



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-24-2026

martes, 17 de marzo de 2026

Para: Concejo Municipal, Vanessa Rodríguez Alcaldesa

Remite: Lizeth Bermúdez Jiménez Auditora Interna

Asunto: Informe de Auditoría de Gestión de Tesorería

Resumen Ejecutivo: Informe de Gestión de Tesorería

¿Qué examinamos?

Se realizó una evaluación de los controles internos y operativos relacionados con los pagos, reintegros de caja chica, gestión de inversiones, depósitos de recaudación, arqueos y conciliaciones bancarias, con datos enfocados en el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del año 2025.

¿Qué encontramos?

La revisión reveló debilidades estructurales, normativas y éticas severas en la gestión de los fondos municipales:

Conflictos de Intereses y Nepotismo: Se ejecutaron pagos por un total identificado de ₡838,382.61 a familiares directos de funcionarios y a una asociación (Guías y Scouts) vinculada con la Tesorera Municipal. El desembolso recurrente para una asociación donde la Tesorera tiene participación activa anula la objetividad y la segregación de funciones.

Desnaturalización y Fraccionamiento de la Caja Chica: Se están utilizando los fondos de caja chica, destinados a urgencias, para financiar compras previsibles y cuantiosas, como mantenimiento de motocicletas, suministros de oficina y servicios de alimentación. El fraccionamiento detectado suma ₡2,172,818.16 solo en suministros y repuestos.

Anomalías en Conciliaciones y Controles: Existen anomalías significativas en los estados de cuenta bancarios que sugieren ajustes manuales en meses previos para



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-24-2026

forzar un cuadro perfecto entre libros y bancos. Además, en las conciliaciones se mantienen datos con casi 8 y más de 5 años de antigüedad.

Exposición de Efectivo y Retrasos de Depósito: Se documentaron múltiples instancias en las que las recaudaciones del mes permanecieron bajo custodia física municipal hasta por 96 horas antes de su depósito efectivo en las cuentas bancarias.

Ineficiencia Tecnológica y Financiera: El proceso depende de hojas de cálculo de Microsoft Excel en lugar de integrarse plenamente en el sistema financiero. Adicionalmente, el grueso de los fondos (ej. ₡929,186,827.13 en una cuenta) se mantiene en inversiones "A la vista" con rendimientos muy bajos de entre el 2% y el 4%.

¿Por qué es importante?

Estas fallas no son meros errores administrativos; comprometen gravemente nuestra integridad institucional y financiera:

Riesgos Legales y de Corrupción: El nepotismo y la omisión en el control de caja chica generan un riesgo de corrupción, exponiendo a los funcionarios a la obligación legal de reintegrar fondos de su propio peculio.

Pérdida de Transparencia e Información Ficticia: Forzar las conciliaciones bancarias camufla las deficiencias bajo un cuadro perfecto, lo que genera información financiera inexacta y un riesgo elevado de fraude por ocultamiento de transacciones.

Vulnerabilidad Operativa: Mantener efectivo físico recaudado por 4 días sin depositarlo incrementa exponencialmente el riesgo operativo, de pérdida o de robo. Asimismo, operar con un "Manual de Procedimientos de Tesorería" obsoleto del 2011 produce procesos ineficientes y debilita la inducción del personal.

Perjuicio Económico: Usar la caja chica evade los procesos ordinarios, provocando la pérdida de economías de escala. Adicionalmente, el enfoque de inversión excesivamente conservador representa un costo de oportunidad significativo al no capturar ingresos que podrían reinvertirse en la comunidad.



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-24-2026

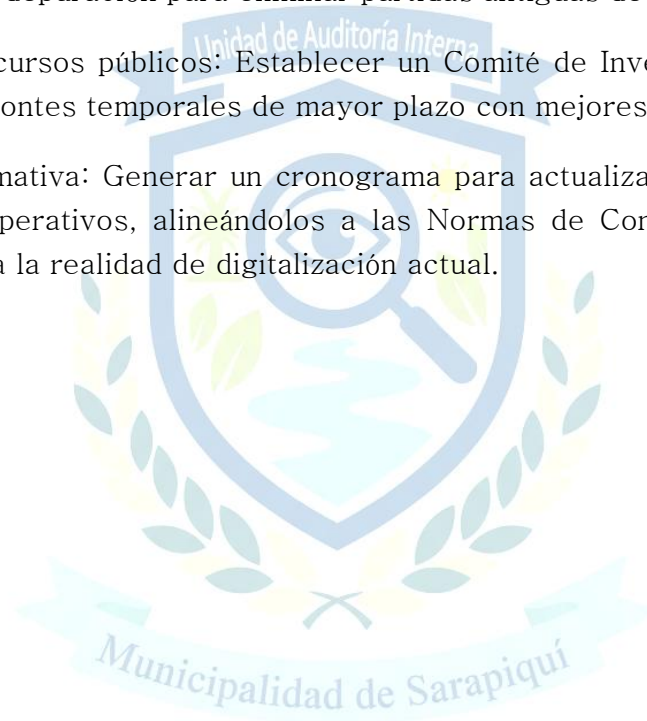
¿Qué sigue?

Automatizar los controles: Implementar un sistema automatizado que cruce la planilla de personal con la base de datos de proveedores para erradicar los pagos conflictivos.

Restaurar el control documental y de saldos: Efectuar arquezos sorpresivos y recurrentes por parte de la Dirección Financiera, además de establecer un procedimiento de depuración para eliminar partidas antiguas de la contabilidad.

Maximizar los recursos públicos: Establecer un Comité de Inversiones que evalúe activamente horizontes temporales de mayor plazo con mejores tasas de interés.

Actualizar la normativa: Generar un cronograma para actualizar las políticas y los procedimientos operativos, alineándolos a las Normas de Contabilidad de Sector Público NICSP y a la realidad de digitalización actual.





MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-24-2026

INFORME DE AUDITORIA DE GESTION DE TESORERIA DE LA MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUI AL 31 DE DICIEMBRE 2025

Origen de la Auditoría

1.1. Integración en el Plan Anual Operativo (PAO): Esta auditoría se origina de forma primaria por estar debidamente programada en el Plan Anual Operativo de la Auditoría Interna. Como parte de nuestra planificación basada en riesgos, la Tesorería se seleccionó como un área crítica que requiere una evaluación sistemática de su eficiencia, eficacia y cumplimiento normativo.

1.2. Seguimiento a Hallazgos de Auditorías Previas: Esta intervención surgió, en gran medida, por la necesidad de verificar la corrección de debilidades ya señaladas en ejercicios anteriores. Informes de auditoría interna precedentes ya habían advertido a la administración sobre la persistencia de saldos elevados en instrumentos de inversión que generan bajos rendimientos

Criterios

1.3. Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública (Ley No. 8422): Específicamente el artículo 3 sobre el "Deber de Probidad", que obliga a los funcionarios a identificar y evitar situaciones que puedan comprometer su objetividad.

1.4. Ley General de Control Interno (Ley No. 8292): Que establece la responsabilidad de la administración de mantener sistemas de control que garanticen la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de las leyes.

1.5. Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) de la CGR: Específicamente las normas sobre segregación de funciones, custodia de activos y la necesidad de contar con manuales de procedimientos actualizados.

1.6. Manual de Procedimientos de Tesorería (Edición 2011): Aunque obsoleto, es el criterio técnico vigente que la administración debe seguir hasta que sea formalmente derogado o actualizado.



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-24-2026

1.7. Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP): Criterio para el registro exacto de transacciones, conciliaciones bancarias y la valoración de instrumentos financieros.

