



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-17-2025

miércoles, 23 de abril de 2025

Para: Concejo Municipal.

Vanessa Rodríguez. Alcaldesa Municipal

Marbely Cortez Pozo. Encargada de Presupuesto

Remite: Lizeth Bermúdez Jiménez Auditora Interna

Asunto: Informe de Auditoría sobre el Ciclo Presupuestario en la Municipalidad de Sarapiquí

Resumen Ejecutivo

¿QUÉ EXAMINAMOS?

La auditoría de carácter especial tuvo como objetivo determinar si las actividades de Formulación y Aprobación Interna del presupuesto inicial y los presupuestos extraordinarios, propias del Ciclo Presupuestario que lleva a cabo la Municipalidad de Sarapiquí, cumple razonablemente con lo establecido en el marco normativo y técnico aplicable, en procura de una adecuada asignación de los recursos públicos.

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?

La Municipalidad de Sarapiquí en el año 2024 contó con un presupuesto inicial 2024 de ₡6.031,56 millones, y un ingreso total recibido por ₡8.861,71 millones. En la Municipalidad de Sarapiquí las etapas de formulación y aprobación presupuestaria son críticas: un presupuesto que aumenta más de un 46% durante su ejecución requiere controles estrictos



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-17-2025

que garanticen que los recursos extraordinarios se traduzcan en obras públicas, servicios eficientes y transparencia, alineado con el interés público que rige la normativa presupuestaria.

¿QUÉ ENCONTRAMOS?

La auditoría reveló un proceso presupuestario fragmentado en la Municipalidad de Sarapiquí, cuyas deficiencias se entrelazan y amplifican riesgos en cascada. En la fase de formulación, identificamos un marco jurídico incompleto, donde la omisión de fuentes de financiamiento y el alcance de actuación no solo debilita la transparencia, sino que deja vacíos legales que podrían derivar en asignaciones arbitrarias. Esta carencia se agrava con la ausencia de análisis del entorno: al ignorar compromisos del Plan Nacional de Desarrollo y planes locales, el presupuesto pierde conexión con las prioridades cantonales, asignando recursos a iniciativas desvinculadas de la realidad socioeconómica.

A esto se suma la falta de gestión de riesgos. Proyectos emblemáticos, carecen de un “risk register” que anticipe contingencias, lo que expone al municipio a sobrecostos o paralizaciones imprevistas. Además, la aprobación informal de indicadores —sin respaldo documental— socava la rendición de cuentas, creando un ciclo vicioso donde no es posible medir el impacto real de las inversiones.

Al avanzar a la fase de programación, las inconsistencias persisten. Los reportes parciales de avances físicos y financieros —solo una minoría de



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-17-2025

los programas cumplen con directrices— generan una consolidación presupuestaria basada en datos incompletos, distorsionando la toma de decisiones. Esta opacidad se profundiza con un presupuesto inflexible, que no contempla escenarios alternativos ante fluctuaciones económicas, como caídas en ingresos municipales o crisis externas, limitando la capacidad de adaptación.

El clímax de estas fallas se manifiesta en la fase de aprobación. La Contraloría General de la República (CGR) condicionó la ejecución de partidas clave, como la creación de plazas (vacantes), debido a la falta de estudios técnicos que respalden su viabilidad. A esto se suma un análisis legal superficial durante la revisión interna, que dejó observaciones pendientes en el acta de aprobación, generando incertidumbre jurídica y retrasos en proyectos urgentes.

La desconexión entre normativa, realidad local y gestión de riesgos en la formulación presupuestaria se traduce en programaciones inconsistentes, que a su vez desembocan en aprobaciones parciales y observaciones de la CGR. Este ciclo refleja una falta de articulación sistémica, donde cada fase arrastra los errores de la anterior, comprometiendo la eficiencia, la transparencia y, en última instancia, el desarrollo integral de Sarapiquí.

¿QUÉ SIGUE?

A partir de las situaciones encontradas, se giraron una serie de disposiciones, entre otras, a la Alcaldesa Municipal y la Encargada de



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-17-2025

Presupuesto para que establezca un procedimiento que regule las actividades de planificación y seguimiento de la formulación y aprobación presupuestaria, así como un mecanismo de control para la coordinación entre los distintos actores vinculados con las actividades realizadas como parte del desarrollo de la formulación presupuestaria de los ingresos.

