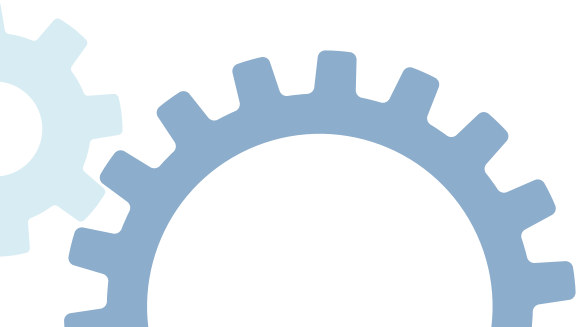


---

# Plan Estratégico Institucional

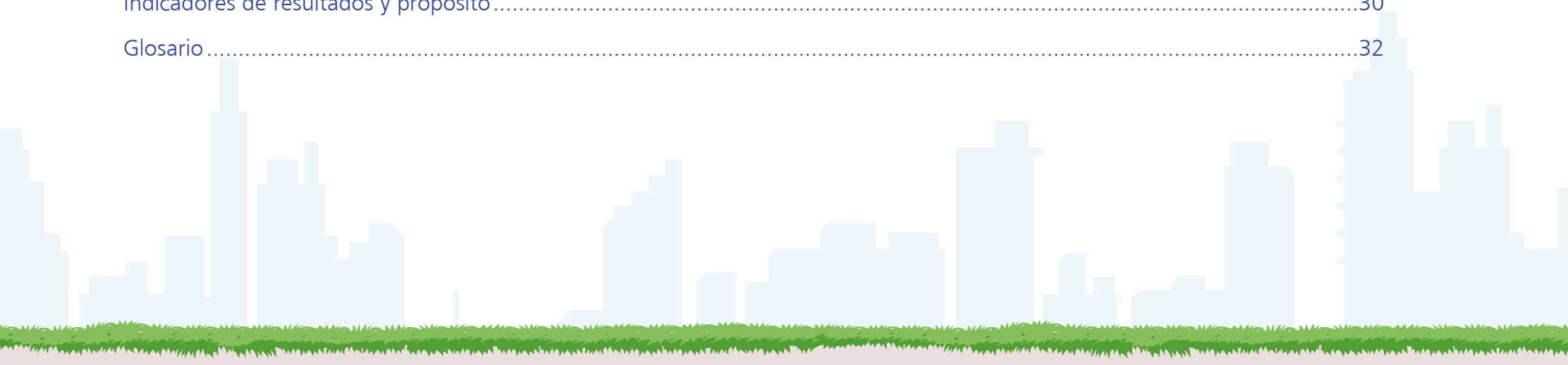
---

2021-2024



# Índice

Presentación .....	5
Construcción del Plan estratégico institucional .....	6
Mapa estratégico .....	10
Mapa de indicadores .....	11
Impulsores estratégicos .....	13
Impulsor 1 Cultura para el aprendizaje e innovación .....	14
Impulsor 2 Tecnología como herramienta transformadora .....	16
Impulsor 3 Procesos integrados y optimizados .....	18
Desafíos de incidencia en la Hacienda pública .....	21
Desafío 1 Finanzas públicas integradas .....	22
Desafío 2 Determinantes prioritarios del cambio social .....	24
Desafío 3 Transformación digital del sector público .....	26
Desafío 4 Prevención de la corrupción .....	28
Indicadores de resultados y propósito .....	30
Glosario .....	32





# Presentación

La Contraloría debe ser capaz de renovarse para cumplir a cabalidad con su mandato y responder oportunamente a los desafíos del entorno, así como a las exigentes demandas de la sociedad. Las situaciones y tendencias mundiales de la realidad nacional y mundial conllevan alta incertidumbre, agudizada a raíz de la pandemia por COVID-19.

Los retos para la gestión y control de la Hacienda pública son complejos; por tanto, exigen replantearnos los desafíos, las problemáticas y oportunidades frente a toda agenda de desarrollo, particularmente el compromiso respecto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ante lo cual resulta necesario revisar lo andado, la dimensión de las metas, los caminos y las estrategias a seguir.

Como sociedad, y en especial como sector público, se afronta el reto de ajustarnos al cambio derivado de los adelantos tecnológicos disruptivos. Ante esa ineludible coyuntura, la respuesta más viable es aumentar la capacidad de previsión y adaptación de las sociedades y las organizaciones. Por tanto, se ha considerado conveniente que el horizonte de planificación estratégica apunte a 2024, para -en su momento- revisar el nivel de avance y valorar la necesidad de ajustar proyecciones.

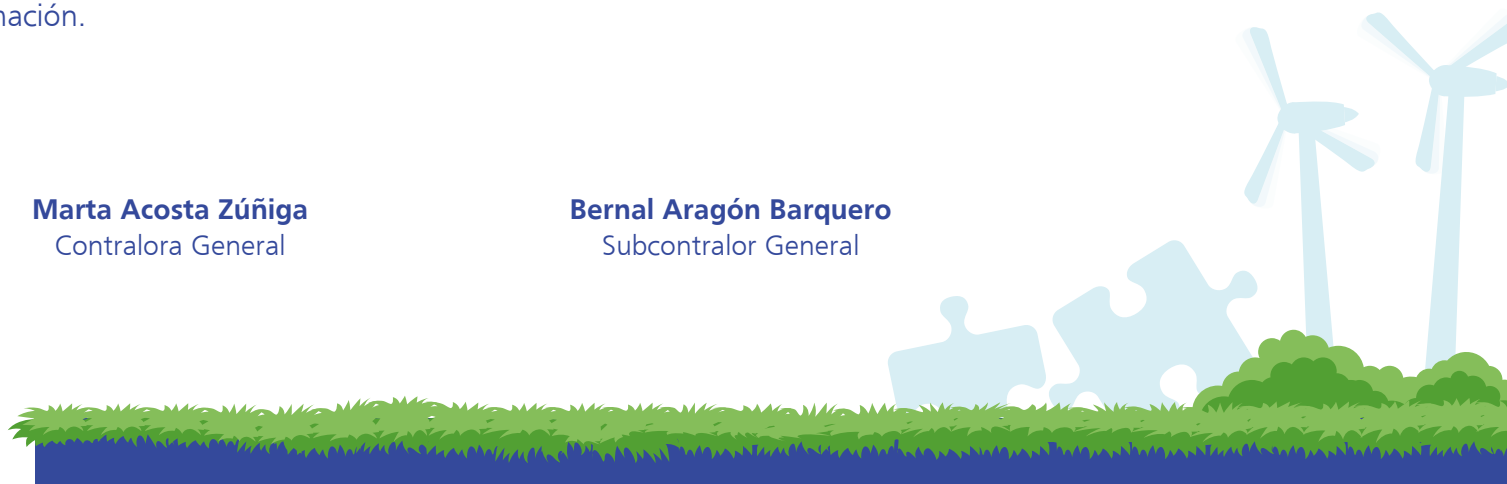
En este contexto, el Plan estratégico institucional 2021-2024 resalta la exigencia de desarrollar formas novedosas y ágiles de aportar valor público desde la fiscalización, con el propósito de brindar insumos valiosos para el adecuado control político y ciudadano, además de fomentar la transparencia y la rendición de cuentas. Es preciso abordar un enfoque consolidado de la gestión del erario, consciente de la necesidad de integración a nivel de país frente al bienestar general; con visión prospectiva y plurianual.