1.8. Reglamento de Gastos de Caja Chica de la Municipalidad de Sarapiquí: Que define los límites de monto y la naturaleza de los gastos "menores, urgentes y de difícil previsión".

1.9. Ley de Contratación Pública (y su Reglamento): El criterio fundamental aquí es la prohibición del fraccionamiento ilícito, que impide dividir compras recurrentes para evadir los procedimientos ordinarios de licitación. Y que prohíben la participación de funcionarios en procesos de pago donde tengan un interés personal o familiar, ya sea directo o indirecto.

Objetivos General y específicos

Objetivo General:

1.10. Evaluar la eficacia, eficiencia y legalidad de la Gestión de Tesorería de la Municipalidad de Sarapiquí, con el fin de determinar si los controles internos garantizan la protección de los recursos financieros, el cumplimiento del marco normativo vigente (especialmente en materia de ética y transparencia) y la optimización de los rendimientos sobre el patrimonio institucional durante el periodo bajo examen.

Objetivos Específicos

1.11. Verificar el Cumplimiento Ético y Legal: Determinar si los procesos de pago y contratación realizados por la Tesorería se ajustan al régimen de prohibiciones y conflictos de interés establecidos en la Ley N° 8422.

1.12. Fiscalizar el Uso del Fondo de Caja Chica: Evaluar si los desembolsos de Caja Chica cumplen con los principios de excepcionalidad, urgencia y cuantía menor, detectando posibles prácticas de fraccionamiento ilícito que evadan los procedimientos ordinarios de la Ley de Contratación Pública.



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-24-2026

1.13. Analizar la Rentabilidad de las Inversiones: Examinar la estrategia de colocación de excedentes de efectivo para determinar si la administración maximiza los ingresos institucionales, evaluando el impacto financiero de mantener saldos millonarios en cuentas de baja rentabilidad sin estrategias de rebalanceo.

1.14. Evaluar la Custodia y el Flujo de Efectivo: Comprobar si los procesos de recaudación, custodia física y depósito de fondos se ejecutan de forma oportuna (en un plazo no mayor a 24 horas), minimizando la exposición de los recursos municipales a riesgos de pérdida, hurto o malversación.

1.15. Validar la Integridad de las Conciliaciones Bancarias: Analizar la exactitud de las conciliaciones bancarias y el seguimiento de partidas antiguas, para determinar si existen ajustes manuales improcedentes o falta de gestión sobre cheques de larga data que comprometan la veracidad de los estados financieros.

Alcance:

1.16. La auditoría comprende la evaluación de las operaciones de la Tesorería Municipal durante el periodo abarcado entre el 01 de enero y el 31 de diciembre de 2025. El examen se centrará en los siguientes componentes críticos:

- i. Efectivo y Equivalentes: Verificación de saldos en las cuentas contables del grupo 1.1.1, incluyendo el arqueo de las cajas recaudadoras institucionales.
- ii. Gestión Bancaria: Revisión de las conciliaciones de las principales cuentas bancarias, con énfasis en la depuración de partidas conciliatorias de años anteriores.
- iii. Fondo de Caja Chica: Evaluación del 100% de los vales de caja chica y sus respectivos reintegros para identificar prácticas de fraccionamiento ilícito.
- iv. Portafolio de Inversiones: Examen de los certificados de inversión y cuentas de "fondos a la vista", evaluando la razonabilidad de los rendimientos y el cumplimiento de las políticas de colocación.



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-24-2026

Metodología

1.17. El presente examen se desarrolló siguiendo las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público y las directrices de la Contraloría General de la República. El enfoque fue sistémico y basado en riesgos, estructurado en las siguientes técnicas:

1.18. Indagación y Cuestionarios: Se aplicó un Cuestionario de Control Interno (basado en el documento de "Entendimiento del Proceso de Tesorería") al Coordinador Financiero y personal clave. Esto permitió identificar brechas entre las políticas declaradas y la ejecución real, especialmente en la falta de automatización y la obsolescencia de los manuales de 2011.

1.19. Conciliación y Rastreo de Flujos (Recaudación vs. Depósitos): Se realizó un cruce masivo de los Movimientos Diarios de Efectivo y Equivalentes contra las boletas de depósito bancario. Esta técnica permitió detectar el hallazgo crítico de los retrasos de hasta 96 horas en el traslado de fondos al banco.

1.20. Auditoría Forense de Pagos y Conflictos de Interés: Se utilizó el análisis de datos (Data Analytics) para cruzar la base de datos de proveedores contra el registro de parentesco de los funcionarios municipales.

1.21. Evaluación de Caja Chica y Fraccionamiento: Se analizaron los reintegros de caja chica mediante técnicas de muestreo selectivo, agrupando gastos por proveedor y objeto del gasto.

1.22. Verificación de Integridad Bancaria: Se examinaron los estados de cuenta bancarios y las conciliaciones bancarias al 31 de diciembre 2025.

1.23. Análisis de Rendimiento y Costo de Oportunidad: Utilizando el Balance de Comprobación, se analizó la subcuenta de inversiones. Se compararon las tasas obtenidas (2% al 4%) contra las tasas promedio del mercado financiero público para cuantificar la pérdida de ingresos por mantener fondos "a la vista".



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-24-2026

Comunicación de Resultados

1.24. El Borrador del Informe de Auditoría de Gestión de Tesorería fue enviado el día 02 de marzo 2026 por correo electrónico, mediante el oficio AI-MS-16-2026, a los funcionarios: Evelyn Alvaréz Tesorera, Andrés Hernández Coordinador Financiero, Elizabeth Arrieta Asistente Contable, Cristina Martinez Contadora, se les otorgó un plazo de 5 días para realizar las observaciones.

1.25. En respuesta a la comunicación del borrador, se recibieron los oficios TM-04-2026 de la Tesorería Municipal, DA-098-2026 de la Alcaldesa Municipal, DC-022-2026 de la Contadora Municipal, así como las justificaciones técnicas vía correo electrónico de la Dirección Financiera, emitidos entre el 6 y el 11 de marzo de 2026. Esta Auditoría Interna procedió a analizar profundamente los alegatos presentados. Como resultado, se incorporaron precisiones técnicas en el cuerpo de este informe y ***se reconocen acciones correctivas implementadas durante la discusión de este borrador***, tales como: la emisión de la Directriz de Alcaldía N.º 002-2026 (Cero Tolerancia al Fraccionamiento), el inicio de la licitación para precalificación de talleres mecánicos, y la habilitación del buzón nocturno bancario para depósitos de recaudación. Sin embargo, los hallazgos se mantienen en su esencia, dado que las condiciones detectadas materializaron riesgos durante el periodo evaluado.

Municipalidad de Sarapiquí



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-24-2026

2. RESULTADOS

Violación al Régimen de Prohibiciones y Conflicto de Intereses

2.1. Condición: Se ejecutaron pagos a familiares directos de funcionarios (esposo de la Ing. Andrea Aguilar y hermana del Sr. Walter Huertas) y a una asociación vinculada con la Tesorera Municipal (Guías y Scouts), sumando un total identificado de ₡838,382.61.