Asimismo, se giraron disposiciones a la Alcaldesa, para que se establezcan procedimientos que instauren la solicitud y el suministro de informes trimestrales, que permitan dar trazabilidad a la información presupuestada, asociada a los ingresos



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-17-2025

INFORME DE AUDITORÍA SOBRE EL PROCESO DE FORMULACIÓN Y APROBACION PRESUPUESTARIA EN LA MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUI

INTRODUCCIÓN

ORIGEN DE LA AUDITORÍA

1.1. Se considera oportuno evaluar las actividades de planificación, desarrollo y seguimiento, propias del proceso de formulación y aprobación presupuestaria. Lo que permitirá identificar oportunidades de mejora que conlleven al fortalecimiento de su gestión, lo cual se asocia con la obtención de los ingresos, en procura de una mejor atención de los servicios a la sociedad sarapiqueña.

1.2. Esta auditoría se lleva a cabo conforme al Plan Anual Operativo de la Unidad de Auditoría Interna y en colaboración con la Contraloría General de la República de Costa Rica

OBJETIVO GENERAL

1.3. Fortalecer el ciclo presupuestario (Formulación y Aprobación Interna del presupuesto inicial y los presupuestos extraordinarios) en coordinación con la Contraloría General de conformidad con el marco normativo y las buenas prácticas, mediante la elaboración y aplicación de herramientas (guía técnica enfocada en dicha temática), asesoría, seguimiento y publicación.



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-17-2025

ALCANCE

1.4. La auditoría comprendió las prácticas y acciones ejecutadas durante el ciclo presupuestario 2024 (Formulación y Aprobación Interna del presupuesto inicial y los presupuestos extraordinarios), ampliándose en los casos que se considere necesario

CRITERIOS DE AUDITORÍA

1.5. La comunicación de los términos de auditoría se realizó mediante el oficio OF-AI-MS-05-2025 en el cual se informó a la Encargada de Presupuesto y la Alcaldesa, el inicio de la fase de examen de este proceso de fiscalización

METODOLOGÍA APLICADA

1.6. La auditoría se realizó de conformidad con las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público.

1.7. Para el desarrollo de esta auditoría se utilizó una herramienta proporcionada por la Contraloría General de la República, así como la información suministrada en las entrevistas a funcionarios, las respuestas a las consultas planteadas por escrito ante diferentes funcionarios de esa institución, e información disponible en expedientes administrativos, todo lo cual, fue analizado con fundamento en la normativa aplicable y vigente.



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-17-2025

GENERALIDADES ACERCA DEL OBJETO AUDITADO

1.8. La Municipalidad de Sarapiquí en el año 2024 contó con un presupuesto inicial 2024 de ₡6.031,56 millones, y un ingreso total recibido por ₡8.861,71 millones. En la Municipalidad de Sarapiquí las etapas de formulación y aprobación presupuestaria son críticas: un presupuesto que aumenta más de un 46% durante su ejecución requiere controles estrictos que garanticen que los recursos extraordinarios se traduzcan en conseguir los objetivos institucionales y la generación de valor público en la prestación de los servicios comunales.

COMUNICACIÓN PRELIMINAR DE LOS RESULTADOS DE LA AUDITORÍA

1.9. Los resultados del Informe Borrador de la auditoría se presentaron mediante el oficio Nro. OF-AI-MS-11-2025 del 04 de abril del 2025, el cual recibió retroalimentación según el oficio DPRE-19-2025 acerca de los plazos para el cumplimiento de las disposiciones.



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-17-2025

2.RESULTADOS

Oportunidades de mejora en la planificación del proceso de formulación presupuestaria

Fase De Formulación

2.1. En la formulación presupuestaria de la Municipalidad de Sarapiquí se incorpora un apartado del marco jurídico institucional. Sin embargo, este apartado es incompleto y desactualizado, ya que solo reconoce los fines institucionales y algunas obligaciones legales, omitiendo o sin profundizar en aspectos clave como las fuentes de financiamiento y el alcance preciso del ámbito de actuación.

2.2. Según las Normas Técnicas de Presupuestos Públicos (NTPP) 4.1.3, en la formulación presupuestaria se deben considerar, al menos, los siguientes elementos: el marco jurídico institucional que permita determinar claramente el giro del negocio, los fines institucionales, las obligaciones legales, las fuentes de financiamiento y el ámbito en el que desarrolla sus actividades.

