

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, LICENCIATURA CON ÉNFASIS EN
FINANZAS

**ESTUDIO PARA LA ELABORACIÓN DE UNA GUÍA PARA LA FORMULACIÓN
DE PRESUPUESTOS PLURIANUALES EN LA MUNICIPALIDAD DE MONTES
DE OCA, COSTA RICA, DURANTE EL SEGUNDO CUATRIMESTRE DEL 2026**

FREDDY JIMÉNEZ SIBAJA

JESSICA MYERS MARÍN

SAN JOSÉ, ABRIL 2026

CONTENIDOS

CONTENIDOS.....	2
CAPÍTULO I. Problema de Investigación	10
Objetivos de investigación.....	12
Objetivo general	12
Objetivos específicos	12
Justificación de la investigación.....	13
Antecedentes de investigación	14
Antecedentes nacionales	14
Antecedentes internacionales	21
Proyecciones de la investigación	27
CAPÍTULO II. Marco Teórico	30
Marco situacional.....	31
Municipalidades	31
Funciones de municipalidades.....	31
Políticas institucionales de la Municipalidad de Montes de Oca	32
Marco conceptual.....	32
Presupuesto público municipal	32
Presupuesto público.....	33
Funciones del presupuesto en gobiernos locales.....	33
Ciclo presupuestario municipal.....	34
Clasificaciones presupuestarias.....	35
Particularidades del presupuesto municipal en Costa Rica	37
Presupuesto plurianual.....	39

Características del presupuesto plurianual	41
Diferencias entre presupuesto anual y plurianual	42
Ventajas y desafíos del enfoque plurianual en gobiernos locales	43
Experiencias internacionales y nacionales del uso plurianual	45
Planificación estratégica institucional	47
Marco estratégico institucional	48
Relación entre planificación estratégica y presupuesto	49
Programación plurianual basada en metas.....	51
Priorización de proyectos de inversión.....	52
CAPÍTULO III. Marco Metodológico	53
Historia de la Municipalidad de Montes de Oca.....	53
Cantón de Montes de Oca.....	55
Visión y Misión Municipalidad de Montes de Oca.....	56
Organigrama institucional.....	57
Enfoque de la investigación.....	58
Tipo de investigación.....	60
Método de la investigación.....	62
Fuentes de información	64
Población y muestra	66
Variables o unidades de análisis.....	68
Instrumentos y proceso para la recolección y análisis de datos.....	73
CAPÍTULO IV: Análisis De Resultados	80
PROPUESTA.....	122
GUÍA PARA LA FORMULACIÓN DE PRESUPUESTOS PLURIANUALES DE LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE OCA.....	122

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones.....	117
Referencias	138
Apéndices	146
Anexos.....	154

TABLAS

Tabla 1. Clasificaciones Presupuestarias.....	36
Tabla 2. Características del presupuesto plurianual.....	41
Tabla 3. Clasificación de las fuentes de información	65
Tabla 4. Definición, operacionalización e instrumentalización de las variables	70
Tabla 5. Instrumentos y Proceso para la Recolección y Análisis de Datos: Objetivo específico 1.	74
Tabla 6. Instrumentos y Proceso para la Recolección y Análisis de Datos: Objetivo específico 2.	76
Tabla 7. Instrumentos y Proceso para la Recolección y Análisis de Datos: Objetivo específico 3.	78
Tabla 8. Proyección Plurianual 2026-2029 de la Municipalidad de Montes de Oca, la Lista de Verificación.....	81
Tabla 9. Brechas, limitaciones y oportunidades de mejora para consolidar el proceso presupuestario plurianual Municipalidad de Montes de Oca	87
Tabla 10. Matriz de análisis documental (ficha de análisis).....	89
Tabla 11. Matriz de análisis metodológico (o matriz de sistematización técnica)	91
Tabla 12. Matriz de Análisis Documental Técnico	98
Tabla 13. Mapa de procesos (BPMN/SIPOC) del ciclo plurianual	103
Tabla 14. Matriz RACI y Roles Críticos para la Formulación del Presupuesto Plurianual	107
Tabla 15. Matriz Metodológica para Priorización y Cartera Multianual de Proyectos	111
Tabla 16. Reglas explícitas de asignación de recursos.....	112
Tabla 17. Cuadro de mando/Tablero de seguimiento multianual	113

FIGURAS

Figura 1. Fases del ciclo presupuestario municipal (formulación, aprobación, ejecución y control)	37
Figura 2. Particularidades del presupuesto municipal en Costa Rica	38
Figura 3. Proceso de Proyección Plurianual del Presupuesto del Poder Judicial	40
Figura 4. Diferencias entre presupuesto anual y plurianual	43
Figura 5. Enfoque plurianual	45
Figura 6. Plan Nacional de Desarrollo (PND)	47
Figura 7. Marco estratégico institucional: Objetivos estratégicos	48
Figura 8. Marco estratégico institucional: productos de valor estratégicos	48
Figura 9. Marco estratégico institucional: Líneas de acción	49
Figura 10. Marco estratégico institucional: Marco estratégico	49
Figura 11. Valores de la Municipalidad de Montes de Oca	54
Figura 12. Escudo Municipalidad de Montes de Oca	55
Figura 13. Bandera cantón de Montes de Oca	56
Figura 14. Municipalidad de Montes de Oca	57
Figura 15. Ubicación de la Municipalidad de Montes de Oca	58
Figura 16. Enfoque de la Investigación	59
Figura 17. Tipos de Investigación	60
Figura 18. Métodos de investigación	62
Figura 19. Fuentes de Información	64
Figura 20. Porcentaje de cumplimiento	86
Figura 21. Flujo simplificado del ciclo plurianual	104
Figura 22. Escala RACI y roles Roles Críticos para la Formulación del Presupuesto Plurianual	108
Figura 23. Semaforización del Tablero de seguimiento multianual	114

APÉNDICE

Apéndice A. Información Plurianual 2026-2029	146
Apéndice B. Información Plurianual 2026-2029: extracto de la información plurianual de la institución	151

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento 1. Lista de Verificación (Check-list) de Cumplimiento Normativo y Procedimental	154
Anexo 2. Instrumento 2. Matriz de Análisis Documental	158
Anexo 3. Instrumento 3. Matriz de análisis metodológico (o matriz de sistematización técnica)	160
Anexo 4. Ficha de Análisis Documental Técnico	161
Anexo 5. Mapa de Procesos del Ciclo Presupuestario Plurianual (SIPOC).....	163
Anexo 6. Matriz RACI y Roles Críticos para la Formulación del Presupuesto Plurianual	166
Anexo 7. Matriz Metodológica para Priorización y Cartera Multianual de Proyectos.....	168
Anexo 8. Cuadro de mando/Tablero de seguimiento multianual	170

DEDICATORIA

Dedico este esfuerzo a Dios que nos da la sabiduría y salud día con día y que me ha dado la bendición de poder culminar otra meta más en mi vida.

A mis padres Jorge Jiménez Luna y María de los Ángeles Sibaja Calderón por todo el apoyo brindado y la educación y por los valores que me inculcaron para ser una buena persona para aplicarlo en la vida y en el campo laboral.

A mi esposa Joseling López Solano que es una gran bendición de Dios en mi vida y quién me motiva a ser una mejor persona. A nuestros bebés Omar y Freddy que me cuidan desde el cielo y son el motor y fuerza para seguir adelante día con día.

Freddy Jiménez Sibaja

AGRADECIMIENTO

El agradecimiento primeramente es darle gracias a Dios ya que Él nos da la sabiduría y fortaleza para salir adelante y enfrentar las adversidades de la vida personal y laboral. También agradezco a mis padres por todo el apoyo y consejos que me han dado y que me han inculcado con el ejemplo y buenos valores para enfrentar la vida.

A mi esposa Joseling López Solano por todo el apoyo y consejos brindado en todo momento y que me ha motivado a seguir adelante y afrontar con buena actitud las adversidades. En cuarto lugar, le quiero agradecer a los profesores y el director de carrera por todo el apoyo y orientación de cómo desarrollar el trabajo y en especial a la tutora Lic. Jessica Mayers Marín por brindarme todo el apoyo y su experiencia durante el desarrollo de la investigación.

En quinto lugar, agradezco a la Municipalidad de Montes de Oca al alcalde, jefaturas y compañeros por todo el apoyo y colaboración para el desarrollo de la investigación. Por último y no menos importante agradecer a la Máster Karen Zamora Badilla por todo el apoyo, su conocimiento durante la realización del trabajo.

Freddy Jiménez Sibaja

RESUMEN

El presente documento ofrece una guía integral para la formulación de presupuestos plurianuales en la Municipalidad de Montes de Oca, con el propósito de fortalecer la planificación financiera a mediano plazo y mejorar la eficiencia en la asignación de recursos públicos durante el segundo cuatrimestre del año 2026. La guía se fundamenta en principios de sostenibilidad fiscal, gestión por resultados y alineación estratégica con los planes institucionales vigentes.

El presupuesto plurianual propuesto permite anticipar necesidades financieras futuras, evaluar la viabilidad de proyectos municipales y establecer prioridades basadas en evidencia. Asimismo, introduce herramientas metodológicas para proyectar ingresos y gastos, identificar riesgos fiscales y establecer escenarios alternativos en función del comportamiento económico local y nacional.

El documento también detalla los pasos operativos que deben seguir las unidades presupuestarias, incluyendo la recopilación de información relevante, la formulación de estimaciones multianuales, la armonización con el Plan Operativo Institucional (POI) y la integración con los sistemas de control interno. Además, se enfatiza la importancia de la participación técnica de todas las dependencias municipales y la transparencia hacia la ciudadanía mediante reportes periódicos y mecanismos de rendición de cuentas.

En conclusión, la guía contribuye a consolidar una cultura de planificación financiera responsable en la Municipalidad de Montes de Oca, fomentando decisiones presupuestarias más coherentes, predecibles y orientadas al logro de resultados sostenibles en el mediano plazo.

CAPÍTULO I. Problema de Investigación

El presente proyecto de investigación tiene como finalidad establecer las bases fundamentales de la investigación titulada *Estudio para la Elaboración de una Guía para la Formulación de Presupuestos Plurianuales en la Municipalidad de Montes de Oca, Costa Rica, durante el Segundo Cuatrimestre del 2026*. En este primer capítulo se delimita el problema que da origen al estudio, así como la formulación de la pregunta de investigación que orienta el proceso investigativo.

Asimismo, se plantean los objetivos de investigación (general y específicos), los cuales definen el alcance y la dirección del estudio, lo que permite guiar de manera coherente el desarrollo de la investigación. Finalmente, se describen los alcances y proyecciones del trabajo, con el propósito de precisar los límites del estudio y el aporte esperado en el ámbito de la gestión presupuestaria municipal.

Planteamiento del problema

La planificación presupuestaria en los gobiernos locales, constituye un pilar fundamental para garantizar la eficiencia en el uso de los recursos públicos y la sostenibilidad fiscal en el mediano plazo. En la Municipalidad de Montes de Oca, la formulación presupuestaria se ha basado tradicionalmente en ciclos anuales, lo que limita la capacidad institucional para anticipar necesidades futuras, evaluar la continuidad de los proyectos y asignar recursos de manera estratégica. Esta práctica genera dificultades para articular el presupuesto con los planes de desarrollo municipal, especialmente en áreas que requieren inversiones sostenidas, tales como infraestructura vial, gestión ambiental, movilidad urbana y programas sociales.

A pesar de los esfuerzos institucionales por mejorar la gestión financiera, persisten desafíos significativos vinculados a la falta de metodologías estandarizadas para la elaboración de presupuestos plurianuales. Las unidades administrativas no cuentan con lineamientos claros, uniformes y operativos que orienten la proyección de ingresos y gastos a mediano plazo. Esto provoca inconsistencias entre programas, duplicidad de esfuerzos y debilidades en la priorización de inversiones. Asimismo, la ausencia de un instrumento

técnico formalizado limita la transparencia y dificulta el seguimiento del desempeño presupuestario, lo que obstaculiza la rendición de cuentas hacia la ciudadanía.

En este contexto, surge la necesidad de analizar y proponer una guía que permita ordenar, sistematizar y estandarizar el proceso de formulación presupuestaria a mediano plazo. Para ello, resulta indispensable plantear las interrogantes fundamentales que orientan la investigación, entre las cuales destacan:

1. ¿Cuáles son las limitaciones actuales en la formulación presupuestaria de la Municipalidad de Montes de Oca?
2. ¿Qué impactos generan estas limitaciones en la planificación financiera y la ejecución del gasto de inversión?
3. ¿Qué buenas prácticas y criterios técnicos deberían incorporarse en una guía institucional para mejorar la proyección multianual de recursos?

A manera de interrogante de resumen, se puede plantear la siguiente:

¿Cuáles son los procedimientos y criterios operativos que debe contener una guía técnica para la formulación de presupuestos plurianuales aplicable a la Municipalidad de Montes de Oca, de modo que mejore la planificación financiera y la ejecución de gasto de inversión en el mediano plazo?

La elaboración de una guía para la formulación de presupuestos plurianuales reviste una importancia estratégica, ya que se constituye en un instrumento esencial para fortalecer la capacidad institucional de anticipar riesgos, planificar inversiones de manera coherente y garantizar la sostenibilidad fiscal a mediano plazo. Este tipo de herramienta optimiza la toma de decisiones, mejora la asignación de los recursos públicos, favorece la continuidad de los proyectos prioritarios y promueve una gestión más transparente ante la ciudadanía.

En el caso de la Municipalidad de Montes de Oca, la implementación de dicha guía permitiría superar las limitaciones del actual modelo presupuestario anual, elevar la calidad del gasto y avanzar hacia una gestión pública más eficiente, responsable y alineada con las necesidades reales de la comunidad.

Objetivos de investigación

Los objetivos de investigación son enunciados claros, precisos y verificables que establecen las metas, el propósito y el alcance de un estudio. Constituyen la guía central de todo el proceso investigativo (desde la recolección y el análisis de datos hasta la formulación de conclusiones), y aseguran que el investigador mantenga el enfoque en responder la pregunta principal sin desviaciones innecesarias.

Objetivo general

Analizar el proceso de formulación de presupuestos plurianuales en la Municipalidad de Montes de Oca, Costa Rica, durante el segundo cuatrimestre del 2026, mediante el estudio de la planificación estratégica institucional, el marco fiscal municipal y los procedimientos de formulación, aprobación y seguimiento presupuestario, con el fin de generar insumos técnicos que sirvan de base para la elaboración de una guía orientada al fortalecimiento de la eficiencia del gasto de inversión y la sostenibilidad financiera del gobierno local.

Objetivos específicos

1. Diagnosticar la situación actual del proceso presupuestario en la Municipalidad de Montes de Oca, identificando, las brechas, limitaciones operativas y oportunidades de mejora que inciden en la formulación del presupuesto plurianual.
2. Definir los elementos metodológicos requeridos para la estructuración del presupuesto plurianual municipal, con el propósito de establecer un marco técnico que oriente la priorización de proyectos, la estimación de ingresos y la elaboración de escenarios macrofiscales.
3. Estructurar una guía operativa para la formulación, aprobación y seguimiento del presupuesto plurianual en la Municipalidad de Montes de Oca, realizando, un instrumento aplicable, pertinente y sostenible que fortalezca la gestión financiera local.

Justificación de la investigación

La formulación de presupuestos plurianuales se ha consolidado como una herramienta esencial para fortalecer la planificación fiscal, mejorar la eficiencia del gasto público y garantizar la sostenibilidad financiera en las administraciones locales. En el caso de la Municipalidad de Montes de Oca, la ausencia de una guía técnica estandarizada que oriente dicho proceso genera dispersión metodológica, debilidades en la estimación de ingresos futuros, dificultades para priorizar proyectos estratégicos y limitaciones en la capacidad técnica del personal encargado de la programación presupuestaria.

Estas carencias afectan la coherencia entre la planificación institucional, el Plan Operativo Anual y las proyecciones fiscales a mediano plazo, lo que puede derivar en decisiones presupuestarias reactivas, desarticuladas y poco sostenibles.

La elaboración de una guía para la formulación de presupuestos plurianuales, resulta pertinente debido a que ofrece un marco metodológico claro y replicable, que permitiría ordenar las etapas del proceso, establecer criterios de priorización, definir horizontes temporales adecuados, e incorporar escenarios macrofiscales consistentes con la realidad del gobierno local. Asimismo, constituye un insumo técnico para fortalecer la capacidad institucional, promover buenas prácticas en la gestión financiera municipal y mejorar la transparencia en la asignación de recursos públicos.

Desde una perspectiva académica y práctica, esta investigación es relevante porque contribuirá a cerrar brechas existentes en la gestión presupuestaria de la municipalidad, y generará un documento orientador que facilitará la toma de decisiones y favorecerá la alineación entre la planificación estratégica y la programación financiera multianual. De igual forma, su desarrollo permitirá anticipar riesgos fiscales, mejorar la disciplina presupuestaria y fomentar una cultura organizacional basada en la planificación de mediano plazo.

En suma, esta investigación es necesaria porque responde a una necesidad institucional concreta, aporta rigurosidad técnica al proceso presupuestario y ofrece herramientas útiles para fortalecer la gestión pública municipal. La implementación de una guía de presupuestos plurianuales no solo optimiza la administración de los recursos, sino que también contribuye a una mayor eficiencia, transparencia y sostenibilidad financiera en la Municipalidad de Montes de Oca.

Antecedentes de investigación

Los antecedentes de investigación se caracterizan por anunciar y describir los estudios previos que se han realizado sobre el tema u objeto de estudio, en este caso, como tópico central es una guía de formulación de presupuestos plurianuales. Este apartado tiene como objetivo el fundamentar la teoría y metodología del proyecto de investigación así como evidenciar el estado del arte con la finalidad de no repetir investigaciones. Por lo tanto, se describirán estudios a nivel nacional e internacional relacionados con el tópico mencionado anteriormente.

Antecedentes nacionales

Como primer antecedente nacional, se tiene la desarrollada por Alvarado Cárdenas et al. (2020) titulada *Sistematización de un instructivo para la elaboración de un presupuesto plurianual del Consejo Nacional de Rectores desde los meses de agosto de 2019 a mayo de 2020*, la cual tiene como objetivo “analizar las propiedades y características del presupuesto plurianual con el fin de elaborar un instructivo aplicado al Consejo Nacional de Rectores”.

Esta investigación expone el desarrollo de un instrumento metodológico orientado a mejorar la planificación financiera en una institución pública costarricense, destaca que el presupuesto plurianual constituye una herramienta clave para optimizar la asignación de recursos mediante la planificación a mediano y largo plazo. Los autores evidencian que este tipo de presupuesto fortalece la gestión administrativa al integrarse con el presupuesto anual, permitiendo una mayor coherencia en la toma de decisiones y en el cumplimiento de objetivos institucionales. Asimismo, se analiza el marco legal vigente en Costa Rica, así como la influencia de lineamientos internacionales, lo que permite contextualizar la importancia de este instrumento en el sector público. Además, la investigación muestra la

necesidad de adoptar nuevas estrategias ante el contexto crítico de las finanzas públicas nacionales.

Por su parte, la presente investigación busca la elaboración de una guía para la formulación de presupuestos plurianuales en la Municipalidad de Montes de Oca durante el segundo cuatrimestre del 2026, lo que implica un enfoque práctico aplicado a un gobierno local. En ambos casos, se evidencia la importancia del diseño de herramientas técnicas que permitan estandarizar los procesos presupuestarios y mejorar la planificación financiera institucional.

En ambos estudios, se recalca la relevancia del presupuesto plurianual como un instrumento que fortalece la eficiencia en el uso de los recursos públicos, así como la necesidad de integrar la planificación estratégica con la presupuestación. Sin embargo, mientras la investigación de Alvarado Cárdenas et al. (2020) se enfoca en una institución de carácter nacional como el Consejo Nacional de Rectores, la presente investigación se orienta al ámbito municipal, que presenta características normativas, operativas y administrativas particulares.

A pesar de estas diferencias, ambas investigaciones coinciden en la necesidad de sistematizar los procedimientos presupuestarios, promover la planificación a mediano plazo y desarrollar herramientas metodológicas que permitan garantizar la sostenibilidad financiera y una gestión más eficiente de los recursos públicos.

La segunda investigación nacional es la desarrollada por Bolaños Garita (2021) titulada *Presupuesto público y desarrollo en Costa Rica: lecciones aprendidas y retos desde el panorama internacional*, la cual tiene como objetivo “dar a conocer el proceso de implementación de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica, así como, la presentación de guías para orientar el proceso de planificación estratégica institucional y fortalecer el proceso de las estructuras programáticas del presupuesto” (p. 219)

Esta investigación expone una reflexión sobre el esquema administrativo presupuestario a nivel de Costa Rica, destaca factores de suma importancia como los históricos, legales, jurisprudenciales y metodológicos los cuales influyen en el desempeño. Este autor, evidencia que a nivel nacional existe una serie de herramientas que

orientan de forma adecuada la gestión presupuestaria y por ende el desarrollo nacional. Por su parte, la presente investigación busca formular una herramienta técnica que tenga presupuestos plurianuales, por lo tanto, ambas investigaciones tienen una perspectiva nacional sobre la importancia de sistemas financieros para una sana administración en cuanto a la gestión presupuestaria, por medio de la planificación estratégica y formulación del presupuesto.

En ambos casos, se recalca que la eficacia en el uso de los recursos financieros así como el mejoramiento de la eficiencia del gasto de inversión. Por lo tanto, las investigaciones demuestran la importancia de sistematizar los procesos y los procedimientos, para lograr la estabilidad financiera de la empresa, así como una coherencia lógica de la planificación plurianual.

Como tercer antecedente nacional, es el desarrollado por Alpízar Argüello et.al. (2022) titulada *Propuesta de un modelo de planificación estratégica del presupuesto plurianual para COOPESIBA R.L.*, la cual tiene como objetivo “proponer un modelo de presupuestación plurianual que permita integrar la planificación financiera con la gestión institucional mediante etapas estructuradas”.

Esta investigación expone la necesidad de implementar un enfoque estratégico en la formulación presupuestaria dentro de una organización del sector salud en Costa Rica, destacando que el manejo tradicional basado en flujos de caja limita la capacidad de planificación a mediano y largo plazo. El estudio evidencia que la ausencia de integración entre el plan estratégico institucional y las proyecciones financieras genera debilidades en la toma de decisiones y en la previsión de necesidades futuras. En respuesta a esta problemática, se propone un modelo estructurado en cinco etapas: programación, aprobación, actualización, ejecución y evaluación, el cual incluye procedimientos y herramientas prácticas para facilitar su aplicación.

Por su parte, la presente investigación busca la elaboración de una guía para la formulación de presupuestos plurianuales en la Municipalidad de Montes de Oca durante el segundo cuatrimestre del 2026, lo que implica un enfoque aplicado al sector público municipal. En ambos casos, se evidencia la importancia de contar con herramientas

metodológicas que fortalezcan la planificación financiera y permitan una mejor asignación de los recursos en función de los objetivos institucionales.

En ambos estudios, se recalca la relevancia de integrar la planificación estratégica con la presupuestación como un mecanismo para mejorar la eficiencia y sostenibilidad financiera. Sin embargo, mientras la investigación analizada se desarrolla en una cooperativa del sector salud con un modelo de financiamiento específico basado en contratos con la CCSS, la presente investigación se enfoca en una entidad municipal con un marco legal y financiero distinto, regulado por la normativa pública costarricense.

A pesar de estas diferencias, ambas investigaciones coinciden en la necesidad de sistematizar los procesos presupuestarios, fortalecer la planificación a mediano plazo y promover el uso de presupuestos plurianuales como herramienta clave para asegurar una gestión eficiente, ordenada y coherente de los recursos financieros.

La cuarta investigación de índole nacional consultada, es la realizada por la autora Zúñiga Carballo (2022) titulada *Análisis de casos de la gestión presupuestaria de los comités cantonales de deportes y recreación de la provincia de Heredia*, este proyecto tiene como objetivo “analizar la ejecución de los recursos presupuestarios y el cumplimiento de los objetivos planteados en los planes operativos anuales de los comités cantonales de deportes y recreación en Heredia, Costa Rica” (p. 9). Conociendo lo anterior, ambos proyectos muestran las siguientes similitudes. Los dos estudios muestran un eje en común que es comprender y mejorar la gestión presupuestaria en el ámbito del gobierno local, con la finalidad de fortalecer la planificación y el uso eficiente de los recursos públicos, en este caso a nivel financiero. Otra similitud importante de destacar es que ambos estudios se fundamentan en la necesidad de evaluar el desempeño institucional a través del análisis institucional de cumplimiento de metas operativas y ejecución eficiente del presupuesto, revisando la planificación estratégica, el marco fiscal vigente y los procedimientos actuales de formulación y seguimiento presupuestario.

La tercera similitud se visualiza en la inquietud por la eficiencia en el uso de los recursos públicos, a través del análisis de los presupuestos, así como el fortalecimiento de la sostenibilidad financiera de las empresas. Por su parte, una similitud visible es el enfoque

orientado a la mejora de la gestión pública a través propiamente de la investigación y solución metodológica para mejorar los procedimientos institucionales.

Finalmente, ambas investigaciones reconocen que la calidad de la gestión presupuestaria impacta directamente la capacidad de las instituciones locales para cumplir sus funciones y responder de manera efectiva a las necesidades de la ciudadanía. Sin embargo, una de las diferencias detectadas es que ambos estudios se desarrollan en contextos institucionales distintos, en el caso de Zúñiga Carballo (2022) es realizado en el comité cantonal de deportes y recreación, por su parte, la presente investigación es desarrollada en una municipalidad, ambos a nivel nacional.

Como quinto antecedente nacional, se encuentra la realizada por Cordero González (2023) titulada *Diseño de procedimientos de presupuesto plurianual para la Universidad de Costa Rica, período 2023-2026*, la cual tiene como objetivo “diseñar los procedimientos de un presupuesto plurianual con miras a su elaboración por la Universidad de Costa Rica, mediante la OPLAU, período 2023-2026” (p.23) el cual tiene como similitud con este proyecto de investigación, que ambos estudios, buscan el diseño de herramientas técnicas que colaboren con el fortalecimiento de la planificación y la gestión del presupuesto plurianual, ambas en instituciones públicas de Costa Rica.

Por su parte, ambos estudios investigan la manera idónea de estructurar los procedimientos en cuando la formulación de presupuesto basado en elementos sustantivos como la planificación estratégica, el análisis del marco fiscal y la sistematización de procesos vinculados a la elaboración, aprobación y seguimiento del presupuesto. Por lo tanto, estos estudios demuestran la importancia de contar con una estructura solida en cuanto al presupuesto plurianual de las instituciones públicas del país.

El sexto estudio en Costa Rica, es el titulado *Modelo de financiamiento y gestión de los gobiernos locales: Propuesta de buenas prácticas de financiamiento y gestión para el gobierno local de Acosta*, que fue elaborado por Segura Picado (2023), este tiene como objetivo general, “analizar el modelo de financiamiento y gestión municipal del gobierno local del cantón de Acosta para el conocimiento de las problemáticas que se presentan en la recaudación de los ingresos y la prestación de servicios” (p. 16).

Ambos proyectos buscan identificar y atender posibles debilidades que se presenten en la gestión financiera local de ambas municipalidades, a través de una solución viable como lo es la guía técnica, por lo tanto, ambos estudios identifican y comprenden las deficiencias financieras de las compañías, reflejan la necesidad de investigaciones que integren el análisis crítico del modelo financiero, así como la capacidad fiscal y administrativo de los gobiernos locales.

Sin embargo, a pesar de que hay similitudes contundentes analizadas anteriormente es importante mencionar que el presente estudio se centra en la creación de un instrumento que fortalezca el proceso de gasto y sostenibilidad financiera a través de articulación entre la planificación estratégica, el marco fiscal y los procesos presupuestarios. Por su parte, el estudio de Segura Picado pone su énfasis investigativo en la comprensión de problemáticas estructurales relacionadas con la recaudación de ingresos y la prestación de servicios, lo que evidencia un enfoque diagnóstico. Demuestra que, aunque tengan enfoques diferentes, ambos buscan el bienestar financiero y presupuesta de las municipalidades.

La séptima investigación nacional, es desarrollada por el autor León Jiménez (2024) titulada *Análisis de las variaciones del tipo de cambio y su efecto sobre los presupuestos públicos de los Ministerios y otras entidades relacionadas, 2021-2023*, la cual tiene como objetivo “proponer mejoras en la gestión administrativa y en la eficacia de los presupuestos públicos ante las variaciones del tipo de cambio”.

Esta investigación expone un análisis del comportamiento de los presupuestos públicos en Costa Rica frente a factores macroeconómicos, específicamente las variaciones del tipo de cambio. El autor destaca que estos cambios generan afectaciones como subejecuciones presupuestarias, faltantes de recursos, reprocesos administrativos y dificultades en el cumplimiento de metas institucionales. Asimismo, se evidencia que existen limitaciones en las herramientas de gestión administrativa utilizadas por las instituciones públicas, lo cual incide negativamente en la eficiencia operativa y financiera. Además, el estudio resalta la importancia de instrumentos como la gestión para resultados, el presupuesto plurianual y la gestión de riesgos como mecanismos para mitigar estos efectos.

Por su parte, la presente investigación tiene como finalidad la elaboración de una guía para la formulación de presupuestos plurianuales en la Municipalidad de Montes de Oca

durante el segundo cuatrimestre del 2026, enfocándose en la planificación financiera a mediano plazo a nivel municipal. En ambos casos, se reconoce la importancia de fortalecer la gestión presupuestaria mediante herramientas técnicas que permitan mejorar la eficiencia en el uso de los recursos públicos y la toma de decisiones institucionales.

En ambos estudios, se recalca la necesidad de mejorar los procesos de formulación y ejecución presupuestaria, así como la importancia de incorporar enfoques modernos como la planificación plurianual y la gestión por resultados. Sin embargo, mientras la investigación de León Jiménez (2024) se centra en el impacto de variables macroeconómicas sobre el presupuesto del Gobierno Central y sus instituciones, la presente investigación se enfoca en la construcción de una herramienta metodológica aplicada a un gobierno local específico, con énfasis en la planificación presupuestaria plurianual.

A pesar de estas diferencias, ambas investigaciones coinciden en la importancia de sistematizar los procesos financieros, fortalecer la capacidad técnica institucional y promover mecanismos que permitan anticipar escenarios futuros, con el fin de garantizar una gestión presupuestaria más eficiente, estable y alineada con los objetivos estratégicos institucionales.

La última investigación nacional, titulada *Análisis de la ejecución presupuestaria y su impacto en la eficiencia operativa de la Municipalidad de Heredia, durante el primer semestre del 2024*, realizada por Zúñiga Quesada (2025) tiene como objetivo general el “analizar la ejecución presupuestaria de la Municipalidad de Heredia para la identificación de oportunidades de mejora en la gestión de los recursos financieros y su impacto en la eficiencia operativa, durante el primer período del año 2024”.

En ambas investigaciones los objetivos comparten un interés central que es el fortalecimiento de la gestión financiera, así como el mejoramiento del desempeño institucional, ambos dentro de las compañías municipales. La presente investigación se centra en la comprensión de cómo utilizar correctamente los recursos asignados así como la ejecución operativa del gobierno local, identificación de oportunidades de mejora, detectando brechas y desviaciones de la gestión financiera para su correcta optimización.

En este estudio, realizar por Zúñiga Quesada (2025) se limita al análisis de la ejecución presupuestaria, aspirando a la construcción de un instrumento práctico basado en

la planificación estratégica, el análisis del marco fiscal municipal y la sistematización de los procesos presupuestarios. Por lo tanto, la similitud principal entre ambas investigaciones es el desarrollo de una herramienta metodológica para el apoyo del presupuesto del municipio.

Antecedentes internacionales

A nivel internacional, la primera investigación es realizada por Malepe (2022) titulada *Evaluation of Budget Implementation in the Municipality: A Case of the City of Tshwane. Tshwane University of Technology* (Evaluación de la implementación del presupuesto en el municipio: Un caso de la Ciudad de Tshwane), tiene como objetivo “evaluar si la administración está implementando el presupuesto en cumplimiento con la legislación y manteniendo sus estimaciones presupuestarias en curso de acuerdo con los requisitos de los procesos de presupuestación reconocidos dentro del municipio” (p. 44)

Los objetivos generales de ambos estudios tienen un tema en común que es el mejoramiento de la gestión financiera desde el ámbito municipal, aunque cada uno lo aborda desde perspectivas y alcances diferentes. Las investigaciones concuerdan en que las dimensiones en cuanto a la parte financiera de ambas empresas se deben manejar a través de la gestión, la planificación estratégica institucional, la revisión del marco fiscal municipal y la sistematización de procedimientos, esto con la finalidad de lograr la eficiencia del gasto de inversión así como garantizar la sostenibilidad financiera del gobierno local. Por lo tanto, las similitudes de ambas investigaciones son tangibles; la parte financiera de un municipio.

La segunda investigación internacional, es la realizada por Peláez García (2023) titulada *Ejecución presupuestal en la Municipalidad Distrital de San Antonio de Cañete (2019–2020)* la cual tiene como objetivo general “analizar la diferencia en los niveles de ejecución presupuestal de la Municipalidad Distrital de San Antonio de Cañete durante los periodos 2019 – 2020” (p. 18). Ambas investigaciones coinciden en la necesidad que existe para fortalecer la gestión presupuestaria en el ámbito municipal, con la finalidad de mejorar la eficiencia en el uso de los recursos públicos, basado en la premisa que debe existir en la calidad de la gestión financiera local, la capacidad institucional para cumplir metas y sostener el desarrollo adecuadamente a la ciudadanía.

Además, enfocan sus investigaciones en mejorar la eficiencia en la ejecución del gasto de inversión a través del desarrollo de los procesos presupuestarios y la sostenibilidad financiera a través de una planificación plurianual.

Finalmente, una similitud significativa es la importancia otorgada al análisis documental y a la sistematización de información institucional, a través de la revisión del marco fiscal municipal, la planificación estratégica y los procedimientos administrativos existentes, con la finalidad de evidenciar la comprensión de los procesos internos y la mejora en la gestión pública.

La tercera investigación, es la efectuada por Chacon Berrio (2024) titulada *Presupuesto público y calidad de gasto en la Municipalidad Distrital de Chacoche–provincia de Abancay, región Apurímac, 2022*, la cual tiene como objetivo general “determinar el nivel de relación que existe entre el presupuesto público y la calidad de gasto en la Municipalidad Distrital de Chacoche, provincia de Abancay, región Apurímac, periodo 2022” (p. 27). Ambos estudios muestran similitudes, la primera de estas es el interés central basado en el fortalecimiento de la calidad de la gestión financiera municipal a través de la sinergia en la formulación presupuestaria y la ejecución del gasto público, manteniendo como premisa los factores de gestión presupuestaria, eficiencia en el gasto y el bienestar de la población que es atendida por los gobiernos locales.

Además, estos estudios evidencian la relación que existente entre el presupuesto público y la calidad que se mantienen en el gasto, a través de la planificación del presupuesto anual, así como el orden y sistematización de los procedimientos eficientes para efectuar temas presupuestarios. Otra similitud, que puede considerarse esencial, es el vínculo que existe entre la planificación estratégica institucional y el presupuesto, articulado a través del marco fiscal de ambos países, evidenciando la calidad del presupuesto a través de la calidad de la planificación estratégica.

Finalmente, ambos estudios convergen en mejorar las herramientas metodológicas de apoyo para la eficaz gestión presupuestaria, a través del fortalecimiento de la planificación y la necesidad de garantizar la formulación, aprobación y seguimiento del presupuesto a través de criterios estandarizados, transparentes y alineados con los objetivos institucionales.

Ambos estudios validan la importancia de realizar investigación de esta índole independientemente del país donde se ejecute.

Como cuarta investigación internacional, se encuentra el desarrollado por Canto Herquinigo y Mendoza Sánchez (2024) titulado *Ejecución presupuestal y calidad de gasto en la Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas – Huancayo, 2021*, plantean el objetivo general “Demostrar la relación de la ejecución presupuestal y la calidad de gasto en la Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas -Huancayo periodo 2021” (p. 23).

Ambos estudios, el nacional e internacional, comparten un eje común que es el fortalecer la gestión financiera y presupuestaria en gobiernos locales mediante la identificación y abordaje de factores que inciden en la calidad del gasto público. El objetivo de la investigación internacional enfoca su propuesta en establecer y asegurar la calidad del gasto, mientras que el presente estudio que se desarrolla en una municipalidad nacional, apunta a mejorar la perspectiva normativa y procedimental, a través de la vinculación de la planificación estratégica, el análisis fiscal y la estandarización de procesos presupuestarios. En ambos casos, se establece la importancia de investigar sobre la calidad del gasto y la capacidad institucional para planificar, ejecutar y dar seguimiento a los presupuestos. Por lo tanto, esta importancia radica en que los gobiernos locales, buscan promover la gestión municipal orientada a los resultados, sin embargo, es normal que presenten limitaciones de capacidad técnica, restricciones fiscales y problemas de ineficiencia, por lo que, realizar investigaciones de esta índole vienen a completar un vacío investigativo propio del entorno.

La quinta investigación nacional es la titulada *Ejecución presupuestal y su relación con el gasto público en la Municipalidad Distrital de Desaguadero, 2024*, realizada por Pari Huanca (2024), esta tiene como objetivo general “determinar la relación de la ejecución presupuestal y el gasto público en la Municipalidad Distrital de Desaguadero, 2024” (p.20) Ambas investigaciones comparten un propósito central el cual es mejorar la gestión financiera y presupuestaria en los gobiernos locales, esto a través de la relación entre la ejecución presupuestal y el gasto público impactando la calidad del gasto municipal.

Complementando, estos estudios se enfocan en diseñar un instrumento para presupuestos plurianuales con la finalidad de optimizar los procesos de planificación, formulación, aprobación y seguimiento presupuestario con la finalidad de promover la

sostenibilidad financiera. Finalmente, la similitud fundamental entre ambos trabajos radica en que los dos buscan aportar evidencia o herramientas que permitan una gestión presupuestaria más eficiente, transparente y orientada a resultados, por lo tanto, enriqueciendo la capacidad de los gobiernos locales para utilizar los recursos públicos de forma efectiva y sostenible.

La sexta investigación, es la desarrollada por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2025) titulada *Estudio Económico de América Latina y el Caribe: movilización de recursos para el financiamiento del desarrollo*, la cual tiene como objetivo “analizar los desafíos fiscales, financieros y estructurales que enfrentan los países de la región para movilizar recursos que permitan impulsar el desarrollo sostenible”.