Tabla 1
Pagos Relacionados con Conflictos de Interés

Comprobante	Funcionario Municipal Relacionado	Proveedor / Beneficiario	Vínculo Detectado	Descripción del Gasto	Monto Pagado
352	Walter Huertas Castillo (Encargado de Maquinaria)	Hazel Huertas Castillo	Hermana	Servicios de guía turístico en cuadracillos (Ecofest)	₡100,000.00
298	Andrea Aguilar Solano (Encargada UGUOC)	Carlos Andrés Campos Méndez	Esposo	Presentación musical para actividades del PAM	₡150,000.00
12	Julio Rodríguez Núñez (Operador Maquinaria)	Michael Rodríguez Núñez	Hermano	Almuerzos para voluntarios (pasacalles navideños)	₡35,600.00
45	Evelyn Álvarez Núñez (Tesorera Municipal)	Asociación Guías y Scouts	Miembro activa / Afinidad	Transporte de grupo de Sarapiquí a Santa Clara	₡190,000.00
99	Evelyn Álvarez Núñez (Tesorera Municipal)	Asociación Guías y Scouts	Miembro activa / Afinidad	Servicio de transporte de grupo a San Carlos	₡190,000.00
282	Evelyn Álvarez Núñez (Tesorera Municipal)	Asociación Guías y Scouts	Miembro activa / Afinidad	Ingredientes para almuerzos de grupos Scouts	₡72,782.61
318	Evelyn Álvarez Núñez (Tesorera Municipal)	Asociación Guías y Scouts	Miembro activa / Afinidad	Transporte viaje a Siquirres (actividad adultos mayores)	₡90,000.00
TOTAL					₡838,382.61

Fuente: Reintegros de caja chica, 2025

2.2. Criterio: El Artículo 31 del reglamento municipal exige actuar bajo principios éticos y el Artículo 28 de la Ley N.º 9986 prohíbe la contratación de parientes hasta el tercer grado de los funcionarios de la entidad. Existe una vulneración Normativa:



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-24-2026

La Ley N.º 9986 prohíbe la contratación de parientes de funcionarios de la misma entidad para evitar el uso del cargo en beneficio de allegados. En los casos de Andrea Aguilar (primer grado de afinidad: el esposo) y Walter Huertas y/o Julio Rodríguez, (segundo de consanguinidad: su hermano/a). Según la NICSP 20, la Tesorera Municipal es considerada Personal Clave. Esto se debe a que tiene autoridad y responsabilidad en la gestión de los recursos financieros de la entidad. La Asociación de Guías Scouts se convierte en una Parte Relacionada porque una persona clave de la municipalidad (la Tesorera) tiene una influencia significativa o un rol de gestión en dicha asociación. Existe un conflicto de intereses que la norma exige mitigar a través de la revelación

2.3. Causa: Ausencia de un sistema automatizado que cruce la planilla con la base de datos de proveedores. Falta de sensibilización a las personas solicitantes de que existe una prohibición sobre la contratación de familiares de funcionarios municipales. Y desconocimiento de las NISCP y de la Ley de Contratación Pública.

2.4. Efecto: Riesgo de corrupción, nepotismo y obligación legal de los funcionarios de reintegrar los fondos de su propio peculio. Riesgo en Tesorería: El caso de la Tesorera Municipal es particularmente sensible debido a su rol como encargada de las cajas chicas y responsable de velar por el adecuado uso del fondo. El desembolso recurrente de fondos para una asociación donde ella tiene participación activa (sumando ₡542,782.61) anula la segregación de funciones y la objetividad en la administración del efectivo.



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-24-2026

Tabla 2
Detalle de Pagos en beneficio a Guías y Scouts de Sarapiquí

Comprobante	Detalle del Gasto	Proveedor	Solicitante	Monto Pagado
45	Transporte de grupo de guías y scouts de Sarapiquí a Colegio de Santa Clara	Ronil Vega Gamboa	Ginnette	€190,000.00
99	Servicio de transporte grupo Guía y scout a San Carlos	Ronil Vega Gamboa	Ginnette	€190,000.00
282	Compra de ingredientes para brindar almuerzos a grupos Guías y Scouts	Comercial Oriente Rojo	Ginnette	€72,782.61
318	Transporte grupo Guías y Scouts viaje a Siquirres (colaborar en actividad de adultos mayores)	Luis Rodríguez Trejos	Ginnette	€90,000.00
Total				€542,782.61

Fuente: Reintegros de caja chica, 2025

Desnaturalización del Fondo (Gastos Elevados y No Urgentes)

2.5. Condición: Se detectaron desembolsos individuales que superan los €200,000, tales como servicios de transporte (€252,550), reparaciones de mobiliario por €230,000 y compra de equipo tecnológico (€285,039.91), que no califican como emergencias. Muchos de estos gastos corresponden a mantenimientos programables o adquisiciones de activos que no califican necesariamente como "urgencias".

2.6. Criterio: El Artículo 7 del reglamento limita el uso de caja chica a un 25% del fondo total (máximo €500,000.00 por compra), pero el artículo 5 del Reglamento municipal estipula que el fondo solo debe usarse para compras de bienes y servicios indispensables e impostergables. Además, el Artículo 8 limita los montos de compra al 25% o 10% del umbral de la licitación reducida, dependiendo de si el pago es en efectivo o electrónico.

2.7. Causa: Debilidad en los controles previos de la Tesorería y las jefaturas autorizadoras para validar la naturaleza de "urgencia" del gasto antes de emitir el vale de caja chica.



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-24-2026

2.8. Efecto: Evasión de los procedimientos ordinarios de licitación, debilitando la transparencia y la competencia. Desnaturalización del fondo de caja chica, convirtiéndolo en una vía alterna de ejecución presupuestaria ordinaria, lo que debilita el control interno y la transparencia.

Fraccionamiento de Compras

2.9. Tras un análisis de datos de los listados de reintegro, se detectaron múltiples compras de naturaleza similar realizadas en periodos cortos de tiempo para los mismos departamentos. Por ejemplo, se observan compras frecuentes de repuestos, suministros de oficina, servicios de alimentación para reuniones tramitadas de forma individual para diversos funcionarios en lugar de realizar una contratación centralizada. El fraccionamiento (o fragmentación ilícita) es un vicio administrativo definido en el reglamento municipal como la división de compras que, por su naturaleza y recurrencia, deberían tramitarse mediante un solo proceso de contratación administrativa. A continuación, presento una tabla con los principales casos de fraccionamiento detectados mediante el análisis de agrupamiento de datos y frecuencia de proveedores:

Municipalidad de Sarapiquí



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-24-2026

Tabla 3
Fraccionamiento en Adquisiciones (Caja Chica)

Categoría de Gasto	Condición (Patrón Detectado)	Criterio Infraccionado	Proveedores Recurrentes / Ejemplos
Mantenimiento y Repuestos de Motocicletas	Compras recurrentes de aceites, filtros y reparaciones menores para las mismas unidades (ej. SM 5859, SM 5045). La suma de estos gastos en un periodo corto supera los umbrales de compra menor, evidenciando una falta de contrato de mantenimiento preventivo.	Art. 28: Prohibición de fraccionamiento cuando existe contenido presupuestario para la compra total.	Gerson Esquivel Rodríguez, Victor Manuel Araya, Autoservicios V.E.
Suministros de Oficina y Papelería	Adquisición constante de resmas de papel, agendas, sellos y tintas a un mismo proveedor. La recurrencia de estas compras indica que se utiliza la caja chica para suplir el inventario ordinario de la Proveeduría.	Art. 4 inciso a: El fondo es solo para bienes y servicios indispensables e imposterables.	Copicentro, Copicensa R.L., Grupo Standard.
Servicios de Alimentación y Refrigerios	Pagos frecuentes por "refrigerios para voluntarios" o "reuniones de la CME". Aunque los montos individuales son bajos, la sumatoria mensual de estos servicios de catering sugiere una necesidad permanente que requiere un contrato marco.	Art. 28: Se prohíbe la fragmentación de la adquisición de bienes o servicios de una misma naturaleza.	Comercial Oriente Rojo, Marjorie Zúñiga.

Se observa un uso constante de la caja chica para mantenimientos preventivos y correctivos de la flota de motocicletas.