2.3. La falta de un procedimiento sistemático para la actualización y verificación de la información del marco jurídico. Esto ha llevado a que no se revise ni se incorpore de manera integral la información relativa a las fuentes de financiamiento y el alcance de la actuación, lo que genera omisiones en el documento presupuestario.



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-17-2025

2.4. Esta situación puede generar lagunas en la justificación legal del presupuesto, afectando la transparencia y la solidez del proceso de formulación presupuestaria. Además, la falta de información completa podría exponer a la municipalidad a riesgos en materia de cumplimiento normativo y en la toma de decisiones basadas en un marco jurídico parcial.

2.5. La formulación presupuestaria de la Municipalidad de Sarapiquí se realiza sin incorporar un análisis adecuado del entorno. El presupuesto anual no hace referencia al programa macroeconómico ni incluye un análisis de los compromisos derivados del Plan Nacional de Desarrollo, los planes sectoriales, regionales, ni del plan de desarrollo local, municipal y el programa de gobierno de la Alcaldía. Se evidencia en el documento final del presupuesto la ausencia de anexos o informes que respalden dicho análisis.

2.6. Según las Normas Técnicas de Presupuestos Públicos (NTPP) 4.1.3, durante la formulación presupuestaria se debe realizar un análisis del entorno. Este análisis debe contemplar el programa macroeconómico emitido por la instancia competente y, cuando corresponda, los compromisos asumidos en el Plan Nacional de Desarrollo, así como en los planes sectoriales y regionales. En el ámbito municipal, deben considerarse lo establecido en el plan de desarrollo local, municipal y el programa de gobierno de la Alcaldía.



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-17-2025

2.7. La ausencia de un procedimiento sistematizado que integre el análisis del entorno dentro del proceso de formulación presupuestaria. Esta falta de coordinación entre las áreas encargadas de la planificación económica y las de la formulación presupuestaria ha provocado que no se incluyan ni actualicen los análisis referentes al entorno macroeconómico y los compromisos de desarrollo.

2.8. La falta de análisis del entorno puede generar asignaciones de recursos que no reflejan adecuadamente la realidad económica y las prioridades de desarrollo del cantón de Sarapiquí. Esto debilita la justificación del presupuesto, pudiendo conducir a decisiones ineficientes y a la asignación de recursos de manera poco fundamentada, lo que impacta negativamente en la gestión y planificación municipal.

2.9. La formulación presupuestaria de la Municipalidad de Sarapiquí se elabora sin incorporar los resultados de la valoración de riesgos ni las medidas adoptadas para su administración. El presupuesto anual carece de anexos, secciones o documentos internos (como actas o un risk register) que demuestren la identificación, análisis o mitigación de riesgos relevantes asociados a la ejecución presupuestaria.

2.10. Según las Normas Técnicas de Presupuestos Públicos (NTPP) 4.1.3 (aparte d.), se debe incorporar en la formulación presupuestaria "los resultados de la valoración de riesgos prevista en el artículo 14 de la Ley General de Control Interno (Ley N° 8292), así como las medidas



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-17-2025

adoptadas para su administración". Esto implica identificar y analizar los riesgos, evaluar su impacto y probabilidad, y definir las acciones y mecanismos operativos necesarios para minimizar dichos riesgos.

2.11. La ausencia de un procedimiento sistemático y coordinado que integre el análisis de riesgos en el proceso de formulación presupuestaria. Esto podría deberse a la falta de comunicación y coordinación entre las áreas encargadas de la gestión de riesgos y el responsable de la elaboración del presupuesto, así como a la carencia de directrices claras o capacitación específica sobre cómo incorporar la valoración de riesgos.

2.12. La falta de incorporación de la valoración de riesgos en el presupuesto puede conducir a la asignación de recursos sin considerar potenciales eventos adversos o incertidumbres. Esto aumenta el riesgo de enfrentar impactos negativos inesperados en la ejecución del presupuesto, lo que puede afectar el logro de los objetivos institucionales y debilitar la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión municipal.

2.13. En la formulación presupuestaria de la Municipalidad de Sarapiquí se han incorporado algunos resultados de la ejecución y evaluación de gestiones anteriores, pero la información utilizada es incompleta y poco sistemática. Se reflejan los resultados de ciertos departamentos o proyectos, mientras se omiten otros que también presentaron desviaciones o logros importantes.