Este plan estratégico, ha sido construido mediante una amplia participación institucional, con un propósito estratégico esencial: fomentar la cohesión organizacional, como fundamento para potenciar una fiscalización de la Hacienda pública interconectada con el entorno, transversal y prospectiva, que permita incidir ante los principales desafíos que enfrenta el país.

La ruta ha sido trazada, sin embargo resulta fundamental el esfuerzo sostenido de una institución cohesionada, motivada y orientada a los resultados; que además esté siempre dispuesta a transformar oportunamente sus procesos y productos, aprovechando al máximo las tecnologías de información.

**Marta Acosta Zúñiga**  
Contralora General

**Bernal Aragón Barquero**  
Subcontralor General



# Construcción del Plan estratégico institucional

---



La formulación del nuevo Plan Estratégico, si bien se ha realizado bajo el liderazgo y conducción del Consejo Consultivo, contó con una amplia y activa participación e integración de esfuerzos de diferentes compañeros y compañeras de todas las dependencias. No obstante, a partir de este momento, se requiere de la participación activa de todos y todas, para implementar este plan y alcanzar los objetivos que nos hemos trazado.

Ante las condiciones del entorno, ha sido necesario innovar en el proceso, incorporando elementos para construir una estrategia con un enfoque también innovador, además de participativo, ágil y viable; visualizando un horizonte de formulación en tramos de cuatro años, aunque continuos en su seguimiento, monitoreo y evaluación. Todo esto se sustentó en las siguientes premisas que guiaron la construcción del PEI:



Tomando en cuenta estas premisas el PEI 2021-2024 se expresa mediante una cadena de valor, según la cual, al lograr mayor cohesión organizacional, se puede alcanzar determinada transformación y resultados que aporten valor a la gestión pública.

Como punto de partida de su proceso de construcción, se planteó la interrogante de conocer cuáles serían los aspectos que nos permitirán afirmar que somos una institución cohesionada. Estos elementos, una vez discutidos, se resumieron en:





Con base en esto se construyó un propósito estratégico, base fundamental del plan y elemento orientador de nuestra cultura y desempeño, hacia la obtención de resultados transformadores y generación de valor público.

Dicho propósito estratégico, se definió de la siguiente manera:

*“Fomentar mayor cohesión organizacional para potenciar una fiscalización de la Hacienda pública interconectada con el entorno, transversal y prospectiva, que permita incidir ante los principales desafíos que enfrenta el país”*



A partir de este propósito estratégico se definieron tres impulsores internos y cuatro desafíos de incidencia en la Hacienda pública que deben abordarse para alcanzarlo.

Los tres impulsores estratégicos son:

- Cultura para el aprendizaje e innovación.
- Tecnología como herramienta transformadora.
- Procesos integrados y optimizados.

Y los desafíos son:

- Finanzas públicas integradas.
- Determinantes del cambio social, especialmente educación, salud, ciudades sostenibles y seguridad ciudadana
- Transformación digital del sector público.
- Prevención de la corrupción

De cada impulsor y de cada desafío se derivan a su vez objetivos, líneas estratégicas, resultados esperados e indicadores.

## Desafíos

Finanzas públicas integradas

Determinantes prioritarios del cambio social

Transformación digital del sector público

Prevención de la corrupción

## Resultados

Productos más útiles y oportunos

Potenciar el aprendizaje en la Administración pública (AP)

CGR resiliente y con alta credibilidad

## Transformación de la fiscalización

Transversal (que permita mayor eficiencia)

Enfoque prospectivo (en complemento a la prevención)

Interconectada con el entorno (sinergia con partes interesadas, adaptarse a las necesidades de aporte de valor)

**Propósito estratégico:** Fomentar **mayor cohesión organizacional** para potenciar una fiscalización de la Hacienda Pública **interconectada con el entorno, transversal y prospectiva**, que permita **incidir** ante los principales desafíos que enfrenta el país.

## Impulsores estratégicos

### Cultura para aprendizaje e innovación

Promover una cultura organizacional proclive al aprendizaje, la innovación y el desarrollo permanente de capacidades colectivas y de liderazgo, en armonía con los valores institucionales y la vocación de servicio público, para lograr cambios en la fiscalización e incidir en la mejora de la gestión pública.

### Tecnología como herramienta transformadora

Incidir en una gestión interna más eficiente, a través de un mayor uso de las TI para ejecutar procesos internos y de fiscalización basados en datos que generen transparencia, nuevas formas de fiscalización y una mejor interacción con partes interesadas.

### Procesos integrados y optimizados

Impulsar una gestión basada en procesos ágiles, integrados, simples e interoperables que permita lograr mayores niveles de eficiencia.