Tabla 4
Fraccionamiento en Mantenimiento y Repuestos de Motocicletas

Comprobante	Detalle del Gasto	Proveedor	Monto Pagado	Solicitante
392	Mantenimiento preventivo motos	Victor Manuel Araya	€80,291.96	Maira
36	Repuestos y mano de obra	Victor Manuel Araya	€123,500.00	Byron
42	Repuestos y reparación	Victor Manuel Araya	€28,125.00	Kristian
109	Cambio de aceite	Victor Manuel Araya	€21,000.00	Kristhian
175	Llantas doble propósito	Victor Manuel Araya	€82,240.01	Mayra
304	Botas, capas y cascos	Victor Manuel Araya	€181,000.00	Diego
359	Cambio de aceite y grasa	Victor Manuel Araya	€73,500.00	Mayra
Otros	Múltiples reparaciones menores	Varios (Araya Chaves)	€110,630.00	Varios
TOTAL			€700,286.97	



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-24-2026

Se utiliza la caja chica como un almacén de suministros, realizando compras recurrentes al mismo proveedor en lugar de gestionar un contrato marco de proveeduría.

Tabla 5
Fraccionamiento en Suministros de Oficina y Papelería (Copicentro)

Comprobante	Detalle del Gasto	Proveedor	Monto Pagado	Solicitante
196	Suministros oficina y descansa pies	Copicentro	€173,050.00	Andres
202	Sellos de clausura y agua	Copicentro	€130,000.00	Andrea
314	Podio y pie de escritorio	Copicentro	€155,000.00	Tatiana
317	Materiales Ecofest	Copicentro	€190,359.42	Paula
347	Enmarcados y reconocimientos	Copicentro	€146,000.00	Tatiana
71	Materiales para la CME	Copicentro	€149,820.00	Gineth
102	Rótulos zonas de riesgo	Copicentro	€105,900.00	Mari Carmen
Varios	Agendas, rollos, sellos y papelería	Copicentro	€422,401.77	Varios
TOTAL			€1,472,531.19	

Fuente: Reintegros de caja chica, 2025

Tabla 6
Resumen de Cuantificación del Fraccionamiento

Categoría de Fraccionamiento	Monto Total Identificado
Suministros de Oficina y Papelería	€1,472,531.19
Mantenimiento y Repuestos de Motos	€700,286.97
GRAN TOTAL	€2,172,818.16

Fuente: Reintegros de caja chica, 2025

2.10. Criterio: El Reglamento para el Funcionamiento del Fondo de Caja Chica de la Municipalidad de Sarapiquí prohíbe expresamente el fraccionamiento ilícito de compras previsible en su Artículo 28. Asimismo, el Artículo 34 inciso f) establece que el responsable del fondo debe garantizar que las compras no generen una fragmentación ilícita.



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-24-2026

2.11. Causa: Falta de planificación en las compras institucionales y una tendencia de las dependencias a utilizar la caja chica para evadir los procedimientos ordinarios de contratación administrativa y abuso de la caja chica como "atajo" administrativo. Las deficiencias estructurales en la planificación de compras. Aunque la Dirección Financiera argumenta que se recurrió a la caja chica debido a que una licitación en SICOP resultó infructuosa, legalmente la caja chica no es un mecanismo supletorio ni paralelo para subsanar procesos de proveeduría fallidos. Esto evidencia una falta de planes de contingencia legales (como contrataciones de urgencia visadas) y una normalización del abuso del fondo.

2.12. Efecto: Riesgo de sanciones administrativas por incumplimiento legal y pérdida de economías de escala que podrían obtenerse mediante procesos de compra consolidados.

Ineficacia en los Arqueos de Caja

2.13. Condición: Los arqueos actuales son infrecuentes y mecánicos, sin analizar la legitimidad o los conflictos de interés de los documentos de soporte. Se detectaron diferencias no justificadas (sobrantes/faltantes) en arqueos de julio y abril 2025.

2.14. Criterio: El arqueo debe validar la integridad y características de los documentos, no solo el dinero.

2.15. Causa: Falta de recurrencia de arqueos sorpresivos realizados por personal la Dirección Financiera.

2.16. Efecto: El control se vuelve puramente formal, permitiendo que irregularidades graves se mantengan ocultas bajo un cuadro numérico.

Inconsistencias Documentales en Alimentación

2.17. Condición: Se registran múltiples pagos por refrigerios y almuerzos cuyos soportes no detallan la relación directa con la urgencia municipal. Desde una perspectiva técnica, estos gastos presentan inconsistencias documentales críticas, ya que se utilizan fondos destinados a "urgencias indispensables e impostergables"



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-24-2026

para financiar eventos planificados, actividades protocolarias o suministros recurrentes que deberían gestionarse mediante procesos ordinarios de contratación. Se observa un patrón de compras a proveedores recurrentes (ej. Comercial Oriente Rojo y Beto y Mas). Al tramitar estos almuerzos por caja chica, la administración evita el escrutinio de la Unidad de Proveeduría y la consolidación de necesidades para obtener mejores precios (economía de escala). En gastos elevados como el del Museo Juan Santamaría (¢195,721.24), los soportes deben detallar la justificación de por qué el gasto no podía esperar a un trámite de pago ordinario. A continuación, detallo la tabla de los desembolsos que, por su cuantía o naturaleza, carecen de una justificación de urgencia clara en los registros:

Tabla 7
Inconsistencias en Gastos de Alimentación y Refrigerios

Comprob	Concepto del Gasto	Proveedor	Solicitante	Monto Pagado
113	Refrigerios para estudiantes (Museo Juan Santamaría - Sarapiqueñidad)	Comercial Oriente Rojo	Paula	¢195,721.24
201	Alimentación para Encuentro Regional Vocacional 2025	Beto y Mas (Finca 11)	Maricarmen	¢199,500.00
296	Viveres para desayunos (Diana Celebraciones Patrias)	Almasup La Viña	Paula	¢161,820.28
388	Alimentos para CME y Bomberos (Simulacro Nacional)	Las Colinas de Enmanuel	Gineth	¢157,500.00
161	Productos para preparar alimentos (Actividad Adultos Mayores)	Almasup La Viña	Gineth	¢151,752.32
79	Bocadillos para actividad de Rendición de Cuentas	Comercial Oriente Rojo	Orlando	¢129,560.35
339	Ingredientes para almuerzos (Campaña de Reciclaje)	Almasup La Viña	Rosillyn	¢124,157.37
13	Refrigerios mensuales de la CME	Comercial Oriente Rojo	Orlando	¢97,318.10
78	Bocadillos para actividad de Rendición de Cuentas	Gename CR S.R.L.	Orlando	¢90,580.92
349	Insumos para alimentación (Feria de la Salud en Llanuras del Gaspar)	Beto y Mas	Maricarmen	¢85,578.76
365	Insumos para alimentación (Feria de la Salud en Cureña)	Beto y Mas	Maricarmen	¢85,578.76
282	Ingredientes para brindar almuerzos a grupos Guías y Scouts	Comercial Oriente Rojo	Ginette	¢72,782.61
61	Insumos para alimentación (Día de la Mujer)	Vanessa Rodríguez (reembolso)	Vanessa	¢60,991.11
	Total Estimado			¢1,612,541.82

Fuente: Reintegros de caja chica, 2025



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-24-2026

2.18. Criterio: El Artículo 5 del Reglamento y el Artículo 3 de la Ley N.º 9986 limitan el uso de caja chica a gastos indispensables e impostergables. Actividades como la "Rendición de Cuentas" (C220,141.27 sumando comprobantes 78 y 79) o celebraciones patrias son eventos programados en el calendario institucional que deben contar con un contrato de catering previo.