Esta investigación expone un análisis macroeconómico regional sobre la situación financiera de los países de América Latina y el Caribe, destacando que existe una creciente necesidad de fortalecer los mecanismos de movilización de recursos ante un contexto internacional adverso. El estudio evidencia la existencia de limitaciones estructurales en los sistemas fiscales, así como brechas de financiamiento que afectan la capacidad de los gobiernos para ejecutar políticas públicas y proyectos de desarrollo. Asimismo, se resalta la importancia de implementar políticas fiscales transformadoras, fortalecer la inversión privada y mejorar la cooperación internacional, además de promover instituciones sólidas que permitan una mejor gestión de los recursos públicos.

Por su parte, la presente investigación busca la elaboración de una guía para la formulación de presupuestos plurianuales en la Municipalidad de Montes de Oca durante el segundo cuatrimestre del 2026, enfocándose en una herramienta técnica que permita mejorar la planificación financiera a nivel local. En ambos casos, se evidencia la importancia de fortalecer los sistemas financieros y presupuestarios como requisito fundamental para garantizar el desarrollo institucional y el uso eficiente de los recursos.

En ambos estudios, se recalca la necesidad de mejorar la planificación financiera, la eficiencia del gasto público y la sostenibilidad fiscal como elementos clave en la gestión presupuestaria. Sin embargo, mientras la investigación de la CEPAL (2025) se desarrolla desde una perspectiva regional y macroeconómica, abordando problemáticas estructurales de los países latinoamericanos, la presente investigación se enfoca en el ámbito municipal, con

un enfoque operativo orientado al diseño de una guía práctica para la formulación de presupuestos plurianuales.

A pesar de estas diferencias, ambas investigaciones coinciden en la importancia de fortalecer la planificación financiera, sistematizar los procesos presupuestarios y promover herramientas que permitan optimizar el uso de los recursos públicos, con lo que contribuyen a una gestión más eficiente, transparente y orientada al logro de resultados.

La séptima investigación internacional, es la desarrollada por Ramírez Isuiza (2025) titulada *El presupuesto público y su relación con el cumplimiento de metas en la Municipalidad Distrital de Belén 2024*, la cual tiene como objetivo “analizar la relación entre la gestión del presupuesto público y el cumplimiento de metas institucionales en una municipalidad”.

Esta investigación expone un análisis del manejo presupuestario en el contexto municipal peruano, destaca la importancia de la adecuada planificación y ejecución del presupuesto para garantizar el logro de los objetivos institucionales. El autor evidencia que la correcta recaudación de ingresos, tanto tributarios como no tributarios, así como el control de los gastos corrientes y de capital, son factores determinantes para el cumplimiento de metas. Asimismo, se resalta que el monitoreo constante, la evaluación de resultados y la implementación de estrategias de mejora en la gestión presupuestaria, permiten fortalecer la eficiencia administrativa y la eficacia del gasto público.

Por su parte, la presente investigación busca la elaboración de una guía para la formulación de presupuestos plurianuales en la Municipalidad de Montes de Oca durante el segundo cuatrimestre del 2026, enfocándose en mejorar la planificación financiera a mediano plazo. En ambos casos, se evidencia la importancia de fortalecer los procesos presupuestarios como herramienta clave para el cumplimiento de objetivos institucionales y la optimización de los recursos públicos.

En ambos estudios, se recalca la relevancia de la planificación y control del presupuesto público como elementos esenciales para lograr una gestión eficiente y orientada a resultados. Sin embargo, mientras la investigación de Ramírez Isuiza (2025) se centra en analizar la relación entre el presupuesto y el cumplimiento de metas en una municipalidad

específica del Perú, la presente investigación se orienta al diseño de una herramienta metodológica enfocada en la formulación de presupuestos plurianuales en un gobierno local costarricense.

A pesar de estas diferencias, ambas investigaciones coinciden en la necesidad de mejorar la eficiencia en la gestión de los recursos financieros, fortalecer los mecanismos de control y evaluación presupuestaria, y promover prácticas que permitan garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales mediante una adecuada planificación financiera.

La última investigación internacional, es la desarrollada por Paño Salas (2026) titulada *El presupuesto público y su relación con el cumplimiento de metas en la Municipalidad Distrital de Belén, 2024*, la cual tiene como objetivo “analizar el proceso de planificación presupuestal (sic) del sector público y proponer mejoras orientadas al fortalecimiento de capacidades y la eficiencia en la gestión pública”.

Esta investigación expone un análisis del proceso de planificación presupuestaria en el ámbito gubernamental peruano, destacando la importancia de fortalecer las capacidades institucionales para mejorar la eficiencia en la ejecución del gasto público. El autor evidencia que la planificación presupuestaria constituye un elemento clave para el desarrollo económico y la adecuada asignación de recursos, señala, además, la necesidad de integrar herramientas modernas que permitan una mejor articulación entre la programación presupuestaria y los resultados esperados. Asimismo, se enfatiza la relevancia de la capacitación técnica y la mejora continua en los procesos administrativos para lograr una gestión más eficiente y orientada a resultados.

Por su parte, la presente investigación busca la elaboración de una guía para la formulación de presupuestos plurianuales en la Municipalidad de Montes de Oca durante el segundo cuatrimestre del 2026, enfocándose en el diseño de una herramienta técnica que fortalezca la planificación financiera a mediano plazo. En ambos casos, se evidencia la importancia de mejorar los procesos presupuestarios mediante el uso de enfoques metodológicos que contribuyan a optimizar la gestión de los recursos públicos.

En ambos estudios, se recalca la relevancia de la planificación presupuestaria como un instrumento fundamental para el desarrollo institucional, así como la necesidad de fortalecer la eficiencia del gasto público y la toma de decisiones estratégicas. Sin embargo, mientras la investigación de Paño Salas (2026) se centra en el análisis de la planificación presupuestaria a nivel gubernamental en el contexto peruano, la presente investigación se orienta al diseño de una herramienta específica para un gobierno local en Costa Rica, con énfasis en la formulación de presupuestos plurianuales.

A pesar de estas diferencias, ambas investigaciones coinciden en la necesidad de sistematizar los procesos presupuestarios, fortalecer las capacidades técnicas institucionales y promover el uso de herramientas de planificación financiera que permitan una gestión más eficiente, transparente y orientada a resultados en el sector público.

Proyecciones de la investigación

A continuación, se puntualizan las proyecciones de la presente investigación:

1. Esta proyección tiene como propósito realizar un análisis integral del estado actual del proceso presupuestario que desarrolla la Municipalidad de Montes de Oca. Dicho análisis se centrará en la revisión del marco normativo aplicable, las prácticas presupuestarias institucionales vigentes y la experiencia técnica del recurso humano del área financiera, con el fin de identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en la formulación del presupuesto plurianual. El diagnóstico presupuestario permitirá evaluar la coherencia entre la planificación institucional y los procedimientos presupuestarios ejecutados, así como el grado de estandarización y aplicación de criterios técnicos en la toma de decisiones financieras. Los resultados obtenidos servirán como base metodológica para la construcción de la guía técnica propuesta, asegurando que esta responda a las condiciones reales y necesidades específicas del gobierno local. De acuerdo con la estimación del proyecto, la aplicación de este diagnóstico podría generar una mejora aproximada de entre un 20 % y un 30 % en la precisión y coherencia del proceso presupuestario municipal. Asimismo, se prevé un periodo estimado de implementación y obtención de resultados iniciales de entre cuatro a seis meses, con lo que contribuirá al

fortalecimiento progresivo de la gestión financiera y a la sostenibilidad del presupuesto plurianual.

2. Marco fiscal y normativo municipal. Esta proyección se basa en la sistematización de ambos conceptos, por medio de la recopilación, revisión y sistematización de toda la normativa vigente relacionada con el tema central. Es decir, reglas fiscales municipales, gasto, inversión y endeudamiento, presupuestos plurianuales así como reglamentos internos del gobierno local. Esta proyección servirá como línea base entre las exigencias legales y las mejores prácticas de disciplina fiscal. De acuerdo con la estimación técnica del proyecto, la sistematización del marco fiscal y normativo podría generar una mejora del 15% al 25% en la coherencia normativa y en la capacidad de cumplimiento fiscal del gobierno local, con un tiempo estimado de implementación y resultados iniciales de entre 3 y 5 meses.
3. Esta proyección se fundamenta en la propuesta de un modelo metodológico que oriente de manera sistemática el quehacer financiero de la Municipalidad de Montes de Oca en la formulación del presupuesto plurianual. Dicho modelo permitirá estandarizar criterios técnicos, fortalecer la articulación entre la planificación estratégica y el proceso presupuestario, así como mejorar la toma de decisiones financieras de mediano plazo en el ámbito municipal. La implementación del modelo metodológico facilitará una mayor coherencia técnica en la formulación presupuestaria, al incorporar lineamientos claros para la priorización de proyectos, la estimación de recursos y la proyección de escenarios financieros. Asimismo, contribuirá a fortalecer la capacidad de anticipación financiera del gobierno local, lo que permitirá una gestión más eficiente y alineada con los objetivos institucionales. De acuerdo con la estimación del proyecto, la aplicación de este modelo podría generar una mejora aproximada de entre un 25 % y un 35 % en la coherencia técnica del proceso de formulación presupuestaria. Se prevé un periodo estimado de desarrollo e impacto inicial de entre cinco y siete meses, durante el cual se consolidarían los principales beneficios del modelo en la gestión financiera municipal. La cuarta proyección se basa en el diseño del proceso operativo mediante el presupuesto plurianual, la planificación de la estrategia municipal, el sistema de seguimiento de este y la aprobación de la institución. Este proceso será homogéneo y

permitirá tener un procedimiento más claro y con una operación eficiente. Según la estimación técnica del proyecto, la implementación de este proceso operativo podría generar una mejora entre un 30% y un 40% en la eficiencia administrativa y en la articulación entre planificación y presupuesto, con un tiempo estimado de diseño, adopción institucional y obtención de resultados iniciales de entre 6 y 8 meses.

4. La quinta proyección se basa en la elaboración de la guía, la cual se basará en el análisis que se realizará en la municipalidad, y posiblemente contenga los lineamientos técnicos, procedimientos normados, flujogramas operativos, matrices de cronograma y responsabilidades e indicadores de seguimiento adaptado a la realización de la Municipalidad de Montes de Oca y resultados de la presente investigación. De acuerdo con la estimación del proyecto, la elaboración y aplicación de esta guía podría generar una mejora entre un 35% y un 45% en la estandarización, claridad procedimental y eficiencia del proceso presupuestario, con un tiempo estimado de desarrollo, validación y primeros resultados de entre 6 y 9 meses.

CAPÍTULO II. Marco Teórico

El marco teórico se conoce como el espacio en el cual se establecen las conceptualizaciones relacionadas con el tema de investigación que se está desarrollando, ya que permite sustentar el estudio a partir de teorías, conceptos y antecedentes previamente validados en la literatura científica. En este sentido, este apartado se construye mediante una revisión sistemática y organizada de fuentes bibliográficas pertinentes, lo que posibilita encuadrar el problema de investigación dentro de un cuerpo de conocimiento existente. Al respecto, se señala que el marco teórico “es el apartado de una investigación que se compone de un conjunto de referencias, conceptos teóricos y antecedentes en los que se basa el estudio, con el fin de fundamentar y contextualizar el problema investigado” (Concepto.de, s.f.). Esta fundamentación teórica resulta indispensable para otorgar coherencia y rigor científico al proceso investigativo.

Asimismo, la elaboración del marco teórico implica una búsqueda minuciosa del material bibliográfico propio del tema de estudio, lo cual exige una selección cuidadosa de fuentes confiables y relevantes. En concordancia con ello, la Universidad Estatal a Distancia destaca que la construcción del marco teórico debe realizarse a partir del análisis de enfoques teóricos, investigaciones previas y antecedentes que permitan encuadrar adecuadamente la investigación, dado que “una vez planteado el problema de investigación, cuando se tienen claros los objetivos y las preguntas de investigación, el siguiente paso consiste en sustentar teóricamente el estudio” (Hernández Sampieri y Méndez, 2009, como se citó en Universidad Abierta y a Distancia de México, s.f.). Este proceso favorece la identificación de los principales aportes teóricos que explican el fenómeno de estudio.

Desde esta perspectiva, el marco teórico no se limita a la simple recopilación de información, sino que requiere un análisis crítico que permita seleccionar aquellas teorías y conceptos que expliquen de mejor manera el problema investigado. En este sentido, se reconoce que dicho apartado se construye a partir de una “fina selección de información, donde se descubrirá cuáles teorías y conceptos permiten explicar de la mejor manera su problema” (Universidad Estatal a Distancia, s.f.). De esta forma, el marco teórico orienta el desarrollo de la investigación, facilita la interpretación de los resultados y contribuye a evitar imprecisiones conceptuales que puedan afectar la validez del estudio.

Marco situacional

Desde una perspectiva teórica, la delimitación clara del contexto institucional resulta fundamental para el desarrollo de investigaciones aplicadas, particularmente en el ámbito de la gestión pública, ya que permite comprender las condiciones reales en las que se desarrollan los procesos administrativos y financieros.

En este sentido, el marco situacional aporta sustento al estudio al contextualizar la organización objeto de análisis, dado que “el denominado marco teórico situacional corresponde a la descripción completa de la entidad u organización en donde se planea hacer dicha investigación, con el propósito de darle el enfoque situacional al análisis y evitar generalizaciones tendenciosas” (Reyes, Blanco y Chao, 2014, como se citó en Reyes López, 2016). Esta fundamentación respalda la necesidad de analizar la formulación de presupuestos plurianuales considerando las particularidades administrativas, normativas y operativas propias de la Municipalidad de Montes de Oca.

Municipalidades

Las municipalidades son entidades públicas autónomas que ejercen el gobierno local dentro de un cantón, con personalidad jurídica propia y la responsabilidad de gestionar los intereses y servicios de la comunidad. Se definen como “personas jurídicas” dedicadas a la administración de los servicios locales y como el organismo mediante el cual “las personas vecinas administran sus propios intereses en el cantón”. En términos prácticos, la municipalidad dirige el gobierno local, administra recursos y presta servicios esenciales al territorio que representa.

Funciones de municipalidades

Las municipalidades gestionan y proporcionan servicios primordiales que necesita la comunidad para solventar las necesidades básicas, como lo son los servicios de agua potable, alcantarillado, recolección de basura y mantenimiento de carreteras y caminos vecinales. Las actividades de las municipalidades son financiadas por medio de los cobros de los servicios que ofrece y además de las tasas de impuestos de los bienes inmuebles, patentes, entre otros, establecidos por leyes especiales. En el artículo 4 del Código Municipal se indica que para

cumplir con las funciones anteriormente mencionadas las municipalidades pueden realizar lo siguiente:

1. Autorizar los precios, aranceles municipales y plantear planes de impuestos y tarifas municipales
2. Administrar los ingresos y tributos municipales.
3. Establecer reglamentos autónomos que sean autorizados por el ordenamiento jurídico.
4. Reducir el presupuesto y llevarlo a cabo.
5. Gestionar y proporcionar los servicios públicos del municipio.
6. Realizar convenios con entidades, ya sean nacionales o internacionales, necesarios con el fin de cumplir con las funciones

Políticas institucionales de la Municipalidad de Montes de Oca

La municipalidad de Montes de Oca, en sus políticas institucionales, enmarca las orientaciones estratégicas generales que definen el rumbo del Gobierno Local, entre los cuales destacan;

1. Marco Orientador del Sistema específico de valoración del riesgo institucional.
2. Política cantonal de la niñez y adolescencia de la Municipalidad de Montes de Oca.
3. Política de diversidad, inclusión y no discriminación de Montes de Oca.
4. Política de igualdad de oportunidades para personas con discapacidad.
5. Política municipal de igualdad y equidad de género de Montes de Oca.

Marco conceptual

Un marco conceptual es una sección fundamental dentro de una investigación que define, organiza y explica los conceptos clave que sustentan un estudio. Su función es brindar claridad al lector sobre cómo entiende el investigador los términos, teorías y categorías que utilizará a lo largo del trabajo. Conociendo lo anterior, se desarrolla el marco conceptual basado en la presente investigación.

Presupuesto público municipal

Un presupuesto municipal es un plan financiero que detalla los ingresos y gastos proyectados de un municipio durante un período determinado, generalmente un año fiscal.

Este documento es esencial para la gestión y planificación efectiva de las finanzas locales. El presupuesto municipal refleja las prioridades y metas del gobierno local, ya que asigna recursos a diversas áreas como educación, salud, infraestructuras, servicios públicos, seguridad, entre otros. (Municipalidad de Cartago, s.f.).

Los presupuestos municipales suelen elaborarse de manera anual y pueden ser detallados o más generales, dependiendo de la complejidad y tamaño del municipio. Incluyen tanto los ingresos esperados, como impuestos locales, tasas, transferencias del gobierno central, entre otros, como los gastos previstos para cada dependencia o área de servicio. (Municipalidad de Cartago, s.f.).

Este proceso presupuestario implica la participación de diferentes actores, como el alcalde Municipal, Concejo y en algunos casos, la participación ciudadana. La aprobación del presupuesto municipal es un proceso clave en el cual se evalúan y aprueban los recursos asignados a cada área, garantizando la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión financiera municipal. (Municipalidad de Cartago, s.f.).

Presupuesto público

El presupuesto público se conoce como

un instrumento de gestión del Estado para el logro de resultados a favor de la población, a través de la prestación de servicios y logro de metas de cobertura con equidad, eficacia y eficiencia por las entidades públicas. Establece los límites de gastos durante el año fiscal, por cada una de las Entidades del Sector Público y los ingresos que los financian, acorde con la disponibilidad de los Fondos Públicos, a fin de mantener el equilibrio fiscal. (Ministerio de Economía y Finanzas, s.f.)

Funciones del presupuesto en gobiernos locales

Dentro de las funciones del presupuesto en gobiernos locales, se encuentran las siguientes, citadas por Municipalidad de Montes de Oca (2024), se enumeran a continuación

1. Planificación Estratégica: Expresión financiera de la planificación organizacional, ligada a planes de desarrollo local y planes operativos anuales.

2. Asignación de Recursos: Distribuye ingresos (impuestos locales, tasas, transferencias) para cubrir gastos corrientes e inversiones, reflejando prioridades del concejo municipal.
3. Control Financiero: Actúa como un mecanismo de seguimiento y control de la ejecución del gasto, limitando la capacidad de endeudamiento y garantizando que los desembolsos no superen las asignaciones.
4. Instrumento de Gestión y Resultados: Sirve para evaluar la eficiencia en la prestación de servicios básicos y el logro de metas con equidad, eficacia y eficiencia.
5. Transparencia y Rendición de Cuentas: Permite la elaboración de informes de ejecución al final del período fiscal, detallando la gestión de los recursos públicos ante la comunidad.
6. Dinamización Económica: A través de la inversión en obras públicas, impulsa la economía local y genera empleo.

Ciclo presupuestario municipal

El ciclo presupuestario municipal es el proceso completo que regula la formulación, ejecución, control y evaluación del presupuesto público en el ámbito local. Este proceso se enmarca dentro de las normas que rigen el Ministerio de Hacienda Pública (2026) costarricense, las cuales contemplan “las normas jurídicas, administrativas y financieras, relativas al proceso presupuestario” como parte integral del manejo de los fondos públicos municipales. Estas disposiciones aseguran que cada municipio organice y administre sus recursos siguiendo principios de legalidad, transparencia y eficiencia en la gestión financiera pública.

Dicho ciclo se desarrolla respetando los principios presupuestarios, que constituyen el marco rector que orienta todas las fases del proceso. Según la doctrina presupuestaria costarricense, estos principios son “el lenguaje común y el conjunto de reglas imperativas que disciplinan el ciclo presupuestario integral”, estableciendo lineamientos para su planificación, programación, ejecución y fiscalización. Estos principios garantizan que la gestión financiera municipal responda a criterios técnicos y jurídicos que permiten la correcta asignación y uso de los recursos públicos. (Ministerio de Hacienda Pública, 2026).

Finalmente, la aprobación del presupuesto constituye una fase esencial del ciclo presupuestario municipal y recae en el Concejo Municipal, órgano encargado de validar el uso de los recursos locales. De acuerdo con la normativa vigente, corresponde al Concejo “acordar los presupuestos y aprobar las contribuciones, tasas y precios que cobre por los servicios municipales”, consolidando formalmente el instrumento presupuestario que regirá durante el período anual. Esta aprobación habilita a la administración municipal para ejecutar el gasto, cumplir con sus responsabilidades legales y garantizar la prestación de servicios a la comunidad de acuerdo con los objetivos planteados. (Municipalidad de Montes de Oca, 2024)

Clasificaciones presupuestarias

Las clasificaciones presupuestarias son sistemas que ordenan y agrupan la información financiera del sector público para permitir una gestión clara, homogénea y transparente del presupuesto. Estas clasificaciones representan un instrumento obligatorio en el sistema financiero costarricense, ya que “los clasificadores presupuestarios para el Sector Público” se establecen conforme a la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos (Ley N.º 8131) y sus reglamentos, y son aplicables a instituciones como las municipalidades.

Una de las clasificaciones más importantes es la clasificación de ingresos, definida como “un instrumento normativo que ordena y agrupa los recursos con que cuentan las entidades públicas en categorías homogéneas”, permitiendo identificar de dónde provienen los fondos municipales (por ejemplo, impuestos, tasas, transferencias o financiamiento). Esta clasificación facilita analizar la estructura de financiamiento y la sostenibilidad fiscal del gobierno local. (Ministerio de Hacienda Pública, 2026).

Por otra parte, el gasto se organiza mediante el clasificador por objeto del gasto, el cual se define como “una herramienta de gestión financiera (...) conformada por cuentas de gastos ordenadas según la naturaleza del bien o servicio adquirido”. Esto permite identificar en qué se invierten los recursos municipales (por ejemplo, servicios, remuneraciones, transferencias, bienes de capital) aportando transparencia y facilitando la planificación y el control presupuestario. (Ministerio de Hacienda Pública, 2026).

Es decir, clasificaciones presupuestarias son instrumentos normativos esenciales dentro del ciclo presupuestario municipal, pues permiten organizar de manera ordenada, homogénea y estandarizada la información financiera del sector público. En Costa Rica, estos instrumentos están regulados por el Ministerio de Hacienda (2026) que establece los “clasificadores presupuestarios para el Sector Público” conforme con la Ley de Administración Financiera y Presupuestos Públicos y sus reglamentos, con lo que garantiza criterios uniformes y obligatorios para todas las instituciones, incluidas las municipalidades.

Por lo tanto, conociendo lo anterior, la siguiente tabla muestra las clasificaciones presupuestarias (económica, funcional, programática)

Tabla 1.

Clasificaciones Presupuestarias

Presupuesto	Definiciones
Clasificación de ingresos	Un instrumento normativo que ordena y agrupa los recursos con que cuentan las entidades públicas en categorías homogéneas definidas en función de la naturaleza y características de las transacciones.
Clasificador por objeto del gasto	Consiste en un conjunto de cuentas de gastos, ordenadas y agrupadas de acuerdo con la naturaleza del bien o servicio que se esté adquiriendo o la operación financiera que se esté efectuando.

Fuente: Elaboración propia. (2026, basado en el Ministerio de Hacienda, 2026)

Finalmente, estas clasificaciones son indispensables para asegurar la transparencia, la comparabilidad y la eficiencia en la gestión financiera municipal. Al estructurar de forma coherente tanto los ingresos como los gastos, las municipalidades pueden planificar, ejecutar y evaluar su presupuesto con base en criterios técnicos, alineados con los principios y normas que regulan la Ministerio de Hacienda (2026). De esta manera, las clasificaciones presupuestarias se integran plenamente en las fases del ciclo presupuestario municipal (formulación, aprobación, ejecución y control) y contribuyen a fortalecer la rendición de cuentas y la calidad de la administración financiera local.

Figura 1.

Fases del ciclo presupuestario municipal (formulación, aprobación, ejecución y control)



Fuente: Elaboración propia. (2026)

Particularidades del presupuesto municipal en Costa Rica

El presupuesto municipal en Costa Rica presenta particularidades derivadas del carácter autónomo que la Constitución Política reconoce a los gobiernos locales. Esta autonomía es política, administrativa y financiera, lo que permite que cada municipalidad administre sus propios intereses y recursos dentro del cantón. En efecto, los municipios son el único nivel de autogobierno local y se sostienen mediante un modelo financiero que combina ingresos propios y recursos externos. Según diversos estudios, las municipalidades del país “se financian principalmente por la generación de ingresos propios, tanto tributarios como no tributarios”, lo que establece una fuerte dependencia de la capacidad recaudatoria local. (CEPAL, 2025).

Otra particularidad clave es la estructura de fuentes de financiamiento, donde los ingresos municipales se dividen entre impuestos, tasas, precios de servicios y transferencias del gobierno central.

Figura 2.*Particularidades del presupuesto municipal en Costa Rica*

- 
- **Tasas**
 - **Precios de servicios**
 - **Transferencias del gobierno central**

Fuente: Elaboración propia. (2026)

Entre los impuestos más relevantes se encuentran el impuesto predial y el impuesto especial a los combustibles, aunque las municipalidades no tienen potestad para modificar sus tarifas, sino únicamente para gestionarlos. Además, los municipios reciben del gobierno central un monto correspondiente a “un diez por ciento (10%) de sus ingresos ordinarios”, a lo que se suman partidas específicas destinadas a proyectos de inversión y desarrollo social. (CEPAL, 2025).

En términos de administración presupuestaria, el proceso municipal opera bajo lineamientos definidos por normativa nacional, como la Ley de Administración Financiera y el Código Municipal. El Concejo Municipal desempeña un rol esencial, ya que le corresponde “acordar los presupuestos y aprobar las contribuciones, tasas y precios que cobre por los servicios municipales”, lo que evidencia su función decisoria dentro del ciclo presupuestario. Asimismo, la Contraloría General de la República fiscaliza los presupuestos municipales, supervisando aspectos como ejecución, modificaciones y cumplimiento de las metas institucionales, contribuyendo al control del uso correcto de los recursos públicos. (Universidad de Costa Rica, 2025).

Finalmente, el presupuesto municipal en Costa Rica está marcado por una alta variabilidad entre cantones, lo que genera diferencias significativas en la capacidad real de inversión y prestación de servicios. Estudios recientes muestran que el presupuesto anual

disponible por habitante y el rendimiento financiero de las municipalidades varía ampliamente, lo que influye en áreas como infraestructura, servicios urbanos y desarrollo comunitario. Estas brechas se evidencian en análisis que revelan importantes contrastes en ejecución del gasto y capacidad administrativa, lo cual impacta directamente en la calidad de los servicios que cada municipalidad puede ofrecer.

Presupuesto plurianual

El presupuesto plurianual, de carácter indicativo, constituye un instrumento orientado principalmente a la conducción estratégica del Estado, ya que permite proyectar y ordenar la asignación de recursos públicos en un horizonte de mediano plazo, en concordancia con las prioridades de desarrollo y la planificación institucional. Este instrumento no tiene como finalidad autorizar el gasto ni sustituir los mecanismos legales de ejecución presupuestaria, sino servir como una herramienta de programación que facilite la toma de decisiones estratégicas en materia fiscal y de inversión pública (Martirene, 2007).

En este sentido, el presupuesto plurianual no está concebido para ser utilizado directamente en la gestión administrativa cotidiana de las instituciones públicas. Dicha función corresponde al presupuesto público anual, el cual es aprobado por ley y establece los montos autorizados para la ejecución del gasto en un periodo fiscal determinado, siendo indispensable para el funcionamiento regular de las entidades del sector público. Por tanto, ambos instrumentos cumplen roles diferenciados pero complementarios dentro del sistema de gestión financiera pública (Martirene, 2007).

No obstante, el presupuesto plurianual desempeña un papel fundamental como marco orientador del presupuesto anual, al contribuir a mejorar la coherencia intertemporal de las decisiones fiscales y a fortalecer la vinculación entre la planificación estratégica y la asignación de recursos. De acuerdo con Martirene (2007), salvo en situaciones excepcionales, este instrumento no sustituye al presupuesto anual, sino que lo antecede y lo guía desde una perspectiva estratégica, permitiendo al Estado anticipar escenarios, priorizar inversiones y promover la sostenibilidad financiera en el mediano plazo.

Figura 3.

Proceso de Proyección Plurianual del Presupuesto del Poder Judicial



La gestión pública se conducirá de forma sostenible, transparente y responsable, la cual se basará en un marco de presupuestación plurianual, en procura de la continuidad de los servicios que presta.

Artículo n 176 de la Constitución Política

“El Presupuesto Plurianual (Multianual) es un instrumento de la alta gerencia pública, que contiene la distribución entre las instituciones públicas y hasta un cierto nivel de detalle, de los recursos financieros del Estado que se prevén recaudar en un período mayor al año, por lo general de tres a cinco años, con sujeción al plan estratégico del gobierno y al marco fiscal de mediano plazo”.

Martirene (2007)

Fuente: Poder Judicial República de Costa Rica. (2025)

Características del presupuesto plurianual

Las características del presupuesto plurianual son, la proyección a mediano y largo plazo, el instrumento indicativo y estratégico, el enfoque en sostenibilidad fiscal y continuidad de servicios y la definición formal como herramienta de alta gerencia pública.

Tabla 2.

Características del presupuesto plurianual

Característica	Definición
Proyección de mediano y largo plazo	El presupuesto plurianual se orienta a ampliar el horizonte temporal de la gestión pública. Según la estrategia de la Contraloría, este enfoque permite la vinculación entre las proyecciones presupuestarias e instrumentos de planificación de mediano y largo plazo.
Naturaleza indicativa y evolutiva	No sustituye la anualidad, sino que actúa como una guía estratégica. Se establece que los marcos deben estructurarse como actos administrativos indicativos que evolucionen gradualmente en términos de vinculancia, lo que permite flexibilidad y gradualidad en su implementación.
Enfoque en sostenibilidad fiscal	Busca asegurar la estabilidad financiera del Estado en el tiempo. La Contraloría afirma que el uso sostenible de los recursos públicos es pilar fundamental para legar a las generaciones futuras la posibilidad de gozar del Estado Social y Democrático de Derecho, resaltando su papel en la continuidad del gasto público.
Distribución de recursos para varios años	A través de su definición formal, el presupuesto plurianual se describe como un instrumento de la alta gerencia pública, que contiene la distribución, de los recursos financieros del Estado que se prevén recaudar en un período mayor al año, por lo general de tres a cinco años, integrado con el plan estratégico gubernamental

Fuente: Elaboración propia. (2026)

Diferencias entre presupuesto anual y plurianual

El presupuesto anual constituye el instrumento tradicional de planificación financiera pública. Su rasgo central es la limitación temporal a un solo ejercicio fiscal. La Ley 8131 de Costa Rica establece explícitamente que “el presupuesto ordinario de la República regirá por un año económico” (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 2001, art. 4). Esta restricción temporal obliga a que la programación, ejecución y control del gasto público se estructuren en ciclos cortos, lo que favorece la precisión en la estimación de ingresos y egresos, pero puede dificultar la continuidad de políticas de largo alcance. En efecto, la fijación anual obliga a replantear cada ejercicio incluso aquellos proyectos que, por naturaleza, requieren más de un periodo para completarse.

Por otro lado, el presupuesto plurianual surge como una herramienta complementaria orientada a la planificación estratégica a mediano plazo. Este tipo de presupuestación permite proyectar recursos para varios años, ofreciendo continuidad a programas de inversión pública y reduciendo la fragmentación financiera. A diferencia del presupuesto anual, su propósito es establecer un marco estructural que alinee prioridades de política pública con sostenibilidad fiscal.

La diferencia principal entre ambos enfoques radica en su horizonte temporal y su función dentro de la gestión pública. Mientras el presupuesto anual responde a necesidades operativas inmediatas y facilita controles periódicos, el plurianual se orienta a la planificación estratégica, especialmente en sectores como infraestructura, innovación, educación o transición energética. En Costa Rica, la ley es clara en reconocer esta distinción al señalar que la programación de mediano plazo “permitirá vincular la planificación institucional con el proceso presupuestario” (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 2001, art. 8), lo cual enfatiza su rol integrador respecto del desarrollo nacional.

En síntesis, el presupuesto anual garantiza orden y disciplina en la ejecución fiscal de corto plazo, mientras que el plurianual ofrece previsibilidad y coherencia para proyectos de más largo alcance. Ambos son complementarios: uno asegura la operatividad inmediata y el otro protege la continuidad estratégica. Como resume la Ley General Presupuestaria de España, el marco plurianual constituye “el instrumento básico para asegurar la estabilidad

presupuestaria y el crecimiento a medio plazo” (Jefatura del Estado, 2003, art. 29), mostrando cómo este enfoque se integra en una visión moderna de las finanzas públicas.

Figura 4.

Diferencias entre presupuesto anual y plurianual



Fuente: Elaboración propia. (2026)

Ventajas y desafíos del enfoque plurianual en gobiernos locales

El enfoque plurianual en los gobiernos locales constituye una herramienta estratégica que permite mejorar la coherencia entre el presupuesto y la planificación institucional. Su adopción responde a la necesidad de ampliar el horizonte temporal de la gestión pública más allá del ejercicio anual. La Contraloría General de la República indica que este marco “permite la vinculación entre las proyecciones presupuestarias e instrumentos de planificación de mediano y largo plazo” (Contraloría General de la República, 2022). Esta ampliación favorece que los gobiernos locales desarrollen proyectos con continuidad, especialmente aquellos que requieren varios años de ejecución, como infraestructura, programas sociales o iniciativas ambientales.

Además, uno de los beneficios más relevantes de este enfoque es su contribución directa a la sostenibilidad fiscal. La normativa nacional señala que “el uso sostenible de los recursos públicos es pilar fundamental para legar a las generaciones futuras la posibilidad de gozar del Estado Social y Democrático de Derecho” (Contraloría General de la República, 2022). De esta manera, la plurianualidad permite que los gobiernos locales planifiquen

considerando las restricciones fiscales, lo cual promueve decisiones responsables y orientadas a la estabilidad presupuestaria. En esta misma línea, se reconoce que la gestión pública debe garantizar “la continuidad de los servicios que presta” mediante un marco presupuestario articulado con el marco fiscal de mediano plazo (Poder Judicial de Costa Rica, 2023).

Sin embargo, la implementación de este enfoque presenta desafíos importantes. Uno de ellos es la necesidad de fortalecer las capacidades institucionales para gestionar adecuadamente la plurianualidad. La estrategia de la Contraloría subraya que su puesta en práctica requiere “gestión de las capacidades y la cultura dentro del proceso de implementación de la plurianualidad”, así como avances en transformación digital y mejoras en la calidad de la información presupuestaria (Contraloría General de la República, 2022). Para los gobiernos locales, que suelen enfrentar limitaciones técnicas y de recursos humanos, este requisito implica esfuerzos adicionales en capacitación y modernización administrativa.

Otro desafío significativo es la articulación entre el presupuesto anual y el plurianual. La aplicación de este enfoque demanda parámetros claros, tales como el horizonte temporal, la cobertura institucional, los plazos de revisión y los mecanismos de actualización. De acuerdo con la Contraloría, es necesario definir con precisión “la articulación entre la anualidad y la plurianualidad” para asegurar una implementación coherente y eficaz (Contraloría General de la República, 2022). Asimismo, se reconoce que los marcos plurianuales, al inicio de su adopción, funcionan como “actos administrativos indicativos que evolucionen gradualmente en términos de vinculancia”, lo cual representa una limitación en su capacidad para influir plenamente en las decisiones presupuestarias locales (Contraloría General de la República, 2022).

En síntesis, el enfoque plurianual ofrece ventajas significativas para los gobiernos locales al mejorar la planificación estratégica, fortalecer la sostenibilidad fiscal y garantizar la continuidad de los servicios públicos. No obstante, enfrenta desafíos asociados a la capacidad institucional, la integración con la anualidad y la necesidad de establecer marcos jurídicos y técnicos más vinculantes. Su adopción efectiva requiere, por tanto, una combinación de voluntad política, modernización administrativa y fortalecimiento de los sistemas de gestión financiera.

Figura 5.

Enfoque plurianual



Fuente: Elaboración propia. (2026)

Experiencias internacionales y nacionales del uso plurianual

A nivel internacional, los organismos de referencia convergen en que la perspectiva multianual es un pilar de la calidad institucional presupuestaria. La OCDE sostiene que el fortalecimiento de las instituciones presupuestarias exige “objetivos fiscales claros, planificación de mediano plazo y revisiones periódicas del gasto”, integrados en marcos que combinen disciplina y flexibilidad (OECD, 2023/2024).

En su balance reciente, la OCDE subraya que el presupuesto de mediano plazo requiere “producir y publicar con mayor regularidad proyecciones base del gasto y fijar techos de gasto creíbles a varios años” como guías estrictas para la planificación (Moretti et al., 2023, p. 5) y que los techos deben admitir flexibilidad “bajo condiciones claramente definidas” (OECD, 2023, p. 3).

En términos conceptuales y operativos, el Banco Mundial reafirma que los MTEF, “cuando están bien diseñados e implementados de manera significativa, pueden contribuir a

mejorar la política pública y la gestión financiera” (Ozer et al., 2023, p. i). A su vez, el FMI enfatiza que un Marco Fiscal de Mediano Plazo eficaz se sustenta en componentes institucionales y técnicos claros para su diseño e implementación, y ofrece lineamientos prácticos país por país (Curristine et al., 2024).

Por su parte, en América Latina, varias experiencias muestran el anclaje legal de esquemas plurianuales. Por ejemplo, Brasil opera con el Plano Plurianual (PPA), definido constitucionalmente como el instrumento de planificación de mediano plazo que “establece las metas, directrices y programas del gobierno” para cuatro años (Planalto, 2024); el decreto reglamentario 2024-2027 resalta además su monitoreo semestral y evaluación anual (Planalto, 2024).

Organismos regionales describen el PPA como “el principal instrumento de planificación presupuestaria de medio plazo del Gobierno Federal” que “contempla las despesas de capital (...) y los programas de duración continuada” y guía la LDO y la LOA anuales (CEPAL/Observatorio de Planificación, s. f.).

Por su parte, en Uruguay, el presupuesto quinquenal fija una hoja de ruta fiscal y de políticas para todo el período de gobierno; el proyecto 2025–2029 establece que “el Presupuesto Nacional para el período de Gobierno 2025-2029 se regirá por las disposiciones contenidas en la presente ley y sus anexos” (MEF–Uruguay, 2025, art. 1) y fija reglas de entrada en vigencia y actualización, consolidando el anclaje multianual. Estos ejemplos revelan cómo los marcos plurianuales integran metas estratégicas, techos plurianuales y trazabilidad, con mecanismos de ajuste y vinculación anual.