# Mapa de indicadores

## Finanzas públicas integradas

- Integración de las finanzas públicas (indicador compuesto, al menos 10 puntos porcentuales de incremento sobre la línea base: 43%).
- Índice de capacidad de gestión financiera de las instituciones (incremento de al menos 10 puntos porcentuales en promedio sobre línea base: 45.09%).
- Nivel de percepción sobre las acciones de fiscalización realizadas por la CGR que contribuyen con la integración de las finanzas públicas (al menos 80%).

## Determinantes del cambio

- Cobertura de los servicios públicos críticos relacionados con educación, salud, ciudades sostenibles y seguridad ciudadana abordados con acciones de fiscalización que permitan transparentar e incidir en la atención de las poblaciones en condición de vulnerabilidad (al menos un 89%).
- Nivel de percepción de las partes interesadas sobre las acciones de fiscalización realizadas por la CGR para contribuir en los temas de salud, educación, ciudades sostenibles y seguridad ciudadana (al menos un 80%).
- Índice de medición del valor público institucional (2.5 colones por cada colón de costos asociados a las acciones de fiscalización).

## Transformación digital del sector público

- Cobertura de los proyectos prioritarios de la estrategia nacional de transformación digital desde la fiscalización (40%).
- Índice de transformación digital de las instituciones (incremento de 10 puntos porcentuales en promedio sobre línea base: 39.65%).
- Nivel de percepción sobre las acciones de fiscalización realizadas por la CGR para contribuir en transformación digital del sector público (al menos un 80%).

## Prevención de la corrupción

- Cobertura de las instituciones vulnerables a la corrupción en al menos uno de los ejes de la Estrategia Nacional de integridad y prevención de la corrupción (ENIPC) (60%).
- Nivel de percepción sobre las acciones de fiscalización realizadas por la CGR para contribuir en prevención de la corrupción del sector público (al menos un 80%).
- Índice de medición del valor público institucional (2.5 colones por cada colón de costos asociados a las acciones de fiscalización).

### Desafíos

## Productos más útiles y oportunos

Nivel de percepción de las partes interesadas sobre la oportunidad y utilidad de los productos de la CGR (entre un 80 y 90).

## Potenciar aprendizaje en la AP

Implementar nuevos mecanismos de interacción con los fiscalizados enfocados a su aprendizaje, para lograr entre un 85% y un 90% de respuestas positivas en la percepción de los fiscalizados sobre el aprendizaje obtenido de los procesos y productos de fiscalización. (impulsor 3)

## CGR resiliente y con alta credibilidad

Lograr a 2024 una mejora en la percepción de las partes interesadas sobre la credibilidad de la CGR (al menos 85%).

### Resultados

## Transversal (que permita mayor eficiencia)

- Diseño del modelo de fiscalización transversal basado en datos a partir de la información financiera de las instituciones (% de avance).
- Avance en diseño del modelo de fiscalización transversal basado en datos, a partir de las Declaraciones Juradas de Bienes (% de avance).
- Nuevos mecanismos de trabajo conjunto con las auditorías internas (AI), para que participen anualmente en proyectos asociados a los objetivos estratégicos de la fiscalización transversal (30% de las AI).

## Enfoque prospectivo (complemento a la prevención)

Contar con un marco metodológico y con los aspectos necesarios para incorporar enfoque prospectivo en el 15% de los proyectos estratégicos.

## Interconectada con el entorno (sinergia con partes interesadas)

- Implementar nuevos mecanismos de comunicación o interacción con partes interesadas clave para su participación en los procesos de fiscalización, para lograr que el 30% de los proyectos estratégicos anuales tengan participación de partes interesadas
- Nuevos mecanismos de trabajo conjunto con las auditorías internas (AI), para lograr que participen anualmente en proyectos asociados a los objetivos estratégicos de la fiscalización transversal (el 30% de las AI).

### Transformación de la fiscalización

### Propósito Estratégico

Fomentar mayor cohesión organizacional para potenciar una fiscalización de la Hacienda Pública interconectada con el entorno, transversal y prospectiva que permita incidir ante los principales desafíos que enfrenta el país.

Lograr a 2024 un 90% en la percepción de cohesión (nivel 3,6 de 4)

## Cultura para el aprendizaje y la innovación

- Alineamiento del perfil gerencial según evaluación DISC (dominancia, influencia, solidez, control) y cultura deseada.
- Nivel de percepción por parte del personal respecto de una cultura para el aprendizaje, la innovación, el liderazgo y el trabajo colaborativo (Al menos 80%).

## Tecnología como herramienta transformadora

- Porcentaje de madurez institucional según el modelo del ecosistema para el desarrollo de proyectos de ciencia de datos. (incremento de al menos 5 puntos porcentuales).
- Implementación de tableros de información de uso continuado (un tablero institucional).

## Procesos integrados y optimizados

- Nivel de satisfacción en la percepción del cliente interno y externo sobre integración y agilidad de los procesos, según sus necesidades (al menos 80%).
- Mejora en la eficiencia de los procedimientos seleccionados para su integración y optimización.

### Impulsores



# Impulsores estratégicos

---





# Impulsor 1 Cultura para el aprendizaje e innovación

## Objetivo

Promover una cultura organizacional proclive al aprendizaje, la innovación y el desarrollo permanente de capacidades colectivas y de liderazgo, en armonía con los valores institucionales y la vocación de servicio público, para lograr cambios en la fiscalización e incidir en la mejora de la gestión pública.

## Líneas estratégicas

- Potenciar una cultura de aprendizaje y formación para desarrollar habilidades técnicas y competencias organizacionales requeridas que permitan evolucionar en concordancia con el entorno y las exigencias de las partes interesadas.
- Crear entornos que estimulen las capacidades colectivas, el aprendizaje constante y la innovación sistemática.
- Fomentar un liderazgo flexible, abierto, compasivo y adaptativo en el personal de la institución, mediante un enfoque de gerencia de personas ¿Cómo puedo ayudar?
- Generar una cultura de trabajo colaborativo y ágil mediante estructuras flexibles de trabajo, que fomenten el conocimiento y el asumir riesgos en forma compartida.