2.19. Causa: Interpretación laxa del concepto de urgencia y anteposición del principio de economía sobre el de legalidad. La Alcaldía justifica estas compras argumentando un menor costo al adquirir ingredientes (ej. C3,500) frente a los servicios formales de catering (C7,500); no obstante, el fondo de caja chica tiene restricciones legales de uso (emergencias/imprevistos) que no pueden evadirse bajo justificaciones de aparente ahorro en actividades que son 100% programables.

2.20. Efecto: Uso de fondos públicos para gastos que podrían considerarse lujosos e innecesarios.

Dependencia de Controles Manuales y Falta de Integración Sistémica

2.21. Condición: El proceso de tesorería aún utiliza hojas de cálculo para llevar a cabo controles críticos y conciliaciones de saldos, en lugar de estar plenamente gestionados desde el sistema de información financiero municipal. Las conciliaciones de la contabilidad presupuestaria se elaboran de forma manual en Excel, ya que el módulo del sistema de información utilizado por Tesorería es insuficiente para abarcar todas las necesidades del proceso.

2.22. Criterio: La Política Particular PP-MS 5.2 establece que el sistema debe proveer la integración de los módulos de presupuesto, tesorería, proveeduría, ingresos y contabilidad para garantizar la aplicación del devengo y la trazabilidad de los datos. La entidad debe seleccionar y desarrollar actividades de control tecnológico que respalden el logro de los objetivos y minimicen el error humano. El uso de cálculos manuales en plantillas de conciliación es considerado una "bandera roja" de potencial fraude o error.



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-24-2026

2.23. Causa: Se reportan complicaciones por carga de trabajo que han retrasado la conformación de archivos y la subida de información a plataformas oficiales como SICOP, manteniendo procesos manuales paralelos y las limitaciones técnicas del Sistema Integrado Municipal o falta de inversión en módulos financieros especializados

2.24. Efecto: Existe un riesgo elevado de errores humanos en la manipulación de datos, falta de integridad en la información financiera en tiempo real y debilidad en la supervisión automatizada de los recursos y carencia de una trazabilidad robusta (log de auditoría) sobre los ajustes realizados

Deficiencias en la Diferenciación y Liquidación de Caja Chica

2.25. Condición: Los pagos realizados mediante la cuenta de caja única de hacienda para gastos de caja chica no se diferencian claramente de otras transferencias ordinarias en las carpetas de registro. Además, existen archivos de compras de la Unidad Técnica de la Junta Vial y de recursos propios que están pendientes de ser conformados o subidos a las plataformas de control.

2.26. Criterio: El Manual de Procedimientos de Tesorería (procedimiento FA-TS-008) y la política PP-MS 6.3 exigen una clasificación estricta de los comprobantes de pago según código y meta, así como una liquidación formal que respalde cada erogación.

2.27. Causa: Saturación de tareas operativas en el departamento de Tesorería, lo que impide mantener los archivos de respaldo actualizados y correctamente categorizados.

2.28. Efecto: Dificultad para auditar el uso específico de los fondos de caja chica, potencial duplicidad de pagos y falta de transparencia en la rendición de cuentas de gastos menores.



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-24-2026

Gestión de Títulos Valores y Cheques Físicos Obsoletos

2.29. Condición: A pesar de que la municipalidad ha migrado casi en su totalidad a transferencias digitales, aún se mantienen cheques físicos en custodia en la oficina de contabilidad. Por otro lado, la cuenta de "Títulos y Valores a Valor Razonable" muestra saldos estáticos de largo plazo que requieren validación de su rendimiento actual.

2.30. Criterio: Se sugiere que los cheques obsoletos deben ser destruidos físicamente y los instrumentos financieros deben ser valorizados periódicamente según las fluctuaciones del mercado.

2.31. Causa: Falta de un procedimiento formal de baja para documentos valorados obsoletos tras la digitalización de los pagos y una estrategia de monitoreo de inversiones basada principalmente en evitar "dinero ocioso" sin un análisis profundo de rendimientos variables.

2.32. Efecto: Riesgo de fraude por uso no autorizado de documentos físicos remanentes y posible subvaloración o sobrevaloración de activos financieros en los estados de cuenta.

Descalce en la Oportunidad de los Depósitos de Recaudación

2.33. Condición: El análisis de los registros de depósitos de enero a diciembre de 2025 muestra que recaudaciones realizadas en fechas de cierre de mes o fines de semana presentan un retraso de hasta 4 días para su depósito efectivo en las cuentas bancarias, se confirman múltiples instancias donde el efectivo permaneció bajo custodia física municipal durante 96 horas antes de ser ingresado al sistema bancario.



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-24-2026

Tabla 8
Casos de Recaudación con 4 Días de Atraso (Año 2025)

Mes	Recaudación	Día	Depósito Efectivo	Monto (₡)
Febrero	06/02/2025	Jueves	10/02/2025 (Lunes)	1,836,290.00
Junio	05/06/2025	Jueves	09/06/2025 (Lunes)	404,820.00
	13/06/2025	Viernes	17/06/2025 (Martes)	1,002,550.00
	19/06/2025	Jueves	23/06/2025 (Lunes)	689,890.00
Julio	04/07/2025	Viernes	08/07/2025 (Martes)	1,002,305.00
Septiembre	05/09/2025	Viernes	09/09/2025 (Martes)	395,640.00
	18/09/2025	Jueves	22/09/2025 (Lunes)	632,952.87
	25/09/2025	Jueves	29/09/2025 (Lunes)	1,131,000.00
Octubre	10/10/2025	Viernes	14/10/2025 (Martes)	1,266,465.00
Diciembre	05/12/2025	Viernes	09/12/2025 (Martes)	3,618,535.00
	11/12/2025	Jueves	15/12/2025 (Lunes)	2,224,015.00

2.34. Criterio: La política PP-MS 6.1 y las buenas prácticas de recaudo dictan que se debe registrar diariamente el dinero percibido y realizar la conciliación inmediata contra los estados bancarios para asegurar la integridad de los fondos.

2.35. Causa: La logística de los "viajes al banco" depende de la disponibilidad de vehículos municipales y el personal de tesorería, lo que genera acumulaciones de efectivo en caja durante días no hábiles.

2.36. Efecto: Exposición innecesaria al riesgo de pérdida o robo de efectivo bajo custodia física y distorsión en el flujo de caja real disponible para compromisos inmediatos. Este patrón sistemático de 4 días de retraso incrementa exponencialmente el riesgo operativo y de custodia, contraviniendo las directrices de gestión oportuna de efectivo que exigen el depósito inmediato de los valores recaudados para mitigar posibles pérdidas o manejos inadecuados.



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-24-2026

Desactualización Normativa y Documental (Riesgo de Obsolescencia)

2.37. Condición: El "Manual de Procedimientos de Tesorería" operativo data de *noviembre de 2011*. Si bien existe un Compendio de Políticas Particulares actualizado a la versión NICSP 2023, los procedimientos detallados (códigos FA-TS) no han sido armonizados con estas nuevas políticas ni con el flujo actual municipal. Se identificó que el área de Contabilidad indica expresamente la inexistencia de políticas para las conciliaciones bancarias. Por su parte, Tesorería manifiesta que, aunque existen algunos procedimientos, estos no se actualizan con regularidad.