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-17-2025

2.14. De acuerdo con las Normas Técnicas de Presupuestos Públicos (NTPP) 4.1.3 (aparte f), en la formulación presupuestaria se deben considerar, al menos, los resultados de la ejecución y la evaluación física y financiera de la gestión de periodos anteriores.

2.15. La falta de un proceso integral y sistemático para recoger y analizar la información de ejecución y evaluación de todas las áreas. Esto puede ser resultado de la ausencia de un sistema centralizado de seguimiento y la escasa coordinación entre departamentos, lo que conduce a una revisión parcial y desactualizada de los resultados.

2.16. La utilización de información incompleta limita el efecto correctivo en la formulación del nuevo presupuesto. Esto puede generar asignaciones de recursos que no abordan de manera integral los problemas o potenciales mejoras de la gestión anterior, afectando la eficiencia y eficacia de la planificación presupuestaria.

2.17. La formulación presupuestaria de la Municipalidad de Sarapiquí se centra únicamente en aspectos técnicos de ingresos y gastos. No se han incorporado de manera adecuada las políticas y lineamientos internos ni las directrices externas de los entes competentes sobre temas de financiamiento, inversión pública, desarrollo organizacional, equidad e igualdad de género. Esto se evidencia en el presupuesto final, el cual carece de anexos o referencias a dichas políticas y lineamientos.



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-17-2025

2.18. Según las Normas Técnicas de Presupuestos Públicos (NTPP) 4.1.3 (aparte h), en la formulación presupuestaria se deben considerar dichos componentes estratégicos.

2.19. La falta de un procedimiento formal y coordinado que integre estas políticas y directrices en el proceso de elaboración del presupuesto. Existe una desconexión entre las áreas responsables de definir las políticas estratégicas y el equipo encargado de la formulación presupuestaria, lo que impide que se incorporen de manera completa y actualizada dichos lineamientos.

2.20. Al no incorporar estos lineamientos estratégicos, el presupuesto se desalineará con las normativas y objetivos institucionales y regulatorios. Esto puede conducir a decisiones de asignación de recursos que no reflejen las prioridades en temas de financiamiento, inversión, desarrollo organizacional y equidad, afectando la eficacia y pertinencia de la gestión municipal.

Fase de Programación Presupuestaria

2.21. Aunque se han establecido algunos procedimientos y mecanismos para la elaboración y reporte de la programación, la implementación es inconsistente e incompleta. Algunos programas reportan su ejecución física y financiera de forma adecuada, pero otros lo hacen de manera informal o con retrasos. Esto genera que, al consolidar la información a nivel institucional, solo se cuente con datos parciales, ya que únicamente



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-17-2025

un porcentaje de los responsables de programa cumple cabalmente con las directrices, omitiéndose detalles importantes sobre el avance físico.

2.22. Según la NTPP 4.1.5, el titular subordinado de la unidad o la persona encargada de la coordinación general del proceso presupuestario debe establecer procedimientos y mecanismos para que los responsables de cada programa elaboren y reporten la programación de la ejecución física y financiera, la cual es básica para la consolidación a nivel institucional y para la formulación del proyecto de presupuesto institucional.

2.23. La falta de un procedimiento formal y detallado (por ejemplo, un manual) que guíe la elaboración y reporte de la programación. Además, la falta de capacitación adecuada y de un sistema de seguimiento riguroso ha permitido que algunos responsables de programa no cumplan con lo estipulado, generando retrasos y omisiones en la información entregada.

2.24. La consolidación de la información se realiza con datos parciales y sin el detalle requerido, lo que dificulta la formulación de un presupuesto integral y bien fundamentado. Esto puede derivar en asignaciones de recursos inadecuadas, afectando la eficiencia y eficacia en la gestión presupuestaria de la municipalidad.

2.25. La Municipalidad de Sarapiquí elabora un único presupuesto sin incorporar escenarios alternativos. No se utiliza la programación macroeconómica para desarrollar diferentes escenarios, lo que significa



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-17-2025

que la asignación de recursos se fija de manera arbitraria sin prever variaciones en los ingresos o cambios en el contexto económico.