En Colombia, el Marco de Gasto de Mediano Plazo (MGMP) está formalizado como instrumento que articula el diseño de políticas, la planeación macroeconómica y fiscal en el mediano plazo y la programación presupuestal anual, contiene los niveles máximos de gasto” por sector para un periodo de 4 años y se revisa anualmente.

En Costa Rica, la adopción del principio de plurianualidad se incorporó a nivel constitucional (reforma del artículo 176 en 2019), y la Contraloría General propuso una *Estrategia de operacionalización* donde se precisa que el país debe “avanzar en el desarrollo

de un Marco de Presupuestación Plurianual que permita la vinculación entre las proyecciones presupuestarias e instrumentos de planificación de mediano y largo plazo” (CGR, 2022).

Asimismo, el documento enfatiza que el marco debe estructurarse como “actos administrativos indicativos que evolucionen gradualmente en términos de vinculación” y que se definan con claridad parámetros como “cobertura, horizonte, plazos de revisión, la articulación entre la anualidad y la plurianualidad” (CGR, 2022).

En paralelo, instituciones del sector público costarricense han emitido guías operativas para proyecciones plurianuales, recordando que las “Normas Técnicas sobre Presupuesto Público requieren una visión plurianual que vincule la ejecución anual con resultados de mediano plazo y que se realicen proyecciones de financiamiento y gasto para al menos los tres años siguientes” (INA, s. f.). Esta agenda nacional dialoga con los estándares OCDE, BM y FMI y con experiencias regionales (Brasil, Colombia, Uruguay), al poner el acento en capacidad institucional, digitalización, credibilidad y ajustes normativos para consolidar un enfoque multianual efectivo.

Planificación estratégica institucional

La Planificación Estratégica Institucional (PEI) en una municipalidad es un proceso técnico-político mediante el cual la institución define su misión, visión, objetivos estratégicos, metas y estrategias para orientar su gestión durante un período determinado (normalmente cuatro años).

Figura 6.

Plan Nacional de Desarrollo (PND)

TIPO DE PLAN	ALCANCE TEMPORAL	EJEMPLO
Plan estratégico	4 a 6 años	PEI DANE 2020-2024
Plan operativo	1 año	Plan de Acción 2023 del Ministerio de Salud

Fuente: Roncancio (2026).

Marco estratégico institucional

El Marco Estratégico Institucional es la estructura central de la planificación estratégica de una organización pública, donde se definen su misión, visión, valores y objetivos estratégicos, los cuales orientan la gestión y la toma de decisiones en el mediano plazo.

Figura 7.

Marco estratégico institucional: Objetivos estratégicos



Fuente: Elaboración propia. (2026)

Por su parte, para la Municipalidad de Cartago, el marco estratégico se entiende como parte del Plan Estratégico, definido como “el instrumento de planificación que plasma la misión, visión, valores, ejes, objetivos, metas y productos de valor (bienes y servicios) estratégicos que la institución pretende generar en el mediano plazo”. (Municipalidad de Cartago, 2024)

Figura 8.

Marco estratégico institucional: productos de valor estratégicos



Fuente: Elaboración propia. (2026)

De manera complementaria, la Municipalidad de Aserrí establece que el Marco Estratégico comprende la formulación de los elementos fundamentales que guían el rumbo

institucional, indicando que este incluye “la definición de misión institucional, visión institucional, objetivos estratégicos y líneas de acción”. (Municipalidad de Aserri, 2023)

Figura 9.

Marco estratégico institucional: Líneas de acción

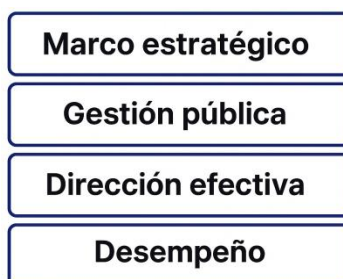


Fuente: Elaboración propia. (2026)

Finalmente, en el ámbito nacional, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social explica que la planificación estratégica institucional (donde se inserta el marco estratégico) sirve como herramienta para conducir la gestión pública hacia resultados, definiéndola como un proceso que permite “la dirección efectiva e integrada (...) asegurando la máxima eficacia y eficiencia de su desempeño”. (MTSS, 2022)

Figura 10.

Marco estratégico institucional: Marco estratégico



Fuente: Elaboración propia. (2026)

Relación entre planificación estratégica y presupuesto

La planificación estratégica y el presupuesto público mantienen una relación directa, ya que el presupuesto constituye el principal instrumento para ejecutar los objetivos definidos en la planificación institucional. La Ley 8131 de Administración Financiera de la República

de Costa Rica establece esta vinculación al señalar que el sistema presupuestario debe articularse con la planificación institucional, indicando que “la programación de mediano plazo permitirá vincular la planificación institucional con el proceso presupuestario” (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 2001, art. 8). Esta disposición normativa evidencia que el presupuesto no es un ejercicio aislado, sino un mecanismo operativo que traduce las metas estratégicas en asignaciones financieras concretas.

Asimismo, los organismos de control subrayan esta relación complementaria. La Contraloría General de la República de Costa Rica destaca que la planificación y el presupuesto deben alinearse en un horizonte temporal compartido, indicando que el marco plurianual “permite la vinculación entre las proyecciones presupuestarias e instrumentos de planificación de mediano y largo plazo” (Contraloría General de la República, 2022, p. 4). Esta articulación facilita que los gobiernos programen recursos de manera coherente con los planes institucionales, reduciendo la improvisación presupuestaria y fortaleciendo la capacidad de cumplimiento de objetivos estratégicos.

Del mismo modo, la planificación estratégica y el presupuesto son elementos esenciales para garantizar la sostenibilidad financiera del sector público. La Contraloría enfatiza que “el uso sostenible de los recursos públicos es pilar fundamental para legar a las generaciones futuras la posibilidad de gozar del Estado Social y Democrático de Derecho” (Contraloría General de la República, 2022, p. 6). Esta afirmación refuerza que la planificación no puede desvincularse del análisis fiscal, y que el presupuesto debe construirse considerando tanto las metas estratégicas como los límites de sostenibilidad.

Finalmente, la relación entre estos dos instrumentos también se reconoce en el ámbito operativo de las instituciones públicas. Por ejemplo, el Poder Judicial señala que la gestión pública debe asegurar “la continuidad de los servicios que presta” mediante un marco presupuestario alineado con la planificación institucional y el marco fiscal de mediano plazo (Poder Judicial de Costa Rica, 2023, p. 12). Este planteamiento refuerza que la planificación estratégica establece el rumbo, mientras que el presupuesto garantiza los medios necesarios para sostener las funciones esenciales.

En síntesis, la planificación estratégica determina qué debe lograr la institución, mientras que el presupuesto especifica cómo se asignarán los recursos para lograrlo. Ambos

procesos son interdependientes: sin planificación, el presupuesto pierde dirección; sin presupuesto, la planificación carece de viabilidad.

Programación plurianual basada en metas

La programación plurianual basada en metas constituye un enfoque de gestión financiera que busca alinear los recursos públicos con resultados verificables en un horizonte de mediano plazo. Este modelo permite que las instituciones definan objetivos estratégicos y asignen recursos de forma progresiva, asegurando coherencia entre la planificación y el presupuesto.

La Contraloría General de la República de Costa Rica destaca que la plurianualidad es un instrumento que “permite la vinculación entre las proyecciones presupuestarias e instrumentos de planificación de mediano y largo plazo” (Contraloría General de la República, 2022, p. 4). Al introducir metas como eje estructurante, la programación plurianual facilita el seguimiento del desempeño institucional y reduce la improvisación presupuestaria, con lo que fortalece la capacidad de las instituciones para orientar los recursos hacia resultados prioritarios.

Además, este enfoque contribuye a mejorar la sostenibilidad fiscal y la responsabilidad en el uso de los recursos públicos. La normativa nacional subraya que “el uso sostenible de los recursos públicos es pilar fundamental para legar a las generaciones futuras la posibilidad de gozar del Estado Social y Democrático de Derecho” (Contraloría General de la República, 2022, p. 6).

Al vincular metas institucionales con previsiones financieras plurianuales, se crea un marco presupuestario más estable, capaz de sostener programas complejos que superan el ciclo anual. En esta línea, el Poder Judicial de Costa Rica enfatiza que la programación presupuestaria debe asegurar “la continuidad de los servicios que presta” mediante una articulación efectiva entre las metas institucionales y el marco fiscal de mediano plazo (Poder Judicial de Costa Rica, 2023, p. 12). De esta manera, la programación plurianual basada en metas promueve decisiones informadas, orientadas al desempeño y con una visión de largo plazo.

Priorización de proyectos de inversión

La priorización de proyectos de inversión es un proceso técnico y estratégico que permite seleccionar, entre múltiples alternativas, aquellos proyectos que generan mayor valor público y contribuyen de forma más directa al cumplimiento de los objetivos institucionales y de desarrollo. De acuerdo con la CEPAL, la priorización debe sustentarse en criterios claros, transparentes y orientados a resultados, señalando que “la evaluación y selección de proyectos deben responder a criterios de eficiencia, impacto y alineación con las prioridades del desarrollo nacional” (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020, p. 12).

Asimismo, la Contraloría General de la República de Costa Rica subraya que los procesos de inversión pública deben asegurar que los recursos se asignen a iniciativas que generen beneficios sostenibles, indicando que la inversión pública debe orientarse a “proyectos que representen la mejor alternativa para la satisfacción de necesidades colectivas, bajo principios de racionalidad y eficiencia” (Contraloría General de la República, 2021, p. 8). Con ello, la priorización se consolida como un mecanismo esencial para la buena gestión del gasto de capital.

Además, la priorización de proyectos se vincula directamente con la planificación institucional y el marco fiscal, dado que permite ordenar las inversiones según su urgencia, impacto y viabilidad financiera. La Contraloría enfatiza que la toma de decisiones en inversión pública requiere “criterios objetivos que permitan jerarquizar proyectos conforme a su contribución al logro de metas y resultados” (Contraloría General de la República, 2022, p. 15).

Este enfoque garantiza que las instituciones no solo seleccionen proyectos técnicamente sólidos, sino que también lo hagan dentro de los límites fiscales disponibles. En la misma línea, la CEPAL destaca que los sistemas de inversión pública deben “asegurar la coherencia entre la programación presupuestaria y las prioridades estratégicas definidas por el Estado” (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020, p. 18). De esta forma, la priorización no solamente organiza el portafolio de inversiones, sino que también fortalece la eficacia del gasto público y la sostenibilidad de largo plazo.

CAPÍTULO III. Marco Metodológico

El marco metodológico es la sección de la investigación donde se describe el cómo se llevará a cabo el estudio, es decir, el enfoque, el método, las fuentes y variables que permitirán responder el problema planteado. Según Hernández Sampieri, uno de los autores más reconocidos en metodología de investigación, el marco metodológico “precisa el tipo de estudio, define la población y muestra, selecciona o desarrolla los instrumentos de recolección de datos y especifica los procedimientos” (Hernández Sampieri y Mendoza, 2018, p. 95).

Asimismo, el marco metodológico establece la lógica que orienta la elección de métodos y técnicas, justificando por qué son los adecuados para alcanzar los objetivos del estudio. Tal como señala la UNESCO, “la metodología constituye el conjunto de procedimientos racionales utilizados para alcanzar un objetivo científico” (UNESCO, 2016, p. 22). De esta manera, el marco metodológico no solo describe los pasos a seguir, sino que también fundamenta la validez del estudio, asegurando que los resultados obtenidos sean confiables y replicables. Este proyecto se realiza en la Municipalidad de Montes de Oca, por lo tanto, a continuación, se describe la empresa.

Historia de la Municipalidad de Montes de Oca

En la época precolombina el territorio que actualmente corresponde al cantón de Montes de Oca, estuvo habitado por indígenas del llamado Reino Huetar de Occidente, que en los inicios de la conquista fueron dominios del cacique de Garabito. (Municipalidad de Montes de Oca, 2026).

Por el año de 1700 se conocía lo que es hoy San Pedro de Montes de Oca con el nombre de Santiago de la Granadilla, que después tomó el de Villa de San Pedro del Mojón, cuya denominación provino del mojón geográfico que señalaba el límite entre este distrito con el de San José. (Municipalidad de Montes de Oca, 2026).

El 29 de setiembre de 1820, el Ayuntamiento de San José decidió dividir a la ciudad en varios barrios, de entre ellos el barrio de El Mojón, que ocupa los hoy la mayor parte del actual cantón de Montes de Oca. En el Registro de Linderos de los barrios y sus cuarteles del Departamento de San José, del 30 de noviembre de 1841, aparece el Barrio del Mojón, con

los cuarteles: Los Cedros, San Ramón, San Pedro, El Zapotal y El Turrujal. Estos dos últimos lugares, hoy pertenecen a la jurisdicción del cantón de San José. (Municipalidad de Montes de Oca, 2026).

Entre sus primeros pobladores están los señores José María Sequeira, Baltazar Cordero, José María Delgado, Idelfonso Rojas, Julián Villalobos, Blas Quesada, Santiago Castillo, José Nicolás Prado, Marcelino Zúñiga, Santana Sibaja, Ceferino Quesada, José María Muñoz y otros muchos más. La mayoría de ellos eran agricultores que se dedicaron al cultivo del café, que por esos tiempos era la actividad agrícola que predominaba en la región. (Municipalidad de Montes de Oca, 2026).

Se afirma que en el sitio donde hoy está ubicado el Parque John F. Kennedy, se hallaba un sesteo para el descanso de los animales de los viajeros, que iban de Cartago a San José y que pasaban de la noche hasta el amanecer en este lugar, porque no podían circular en la capital antes de las seis de la mañana. Fue precisamente en ese sitio donde también se originó una escaramuza como consecuencia de los acontecimientos de octubre de 1835, la llamada Guerra de la Liga. (Municipalidad de Montes de Oca, 2026).

El 02 de agosto de 1915 se declara cantón de la provincia de San José, con el nombre de Montes de Oca. El nombre del cantón es en homenaje a don Faustino Montes de Oca, ilustre ciudadano que se interesó por las necesidades y el progreso de esta comunidad. Nació en la ciudad de San José el 19 de octubre de 1860 y falleció en la misma, el 18 de octubre de 1902. (Municipalidad de Montes de Oca, 2026).

Figura 11.

Valores de la Municipalidad de Montes de Oca

Plenitud Humana	Plenitud Laboral	Plenitud Ciudadana
Compañerismo Comunicación	Compromiso Eficiencia y eficacia	Amabilidad Capacidad de respuesta

Fuente: Municipalidad de Montes de Oca. (2026)

Cantón de Montes de Oca

El escudo del Cantón de Montes de Oca fue diseñado en 1975 por el señor Francisco Molina Di Palma, dicho señor fue funcionario municipal y secretario municipal por diez años. El escudo está representado por el Mojón que simboliza el nombre que tenía la comunidad antes del cantonato, por cuatro estrellas que representan los cuatro distritos, por el templo de la Iglesia católica que simboliza la religión de la mayoría de los habitantes; por el edificio de la facultad de Ciencias y Letras que simboliza la educación y la cultura; las hojas que representan el café ya que históricamente fue una zona cafetalera y la corona se incluyó después y se relaciona históricamente con la vinculación del municipio con la madre patria España. (Municipalidad de Montes de Oca, 2026)

Figura 12.

Escudo Municipalidad de Montes de Oca



Fuente: Municipalidad de Montes de Oca. (2026)

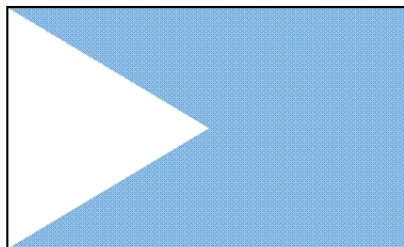
En Sesión Ordinaria del Concejo Municipal número 117/95 del 27 de julio de 1.995, se tomó el acuerdo, según artículo número 12, de aprobar el siguiente diseño de la bandera del Cantón de Montes de Oca, dado que hasta esa fecha el Cantón no había contado con su bandera propia. Dado lo anterior, la Comisión de Cultura, Cívica y Ornato presentó la moción aprobada por unanimidad en cuanto al diseño de la bandera del cantón. (Municipalidad de Montes de Oca, 2026). El diseño es el que se describe a continuación:

1. Celeste: El color de nuestra mayor institución educativa.

2. Blanco: La paz de nuestro país.
3. Escudo: El descrito en el apartado anterior.
4. Dimensiones: Las mismas del Pabellón Nacional.

Figura 13.

Bandera cantón de Montes de Oca



Fuente: Municipalidad de Montes de Oca. (2026)

Visión y Misión Municipalidad de Montes de Oca

1. *Visión* “Ser un Gobierno Local inteligente, abierto, competitivo y participativo, que promueva el desarrollo humano equitativo, sostenible y sustentable en el Cantón”. (Municipalidad de Montes de Oca, 2026)
2. *Misión* “Somos un Gobierno Local conformado por un equipo de personas comprometidas con el desarrollo integral del Cantón, mediante la innovación en la prestación de servicios de calidad”. (Municipalidad de Montes de Oca, 2026)

En la siguiente imagen se visualiza el organigrama institucional de la Municipalidad de Montes de Oca

Municipalidad de Montes de Oca



La Municipalidad de Montes de Oca se encuentra ubicada en Avenida 1, en el distrito de San Pedro, dentro del cantón de Montes de Oca, en la provincia de San José, Costa Rica. Este edificio municipal se sitúa cerca de puntos de referencia importantes como la Feria del Agricultor de San Pedro y el Parque John F. Kennedy, lo que facilita su identificación dentro del área urbana. Además, sus coordenadas aproximadas -9.93323° de latitud norte y -84.05264° de longitud oeste— confirman su localización estratégica en una de las zonas más dinámicas del Gran Área Metropolitana. (Federation University Australia, 2026).

Figura 15.

Ubicación de la Municipalidad de Montes de Oca



Fuente: Municipalidad de Montes de Oca. (2026).

A continuación, se desarrolla la metodología de investigación que se aplicara en la investigación.

Enfoque de la investigación

El enfoque de investigación es la forma general en que se orienta un estudio para obtener conocimiento, es decir, el camino que sigue el investigador para analizar un problema y responder a sus preguntas de investigación.

Existen tres tipos de investigación, enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto. El primer enfoque, denominado cualitativo, se conoce como el estudio que “utiliza la

recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.7). El segundo enfoque llamado cuantitativo se conoce porque “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer patrones de comportamiento y probar teoría” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.4)

Finalmente, el último enfoque es el mixto, este es el utilizado en la presente investigación, definido, por Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista como:

Un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (2006, p. 755).

Figura 16.

Enfoque de la Investigación



Fuente: Elaboración propia. (2026)

Por lo tanto, la presente investigación se basa en el enfoque mixto, que obedece a la necesidad de comprender conceptos o fenómenos en un nivel profundo, ya que combina el enfoque cuantitativo y cualitativo, por lo que capta todos los conocimientos necesarios para comprender plenamente el tema de investigación.

Se elige este enfoque, porque, combina métodos cualitativos y cuantitativos para la comprensión integral del proceso presupuestario municipal y la formulación de una guía técnica aplicable a la Municipalidad de Montes de Oca.

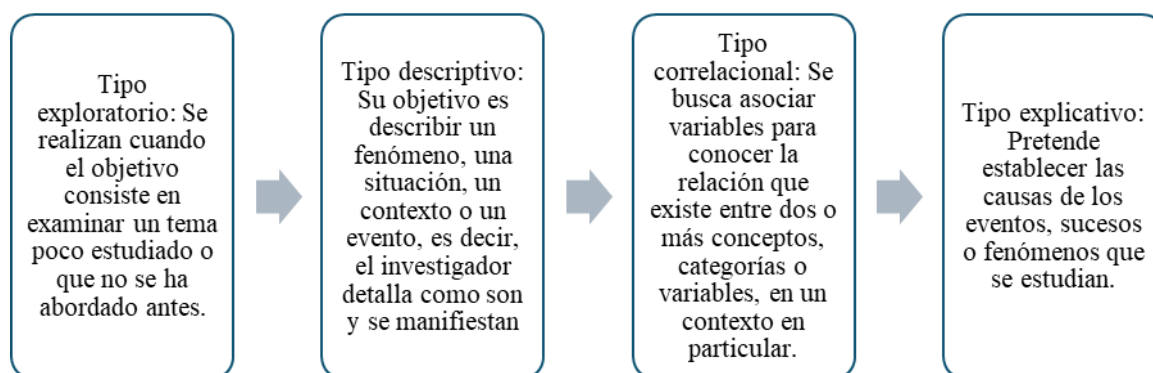
Finalmente, con la perspectiva cualitativa, el estudio permitirá analizar la planificación estratégica institucional, la estructura operativa, los procedimientos vigentes y las dinámicas internas que influyen en la formulación del presupuesto plurianual, aspectos esenciales para comprender las brechas y oportunidades presentes en la gestión actual. Al mismo tiempo, el componente cuantitativo aportará rigurosidad en el análisis del marco fiscal municipal, la estimación de ingresos, la construcción de escenarios macrofiscales y la revisión técnica de datos presupuestarios, elementos imprescindibles para sustentar decisiones informadas orientadas a la sostenibilidad financiera.

Tipo de investigación

Los tipos de investigación no son aislados, sino que forman una secuencia lógica y progresiva, donde cada nivel aporta mayor profundidad y comprensión al estudio del problema. Estos se dividen, según el alcance o nivel, en la figura 17 se conoce la definición de cada uno de estos,

Figura 17.

Tipos de Investigación



Fuente: Elaboración propia. (2026, basado en Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista, 2014)

La figura 17, presenta una secuencia de cuatro tipos de investigación según su alcance divididos en exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. En términos generales, el primer tipo de investigación llamado exploratorio, se utiliza cuando el tema es poco conocido o no ha sido estudiado previamente. En esta etapa, el objetivo principal es familiarizarse con el problema, identificar variables y comprender de forma inicial el fenómeno. Es un primer acercamiento que permite establecer bases para estudios posteriores.

Posteriormente, se presenta el tipo descriptivo, en que el investigador ya cuenta con mayor conocimiento del tema y se enfoca en detallar las características del fenómeno, como sus propiedades, comportamiento, contexto o manifestaciones. Aquí no se busca explicar causas, sino simplemente describir cómo es la realidad estudiada. Por su parte, el tipo correlacional, implica un mayor nivel de análisis. En este caso, el propósito es examinar la relación entre dos o más variables, es decir, determinar si existe algún tipo de asociación entre ellas dentro de un contexto específico. Finalmente, el tipo explicativo, que representa el nivel más profundo de investigación. Este tipo busca determinar las causas de los fenómenos, explicando por qué ocurren y bajo qué condiciones se producen. En esta fase se integran los conocimientos previos para generar explicaciones más complejas y fundamentadas.

De acuerdo con lo anterior, la presente investigación se desarrollará bajo un tipo de investigación descriptiva, debido a que se orienta a analizar y caracterizar el proceso de formulación de presupuestos plurianuales en la Municipalidad de Montes de Oca, Costa Rica, durante el segundo cuatrimestre del 2026. Este tipo de investigación permitirá describir de manera sistemática las condiciones actuales en que se ejecutan la planificación estratégica institucional, el marco fiscal municipal y los procedimientos de formulación, aprobación y seguimiento presupuestario.

Asimismo, la investigación descriptiva facilitará la identificación de las principales características, prácticas y dinámicas que intervienen en el proceso presupuestario plurianual, sin modificar ni intervenir directamente en las variables estudiadas. A partir de esta descripción detallada, se generarán insumos técnicos que servirán de base para la elaboración de una guía orientada al fortalecimiento de la eficiencia del gasto de inversión y la sostenibilidad financiera del gobierno local.

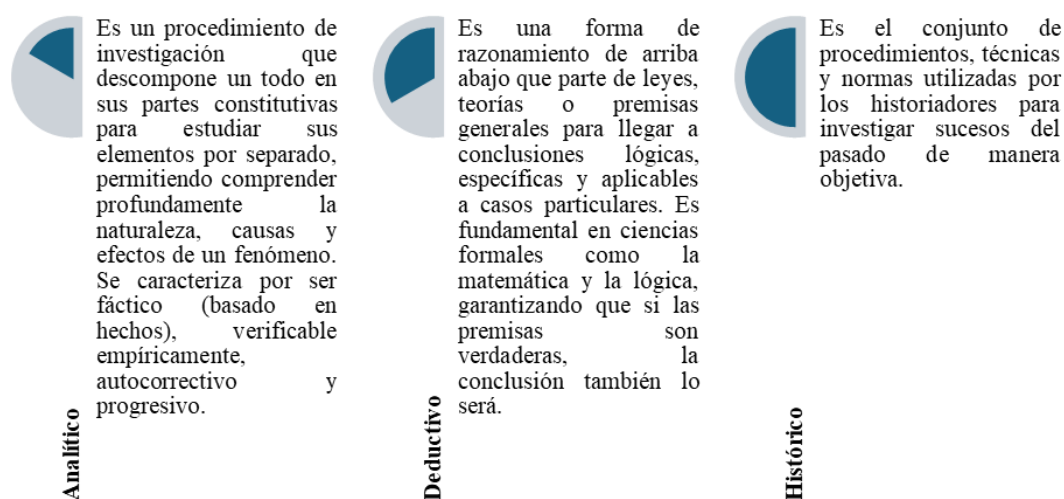
Conociendo lo anterior, en este sentido, Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista señalan que la investigación descriptiva se caracteriza por ser la que “busca especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. (2014, p. 92)

Método de la investigación

El método de investigación se conoce por ser un conjunto sistemático de procedimientos, técnicas y herramientas empleado para recopilar y analizar datos, con el fin de generar nuevos conocimientos, verificar teorías o solucionar problemas científicos y sociales. En conjunto, estos métodos no se utilizan de manera aislada, sino que suelen complementarse dentro de una investigación, permitiendo pasar de la observación a la comprensión y, finalmente, a la explicación de los fenómenos estudiados, contribuyendo a generar conocimientos más sólidos y fundamentados. En la figura 18, se definen los tres tipos de métodos

Figura 18.

Métodos de investigación



Fuente: Elaboración propia. (2026, basado en Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista, 2014)

En la figura 18, en primer lugar, se puede comprender el método analítico que implica descomponer un fenómeno complejo en sus diferentes partes con el fin de estudiarlas de manera individual. Este proceso facilita una comprensión más profunda del problema, ya que permite identificar las características, relaciones y funciones de cada uno de sus elementos. Posteriormente, el investigador puede integrar estos resultados para obtener una visión completa del fenómeno.

En segundo lugar, el método deductivo el cual, parte de principios generales, teorías o leyes previamente establecidas, que luego se aplican a casos particulares. Su objetivo es comprobar o validar esos principios en situaciones específicas. Este método resulta especialmente útil cuando el investigador desea contrastar una teoría existente con la realidad, verificando si se cumple en un contexto determinado.

Finalmente, el método histórico es el método de investigación que se utiliza para analizar y comprender los hechos del pasado con el fin de explicar el presente y proyectar el futuro.

De acuerdo con lo anterior, el método de investigación adoptado para esta investigación, es el analítico, debido a que los objetivos del estudio requieren descomponer, examinar e interpretar detalladamente los componentes que conforman el proceso presupuestario de la Municipalidad de Montes de Oca.

Este tipo de estudio exige identificar relaciones, causas, efectos y coherencias internas, por lo que el método analítico resulta el más adecuado, ya que se, pretende diagnosticar la situación actual del proceso presupuestario identificando brechas y limitaciones operativas través de un examen minucioso de la información existente, desagregando el funcionamiento institucional para comprender sus debilidades y oportunidades de mejora.

Además, se pretende analizar técnicas, criterios y variables que intervienen en la priorización del gasto, la estimación de ingresos y la construcción de escenarios macrofiscales, lo cual solo puede lograrse mediante un análisis comparativo y crítico de estos elementos. Finalmente, el proyecto demanda integrar los resultados del análisis previo para estructurar un instrumento técnico coherente y validado. En términos generales, el método analítico permite descomponer el fenómeno presupuestario en sus partes esenciales, comprender sus interrelaciones y generar insumos sólidos para una propuesta metodológica aplicable y sostenible en la gestión financiera municipal.

De acuerdo con lo anterior, en este sentido, Sabino define el método analítico como el que “consiste en la descomposición de un todo en sus partes para observar las causas, la naturaleza y los efectos del fenómeno” (1992, p. 61).

Fuentes de información

Una fuente de información es cualquier instrumento, material o recurso (libros, documentos, personas, bases de datos) que proporciona datos, conocimientos o testimonios sobre un tema, objeto o persona, facilitando la investigación y la toma de decisiones. Se clasifican según su originalidad en primarias, secundarias y terciarias.

Figura 19.

Fuentes de Información



Fuente: Elaboración propia. (2026)

Para el presente proyecto se utilizaron los tres tipos de fuentes los cuales se definen como las fuentes de información, primarias son aquellas que se obtienen de manera directa, sin ningún tipo de interpretación, análisis o procesamiento previo por parte de terceros. Las fuentes de información secundarias se diferencian de las primarias porque no provienen directamente de los hechos o personas objeto de estudio, sino que surgen a partir del análisis, interpretación o reorganización de información previamente recopilada por otros autores o instituciones. Las fuentes terciarias son documentos que recopilan, resumen y organizan información proveniente de fuentes primarias y secundarias, actuando como material de referencia. Con base en lo anterior, las fuentes de información que se utilizaron, fueron de los tres tipos clasificados de la siguiente manera

1. Fuentes primarias: Documentos originales, normativos, institucionales, datos oficiales, tesis y documentos internos que no interpretan otros estudios, sino que constituyen la información base.
2. Fuentes secundarias: Libros, artículos académicos, manuales y estudios que analizan, interpretan o sistematizan información primaria.

3. Fuentes terciarias: Recursos de apoyo, divulgación, orientación metodológica o conceptual, que compilan o explican información existente, sin generar análisis original.

En la siguiente tabla se clasifican las fuentes de información utilizadas

Tabla 3.

Clasificación de las fuentes de información

Fuentes primarias	Fuentes secundarias	Fuentes terciarias
Corresponden principalmente a leyes, normativa, documentos oficiales, tesis, planes institucionales y documentos internos:	Incluyen libros, artículos académicos, manuales técnicos y estudios especializados que analizan o interpretan la información primaria	Corresponden a recursos de consulta, orientación conceptual, divulgación o apoyo metodológico, que no generan análisis original
Asamblea Legislativa de Costa Rica. (2001). Ley 8131 (todas sus versiones y enlaces).	Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. Metodología de la investigación (2006, 2014).	Concepto.de. Marco teórico. Universidad Abierta y a Distancia de México. Fundamentos de investigación.
Contraloría General de la República (Costa Rica). Ministerio de Hacienda Pública (Costa Rica). (2026). Ciclo presupuestario municipal.	Hernández Sampieri, R. & Mendoza, C. (2018). Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.	Universidad Estatal a Distancia (UNED). Orientaciones para marco teórico. Construcción de
Ministerio de Economía y Finanzas (Uruguay). (2025). Proyecto de Ley de Presupuesto Nacional 2025–2029.	Bolaños Garita, R. (2021). Artículo en Revista Opera. Curristine et al. (2024). IMF – Medium Term Fiscal Framework.	anteproyecto. Blog académico sobre PEI. Federation University Australia. APA 7 – AI tools.

Ministerio de Hacienda de Colombia / Ministerio del Interior de Colombia. Marco de Gasto de Mediano Plazo. Instituto Nacional de Aprendizaje (Costa Rica). Guía de Proyección Plurianual. Municipalidad de Montes de Oca (Organigrama institucional, Funciones clave del presupuesto) Poder Judicial de Costa Rica (Lineamientos presupuestarios y Documentos sobre presupuestos plurianuales) CEPAL / Observatorio de Planificación: Planos y documentos oficiales. OECD, World Bank, IMF: Documentos técnicos oficiales Tesis y trabajos finales de graduación

Martirene, R. (2007). Universidad de Costa Rica. Centro de Información Jurídica en Línea.

Manual de presupuesto plurianual (CEPAL). Moretti et al. (2023). OECD Journal on Budgeting.

OECD (2023, 2024). Estudios sobre instituciones presupuestarias.

UNESCO (2016). Guía metodológica.

Sabino, C. (1992). El proceso de investigación.

Reyes López, O. (2016). Marco teórico situacional (EUMED).

Fuente: elaboración propia. (2026)

Población y muestra

El universo de la investigación está conformado por la totalidad de los funcionarios y los documentos institucionales vinculados al proceso presupuestario de la Municipalidad de

Montes de Oca, Costa Rica. Este universo abarca tanto los actores responsables de la gestión financiera municipal como el conjunto de disposiciones normativas y técnicas que regulan la formulación, aprobación y seguimiento del presupuesto, lo cual permite una visión integral del fenómeno de estudio.

En concordancia con lo anterior, la población de la investigación está constituida por el personal que participa de manera directa y estratégica en el proceso presupuestario municipal. En particular, incluye a los funcionarios del área financiera y administrativa que intervienen en la planificación presupuestaria y en la toma de decisiones relacionadas con la gestión de los recursos públicos, especialmente en lo concerniente al presupuesto plurianual. Estos actores poseen conocimiento técnico y experiencia relevante que resulta indispensable para describir las prácticas presupuestarias vigentes.

De igual forma, forman parte de la población los documentos normativos, técnicos e institucionales que orientan y regulan el proceso presupuestario municipal, tales como leyes, lineamientos emitidos por la Contraloría General de la República, planes estratégicos institucionales, manuales técnicos y procedimientos internos vigentes durante el periodo de estudio. Estos elementos documentales constituyen una fuente fundamental para el análisis descriptivo del proceso presupuestario plurianual, al proporcionar el marco legal y operativo en el que se desarrolla la gestión financiera municipal.

Por su parte, la muestra se seleccionará mediante un muestreo no probabilístico de tipo intencional, en atención al carácter descriptivo de la investigación y a la necesidad de obtener información especializada proveniente de actores clave y documentación directamente relacionada con el objeto de estudio. Este tipo de muestreo permite acceder a información pertinente y significativa para el análisis del proceso presupuestario plurianual.

En cuanto a la muestra humana, esta estará conformada por funcionarios estratégicos de la Municipalidad de Montes de Oca, tales como personal del área financiera, planificación institucional, presupuesto y jefaturas vinculadas a la gestión presupuestaria. La selección de estos participantes se realizará con base en su conocimiento, experiencia y participación directa en la formulación del presupuesto plurianual, garantizando así la pertinencia y validez de la información recopilada.

Finalmente, la muestra documental estará integrada por normativa legal, lineamientos técnicos, informes institucionales, planes estratégicos, guías presupuestarias y otros documentos oficiales que inciden directamente en la formulación y ejecución del presupuesto plurianual municipal. Esta selección documental permitirá describir y analizar de manera sistemática las prácticas presupuestarias vigentes y, a partir de ello, generar insumos técnicos que sirvan de base para la elaboración de la guía propuesta.

Variables o unidades de análisis

Las variables son componentes fundamentales de la investigación que permiten medir y analizar datos. Pueden definirse como características o propiedades que pueden adoptar distintos valores. En diseño de la investigación, comprender los tipos de variables y sus funciones es crucial para elaborar hipótesis, diseño de métodos e interpretación de resultados. (Stewart, 2026).

La primera variable de la investigación corresponde al proceso presupuestario, el cual se aborda en relación con el objetivo específico orientado a diagnosticar la situación actual del presupuesto en la Municipalidad de Montes de Oca. Esta variable se concibe como el conjunto ordenado de fases, procedimientos y decisiones mediante los cuales la institución planifica, formula, aprueba, ejecuta, controla y evalúa el uso de los recursos financieros para el cumplimiento de sus objetivos. Su análisis resulta fundamental para identificar las brechas, limitaciones operativas y oportunidades de mejora que inciden en la formulación del presupuesto plurianual. Para su medición, se consideran indicadores asociados a la cantidad de limitaciones y oportunidades de mejora detectadas, los cuales permiten describir el estado actual del proceso presupuestario desde una perspectiva normativa, procedimental y operativa, utilizando instrumentos como listas de verificación y matrices de análisis documental.

La segunda variable corresponde al presupuesto plurianual municipal, vinculada al objetivo específico que busca definir los elementos metodológicos necesarios para su adecuada estructuración. Conceptualmente, esta variable se entiende como un instrumento de planificación financiera que permite a los gobiernos locales proyectar ingresos, gastos y metas en un horizonte de varios años, asegurando la coherencia entre la planificación estratégica institucional y la sostenibilidad fiscal. El análisis de esta variable se centra en

indicadores que permiten evaluar el grado de alineación de programas y proyectos con la planificación institucional, el nivel de sostenibilidad fiscal del horizonte plurianual y la actualización periódica del marco presupuestario. La medición de estos aspectos se realiza mediante matrices de análisis metodológico y revisión documental técnica lo que facilita la sistematización de criterios técnicos y la identificación de buenas prácticas aplicables al contexto municipal.

Finalmente, la tercera variable se refiere a la guía operativa del presupuesto plurianual municipal, asociada al objetivo específico orientado a estructurar un instrumento técnico aplicable, pertinente y sostenible que fortalezca la gestión financiera local. Esta variable se define como un documento técnico que establece procedimientos, responsabilidades y criterios para la formulación, ejecución, seguimiento y actualización del presupuesto plurianual en los gobiernos locales, en coherencia con la planificación estratégica y el marco fiscal de mediano plazo. Su análisis se apoya en indicadores relacionados con el nivel de alineación entre el presupuesto plurianual y los instrumentos de planificación, el cumplimiento del horizonte plurianual y la garantía de financiamiento para proyectos estratégicos. Para ello, se emplean instrumentos como mapas de procesos, matrices de roles y responsabilidades, matrices metodológicas de priorización y tableros de seguimiento multianual, los cuales permiten evaluar la viabilidad técnica y operativa de la guía propuesta.

A continuación, se visualiza la definición, operacionalización e instrumentalización de las variables.

Tabla 4.

