluta, sino limitada, por lo que no se desligan sus actuaciones de la dirección que ejerce sobre ellos la municipalidad respectiva⁷. Al tratarse de órganos adscritos al gobierno local, su funcionamiento requiere una estrecha coordinación y subordinación a las potestades normativas y de control de la corporación municipal.

En virtud de lo anterior, el traslado de recursos públicos y la delegación de la administración de infraestructura deportiva conllevan el deber para la municipalidad correspondiente, de ejercer una supervisión activa y continua, orientada a proteger los recursos públicos, garantizar la legalidad de los procesos y velar por el cumplimiento de los fines públicos encomendados para el desarrollo del deporte, la recreación y los estilos de vida saludable.

⁷ Ver entre otros, el dictamen n.º [C-062-2018](#) de 04 de abril de 2018 de la Procuraduría General de la República, así como los oficios de la Contraloría General de la República n.ºs [06962](#) (DFOE-LOC-0729) de 08 de junio de 2026, [03652](#) (DFOE-LOC-0427) de 26 de marzo de 2026, [14322](#) (DFOE-LOC-1560) de 01 de setiembre de 2022, [14371](#) (DFOE-LOC-1565) de 01 de setiembre de 2022, [12497](#) (DFOE-LOC-1279) de 29 de julio de 2022 y [07653](#) (DFOE-DL-0900) de 21 de mayo de 2020.

Retos en la gobernanza municipal: urgencia de supervisión efectiva y desarrollo de capacidades en los CCDR

Sin embargo, los resultados exponen que la relación Municipalidad-CCDR se ha mantenido bajo un esquema desarticulado, carente de un acompañamiento que dimensione la madurez operativa del CCDR y oriente el fortalecimiento de sus capacidades técnicas y de gestión. Por un lado, los concejos municipales ostentan la jerarquía representativa y la potestad reglamentaria, pero muestran una desconexión operativa al no evaluar el desempeño de las juntas directivas, ni implementar otras acciones que garanticen la continuidad y seguimiento de la gestión, manteniendo además rezagada la actualización reglamentaria establecida por la Ley n.º 10626, norma que trae consigo una serie de reformas para el fortalecimiento a corto, mediano y largo plazo de los CCDR.

Por otro lado, los datos reflejan que las alcaldías ejercen un control predominantemente presupuestario, pero omiten medidas clave para definir el modelo de gestión que debe orientar al comité en la universalización del deporte y la recreación, la adecuada administración de la infraestructura asignada y el establecimiento de mecanismos de verificación que aseguren el cumplimiento de sus deberes.

De igual manera, se visualiza un escaso cumplimiento de las recomendaciones emitidas por las unidades de auditoría interna, pese a las acciones de seguimiento de dichas unidades y de los jerarcas municipales, situación que confirma la existencia de debilidades estructurales en la cultura de control interno de los comités, una limitada capacidad de respuesta y la necesidad de emplear mecanismos rigurosos que garanticen la implementación oportuna de las mejoras dispuestas en los informes emitidos por las citadas auditorías.

¿Por qué importa para la gestión pública?

Una tutela municipal fragmentada y reactiva limita significativamente la capacidad para abordar, de forma preventiva e integral, las falencias de los CCDR, como consecuencia, las limitaciones de estos comités se visibilizan ante situaciones de crisis: cuando surgen retrasos graves, se cuestiona el manejo irregular de los recursos o se materializan riesgos que ocasionan servicios deficientes, inequidad en el acceso a las instalaciones comunitarias, deterioro y uso indebido de la infraestructura, pérdida de confianza ciudadana en la gestión de los recursos públicos, entre otros.

Por lo tanto, las brechas identificadas son una responsabilidad que debe ser atendida de manera conjunta entre los CCDR y las municipalidades, no pudiendo éstas últimas desligarse de su deber legal de supervisión y control. La mirada pasiva de los gobiernos locales ante la débil cultura de control interno y las limitaciones en la capacidad de gestión de los comités, prolonga el riesgo de perjuicio a la Hacienda Pública y compromete el logro del fin público atribuido a los CCDR.

Conclusiones CGR

El análisis evidencia que los comités fiscalizados presentan brechas críticas en la dirección de sus servicios deportivos y recreativos, así como en la gestión de sus recursos y en el fomento de la cultura de integridad.