2.26. Según la NTPP 4.1.7, las instituciones deben basarse en la programación macroeconómica emitida por la instancia competente para elaborar distintos escenarios presupuestarios. Estos escenarios deben incluir ajustes en la asignación o en el plan anual de acuerdo con la disponibilidad de recursos y prever posibles decisiones en la fase de aprobación, permitiendo valorar diferentes cursos de acción.

2.27. La falta de un procedimiento sistemático que integre la programación macroeconómica en el proceso de elaboración del presupuesto. Esto puede deberse a la carencia de directrices claras, capacitación insuficiente o a la ausencia de herramientas que permitan desarrollar y analizar escenarios alternativos de manera formal.

2.28. La ausencia de escenarios presupuestarios alternativos limita la capacidad de respuesta ante cambios económicos. Al no considerar posibles variaciones en los ingresos o ajustes en la asignación de recursos, se dificulta la evaluación de diferentes cursos de acción que permitan alcanzar los objetivos institucionales con eficacia, eficiencia, economía y calidad, afectando la transparencia y flexibilidad en la gestión presupuestaria.



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-17-2025

2.29. Se han definido algunos mecanismos y parámetros para medir los resultados, pero la cobertura y la profundidad en la definición de indicadores es parcial. En algunos casos se han establecido indicadores para ciertos bienes y servicios, pero no se contemplan todos los aspectos relevantes de la planificación anual. Además, la aprobación de estos indicadores por el jerarca se realizó de manera informal, sin un registro escrito completo, lo que genera lagunas en la rendición de cuentas.

2.30. De acuerdo con la NTPP 4.1.8, en la fase de formulación presupuestaria el responsable debe establecer mecanismos y parámetros que permitan medir el cumplimiento de la planificación anual y facilitar la rendición de cuentas sobre la utilización de los recursos y los resultados alcanzados. Para ello, deben definirse indicadores de gestión y de resultados en función de los bienes y servicios que brinda la institución y las metas establecidas, los cuales deben ser aprobados formalmente por el jerarca.

2.31. La falta de un procedimiento formal y sistemático para definir y documentar de manera integral todos los indicadores relevantes. La aprobación informal y sin registro escrito completo por parte del jerarca contribuye a la falta de evidencia y consistencia en el proceso.

2.32. La deficiente definición y documentación de los indicadores limita la capacidad de evaluar integralmente la gestión y la utilización de los recursos. Esto afecta la transparencia y dificulta la rendición de cuentas,



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-17-2025

ya que no se tiene la información completa y formalizada para medir el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Fase Aprobación Presupuestaria

2.33. Se evidencian lagunas en el análisis realizado al acto de aprobación del presupuesto. Aunque el análisis técnico fue detallado, el análisis legal se efectuó de manera superficial y el aspecto administrativo no se evaluó de forma completa. Esto se refleja en el Acta de Aprobación con Observaciones, donde se registran notas que señalan áreas que requieren mayor revisión o ajustes.

2.34. Conforme a la NTPP 4.2.2, la aprobación presupuestaria debe incluir un análisis y discusión rigurosos de la viabilidad técnica, legal y administrativa del presupuesto inicial o de sus variaciones. Este proceso debe culminar en la emisión de un acto administrativo por parte de las instancias internas correspondientes y la externa competente, garantizando la solidez y eficacia jurídica del presupuesto.

2.35. La deficiencia se origina en la falta de un procedimiento integral y sistemático que asegure la evaluación completa de los tres aspectos (técnico, legal y administrativo). La insuficiente coordinación entre las áreas responsables y la posible carencia de especialistas en el ámbito legal y administrativo han contribuido a un análisis parcial, dejando observaciones pendientes de subsanar.



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-17-2025

2.36. Se genera incertidumbre sobre la solidez y la validez jurídica del presupuesto, lo que puede afectar su ejecución. La omisión en el análisis legal y administrativo compromete el cumplimiento total de los lineamientos establecidos, pudiendo derivar en contingencias legales o problemas de gestión en la administración municipal. La presencia de observaciones en el Acta de Aprobación evidencia la necesidad de una revisión adicional para asegurar la integridad del proceso presupuestario.