Definición, operacionalización e instrumentalización de las variables

Objetivo específico	Variables de investigación	Definición conceptual	Indicadores	Definición instrumental
Diagnosticar la situación actual del proceso presupuestario en la Municipalidad de Montes de Oca, identificando, las brechas, limitaciones operativas y oportunidades de mejora que inciden en la formulación del presupuesto plurianual.	Proceso presupuestario	Es el conjunto ordenado de fases, procedimientos y decisiones mediante los cuales una institución pública planifica, formula, aprueba, ejecuta, controla y evalúa el uso de los recursos financieros necesarios para cumplir sus objetivos	Cantidad de limitaciones y oportunidades de mejora que afectan la formulación del presupuesto plurianual.	1. Lista de verificación (Check-list) de cumplimiento normativo y procedimental. (Véase anexo 1) 2. Matriz de análisis documental (ficha de análisis) (Véase anexo 2)

Definir los elementos metodológicos requeridos para la estructuración del presupuesto plurianual municipal, con el propósito de establecer un marco técnico que oriente la priorización de proyectos, la estimación de ingresos y la elaboración de escenarios macrofiscales.	Presupuesto plurianual municipal	El presupuesto plurianual municipal es un instrumento de planificación financiera que permite a los gobiernos locales proyectar ingresos, gastos y metas para varios años, asegurando la coherencia entre la estrategia institucional y la sostenibilidad fiscal.	1. Porcentaje de programas y proyectos alineados con la planificación institucional 2. Nivel de sostenibilidad fiscal del horizonte plurianual 3. Porcentaje de actualización anual del marco plurianual	1. Matriz de análisis metodológico (o matriz de sistematización técnica) (Véase anexo 3) 2. Análisis documental técnico (con ficha de análisis) (Véase anexo 4)
Estructurar una guía operativa para la formulación, aprobación y seguimiento del presupuesto plurianual en la Municipalidad de Montes de Oca,	Guía operativa del presupuesto plurianual municipal	La guía operativa del presupuesto plurianual municipal es un documento técnico que establece los procedimientos, responsabilidades y	Nivel de alineación entre el presupuesto plurianual y los instrumentos de planificación	1. Mapa de Procesos del Ciclo Presupuestario Plurianual (SIPOC) (Véase anexo 5) 2. Matriz RACI y Roles Críticos para la Formulación del

realizando, un instrumento aplicable, pertinente y sostenible que fortalezca la gestión financiera local.

criterios necesarios para formular, ejecutar, dar seguimiento y actualizar el presupuesto plurianual en los gobiernos locales, asegurando su coherencia con la planificación estratégica y el marco fiscal de mediano plazo.	Cumplimiento del horizonte y actualización anual del marco plurianual	Presupuesto Plurianual (Véase anexo 6)
	Porcentaje de proyectos estratégicos con financiamiento garantizado en el periodo plurianual	3. Matriz Metodológica para Priorización y Cartera Multianual de Proyectos (Véase anexo 7)
		4. Cuadro de mando/Tablero de seguimiento multianual (Véase anexo 8)

Fuente: Elaboración propia. (2026)

Instrumentos y proceso para la recolección y análisis de datos

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizará un conjunto articulado de instrumentos de recolección y análisis de datos, seleccionados de manera estratégica en función de los objetivos específicos del estudio y de la naturaleza del proceso presupuestario plurianual en la Municipalidad de Montes de Oca. Estos instrumentos permitirán recopilar información tanto documental como empírica, facilitando un análisis integral, sistemático y coherente del fenómeno investigado.

En concordancia con el enfoque mixto adoptado, los instrumentos contemplan técnicas de carácter cualitativo y analítico, tales como análisis documental, así como herramientas estructuradas de revisión técnica y normativa, como listas de verificación, matrices de análisis y esquemas metodológicos. Esta combinación permitirá describir con precisión la situación actual del proceso presupuestario, identificar brechas y limitaciones operativas, y analizar los elementos metodológicos necesarios para la estructuración de un presupuesto plurianual municipal.

Asimismo, los instrumentos definidos responden de manera directa a cada uno de los objetivos específicos de la investigación. En primer lugar, se emplearán instrumentos orientados al diagnóstico del proceso presupuestario vigente, con el fin de evaluar el grado de cumplimiento normativo, la coherencia entre planificación y presupuesto, y las capacidades institucionales existentes. Posteriormente, se aplicarán herramientas de análisis metodológico y documental que permitirán sistematizar criterios técnicos, buenas prácticas nacionales e internacionales y requerimientos operativos, como base para la definición de un modelo metodológico de presupuesto plurianual.

Finalmente, para la estructuración de la guía operativa propuesta, se utilizarán instrumentos orientados al diseño de procesos, asignación de responsabilidades, priorización de inversiones y seguimiento multianual, tales como mapas de procesos, matrices RACI, matrices metodológicas y tableros de control. La aplicación integrada de estos instrumentos permitirá generar insumos técnicos sólidos, asegurar la coherencia interna de la propuesta y fortalecer la aplicabilidad, pertinencia y sostenibilidad de la guía para la formulación, aprobación y seguimiento del presupuesto plurianual en la Municipalidad de Montes de Oca.

Objetivo específico 1: Diagnosticar la situación actual del proceso presupuestario en la Municipalidad de Montes de Oca, identificando, las brechas, limitaciones operativas y oportunidades de mejora que inciden en la formulación del presupuesto plurianual.

Tabla 5.

Instrumentos y proceso para la recolección y análisis de datos: Objetivo específico 1.

Instrumentos de recolección	Definición	Recolección de datos			Análisis de los datos
Lista de verificación (Check-list) de cumplimiento normativo y procedimental.	Es el instrumento más potente para diagnosticar brechas, porque permite comparar lo que hace la municipalidad contra lo que debería hacer	✓	Normas Técnicas de Presupuesto	✓	Identificar pasos que no se cumplen, se cumplen parcialmente o no existen.
		✓	Procedimientos internos vigentes	✓	Detectar atrasos, omisiones y vacíos procedimentales.
		✓	Buenas prácticas nacionales e internacionales	✓	Medir el grado de alineación entre el proceso presupuestario actual y el requerido para un presupuesto plurianual.
Matriz de análisis documental (ficha de análisis)	La matriz de análisis documental (ficha de análisis) es un instrumento que permite examinar de	✓	Presupuestos de años anteriores	✓	Identificar patrones de gasto, subejecuciones y desviaciones.
		✓	Informes de ejecución presupuestaria	✓	Analizar coherencia entre planificación y presupuesto.

manera sistemática, ✓ Informes de auditoría ✓ Evaluar si existe articulación ordenada y crítica los interna o CGR multianual.

documentos relevantes para ✓ Planificación estratégica ✓ Detectar oportunidades de mejora una investigación, institucional técnica y metodológica.

registrando en un solo ✓ POA / PEI / planes de formato aspectos como inversión

objetivos, contenido técnico, criterios metodológicos, normativa asociada, aportes, vacíos y oportunidades de mejora; en otras palabras, es una herramienta que estructura la revisión documental, facilitando comparar fuentes, extraer información clave y evaluar su utilidad para la construcción de metodologías, diagnósticos o propuestas técnicas dentro del estudio.

Fuente: Elaboración propia. (2026)

Objetivo 2. Definir los elementos metodológicos requeridos para la estructuración del presupuesto plurianual municipal, con el propósito de establecer un marco técnico que oriente la priorización de proyectos, la estimación de ingresos y la elaboración de escenarios macrofiscales.

Tabla 6.

Instrumentos y proceso para la recolección y análisis de datos: Objetivo específico 2.

Instrumentos de recolección	Definición	Recolección de datos	Análisis de los datos
Matriz de análisis metodológico (o matriz de sistematización técnica)	Este instrumento permite revisar, comparar y organizar los diferentes criterios metodológicos necesarios para estructurar un presupuesto plurianual,	✓ Priorización del gasto ✓ Estimación de ingresos a mediano plazo ✓ Proyección macro fiscal ✓ Articulación entre planificación y presupuesto ✓ Requisitos técnicos y administrativos	✓ Permite descomponer metodologías existentes (nacionales e internacionales). ✓ Facilita comparar criterios técnicos entre marcos normativos, buenas prácticas y necesidades del municipio. ✓ Organiza insumos para construir una propuesta metodológica propia.

			✓ Es el instrumento más directo para derivar “elementos metodológicos” claros y verificables.
Análisis documental técnico (con ficha de análisis)	El análisis documental técnico es un método de investigación que consiste en examinar, clasificar y evaluar documentos oficiales, normativos, administrativos o técnicos con el fin de extraer información relevante para comprender un proceso, validar procedimientos, identificar criterios metodológicos o fundamentar una propuesta técnica. Este tipo de análisis no se limita a una lectura general, sino que	✓ Normas técnicas de presupuesto público (CGR Costa Rica) ✓ Ley 8131 y su reglamento (Administración Financiera) ✓ Lineamientos internacionales sobre plurianualidad (OCDE, BM, FMI) ✓ PEI y POA municipales ✓ Presupuestos anteriores y datos fiscales ✓ Informes de ejecución y auditoría	✓ Identifica qué metodologías ya existen y cuáles faltan. ✓ Permite extraer criterios de estimación, priorización e indicadores. ✓ Aporta bases para definir lineamientos técnicos municipales.

implica una revisión sistemática, estructurada y crítica, utilizando criterios previamente definidos.

Fuente: Elaboración propia. (2026)

Objetivo específico 3. Estructurar una guía operativa para la formulación, aprobación y seguimiento del presupuesto plurianual en la Municipalidad de Montes de Oca, realizando, un instrumento aplicable, pertinente y sostenible que fortalezca la gestión financiera local.

Tabla 7.

Instrumentos y proceso para la recolección y análisis de datos: Objetivo específico 3.

Instrumentos de recolección	Funcionalidad	Recolección de datos	Análisis de los datos
Mapa de procesos (BPMN/SIPOC) del ciclo plurianual	Levantar y ordenar cada paso de formulación-aprobación-ejecución -seguimiento, roles, insumos, salidas y puntos de control. Es la base visual de la guía.	Diagrama BPMN o SIPOC + ficha de proceso por etapa.	La OCDE recomienda explicitar procesos y fijar “proyecciones base y techos de gasto creíbles” dentro de marcos de mediano plazo—lo que exige flujos claros y repetibles.

Matriz RACI y roles críticos	Clarificar responsable, Aprobador, Consultado e Informado por actividad (priorización, estimación de ingresos, armado de escenarios, control, reportes).	Cuadro RACI integrado a la guía	La OCDE y el BM subrayan gobernanza y responsabilidades claras para credibilidad del marco plurianual.
Matriz metodológica para priorización y cartera multianual	Establecer criterios, ponderaciones y umbrales (impacto, alineación al PEI/PCDHL, costo de ciclo de vida, riesgos, ODS) y formar carteras 3-5 años.	Plantilla con criterios y guía de aplicación	Marcos plurianuales requieren reglas explícitas de asignación para vincular planes y recursos.
Cuadro de mando/Tablero de seguimiento multianual	Monitorear metas, ejecución de inversión, desvíos y alertas por año de la vigencia plurianual.	Tablero con indicadores (ej.: ejecución de capex, cartera priorizada vs. financiada, reglas de techo).	Los marcos de mediano plazo requieren seguimiento periódico y revisión de supuestos.

Fuente: Elaboración propia. (2026)

CAPÍTULO IV: Análisis de resultados

El presente capítulo expone los resultados obtenidos durante el desarrollo de la investigación “Estudio para la elaboración de una guía para la formulación de presupuestos plurianuales en la Municipalidad de Montes de Oca, Costa Rica, durante el segundo cuatrimestre del 2026”. Para ello, se analizan los hallazgos derivados de la aplicación de los instrumentos diseñados para cada uno de los objetivos específicos del estudio, utilizando como principal fuente de información la Proyección Plurianual 2026-2029 de la Municipalidad de Montes de Oca, así como la documentación institucional y normativa relacionada con la gestión presupuestaria municipal.

En una primera etapa, se presenta el diagnóstico de la situación actual del proceso presupuestario municipal mediante la aplicación de una lista de verificación y una matriz de análisis documental, con la identificación de fortalezas, brechas, limitaciones operativas y oportunidades de mejora que inciden en la formulación del presupuesto plurianual. Posteriormente, se analizan los principales elementos metodológicos requeridos para la estructuración del presupuesto plurianual, con énfasis en la vinculación estratégica, la estimación de ingresos y gastos, la priorización de proyectos, la gestión de riesgos, la sostenibilidad financiera y la construcción de escenarios macrofiscales. Finalmente, se desarrolla la propuesta de guía operativa para la formulación, aprobación y seguimiento del presupuesto plurianual, mediante la presentación de instrumentos orientados a fortalecer la planificación financiera, la gobernanza presupuestaria y el monitoreo de resultados en la Municipalidad de Montes de Oca.

De esta manera, el presente capítulo demuestra cómo los hallazgos obtenidos a partir del diagnóstico institucional y del análisis metodológico constituyeron la base para el diseño de instrumentos técnicos, prácticos y sostenibles orientados al fortalecimiento de la gestión financiera municipal. Estos instrumentos favorecen la consolidación del presupuesto plurianual como una herramienta estratégica para la planificación, la toma de decisiones y el desarrollo institucional de mediano plazo. Asimismo, los resultados alcanzados permitieron dar cumplimiento a cada uno de los objetivos específicos planteados en la investigación, y se culmina con la elaboración de una Guía para la Formulación de Presupuestos Plurianuales en

la Municipalidad de Montes de Oca (véase la distribución del anexo 5 al anexo 8) concebida como un instrumento de apoyo para mejorar la planificación financiera, la asignación eficiente de recursos, el seguimiento de resultados y la sostenibilidad de la gestión presupuestaria municipal.

1. Diagnóstico del proceso presupuestario plurianual.

En atención al objetivo específico 1 del presente proyecto de investigación, y utilizando como insumo la información contenida en la Proyección Plurianual de la Municipalidad de Montes de Oca (Apéndice A), se elaboraron dos instrumentos para la recolección y sistematización de la información: una lista de verificación (checklist) (Anexo 1) y una matriz de análisis documental (Anexo 2).

Tabla 8.

Proyección plurianual 2026-2029 de la Municipalidad de Montes de Oca, la lista de verificación

Dimensión	Nº	Criterio	Valoración	Observación
<i>Dimensión A. Vinculación con la planificación institucional</i>	1	Existe un Plan Estratégico Municipal vigente	C	Se identifica el PEM 2024-2028 como instrumento de planificación vigente.
	2	El presupuesto se vincula formalmente con el PEM	C	La información plurianual indica vinculación directa con los ejes y objetivos estratégicos del PEM.
	3	Los objetivos estratégicos se reflejan en la programación presupuestaria	C	Se relacionan las proyecciones financieras con los ejes estratégicos institucionales.
	4	La planificación contempla un	C	La proyección cubre el período 2026-2029.

		horizonte superior a un año		
	5	Se evidencia relación entre proyectos estratégicos y asignación de recursos plurianuales.	C	Los gastos e ingresos proyectados respaldan objetivos institucionales y proyectos estratégicos.
<i>Dimensión B.</i>	6	Existe un Plan Estratégico Municipal vigente	C	Se presentan proyecciones anuales para el período 2026-2029.
<i>Formulación presupuestaria plurianual</i>	7	El presupuesto se vincula formalmente con el PEM	C	La proyección contempla gasto corriente, de capital y transacciones financieras.
	8	Los objetivos estratégicos se reflejan en la programación presupuestaria	C	Se analizan IBI, patentes, recolección de basura, aseo de vías y parques.
	9	La planificación contempla un horizonte superior a un año	C	Se analizan remuneraciones, bienes y servicios y transferencias corrientes.
	10	Se evidencia relación entre proyectos estratégicos y asignación de	C	Se utilizan IPC, crecimiento económico, comportamiento histórico y tarifas aprobadas.

	recursos plurianuales			
	11 Se realiza análisis de sostenibilidad financiera de mediano plazo	C		Se describen riesgos, medidas de mitigación y sostenibilidad de ingresos y gastos.
	12 Las proyecciones consideran indicadores macroeconómicos	C		Se mencionan inflación, PIB, proyecciones del BCCR y FMI.
<i>Dimensión C.</i>	13 El proceso se ajusta a la Ley N.º 8131.	CP		La plantilla sigue lineamientos presupuestarios, aunque no se detalla explícitamente una verificación de cumplimiento de toda la Ley 8131.
<i>Cumplimiento de normativa presupuestaria</i>	14 Se observan las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público.	C		La información se presenta conforme con el formato requerido por la CGR.
	15 La información plurianual es conocida por el jerarca institucional.	C		La plantilla contempla referencia al acuerdo mediante el cual el jerarca conoció la información.
	16 Existe evidencia documental del acuerdo del Concejo Municipal.	CP		Se menciona el requisito, pero el texto extraído no muestra el número específico del acuerdo.

	17	Se cumple con los requerimientos de la Contraloría General de la República.	C	La proyección se elaboró conforme con la plantilla oficial de la CGR.
	18	Se utiliza la estructura presupuestaria establecida por la CGR.	C	Se utiliza la clasificación económica oficial de ingresos y gastos.
<i>Dimensión D. Gestión de ingresos</i>	19	Se identifican las principales fuentes de ingresos institucionales.	C	Se analizan las fuentes que representan al menos el 80 % de los ingresos.
	20	Se proyecta el comportamiento futuro de los ingresos tributarios.	C	Se proyectan impuestos sobre bienes inmuebles y patentes municipales hasta 2029.
	21	Se analizan ingresos por servicios municipales.	C	Se estudian los servicios de recolección de basura, parques y aseo de vías.
	22	Existe gestión de cobro para reducir morosidad.	C	Se describen acciones administrativas y judiciales de gestión de cobro.
	23	Se realizan actualizaciones periódicas de tarifas y tasas.	C	Se mencionan estudios tarifarios aprobados por el Concejo Municipal.

<i>Dimensión E. Gestión del gasto</i>	24	Se identifican los principales rubros de gasto institucional.	C	Remuneraciones, bienes y servicios y transferencias representan los principales gastos.
	25	Existe análisis de sostenibilidad de las remuneraciones.	C	Se proyecta estabilidad del gasto salarial y se analizan riesgos asociados.
	26	Se proyectan gastos de operación y servicios.	C	Se incluyen proyecciones de bienes y servicios para todo el período.
	27	Se proyectan inversiones de capital.	C	Se proyectan gastos en vías de comunicación, obras, maquinaria e intangibles.
	28	Se consideran compromisos financieros futuros.	C	Se incluyen amortizaciones internas en las transacciones financieras
	29	Existen mecanismos de control para evitar sobreestimaciones.	C	Las estimaciones se basan en comportamiento histórico, indicadores económicos y análisis de riesgos.

Fuente: Elaboración propia. (2026)

Nota: véase en el anexo 1, el instrumento completo. Esta lista de verificación es basada en la Proyección Plurianual de la Municipalidad de Montes de Oca (Apéndice A)

Los resultados obtenidos mediante la aplicación de la Lista de Verificación de Cumplimiento Normativo y Procedimental evidencian que la Municipalidad de Montes de Oca presenta un alto nivel de madurez institucional en materia de presupuestación plurianual, ya que alcanza un nivel de cumplimiento del 96,6 %, lo que refleja una sólida estructura de

planificación, programación y gestión financiera. Este porcentaje lo arrojó, el resultado del diagnóstico, elaborado en la tabla

1. Cumple (C): 27 criterios
2. Cumple parcialmente (CP): 2 criterios
3. No cumple (NC): 0 criterios

Figura 20.

Porcentaje de cumplimiento

$$\frac{27 + (2 \times 0.5)}{29} \times 100 = 96.6\%$$

Fuente: Elaboración propia. (2026)

Nota: Nivel de cumplimiento: ALTO (96,6 %). Esta valoración es consistente con la evidencia documental incluida en la proyección plurianual de la Municipalidad de Montes de Oca para el período 2026-2029

El diagnóstico revela que la institución cuenta con elementos fundamentales para la formulación de un presupuesto plurianual, entre los que destacan la existencia de un Plan Estratégico Municipal (PEM) 2024-2028 vigente, la vinculación de las proyecciones presupuestarias con los objetivos estratégicos institucionales y la definición de un horizonte de planificación de mediano plazo que abarca el período 2026-2029. Asimismo, se identifican análisis técnicos de ingresos, gastos, riesgos financieros y variables macroeconómicas que respaldan la toma de decisiones presupuestarias.

Además, se observa que la Municipalidad utiliza la estructura presupuestaria establecida por la Contraloría General de la República y desarrolla proyecciones financieras sustentadas en indicadores como inflación, crecimiento económico y comportamiento histórico de los ingresos y gastos. A pesar de los resultados favorables, el diagnóstico permitió identificar algunas brechas que podrían afectar la consolidación del proceso presupuestario plurianual:

Tabla 9.

Brechas, limitaciones y oportunidades de mejora para consolidar el proceso presupuestario plurianual Municipalidad de Montes de Oca

Brechas identificadas	Limitaciones operativas identificadas	Oportunidades de mejora
A pesar de los resultados favorables, el diagnóstico permitió identificar algunas brechas que podrían afectar la consolidación del proceso presupuestario plurianual:	El análisis documental también permitió reconocer algunas limitaciones operativas que podrían incidir en la formulación y sostenibilidad del presupuesto plurianual:	El diagnóstico también evidencia importantes oportunidades para fortalecer el proceso presupuestario plurianual:
1. Evidencia documental limitada de aprobación y seguimiento institucional: Aunque la plantilla contempla la referencia del acuerdo mediante el cual el jerarca conoce la información plurianual, en la documentación analizada no se identifica claramente el número de acuerdo ni evidencia complementaria que permita verificar el seguimiento formal del proceso. Esta situación	1. Evidencia documental limitada de aprobación y seguimiento institucional: Aunque la plantilla contempla la referencia del acuerdo mediante el cual el jerarca conoce la información plurianual, en la documentación analizada no se identifica claramente el número de acuerdo ni evidencia complementaria que permita verificar el seguimiento formal del proceso. Esta situación	1. Implementar un sistema formal de monitoreo y evaluación del presupuesto plurianual mediante indicadores de gestión financiera y desempeño institucional. 2. Fortalecer la documentación y trazabilidad de los procesos de aprobación del presupuesto plurianual por parte del Concejo Municipal y de la Administración Superior.

- | | | |
|--|---|---|
| <p>limita la trazabilidad documental y la transparencia administrativa.</p> | <p>limita la trazabilidad documental y la transparencia administrativa.</p> | <p>3. Diversificar las fuentes de ingresos municipales para reducir la dependencia de los ingresos tributarios tradicionales y mejorar la sostenibilidad financiera de largo plazo.</p> |
| <p>2. Escasa evidencia de mecanismos de evaluación y monitoreo del presupuesto plurianual Si bien se presentan proyecciones y análisis financieros, no se identifican indicadores específicos de desempeño que permitan medir periódicamente el grado de cumplimiento de las metas presupuestarias ni la efectividad de las estimaciones realizadas.</p> | <p>2. Escasa evidencia de mecanismos de evaluación y monitoreo del presupuesto plurianual: Si bien se presentan proyecciones y análisis financieros, no se identifican indicadores específicos de desempeño que permitan medir periódicamente el grado de cumplimiento de las metas presupuestarias ni la efectividad de las estimaciones realizadas.</p> | <p>4. Integrar herramientas tecnológicas que faciliten el seguimiento de las proyecciones presupuestarias y la generación de escenarios financieros alternativos.</p> |
| <p>3. Dependencia significativa de fuentes específicas de ingresos: La estructura de ingresos muestra una fuerte concentración en el impuesto sobre bienes inmuebles, las patentes municipales y algunos servicios municipales, lo que podría incrementar</p> | <p>3. Dependencia significativa de fuentes específicas de ingresos: La estructura de ingresos muestra una fuerte concentración en el impuesto sobre bienes inmuebles, las patentes municipales y algunos servicios municipales, lo que podría incrementar</p> | <p>5. Vincular de manera más explícita los resultados presupuestarios con indicadores de cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos en el PEM 2024-2028</p> |
-

la vulnerabilidad financiera ante eventuales cambios económicos, disminución en la recaudación o retrasos en los procesos de cobro.	la vulnerabilidad financiera ante eventuales cambios económicos, disminución en la recaudación o retrasos en los procesos de cobro.
---	---

Fuente: Elaboración propia. (2026)

En términos generales, la Municipalidad de Montes de Oca dispone de las condiciones normativas, técnicas y metodológicas necesarias para desarrollar un proceso de formulación presupuestaria plurianual alineado con las disposiciones de la Contraloría General de la República y con su planificación estratégica institucional. No obstante, el diagnóstico también identificó oportunidades de fortalecimiento relacionadas con el seguimiento, la documentación formal de acuerdos, la gestión de riesgos financieros y la diversificación de ingresos. Estas áreas representan elementos clave para mejorar la sostenibilidad y la efectividad del presupuesto plurianual como instrumento de planificación y gestión financiera municipal.

Tabla 10.

Matriz de análisis documental (ficha de análisis)

Categoría de análisis	Aspectos por revisar	Hallazgos	Evidencia documental	Brecha identificada	Oportunidad de mejora
Vinculación planificación-n-presupuesto	Relación presupuesto-planificación	Vinculación con PEM 2024-2028	Ejes estratégicos institucionales	Falta de indicadores de desempeño	Incorporar indicadores y metas
Proyección de ingresos	Estimaciones futuras	Basada en análisis histórico y	IBI, patentes y servicios municipales	Concentración en pocas fuentes	Diversificar ingresos

		variables económicas				
Proyección de gastos	Consistencia técnica	Proyección de gastos corrientes y capital	Remuneración es, bienes y servicios	Dependencia a de supuestos salariales	Escenarios alternativos	
Gestión de riesgos	Riesgos presupuestarios	Identificación de riesgos de recaudación y morosidad	Gestión de cobro y actualización tarifaria	Falta de metodología formal	Matriz institucional de riesgos	
Horizonte plurianual	Alcance temporal	Planificación 2026-2029	Proyecciones para cuatro años	Sin escenarios prospectivos	Escenarios alternativos	
Cumplimiento normativo	Adecuación normativa	Alineado con lineamientos CGR	Clasificación económica oficial	Verificación limitada	Sección de control normativo	
Seguimiento y evaluación	Monitoreo	Acciones de control	Ejecución presupuestaria	Sin indicadores	Sistema de monitoreo	
Sostenibilidad financiera	Equilibrio financiero	Balance financiero proyectado	Análisis de sostenibilidad	Dependencia a recaudatoria	Fortalecer planificación	
Inversión pública	Programación de inversiones	Infraestructura y tecnología	Gasto de capital	Sin priorización formal	Matriz de priorización	
Transparencia y rendición de cuentas	Divulgación	Gobierno abierto	PEM y rendición de cuentas	Divulgación limitada	Fortalecer participación ciudadana	

Fuente: Elaboración propia. (2026)

Nota: véase el instrumento en el anexo 2.

El análisis de la Proyección Plurianual 2026-2029 de la Municipalidad de Montes de Oca evidencia una adecuada articulación entre la planificación estratégica y la programación presupuestaria, así como un alto grado de cumplimiento de los requerimientos técnicos establecidos por la Contraloría General de la República. Asimismo, se observa una sólida metodología de estimación de ingresos y gastos basada en información histórica, variables macroeconómicas y mecanismos de control institucional.

No obstante, se identifican oportunidades de mejora relacionadas con la creación de indicadores de seguimiento y evaluación, la formalización de una metodología de gestión de riesgos, la diversificación de fuentes de ingreso, la documentación de mecanismos de cumplimiento normativo y el fortalecimiento de la transparencia mediante herramientas de rendición de cuentas y participación ciudadana. Estas acciones contribuirían a consolidar la sostenibilidad financiera y la efectividad del presupuesto plurianual como instrumento de gestión estratégica municipal.

2. Metodología para la estructuración del presupuesto plurianual.

En atención al objetivo específico 2, orientado a definir los elementos metodológicos requeridos para la estructuración del presupuesto plurianual municipal, el análisis documental realizado sobre la Proyección Plurianual 2026-2029 de la Municipalidad de Montes de Oca permitió identificar los componentes técnicos, procedimentales y estratégicos que deben integrarse en la propuesta de Guía para la Formulación de Presupuestos Plurianuales. Para el desarrollo de estos resultados se tomó como insumo la información contenida en el Apéndice B, se elaboraron dos instrumentos para la recolección y sistematización de la información una matriz de análisis metodológico (o matriz de sistematización técnica) (Anexo 3) y matriz análisis documental técnico (con ficha de análisis) (Anexo 4)

Tabla 11.

Matriz de análisis metodológico (o matriz de sistematización técnica)

Componente metodológico	Aspectos por analizar	Situación observada	Elemento metodológico requerido	Aplicación en la guía
1. Vinculación estratégica	Relación entre planificación y presupuesto	Existe alineación con el PEM 2024-2028 y los ejes estratégicos institucionales.	Definir un procedimiento formal de vinculación entre objetivos estratégicos y asignaciones presupuestarias.	Capítulo de alineación estratégica.
2. Priorización de proyectos	Criterios de selección de proyectos	No se identifican criterios estandarizados para priorizar proyectos de inversión.	Diseñar una matriz de priorización basada en impacto, urgencia, viabilidad y contribución al PEM.	Herramienta de priorización de inversiones.
3. Estimación de ingresos	Metodología de proyección de ingresos	Se utilizan tendencias históricas, IPC, crecimiento económico y gestión de cobro.	Estandarizar la metodología de proyección de ingresos tributarios y no tributarios.	Procedimiento de estimación de financiera.
4. Estimación de gastos	Metodología de proyección del gasto	Se proyectan gastos corrientes y de capital basados	Definir criterios técnicos para la proyección de	Modelo de proyección del gasto.

- | | | | | | |
|--------------------------------|--|--|---|---|--|
| | | | en tendencias históricas. | gastos operativos e inversión. | |
| 5. Escenarios macrofiscales | Variables económicas consideradas | | Se utilizan referencias del BCCR, FMI e inflación proyectada. | Diseñar escenarios optimistas, base y pesimista. | Metodología de escenarios financieros. |
| 6. Gestión de riesgos fiscales | Riesgos asociados a ingresos y gastos | | Existen medidas de mitigación centradas en la gestión de cobro. | Implementar una matriz integral de riesgos presupuestarios. | Herramienta de análisis de riesgos. |
| 7. Participación institucional | Intervención de dependencias municipales | | La formulación se concentra principalmente en áreas técnicas y financieras. | Formalizar roles y responsabilidades por unidad organizacional. | Proceso de formulación participativa. |
| 8. Seguimiento y evaluación | Monitoreo de proyecciones | | No se observan indicadores específicos de seguimiento plurianual. | Definir indicadores financieros y estratégicos. | Sistema de monitoreo plurianual. |
| 9. Sostenibilidad financiera | Equilibrio ingresos-gastos | | Se proyecta equilibrio financiero para el período 2026-2029. | Incorporar análisis de sostenibilidad de mediano plazo. | Evaluación financiera anual. |

10. Cumplimiento normativo	Aplicación de normativa CGR	Se utiliza la estructura oficial solicitada por la CGR.	Consolidar una lista de verificación normativa.	Control de cumplimiento legal.
----------------------------	-----------------------------	---	---	--------------------------------

Fuente: Elaboración propia. (2026)

Nota: véase en el anexo 3, el instrumento completo. Esta Matriz de análisis metodológico (o matriz de sistematización técnica, está basado en el Apéndice B.

A partir de la aplicación de la Matriz de Análisis Metodológico y del análisis de la información contenida en el Apéndice B (Proyección Plurianual 2026-2029 de la Municipalidad de Montes de Oca), fue posible identificar los componentes técnicos que actualmente sustentan la formulación presupuestaria institucional, así como las oportunidades de fortalecimiento metodológico requeridas para el diseño de una guía formal para la elaboración de presupuestos plurianuales.

El análisis evidencia que la Municipalidad dispone de una base técnica significativa para la construcción de proyecciones plurianuales, debido a que existe una relación directa entre la planificación estratégica institucional y la programación financiera. La información presupuestaria se encuentra vinculada con el Plan Estratégico Municipal (PEM) 2024-2028 y con los diferentes ejes de desarrollo institucional, ambiental, social y territorial, lo que demuestra que las proyecciones de ingresos y gastos responden a una visión de mediano plazo alineada con los objetivos estratégicos del gobierno local. No obstante, se identificó la necesidad de establecer un procedimiento formal que permita documentar y evidenciar la relación entre cada objetivo estratégico y las asignaciones presupuestarias correspondientes, para fortalecer la trazabilidad y el alineamiento estratégico del presupuesto plurianual.

En relación con la priorización de proyectos, el análisis permitió determinar que la Municipalidad incorpora inversiones asociadas a infraestructura vial, espacios públicos, equipamiento e innovación tecnológica; sin embargo, no se evidencian criterios metodológicos explícitos para su jerarquización dentro del proceso presupuestario. Aunque los proyectos se encuentran vinculados a los objetivos del PEM, no existe una herramienta

institucional que permita evaluarlos bajo criterios homogéneos de impacto social, contribución al desarrollo cantonal, urgencia, viabilidad técnica o disponibilidad financiera.

Esta situación constituye una de las principales brechas metodológicas identificadas, por lo que la futura guía deberá incorporar una matriz de priorización de proyectos que facilite la toma objetiva de decisiones y optimice la asignación de recursos municipales.

Respecto a la estimación de ingresos, el Apéndice B evidencia una metodología fundamentada en el análisis histórico de la recaudación, el comportamiento de las principales fuentes de ingresos y la utilización de indicadores económicos. Particularmente, las proyecciones de Impuesto sobre Bienes Inmuebles, Patentes Municipales y servicios públicos municipales consideran variables como crecimiento histórico, actualización de avalúos, gestión tributaria, inflación y crecimiento económico. Asimismo, se observa la utilización de mecanismos de control y gestión de cobro destinados a mejorar los niveles de recaudación y disminuir la morosidad.

Estas prácticas constituyen una fortaleza institucional, ya que las estimaciones no se fundamentan exclusivamente en criterios discrecionales, sino en evidencia financiera y operativa. Sin embargo, se identificó la necesidad de documentar y estandarizar los procedimientos utilizados para garantizar uniformidad y replicabilidad en ejercicios futuros de presupuestación plurianual.

En cuanto a la estimación de gastos, se determinó que la Municipalidad realiza proyecciones utilizando información histórica, necesidades institucionales y criterios relacionados con la operación de los servicios municipales. Los principales componentes del gasto corresponden a remuneraciones, adquisición de bienes y servicios, transferencias e inversión pública. No obstante, se observó que algunos supuestos utilizados para la proyección de determinadas partidas no se encuentran formalizados dentro de una metodología institucional estandarizada.

Como resultado, se considera necesario desarrollar lineamientos que definan claramente los criterios para proyectar gastos corrientes, gastos de capital y compromisos financieros futuros, y así garantizar la consistencia técnica de las proyecciones durante todo el horizonte plurianual.

Uno de los hallazgos más relevantes del análisis corresponde a la incorporación de variables macroeconómicas dentro de las estimaciones financieras. El documento contempla referencias al comportamiento esperado de la inflación, el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), así como proyecciones emitidas por organismos como el Banco Central de Costa Rica y el Fondo Monetario Internacional.

Estas variables son utilizadas como insumos para determinar el crecimiento esperado tanto de los ingresos como de determinados gastos institucionales. Sin embargo, aunque las proyecciones consideran un escenario base de comportamiento económico, no se identifican escenarios alternativos que permitan evaluar posibles cambios del entorno económico nacional o internacional. Por esta razón, se concluye que la guía deberá incorporar una metodología para la construcción de escenarios optimista, moderado y pesimista, con el fin de mejorar la capacidad institucional para gestionar la incertidumbre financiera.

En materia de gestión de riesgos fiscales, el Apéndice B identifica amenazas relacionadas principalmente con la insuficiencia de ingresos, la morosidad de los contribuyentes, la actualización de avalúos y la sostenibilidad financiera de los servicios municipales. Adicionalmente, la Municipalidad documenta medidas orientadas a reducir dichos riesgos mediante el fortalecimiento de la gestión de cobro, el aumento de personal especializado y la actualización periódica de tarifas. Si bien estas acciones evidencian una cultura institucional orientada a la mitigación de riesgos, el análisis permitió concluir que no existe una metodología formal e integral para la identificación, evaluación, valoración y seguimiento de riesgos presupuestarios. En consecuencia, la guía deberá incluir una matriz institucional de riesgos fiscales que facilite la gestión preventiva de eventos que puedan afectar el cumplimiento de las metas financieras.

Por otra parte, el análisis permitió identificar que las proyecciones financieras mantienen un equilibrio entre ingresos y gastos durante todo el período 2026-2029, situación que evidencia criterios de sostenibilidad financiera en la formulación presupuestaria. No obstante, esta sostenibilidad depende en gran medida de la efectividad de la gestión tributaria, de las actualizaciones tarifarias y del comportamiento de las variables macroeconómicas consideradas en las proyecciones. Por ello, se considera indispensable incorporar dentro de la guía procedimientos de evaluación periódica de la sostenibilidad financiera que permitan

verificar la viabilidad de las proyecciones y su capacidad para sostener las inversiones estratégicas del gobierno local.

Asimismo, se identificó una debilidad relacionada con los mecanismos de seguimiento y evaluación del presupuesto plurianual. Aunque la formulación financiera incorpora análisis detallados sobre ingresos y gastos, no se evidencian indicadores específicos que permitan medir el nivel de cumplimiento de las metas proyectadas ni su contribución al logro de los objetivos del PEM. Esta situación limita la capacidad institucional para realizar ajustes oportunos y evaluar la efectividad de las decisiones presupuestarias. En consecuencia, uno de los componentes esenciales de la guía deberá ser el diseño de un sistema de indicadores financieros y estratégicos que permita monitorear la ejecución y desempeño del presupuesto plurianual.

Finalmente, el análisis demuestra que la Municipalidad cumple con los lineamientos establecidos por la Contraloría General de la República para la presentación de la información plurianual y utiliza la clasificación económica oficial para ingresos y gastos. Sin embargo, se identificó la conveniencia de incorporar una herramienta de verificación normativa que facilite el control del cumplimiento legal durante todas las fases del proceso presupuestario. Asimismo, se observó que la formulación plurianual se encuentra liderada principalmente por la Dirección de Hacienda Municipal, por lo que la guía deberá establecer con claridad los roles y responsabilidades de las diferentes dependencias municipales para fortalecer la gobernanza y la participación institucional en el proceso de planificación financiera.

En síntesis, el análisis del Apéndice B permitió concluir que los elementos metodológicos indispensables para la construcción de la Guía para la Formulación de Presupuestos Plurianuales de la Municipalidad de Montes de Oca son: la vinculación estratégica entre planificación y presupuesto, la priorización objetiva de proyectos, la estandarización de metodologías de estimación de ingresos y gastos, la construcción de escenarios macrofiscales, la gestión integral de riesgos fiscales, la evaluación de la sostenibilidad financiera, la implementación de sistemas de seguimiento y evaluación, el aseguramiento del cumplimiento normativo y el fortalecimiento de la gobernanza presupuestaria. Estos componentes constituyen el marco técnico necesario para mejorar la

calidad de la planificación financiera municipal y avanzar hacia un modelo de presupuestación plurianual más estratégico, transparente y orientado a resultados.