## Impulsor 1 Cultura para el aprendizaje e innovación

### Resultados esperados

- Alineamiento del perfil gerencial según oportunidades de mejora identificadas en la evaluación del DISC (dominancia, influencia, solidez, control) gerencial y la cultura deseada.
- Lograr a 2024, un 80% de percepción en nivel alto y muy alto por parte del personal respecto de una cultura para el aprendizaje, la innovación, el liderazgo y el trabajo colaborativo.

### Indicadores de mediciones principales

- Alineamiento del perfil gerencial según evaluación DISC (dominancia, influencia, solidez, control) y cultura deseada.
- Percepción por parte del personal respecto de una cultura para el aprendizaje, la innovación, el liderazgo y el trabajo colaborativo (Al menos 80%).





## Impulsor 2 Tecnología como herramienta transformadora

### Objetivo

Incidir en una gestión interna más eficiente, a través de un mayor uso de las TI para ejecutar procesos internos y de fiscalización basados en datos que generen transparencia, nuevas formas de fiscalización y una mejor interacción con partes interesadas..

### Líneas estratégicas

- Integrar nuestra gestión y procesos a las principales plataformas país, para potenciar la disponibilidad de datos para la fiscalización y la prestación eficiente de servicios.
- Diseñar e implementar soluciones tecnológicas que permitan a las personas usuarias mejorar su experiencia con apoyo de Procesos integrados y optimizados, flexibles, simples y con enfoque al cliente.
- Enfocar las tecnologías de información institucionales en el uso de datos que faciliten la toma de decisiones y el establecimiento de prioridades, para apoyar la fiscalización.







## Impulsor 2 Tecnología como herramienta transformadora

### Resultados esperados

- Alcanzar a 2024 un incremento en el porcentaje de madurez institucional del ecosistema de ciencia de datos de la CGR en las subdimensiones identificadas como prioritarias.
- Contar a 2024 con estándares metodológicos y tecnológicos sobre gobernanza y madurez organizacional para el desarrollo de productos de fiscalización basados en ciencia de datos.
- Lograr a 2024 implementar un tablero de información (datos) de uso continuado, para la toma de decisiones de gestión a nivel institucional.

### Indicadores de mediciones principales

- Porcentaje de madurez institucional según el modelo del ecosistema para el desarrollo de proyectos de ciencia de datos. (incremento de al menos 5 puntos porcentuales).
- Implementación de tableros de información de uso continuado (un tablero institucional).





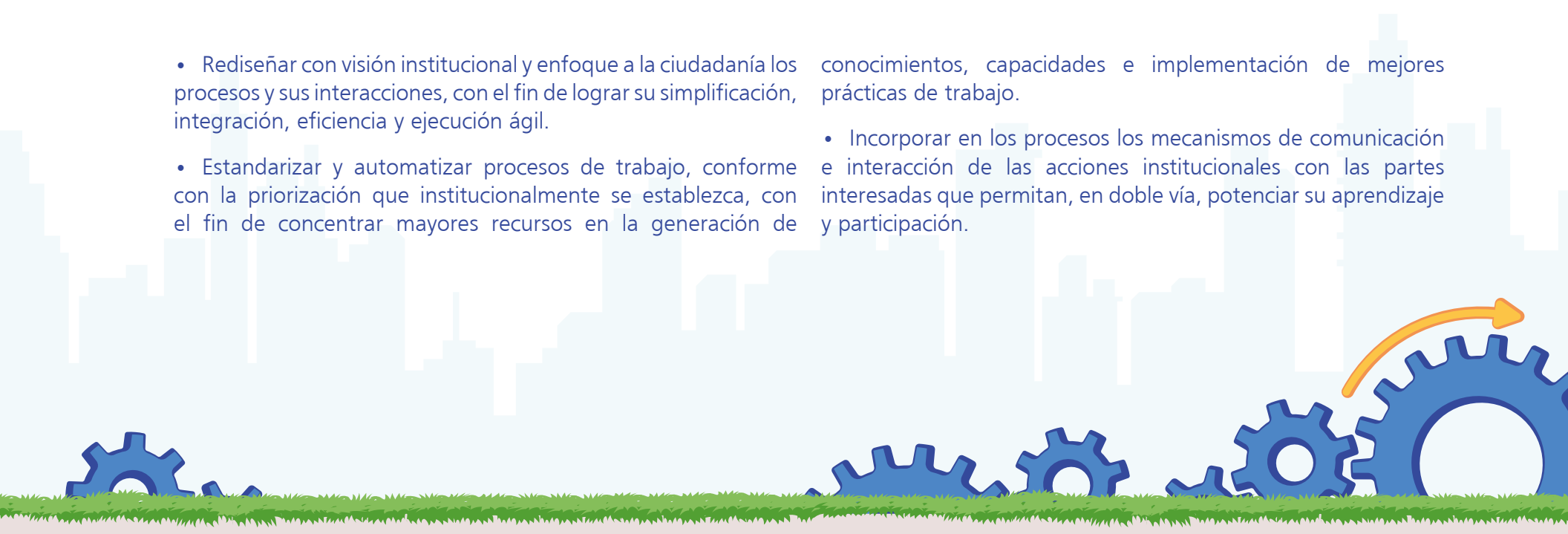
## Impulsor 3 Procesos integrados y optimizados

### Objetivo

Impulsar una gestión basada en procesos ágiles, integrados, simples e interoperables que permita lograr mayores niveles de eficiencia.

### Líneas estratégicas

- Rediseñar con visión institucional y enfoque a la ciudadanía los procesos y sus interacciones, con el fin de lograr su simplificación, integración, eficiencia y ejecución ágil.
- Estandarizar y automatizar procesos de trabajo, conforme con la priorización que institucionalmente se establezca, con el fin de concentrar mayores recursos en la generación de conocimientos, capacidades e implementación de mejores prácticas de trabajo.
- Incorporar en los procesos los mecanismos de comunicación e interacción de las acciones institucionales con las partes interesadas que permitan, en doble vía, potenciar su aprendizaje y participación.