2.37. El presupuesto inicial y el presupuesto extraordinario presentado por la Municipalidad de Sarapiquí en el año 2024 para la creación de nuevas plazas y contratación de servicios de Gestión y Apoyo, ha sido sometido a la revisión de la CGR, la cual ha identificado observaciones menores. Específicamente, se detectó que una subpartida destinada a la contratación de servicios carece de respaldo documental suficiente y la carencia de un estudio de viabilidad financiera que demuestre la sostenibilidad financiera para hacer frente a las nuevas obligaciones salariales, lo que ha llevado a la aprobación parcial del presupuesto y a condicionar la ejecución de dicha partida a la subsanación de las deficiencias.

2.38. De acuerdo con la NTPP 4.2.6, tanto el presupuesto inicial como los extraordinarios deben contar con la aprobación externa de la Contraloría General de la República. Esta aprobación se realiza mediante un acto razonado que verifica la concordancia del presupuesto con el marco jurídico y técnico aplicable, garantizando que el presupuesto cumpla con



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-17-2025

los aspectos legales y técnicos necesarios para su ejecución y que se constituya en un marco de referencia útil para la gestión institucional.

2.39. La deficiencia se origina en la falta de un riguroso control interno durante la formulación del presupuesto, lo que ha permitido que ciertas partidas no cuenten con la documentación de respaldo necesaria ni cumplan con los requisitos técnicos o legales. Este incumplimiento podría deberse a insuficientes mecanismos de verificación y validación en el proceso preparatorio, lo que generó inconsistencias detectadas por la CGR.

2.40. La aprobación parcial del presupuesto compromete la ejecución total del proyecto, generando incertidumbre y potenciales retrasos en la construcción de la nueva plaza. La condición impuesta para la ejecución de la subpartida observada podría desencadenar la necesidad de múltiples modificaciones y retrabajos, afectando la eficiencia y la planificación de los recursos. Se debilita la imagen de transparencia y cumplimiento de normativas, lo que puede derivar en futuras observaciones o dificultades en la aprobación de presupuestos.



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-17-2025

3. CONCLUSIONES

3.1. La auditoría expone un ciclo de deficiencias que, entrelazadas, debilitan la gestión presupuestaria municipal. Todo inicia en la formulación presupuestaria deficiente, donde la ausencia de un marco legal completo —sin claridad en fuentes de financiamiento ni alcance de actividades— marcó el inicio de un proceso desestructurado. Esta base frágil se agravó con la falta de análisis del entorno: al ignorar planes nacionales y locales, los recursos se asignaron a proyectos desconectados de las necesidades reales del cantón, que carecieron de priorización estratégica. A esto se sumó la omisión de riesgos, donde proyectos clave avanzaron sin planes para mitigar imprevistos, sembrando incertidumbre desde el inicio.

3.2. Esta cadena de omisiones derivó en una programación inconsistente. Los reportes incompletos —con solo algunos programas informando avances— generaron una fotografía distorsionada de la ejecución, imposibilitando decisiones informadas. A su vez, el presupuesto rígido, sin escenarios alternativos ante crisis económicas, dejó al municipio sin herramientas para adaptarse a cambios, como una eventual caída de ingresos.

3.3. El eslabón final fue la aprobación con observaciones por parte de la Contraloría General de la República. La documentación insuficiente —ejemplificada en el presupuesto para la creación de plazas (vacantes),



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-17-2025

aprobado parcialmente por falta de estudios técnicos— reflejó la desconexión entre las fases previas. Las revisiones superficiales, que pasaron por alto aspectos legales y administrativos, no solo cuestionaron la validez del presupuesto, sino que expusieron al municipio a sanciones.

3.4. Impacto general:

- Pérdida de confianza ciudadana: Errores recurrentes mancharon la imagen institucional.
- Obras estancadas: Proyectos urgentes, como infraestructura básica, se retrasaron por planificación débil.
- Riesgo legal latente: El incumplimiento de normas técnicas dejó a Sarapiquí expuesto a auditorías futuras.

3.5. La falta de procedimientos claros, coordinación interáreas y atención a normativas generó un efecto dominó: una formulación desalineada llevó a programaciones inconsistentes, que culminaron en aprobaciones cuestionables. Este ciclo no solo comprometió el desarrollo cantonal, sino que reveló una gestión fragmentada, donde cada fase arrastró los errores de la anterior. La lección es clara: sin un sistema presupuestario integral, transparente y adaptativo, Sarapiquí seguirá repitiendo patrones que frenan su progreso.