Tabla 12.

Matriz de Análisis Documental Técnico

Categoría metodológica	Criterio de análisis	Hallazgos	Evidencia encontrada	Aporte para la guía
1. Planificación estratégica	Alineamiento entre planificación y presupuesto	La proyección plurianual se vincula al PEM 2024-2028 y sus ejes estratégicos.	Objetivos estratégicos, ejes y sub ejes institucionales.	Incorporar metodología de alineación estratégica.
2. Priorización de inversiones	Criterios de selección de proyectos	No existe una metodología explícita para priorizar proyectos.	Se identifican inversiones, pero no criterios formales de selección.	Diseñar matriz de priorización de proyectos.
3. Proyección de ingresos	Métodos de estimación	Uso de comportamiento histórico, gestión tributaria e indicadores económicos.	Análisis de IBI, patentes y servicios municipales.	Estandarizar procedimiento de estimación de ingresos.
4. Proyección de gastos	Fundamento técnico del gasto	Se proyectan gastos corrientes, de capital y financieros.	Remuneraciones, bienes y servicios e inversión pública.	Estandarizar metodología de proyección del gasto.

5. Escenarios macrofiscales	Variables macroeconómicas	Se consideran inflación, crecimiento económico y referencias del BCCR y FMI.	IPC proyectado y crecimiento del PIB.	Diseñar escenarios optimistas, base y pesimista.
6. Gestión de riesgos	Amenazas financieras	Se identifican riesgos de morosidad e insuficiencia de ingresos.	Medidas de mitigación mediante gestión de cobro y tarifas.	Crear metodología institucional de riesgos fiscales.
7. Sostenibilidad financiera	Equilibrio presupuestario	Existe equilibrio entre ingresos y gastos proyectados.	Proyección 2026-2029 balanceada.	Incorporar análisis anual de sostenibilidad financiera.
8. Seguimiento y evaluación	Mecanismos de control	No se evidencian indicadores específicos de seguimiento plurianual.	Control basado en gestión financiera operativa.	Diseñar sistema de indicadores financieros y estratégicos.
9. Cumplimiento normativo	Adecuación a lineamientos oficiales	La estructura responde al formato requerido por la CGR.	Clasificador económico y plantilla oficial.	Incluir lista de verificación normativa.
10. Gobernanza presupuestaria	Participación institucional	La formulación es liderada por la Dirección de	Participación técnica de las áreas financieras.	Formalizar roles y responsabilidad

Hacienda	es
Municipal.	institucionales.

Fuente: Elaboración propia. (2026)

Nota: véase en el anexo 4, el instrumento. Esta Matriz de análisis metodológico (o matriz de sistematización técnica, está basado en el Apéndice B.

Los hallazgos evidencian que la Municipalidad dispone de una base metodológica importante para la elaboración de presupuestos plurianuales, particularmente en lo relacionado con la articulación entre la planificación estratégica y la gestión presupuestaria. Se constató que la información plurianual se encuentra vinculada al Plan Estratégico Municipal (PEM) 2024-2028, permitiendo que las proyecciones financieras respondan a los objetivos institucionales definidos para el desarrollo cantonal. Este aspecto constituye una fortaleza significativa, ya que demuestra la existencia de una visión de mediano plazo alineada con los principios de planificación establecidos por la Contraloría General de la República. Sin embargo, se identificó la necesidad de formalizar una metodología que establezca de manera explícita cómo los objetivos estratégicos se traducen en asignaciones presupuestarias concretas, para garantizar una mayor trazabilidad entre la planificación y la programación financiera.

Respecto a la priorización de inversiones, el análisis reveló que, aunque el documento contempla proyectos e iniciativas de inversión pública, no existe una metodología formal que determine los criterios de selección y jerarquización de dichas inversiones. Esta situación representa una oportunidad de mejora para la institución, ya que la ausencia de criterios estandarizados podría generar subjetividad en la asignación de recursos. En consecuencia, se considera pertinente incorporar en la guía una herramienta de priorización basada en variables como impacto estratégico, beneficio social, urgencia institucional, factibilidad técnica y disponibilidad financiera.

En cuanto a la estimación de ingresos, se identificó una práctica técnicamente fundamentada en el análisis del comportamiento histórico de la recaudación, la gestión tributaria municipal y el uso de indicadores económicos relevantes. La proyección considera ingresos provenientes del Impuesto sobre Bienes Inmuebles, patentes municipales y servicios

públicos, evidenciando un esfuerzo por sustentar las estimaciones en información objetiva. No obstante, se determinó la conveniencia de normalizar los procedimientos de cálculo mediante una metodología institucional que establezca criterios uniformes para todas las dependencias responsables de la formulación presupuestaria.

De manera similar, el análisis de la proyección de gastos muestra que la Municipalidad contempla gastos corrientes, de capital y financieros, sustentados en tendencias históricas y necesidades operativas institucionales. Sin embargo, la documentación revisada no establece un procedimiento formal para la estimación de cada categoría de gasto, por lo que se identifica la necesidad de desarrollar lineamientos metodológicos que permitan homogeneizar los criterios de proyección y aumentar la consistencia de las estimaciones a lo largo del horizonte plurianual.

Otro análisis relevante corresponde a la incorporación de variables macroeconómicas como la inflación, el crecimiento económico y las proyecciones emitidas por organismos especializados como el Banco Central de Costa Rica y el Fondo Monetario Internacional. Aunque estos elementos son utilizados para sustentar las proyecciones financieras, se observó la ausencia de escenarios alternativos que permitan evaluar el comportamiento presupuestario bajo diferentes condiciones económicas. Por esta razón, se considera fundamental que la guía contemple la construcción de escenarios optimista, base y pesimista, para fortalecer la capacidad institucional para anticipar riesgos y tomar decisiones oportunas.

En el ámbito de la gestión de riesgos, la documentación evidencia una identificación preliminar de amenazas relacionadas principalmente con la morosidad y la insuficiencia de ingresos. Asimismo, se observan acciones orientadas a mitigar dichos riesgos, tales como el fortalecimiento de la gestión de cobro y la actualización de tarifas municipales. Sin embargo, estas acciones se presentan de forma aislada y no dentro de un esquema integral de administración de riesgos presupuestarios. En consecuencia, se determina la necesidad de incorporar en la guía una metodología específica para la identificación, evaluación, tratamiento y seguimiento de riesgos fiscales y financieros.

En relación con la sostenibilidad financiera, los resultados muestran que las proyecciones de ingresos y gastos mantienen un equilibrio presupuestario durante el período analizado, lo que constituye una evidencia de estabilidad financiera de mediano plazo. No

obstante, se recomienda complementar esta práctica mediante la realización periódica de análisis de sostenibilidad financiera que permitan valorar el impacto futuro de las decisiones presupuestarias sobre la capacidad institucional para financiar sus compromisos y proyectos estratégicos.

En materia de seguimiento y evaluación, se identificó una de las principales brechas metodológicas del proceso actual. Aunque la Municipalidad desarrolla mecanismos de control financiero, no se evidencian indicadores específicos que permitan evaluar el nivel de cumplimiento de las metas presupuestarias plurianuales ni el grado de avance de los objetivos estratégicos asociados. Esta situación limita la capacidad institucional para monitorear el desempeño de las proyecciones y realizar ajustes oportunos. Por ello, la guía deberá incorporar un sistema de indicadores financieros, operativos y estratégicos que facilite el seguimiento continuo de la ejecución presupuestaria.

Con respecto al cumplimiento normativo, el análisis demuestra que la estructura de la información plurianual responde a los requerimientos establecidos por la Contraloría General de la República y utiliza los clasificadores económicos oficiales. Sin embargo, se considera conveniente integrar una herramienta de verificación normativa que asegure el cumplimiento sistemático de la legislación aplicable durante cada fase de la formulación presupuestaria.

Finalmente, en relación con la gobernanza presupuestaria, se observó que el proceso es dirigido principalmente por la Dirección de Hacienda Municipal, con participación de las dependencias financieras y técnicas correspondientes. Aunque esta estructura ha permitido desarrollar las proyecciones actuales, se identifica la necesidad de formalizar roles, responsabilidades y mecanismos de coordinación interdepartamental que favorezcan una mayor participación institucional en el proceso de formulación presupuestaria plurianual.

En síntesis, el análisis documental permitió identificar los elementos metodológicos esenciales que deberán conformar la propuesta de guía institucional: alineación estratégica, priorización de proyectos, metodologías de estimación de ingresos y gastos, construcción de escenarios macrofiscales, gestión de riesgos, sostenibilidad financiera, seguimiento y evaluación, cumplimiento normativo y gobernanza presupuestaria. Estos componentes constituyen la base técnica necesaria para fortalecer el proceso de formulación del

presupuesto plurianual de la Municipalidad de Montes de Oca y garantizar una gestión financiera más estratégica, sostenible y orientada a resultados.

3. Guía operativa para la gestión del presupuesto plurianual municipal.

En atención al objetivo específico 3 del presente proyecto de investigación, y utilizando como insumo la información contenida en la Proyección Plurianual de la Municipalidad de Montes de Oca (Apéndice A y Apéndice B), se elaboraron cuatro instrumentos elaborar la Guía operativa del presupuesto plurianual municipal, los cuales son el Mapa de procesos (BPMN/SIPOC) del ciclo plurianual (Véase anexo 5), la Matriz RACI y roles críticos (Véase anexo 6), Matriz Metodológica para Priorización y Cartera Multianual de Proyectos (Véase anexo 7) y Cuadro de mando/Tablero de seguimiento multianual (Véase anexo 8)

1. Mapa de procesos (BPMN/SIPOC) del ciclo plurianual

Este instrumento es fundamental para la estructuración de la propuesta de guía operativa, ya que permite visualizar de manera ordenada y secuencial el proceso que debe seguir la Municipalidad de Montes de Oca para la formulación, aprobación, ejecución y seguimiento del presupuesto plurianual. A través de la metodología SIPOC (Supplier, Input, Process, Output y Customer), el instrumento identifica los actores involucrados, las entradas requeridas, las actividades que conforman cada etapa, los productos generados y los usuarios o destinatarios de los resultados obtenidos.

Tabla 13.

Mapa de procesos (BPMN/SIPOC) del ciclo plurianual

Proveedor (Supplier)	Entrada (Input)	Proceso (Process)	Salida (Output)	Cliente (Customer)
Concejo Municipal	Lineamientos estratégicos	Definición de directrices presupuestarias	Directrices aprobadas	Administración Municipal

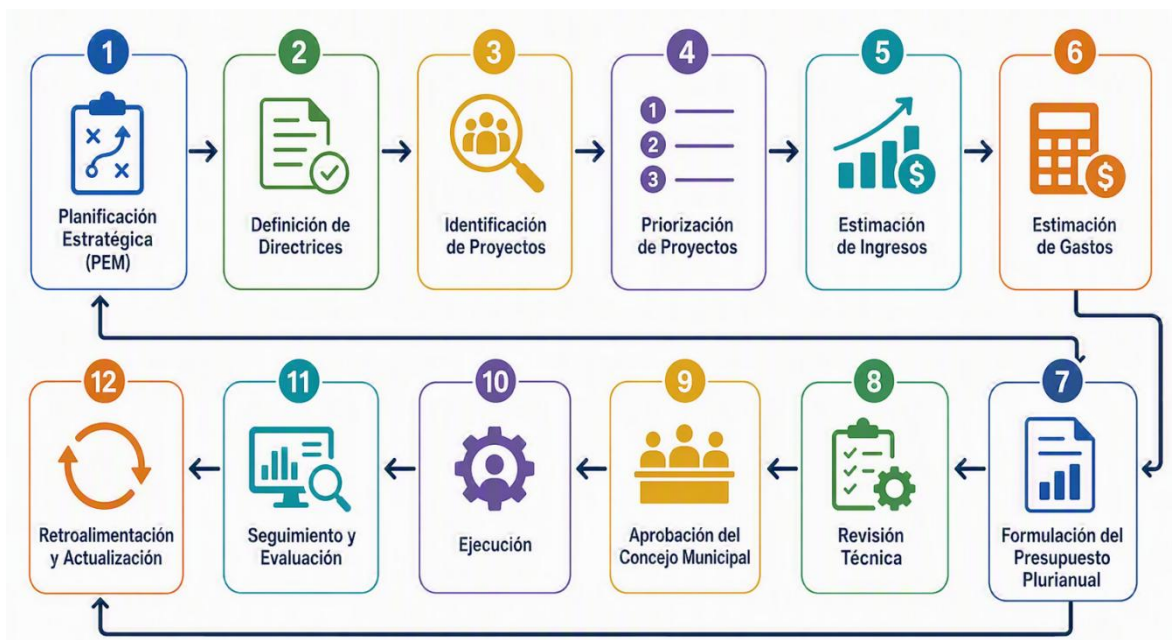
Alcaldía Municipal	Prioridades institucionales	Formulación preliminar	Anteproyecto presupuestario	Dirección de Hacienda
Direcciones y Departamentos	Requerimientos y proyectos	Identificación y priorización de proyectos	Cartera plurianual	Dirección de Hacienda
Dirección de Hacienda	Información financiera histórica	Estimación de ingresos y gastos	Proyecciones plurianuales	Alcaldía
Dirección de Planificación	PEM y planes operativos	Vinculación plan-presupuesto	Matriz estratégica	Dirección de Hacienda
Comité Técnico	Anteproyecto consolidado	Revisión técnica	Proyecto validado	Alcaldía
Alcaldía Municipal	Proyecto validado	Presentación oficial	Proyecto oficial	Concejo Municipal
Concejo Municipal	Proyecto oficial	Análisis y aprobación	Presupuesto aprobado	Municipalidad
Dirección de Hacienda	Presupuesto aprobado	Seguimiento y monitoreo	Informes de avance	Concejo y Alcaldía
Auditoría Interna	Informes de seguimiento	Evaluación y control	Recomendaciones	Administración

Fuente: Elaboración propia. (2026)

Nota: véase en el anexo 5, el instrumento.

Figura 21.

Flujo simplificado del ciclo plurianual



Fuente: Elaboración propia. (2026)

Nota: véase en el anexo 5, el instrumento. Este complemento incorpora el diagrama BPMN simplificado y las fichas de proceso requeridas para fortalecer el instrumento metodológico del objetivo específico 3.

El análisis del instrumento evidencia que la Municipalidad cuenta con una estructura organizativa que involucra a múltiples actores institucionales en el proceso presupuestario. Entre ellos destacan el Concejo Municipal, la Alcaldía, la Dirección de Hacienda, la Dirección de Planificación, las Direcciones Operativas y la Auditoría Interna, cada uno con responsabilidades específicas dentro del ciclo presupuestario plurianual. Esta delimitación favorece la coordinación institucional y permite identificar claramente las relaciones de dependencia entre las distintas etapas del proceso.

Asimismo, el SIPOC evidencia que la formulación del presupuesto plurianual no constituye una actividad aislada de la gestión municipal, sino que se encuentra estrechamente vinculada con la planificación estratégica institucional. El proceso inicia con la definición de lineamientos estratégicos y prioridades institucionales, incorpora la identificación y priorización de proyectos, la estimación de ingresos y gastos, la validación técnica y la aprobación por parte del Concejo Municipal, para finalizar con el seguimiento y la evaluación

de los resultados obtenidos. Esta secuencia permite garantizar la coherencia entre los objetivos estratégicos de la Municipalidad y la asignación futura de recursos financieros.

Otro aspecto relevante identificado es que el instrumento facilita la trazabilidad del proceso presupuestario. La definición de entradas y salidas para cada etapa permite comprender cómo la información se transforma a lo largo del ciclo presupuestario y cuáles son los productos esperados en cada fase. Por ejemplo, las prioridades institucionales se convierten en un anteproyecto presupuestario, posteriormente en un proyecto validado, luego en un presupuesto aprobado y finalmente en informes de seguimiento y evaluación. Esta trazabilidad fortalece los mecanismos de control interno y mejora la transparencia de la gestión financiera municipal.

Desde una perspectiva metodológica, el mapa de procesos también permite identificar puntos críticos susceptibles de mejora. La representación del flujo presupuestario facilita detectar posibles duplicidades, retrasos, vacíos de responsabilidad o debilidades de coordinación entre las dependencias municipales, aspectos que pueden afectar la calidad de las proyecciones presupuestarias y la ejecución eficiente de los recursos públicos. Además, la incorporación de fichas de proceso y del diagrama BPMN complementario fortalece la claridad operativa y la estandarización de los procedimientos institucionales.

El Anexo 5 contribuye directamente al cumplimiento del objetivo específico 3, orientado a estructurar una guía operativa para la formulación, aprobación y seguimiento del presupuesto plurianual en la Municipalidad de Montes de Oca, mediante un instrumento aplicable, pertinente y sostenible que fortalezca la gestión financiera local.

Su principal aporte consiste en proporcionar una representación integral del ciclo presupuestario plurianual, servir como la base operativa sobre la cual se construyen los procedimientos contenidos en la guía. Al identificar de manera ordenada los procesos, actores, insumos, productos y mecanismos de interacción institucional, el instrumento permite establecer un modelo de trabajo uniforme y replicable para futuras formulaciones presupuestarias.

Además, el mapa de procesos fortalece la sostenibilidad de la gestión financiera local al definir claramente cómo deben desarrollarse las etapas de planificación, programación,

aprobación y seguimiento presupuestario. Esta estandarización contribuye a reducir la dependencia de prácticas informales y facilita la continuidad administrativa, independientemente de cambios en las autoridades o en el personal técnico municipal.

Asimismo, el instrumento promueve la transparencia y la rendición de cuentas al precisar quién interviene en cada etapa y cuáles son los resultados esperados de cada proceso. Esto mejora la gobernanza presupuestaria y fortalece la capacidad institucional para gestionar recursos públicos de manera eficiente y alineada con los objetivos estratégicos del cantón.

En síntesis, el Anexo 5 constituye el eje estructural de la guía operativa propuesta, ya que permite organizar y documentar el ciclo presupuestario plurianual bajo un enfoque de procesos, facilitando la coordinación institucional, la toma de decisiones basada en información técnica y el fortalecimiento de una gestión financiera municipal más eficiente, transparente y orientada al logro de resultados.

2. Matriz RACI y roles críticos para la formulación del presupuesto plurianual

Este instrumento de gobernanza y de gestión organizacional permite definir de manera clara las responsabilidades, niveles de autoridad y participación de los diferentes actores institucionales involucrados en la formulación, aprobación, ejecución y seguimiento del presupuesto plurianual de la Municipalidad de Montes de Oca. La aplicación de la metodología RACI facilita la identificación de quién es responsable de ejecutar una actividad (R), quién tiene la autoridad final para aprobarla (A), quién debe ser consultado durante el proceso (C) y quién debe mantenerse informado sobre su desarrollo (I). Esta delimitación contribuye a reducir la ambigüedad organizacional y fortalece la coordinación entre las dependencias municipales.

Tabla 14.

Matriz RACI y Roles Críticos para la Formulación del Presupuesto Plurianual

Actividad	Alcaldía	Dirección Hacienda	Planificación	Direcciones Operativas	Concejo Municipal	Auditoría Interna
Definición de lineamientos presupuestarios	A	C	R	I	C	I

Recopilación de información financiera	I	A	C	R	I	I
Priorización de proyectos	A	C	R	R	I	I
Estimación de ingresos	I	A/R	C	I	I	I
Estimación de gastos	I	A/R	C	R	I	I
Elaboración del presupuesto plurianual	C	A/R	C	C	I	I
Validación técnica	A	R	C	C	I	I
Presentación al Concejo Municipal	A/R	C	I	I	I	I
Aprobación del presupuesto	I	I	I	I	A/R	I
Seguimiento financiero	I	A/R	C	C	I	I
Evaluación de resultados	C	R	R	C	I	A

Fuente: Elaboración propia. (2026)

Nota: véase en el anexo 6, el instrumento.

Figura 22.

Escala RACI y roles Roles Críticos para la Formulación del Presupuesto Plurianual

R	R = Responsable de ejecutar
A	A = Responsable final o quien aprueba
C	C = Consultado
I	I = Informado

1. Alcaldía Municipal: Dirección estratégica, validación institucional y presentación ante el Concejo Municipal.
2. Dirección de Hacienda Municipal: Coordinación técnica del proceso, proyecciones financieras y seguimiento presupuestario.
3. Dirección de Planificación: Alineamiento entre el PEM, las metas estratégicas y el presupuesto plurianual.
4. Direcciones Operativas: Identificación de necesidades, proyectos e inversiones prioritarias.

5. Concejo Municipal: Análisis, revisión y aprobación del presupuesto plurianual.
6. Auditoría Interna: Evaluación, control y recomendaciones para fortalecer el proceso.

Fuente: Elaboración propia. (2026)

Nota: véase en el anexo 6, el instrumento.

El análisis de la matriz evidencia una adecuada distribución de responsabilidades entre los principales actores del proceso presupuestario. La Dirección de Hacienda Municipal asume un papel central en la estimación de ingresos y gastos, la elaboración del presupuesto plurianual, el seguimiento financiero y la actualización de proyecciones, consolidándose como la dependencia técnica responsable de la coordinación financiera del proceso. Por su parte, la Alcaldía Municipal mantiene la responsabilidad estratégica y de validación institucional, mientras que el Concejo Municipal conserva la función de aprobación y control político del presupuesto plurianual.

Asimismo, la matriz reconoce la importancia de la Dirección de Planificación en la alineación entre los instrumentos de planificación estratégica y la programación presupuestaria. Este aspecto resulta fundamental para garantizar que los recursos municipales se asignen de manera coherente con los objetivos establecidos en el Plan Estratégico Municipal (PEM) y los instrumentos de desarrollo institucional. De igual forma, las direcciones operativas participan activamente en la identificación de necesidades, proyectos e inversiones, fortaleciendo el enfoque participativo del presupuesto plurianual.

Un aspecto relevante del instrumento mejorado es la incorporación de actividades vinculadas a la elaboración de escenarios macrofiscales, la gestión de riesgos presupuestarios, la elaboración de informes plurianuales y la actualización anual de proyecciones. Estos componentes amplían el alcance de la matriz y la alinean con las mejores prácticas de gestión financiera de mediano plazo, ya que permiten abordar aspectos que trascienden la formulación inicial del presupuesto y fortalecen el proceso de seguimiento y adaptación ante cambios en el entorno económico y fiscal.

Además, la identificación de los roles críticos institucionales permite comprender la contribución específica de cada área dentro del ciclo presupuestario. Esta definición favorece

la rendición de cuentas, mejora los mecanismos de coordinación interdepartamental y facilita la continuidad administrativa del proceso presupuestario, independientemente de cambios en las autoridades municipales o en el personal responsable.

El Anexo 6 aporta de manera directa al cumplimiento del objetivo específico 3, orientado a estructurar una guía operativa para la formulación, aprobación y seguimiento del presupuesto plurianual en la Municipalidad de Montes de Oca, mediante un instrumento aplicable, pertinente y sostenible que fortalezca la gestión financiera local.

Su principal contribución radica en que proporciona un marco de responsabilidades claramente definido para cada etapa del ciclo presupuestario. Esto permite que la guía operativa establezca procedimientos uniformes y responsabilidades institucionales explícitas, lo que reduce la posibilidad de duplicidad de funciones, vacíos de control o conflictos de competencia entre las diferentes dependencias municipales.

Asimismo, la matriz fortalece la gobernanza presupuestaria al promover una mayor coordinación entre las áreas estratégicas, financieras y operativas de la Municipalidad. La definición de responsables para actividades como la priorización de proyectos, la estimación de ingresos y gastos, la gestión de riesgos y el seguimiento financiero favorece una gestión más ordenada, transparente y orientada al logro de resultados.

Desde una perspectiva de sostenibilidad institucional, el instrumento contribuye a que el proceso presupuestario plurianual pueda ejecutarse de manera continua y sistemática, independientemente de cambios organizacionales o de personal. La formalización de roles y responsabilidades permite que el conocimiento del proceso permanezca dentro de la institución y no dependa exclusivamente de la experiencia individual de determinados funcionarios.

Finalmente, la matriz fortalece la calidad técnica de la guía operativa al incorporar actividades relacionadas con escenarios macrofiscales, actualización de proyecciones y gestión de riesgos, elementos esenciales para la planificación financiera de mediano plazo. En consecuencia, el Anexo 6 se convierte en un componente clave de la propuesta metodológica, ya que contribuye a consolidar una gestión financiera municipal más eficiente, transparente, coordinada y alineada con los objetivos estratégicos de desarrollo del cantón de Montes de Oca.

3. Matriz metodológica para priorización y cartera multianual de proyectos

La matriz metodológica para priorización y cartera multianual de proyectos constituye una herramienta técnica que permite establecer criterios objetivos para la selección, evaluación y jerarquización de los proyectos que formarán parte del presupuesto plurianual de la Municipalidad de Montes de Oca. La incorporación de variables como la alineación con el Plan Estratégico Municipal (PEM) y el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local (PCDHL), el impacto social y territorial, la contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la viabilidad técnica y financiera, la gestión del riesgo y el costo del ciclo de vida, fortalece la toma de decisiones basada en evidencia y orientada al desarrollo sostenible del cantón.

Tabla 15.

Matriz Metodológica para Priorización y Cartera Multianual de Proyectos

Proyecto	PEM 30%	Impacto 25%	Urgencia 15%	Técnica 10%	Financi- era 10%	Riesgo 10%	Puntaje total	Prioridad
Modernización digital municipal	5	5	4	5	3	2	4.55	Alta
Avalúos y fortalecimiento gestión tributaria	5	5	5	4	4	3	4.6	Alta
Mejoramiento infraestructura vial	4	5	4	3	2	3	3.85	Media
Gestión integral de residuos	4	4	4	4	3	2	3.9	Media
Espacios públicos y parques	4	4	3	3	3	2	3.65	Media
Seguridad ciudadana y comunitaria	4	4	4	3	3	3	3.7	Media
Capacitación talento humano	3	3	3	4	4	1	3.4	Baja
Plan regulador y ordenamiento territorial	5	5	4	4	3	4	4.25	Media

Fuente: Elaboración propia. (2026)

Nota: véase en el anexo 7, el instrumento, información recopilada del Apéndice A y Apéndice B.

Tabla 16.

Reglas explícitas de asignación de recursos

Nivel	Regla de asignación
Muy Alta (85-100)	Financiamiento prioritario y programación inmediata
Alta (70-84)	Financiamiento sujeto a disponibilidad anual
Media (55-69)	Programación condicionada a recursos adicionales
Baja (<55)	Reevaluar antes de incorporar

Fuente: Elaboración propia. (2026)

Nota: véase en el anexo 7, el instrumento.

Asimismo, la definición de ponderaciones, escalas de valoración, niveles de prioridad y reglas explícitas para la asignación de recursos permite transparentar el proceso de inversión pública municipal y reducir la subjetividad en la selección de proyectos. De igual forma, la programación de una cartera multianual para el período 2026-2030 contribuye a una mejor planificación de los recursos financieros, lo que facilita la vinculación entre las metas estratégicas institucionales y las capacidades presupuestarias de mediano plazo.

El Anexo 7 contribuye directamente al cumplimiento del objetivo específico 3, orientado a estructurar una guía operativa para la formulación, aprobación y seguimiento del presupuesto plurianual en la Municipalidad de Montes de Oca, ya que proporciona una metodología estandarizada para la identificación y priorización de las inversiones municipales. Esta herramienta permite que la guía operativa disponga de un procedimiento claro, reproducible y técnicamente sustentado para determinar cuáles proyectos deben incorporarse a la programación presupuestaria plurianual y en qué momento deben ejecutarse.

Además, el instrumento fortalece la sostenibilidad financiera de la institución al incorporar criterios asociados al riesgo, la viabilidad financiera y el costo del ciclo de vida de los proyectos, elementos fundamentales para garantizar que las inversiones seleccionadas puedan mantenerse en el tiempo sin comprometer la estabilidad presupuestaria municipal.

Asimismo, fomenta la alineación entre la planificación estratégica y la asignación de recursos, lo que genera una mayor coherencia entre los objetivos institucionales, las necesidades del cantón y las decisiones de inversión pública.

En consecuencia, la matriz se convierte en un componente fundamental de la propuesta de guía operativa, ya que fortalece la transparencia, la objetividad y la eficiencia en la gestión financiera local, contribuyendo a que el presupuesto plurianual funcione como una verdadera herramienta de planificación estratégica y desarrollo municipal de mediano plazo.

4. Cuadro de mando/Tablero de seguimiento multianual

Esta herramienta corresponde a un instrumento de monitoreo y control diseñado para dar seguimiento al desempeño del presupuesto plurianual de la Municipalidad de Montes de Oca durante su período de vigencia. Su finalidad es evaluar el cumplimiento de metas financieras, estratégicas, operativas y de gestión de riesgos mediante indicadores previamente definidos, metas de desempeño y mecanismos de semaforización que faciliten la identificación oportuna de desviaciones y la toma de decisiones correctivas. Asimismo, el instrumento incorpora indicadores asociados a la ejecución de la inversión pública, el financiamiento de la cartera de proyectos, el control de techos presupuestarios, el seguimiento anual del marco plurianual y la revisión de supuestos macroeconómicos y financieros, lo que permite evaluar de manera integral la sostenibilidad y el cumplimiento del presupuesto durante el período 2026-2029. De esta manera, el tablero se convierte en una herramienta de gestión que fortalece la transparencia, la rendición de cuentas y el seguimiento continuo de la planificación financiera municipal.

Tabla 17.

Cuadro de mando/Tablero de seguimiento multianual

Supuesto	Valor proyectado	Valor real	Variación
Inflación	2,25%	Pendiente	Pendiente
IPC	2,25%	Pendiente	Pendiente
Crecimiento económico	3,5% (rango 3%-4%)	Pendiente	Pendiente

Crecimiento de ingresos	2,05% promedio anual 2026-Pendiente 2029	Pendiente
Crecimiento del gasto	2,83% promedio anual 2026-Pendiente 2029	Pendiente

Fuente: Elaboración propia. (2026)

Nota: véase en el anexo 8, el instrumento. Estimaciones extraídas de la información plurianual 2026-2029 de la Municipalidad de Montes de Oca, Véase Apéndice A y Apéndice B

Figura 23.

Semaforización del Tablero de seguimiento multianual

Color	Interpretación
 Verde	Cumplimiento $\geq 90\%$
 Amarillo	Cumplimiento 70%-89%
 Rojo	Cumplimiento $< 70\%$

Fuente: Elaboración propia. (2026)

Nota: véase en el anexo 8, el instrumento.

El análisis del instrumento evidencia que su principal fortaleza radica en la integración de diferentes dimensiones del desempeño institucional dentro de un único esquema de seguimiento. La perspectiva financiera incorpora indicadores relacionados con la ejecución de ingresos, ejecución de gastos, equilibrio presupuestario y morosidad tributaria, lo que permite verificar la sostenibilidad financiera del presupuesto plurianual y el cumplimiento de las estimaciones realizadas durante el proceso de formulación. De esta manera, la Municipalidad puede identificar oportunamente desviaciones entre lo proyectado y lo ejecutado, y así facilita la aplicación de medidas correctivas.

Desde la perspectiva estratégica, el tablero permite evaluar la contribución del presupuesto al logro de los objetivos institucionales mediante indicadores asociados a la ejecución de proyectos estratégicos, la vinculación entre el presupuesto y el Plan Estratégico Municipal (PEM), así como el cumplimiento de metas institucionales. Este enfoque fortalece

la relación entre la planificación estratégica y la gestión presupuestaria, aspecto clave dentro de los modelos modernos de presupuestación por resultados.

Asimismo, el instrumento incorpora una perspectiva operativa que facilita el monitoreo de aspectos vinculados con la gestión interna del proceso presupuestario, tales como la participación institucional, la actualización de proyecciones y la emisión oportuna de informes. Estos indicadores permiten valorar la eficiencia administrativa de las dependencias responsables de la formulación y seguimiento presupuestario, y así contribuye a fortalecer los procesos de coordinación y mejora continua.

Otro aspecto relevante es la incorporación de una perspectiva específica para la gestión de riesgos. Los indicadores relacionados con riesgos mitigados, desviaciones de ingresos y desviaciones de gastos permiten monitorear factores que podrían afectar la estabilidad financiera y la ejecución de las metas institucionales. Este componente resulta particularmente importante porque fortalece la capacidad de anticipación institucional frente a cambios económicos, fiscales o administrativos que puedan afectar las proyecciones presupuestarias.

La versión mejorada del instrumento incorpora además elementos que fortalecen significativamente su valor metodológico, tales como la medición de la ejecución de la inversión pública, el seguimiento de la cartera financiada respecto a la cartera priorizada, el control de techos presupuestarios, el seguimiento anual de la vigencia plurianual y la revisión de supuestos macroeconómicos y financieros. Estos componentes permiten una evaluación más integral del presupuesto plurianual y facilitan la actualización periódica de las proyecciones financieras sobre la base de información real y verificable.

La incorporación de un sistema de semaforización y de alertas correctivas fortalece además la capacidad de monitoreo de la Municipalidad, ya que proporciona una herramienta visual para identificar rápidamente áreas críticas que requieren atención inmediata. Esto facilita la toma de decisiones gerenciales y contribuye a que los recursos públicos sean administrados de manera más eficiente y transparente.

El Anexo 8 contribuye de manera directa al cumplimiento del objetivo específico 3, cuyo propósito es estructurar una guía operativa para la formulación, aprobación y

seguimiento del presupuesto plurianual en la Municipalidad de Montes de Oca, mediante un instrumento aplicable, pertinente y sostenible que fortalezca la gestión financiera local.

Su principal aporte consiste en proporcionar el mecanismo de seguimiento y evaluación requerido para verificar el cumplimiento de los resultados obtenidos mediante la aplicación del presupuesto plurianual. Mientras otros instrumentos de la guía se orientan a la formulación, asignación de responsabilidades y priorización de inversiones, el cuadro de mando permite monitorear sistemáticamente el desempeño del presupuesto a lo largo del tiempo, con lo que garantiza que las proyecciones financieras y estratégicas puedan evaluarse de manera objetiva.

Además, el instrumento fortalece la sostenibilidad de la gestión financiera local al establecer indicadores que permiten evaluar la ejecución presupuestaria, la sostenibilidad de las inversiones, la disponibilidad financiera, el cumplimiento de techos de gasto y la evolución de los principales riesgos institucionales. Esto facilita la adopción de acciones preventivas y correctivas que contribuyen a mantener el equilibrio financiero durante toda la vigencia del presupuesto plurianual.

Asimismo, el tablero promueve la transparencia y la rendición de cuentas, ya que genera información periódica sobre el desempeño presupuestario y sobre el grado de cumplimiento de las metas institucionales. Esta información puede utilizarse tanto para la toma de decisiones internas como para los procesos de información y control ante el Concejo Municipal, la Auditoría Interna y la ciudadanía.

En síntesis, el Anexo 8 constituye el componente de monitoreo y evaluación de la guía operativa propuesta, lo que permite verificar el cumplimiento de los objetivos financieros y estratégicos de la Municipalidad durante el período plurianual. Su aplicación favorece una gestión más eficiente, transparente y orientada a resultados, fortaleciendo la capacidad institucional para administrar los recursos públicos con criterios de sostenibilidad y mejora continua.

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación. Las conclusiones corresponden a los principales hallazgos, análisis e inferencias obtenidos a partir del estudio realizado, permitiendo dar respuesta al problema de investigación y valorar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados. Por su parte, las recomendaciones constituyen propuestas de mejora y acciones concretas derivadas de dichos hallazgos, orientadas a fortalecer los procesos analizados, atender las necesidades identificadas y contribuir a la toma de decisiones fundamentada. Ambas se elaboran con base en el problema de investigación, los objetivos del estudio y el análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de información.

Objetivo Específico 1: Diagnóstico de la situación actual

Diagnosticar la situación actual del proceso presupuestario en la Municipalidad de Montes de Oca, identificando brechas, limitaciones operativas y oportunidades de mejora que inciden en la formulación del presupuesto plurianual.

Conclusiones	Recomendaciones
La municipalidad presenta un elevado nivel de desarrollo en presupuestación plurianual, con un cumplimiento del 96,6% de los criterios evaluados.	Implementar estrategias de diversificación de ingresos y fortalecimiento de la gestión de cobro para reducir la vulnerabilidad financiera.
Existe una adecuada vinculación entre el Plan Estratégico Municipal (PEM) y las proyecciones presupuestarias, orientando los recursos a las prioridades institucionales.	Fortalecer los mecanismos de documentación, archivo y control de los acuerdos asociados al presupuesto para garantizar la trazabilidad institucional.
Se detectó una alta concentración de ingresos en fuentes específicas (IBI y patentes), lo que genera vulnerabilidad ante cambios económicos.	Desarrollar programas permanentes de capacitación para el personal municipal encargado de la planificación financiera.
Persisten brechas en la trazabilidad documental de los acuerdos y en la formalización del seguimiento de las metas presupuestarias.	Establecer un sistema de registros completos y verificables de todas las decisiones presupuestarias tomadas por el Concejo y la Administración.

Objetivo específico 2: Elementos metodológicos del presupuesto.

Definir los elementos metodológicos requeridos para la estructuración del presupuesto plurianual municipal para establecer un marco técnico de priorización, estimación de ingresos y escenarios macrofiscales.

Conclusiones	Recomendaciones
Aunque se incorporan proyectos alineados al PEM, no se cuenta con criterios formalmente estandarizados para priorizarlos, lo que puede afectar la objetividad.	Estandarizar las metodologías de proyección de ingresos y gastos mediante manuales técnicos que aseguren uniformidad y replicabilidad.
Las proyecciones tienen una sólida base técnica en datos históricos e indicadores macroeconómicos del BCCR y FMI.	Formalizar procedimientos que documenten la correspondencia exacta entre objetivos estratégicos, metas y recursos asignados.
Se identificó la ausencia de una metodología integral y formal para la gestión de riesgos presupuestarios y fiscales.	Diseñar e implementar una matriz institucional de gestión de riesgos que incluya identificación, valoración y acciones de mitigación.
El proceso actual no contempla escenarios alternativos (optimista o pesimista), lo que limita la capacidad de respuesta ante cambios en el entorno económico.	Realizar evaluaciones periódicas de sostenibilidad financiera y revisiones anuales de las proyecciones para ajustar el presupuesto al entorno real

Objetivo específico 3: Estructuración de la guía operativa

Estructurar una guía operativa para la formulación, aprobación y seguimiento del presupuesto plurianual en la Municipalidad de Montes de Oca como un instrumento sostenible.