En conjunto, los resultados visibilizan que los comités no cuentan con un plan estratégico que les permita diseñar su oferta de servicios –en el corto, mediano, y largo plazo– y administrar la infraestructura deportiva con visión prospectiva, apegados a necesidades validadas con la población. Esta carencia incide negativamente en la capacidad de los comités para garantizar servicios continuos, inclusivos y con una cobertura amplia de necesidades; anticipar y mitigar riesgos; planificar sus procesos administrativos y enfrentar escenarios adversos.

La información recopilada también muestra que los comités carecen de herramientas suficientes para gestionar los riesgos de sus procesos y actividades bajo un esquema preventivo en lugar de reactivo. Esta brecha generalizada ha repercutido en el cobro de tarifas que no cumplen los requerimientos técnicos y legales con la consecuente afectación a los ingresos; instalaciones deterioradas o con ocupaciones irregulares que han generado perjuicios económicos; procesos administrativos que no se ajustan al bloque de legalidad y a buenas prácticas, lo cual trae consigo riesgos intrínsecos, algunos inclusive ya materializados; sumado a la carencia de mecanismos de alerta que permitan detectar y corregir oportunamente conflictos de interés o conductas incorrectas, fraudulentas y corruptas.

Asimismo, los resultados reflejan un reto transversal en el rol de las municipalidades como ente mayor y del cual los CCDR son órganos adscritos. En ese sentido, tal y como lo precisa el Código Municipal y se ha indicado en los diferentes criterios y pronunciamientos, los comités cuentan con una personalidad jurídica instrumental, por lo que se encuentran en una relación de subordinación, aportando desde un rol de órgano técnico desconcentrado, y por tanto, la responsabilidad inherente a las competencias deportivas y recreativas del cantón debe abordarse de manera conjunta, bajo los principios de coordinación y cooperación. Es decir; la adecuada provisión de estos servicios y el resguardo de la Hacienda Pública dependen de una responsabilidad compartida para impulsar un acompañamiento técnico continuo, el fortalecimiento de las capacidades del comité y el ejercicio riguroso del deber de dirección y control que le corresponde al gobierno local.

Finalmente, este informe ofrece insumos para comprender la gestión y orientar mejoras, recae en cada Administración Activa la valoración e implementación de las acciones pertinentes.



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:



Resultado 1: Elaborar el plan estratégico con enfoque participativo y en atención a la realidad cantonal. La planificación de mediano y largo plazo debe constituirse como un instrumento técnico vinculante que oriente la gestión de los comités cantonales de deportes y recreación. Su formulación demanda, como mínimo, la realización de diagnósticos territoriales que identifiquen las necesidades y brechas específicas, así como el establecimiento de mecanismos formales de consulta y participación ciudadana para respaldar las prioridades locales. Asumir la planificación estratégica como el eje orientador, elimina la improvisación en la toma de decisiones, optimiza el uso de los recursos disponibles y asegura la generación de valor público equitativo en el cantón.

Resultado 2: Estandarizar y regular la gestión de los recursos internos. Esto implica el análisis de los procesos y el establecimiento de las regulaciones y controles, tales como: manuales de puestos actualizados con evaluaciones del desempeño objetivas, reglamentación para el ciclo completo de las donaciones, la implementación obligatoria y completa de la plataforma SICOP, un sistema de inventario y asignación formal de responsabilidad sobre los activos, y normas para la gestión documental y archivo que aseguren la trazabilidad y la continuidad operativa. Estas medidas eliminan los vacíos de control, mitigan riesgos, previenen conflictos de interés y favorecen el cumplimiento del bloque de legalidad.



Resultado 3: Establecer un sistema integral de ética y probidad en los CCDD. Es necesario que los comités realicen valoraciones de riesgos para priorizar los procesos y áreas críticas vulnerables a la corrupción y a los conflictos de interés, esta ruta debe acompañarse de lineamientos orientadores, preventivos y disciplinarios. Paralelamente, es vital habilitar y difundir canales de denuncia confidenciales y seguros e incorporar mecanismos de rendición de cuentas hacia las comunidades. Estas actividades, en conjunto con la capacitación formal para directivos y personal, permite a los comités comprender los riesgos de su gestión diaria y diseñar los controles que mejor se adapten a su realidad.