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-17-2025

4. DISPOSICIONES

4.1 De conformidad con las competencias asignadas en los artículos 183 y 184 de la Constitución Política y el artículo 12 inciso c) de la Ley General de Control Interno, se emiten las siguientes disposiciones, las cuales son de acatamiento obligatorio y deberán ser cumplidas dentro del plazo (o en el término) conferido para ello, por lo que su incumplimiento no justificado constituye causal de responsabilidad.

4.2 Esta Auditoría Interna se reserva la posibilidad de verificar, por los medios que considere pertinentes, la efectiva implementación de las disposiciones emitidas, así como de valorar el establecimiento de las responsabilidades que correspondan, en caso de incumplimiento injustificado de tales disposiciones.

A LA SEÑORA VANESSA RODRIGUEZ ALCALDESA MUNICIPAL Y SEÑORA MARBELY CORTEZ ENCARGADA DE PRESUPUESTO

4.3. Actualizar de inmediato el apartado del marco jurídico institucional en la formulación presupuestaria. Específicamente:

- a) Incluir información actualizada y detallada sobre las fuentes de financiamiento.
- b) Precisar de forma clara y completa el alcance del ámbito de actuación de la municipalidad.



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-17-2025

- c) Establecer un procedimiento periódico de revisión y actualización del marco jurídico, garantizando el cumplimiento de lo establecido en las NTPP y fortaleciendo la justificación legal del presupuesto.

Para dar por cumplida esta disposición, deberá remitir la información a la Auditoría Interna a más tardar el 31 de diciembre 2026.

4.4. Incorporar de forma obligatoria un análisis integral del entorno en el proceso de formulación presupuestaria, incluyendo el programa macroeconómico y los compromisos derivados del Plan Nacional de Desarrollo, así como de los planes sectoriales, regionales y del ámbito municipal (plan de desarrollo local, municipal y el programa de gobierno de la Alcaldesa). Documentar este análisis mediante anexos o informes específicos que respalden las asignaciones presupuestarias. Y establecer un procedimiento claro y periódico de revisión y actualización del análisis del entorno para asegurar que el presupuesto refleje siempre la realidad económica y las prioridades de desarrollo vigentes. Para dar por cumplida esta disposición, deberá remitir la información a la Auditoría Interna a más tardar el 30 de septiembre 2025.

4.5. Establecer un procedimiento formal para integrar la valoración de riesgos en el proceso de formulación presupuestaria, en concordancia con el Artículo 14 de la Ley General de Control Interno. Para dar por cumplida esta disposición, deberá remitir la información a la Auditoría Interna a más tardar el 31 de diciembre 2026.



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-17-2025

4.6. Elaborar un risk register o registro de riesgos que identifique, analice y clasifique los riesgos relevantes, considerando su impacto y probabilidad. Definir y documentar medidas de mitigación y contingencia para cada riesgo identificado, incorporándolas en el presupuesto mediante anexos o secciones específicas. Realizar reuniones periódicas entre el equipo de presupuesto y el área de gestión de riesgos para revisar y actualizar la información, asegurando que el presupuesto refleje la realidad de los riesgos a los que se enfrenta la institución. Para dar por cumplida esta disposición, deberá remitir la información a la Auditoría Interna a más tardar el 31 de diciembre 2026

4.7. Establecer un procedimiento integral y sistemático para la recopilación y análisis de los resultados de ejecución y evaluación de todas las áreas y proyectos del periodo anterior. Implementar un sistema centralizado que permita integrar y actualizar de manera regular los datos de ejecución presupuestaria y física. Organizar reuniones de coordinación entre departamentos para revisar de forma conjunta los resultados, identificar desviaciones y aplicar medidas correctivas completas en la formulación del nuevo presupuesto. Para dar por cumplida esta disposición, deberá remitir la información a la Auditoría Interna a más tardar el 30 de septiembre 2025.