Conclusiones	Recomendaciones
La guía operativa desarrollada se determinó como una herramienta viable, pertinente y necesaria para fortalecer la gobernanza financiera local.	Institucionalizar la guía propuesta mediante aprobación formal para asegurar su aplicación obligatoria en todas las dependencias.
Se carece de indicadores específicos para evaluar el desempeño del presupuesto plurianual y su impacto real en los resultados estratégicos.	Implementar un sistema integral de monitoreo sustentado en el Cuadro de Mando con indicadores financieros, operativos y estratégicos.
La guía permite organizar el ciclo presupuestario bajo un enfoque de procesos (SIPOC), con lo que se facilita la coordinación interdepartamental.	Aplicar de forma sistemática la matriz de priorización de proyectos basada en impacto social, viabilidad y alineación estratégica.
El instrumento fortalece la transparencia y la rendición de cuentas al definir roles claros mediante la matriz RACI.	Actualizar periódicamente la guía operativa para adaptarla a nuevos cambios normativos de la Contraloría General de la República y mejores prácticas.

Para responder a la pregunta de investigación: ¿Cuáles son los procedimientos y criterios operativos que debe contener una guía técnica para la formulación de presupuestos plurianuales aplicable a la Municipalidad de Montes de Oca, de modo que mejore la planificación financiera y la ejecución de gasto de inversión en el mediano plazo?, se desarrollan los siguientes a manera de conclusión.

1. Procedimientos operativos

- **Vinculación estratégica:** Alinear obligatoriamente el presupuesto con los ejes y objetivos del Plan Estratégico Municipal (PEM) 2024-2028.
- **Proyección multianual:** Formular estimaciones técnicas de ingresos y gastos para un horizonte de cuatro años (2026-2029).
- **Ciclo de aprobación:** Validación técnica de la Alcaldía y aprobación legal y política del Concejo Municipal.

- **Seguimiento y Evaluación:** Monitoreo trimestral de metas y desviaciones mediante un Tablero de Control Multianual.

2. Criterios técnicos

- **Priorización de inversiones:** Selección de proyectos mediante una matriz que pondera el **impacto social**, la alineación estratégica y la viabilidad técnica.
- **Estimación basada en evidencia:** Proyecciones sustentadas en el comportamiento histórico de 5 años y variables macroeconómicas como el PIB e inflación.
- **Análisis de escenarios:** Construcción de modelos optimistas, base y pesimistas para anticipar riesgos y garantizar la sostenibilidad fiscal.
- **Gobernanza (RACI):** Definición clara de roles en los que Hacienda coordina técnicamente, la alcaldía dirige estratégicamente y el concejo aprueba.

Matriz RACI y Roles críticos para la formulación del presupuesto plurianual

En conclusión, la matriz RACI constituye una herramienta fundamental para fortalecer la gestión del presupuesto plurianual de la Municipalidad de Montes de Oca, al establecer de manera clara las responsabilidades, niveles de autoridad y participación de cada una de las dependencias involucradas. Esta distribución permite mejorar la coordinación institucional, evitar duplicidad de funciones y reducir posibles vacíos de responsabilidad durante las diferentes etapas del proceso presupuestario.

Asimismo, la matriz permite articular las funciones de la Alcaldía, la Dirección de Hacienda, la Dirección de Planificación, las Direcciones Operativas, el Concejo Municipal y la Auditoría Interna, asegurando que cada actor contribuya desde sus competencias. En particular, fortalece la relación entre la planificación estratégica y la asignación de recursos, favoreciendo que las decisiones presupuestarias respondan a las prioridades y objetivos institucionales.

La incorporación de elementos como la gestión de riesgos, las proyecciones financieras, los escenarios macrofiscales y el seguimiento de resultados contribuye, además, a que el

presupuesto plurianual sea un instrumento dinámico y adaptable a las condiciones económicas y a las necesidades del cantón.

Por tanto, la Matriz RACI representa un componente clave de la guía operativa propuesta, ya que contribuye a una gestión presupuestaria más ordenada, transparente, coordinada y sostenible, fortaleciendo la rendición de cuentas y la continuidad institucional. De esta manera, se favorece una administración de los recursos municipales más eficiente y alineada con los objetivos estratégicos de la Municipalidad de Montes de Oca.

PROPUESTA

GUÍA PARA LA FORMULACIÓN DE PRESUPUESTOS PLURIANUALES DE LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE OCA



La presente guía tiene como finalidad establecer un marco metodológico, técnico y operativo para la formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación del presupuesto plurianual de la Municipalidad de Montes de Oca. Su diseño se fundamenta en el análisis de la Proyección Plurianual 2026-2029, el Plan Estratégico Municipal (PEM) 2024-2028 y los hallazgos obtenidos durante la investigación. La guía busca fortalecer la planificación financiera de mediano plazo, mejorar la asignación de recursos y garantizar la sostenibilidad financiera institucional.

Justificación de la Guía para la formulación de presupuestos plurianuales de la Municipalidad de Montes de Oca

La elaboración de la presente Guía para la Formulación de Presupuestos Plurianuales de la Municipalidad de Montes de Oca surge de la necesidad de fortalecer la planificación financiera institucional mediante un instrumento técnico que permita vincular de manera efectiva los objetivos estratégicos del Plan Estratégico Municipal (PEM) con la programación y asignación de recursos de mediano plazo. El diagnóstico realizado evidenció que, aunque la Municipalidad cuenta con avances significativos en materia de presupuestación plurianual, existen oportunidades de mejora relacionadas con la priorización de inversiones, el seguimiento de resultados, la gestión de riesgos y la formalización de procedimientos.

Asimismo, la guía permitirá estandarizar los procesos de formulación presupuestaria, proporcionando metodologías y herramientas para la proyección de ingresos y gastos, la

evaluación de la sostenibilidad financiera, la construcción de escenarios macrofiscales y el monitoreo del desempeño institucional. Lo anterior contribuirá a mejorar la toma de decisiones, la transparencia en la gestión de los recursos públicos y el cumplimiento de la normativa aplicable al sector municipal.

Finalmente, esta propuesta constituye el principal producto de la investigación, ya que proporciona una herramienta operativa y práctica para fortalecer la gestión financiera de la Municipalidad de Montes de Oca. Su implementación favorecerá una administración más eficiente, sostenible y orientada a resultados, permitiendo que los recursos municipales se destinen de forma estratégica al cumplimiento de las necesidades y prioridades del cantón.

Marco normativo

La presente Guía para la Formulación de Presupuestos Plurianuales de la Municipalidad de Montes de Oca se fundamenta en el marco jurídico, técnico y normativo que regula la planificación, formulación, ejecución y control de los recursos públicos en Costa Rica. Su aplicación debe realizarse en estricto apego a las disposiciones legales vigentes que orientan la gestión financiera municipal y el proceso presupuestario plurianual.

En primer lugar, la guía se sustenta en la Constitución Política de Costa Rica, la cual reconoce la autonomía administrativa y financiera de los gobiernos locales para gestionar los intereses y servicios del cantón, así como la responsabilidad de administrar eficientemente los recursos públicos. Asimismo, toma como referencia las disposiciones establecidas en el Código Municipal (Ley N.º 7794), que regula el funcionamiento, organización y gestión financiera de las municipalidades.

De igual manera, esta guía se apoya en la Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos (Ley N.º 8131), la cual establece los principios, normas y procedimientos que rigen la planificación, programación, formulación, ejecución y evaluación presupuestaria en las instituciones públicas costarricenses. Esta normativa promueve una gestión financiera orientada a resultados, eficiencia, transparencia y sostenibilidad fiscal.

Asimismo, se consideran las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público emitidas por la Contraloría General de la República (CGR), las cuales establecen los lineamientos para

la formulación de presupuestos plurianuales, la gestión de riesgos, el seguimiento de resultados y la vinculación entre la planificación institucional y el presupuesto. Estas normas constituyen el principal referente técnico para la elaboración de la presente guía.

La guía incorpora además los lineamientos, clasificadores presupuestarios, metodologías y requerimientos establecidos por la Contraloría General de la República para la presentación de la información plurianual, incluyendo la utilización de la estructura económica oficial de ingresos y gastos y los procedimientos de aprobación y seguimiento presupuestario.

Finalmente, la formulación del presupuesto plurianual deberá mantenerse alineada con los instrumentos de planificación institucional vigentes, particularmente con el Plan Estratégico Municipal (PEM) 2024-2028, así como con los planes, programas y proyectos que orientan el desarrollo integral del cantón de Montes de Oca. De esta manera, se garantiza que las decisiones presupuestarias contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales y al fortalecimiento de la gestión municipal orientada a resultados.

Objetivo de la guía

Establecer un procedimiento estandarizado para la formulación de presupuestos plurianuales que permita vincular la planificación estratégica institucional con la programación financiera, fortaleciendo la toma de decisiones, la sostenibilidad financiera y la gestión orientada a resultados.

Alcance

La guía será de aplicación obligatoria para todas las dependencias de la Municipalidad de Montes de Oca involucradas en:

1. Planificación institucional.
2. Formulación presupuestaria.
3. Ejecución financiera.
4. Gestión de proyectos.
5. Seguimiento y evaluación.

6. Control interno y rendición de cuentas.

Políticas generales

Las presentes políticas generales establecen los principios y lineamientos que deberán orientar la formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación del presupuesto plurianual de la Municipalidad de Montes de Oca, con el propósito de garantizar una gestión financiera eficiente, transparente, sostenible y alineada con los objetivos estratégicos institucionales.

Política	Descripción de la política
Política 1. Vinculación estratégica	Toda formulación presupuestaria plurianual deberá estar alineada con el Plan Estratégico Municipal (PEM), los instrumentos de planificación institucional vigentes y las prioridades de desarrollo cantonal, garantizando que los recursos se orienten al cumplimiento de los objetivos estratégicos y metas institucionales.
Política 2. Sostenibilidad financiera	Las proyecciones de ingresos y gastos deberán formularse bajo criterios de sostenibilidad financiera, procurando mantener el equilibrio presupuestario y asegurando la disponibilidad de recursos para la continuidad de los servicios municipales y la ejecución de proyectos estratégicos.
Política 3. Presupuestación basada en evidencia	Toda estimación financiera deberá sustentarse en información verificable, análisis históricos, indicadores económicos, estudios técnicos y demás fuentes de información que permitan respaldar de manera objetiva las proyecciones presupuestarias.
Política 4. Priorización de inversiones	La incorporación de proyectos de inversión dentro del presupuesto plurianual deberá responder a criterios técnicos de priorización que consideren la alineación estratégica, el impacto social, la viabilidad técnica y financiera, así como la contribución al desarrollo sostenible del cantón.

Política Gestión integral de riesgos	5.	La Municipalidad deberá identificar, evaluar, monitorear y mitigar los riesgos financieros, presupuestarios y operativos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales y la sostenibilidad del presupuesto plurianual.
Política Transparencia y rendición de cuentas	6.	La información relacionada con la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación del presupuesto plurianual deberá estar disponible para las instancias de control interno, el Concejo Municipal y demás actores autorizados, promoviendo la transparencia y la rendición de cuentas institucional.
Política Participación institucional	7.	La formulación del presupuesto plurianual deberá realizarse mediante un proceso participativo que involucre a las dependencias municipales competentes, promoviendo la coordinación interdepartamental y el aporte técnico de las diferentes áreas responsables.
Política Seguimiento y evaluación continua	8.	El presupuesto plurianual deberá someterse a procesos periódicos de seguimiento y evaluación mediante indicadores financieros, operativos y estratégicos que permitan medir el cumplimiento de metas, identificar desviaciones y adoptar acciones correctivas oportunamente.
Política Cumplimiento normativo	9.	Todas las etapas del proceso presupuestario plurianual deberán desarrollarse en estricto apego a la legislación vigente, las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público, los lineamientos de la Contraloría General de la República y la normativa interna aplicable.
Política Mejora continua	10.	La presente guía deberá revisarse y actualizarse periódicamente para incorporar cambios normativos, nuevas metodologías de gestión financiera y mejores prácticas en materia de presupuestación plurianual, asegurando su vigencia y efectividad institucional

Estructura de la Guía

- I. Capítulo I. Planificación Estratégica: Vincular el presupuesto plurianual con el PEM 2024-2028 mediante una matriz de alineación estratégica.

- II. Capítulo II. Priorización de Inversiones: Utilizar una matriz de priorización basada en criterios técnicos.
- III. Capítulo III. Proyección de ingresos: Estimar ingresos considerando comportamiento histórico, inflación y gestión de cobro.
- IV. Capítulo IV. Proyección de gastos: Proyectar remuneraciones, bienes y servicios, transferencias e inversiones.
- V. Capítulo V. Escenarios Macrofiscales: Construir escenarios optimistas, base y pesimista.
- VI. Capítulo VI. Gestión de Riesgos: Implementar una matriz institucional de riesgos.
- VII. Capítulo VII. Sostenibilidad Financiera: Evaluar anualmente el equilibrio financiero.
- VIII. Capítulo VIII. Seguimiento y Evaluación: Aplicar indicadores y tablero de control plurianual.
- IX. Capítulo IX. Cumplimiento Normativo: Verificar cumplimiento legal y normativo.
- X. Capítulo X. Gobernanza Presupuestaria: Definir roles y responsabilidades institucionales.
- XI. Capítulo XI. Cronograma de Implementación

CAPÍTULO I. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Este capítulo establece el procedimiento para vincular el presupuesto plurianual con el Plan Estratégico Municipal (PEM) y los demás instrumentos de planificación institucional. Su finalidad es garantizar que la asignación de los recursos responda a los objetivos, metas y prioridades estratégicas del desarrollo cantonal.

Objetivo	Procedimiento
Garantizar que el presupuesto plurianual responda a los objetivos estratégicos institucionales.	1. Revisar el Plan Estratégico Municipal vigente. 2. Identificar ejes estratégicos, objetivos y metas institucionales. 3. Vincular cada objetivo con programas y proyectos presupuestarios. 4. Definir indicadores estratégicos asociados.

	5. Verificar consistencia entre planificación y presupuesto.
--	--

Producto: Matriz de Vinculación Estratégica.

Objetivo Estratégico	Programa	Proyecto	Meta	Presupuesto

Los recursos deberán alinearse con los ejes del PEM relacionados con gobierno abierto, gestión tributaria, infraestructura municipal, innovación tecnológica, desarrollo económico y gestión ambiental.

CAPÍTULO II. PRIORIZACIÓN DE INVERSIONES

Define la metodología para evaluar, clasificar y seleccionar los proyectos de inversión que formarán parte de la cartera plurianual municipal. Para ello, incorpora criterios de impacto social, alineación estratégica, viabilidad técnica, viabilidad financiera y nivel de riesgo.

Objetivo: Seleccionar objetivamente los proyectos que integrarán la cartera plurianual.

Metodología: Cada proyecto será evaluado según:

Criterio	Ponderación
Alineación con PEM	25%
Impacto social	25%
Viabilidad técnica	20%
Viabilidad financiera	15%
Riesgo del proyecto	10%
Contribución a ODS	5%

Clasificación

- ✓ Prioridad Alta: 80-100 puntos

- ✓ Prioridad Media: 60-79 puntos
- ✓ Prioridad Baja: Menos de 60 puntos

Producto: Cartera Multianual de Proyectos 2026-2030

CAPÍTULO III. PROYECCIÓN DE INGRESOS

Describe los lineamientos técnicos para estimar los ingresos municipales a mediano plazo, considerando el comportamiento histórico de la recaudación, variables económicas, estudios tarifarios, gestión de cobro y demás factores que inciden en la generación de recursos financieros.

Objetivo	Fuentes principales	Metodología
Establecer criterios uniformes para estimar los ingresos futuros.	✓ Impuesto sobre Bienes Inmuebles. ✓ Patentes municipales. ✓ Servicio de recolección de residuos. ✓ Servicio de aseo de vías. ✓ Servicio de parques. ✓ Transferencias corrientes y de capital.	La estimación deberá considerar: ✓ Comportamiento histórico de cinco años. ✓ Tendencia de crecimiento. ✓ Inflación proyectada. ✓ Crecimiento económico. ✓ Estudios tarifarios vigentes. ✓ Gestión de cobro. ✓ Modificaciones regulatorias.

Producto: Matriz de Proyección de Ingresos.

Fuente	Año base	2027	2028	2029

CAPÍTULO IV. PROYECCIÓN DE GASTOS

Establece los criterios y procedimientos para proyectar los gastos institucionales durante el horizonte plurianual, incluyendo remuneraciones, bienes y servicios, transferencias, inversión pública y compromisos financieros futuros, asegurando la coherencia con la capacidad financiera municipal.

Objetivos	Categorías	Criterios técnicos	Producto
Determinar las necesidades financieras de la institución en el mediano plazo.	✓ Remuneraciones. ✓ Bienes y servicios. ✓ Transferencias. ✓ Inversión pública. ✓ Amortización de deuda.	✓ Contratos vigentes. ✓ Costos históricos. ✓ Índice de inflación. ✓ Crecimiento de servicios. ✓ Proyectos de inversión.	Matriz de Proyección de Gastos.

CAPÍTULO V. ESCENARIOS MACROFISCALES

Presenta la metodología para construir escenarios financieros alternativos (optimista, base y pesimista), con el fin de anticipar posibles cambios en las condiciones económicas y evaluar su impacto sobre los ingresos, gastos y sostenibilidad financiera institucional.

Objetivo	Escenarios			Producto
Preparar a la institución para diferentes contextos económicos.	<i>Escenario optimista</i>	<i>Escenario base</i>	<i>Escenario pesimista</i>	Matriz de Escenarios Financieros.
	✓ PIB superior al esperado.	✓ Proyecciones oficiales del BCCR.	✓ Desaceleración económica. ✓ Menor recaudación.	

	✓ Incremento en recaudación. ✓ Baja morosidad.	✓ Inflación dentro del rango meta.	✓ Incremento en la morosidad.	
--	---	--	---	--

CAPÍTULO VI. GESTIÓN DE RIESGOS

Define el proceso para la identificación, análisis, valoración, seguimiento y mitigación de los riesgos fiscales y presupuestarios que podrían afectar el cumplimiento de las metas financieras y estratégicas de la Municipalidad.

Objetivo	Riesgos prioritarios identificados
Identificar y administrar riesgos que afecten la sostenibilidad financiera.	✓ Insuficiencia en la recaudación de IBI. ✓ Disminución de ingresos por patentes. ✓ Morosidad tributaria. ✓ Incremento de costos operativos. ✓ Cambios normativos. ✓ Retrasos en proyectos de inversión.

Herramienta: Matriz Institucional de Riesgos.

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel	Acción de Mitigación

CAPÍTULO VII. SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

Establece los mecanismos para evaluar de forma periódica el equilibrio entre ingresos y gastos, la capacidad de financiamiento de las inversiones y la estabilidad financiera institucional, con el propósito de asegurar la viabilidad del presupuesto plurianual en el mediano plazo.

Objetivo	Evaluación	Indicadores
Garantizar el equilibrio financiero de mediano plazo.	Anualmente deberá verificarse: ✓ Relación ingresos-gastos. ✓ Capacidad para financiar inversión. ✓ Dependencia de ingresos específicos. ✓ Cumplimiento de metas de recaudación. ✓ Necesidades futuras de financiamiento.	Índice de autonomía financiera. Porcentaje de inversión pública. Nivel de morosidad. Índice de cobertura del gasto corriente.

CAPÍTULO VIII. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Describe las herramientas e indicadores necesarios para monitorear el desempeño del presupuesto plurianual, medir el nivel de cumplimiento de las metas institucionales y facilitar la toma de decisiones basada en resultados y evidencia objetiva.

Objetivo	Indicadores			Herramienta
Monitorear el desempeño de las proyecciones plurianuales	<i>Financieros</i>	<i>Estratégicos</i>	<i>Operativos</i>	Tablero de seguimiento multianual.
	✓ Ejecución de ingresos.	✓ Avance del PEM.	✓ Actualización de proyecciones.	
	✓ Ejecución de gastos.	✓ Cumplimiento de proyectos.	✓ Presentación de informes.	
	✓ Equilibrio presupuestario.			

CAPÍTULO IX. CUMPLIMIENTO NORMATIVO

Establece los controles y verificaciones requeridos para asegurar que el proceso de formulación presupuestaria se ajuste a la legislación vigente, las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público y los lineamientos emitidos por la Contraloría General de la República.

Objetivo	Marco normativo	Herramienta
Garantizar el apego a la normativa vigente.	✓ Código Municipal. ✓ Ley N.º 8131. ✓ Normas Técnicas sobre Presupuesto Público. ✓ Lineamientos de la Contraloría General de la República. ✓ Manuales y clasificadores presupuestarios oficiales.	Lista de verificación normativa.

CAPÍTULO X. GOBERNANZA PRESUPUESTARIA

Define los roles, responsabilidades y mecanismos de coordinación entre las diferentes dependencias municipales involucradas en la formulación, aprobación, ejecución y seguimiento del presupuesto plurianual, fortaleciendo la transparencia y la rendición de cuentas institucional.

Objetivo	Roles		Herramienta
	Actor	Responsabilidad	
Definir responsabilidades institucionales.	✓ Concejo Municipal ✓ Alcandía	✓ Aprobar y supervisar ✓ Validar y dirigir	Matriz RACI Institucional.

	✓ Dirección de Hacienda	✓ Coordinar formulación	
	✓ Dirección de Planificación	✓ Vinculación estratégica	
	✓ Direcciones Operativas	✓ Formular necesidades	
	✓ Auditoría Interna	✓ Fiscalización	

CAPÍTULO XI. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA GUÍA

Presenta la planificación de las actividades necesarias para poner en marcha la guía institucional, incluyendo las etapas de aprobación, capacitación, aplicación piloto, implementación oficial y evaluación continua, con el fin de garantizar una adopción ordenada y sostenible del modelo de presupuestación plurianual.

Objetivo	Estrategia de implementación
Establecer las actividades, responsables, plazos y productos esperados para la implementación gradual de la Guía para la Formulación de Presupuestos Plurianuales en la Municipalidad de Montes de Oca.	La implementación se realizará en cinco fases: ✓ Aprobación institucional de la guía. ✓ Socialización y capacitación. ✓ Aplicación piloto. ✓ Implementación oficial. ✓ Seguimiento y mejora continua.

Cronograma para la implementación de la Guía para la Formulación de Presupuestos Plurianuales

Actividad	Responsable principal	Me s 1	Me s 2	Me s 3	Me s 4	Me s 5	Me s 6	Producto Esperado
Presentación de la guía ante Alcaldía y Concejo Municipal	Dirección de Hacienda Municipal	X						Guía presentada
Revisión técnica y aprobación institucional	Alcaldía y Concejo Municipal	X						Acuerdo de aprobación
Divulgación institucional de la guía	Dirección de Hacienda y Planificación		X					Personal informado
Capacitación a funcionarios responsables	Talento Humano y Hacienda Municipal		X	X				Personal capacitado
Diseño de formatos y herramientas complementarias	Hacienda Municipal		X	X				Formularios institucionales
Aplicación piloto en una dependencia municipal	Hacienda y planificación			X	X			Informe de resultados
Ajustes derivados de la aplicación piloto	Equipo técnico				X			Versión ajustada
Implementación oficial de la guía	Alcaldía y Hacienda Municipal				X	X		Guía en funcionamiento
Integración al proceso presupuestario anual	Todas las dependencias					X	X	Presupuesto formulado según guía
Evaluación de resultados y mejoras continuas	Hacienda y Auditoría Interna						X	Informe de evaluación

Matriz de responsabilidades para la implementación

Dependencia	Función
Concejo Municipal	Aprobar la guía y dar seguimiento político.
Alcaldía Municipal	Autorizar y liderar la implementación institucional.
Dirección de Hacienda Municipal	Coordinar la ejecución técnica de la guía.
Dirección de Planificación	Garantizar la alineación con el PEM.
Talento Humano	Coordinar procesos de capacitación.
Direcciones operativas	Aplicar la metodología en la formulación presupuestaria.
Auditoría Interna	Evaluar el cumplimiento y proponer mejoras.

INDICADORES DE IMPLEMENTACIÓN

Indicadores de gestión

Indicador	Fórmula	Meta
Personal capacitado	$\text{Funcionarios capacitados} / \text{funcionarios convocados} \times 100$	$\geq 90 \%$
Dependencias incorporadas	$\text{Dependencias que aplican la guía} / \text{Total de dependencias} \times 100$	100%
Cumplimiento del cronograma	$\text{Actividades ejecutadas} / \text{Actividades programadas} \times 100$	$\geq 90 \%$
Uso de herramientas metodológicas	$\text{Herramientas utilizadas} / \text{Herramientas definidas} \times 100$	100 %

Indicadores de resultado

Indicador	Meta
Vinculación estratégica presupuesto-PEM	100 %

Proyectos priorizados mediante la matriz institucional	100 %
Actualización anual de escenarios macrofiscales	100 %
Evaluación anual de sostenibilidad financiera	100 %
Elaboración de informes de seguimiento plurianual	100 %

Referencias

- Alpízar Argüello, M. G., Fernández Villalobos, E., González Briceño, D., Salazar Quesada, M. J., Solís Corrales, Y. y Sotelo Morales, G. (2022). *Propuesta de un modelo de planificación estratégica del presupuesto plurianual para COOPESIBA R.L.* [Tesis de licenciatura, Universidad de Costa Rica]. Repositorio Institucional UCR. <https://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr/items/36c485b9-faa3-4f98-803a-036f7dc0d1d1>
- Alvarado Cárdenas, S., Arroyo Acuña, P., Díaz Sequeira, Y. y Villegas González, E. (2020). *Sistematización de un instructivo para la elaboración de un presupuesto plurianual del Consejo Nacional de Rectores desde los meses de agosto de 2019 a mayo de 2020.* [Trabajo final de graduación, Universidad Nacional de Costa Rica]. Repositorio Institucional UNA. <https://repositorio.una.ac.cr/items/96f92a2c-a468-4ac2-9fe0-06be8363c5b4>
- Asamblea Legislativa de Costa Rica. (2001). *Ley 8131, Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos.* <https://www.pgrweb.go.cr/scij/>
- Asamblea Legislativa de Costa Rica. (2001). *Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos.* (Ley 8131) https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=49176&nValor3=0&strTipM=TC
- Bolaños Garita, R. (2021). Presupuesto público y desarrollo en Costa Rica: lecciones aprendidas y retos desde el panorama internacional. *Revista Opera*, 28, 217–238. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7715045>
- Canto Herquinigo, S. F., & Mendoza Sánchez, E. T. (2024). *Ejecución presupuestal y calidad de gasto en la Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas – Huancayo, 2021* (Tesis de licenciatura). Universidad Continental. <https://repositorio.continental.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/c6cd4ecc-af52-4ea4-b0aa-eb764b5115a5/content>
- CEPAL / Observatorio de Planificación. (s. f.). *Plano plurianual 2024–2027 de Brasil.* <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/plano-plurianual-2024-2027-de-brasil>

- Chacon Berrio, F. (2024). *Presupuesto público y calidad de gasto en la Municipalidad Distrital de Chacoche–provincia de Abancay, región Apurímac, 2022* [Tesis de licenciatura, Universidad Continental]. <https://repositorio.continental.edu.pe/item/bd8d5e81-710c-4060-bab4-9bda3c45c6ac>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2025). *Estudio económico de América Latina y el Caribe 2025: Movilización de recursos para el financiamiento del desarrollo*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/82263-estudio-economico-america-latina-caribe-2025-movilizacion-recursos>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). *Gestión de la inversión pública en América Latina y el Caribe*. CEPAL. <https://www.cepal.org>
- Concepto.de. (s.f.). *Marco teórico: qué es, estructura y cómo hacerlo*. <https://concepto.de/marco-teorico/>
- Contraloría General de la República (Costa Rica). (2022). *Estrategia de operacionalización del principio de plurianualidad* (Finanzas Públicas Integradas – Plurianualidad). <https://sites.google.com/cgr.go.cr/finanzasintegradas/presupuesto/plurianualidad>
- Contraloría General de la República. (2021). *Lineamientos para la gestión y evaluación de proyectos de inversión pública*. San José, Costa Rica. <https://www.cgr.go.cr>
- Contraloría General de la República. (2022). *Estrategia de operacionalización del principio de plurianualidad en el sector público costarricense*. <https://sites.google.com/cgr.go.cr/finanzasintegradas/presupuesto/plurianualidad>
- Contraloría General de la República. (2022). *Marco conceptual para la implementación de la plurianualidad en el sector público costarricense*. San José, Costa Rica. <https://www.cgr.go.cr>
- Contraloría General de la República. (2022). *Marco conceptual para la implementación de la plurianualidad en el sector público costarricense*. San José, Costa Rica. <https://www.cgr.go.cr>

- Contraloría General de la República. (2022). *Marco conceptual para la implementación de la plurianualidad en el sector público costarricense*. San José, Costa Rica. <https://www.cgr.go.cr>
- Cordero González, A. R. (2023). *Diseño de procedimientos de presupuesto plurianual para la Universidad de Costa Rica, periodo 2023–2026*. (Proyecto de graduación). Universidad de Costa Rica. <https://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr/items/55f06ee1-beea-402d-a422-7aa24776207b>
- Costa Rica. Asamblea Legislativa. (2001). Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, Ley N.º 8131. *Publicada en La Gaceta N.º 198 del 16 de octubre de 2001*. <https://www.ucr.ac.cr/medios/documentos/2015/LEY-8131.pdf>
- Currístine, T., Adenauer, I., Alonso Albarran, V., Grinyer, J., Tee, K. H., Wendling, C., y Moretti, D. (2024). *How to develop and implement a Medium-Term Fiscal Framework (MTFF)*. International Monetary Fund. <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/HowToNotes/2024/English/HTNEA2024005.ashx>
- Federation University Australia. (2026). *Cite AI tools and software in APA 7*. <https://www.federation.edu.au/library/study-resources/fedcite/apa-7/ai-tools-and-software/>
- Hernández Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4.ª ed.). McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Instituto Nacional de Aprendizaje (Costa Rica). (s. f.). *Guía de Proyección Plurianual (versión 3)*. <https://www.ina.ac.cr/transparencia/Documentos%20compartidos/Planes%20Institu>

[cionales/Plurianual/GUIA%20DE%20PROYECCION%20DE%20PLURIANUALE
S%20VERSION%203%20FINAL.pdf](#)

León Jiménez, G. (2024). *Análisis de las variaciones del tipo de cambio y su efecto sobre los presupuestos públicos de los Ministerios y otras entidades relacionadas, 2021-2023*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Costa Rica]. Repositorio Institucional UNA. <https://repositorio.una.ac.cr/items/13fd4f65-1a42-4e1b-ad5d-f62be52b2174>

Malepe, J. (2022). *Evaluation of Budget Implementation in the Municipality: A Case of the City of Tshwane*. Tshwane University of Technology. <https://univendspace.univen.ac.za/bitstreams/aca3b04d-01fa-4431-8b8a-06e584ea8de6/download>

Martirene, R. (2007). *Manual de presupuesto plurianual*. [cepal.org] CEPAL/ILPES. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/5497-manual-presupuesto-plurianual>

Ministerio de Economía y Finanzas de Uruguay (MEF). (2025). *Proyecto de Ley de Presupuesto Nacional 2025–2029*. <https://www.gub.uy/ministerio-economia-finanzas/sites/ministerio-economia-finanzas/files/2025-08/Proyecto%20de%20Ley%20de%20Presupuesto%20Nacional%202025-2029.pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas. (s.f.). *Presupuesto Público*. https://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&id=655&Itemid=100751&lang=es

Ministerio de Hacienda de Colombia (s. f.). *Marco de Gasto de Mediano Plazo (MGMP)*. <https://www.minhacienda.gov.co/politica-fiscal/documentos-planeacion-financiera/marcos-gasto-mediano-plazo>

Ministerio de Hacienda Pública. (2026). *Ciclo presupuestario municipal*. [Página web]. <https://www.hacienda.go.cr/>

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). (2022). *Procedimiento para la formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI)* (DGPT-08.1-P-06). <https://www.mtss.go.cr/elministerio/estructura/direccion-planificacion/documentos/DGPT-08.1-P-06.pdf>

- Ministerio del Interior de Colombia (s. f.). *Marco de Gasto de Mediano Plazo*. <https://www.mininterior.gov.co/oficina-asesora-de-planeacion/grupo-programacion-y-gestion-presupuestal-oap/marco-de-gasto-de-mediano-plazo/>
- Moretti, D., Keller, A. y Majercak, M. (2023). *Medium-term and top-down budgeting in OECD countries*. *OECD Journal on Budgeting*, 23(3). [https://one.oecd.org/document/GOV/SBO\(2023\)10/REV1/en/pdf](https://one.oecd.org/document/GOV/SBO(2023)10/REV1/en/pdf)
- Municipalidad de Aserri. (2023). *Guía para la formulación del Plan Estratégico Institucional*. <https://www.aserri.go.cr/wp-content/uploads/2023/04/Guia-para-la-formulacion-del-Plan-Estrategico-Institucional.docx.pdf>
- Municipalidad de Cartago. (2024). *Plan Estratégico y de Inversiones Municipales 2025–2028*. <https://www.muni-carta.go.cr/wp-content/uploads/2024/10/Plan-Estrategico-y-de-Inversiones-Municipales-2025-2028-MC-VF.pdf>
- Municipalidad de Cartago. (s.f.). *Presupuesto*. <https://www.muni-carta.go.cr/presupuesto>
- Municipalidad de Montes de Oca. (2023). *Organigrama institucional*. [Organigrama]. (Versión del 30 de septiembre del 2023)
- Municipalidad de Montes de Oca. (2024). *Funciones clave del presupuesto en gobiernos locales* [Documento interno].
- Municipalidad de Montes de Oca. (2026). *Contáctenos: Ubicación oficial*. <https://www.montesdeoca.go.cr/contactenos/>
- Municipalidad de Montes de Oca. (2026). *Historia del cantón de Montes de Oca*. https://montesdeoca.go.cr/la_municipalidad/el_canton/historia/
- OECD. (2023). *Spending better: Post-Covid budget frameworks* (SBO 2023). [https://one.oecd.org/document/GOV/SBO\(2023\)10/en/pdf](https://one.oecd.org/document/GOV/SBO(2023)10/en/pdf)
- OECD. (2024). *Quality Budget Institutions – Multi-year expenditure baselines*. https://www.oecd.org/en/publications/quality-budget-institutions_8e811202-en/full-report/multi-year-expenditure-baselines_cdff6aca.html

- Ozer, C., Stotsky, J. G., Brumby, J. y Massad, J. P. (2023). *Medium-Term Expenditure Frameworks Revisited*. World Bank. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099103123092041103/pdf/P171051-d8f0fb26-7ed0-4e19-9e38-309624bbb7e9.pdf>
- Paño Salas, W. W. (2026). *Análisis de la planificación presupuestal gubernamental y fortalecimiento de capacidades empresariales competitivas en ocho cadenas productivas del distrito de San Sebastián, Cusco, 2024* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco]. Repositorio Institucional UNSAAC. https://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12918/12623/253T20265037_TC.pdf?sequence=1
- Pari Huanca, D. J. (2024). *Ejecución presupuestal y su relación con el gasto público en la Municipalidad Distrital de Desaguadero, 2024* (Tesis de grado). Universidad Privada San Carlos. <https://repositorio.upsc.edu.pe/handle/UPSC/1118>
- Pelaez García, Y. P. (2023). *Ejecución presupuestal en la Municipalidad Distrital de San Antonio de Cañete durante los periodos 2019–2020* (Tesis de pregrado). Universidad Autónoma del Perú. <https://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/2411>
- Planalto (Gobierno de Brasil). (2024, junio 20). *Multi-Year Plan (PPA) 2024–2027 decree on governmental policies is published*. <https://www.gov.br/planalto/en/latest-news/2024/06/multi-year-plan-ppa-2024-2027-decree-on-governmental-policies-is-published>
- Plataforma Urbana y de Ciudades de América Latina y el Caribe (CEPAL, 2025). *Sistema de financiamiento municipal urbano de Costa Rica*. [Página web]. <https://plataformaurbana.cepal.org/es/sistemas/financiamiento/sistema-de-financiamiento-municipal-urbano-de-costa-rica>
- Poder Judicial de Costa Rica. (2023). *Lineamientos para la formulación presupuestaria y planificación institucional*. San José, Costa Rica. <https://www.poder-judicial.go.cr>
- Poder Judicial de Costa Rica. (2023). *Lineamientos para la formulación presupuestaria y planificación institucional*. San José, Costa Rica. <https://www.poder-judicial.go.cr>

- Poder Judicial de Costa Rica. (2023). *Presupuestos plurianuales: Proceso de proyección plurianual del presupuesto institucional*. <https://planificacion.poder-judicial.go.cr/index.php/formulacion-presupuestaria/presupuestos-plurianuales>
- Poder Judicial de Costa Rica. (s.f.). *Presupuestos plurianuales*. <https://planificacion.poder-judicial.go.cr/index.php/formulacion-presupuestaria/presupuestos-plurianuales>
- Ramírez Isuiza, D. D. A. (2025). *El presupuesto público y su relación con el cumplimiento de metas en la Municipalidad Distrital de Belén, 2024* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de la Amazonía Peruana]. <https://api-repositorio.unapiquitos.edu.pe/server/api/core/bitstreams/ce28ff9d-2671-4824-9bb4-e4d2d8206dea/content>
- Reyes López, O. (2016). *El denominado marco teórico situacional corresponde a la descripción completa de la entidad u organización en donde se planea hacer dicha investigación*. EUMED.net. <https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2016/orl/marco-situacional.htm>
- Roncancio, G. (2026). *¿Qué es un Plan Estratégico Institucional? Uso en Administración Pública*. [Blog académico]. <https://gestion.pensem.com/que-es-un-plan-estrategico-institucional-su-uso-en-la-administracion-publica>
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación* (2.^a ed.). Panapo.
- Segura Picado, A. D. (2023). *Modelo de financiamiento y gestión de los gobiernos locales: Propuesta de buenas prácticas de financiamiento y gestión para el gobierno local de Acosta* (Trabajo final de graduación). Universidad Nacional. <https://repositorio.una.ac.cr/server/api/core/bitstreams/feccfef5-fc81-4b31-982a-3c523c0788e2/content>
- UNESCO. (2016). *Ciencia para el desarrollo sostenible: Guía metodológica para investigaciones científicas*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. <https://unesdoc.unesco.org>
- Universidad Abierta y a Distancia de México. (s.f.). *Fundamentos de investigación: Unidad 3. Construcción del marco teórico*.

https://dmd.unadmexico.mx/contenidos/DCEIT/Compartidas/FIN/U3/descargables/FIN_U3_Contentido.pdf

Universidad de Costa Rica. (2025). *Centro de Información Jurídica en Línea Convenio Colegio de Abogados*. [Página web]. <https://cijulenlinea.ucr.ac.cr/>

Universidad Estatal a Distancia. (s.f). *Construcción de ante proyecto: Marco teórico*. [Página web]. <https://multimedia.uned.ac.cr/pem/tfg-ciencias-policiales/marco-teorico>

Universidad Estatal a Distancia. (s.f). *Orientaciones para la elaboración del marco teórico*. UNED Costa Rica.