2.38. Criterio: El Código Municipal (Art. 123) exige que las normas financiero-contables estén estipuladas en un manual aprobado por el Concejo. Asimismo, el área financiera reconoce que la revisión debe ser anual para ajustarse a cambios en leyes, reglamentos y sistemas de información. La organización debe desplegar actividades de control a través de políticas que establezcan lo que se espera y procedimientos que pongan dichas políticas en acción (Principio 12 de COSO). Las políticas deben ser aprobadas por el Concejo Municipal y revisarse periódicamente para adaptarse al dinamismo de la operación

2.39. Causa: Ausencia de un cronograma de actualización sistemática que vincule las políticas de alto nivel con los manuales de procedimientos operativos y la falta de prioridad administrativa en la formalización de la gobernanza del proceso y ausencia de un cronograma de revisión normativa interna.

2.40. Efecto: Alta probabilidad de procesos duplicados o ineficientes, errores en la aplicación de la normativa NICSP vigente y debilidad en los procesos de inducción, dado que el manual de 2011 describe un entorno mayoritariamente físico que no coincide con la realidad digital reportada en 2025. Riesgo de inconsistencias en la ejecución del control, dependencia del juicio personal de los funcionarios y dificultad para establecer responsabilidades claras en caso de errores o fraudes.



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-24-2026

Anomalía en la Integridad de Datos y Efecto "Rebote" en Partidas Conciliatorias

2.41. Condición: Al procesar los datos de los estados de cuenta del Banco Nacional (cuenta 100-01-139-000437-8) y las conciliaciones de saldos de Tesorería respectivas, he identificado anomalías significativas que sugieren debilidades estructurales en el control interno. En las conciliaciones bancarias de los meses de marzo y abril, el "Saldo según libros al cierre" y el "Saldo en banco según estado bancario" son exactamente idénticos (¢90,412,417.94 en marzo y ¢53,208,061.60 en abril), reportando cero ajustes por cheques girados no cambiados, depósitos no reportados o notas bancarias. La probabilidad de que una cuenta con un volumen de débitos de ¢727,170,417.51 (222 transacciones) y créditos de ¢689,966,061.17 (247 transacciones) no presente una sola partida conciliatoria al cierre del mes es estadísticamente cercana a cero. Tras dos meses (marzo y abril) donde el saldo según libros y el saldo bancario fueron idénticos sin una sola partida conciliatoria, en mayo surge una diferencia de ¢1,822,485.89. Esta diferencia se compone exclusivamente de dos transacciones giradas el 29 de mayo (Nos. 605360 y 605362). Estadísticamente, el paso de una "perfección" absoluta en el cuadro a la aparición repentina de cheques en tránsito sugiere que los meses anteriores pudieron ser objeto de ajustes manuales para forzar la igualdad de saldos.

2.42. Criterio: De acuerdo con las buenas prácticas, el proceso sea sistemático y debe asegurar que refleje dos conjuntos de registros estén en acuerdo identificando todas las discrepancias e ítems pendientes de manera precisa y oportuna (transacciones en un registro, pero no en el otro). La normativa exige que las conciliaciones identifiquen diferencias generadas y partidas conciliatorias.

2.43. Causa: Inconsistencia en los procedimientos de cierre mensual; probable manipulación de la fecha de registro de egresos en meses previos para evitar reportar partidas pendientes o una omisión sistemática del registro de transacciones pendientes en el auxiliar de libros al cierre del mes. Falta de integración y control de cierres en los módulos del sistema SIIM. La Unidad de Cobros y Plataforma de Servicios modifican fechas de ingreso sin notificar a Contabilidad, lo que imposibilita



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-24-2026

un cierre contable preciso. Existe un divorcio operativo entre las unidades generadoras de ingresos y la unidad de registro.

2.44. Efecto: La serie histórica de datos financieros pierde fiabilidad y trazabilidad. Existe un riesgo elevado de fraude por ocultamiento de transacciones no autorizadas o gastos bancarios no registrados que quedan "camuflados" bajo una igualdad de saldos ficticia ocultando deficiencias de control bajo una apariencia de cuadro perfecto en periodos alternos. Información financiera no confiable e inexacta.

Persistencia de Partidas Conciliatorias con Antigüedad Excesiva

2.45. Condición: En las conciliaciones de saldos de Tesorería y en las Conciliaciones Bancarias, se mantienen como "Cheques girados y no cambiados" documentos con fechas extremadamente antiguas: el cheque 602257 del 31/08/2017 y el cheque 33936 del 12/12/2019.

Imagen 1
Extracto de Conciliación de saldos de Tesorería
Marzo 2025
Cuenta 437-8

Detalles de Conciliación Bancaria			
Detalle N° 1. CHEQUES GIRADOS Y NO CAMBIADOS POR EL BANCO			
Número	Fecha	Detalle	Monto
602257	31/08/2017	ORLANDO BRENES VARELA	0.00
33936	12/12/2019	MINISTERIO DE HACIENDA	0.00
Fuente: Conciliaciones Bancarias, 2025			

En el caso de las conciliaciones bancarias existen notas de crédito no registradas desde enero 2025 (con más de 10 meses de antigüedad) a continuación el detalle:



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-24-2026

Imagen 2 Extracto de Conciliación Bancaria Cuenta 437-8 Noviembre 2025

DETALLE N° 7				
NOTAS DE CREDITO NO REGISTRADAS EN LIBROS Y/O AJUSTES				
NUMERO	FECHA	DESCRIPCION		MONTO
12704514	14/1/2025	COOPERATIVA DE PRODU		513,488.00
16939483	16/1/2025	DAYAN MURILLO CAMPOS		50.00
32490025	29/1/2025	BAESINGENERIAY DESARROLLO		211,700.00
73905095	28/1/2025	TES/NOMB NO DISPONIBLE 3-014-042098		8,652.00
73905096	28/1/2025	TES/NOMB NO DISPONIBLE 3-014-042098		8,652.00
73905097	28/1/2025	TES/NOMB NO DISPONIBLE 3-014-042098		8,652.00
73905098	28/1/2025	TES/NOMB NO DISPONIBLE 3-014-042098		8,652.00
95753349	8/1/2025	ARAYA CECILIANO MARCO		55.00
99738390	3/1/2025	AGUILAR ALVAREZ JOSE EDO		26,315.00
34471827	25/2/2025	CED301860954COD27931/GONZALEZMAYORGACES		832.00
53017496	18/2/2025	CONTRIBUYENTE 2/ENYI DAYANA CANO CANO		101,740.00
10204072	17/3/2025	LIZETH DE LOS ANGELE CD BAC/BAC		4,041.73
95874770	21/3/2025	PAGO MUNICIPALIDAD/QUIROS VALERIO HEIDI ROXANA		1.00
99952701	17/3/2025	ARREGLO PAGO/ALVARADO ARCE CARLOS ALBERTO		30,000.00
36802219	28/3/2025	TFT-PIN ENTRANTE CC/YURHANZELPRENDAS		805.80
11014307	28/4/2025	MARIA CECILIA/CALDERON FERNANDEZ BRENDA ALEXANDR		520.90
38761317	24/4/2025	PAGOFACTURA107963CONFECCHA240425PA/COOPEALIANZARL		1,271.34
52418731	21/4/2025	PASE/ARGENIS CASTRO PRENDAS		25,000.00
54166367	2/4/2025	KAROL DANIXA MONGE R / ACUERDO DE PAGO EURA		25,500.00
16721355	2/5/2025	01-05-25 PAGO DE IMPUESTOS/LOPEZ ESPINOZA VERONI		50,000.00
10704321	4/6/2025	BOSQUES SANTA LUCIA 3-014-042098/107-BCT		37,094.00
17878108	30/6/2025	28-06-25 LUIS FERNANDO MONG/LUIS FERNANDO MONGE		35,000.00
20480568	30/6/2025	ABONO DE IMPUESTOS/REBECA MARIA CALDERO		15,000.00
96159765	9/7/2025	JOEL OBREG N/OBREGON ACOSTA JOEL		20,000.00
99426523	24/7/2025	DEPOSITO CTA CTE POR TRANSFERENCIA/MAURICIO ESTEBAN ART		53.00
23074293	31/7/2025	ABONO PAGO DE IMPUESTOS/REBECA MARIA CALDERO		8,000.00
107227	18/7/2025	IMPUESTOS SARAP/FUND PARA LA VIVIEND		990,733.63
12495795	27/8/2025	ARREGLO DE PAGO SERVICIOS MUNICIPALES/JOSE FRANCISCO FERNA		15,000.00
48253962	27/8/2025	TRASLADODEDINERODECOOPENAEPAGODEIMPUESTOSCOOP/NUEZSEGURAAUXILIADOR		157,569.84
53039986	4/8/2025	03-08-2025 TRANSF BN SINPE MOVIL CRED CC/BARQUERO SANCHEZ ANA		20,000.00
59981361	7/8/2025	GEORGINA/ARIAS MATA GEORGINA		10,000.00
53429891	1/9/2025	31-08-2025 DEPOSITO CTA CTE POR TRANSFERENCIA/LOPEZ SELVA ABRAHAM		40,000.00
53432137	1/9/2025	31-08-2025 VASURA 87269091/SEQUEIRA GONZALEZ AN		50,000.00
55714216	19/9/2025	PAGO DE IMPUESTOS/INVERSIONES Y SERVIC		20,000.00
73907176	30/9/2025	JTA EDUC ESC IMPUESTOS JUNTA ESDU/739-TESOR		300,000.00