## Impulsor 3 Procesos integrados y optimizados

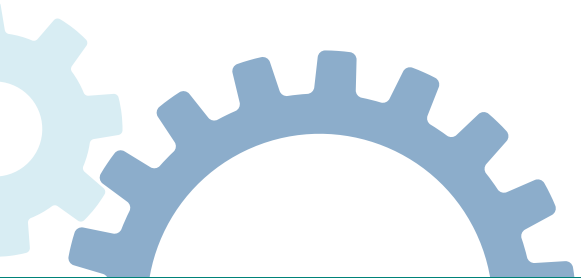
### Resultados esperados

- Alcanzar a 2024 un nivel de satisfacción al menos de 80% en la percepción del cliente interno y externo en relación con la integración y agilidad de los procesos, según sus necesidades.
- Mejora en la eficiencia de los procedimientos seleccionados para su integración y optimización.

### Indicadores de mediciones principales

- Nivel de satisfacción en la percepción del cliente interno y externo sobre integración y agilidad de los procesos, según sus necesidades (al menos 80%).
- Mejora en la eficiencia de los procedimientos seleccionados para su integración y optimización.





# Desafíos de incidencia en la Hacienda pública

---





## Desafío 1 Finanzas públicas integradas

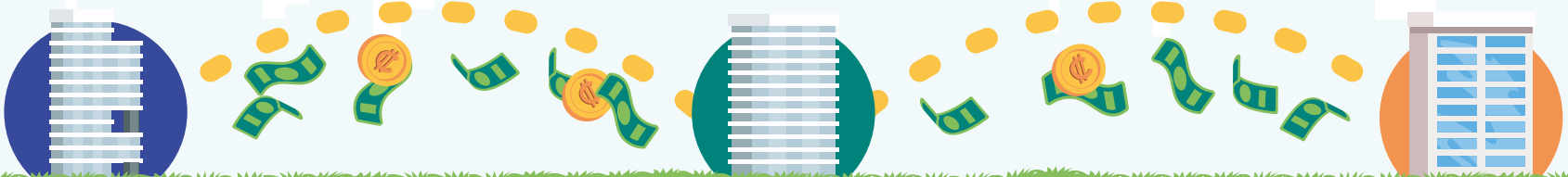
### Objetivo

Promover la integración del sistema financiero público a través de la interconexión, la gestión eficiente y la transparencia de sus componentes, para contribuir a una mejora en la situación fiscal del país y a la prestación eficaz y eficiente de los servicios públicos.

### Líneas estratégicas

Contribuir desde el rol de la CGR en un mejor uso de los recursos de la Hacienda pública a través de los siguientes aspectos:

- Integración e interconexión de la información del sistema financiero público, que permitan la toma de decisiones basada en datos integrados, la rendición de cuentas y el control ciudadano.
- Gestión financiera eficiente en el contexto del manejo de los ingresos, los gastos, la liquidez para un menor endeudamiento público.
- Capacidad de gestión financiera de las instituciones públicas.





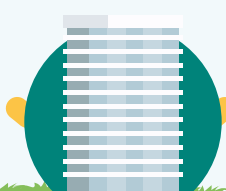
## Desafío 1 Finanzas públicas integradas

### Resultados esperados

- Incremento del nivel de integración de las finanzas públicas a 2024 de al menos en 10 puntos porcentuales (Integración en relación con nivel de implementación de NICSP en todo el sector público // Total de liquidez concentrada en la Tesorería Nacional respecto de toda la liquidez del sector público // Grado de integración del presupuesto público // Grado de cobertura de un marco normativo regulatorio en común sobre endeudamiento).
- Incremento en el índice de capacidad de gestión financiera de las instituciones en al menos 10 puntos porcentuales en promedio a 2024.
- Nivel de percepción de al menos un 80% a 2024 sobre las acciones de fiscalización realizadas por la CGR que contribuyen en la integración de las finanzas públicas.

### Indicadores de mediciones principales

- Porcentaje de integración de las finanzas públicas (Indicador compuesto, al menos 10 puntos porcentuales de incremento sobre línea base: 43%).
- Índice de capacidad de gestión financiera de las instituciones (incremento de al menos 10 puntos porcentuales en promedio sobre línea base: 45.09%).
- Porcentaje de nivel de percepción sobre las acciones de fiscalización realizadas por la CGR que contribuyen con la integración de las finanzas públicas (al menos 80%).





## Desafío 2 Determinantes prioritarios del cambio social

### Objetivo

Contribuir a la preparación país ante los desafíos y oportunidades que traen los principales determinantes de cambio social, tales como la salud, la educación, las ciudades sostenibles y la seguridad ciudadana en procura de la atención eficaz y eficiente de las necesidades de la ciudadanía, con énfasis en las poblaciones en condición de vulnerabilidad..

### Líneas estratégicas

Contribuir desde el rol de la CGR en un mejor uso de los recursos de la Hacienda pública a través de los siguientes aspectos:

#### Educación

- Gobernanza-capacidad de gestión del MEP.
- Cobertura-acceso universal.
- Calidad-docentes calificados.
- Pertinencia: orientación hacia las necesidades de mercados laborales de la educación.



#### Salud

- Acceso eficaz a servicios de salud (calidad-oportunidad-cobertura) para poblaciones en condición de vulnerabilidad.
- Atención efectiva de la salud ante cambios en el perfil epidemiológico y demográfico.
- Sostenibilidad financiera de las instituciones de salud y de pensiones.



#### Ciudades sostenibles

- Gobernanza urbana y planificación territorial.
- Movilidad y el transporte público.
- Acceso sostenible y de calidad a los servicios básicos.
- Impacto de las ciudades en el ambiente y la salud humana.



#### Seguridad ciudadana

- Calidad de las acciones de seguridad ciudadana, en poblaciones con menores índices de Desarrollo.
- Eficacia de la organización del entorno interinstitucional para la atención de la seguridad ciudadana.