Zúñiga Carballo, D. (2022). *Análisis de casos de la gestión presupuestaria de los comités cantonales de deportes y recreación de la provincia de Heredia*. (Trabajo final de graduación). Universidad Nacional. <http://hdl.handle.net/11056/24526>

Zúñiga Quesada, C. (2025). *Análisis de la ejecución presupuestaria y su impacto en la eficiencia operativa de la Municipalidad de Heredia, durante el primer semestre del 2024* [Trabajo final de graduación]. Universidad Internacional de las Américas. <http://repositorio.uia.ac.cr:8080/server/api/core/bitstreams/e09f1275-154e-49a0-a28f-7d881d724b1a/content>

Apéndices

Apéndice A. Información Plurianual 2026-2029

INFORMACIÓN PLURIANUAL 2026-2029				
Instrucciones:				
1. Complete la plantilla proporcionada y adjúntela en formato de hoja de cálculo en el Sistema de Información sobre Planes y Presupuestos (SIPP).				
2. Deje en blanco las celdas correspondientes a montos para cuentas de ingresos y gastos en las que no se incluya presupuesto. Lo mismo aplica para las celdas de la sección "Extracto de la información plurianual de la institución" que no requieran ser completadas.				
Recordatorio:				
1. En caso de improbación o archivo sin trámite con efecto de improbación del presupuesto inicial, este documento deberá ajustarse, ser conocido por el Jereca y presentarse adjunto al primer presupuesto extraordinario que se someta a aprobación de la CGR.				
2. La información plurianual deberá presentarse actualizada en los presupuestos extraordinarios que efecten la proyección plurianual que se someta a aprobación de la CGR, la cual debe contar con el acuerdo de conocimiento del Jereca.				
3. Para la elaboración y análisis de esta información, puede considerarse la Guía orientadora de apoyo disponible en la página electrónica de la CGR.				
4. La información plurianual que se suministra corresponde a la información requerida por la Contraloría General de la República para la construcción plurianual que tiene la institución.				
Nombre de la Institución:				
MUNICIPALIDAD DE MONTES DE OCA				
Nombre de la partida				
2026				
2027				
2028				
2029				
1. INGRESOS CORRIENTES	12,660,032,501.45	12,930,583,857.01	13,363,245,942.94	13,806,760,025.77
1.1.1.0.00.00.0.0.000 IMPUESTOS A LOS INGRESOS Y UTILIDADES	-	-	-	-
1.1.2.0.00.00.0.0.000 IMPUESTOS SOBRE LA PROPIEDAD	3,925,000,000.00	4,075,000,000.00	4,225,000,000.00	4,375,000,000.00
1.1.3.0.00.00.0.0.000 IMPUESTOS SOBRE BIENES Y SERVICIOS	2,644,148,376.18	2,776,325,794.99	2,915,173,584.74	3,060,932,263.98
1.1.4.0.00.00.0.0.000 IMPUESTOS SOBRE COMERCIO EXTERIOR Y TRANSACCIONES INTERNACIONALES	-	-	-	-
1.1.9.0.00.00.0.0.000 OTROS INGRESOS TRIBUTARIOS	240,000,000.00	252,000,000.00	264,600,000.00	277,830,000.00
1.2.1.0.00.00.0.0.000 CONTRIBUCIONES A LA SEGURIDAD SOCIAL	-	-	-	-
1.3.1.0.00.00.0.0.000 VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	5,121,728,631.61	5,249,771,847.40	5,381,016,143.59	5,515,541,547.17
1.3.2.0.00.00.0.0.000 INGRESOS DE LA PROPIEDAD	-	-	-	-
1.3.3.0.00.00.0.0.000 MULTAS, SANCIONES, REMATES Y COMISOS	299,000,000.00	299,000,000.00	299,000,000.00	299,000,000.00
1.3.4.0.00.00.0.0.000 INTERESES MORATORIOS	151,699,279.04	-	-	-
1.3.9.0.00.00.0.0.000 OTROS INGRESOS NO TRIBUTARIOS	-	-	-	-
1.4.1.0.00.00.0.0.000 TRANSFERENCIAS CORRIENTES DEL SECTOR PÚBLICO	278,456,214.62	278,456,214.62	278,456,214.62	278,456,214.62
1.4.2.0.00.00.0.0.000 TRANSFERENCIAS CORRIENTES DEL SECTOR PRIVADO	-	-	-	-
1.4.3.0.00.00.0.0.000 TRANSFERENCIAS CORRIENTES DEL SECTOR EXTERNO	-	-	-	-
2. INGRESOS DE CAPITAL	541,821,660.00	541,821,660.00	541,821,660.00	541,821,660.00
2.1.1.0.00.00.0.0.000 VENTA DE ACTIVOS FIJOS	-	-	-	-
2.1.2.0.00.00.0.0.000 VENTA DE ACTIVOS INTANGIBLES	-	-	-	-
2.2.1.0.00.00.0.0.000 Vías de comunicación	-	-	-	-
2.2.2.0.00.00.0.0.000 Instalaciones	-	-	-	-
2.2.9.0.00.00.0.0.000 Otras obras de utilidad pública	-	-	-	-
2.3.1.0.00.00.0.0.000 RECUPERACIÓN DE PRÉSTAMOS AL SECTOR PÚBLICO	-	-	-	-
2.3.2.0.00.00.0.0.000 RECUPERACIÓN DE PRÉSTAMOS AL SECTOR PRIVADO	-	-	-	-
2.3.3.0.00.00.0.0.000 RECUPERACIÓN DE PRÉSTAMOS AL SECTOR EXTERNO	-	-	-	-
2.3.4.0.00.00.0.0.000 RECUPERACIÓN DE INVERSIONES FINANCIERAS	-	-	-	-
2.4.1.0.00.00.0.0.000 TRANSFERENCIAS DE CAPITAL DEL SECTOR PÚBLICO	541,821,660.00	541,821,660.00	541,821,660.00	541,821,660.00
2.4.2.0.00.00.0.0.000 TRANSFERENCIAS DE CAPITAL DEL SECTOR PRIVADO	-	-	-	-
2.4.3.0.00.00.0.0.000 TRANSFERENCIAS DE CAPITAL DEL SECTOR EXTERNO	-	-	-	-
2.5.0.0.00.00.0.0.000 OTROS INGRESOS DE CAPITAL	-	-	-	-
3. FINANCIAMIENTO	-	-	-	-
3.1.1.0.00.00.0.0.000 PRÉSTAMOS DIRECTOS	-	-	-	-
3.1.2.0.00.00.0.0.000 CRÉDITO INTERNO DE PROVEEDORES	-	-	-	-
3.1.3.0.00.00.0.0.000 COLOCACIÓN DE TÍTULOS VALORES	-	-	-	-
3.2.1.0.00.00.0.0.000 PRÉSTAMOS DIRECTOS	-	-	-	-
3.2.2.0.00.00.0.0.000 CRÉDITO EXTERNO DE PROVEEDORES	-	-	-	-
3.2.3.0.00.00.0.0.000 COLOCACIÓN DE TÍTULOS VALORES EN EL EXTERIOR	-	-	-	-
3.3.1.0.00.00.0.0.000 Superávit libre	-	-	-	-
3.3.2.0.00.00.0.0.000 Superávit específico	-	-	-	-

INFORMACIÓN PLURIANUAL 2026-2029				
3.4.1.0.00.00.0.0.000 Recursos de emisión monetaria	-			
TOTAL DE INGRESOS	13,201,854,161.45	13,472,405,517.01	13,905,067,602.94	14,348,581,685.77
Nombre de la partida	2026	2027	2028	2029
1. GASTO CORRIENTE	11,909,943,943.17	12,279,314,937.54	12,516,656,169.94	12,764,485,241.23
1.1.1 REMUNERACIONES	5,100,892,428.49	5,100,892,428.49	5,100,892,428.49	5,100,892,428.49
1.1.2 ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS	5,222,799,246.84	5,353,369,228.01	5,487,203,458.71	5,624,383,545.18
1.2.1 Intereses Internos	182,976,807.09	324,951,807.09	324,951,807.09	324,951,807.09
1.2.2 Intereses Externos				
1.3.1 Transferencias corrientes al Sector Público	982,551,137.55	1,050,347,166.04	1,122,821,120.50	1,200,295,777.81
1.3.2 Transferencias corrientes al Sector Privado	420,724,329.19	449,754,307.90	480,787,355.15	513,961,682.65
1.3.3 Transferencias corrientes al Sector Externo				
2. GASTO DE CAPITAL	1,214,243,401.28	1,115,423,768.47	1,265,977,775.84	1,416,401,396.64
2.1.1 Edificaciones				
2.1.2 Vías de comunicación	673,966,130.00	567,642,380.28	710,543,682.52	853,161,949.94
2.1.3 Obras urbanísticas				
2.1.4 Instalaciones				
2.1.5 Otras obras	357,151,384.02	360,723,099.86	364,330,330.86	367,973,634.17
2.2.1 Maquinaria y equipo	99,071,919.26	100,062,638.45	101,063,264.84	102,073,897.49
2.2.2 Terrenos				
2.2.3 Edificios				
2.2.4 Intangibles	84,053,768.00	86,995,648.88	90,040,497.63	93,191,915.04
2.2.5 Activos de valor				
2.3.1 Transferencias de capital al Sector Público				
2.3.2 Transferencias de capital al Sector Privado				
2.3.3 Transferencias de capital al Sector Externo				
3. TRANSACCIONES FINANCIERAS	77,666,811.00	77,666,811.00	122,433,657.16	167,695,047.90
3.1 CONCESIÓN DE PRESTAMOS				
3.2 ADQUISICIÓN DE VALORES				
3.3.1 Amortización interna	77,666,811.00	77,666,811.00	122,433,657.16	167,695,047.90
3.3.2 Amortización externa				
3.4 OTROS ACTIVOS FINANCIEROS				
4. SUMAS SIN ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA				
TOTAL DE GASTOS	13,201,854,161.45	13,472,405,517.01	13,905,067,602.95	14,348,581,685.77

INFORMACIÓN PLURIANUAL 2026-2029	
0.00 -	0.00 -
EXTRACTO DE LA INFORMACIÓN PLURIANUAL DE LA INSTITUCIÓN	
Referencia del Acuerdo en el que el Jefe/a conoció la información pluriannual	
Información de Planificación Institucional de mediano plazo	
Nombre de los documentos de planificación al cual está vinculada la información pluriannual	Plan Estratégico de Desarrollo Municipal (PEM)
Periodo de vigencia del documento de planificación al cual está vinculada la información pluriannual	Del año 2024 al Año 2028
Indicar cada uno de los objetivos de los planes de mediano plazo al cual está vinculada la información pluriannual	El análisis pluriannual de la Municipalidad de Montes de Oca se enmarca en los siete ejes estratégicos establecidos en el Plan Estratégico de Desarrollo Municipal (PEM), los cuales se subdividen en sus respectivos Subejes. Estos comprenden: Gobierno Abierto, Trámites y Servicios Ágiles y Oportunos, Gestión Tributaria, Innovación Tecnológica, Infraestructura Municipal, Gestión del Talento Humano y Normativa Institucional. Cada uno de estos Subejes contempla objetivos estratégicos, vinculados directamente a la información pluriannual contenida en este reporte, correspondiente al período 2024-2028 vigencia del Plan de Mediano Plazo de la Municipalidad. A través de estos objetivos, se busca establecer una hoja de ruta que facilite el seguimiento, evaluación y ajuste de las acciones institucionales. A continuación, se detallan los objetivos específicos asociados a cada subjeje y su aplicación para cada uno de los años de vigencia del Plan de Mediano Plazo.

EJE: GESTIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL		
SUMEROS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PRIMERÍA DE PROGRAMACIÓN
1. GOBIERNO ABIERTO	1. Fomentar la transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana mediante el aprovechamiento de las plataformas digitales y la interacción y usabilidad por parte de las personas usuarias. 2. Promover la comunicación y la interacción asertiva y accesible para todas las personas usuarias y las personas funcionarias, diversificando y potenciando los diferentes canales para difundir la información del quehacer municipal. 3. Gestionar espacios de trabajo colaborativo con entes públicos y privados que propicien el crecimiento y el logro de los objetivos institucionales, teniendo acceso a nuevas tecnologías, innovación, recursos y desarrollo de capacidades.	(2024-2028)
2. TRÁMITES Y SERVICIOS ÁGILES Y OPORTUNOS	1. Generar una mayor apertura de canales para la prestación de los trámites y servicios municipales, maximizando el uso de las tecnologías, para brindar facilidad, agilidad y satisfacción en la gestión de trámites, servicios y pagos que realicen las personas usuarias.	(2024-2028)
3. GESTIÓN TRIBUTARIA	1. Incrementar los niveles de ingreso de los principales impuestos municipales, fortaleciendo e implementando nuevas estrategias para la gestión efectiva de estas áreas. 2. Disponer de información tributaria actualizada que permita una adecuada, oportuna y efectiva gestión y diversificación de la recaudación, facilite la toma de decisiones, y la generación de reinversión en el cantón.	(2024-2028)
4. INNOVACIÓN TECNOLÓGICA	1. Contar con un Sistema de Información Integrado Municipal, que centralice el manejo de los datos, y garantice el uso de información actualizada y veraz para la toma de decisiones y la prestación de servicios de calidad.	(2024-2028)
5. INFRAESTRUCTURA MUNICIPAL	1. Ofrecer a las personas usuarias y funcionarias espacios de infraestructura accesible e inclusiva, que garantice la seguridad, la restauración y la confortabilidad de quienes hacen uso y disfrute de los espacios.	(2024-2028)

INFORMACIÓN PLURIANUAL 2026-2029

6. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	1. Promover la formación y capacitación del recurso humano de la municipalidad para mejorar las competencias laborales y la prestación de los servicios. 2. Propiciar una cultura organizacional que facilite la generación de productos y servicios con un enfoque de calidad y resultados, basada en un clima de trabajo amigable, saludable y de bienestar para las personas funcionarias.	(2024-2028)
7. NORMATIVA INSTITUCIONAL	1. Proveer a la institución de los insumos normativos necesarios, para regular y proteger las diferentes actividades que se ejecutan como parte de la gestión municipal.	(2023-2026)

EJE: GESTIÓN AMBIENTAL INTEGRAL

SUBEJES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PRIORIDAD DE PROGRAMACIÓN
1. GESTIÓN Y PREVENCIÓN DEL RIESGO	1. Desarrollar acciones integrales para fortalecer la preparación y respuesta ante situaciones de riesgo, promoviendo la adopción de medidas preventivas, el conocimiento de planes y protocolos de emergencia y la participación activa en la identificación y reducción de riesgos en el entorno.	(2024-2028)
2. DESARROLLO SOSTENIBLE	1. Promover prácticas de desarrollo sostenible en el cantón, que involucre la adopción de tecnologías limpias, la gestión eficiente de recursos naturales, la promoción de energías renovables y la sensibilización de la comunidad.	(2024-2028)
3. GESTIÓN INTEGRAL DE RESIDUOS	1. Implementar acciones integrales para la reducción y gestión integral de los desechos, fomentando la sensibilización de la comunidad sobre la importancia del impacto ambiental y la creación de un entorno más limpio y saludable.	(2024-2028)
4. BIENESTAR ANIMAL	1. Promover la protección y cuidado adecuado de animales domésticos y fauna silvestre local, fomentando la responsabilidad hacia las mascotas y conservación de la biodiversidad.	(2024-2028)

INFORMACIÓN PLURIANUAL 2026-2029

EJE: DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL

SUBEJES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PRIORIDAD DE PROGRAMACIÓN
1. GESTIÓN DEL DESARROLLO CULTURAL	1. Promover la identidad cultural, la inclusión social y el desarrollo de habilidades artísticas que contribuyan al desarrollo del cantón. 2. Disponer de espacios seguros de integración cultural y social para todos los habitantes del cantón de Montes de Oca.	(2024-2028)
2. PROMOCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS	1. Garantizar condiciones de igualdad y equidad de género en el cantón de Montes de Oca, propiciando la disminución de las brechas sociales y de género existentes. 2. Mejorar la calidad de vida de la niñez y adolescencia en el cantón de Montes de Oca, garantizando la igualdad de oportunidades, el acceso al estudio y la protección de sus derechos. 3. Promover condiciones de igualdad y protección de los derechos de las personas adultas mayores del cantón de Montes de Oca. 4. Procurar una mejor calidad de vida para las personas residentes del cantón con alguna condición de vulnerabilidad.	(2024-2028)
3. SEGURIDAD CIUDADANA	1. Promover la seguridad ciudadana y la disminución de todas las formas de violencia en el cantón, mediante el trabajo preventivo y colaborativo con las comunidades e instituciones relevantes.	(2024-2028)
4. GESTIÓN SOCIAL	1. Atender de forma oportuna y efectiva las necesidades que presentan los grupos sociales en situación de vulnerabilidad en el cantón, propiciándoles una mejor calidad de vida. 2. Promover el desarrollo integral de las personas con discapacidad del cantón, en igualdad de condiciones y garantizando la protección de sus derechos. 3. Resguardar los derechos de las personas en situación de calle en el cantón, facilitando redes de apoyo que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida. 4. Promover el bienestar de las personas del cantón a través de programas de estilos de vida saludable y prevención de enfermedades. 5. Contar con un sistema de asignaciones que permita apoyar la satisfacción de necesidades básicas para las personas habitantes del cantón, ante situaciones como desastres, vulnerabilidad y otros. 6. Fomentar la participación ciudadana y el trabajo colaborativo a nivel comunal, facilitándoles espacios de formación y asesoría que los empoderen y orienten sus capacidades y potencialidades al logro de una mejor calidad de vida.	(2024-2028)
5. EMPLEABILIDAD	1. Desarrollar capacidades en la población del cantón, que les permita tener acceso a mayores oportunidades de integración y acceso al mercado laboral. 2. Contar con alianzas estratégicas público-privadas, que incentiven las oportunidades de trabajo colaborativo, el aprovechamiento del espacio y las capacidades, así como las estrategias de retribución social en beneficio del cantón.	(2024-2028)
6. ATRACCIÓN DE INVERSIÓN	1. Potenciar los usos de la tierra, la diversificación de actividades y las atracciones, que incentiven el incremento en el desarrollo socioeconómico del cantón.	(2024-2028)
7. ECONOMÍA LOCAL	1. Promover estrategias para el crecimiento económico, inclusivo y sostenible en el cantón.	(2024-2028)

INFORMACIÓN PLURIANUAL 2026-2029		
EJE: GESTIÓN TERRITORIAL		
SUBSECTORES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PRIMORDIA DE PROGRAMACIÓN
1. ORDENAMIENTO TERRITORIAL	1. Mejorar la infraestructura vial en el cantón mediante la planificación e intervención integral de los elementos que la componen. 2. Impulsar acciones para el desarrollo urbano sostenible del cantón a partir del nuevo plan de ordenamiento territorial. 3. Desarrollar insumos por medio de herramientas de información geográficas con el propósito de mejorar la planificación territorial y fortalecer la toma de decisiones en el desarrollo urbano. 4. Promover acciones de fiscalización del territorio para fortalecer la seguridad ciudadana y promover un ambiente propicio para el desarrollo socioeconómico	(2024-2028)
2. MOVILIDAD URBANA	1. Impulsar la movilidad urbana mediante la aplicación de planes, alianzas estratégicas y acciones con el fin de reducir la congestión vehicular, disminuir la emisión de gases contaminantes y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.	(2024-2028)
3. GESTIÓN DEL ESPACIO PÚBLICO	1. Corregir la situación de irregularidad que presentan las propiedades municipales mediante la identificación, inventario y regularización de estas, con el propósito de brindar a la comunidad entornos seguros, accesibles y apropiados para el desarrollo social. 2. Promover la mejora de los espacios públicos destinados a parque y zona verde con el fin de ofrecer espacios atractivos y accesibles que promuevan la actividad física, el esparcimiento a mismo tiempo que impulsen el reverdecimiento y convivencia de la comunidad. 3. Identificar nuevos espacios públicos, con el propósito de ampliar y diversificar las opciones de esparcimiento y recreación para los habitantes, fomentando el sentido de comunidad, la cohesión social y el disfrute responsable del entorno urbano. 4. Fomentar hábitos saludables por medio del establecimiento de espacios y programas deportivos que permitan fortalecer la convivencia social y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos a través de la práctica regular de actividades físicas y deportivas.	(2024-2028)

INFORMACIÓN PLURIANUAL 2026-2029					
Análisis de las proyecciones de ingresos y gastos					
Analizar el 80% de los ingresos más significativos en términos cuantitativos dentro del presupuesto	Supuestos técnicos utilizados para las proyecciones de ingresos	Riesgo	Acciones para mitigar riesgos de disponibilidad del ingreso	Observaciones adicionales en caso de ser necesario	
El análisis de los ingresos nuevos y de fideicomiento se deben registrar en los siguientes apartados:					
IMPUESTO SOBRE BIENES INMUEBLES (30%): El impuesto sobre bienes inmuebles es el impuesto que más genera recursos para la Municipalidad con un 28.80% de los ingresos estimados para el 2024. Este impuesto ha experimentado un crecimiento anual de 25% para 2022, 2023 y 2025 lo que equivale a 4200 millones anuales, sin embargo para el año 2025 se mantiene la misma tendencia, pero para efectos de proyectar años siguientes se debe considerar que a como avanzan los procesos de evaluos y de multas se cubre gran parte del territorio y eso conlleva que el proceso de crecimiento no sea el mismo, por lo que se proyecta un crecimiento de 1150 millones anuales a partir del 2027, sujeto a revisión anual según el avance en los procesos de actualización de valores de propiedades, si se considera la estimación de ingresos para el 2025, el ingreso estimado estaría sobre pasando los 44000 millones superior a la estimación 2024, pero es prudente mantener la proyección considerando que en el primer trimestre del año muchas personas cancelan el año completo.	Para el cálculo de este ingreso se tomaron como base los ingresos reales del impuesto durante los últimos 2 años, permitiendo determinar el crecimiento promedio del ingreso desde el punto de vista real y no solo estimado por factores económicos. Se realizó la proyección de ingresos reales 2023 con el fin de medir si la estimación planteada se va a cumplir, dando como resultado un ingreso del 2.34% superior al estimado, considerando que el presupuesto del 2023 se estimó en los 43.900 millones de colones y el ingreso proyectado para el año en curso es de 44.200 millones. Las políticas de crecimiento en torno a los evaluos de oficio a implementar en el 2024 se estiman en 2000 anuales del 2025 al 2031, por lo que la proyección se basa en montos absolutos de crecimiento y no porcentuales, dando como resultados un posible ingreso para los años 2027, 2028 y 2029 alrededor de 4150 millones adicionales, por lo que el crecimiento del ingreso en el IBI sería de aproximadamente 4675 millones en el periodo comprendido entre los años 2026 y 2029. Como cálculos adicionales se consideró el promedio de aumento en recaudación del IBI por cada evaluo realizado que es de aproximadamente 472.000.00 por lo que al realizar 2000 evaluos el monto estimado de ingreso adicional para el 2025 se fijó en unos 844 millones de colones más las multas que se cobran por la no declaración del impuesto de IBI lo que justifica el crecimiento en las estimaciones proyectadas.	Insuficiencia de ingresos municipales derivados del proceso de evaluos, lo que afectaría la disponibilidad oportuna de recursos para atender el gasto programado.	Para mitigar el riesgo de la insuficiencia de ingresos por este impuesto, desde el año 2023 se fortaleció en el Departamento de Bienes Inmuebles y Valoraciones con el personal requerido para el logro de los objetivos planteados que en este momento se fijan en 2000 evaluos a fincas omías en el cantón y en una 2000 multas por la no declaración a tiempo del valor de sus propiedades. Se reforzó el área de notificación no solo con las notificaciones de con el personal propio, sino con la contratación de una empresa que se encargue de la notificación de las multas correspondientes. Además, el Departamento de Gestión de Cooro mantiene su proceso de gestión de cooro activo tanto en etapas administrativas como judiciales.	NO HAY	
PATENTES MUNICIPALES (37%): El ingreso de patentes municipales es el segundo impuesto con mayor recaudación en la institución con un 17.04% del ingreso total ya también el segundo del presupuesto incluyendo todas las fuentes de ingresos. Además, representa el segundo impuesto más alto del ingreso total municipal. Se implementó para el presente año la aplicación de las declaraciones de los patentados en el Ministerio de Hacienda, o sea, aplicándose la fórmula de pago que establece la ley de patentes de Montes de Oca, con base en las declaraciones de renta dadas al Ministerio de Hacienda cuyo convenio de cooperación interinstitucional no permitió tener los montos declarados del periodo fiscoe 2022, 2023, cuya aplicación ha sido de gran aporte al ingreso, además que se convirtió en actividad ordinaria de la institución desde el 2024 a la fecha. Para los años 2027-2028 y 2029 espera un aumento sostenido de por lo menos un 5% anual para el 2027 unos 412 millones de colones, para el 2028 4340 millones y para el 2029 unos 4547 millones. Una vez incluidos los montos totales estimados por convenio Hacienda y declaraciones de se proyecta un ingreso total de 2.130 millones para el año 2027. Para el año 2028 se proyecta un ingreso de 42.230 millones de colones considerando que los recursos humanos adicionales, continúan con las nuevas actividades relacionadas a la aplicación del convenio con el Ministerio de Hacienda y de esa forma se le de sostenibilidad el ingreso. Para los años 2027, 2028 y 2029, el crecimiento estimado sería de un 5% anual considerando el crecimiento económico proyectado del país según el BCCR por lo que el ingreso real estimado para el 2027 sería de 42.400 millones, para el 2028 de 42540 millones y para el 2029 de 42.687 millones. Plan Regulador nuevo Una mención aparte merece el proyecto de modificación al nuevo plan regulador de Montes de Oca, el cual se encuentra en su etapa de elaboración y consultas públicas, programado para ser aprobado el segundo semestre del 2025, lo por esta que se surtiría una nueva ventana en la inversión en el cantón, no solo por el posible ingreso en la construcción y el aumento en el posible ingreso de IBI por nuevos valores de las propiedades construidas, sino también en la generación un comercio diversificado y mayor, alrededor de estas nuevas inversiones, lo que potenciaría aún más los ingresos por	Esta proyección de 2025 se ha basado en el ingreso real de los últimos 2 años, tomados de los ingresos reales, permitiendo determinar el promedio de ingresos, sin embargo se toma con cautela para no tomar a la ligera los resultados dados los cambios abruptos que experimentó el ingreso del 2023 al 2025, dando una proyección de 42.100 millones aproximadamente. Además se consideraron los posibles ingresos estimados por mejoras en los controles de declaraciones juradas y nuevos patentados todo basado en la información del Ministerio de Hacienda sobre las personas físicas o jurídicas que están domiciliadas en Montes de Oca que a hoy son un poco más de 10 mil debido tanto físicas como jurídicas y en este momento solo tenemos 2000 licencias activas aproximadamente, por lo que hay un potencial enorme en este aparte. Este proyecto viene aplicándose desde el año trimestre del 2024 cubriendo las declaraciones del 2022 y el año 2023 se trabajó en el primer trimestre de 2025. Para el último trimestre del 2025 se estará aplicando el mismo procedimiento el año fiscal 2026 y se le mantendrá el trabajo a realizar a futuro. Los resultados de esta aplicación de declaraciones de renta, ha propiciado que los ingresos aumenten de un ingreso real 41300 en el 2024 a un proyección de 42200 millones para el 2025, logrando un repunte de ingresos cercano al 10%. En esta misma línea se consideran las licencias de venta de licores para un promedio en entre 3 años de 180 millones en los años precedentes al 2024 y proyección 2025, por lo que sumados a los ingresos por patentes comerciales nos da de un monto aproximado a los 42.230 millones. Una vez incluidos los montos totales estimados por convenio Hacienda y declaraciones de se proyecta un ingreso total de 2.130 millones para el año 2027. Para el año 2028 se proyecta un ingreso de 42.230 millones de colones considerando que los recursos humanos adicionales, continúan con las nuevas actividades relacionadas a la aplicación del convenio con el Ministerio de Hacienda y de esa forma se le de sostenibilidad el ingreso. Para los años 2027, 2028 y 2029, el crecimiento estimado sería de un 5% anual considerando el crecimiento económico proyectado del país según el BCCR por lo que el ingreso real estimado para el 2027 sería de 42.400 millones, para el 2028 de 42540 millones y para el 2029 de 42.687 millones. Plan Regulador nuevo Una mención aparte merece el proyecto de modificación al nuevo plan regulador de Montes de Oca, el cual se encuentra en su etapa de elaboración y consultas públicas, programado para ser aprobado el segundo semestre del 2025, lo por esta que se surtiría una nueva ventana en la inversión en el cantón, no solo por el posible ingreso en la construcción y el aumento en el posible ingreso de IBI por nuevos valores de las propiedades construidas, sino también en la generación un comercio diversificado y mayor, alrededor de estas nuevas inversiones, lo que potenciaría aún más los ingresos por	Insuficiencia de ingresos municipales derivados de la gestión de Licencias Comerciales.	El riesgo de no llegar a la meta propuesta y daro sostenibilidad en el mediano plazo al ingreso, se mitiga manteniendo las pasas creadas en el 2023 para fortalecer el control con la aplicación de la ley de Patentes con el convenio con el Ministerio de Hacienda y la aplicación de las declaraciones de renta. La gen' ren de cooro juega un papel importante en la mitigación del riesgo de no cumplir con las metas de los ingresos, ya que con la aplicación del artículo 93a del Código Municipal, se logra mantener una morosidad de patentes activas en el menor tiempo posible. Además que se usa como herramienta para el ir actualizando las bases de datos del pendiente.	NO HAY	

INFORMACIÓN PLURIANUAL 2026-2029			
SERVICIO DE RECOLECCIÓN DE BASURA (45%) El servicio de recolección de basura, es el tercer ingreso en importancia para la institución, además de ser el servicio que más ingresos percibe entre los servicios prestados en la Municipalidad. Los ingresos por este servicio se basan en las tasas vigentes y aprobadas por el Concejo Municipal lo que hace posible el mantener un nivel de ingresos adecuados a las necesidades del servicio. En cuanto a los ingresos históricos del servicio se han mantenido estables durante los periodos anteriores, eliminando los déficits de ingresos, aunque en cuanto a la recepción de ingresos gastos de los servicios se han resultado positivos, incluyendo los años de esta proyección lo cual permitirá hacer proyecciones adecuadas para los niveles de ingresos necesarios para la sostenibilidad de los servicios. Y propiciar una adecuada gestión facilitando las posibilidades de inversión en la gestión ambiental y el desarrollo institucional en la prestación de los servicios, definido en la planificación estratégica vigente de la institución (PEM 2024-2029).	Para la proyección de ingresos de los servicios se utiliza una base de las tasas aprobadas para el año 2023 y las tasas aprobadas para aplicación del 2026. Para esto se consideran los gastos que financia el servicio tanto para la sostenibilidad de los gastos propios de los servicios como los gastos administrativos y de otros servicios que desea financiar. El ingreso para el año 2026 está basado en la aprobación del estudio tarifario realizado por la Dirección de Servicios Públicos y aprobado por el Concejo Municipal el cual registró a partir del 01 de enero del año 2024. Para la proyección de los ingresos del este servicio para los años siguientes se considera como base de cálculo un 2.25% de IPC proyectado considerando lo que indica el Fondo Monetario Internacional, el cual sugiere que la inflación tenderá a mantenerse en en el rango meta del BCCR de entre un 2% y un 4%, proyección sostenible siempre y cuando se mantengan actualizados los costos de la prestación del servicio que se financia con este ingreso.	Insuficiencia de ingresos municipales derivados de cuentas por cobrar a la fecha, presentación de la nueva tasa del servicio y control oportuno del gasto según se cumplan las proyecciones de ingresos del servicio basadas en la aplicación en este ingreso en el gasto.	NO HAY
SERVICIOS DE ASEO DE VÍAS Y SITIOS PÚBLICOS (1%) El servicio de aseo de vías y sitios públicos, es el cuarto ingreso en importancia para la institución. Los ingresos por este servicio se basan en las tasas vigentes y aprobadas por el Concejo Municipal lo que hace posible el mantener un nivel de ingresos adecuados a las necesidades del servicio. En cuanto a los ingresos históricos del servicio se han mantenido estables durante los periodos 2023 y 2024, además de las proyecciones del año 2025, los análisis de la recepción de ingresos gastos de los servicios se han resultado positivos, incluyendo los años de esta proyección permitirá hacer proyecciones adecuadas para los niveles de ingresos necesarios para la sostenibilidad de los servicios y propiciar una adecuada gestión facilitando las posibilidades de inversión en la gestión ambiental y el desarrollo institucional en la prestación de los servicios, definido en la planificación estratégica vigente de la institución (PEM 2024-2029).	Para la proyección de ingresos de los servicios se utiliza una base de las tasas aprobadas para el año 2023 y las tasas aprobadas para aplicación del 2026. Para esto se consideran los gastos que financia el servicio tanto para la sostenibilidad de los gastos propios de los servicios como los gastos administrativos y de otros servicios que desea financiar. El ingreso para el año 2026 está basado en la aprobación del estudio tarifario realizado por la Dirección de Servicios Públicos y aprobado por el Concejo Municipal el cual registró a partir del 01 de enero del año 2024. Para la proyección de los ingresos del este servicio para los años siguientes se considera como base de cálculo un 2.25% de IPC proyectado considerando lo que indica el Fondo Monetario Internacional, el cual sugiere que la inflación tenderá a mantenerse en en el rango meta del BCCR de entre un 2% y un 4%, proyección sostenible siempre y cuando se mantengan actualizados los costos de la prestación del servicio que se financia con este ingreso.	Insuficiencia de ingresos municipales derivados de cuentas por cobrar a la fecha, presentación de la nueva tasa del servicio y control oportuno del gasto según se cumplan las proyecciones de ingresos del servicio basadas en la aplicación en este ingreso en el gasto.	NO HAY
SERVICIO DE PARQUES (5%) El servicio de Parques, es el quinto ingreso en importancia para la institución. Los ingresos por este servicio se basan en las tasas vigentes y aprobadas por el Concejo Municipal lo que hace posible el mantener un nivel de ingresos adecuados a las necesidades del servicio. En este apartado no se consideran los ingresos del Parque del Este que es de administración Municipal, cuyos ingresos son independientes. Los ingresos del servicio de parques han venido al alza, ya que en un principio había mucha inestabilidad en los contribuyentes de como se cobraba dicho tarifa, sin embargo, para los años 2024 y en la proyección 2025 el ingreso ha sido muy positivo, logrando las metas propuestas de ingresos que cubren las necesidades del servicio.	Para la proyección de ingresos de los servicios se utiliza una base de las tasas aprobadas para el año 2023 y las tasas aprobadas para aplicación del 2026. Para esto se consideran los gastos que financia el servicio tanto para la sostenibilidad de los gastos propios de los servicios como los gastos administrativos y de otros servicios que desea financiar. El ingreso para el año 2026 está basado en la aprobación del estudio tarifario realizado por la Dirección de Servicios Públicos y aprobado por el Concejo Municipal el cual registró a partir del 01 de enero del año 2024. Para la proyección de los ingresos del este servicio para los años siguientes se considera como base de cálculo un 2.25% de IPC proyectado considerando lo que indica el Fondo Monetario Internacional, el cual sugiere que la inflación tenderá a mantenerse en en el rango meta del BCCR de entre un 2% y un 4%, proyección sostenible siempre y cuando se mantengan actualizados los costos de la prestación del servicio que se financia con este ingreso.	Insuficiencia de ingresos municipales derivados de cuentas por cobrar a la fecha, presentación de la nueva tasa del servicio y control oportuno del gasto según se cumplan las proyecciones de ingresos del servicio basadas en la aplicación en este ingreso en el gasto. Además se consideran los planes de ampliación de los servicios y actividades que generaran nuevos ingresos para la institución.	NO HAY
Análisis del 80% de los gastos más significativos en términos cuantitativos dentro del presupuesto a nivel de subpartida del Clasificador Económico del Gasto	Supuestos Técnicos utilizados para las proyecciones de gastos	Acciones necesarias en el largo plazo para asegurar la sostenibilidad de los gastos	Observaciones adicionales en caso de ser necesario