Fuente: Conciliaciones Bancarias, 2025

2.46. En el detalle de la conciliación de Tesorería, siguen apareciendo documentos con una antigüedad extrema: el cheque 602257 del 31/08/2017 (casi 8 años) y el cheque 33936 del 12/12/2019 (más de 5 años). Aunque se reportan con un monto de



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-24-2026

¢0.00, su presencia en el reporte oficial indica que no han sido eliminados del sistema auxiliar. Y a noviembre del 2025 la suma de partidas mayor a 60 días es de ¢2,586,809.57.

2.47. Criterio: Las transacciones pendientes de reconciliar deben ser investigadas y depuradas en un plazo que no debería superar los 60 días. El mantenimiento de cheques por más de 7 años en una conciliación es una "bandera roja" de falta de seguimiento y depuración.

2.48. Causa: Ausencia de un procedimiento formal de monitoreo y depuración de partidas antiguas por parte de Contabilidad. Falta de coordinación interdepartamental. La Unidad de Contabilidad carece de una directriz formal o autorización por parte de las Jefaturas para proceder con el ajuste y anulación de cheques físicos y depósitos no identificados, generando una parálisis administrativa en la depuración de saldos.

2.49. Efecto: Sobrestimación de la disponibilidad real de recursos en libros y riesgo de pérdida de trazabilidad. Estos documentos podrían haber sido anulados en la práctica, pero permanecen en el sistema, afectando la integridad de los saldos. Generación de información financiera con "suciedad" de datos, lo que dificulta la revisión por parte de entes externos y demuestra una gestión ineficiente de contabilidad.

Ausencia de un marco de gobernanza (política y comité) y la falta de planeación financiera (flujo de caja)

2.50. Condición: El grueso de los fondos municipales (cuentas 8457, 9444, 437, 5539-2) se mantiene bajo la modalidad de inversiones "A la vista", con tasas de rendimiento situadas únicamente entre el 2% y el 4%. Al 31 de diciembre de 2025, la subcuenta de inversión 437 No 2 mantiene un saldo de ¢929,186,827.13 colocado en un fondo "a la vista" con un rendimiento variable entre el 2% y el 4%. El análisis de datos muestra que, aunque hubo una disminución respecto al periodo anterior (donde el saldo superaba los ¢2,116 millones), el monto actual sigue siendo



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-24-2026

considerablemente alto para un instrumento de liquidez inmediata con rendimientos bajos. Si bien las condiciones macroeconómicas actuales del BCCR mantienen tasas de referencia conservadoras, la Municipalidad mantiene estos fondos a la vista de manera inercial, sin contar con un modelo de proyección de flujo de caja que justifique técnicamente por qué el 100% de estos excedentes requieren liquidez inmediata

2.51. Criterio: Las mejores prácticas de administración de inversiones establecen que no deben mantenerse recursos ociosos y que se debe realizar un estudio de la mejor opción para la organización. Asimismo, la política de inversión exige buscar una adecuada diversificación y evaluar el impacto financiero en escenarios positivos y negativos, la política de inversiones debe buscar la "mejor opción" para el aprovechamiento de excedentes mediante instrumentos que maximicen el valor del dinero en el tiempo

2.52. Causa: Inexistencia de una Política de Inversiones formal y de un Comité de Inversiones que evalúe el apetito de riesgo institucional frente a las necesidades de liquidez. La administración toma decisiones de inversión de forma empírica y reactiva ante el entorno macroeconómico, en lugar de basarse en herramientas técnicas de proyección de flujos de efectivo (Cash Flow forecasting).

2.53. Efecto: Un costo de oportunidad financiero significativo para la Municipalidad de Sarapiquí, al no capturar mayores ingresos por intereses que podrían reinvertirse en la comunidad. La entidad deja de percibir ingresos significativos que podrían obtenerse si una parte de esos \$929 millones se colocaran en instrumentos de renta fija con plazos definidos y mayores tasas, en lugar de mantenerlos "a la vista" de forma indefinida.

Falta de Automatización en el Seguimiento de Rendimientos

2.54. Condición: Al evaluar el proceso de tesorería, se observó que, aunque el sistema SIIM se utiliza para movimientos, el control de las inversiones y la comparación con contabilidad se apoya de forma importante en hojas de Microsoft



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-24-2026

Excel. El sistema no clasifica automáticamente el portafolio por moneda o rendimiento de manera integrada en todos sus módulos.

2.55. Criterio: Las buenas prácticas sugieren tener controles que garanticen que la información se registre de forma exacta y el uso de sistemas que permitan identificar cambios inusuales de manera oportuna. Se debe verificar la precisión y puntualidad de los registros contables mediante herramientas adecuadas.

2.56. Causa: Dependencia de procesos manuales para la consolidación de datos de inversión, lo que limita la capacidad de realizar análisis de datos en tiempo real.

2.57. Efecto: Aumento del riesgo de error humano en la transcripción de datos y retraso en la identificación de desviaciones en los rendimientos pactados frente a los reales

3.CONCLUSIONES

Derivado del examen practicado a la Gestión de Tesorería de la Municipalidad de Sarapiquí, esta Auditoría Interna concluye que el ambiente de control interno evaluado presenta debilidades estructurales, operativas y de cumplimiento normativo que comprometen la salvaguarda de los fondos públicos, la integridad de la información financiera y la observancia de los principios éticos institucionales. De forma específica, se concluye lo siguiente:

3.1. Vulneración del Entorno Ético y Legal en el Ciclo de Pagos Se evidenció una inobservancia sustancial del régimen de prohibiciones estipulado en la Ley General de Contratación Pública y de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP) respecto a partes relacionadas. La ejecución de pagos a favor de familiares directos del personal y a organizaciones con vinculación activa por parte de la jefatura de Tesorería, materializa un conflicto de intereses que anula la segregación de funciones, lesionando la objetividad y la transparencia en el uso de los fondos municipales.