## Desafío 2 Determinantes prioritarios del cambio social

### Resultados esperados

- Cobertura de al menos un 89% a 2024 de los servicios públicos críticos relacionados con educación, salud, ciudades sostenibles y seguridad ciudadana abordados con acciones de fiscalización que permitan transparentar e incidir en la atención de las poblaciones en condición de vulnerabilidad.
- Nivel de percepción de las partes interesadas de al menos un 80% a 2024, sobre las acciones de fiscalización realizadas por la

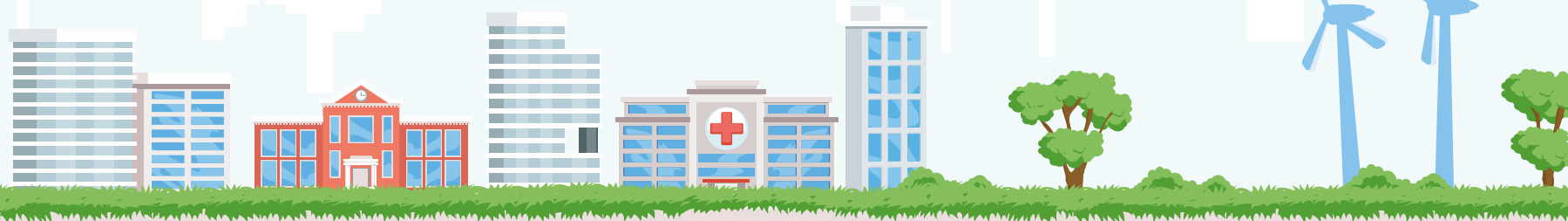
CGR para contribuir en los temas de salud, educación, ciudades sostenibles y seguridad ciudadana.

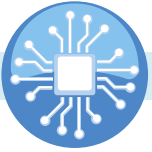
- Lograr a 2024 que el valor público generado a partir de las acciones de fiscalización que permitan transparentar e incidir en la atención de las poblaciones en condición de vulnerabilidad sea de al menos 2.5 colones por colón fiscalizado.

### Indicadores de mediciones principales

- Porcentaje de cobertura de los servicios públicos críticos relacionados con educación, salud, ciudades sostenibles y seguridad ciudadana abordados con acciones de fiscalización que permitan transparentar e incidir en la atención de las poblaciones en condición de vulnerabilidad (al menos un 89%).

- Porcentaje de nivel de percepción de las partes interesadas sobre las acciones de fiscalización realizadas por la CGR para contribuir en los temas de salud, educación, ciudades sostenibles y seguridad ciudadana (al menos un 80%).
- Índice de medición del valor público institucional.





## Desafío 3 Transformación digital del sector público

### Objetivo

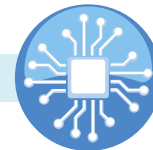
Promover la transformación digital del sector público a través de la fiscalización de los mecanismos de gobernanza, la capacidad de gestión de las instituciones y las capacidades país para el acceso y uso de las telecomunicaciones, en procura de un mayor espacio para la prestación eficaz y eficiente de los servicios públicos.

### Líneas estratégicas

Contribuir desde el rol de la CGR en la mejora de la Hacienda pública en los siguientes aspectos:

- Gobernanza país necesaria para lograr en forma oportuna la estrategia nacional de transformación digital del sector público.
- Reducción de las brechas que limitan la capacidad de gestión de las instituciones para transformarse digitalmente.
- Capacidad nacional para lograr el acceso universal a las telecomunicaciones con fines de desarrollo por parte de la ciudadanía.





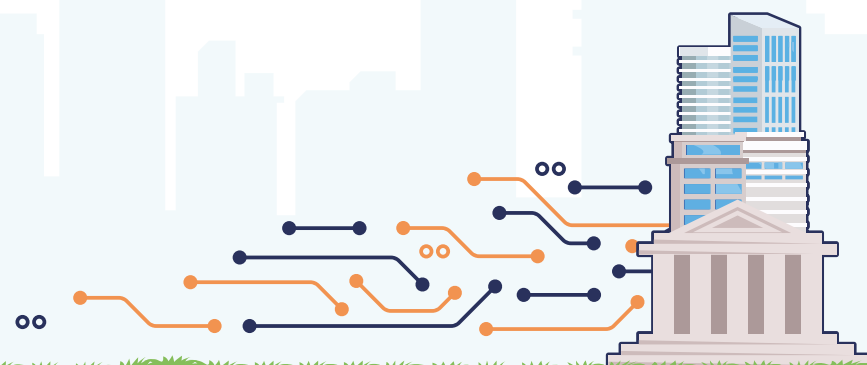
## Desafío 3 Transformación digital del sector público

### Resultados esperados

- Cobertura de un 40% de los proyectos prioritarios de la estrategia nacional de transformación digital fiscalizados a 2024.
- Incremento en el índice de transformación digital de las instituciones en al menos 10 puntos porcentuales en promedio a 2024 (sobre línea base: 39.65%).
- Nivel de percepción de al menos un 80% a 2024 sobre las acciones de fiscalización realizadas por la CGR para contribuir en la transformación digital del sector público.

### Indicadores de mediciones principales

- Porcentaje de cobertura de los proyectos prioritarios de la estrategia nacional de transformación digital desde la fiscalización (40%).
- Índice de transformación digital de las instituciones (incremento de 10 puntos porcentuales en promedio sobre línea base: 39.65%).
- Nivel de percepción sobre las acciones de fiscalización realizadas por la CGR para contribuir en la transformación digital del sector público (al menos un 80%).