INFORMACIÓN PLURIANUAL 2026-2029			
REMUNERACIONES (promedio de gasto 38.64% anual) Las remuneraciones en la Municipalidad significan el gasto más grande, sumando los gastos de los 3 programas presupuestarios, siendo el Programa I, Servicios Comunitarios el que representa un mayor gasto con un 24% del presupuesto total Administración General el que representa segundo mayor gasto del presupuesto total anual con un 17% en el programa II no hay presupuestos gastos por remuneraciones, está aplicado a nueva estructura programática para el año 2024. El crecimiento de este rubro en los últimos dos años 2023-2024, se da por generación de plazas nuevas y reasignaciones ya que en la propuesta de gastos no se consideran aumentos salariales por costo de vida acorde con lo que dicta la ley. Además, conserjería que desde el año 2024 se da la aplicación del salario global de acuerdo con lo establecido en la Ley Marco de Empleo Público para plazas nuevas o movimientos internos. Las proyecciones para los años 2027 a 2029 se mantienen constantes, sin embargo hay que hacer la salvedad que el gasto entre el año 2023 y lo proyectado en el 2026 como base para la proyección de los siguientes años, se ve afectado por las plazas nuevas, reasignaciones y traslados incluidos en la propuesta.	Para el año 2023, se considera la planilla real al año 2023 más las plazas nuevas propuestas en este presupuesto. La mayoría de plazas se encuentran en salario completo y las nuevas reasignaciones y traslados se considera el salario global aprobado según corresponde por Ley Marco de Empleo Público. No se plantean aumentos salariales para el año 2026. Por lo anterior, a partir del año 2027 al año 2029, las proyecciones para remuneraciones se mantienen en los mismos montos definidos para el año 2026, entendiendo que no van a otorgarse aumentos salariales que cambien estos costos y que no se crearán más plazas nuevas, de esta forma se podrá dar un respiro a las finanzas municipales, y se orienten los recursos económicos hacia la inversión en infraestructura pública y proyectos de gestión social, en cumplimiento a la planificación estratégica de mediano plazo de la Municipalidad (PEM 2024-2029). Con todo esto hacemos notar que estas expectativas pueden variar en caso que las normas que regulen la materia de reajustes salariales cambien o se den nuevas necesidades que cambien la posición en cuanto al aumento en la cantidad de plazas en la institución. La base de la proyección es la relación de puesto que elabora el Departamento de Talento Humano.	1. Nuevas plazas y proyectos La mitigación de riesgos en el gasto pasa por la recuperación oportuna de los ingresos planeados, por ello el crecimiento en personal municipal para los departamentos de Bienes Inmuebles y Valoraciones y Licencias Comerciales, además de una nueva estructura organizacional que se espera de mejores resultados a la organización municipal. Además a esto se le une la creación de las plazas en el 2023 que se consolidan para el 2026 en adelante. Por tanto, la creación de estas nuevas plazas debe entenderse como una inversión para la mejora e incremento en la gestión de áreas municipales cuya ejecución de proyectos efectiva repercuta en un crecimiento del ingreso, y esto a su vez permite la sostenibilidad del gasto de remuneraciones y una mejor y mayor inversión en programas y proyectos para los próximos años del 2027 a 2029, según lo planificado en el PEM 2024-2029.	NO HAY
ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS (promedio de gasto 39.54% anual) La adquisición de bienes y servicios es uno de los gastos más importantes que tiene la institución con un promedio anual de 39%, en gran medida el gasto de servicios está concentrado en los Servicios Comunitarios, y que al tener los servicios de alquiler de maquinaria de recolección de desechos sólidos, tenecización del servicio de aseo de vías y sitios públicos, la tenecización de los servicios de mantenimiento de parques así como mantenimiento de sistemas pluviales en el servicio de Acahuallandó y todo el aparato de seguridad comunitaria con que cuenta la institución. Además en la aplicación de la nueva estructura programática aumenta los gastos de bienes y servicios. Todos estos ingresos consumen en el gasto de este apartado de servicios de un 36.87%, en materiales y suministros en un 2.79%.	De revisión de las políticas macroeconómicas se determino que proyecciones más recientes del Banco Central de Costa Rica y de organismos como el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial sugieren que el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) de Costa Rica para el año 2026 podría situarse entre 3% y 4%, se considere como referencia aceptable en el historial de gastos un 2.5% de crecimiento ya que este parámetro vía contratación administrativa, es la partida de gasto más fuerte de la actividad económica que realiza la institución. Como se menciona en el punto anterior el crecimiento del gasto se calcula tomando como referencia el estimado para el año 2024 y de ahí proyectar entre 2.5% a los años 2027, 2028 y 2029, entendiendo que los contratos de servicios de terceros que tiene la institución, tienen una cobertura casi de un 100% del cantón por lo que estiman en un 2.5% es razonable considerando de la misma manera la inflación que se podría presentar en el periodo de estudio.	2. Gestión de cobro La gestión de cobro comentado en el apartado de ingresos, también permite mitigar el riesgo en la estimación de los gastos en remuneraciones ya que permitirá cubrir los compromisos en esta materia durante los próximos 4 años y se deben de ir realizando año a año las posibles modificaciones en materia de remuneraciones.	NO HAY
TRANSFERENCIAS CORRIENTES (promedio de gasto 16.63% anual) Las transferencias corrientes significan un 16.63% de gasto total anual de la institución, teniendo el mayor peso lo correspondiente a transferencias de ley. En este apartado se incluyen becas a terceros personas, como por ejemplo becas a estudiantes, además ayudas a fundaciones según convención colectiva, transferencias corrientes a asociaciones como la Cruz Roja Costarricense y el Centro Diurno de Adulto Mayor de Montes de Oca.	La estimación de proyección de las transferencias se da considerando un 6.3% de crecimiento en cada uno de los años 2027 al 2029. En cuanto a las transferencias a asociaciones, el monto se fija por monto fijo según los convenios firmados por los que estos no tendrán un aumento en los periodos proyectados del 2027 al 2029. Este supuesto se basa en el aumento de los ingresos que le dan sustento a estas transferencias y además la aplicación que establecen las transferencias de ley.	3. Gestión de cobro Las transferencias corrientes dependen de los ingresos reales que tenga la institución, es por esto que la gestión oportuna del cobro permite que los niveles de transferencias según las proyecciones se cumplan y así se propicie el buen funcionamiento de las instancias que reciben estas transferencias ya que cuentan con los recursos para su operación. 4. Actualización de tarifas de servicios comunitarios Si se mantienen las tarifas que se cobran por los servicios comunitarios que presta la Municipalidad, permite tener la información necesaria para hacer una mejor gestión de cobro, además de mantener los niveles de ingresos según lo proyectado, propiciando minimizar los riesgos de no cumplir con los compromisos sobre transferencias. 5. Bienes inmuebles y valoraciones. Uno de los ingresos más importantes de la institución es el IBI, el cual es la base utilizada para el cálculo de la mayoría de transferencias de ley y soporte para las transferencias a asociaciones y el programa de becas a estudiantes, es por ello que reforzando el trabajo de dicho departamento con mayor personal se logrará minimizar el riesgo de no cumplir con las metas de transferencias al tener asegurado los niveles de ingresos según lo proyectado para el periodo en estudio y su sostenibilidad para los años 2026, 2027 y 2029.	NO HAY
Proyecciones de ingresos nuevos para la institución (En caso de no contar con este tipo de ingreso en ninguno de los periodos indicar "No aplicar")	Supuestos Técnicos utilizados para las proyecciones de ingresos	Acciones para mitigar riesgos de disponibilidad del ingreso	Observaciones adicionales en caso de ser necesario

INFORMACIÓN PLURIANUAL 2026-2029			
Para el año 2026 se incluye la tasa de Mantenimiento de Aceras por un monto aproximado a los 137 millones de colones	Al ser un servicio nuevo el cual se le cobra una tasa, la estimación del ingreso se realizó con la tabla de costos de la prestación del servicio presentada por la Dirección de Servicios Públicos, la cual fue conocida y aprobada por el Concejo y su ingreso está basado en la proyección de gastos de la prestación de este servicio principalmente en lo que respecta a Impiessa de aceras y no así en la construcción, se espera que para los años venideros se estimen nuevos costos y mejoras en los servicios	1. Gestión de cooro Las transferencias corrientes dependen de los ingresos reales que tenga la institución, es por esto que la gestión oportuna del cooro permite que los niveles de transferencias según las proyecciones se cumplan y así se propicie el buen funcionamiento de las instancias que reciben estas transferencias ya que cuentan con los recursos para su operación. 2. Actualización de tarifas de servicios comunitarios Si se mantienen las tarifas que se cobran por los servicios comunitarios que presta la Municipalidad, permite tener la información necesaria para hacer una mejor gestión de cooro, además de mantener los niveles de ingresos según lo proyectado, propiciando minimizar los riesgos de no cumplir con los compromisos sobre transferencias.	NO APLICA
Ingreso nuevo	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
Ingreso nuevo	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
Adición de resultados de financiamiento interno o externo / Utilización del Superávit / para la institución (En caso de no contar con este tipo de ingreso en ninguno de los periodos indicar "No aplica")	Argumentos utilizados	Acciones para mitigar riesgos de dependencia de este tipo de ingresos extraordinarios	Observaciones adicionales en caso de ser necesario
Nombre de cuenta de financiamiento interno, externo o superávit	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
Nombre de cuenta de financiamiento interno, externo o superávit	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
Nombre de cuenta de financiamiento interno, externo o superávit	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA

ELABORADO POR:
RONIVY FALLAS SILEZAR
DIRECCIÓN DE HACIENDA MUNICIPAL

Apéndice B. Información Plurianual 2026-2029: extracto de la información plurianual de la institución

INFORMACIÓN PLURIANUAL 2026-2029				
Instrucciones:				
1. Complete la plantilla sin alterar su estructura original (no agregar, eliminar ni cambiar el orden de columnas o filas) y adjúntela en formato de hoja de cálculo en el Sistema de Información sobre Planes y Presupuestos (SIPP).				
2. Deje las celdas en blanco cuando no exista un valor presupuestado en ingresos o gastos. Lo mismo aplica para las celdas de la sección "Extracto de la información plurianual de la institución" que no requieran ser completadas.				
Recordatorio:				
1. En caso de improbación o archivo sin trámite con efecto de improbación del presupuesto inicial, este documento deberá ajustarse, ser conocido por el Jерarca y presentarse adjunto al primer presupuesto extraordinario que se someta a aprobación de la CGR.				
2. La información plurianual deberá presentarse actualizada en los presupuestos extraordinarios que afecten la proyección plurianual que se someta a aprobación de la CGR, la cual debe contar con el acuerdo de conocimiento del Jерarca.				
3. Para la elaboración y análisis de esta información, puede considerar la Guía orientadora de apoyo disponible en la página web de la CGR.				
Nombre de la Institución:				
MONTO DE INGRESOS EN MILLONES DE COLONES				
Nombre de la partida	2026	2027	2028	2029
1. INGRESOS CORRIENTES	-	-	-	-
1.1.1.0.00.00.0.0.000 IMPUESTOS A LOS INGRESOS Y UTILIDADES				
1.1.2.0.00.00.0.0.000 IMPUESTOS SOBRE LA PROPIEDAD				
1.1.3.0.00.00.0.0.000 IMPUESTOS SOBRE BIENES Y SERVICIOS				
1.1.4.0.00.00.0.0.000 IMPUESTOS SOBRE COMERCIO EXTERIOR Y TRANSACCIONES INTERNACIONALES				
1.1.9.0.00.00.0.0.000 OTROS INGRESOS TRIBUTARIOS				
1.2.1.0.00.00.0.0.000 CONTRIBUCIONES A LA SEGURIDAD SOCIAL				
1.3.1.0.00.00.0.0.000 VENTA DE BIENES Y SERVICIOS				
1.3.2.0.00.00.0.0.000 INGRESOS DE LA PROPIEDAD				
1.3.3.0.00.00.0.0.000 MULTAS, SANCIONES, REMATES Y COMISOS				
1.3.4.0.00.00.0.0.000 INTERESES MORATORIOS				
1.3.9.0.00.00.0.0.000 OTROS INGRESOS NO TRIBUTARIOS				
1.4.1.0.00.00.0.0.000 TRANSFERENCIAS CORRIENTES DEL SECTOR PÚBLICO				
1.4.2.0.00.00.0.0.000 TRANSFERENCIAS CORRIENTES DEL SECTOR PRIVADO				
1.4.3.0.00.00.0.0.000 TRANSFERENCIAS CORRIENTES DEL SECTOR EXTERNO				

2. INGRESOS DE CAPITAL	-	-	-	-
2.1.1.0.00.00.0.0.000 VENTA DE ACTIVOS FIJOS				
2.1.2.0.00.00.0.0.000 VENTA DE ACTIVOS INTANGIBLES				
2.2.1.0.00.00.0.0.000 Vías de comunicación				
2.2.2.0.00.00.0.0.000 Instalaciones				
2.2.9.0.00.00.0.0.000 Otras obras de utilidad pública				
PÚBLICO				
PRIVADO				
EXTERNO				
2.3.4.0.00.00.0.0.000 RECUPERACIÓN DE INVERSIONES FINANCIERAS				
2.4.1.0.00.00.0.0.000 TRANSFERENCIAS DE CAPITAL DEL SECTOR PÚBLICO				
2.4.2.0.00.00.0.0.000 TRANSFERENCIAS DE CAPITAL DEL SECTOR PRIVADO				
2.4.3.0.00.00.0.0.000 TRANSFERENCIAS DE CAPITAL DEL SECTOR EXTERNO				
2.5.0.0.00.00.0.0.000 OTROS INGRESOS DE CAPITAL				

3. FINANCIAMIENTO	-	-	-	-
3.1.1.0.00.00.0.0.000 PRÉSTAMOS DIRECTOS				
3.1.2.0.00.00.0.0.000 CRÉDITO INTERNO DE PROVEEDORES				
3.1.3.0.00.00.0.0.000 COLOCACIÓN DE TÍTULOS VALORES				
3.2.1.0.00.00.0.0.000 PRÉSTAMOS DIRECTOS				
3.2.2.0.00.00.0.0.000 CRÉDITO EXTERNO DE PROVEEDORES				
3.2.3.0.00.00.0.0.000 COLOCACIÓN DE TÍTULOS VALORES EN EL EXTERIOR				
3.3.1.0.00.00.0.0.000 Superávit libre				
3.3.2.0.00.00.0.0.000 Superávit específico				
3.4.1.0.00.00.0.0.000 Recursos de emisión monetaria				
TOTAL DE INGRESOS	-	-	-	-

MONTOS DE GASTOS EN MILLONES DE COLONES				
Nombre de la partida	2026	2027	2028	2029
1. GASTO CORRIENTE	-	-	-	-
1.1.1 REMUNERACIONES				
1.1.2 ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS				
1.2.1 Intereses Internos				
1.2.2 Intereses Externos				
1.3.1 Transferencias corrientes al Sector Público				
1.3.2 Transferencias corrientes al Sector Privado				
1.3.3 Transferencias corrientes al Sector Externo				

2. GASTO DE CAPITAL	-	-	-	-
2.1.1 Edificaciones				
2.1.2 Vías de comunicación				
2.1.3 Obras urbanísticas				
2.1.4 Instalaciones				
2.1.5 Otras obras				
2.2.1 Maquinaria y equipo				
2.2.2 Terrenos				
2.2.3 Edificios				
2.2.4 Intangibles				
2.2.5 Activos de valor				
2.3.1 Transferencias de capital al Sector Público				
2.3.2 Transferencias de capital al Sector Privado				
2.3.3 Transferencias de capital al Sector Externo				
3. TRANSACCIONES FINANCIERAS	-	-	-	-
3.1 CONCESIÓN DE PRESTAMOS				
3.2 ADQUISICIÓN DE VALORES				
3.3.1 Amortización interna				
3.3.2 Amortización externa				
3.4 OTROS ACTIVOS FINANCIEROS				
4. SUMAS SIN ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA				
TOTAL DE GASTOS	-	-	-	-

EXTRACTO DE LA INFORMACIÓN PLURIANUAL DE LA INSTITUCIÓN			
Referencia del Acuerdo en el que el Jérfca conoció la información pluriannual			
Información de Planificación Institucional de mediano plazo			
Nombre de los documentos de planificación al cual está vinculada la información pluriannual			
Periodo de vigencia de dichos documentos			
Indicar cada uno de los objetivos de los planes de mediano plazo al cual está vinculada la información pluriannual			
Análisis de las proyecciones de ingresos y gastos			
Identificar, seleccionar y analizar las fuentes de ingreso principales que en conjunto sumen al menos el 80% del total de ingresos presupuestados en el año base. Para cada una de estas fuentes, debe completar las columnas de este cuadro. Nota: El análisis detallado de los ingresos nuevos y los ingresos por financiamiento (independientemente de si forman parte del 80% principal) se debe registrar en los apartados posteriores.	Supuestos Técnicos utilizados para las proyecciones de ingresos	Acciones para mitigar riesgos de disponibilidad del ingreso	Observaciones adicionales en caso de ser necesario
Ingreso X			
Ingreso X			
Ingreso X			
Ingreso X			
Ingreso X			
Ingreso X			
Identificar, seleccionar y analizar las principales subpartidas de gasto según el Clasificador Económico que en conjunto sumen al menos el 80% del total de gastos presupuestados en el año base. Para cada una de estas subpartidas, debe completar las columnas de este cuadro.	Supuestos Técnicos utilizados para las proyecciones de gastos	Acciones necesarias en el largo plazo para asegurar la sostenibilidad de los gastos	Observaciones adicionales en caso de ser necesario
Gasto X			
Gasto X			
Gasto X			
Gasto X			
Gasto X			
Gasto X			
Proyecciones de ingresos nuevos para la institución (En caso de no contar con este tipo de ingreso en ninguno de los periodos indicar "No aplica")	Supuestos Técnicos utilizados para las proyecciones de ingresos	Acciones para mitigar riesgos de disponibilidad del ingreso	Observaciones adicionales en caso de ser necesario
Ingreso nuevo			
Ingreso nuevo			
Ingreso nuevo			
Análisis de resultados de financiamiento interno o externo / Utilización del Superávit / para la institución (En caso de no contar con este tipo de ingreso en ninguno de los periodos indicar "No aplica")	Argumentos utilizados	Acciones para mitigar riesgos de dependencia de este tipo de ingresos extraordinarios	Observaciones adicionales en caso de ser necesario
Nombre de cuenta de financiamiento interno, externo o superávit			
Nombre de cuenta de financiamiento interno, externo o superávit			
Nombre de cuenta de financiamiento interno, externo o superávit			

Versión actualizada a julio de 2025

Anexos

Anexo 1. Instrumento 1. Lista de Verificación (Check-list) de Cumplimiento Normativo y Procedimental

Objetivo: Determinar el grado de cumplimiento de la Municipalidad de Montes de Oca respecto a la normativa, procedimientos y buenas prácticas relacionadas con la formulación del presupuesto plurianual.

Descripción: El Anexo 1 corresponde a una Lista de Verificación de Cumplimiento Normativo y Procedimental, diseñada para evaluar el grado de cumplimiento de la Municipalidad de Montes de Oca respecto a los requisitos técnicos, normativos y metodológicos relacionados con la formulación del presupuesto plurianual. Este instrumento permite verificar la existencia de elementos fundamentales como la vinculación con los instrumentos de planificación institucional, la proyección de ingresos y gastos, la definición del horizonte plurianual, la gestión de riesgos, la sostenibilidad financiera, el cumplimiento de la normativa de la Contraloría General de la República y los mecanismos de seguimiento y evaluación.

Mediante la aplicación de esta lista de verificación, fue posible diagnosticar la situación actual del proceso presupuestario municipal, identificando fortalezas, brechas y oportunidades de mejora que inciden en la elaboración del presupuesto plurianual. Por tanto, el instrumento constituye la base diagnóstica de la investigación y aporta evidencia objetiva para la formulación de propuestas orientadas al fortalecimiento de la planificación y gestión financiera de mediano plazo en la Municipalidad de Montes de Oca.

Escala de valoración

Valoración	Descripción
C	Cumple
CP	Cumple parcialmente
NC	No cumple
NA	No aplica

Dimensión A. Vinculación con la planificación institucional

Nº	Criterio de verificación	C	CP	NC	Observaciones
1	Existe un Plan Estratégico Municipal vigente				
2	El presupuesto se vincula formalmente con el PEM				
3	Los objetivos estratégicos se reflejan en la programación presupuestaria				
4	La planificación contempla un horizonte superior a un año				
5	Se evidencia relación entre proyectos estratégicos y asignación de recursos plurianuales.				

Dimensión B. Formulación presupuestaria plurianual

Nº	Criterio de verificación	C	CP	NC	Observaciones
6	Existe un Plan Estratégico Municipal vigente				
7	El presupuesto se vincula formalmente con el PEM				
8	Los objetivos estratégicos se reflejan en la programación presupuestaria				
9	La planificación contempla un horizonte superior a un año				

10	Se evidencia relación entre proyectos estratégicos y asignación de recursos plurianuales				
11	Se realiza análisis de sostenibilidad financiera de mediano plazo				
12	Las proyecciones consideran indicadores macroeconómicos				

Dimensión C. Cumplimiento de normativa presupuestaria

Nº	Criterio de verificación	C	CP	NC	Observaciones
13	El proceso se ajusta a la Ley N.º 8131.				
14	Se observan las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público.				
15	La información plurianual es conocida por el jerarca institucional.				
16	Existe evidencia documental del acuerdo del Concejo Municipal.				
17	Se cumple con los requerimientos de la Contraloría General de la República.				
18	Se utiliza la estructura presupuestaria establecida por la CGR.				

Dimensión D. Gestión de ingresos

Nº	Criterio de verificación	C	CP	NC	Observaciones
19	Se identifican las principales fuentes de ingresos institucionales.				
20	Se proyecta el comportamiento futuro de los ingresos tributarios.				
21	Se analizan ingresos por servicios municipales.				
22	Existe gestión de cobro para reducir morosidad.				
23	Se realizan actualizaciones periódicas de tarifas y tasas.				

Dimensión E. Gestión del gasto

Nº	Criterio de verificación	C	CP	NC	Observaciones
24	Se identifican los principales rubros de gasto institucional.				
25	Existe análisis de sostenibilidad de las remuneraciones.				
26	Se proyectan gastos de operación y servicios.				
27	Se proyectan inversiones de capital.				
28	Se consideran compromisos financieros futuros.				
29	Existen mecanismos de control para evitar sobreestimaciones.				

Resultado del diagnóstico

Nivel de cumplimiento	Rango
Alto	80%-100%
Medio	60%-79%
Bajo	Menos de 60%

Anexo 2. Instrumento 2. Matriz de Análisis Documental

Objetivo: Analizar documentos institucionales relacionados con la gestión presupuestaria para identificar brechas, limitaciones, fortalezas y oportunidades de mejora en la formulación del presupuesto plurianual.

Descripción: El Anexo 2 consiste en una Matriz de Análisis Documental elaborada para examinar de manera sistemática los documentos institucionales relacionados con la gestión presupuestaria de la Municipalidad de Montes de Oca. El instrumento permite recopilar y organizar información relevante sobre la vinculación entre planificación y presupuesto, la proyección de ingresos y gastos, la gestión de riesgos, la sostenibilidad financiera, la inversión pública, el cumplimiento normativo, el seguimiento y la evaluación presupuestaria. La matriz está estructurada mediante categorías de análisis, hallazgos, evidencias documentales, brechas identificadas y oportunidades de mejora, lo que facilita la identificación de fortalezas y áreas susceptibles de fortalecimiento dentro del proceso presupuestario plurianual. A través de este análisis se obtiene información clave para el diagnóstico institucional y para la formulación de propuestas orientadas a mejorar la planificación financiera y la gestión presupuestaria de mediano plazo de la Municipalidad de Montes de Oca.

Ficha de identificación

Código del documento	MAD-01
Nombre del documento	Proyección Plurianual de la Municipalidad de Montes de Oca 2026-2029
Fecha de emisión	2025
Dependencia responsable	Dirección de Hacienda Municipal

Tipo de documento	Documento técnico-financiero de planificación presupuestaria plurianual
Periodo analizado	2026-2029
Investigador	Freddy Jiménez Sibaja
Fecha de revisión	Julio 2026

Matriz de análisis

Categoría de análisis	Aspectos a revisar	Hallazgos	Evidencia documental	Brecha identificada	Oportunidad de mejora
Vinculación planificación-presupuesto					
Proyección de ingresos					
Proyección de gastos					
Gestión de riesgos					
Horizonte plurianual					
Cumplimiento normativo					
Seguimiento y evaluación					
Sostenibilidad financiera					
Inversión pública					

Transparencia y rendición de cuentas					
--	--	--	--	--	--

Anexo 3. Instrumento 3. Matriz de análisis metodológico (o matriz de sistematización técnica)

Objetivo: Identificar y sistematizar los elementos metodológicos necesarios para la formulación del presupuesto plurianual de la Municipalidad de Montes de Oca, a partir del análisis de la normativa, los procedimientos institucionales y las prácticas presupuestarias vigentes.

Descripción: El Anexo 3 corresponde a una Matriz de Análisis Metodológico diseñada para identificar y sistematizar los elementos técnicos necesarios para la formulación del presupuesto plurianual de la Municipalidad de Montes de Oca. Este instrumento permite analizar componentes clave como la vinculación estratégica, la priorización de proyectos, la estimación de ingresos y gastos, la elaboración de escenarios macrofiscales, la gestión de riesgos, la sostenibilidad financiera, el seguimiento y evaluación, así como el cumplimiento normativo. La matriz facilita la identificación de las prácticas institucionales existentes, las necesidades metodológicas y los elementos que deben incorporarse en la guía para la formulación del presupuesto plurianual. De esta forma, constituye una herramienta de sistematización que sirve de base para definir procedimientos, criterios y metodologías que fortalezcan la planificación financiera de mediano plazo y la toma de decisiones presupuestarias de la Municipalidad de Montes de Oca

Componente metodológico	Aspectos a analizar	Situación observada	Elemento metodológico requerido	Aplicación en la guía
1. Vinculación estratégica				
2. Priorización de proyectos				

3. Estimación de ingresos				
4. Estimación de gastos				
5. Escenarios macrofiscales				
6. Gestión de riesgos fiscales				
7. Participación institucional				
8. Seguimiento y evaluación				
9. Sostenibilidad financiera				
10. Cumplimiento normativo				

Anexo 4. Ficha de Análisis Documental Técnico

Objetivo: Analizar los documentos técnicos, normativos y presupuestarios vinculados a la formulación del presupuesto plurianual para identificar los elementos metodológicos que deben incorporarse en la guía institucional.

Descripción: El Anexo 4 corresponde a una Ficha de Análisis Documental Técnico elaborada con el propósito de examinar los documentos técnicos, normativos y presupuestarios relacionados con la formulación del presupuesto plurianual de la Municipalidad de Montes de Oca. Este instrumento permite identificar los elementos metodológicos necesarios para la construcción de una guía institucional, mediante el análisis de aspectos como la planificación estratégica, la priorización de inversiones, la proyección de ingresos y gastos, los escenarios macrofiscales, la gestión de riesgos, la sostenibilidad financiera, el seguimiento y evaluación, el cumplimiento normativo y la gobernanza presupuestaria. La ficha organiza la información

a través de categorías metodológicas, criterios de análisis, hallazgos, evidencias documentales y aportes para la guía propuesta, facilitando la identificación de buenas prácticas y oportunidades de fortalecimiento del proceso presupuestario. De esta manera, el instrumento aporta la base técnica necesaria para definir los componentes metodológicos que deben incorporarse en la guía para la formulación de presupuestos plurianuales de la Municipalidad de Montes de Oca.

Ficha de identificación

Código	FADT-01
Nombre del documento	Proyección Plurianual 2026-2029 Municipalidad de Montes de Oca
Dependencia responsable	Dirección de Hacienda Municipal
Tipo documental	Documento técnico-presupuestario
Periodo analizado	2026-2029
Objetivo de análisis	Identificar elementos metodológicos aplicables a la formulación del presupuesto plurianual
Investigador	Freddy Jiménez Sibaja
Fecha de revisión	Segundo cuatrimestre 2026

Matriz de Análisis Documental Técnico

Categoría metodológica	Criterio de análisis	Hallazgos	Evidencia encontrada	Aporte para la guía
1. Planificación estratégica				
2. Priorización de inversiones				
3. Proyección de ingresos				
4. Proyección de gastos				

5. Escenarios macrofiscales				
6. Gestión de riesgos				
7. Sostenibilidad financiera				
8. Seguimiento y evaluación				
9. Cumplimiento normativo				
10. Gobernanza presupuestaria				

Anexo 5. Mapa de Procesos del Ciclo Presupuestario Plurianual (SIPOC)

Objetivo: Representar de forma estructurada las actividades necesarias para formular, aprobar, ejecutar y dar seguimiento al presupuesto plurianual.

Descripción: El Mapa de Procesos del Ciclo Presupuestario Plurianual fue complementado mediante la incorporación de un diagrama BPMN simplificado y fichas de proceso por etapa, lo que permitió identificar de manera detallada las actividades, responsables, entradas, salidas, indicadores y puntos de control asociados a la formulación, aprobación, ejecución y seguimiento del presupuesto plurianual. Esta estructura fortalece la estandarización del proceso presupuestario municipal y facilita la construcción de procedimientos claros, repetibles y orientados a resultados, en concordancia con las prácticas recomendadas para la gestión financiera pública de mediano plazo. Asimismo, proporciona una base operativa para la guía propuesta, al establecer mecanismos de control y seguimiento que contribuyen a la sostenibilidad financiera y al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

Proveedor (Supplier)	Entrada (Input)	Proceso (Process)	Salida (Output)	Cliente (Customer)
Concejo Municipal	Lineamientos estratégicos	Definición de directrices presupuestarias	Directrices aprobadas	Administración Municipal
Alcaldía Municipal	Prioridades institucionales	Formulación preliminar	Anteproyecto presupuestario	Dirección de Hacienda
Direcciones y Departamentos	Requerimientos y proyectos	Identificación y priorización de proyectos	Cartera plurianual	Dirección de Hacienda
Dirección de Hacienda	Información financiera histórica	Estimación de ingresos y gastos	Proyecciones plurianuales	Alcaldía
Dirección de Planificación	PEM y planes operativos	Vinculación plan-presupuesto	Matriz estratégica	Dirección de Hacienda
Comité Técnico	Anteproyecto consolidado	Revisión técnica	Proyecto validado	Alcaldía
Alcaldía Municipal	Proyecto validado	Presentación oficial	Proyecto oficial	Concejo Municipal
Concejo Municipal	Proyecto oficial	Análisis y aprobación	Presupuesto aprobado	Municipalidad
Dirección de Hacienda	Presupuesto aprobado	Seguimiento y monitoreo	Informes de avance	Concejo y Alcaldía
Auditoría Interna	Informes de seguimiento	Evaluación y control	Recomendaciones	Administración

Ficha 1. Definición de Directrices Presupuestarias

Objetivo	Establecer lineamientos para la formulación del presupuesto plurianual
Responsable	Alcaldía Municipal y Dirección de Planificación
Entradas	PEM 2024-2028, normativa CGR y prioridades institucionales
Salidas	Directrices presupuestarias aprobadas
Indicador	Directrices emitidas en el plazo establecido
Punto de control	Aprobación de directrices por la administración superior

Ficha 2. Identificación y Priorización de Proyectos

Objetivo	Seleccionar iniciativas alineadas con el PEM
Responsable	Direcciones operativas y Dirección de Planificación
Entradas	Banco de proyectos institucional
Salidas	Cartera plurianual de proyectos
Indicador	Porcentaje de proyectos evaluados
Punto de control	Validación técnica de la cartera

Ficha 3. Proyección de Ingresos y Gastos

Objetivo	Estimar recursos y necesidades financieras
Responsable	Dirección de Hacienda Municipal
Entradas	Series históricas y proyecciones macroeconómicas
Salidas	Anteproyecto presupuestario plurianual
Indicador	Variación entre datos proyectados y ejecutados
Punto de control	Revisión técnica de las proyecciones

Ficha 4. Validación y Aprobación

Objetivo	Garantizar la viabilidad técnica y legal del presupuesto
Responsable	Alcaldía y Concejo Municipal
Entradas	Anteproyecto presupuestario
Salidas	Presupuesto plurianual aprobado
Indicador	Cumplimiento del cronograma de aprobación
Punto de control	Acuerdo del Concejo Municipal

Ficha 5. Seguimiento y Evaluación

Objetivo	Verificar el cumplimiento de las proyecciones y metas
Responsable	Dirección de Hacienda y Auditoría Interna

Entradas	Informes de ejecución presupuestaria
Salidas	Informes de seguimiento y recomendaciones
Indicador	Porcentaje de metas cumplidas
Punto de control	Informe trimestral y evaluación anual

Anexo 6. Matriz RACI y Roles Críticos para la Formulación del Presupuesto Plurianual

Objetivo: Definir las responsabilidades, niveles de participación y actores críticos involucrados en la formulación, aprobación, ejecución y seguimiento del presupuesto plurianual de la Municipalidad de Montes de Oca.

Descripción: La Matriz RACI y Roles Críticos para la Formulación del Presupuesto Plurianual cumple satisfactoriamente con la finalidad de la Matriz RACI, al definir de manera explícita los niveles de responsabilidad, aprobación, consulta e información de los actores involucrados en la formulación, aprobación y seguimiento del presupuesto plurianual. Asimismo, fortalece la gobernanza institucional al delimitar los roles de la Alcaldía Municipal, la Dirección de Hacienda, la Dirección de Planificación, las Direcciones Operativas, el Concejo Municipal y la Auditoría Interna. No obstante, para alcanzar un nivel óptimo de aplicación dentro de la guía operativa, se recomienda incorporar actividades específicas relacionadas con la gestión de riesgos fiscales, la elaboración de escenarios macrofiscales, la actualización de proyecciones y la emisión de informes de seguimiento plurianual.

Escala RACI

R	R = Responsable de ejecutar
A	A = Responsable final o quien aprueba
C	C = Consultado
I	I = Informado

Actividad	Alcaldía	Dirección Hacienda	Planificación	Direcciones Operativas	Concejo Municipal	Auditoría Interna
Definición de lineamientos presupuestarios	A	C	R	I	C	I
Recopilación de información financiera	I	A	C	R	I	I
Priorización de proyectos	A	C	R	R	I	I
Estimación de ingresos	I	A/R	C	I	I	I
Estimación de gastos	I	A/R	C	R	I	I
Elaboración del presupuesto plurianual	C	A/R	C	C	I	I
Validación técnica	A	R	C	C	I	I
Presentación al Concejo Municipal	A/R	C	I	I	I	I
Aprobación del presupuesto	I	I	I	I	A/R	I
Seguimiento financiero	I	A/R	C	C	I	I
Evaluación de resultados	C	R	R	C	I	A

Roles críticos identificados

- ✓ **Alcaldía Municipal:** Dirección estratégica, validación institucional y presentación ante el Concejo Municipal.
- ✓ **Dirección de Hacienda Municipal:** Coordinación técnica del proceso, proyecciones financieras y seguimiento presupuestario.
- ✓ **Dirección de Planificación:** Alineamiento entre el PEM, las metas estratégicas y el presupuesto plurianual.
- ✓ **Direcciones Operativas:** Identificación de necesidades, proyectos e inversiones prioritarias.
- ✓ **Concejo Municipal:** Análisis, revisión y aprobación del presupuesto plurianual.
- ✓ **Auditoría Interna:** Evaluación, control y recomendaciones para fortalecer el proceso.

Anexo 7. Matriz Metodológica para Priorización y Cartera Multianual de Proyectos

Objetivo: Establecer criterios técnicos uniformes para la selección, valoración y priorización de proyectos que integrarán la cartera multianual y el presupuesto plurianual de la Municipalidad de Montes de Oca.

Descripción: Es un instrumento técnico diseñado para apoyar la toma de decisiones en la selección y priorización de proyectos que serán incorporados al presupuesto plurianual de la Municipalidad de Montes de Oca. La matriz establece criterios de evaluación, ponderaciones, niveles de prioridad y reglas de asignación de recursos, permitiendo valorar objetivamente cada proyecto según su alineación con el PEM, el PCDHL, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), el impacto social, la viabilidad técnica y financiera, la gestión del riesgo y el costo del ciclo de vida. Asimismo, el instrumento incorpora una programación de cartera multianual para el período 2026-2030, lo que facilita la planificación y ejecución escalonada de las inversiones municipales. De esta forma, la matriz contribuye a vincular la planificación estratégica con la asignación de recursos financieros, promoviendo decisiones de inversión más transparentes, sostenibles y orientadas al cumplimiento de los objetivos de desarrollo del cantón.

Criterios de valoración

Criterio	Ponderación
 Alineamiento con el PEM	30%
 Impacto social y territorial	25%
 Urgencia institucional	15%
 Viabilidad técnica	10%
 Viabilidad financiera	10%
 Gestión del riesgo	10%

Escala de evaluación

Valor	Descripción
5 ★★★★★	Muy alto
4 ★★★★	Alto
3 ★★★	Medio
2 ★★	Bajo
1 ★	Muy bajo

Impacto social: 5 beneficia a más del 50% de la población; 3 entre 20% y 50%; 1 menos del 20%.

ODS: valorar el aporte directo a metas de desarrollo sostenible.

Costo ciclo de vida: considerar operación, mantenimiento y reposición.

Matriz de priorización de proyectos

Proyecto	PEM 30%	Impacto 25%	Urgencia 15%	Técnica 10%	Financiera 10%	Riesgo 10%	Puntaje total	Prioridad

Programación de cartera multianual (2026-2030)

Proyecto	2026	2027	2028	2029	2030

Reglas explícitas de asignación de recursos

Nivel	Regla de asignación
Muy Alta (85-100)	Financiamiento prioritario y programación inmediata
Alta (70-84)	Financiamiento sujeto a disponibilidad anual
Media (55-69)	Programación condicionada a recursos adicionales
Baja (<55)	Reevaluar antes de incorporar

Conformación de la cartera multianual

Los proyectos con prioridad Muy Alta y Alta conformarán la cartera principal de inversión plurianual. Los proyectos con prioridad Media podrán incorporarse según disponibilidad financiera. Los proyectos con prioridad Baja deberán ser reevaluados o reformulados antes de su inclusión en la programación presupuestaria

Anexo 8. Cuadro de mando/Tablero de seguimiento multianual

Objetivo: Monitorear el cumplimiento financiero, estratégico, operativo y de gestión de riesgos del presupuesto plurianual de la Municipalidad de Montes de Oca.

Descripción: El Anexo 8 constituye un instrumento de control y monitoreo diseñado para evaluar el desempeño del presupuesto plurianual durante todo su período de vigencia. Su estructura permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos financieros, estratégicos, operativos y de gestión de riesgos mediante indicadores cuantificables, metas previamente definidas y mecanismos de alerta que facilitan la toma de decisiones oportunas.

Perspectiva de Inversión

Indicador	Formula	Meta
Ejecucion de inversión publica	$\text{Inversion ejecutada} / \text{Inversion programada} \times 100$	$\geq 90\%$
Avance físico-financiero	$\text{Avance real} / \text{Avance programado} \times 100$	$\geq 90\%$
Cartera financiada	$\text{Proyectos financiados} / \text{Proyectos priorizados} \times 100$	$\geq 85\%$

Control de Techos Presupuestarios

Indicador	Formula	Meta
Cumplimiento del techo de gasto	$\text{Gasto ejecutado} / \text{Techo autorizado} \times 100$	$\leq 100\%$
Disponibilidad financiera	$\text{Recursos disponibles} / \text{Recursos requeridos} \times 100$	$\geq 100\%$

Seguimiento Anual de la Vigencia Plurianual

Indicador	2026	2027	2028	2029
Ejecucion de ingresos				
Ejecucion de gastos				
Ejecucion de inversion				
Riesgos mitigados				
Cartera financiada				

Revisión de Supuestos Macroeconómicos y Financieros

Supuesto	Valor proyectado	Valor real	Variación
Inflación			
IPC			
Crecimiento económico			
Crecimiento de ingresos			
Crecimiento del gasto			

Alertas y Acciones Correctivas

Verde: cumplimiento igual o superior al 90%. Amarillo: entre 70% y 89%. Rojo: inferior al 70%. Los indicadores en rojo requieren acciones correctivas y revisión de supuestos.

Semaforización

Color	Interpretación
 Verde	Cumplimiento $\geq 90\%$
 Amarillo	Cumplimiento 70%-89%
 Rojo	Cumplimiento $< 70\%$