4.8. Establecer un procedimiento formal y coordinado que integre las políticas y lineamientos internos y externos en la formulación presupuestaria. Incorporar anexos o secciones específicas en el



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-17-2025

documento presupuestario que contengan directrices en materia de presupuestación de ingresos y gastos, financiamiento, inversión pública, desarrollo organizacional y equidad de género. Realizar reuniones periódicas entre las áreas responsables de la elaboración del presupuesto y aquellas que emiten las directrices estratégicas para asegurar que se actualice y se alinee la información. Para dar por cumplida esta disposición, deberá remitir la información a la Auditoría Interna a más tardar el 31 de diciembre 2026

4.9 Formalizar y detallar un manual de procedimientos para la elaboración y reporte de la programación de la ejecución física y financiera. Realizar capacitaciones periódicas para todos los responsables de programa, asegurando el correcto entendimiento y aplicación de estos procedimientos. Establecer un sistema de seguimiento y control para evaluar el cumplimiento de las directrices, con el objetivo de alcanzar el 100% de cumplimiento. Coordinar de manera efectiva entre las distintas áreas para garantizar que la información consolidada sea completa, precisa y oportuna para la formulación del presupuesto. Para dar por cumplida esta disposición, deberá remitir la información a la Auditoría Interna a más tardar el 31 de diciembre 2026

4.10. Incorporar de manera obligatoria la programación macroeconómica en la elaboración del presupuesto, desarrollando distintos escenarios basados en variaciones en los ingresos y recursos disponibles. Establecer procedimientos y herramientas formales para la creación y análisis de



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-17-2025

estos escenarios, asegurando que se evalúen diferentes alternativas de asignación de recursos. Capacitar al personal involucrado en el proceso presupuestario para que comprendan la importancia de considerar múltiples escenarios y tomen decisiones informadas durante la fase de aprobación del presupuesto. Actualizar periódicamente los escenarios presupuestarios para reflejar los cambios en el contexto económico y en la disponibilidad de recursos. Para dar por cumplida esta disposición, deberá remitir la información a la Auditoría Interna a más tardar el 30 de septiembre 2025.

4.11. Establecer un procedimiento formal y estandarizado para la definición integral de indicadores de gestión y resultados, que cubra todos los aspectos relevantes de la planificación anual. Asegurar que la aprobación de estos indicadores por parte del jerarca se realice de forma formal, con actas o documentos escritos completos que respalden el proceso. Realizar capacitaciones y reuniones de coordinación para garantizar que todos los responsables comprendan y apliquen correctamente estos procedimientos, fortaleciendo así la rendición de cuentas y la transparencia en la gestión. Para dar por cumplida esta disposición, deberá remitir la información a la Auditoría Interna a más tardar el 30 de septiembre 2025.



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-17-2025

4.12. Fortalecer el Análisis Legal y Administrativo:

- a) Incluir especialistas en las áreas legal y administrativa en el proceso de revisión, asegurando un análisis exhaustivo y formal de estos aspectos.
- b) Implementar un Procedimiento Integral: Establecer y documentar un protocolo que contemple la evaluación completa y coordinada de los aspectos técnico, legal y administrativo, de acuerdo con lo establecido en la NTPP 4.2.2.
- c) Capacitación y Coordinación Interdepartamental: Proveer capacitación continua al personal involucrado en la aprobación presupuestaria, enfatizando la importancia de la revisión integral y la coordinación entre las distintas áreas de análisis.

Para dar por cumplida esta disposición, deberá remitir la información a la Auditoría Interna a más tardar el 30 de septiembre 2025.

4.13. Revisión y Fortalecimiento del Proceso Interno de Validación:

- a) Implementar un protocolo riguroso de revisión de cada partida presupuestaria, asegurando que todas cuenten con la documentación y el respaldo técnico y legal requerido antes de su presentación a la CGR.
- b) Capacitación al Personal: Proveer formación continua a los responsables de la formulación presupuestaria en temas de



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-17-2025

documentación, cumplimiento normativo y requerimientos técnicos, para minimizar errores y omisiones.

- c) Desarrollo de un Mecanismo de Control Interno Específico para Presupuestos Extraordinarios: Establecer procedimientos y listas de verificación específicas para presupuestos extraordinarios que contemplen todos los aspectos exigidos por la normativa, permitiendo detectar y corregir deficiencias de manera oportuna.
- d) Seguimiento y Corrección de Observaciones: Elaborar un plan de acción inmediato para corregir la falta de respaldo documental en la subpartida observada, y re-subir la documentación ajustada para obtener la aprobación total del presupuesto por parte de la CGR.

Para dar por cumplida esta disposición, deberá remitir la información a la Auditoría Interna a más tardar el 30 de septiembre 2025.

Cordialmente

Lizeth Bermúdez Jiménez
Auditora Interna