## Desafío 4 Prevención de la corrupción

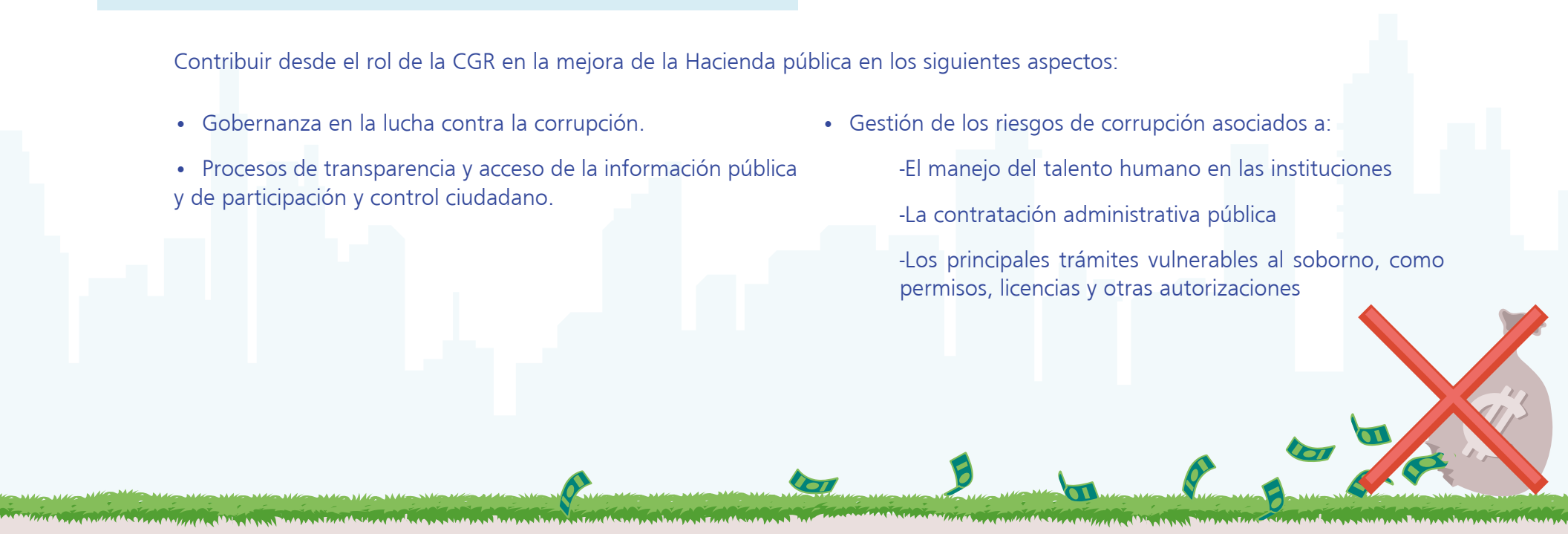
### Objetivo

Incidir en la prevención de la corrupción en alineamiento con la Estrategia Nacional de integridad y prevención de la corrupción (ENIPC).

### Líneas estratégicas

Contribuir desde el rol de la CGR en la mejora de la Hacienda pública en los siguientes aspectos:

- Gobernanza en la lucha contra la corrupción.
- Procesos de transparencia y acceso de la información pública y de participación y control ciudadano.
- Gestión de los riesgos de corrupción asociados a:
  - El manejo del talento humano en las instituciones
  - La contratación administrativa pública
  - Los principales trámites vulnerables al soborno, como permisos, licencias y otras autorizaciones





## Desafío 4 Prevención de la corrupción

### Resultados esperados

- Fiscalizar a 2024 un 60% de las instituciones más vulnerables a riesgo de corrupción, en al menos uno de los ejes de la ENIPC.
- Nivel de percepción de al menos un 80% a 2024 sobre las acciones de fiscalización realizadas por la CGR para contribuir en prevención de la corrupción del sector público.
- Lograr a 2024 que el valor público generado a partir de las acciones de fiscalización relacionadas con la prevención de la corrupción sea de al menos 2.5 colones por colón fiscalizado.

### Indicadores de mediciones principales

- Porcentaje de cobertura de las instituciones vulnerables a la corrupción en al menos uno de los ejes de la ENIPC (60%).
- Porcentaje de nivel de percepción sobre las acciones de fiscalización realizadas por la CGR para contribuir en prevención de la corrupción del sector público (al menos un 80%).
- Índice de Medición del valor público institucional.



# Indicadores de resultados y propósito

---



## Indicadores transversales

### Medición de la Cohesión



Lograr a 2024 un 90% en la percepción de cohesión (nivel 3,6 de 4).

### Utilidad y oportunidad de productos para partes interesadas



Lograr a 2024 entre un 80% y 90% en la percepción de las partes interesadas sobre la oportunidad y utilidad de los productos de la CGR.

### Credibilidad de la CGR



Lograr a 2024 una mejora en la percepción de las partes interesadas sobre la credibilidad de la CGR. (al menos 85%)

### Aprendizaje obtenido de los procesos y productos de fiscalización



Lograr entre un 85% y 90% de respuestas positivas sobre el aprendizaje obtenido de los procesos y productos de fiscalización.

## Glosario

### A) Conceptos relacionados con los impulsores estratégicos

- **Impulsores estratégicos:** aspectos fundamentales para lograr una transformación interna y cumplir el propósito estratégico de la CGR; se definieron tres: cultura para el aprendizaje e innovación, Tecnología como herramienta transformadora y Procesos integrados y optimizados.

#### **Cultura para aprendizaje e innovación:**

- **Cultura de aprendizaje:** fomenta el desarrollo de habilidades técnicas y competencias organizacionales requeridas que permitan evolucionar en concordancia con el entorno y las exigencias de las partes interesadas.
- **Cultura de innovación:** Creencias y comportamientos necesarios en el personal para comprender y responder a las condiciones cambiantes de su contexto, buscando nuevas oportunidades, complementando el conocimiento y la creatividad del personal en un proceso sistémico de co-creación para la introducción de un nuevo, o mejorado, producto, bien o servicio que agregue valor a la organización de manera significativa.

Como parte de la estrategia institucional, para que exista verdadera transformación hacia una cultura de innovación y aprendizaje, es preciso que exista apertura al cambio y confianza o certeza de los equipos de ser respaldados al plantear y promover esfuerzos innovadores, en espacios seguros para estos efectos, tanto a nivel de los integrantes del equipo en los cuales participan, como por la organización, con apego siempre a los valores institucionales.



- **Liderazgo integrador:** flexible, abierto, compasivo y adaptativo en el personal de la institución, mediante un enfoque de gerencia de personas y visión institucional.
- **Conocimiento y riesgos compartidos:** genera una cultura de trabajo colaborativo y ágil mediante estructuras flexibles de trabajo, que fomenten el conocimiento y el asumir riesgos en forma compartida.
- **Procesos integrados y optimizados:** simples, ágiles e interoperables que permitan lograr mayores niveles de eficiencia.
- **Interoperabilidad:** habilidad de dos o más sistemas o componentes para intercambiar información y utilizar la información intercambiada.
- **Interrelación de la fiscalización transversal y las partes interesadas con perspectiva de aprendizaje:** gestiona mecanismos de comunicación e interacción de las acciones institucionales con las partes interesadas que permitan, en doble vía, potenciar su aprendizaje y participación.
- **Tecnología como herramienta transformadora:** maximiza el uso de la tecnología como herramienta dirigida a potenciar la gestión y la fiscalización basada en datos y generar mayor transparencia y una mayor y mejor interacción con las partes interesadas.