Resultado 4: Implementar un modelo de gobernanza y coordinación municipal que brinde acompañamiento estratégico y técnico. Se requiere de modelos que brinden claridad a los comités sobre las prioridades cantonales, los alcances y límites legales en el uso de los recursos y en la administración de las instalaciones deportivas. En este sentido, es fundamental actualizar la organización y funcionamiento de los comités de acuerdo con la reforma realizada por medio de la Ley n.º 10626, y de manera concomitante, controlar y acompañar continuamente la gestión de los comités, para que se integren correctamente los temas novedosos de la reforma y se ejecuten las acciones correctivas.



Marco general del seguimiento

OBJETIVO

Determinar el estado de la gestión y la integridad en los procesos a cargo de los Comités Cantonales de Deportes y Recreación de Escazú, Goicoechea, Moravia y Santa Ana, con el propósito de fortalecer la transparencia y rendición de cuentas e impulsar prácticas enfocadas en la ética y la probidad.

ALCANCE

El seguimiento abarcó el análisis de aspectos relevantes y buenas prácticas de planificación, ejecución y control aplicados a los procesos de los cuatro comités cantonales. Asimismo, se revisó la implementación de controles y buenas prácticas para fomentar la transparencia, la rendición de cuentas, prevenir la corrupción y gestionar los conflictos de interés.

También, se analizaron las acciones de dirección, supervisión y control ejecutadas por las municipalidades de Escazú, Goicoechea, Moravia y Santa Ana, en relación con la labor de los comités de deportes de sus respectivos cantones.

El análisis abarcó el año 2025 y se extendió, en ciertos aspectos, al primer semestre de 2026 para reflejar el contexto más reciente.

METODOLOGÍA

El Seguimiento a la Gestión se desarrolló a partir de un marco de referencia integrado por normativa, criterios, pronunciamientos, directrices, lineamientos, manuales, guías, estudios, estrategias nacionales en la materia, buenas prácticas, entre otras fuentes, utilizadas para definir el enfoque, los temas y las variables de análisis incorporadas en los instrumentos de consulta remitidos a los CCDD evaluados y a las municipalidades involucradas.

La información fue obtenida mediante cuatro instrumentos de consulta. El primero fue aplicado a los comités y contiene los ejes y temas que se detallan en la ilustración 14.

Los instrumentos de consulta remitidos a las alcaldías, concejos municipales y auditorías internas, están orientados a conocer la participación y el involucramiento de estos actores, desde su ámbito de competencias, en la dirección, supervisión y control de los comités.

Ilustración 14

Ejes y temas del instrumento de consulta aplicado a los CCDD



Fuente: Elaboración CGR.

Marco general del seguimiento

Para la recolección de los datos, se remitió formalmente el instrumento de consulta y un video explicativo. Además, con la finalidad de aclarar dudas y compartir experiencias se llevó a cabo una sesión presencial con los comités y dos sesiones de monitoreo, de forma virtual.

Adicionalmente, se aplicó una encuesta a 64 funcionarios y 23 integrantes de las juntas directivas de los comités⁸, con el objetivo de conocer su opinión sobre la vivencia de la integridad en la gestión cotidiana, para su aplicación se utilizó un abordaje mixto: envió mediante oficio a las juntas directivas, y a los funcionarios se les remitió la encuesta por medio de correo electrónico y se realizó la aplicación de forma directa a las personas que no cuentan con acceso a computadora.

Además, se realizaron visitas a las 36 instalaciones deportivas administradas por los CCDR, lo que permitió identificar las condiciones físicas y de seguridad de estos espacios, de forma tal que esta información complementa los datos recopilados en los instrumentos de consulta.

Para garantizar la calidad de la información, se revisó la completitud, claridad, coherencia, razonabilidad y trazabilidad de las respuestas brindadas en los instrumentos de consulta y se solicitó a los responsables de su llenado aclarar, corregir, evidenciar o ampliar las respuestas. Posteriormente, se comunicó el resultado de la revisión.

La información recabada se estructuró en bases de datos y se procedió con el análisis de los resultados, lo cual permitió identificar datos relevantes, brechas, patrones, riesgos, buenas prácticas e implicaciones para la gestión pública.

Equipo fiscalizador

Este Seguimiento a la Gestión Pública fue realizado por un equipo multidisciplinario del Área de Fiscalización para el Desarrollo Local de la División de Fiscalización Operativa y Evaluativa, dirigida por Vivian Garbanzo Navarro.

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

⁸ Lo cual corresponde a 64 de los 112 funcionarios. Durante el estudio, los integrantes de la Junta Directiva del Comité de Moravia presentaron su renuncia, motivo por el cual únicamente se recibió una respuesta.