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-24-2026

3.2. Desnaturalización y Fraccionamiento Ilícito en el Fondo de Caja Chica El uso del fondo de caja chica se ha desvirtuado de su propósito original legal, el cual es la atención exclusiva de gastos excepcionales e impostergables. La práctica recurrente de canalizar compras previsible (tales como mantenimientos vehiculares, suministros de oficina y servicios de alimentación protocolarios) mediante este mecanismo, constituye un fraccionamiento ilícito. Esta deficiencia elude los procesos formales de licitación y los controles del sistema de compras públicas, impidiendo a la administración aprovechar economías de escala.

3.3. Exposición Injustificada al Riesgo en la Custodia del Efectivo La gestión de recaudación presenta una brecha operativa importante respecto al principio de oportunidad en el resguardo de los ingresos. La permanencia de efectivo físico en las instalaciones municipales durante varios días antes de su depósito bancario incrementa injustificadamente el riesgo de pérdida, sustracción y exposición operativa, contraviniendo las sanas prácticas de control de tesorería.

3.4. Afectación a la Integridad y Fiabilidad de la Información Bancaria El proceso de conciliación bancaria carece de robustez y fiabilidad técnica. La existencia de cuadros matemáticos forzados en los que no se reportan partidas conciliatorias de Saldos de Tesorería, seguidos de la aparición repentina de diferencias, denota la ejecución de ajustes manuales improcedentes. Aunado a esto, la persistencia de instrumentos de pago con antigüedades extremas y notas de crédito no registradas con antigüedad mayor a 60 días evidencia una ausencia total de depuración, lo que genera estados financieros inexactos y propicia un entorno favorable para el ocultamiento de irregularidades.

3.5. Costo de Oportunidad por Ineficiencia en la Gestión de Inversiones La estrategia financiera actual es excesivamente conservadora y omite el análisis dinámico del mercado. Al mantener la mayor parte de los excedentes de liquidez en instrumentos a la vista con tasas de rendimiento mínimas, la Municipalidad asume un alto costo de oportunidad financiero. La falta de un Comité de Inversiones y de un rebalanceo técnico del portafolio impide maximizar los ingresos no tributarios de la institución.



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-24-2026

3.6. Obsolescencia Tecnológica y Normativa La dependencia operativa en herramientas ofimáticas manuales (hojas de cálculo) para el control de recursos financieros desvirtúa la trazabilidad que debería proveer el sistema integrado financiero. Esta vulnerabilidad se agrava al operar bajo un marco de procedimientos documentados altamente desactualizados que no reflejan la realidad transaccional ni el marco NICSP vigente, debilitando la fiscalización y la rendición de cuentas de la Tesorería.

4. DISPOSICIONES

Al Concejo Municipal

4.1. Actualizar el marco normativo superior para blindar los recursos financieros.

Aprobar un nuevo Reglamento de Inversiones que obligue a la administración a buscar activamente mejores rendimientos y a conformar un Comité de Inversiones técnico. Asimismo, instruir la actualización del Manual de Procedimientos de Tesorería (v. 2011). Fecha Límite: 29 de mayo 2026.

A la Alcaldía Municipal

4.2. Supervisar y garantizar el cumplimiento irrestricto de la Directriz N.º 002-2026 emitida por su despacho el pasado 4 de marzo. Adicionalmente, deberá instruir a la Proveeduría Municipal concretar en tiempo y forma el proceso de precalificación de talleres mecánicos (2025LD-000004-0002300005) para erradicar definitivamente el uso de la caja chica en la flotilla vehicular. Fecha Límite: 30 de abril 2026 para la adjudicación de talleres.



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-24-2026

Al Coordinador Financiero

4.3. Formalizar el Comité de Inversiones con cronogramas de revisión mensual de tasas.

4.4. Coordinar con el área de TI la migración total de los controles de inversión y flujo de caja de Excel hacia el sistema SIIM, garantizando trazabilidad y seguridad de datos.

4.5. Actualización del Manual de Procedimientos de Tesorería (v. 2011) y la creación de Políticas relacionadas con la Gestión del Proceso de Tesorería (caja chica, conciliaciones bancarias, inversiones, efectivo y equivalentes). Fecha Límite: 31 de agosto 2026.

A la Contadora Municipal

4.6. En coordinación con la Dirección Financiera, realizar una depuración contable inmediata de todas las partidas. La Coordinación Financiera deberá emitir el visto bueno y autorización formal para que la Contabilidad proceda con el ajuste registral. Fecha Límite: 29 de mayo 2026."

4.7. Implementar un protocolo de revisión cruzada de conciliaciones bancarias que prohíba el cuadro forzado o manual. Fecha Límite: 29 de mayo 2026.

A la Tesorera Municipal

4.8. Mantener, documentar y formalizar la práctica recientemente implementada en el mes de marzo 2026, del uso del buzón nocturno bancario, asegurando el depósito íntegro e inmediato de las recaudaciones en un plazo máximo de 24 horas hábiles sin excepción, estandarizando este mecanismo dentro de sus protocolos operativos diarios para asegurar la custodia física y operativa de los fondos.

4.9. Restringir el uso del fondo de caja chica estrictamente a emergencias e imprevistos, rechazando todo vale que corresponda a compras recurrentes de papelería o mantenimiento vehicular.



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

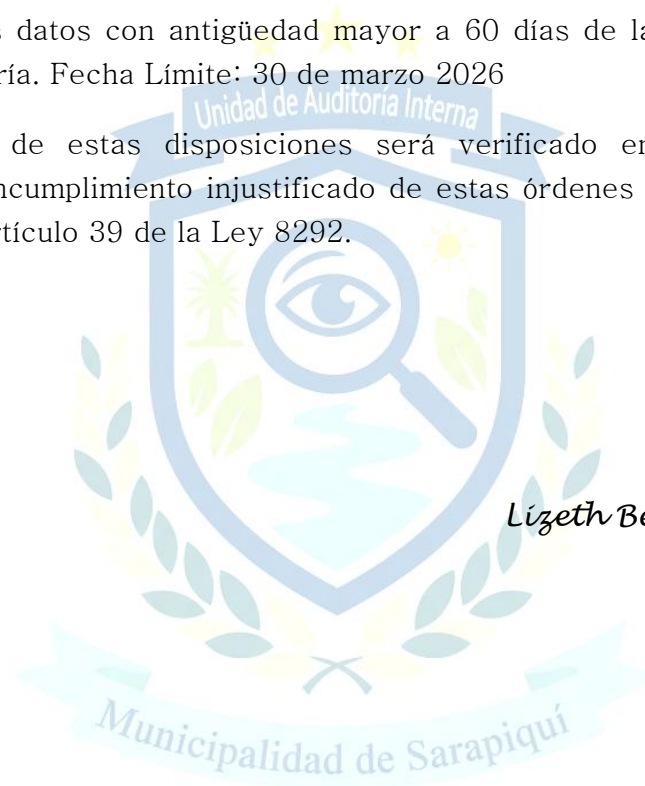
OF-AI-MS-24-2026

4.10. Prevenir conflictos de interés sistémicos: Realizar un cruce de datos entre la planilla municipal y el padrón de proveedores de la Tesorería para identificar otros posibles vínculos de parentesco y establecer “*Declaraciones Juradas De Probidad Anuales*” para todo el personal con capacidad de contratación y establecer un registro de parentesco actualizado de proveedores para evitar pagos a familiares de funcionarios municipales.

4.11. Depurar los datos con antigüedad mayor a 60 días de las conciliaciones de saldos de Tesorería. Fecha Límite: 30 de marzo 2026

El cumplimiento de estas disposiciones será verificado en una auditoría de seguimiento. El incumplimiento injustificado de estas órdenes constituye una falta grave según el Artículo 39 de la Ley 8292.

Cordialmente



Lizeth Bermúdez Jiménez
Auditora Interna