## B) Conceptos relacionados con el propósito estratégico

- **Cohesión:** La cohesión organizacional comprende diversos conceptos, no obstante su esencia incorpora **la conexión de un equipo que se relaciona y se conduce alrededor de un propósito común**. Constituye una base para la resiliencia organizacional, potencia lazos estrechos entre colaboradores, comunicación fluida, planes alineados y claridad estratégica del rumbo institucional.



La cohesión en la CGR está compuesta por los siguientes **7 componentes**:

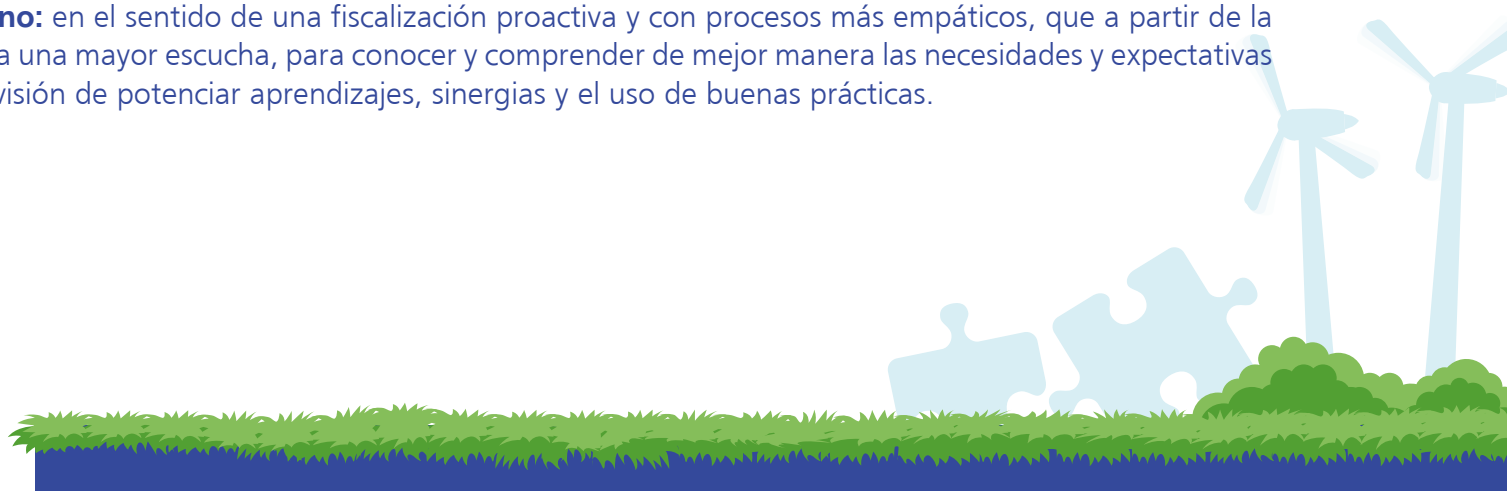
- **Propósito común:** Conexión y compromiso compartido de alcanzar las metas y objetivos con visión institucional.
- **Confianza:** Grado de certeza que los equipos tienen de saberse respaldados tanto a nivel de los integrantes del equipo en que participan como por la organización, apego siempre a los valores institucionales.
- **Compasión:** Capacidad de comprender la situación del otro y hacer algo al respecto.
- **Mayor conexión con las partes interesadas (incluye los sujetos fiscalizados):** Actitud receptiva y flexible que promueva nuevas interacciones con sujetos interesados, con la ciudadanía, órganos legislativos, sujetos fiscalizados u otros en los procesos de fiscalización.
- **Comunicación asertiva y oportuna:** Capacidad de comunicar, oportunamente, sentimientos, pensamientos y emociones, a la vez que se escucha activamente y se respetan los derechos y creencias de las demás personas.
- **Riesgos compartidos:** Comprensión de que los riesgos que enfrentamos son institucionales y no divisionales y que por tanto debemos contribuir a mitigarlos manteniendo siempre una visión común.
- **Conocimiento compartido:** Generación de espacios que permitan el intercambio de experiencias, la capacidad para la innovación y el aprendizaje organizacional, tanto a nivel interno como externo de la institución.

Otros conceptos relacionados con la cohesión organizacional que forman parte de las premisas que guiaron la construcción del PEI son:

- **Trabajo colaborativo:** Disposición activa de equipos de trabajo basado en la co-creación y el intercambio de ideas, conocimientos, habilidades y actitudes para lograr objetivos y metas comunes y agregar valor al proceso y al producto.
- **Mayor cercanía entre el personal y en el nivel gerencial:** Interés genuino por acercarse a los demás, construyendo confianza, empatía y mayor conexión entre el personal y el nivel gerencial, fomentando diálogos más efectivos y constructivos.

### C) Elementos que contribuyen a la transformación de la fiscalización

- **Prospectiva:** Fiscalización anticipatoria y preventiva, basada en mayores capacidades para visualizar los desafíos emergentes e identificar cómo eventos actuales pueden resultar en fenómenos mucho más complejos.
- **Transversal:** Fiscalización con visión amplia e interrelacionada con comprensión clara del accionar público desde la óptica del valor que se busca generar, y no desde estructuras organizativas, permitiendo a su vez una fiscalización más eficiente.
- **Interconectada con el entorno:** en el sentido de una fiscalización proactiva y con procesos más empáticos, que a partir de la lectura atenta del entorno permita una mayor escucha, para conocer y comprender de mejor manera las necesidades y expectativas de las partes interesadas, con la visión de potenciar aprendizajes, sinergias y el uso de buenas prácticas.



## D) Resultados

Asimismo, la mayor cohesión organizacional frente al propósito estratégico y la transformación de la fiscalización, se espera que incidan en el logro de estos resultados generales:

**Productos más útiles y oportunos para las partes interesadas:** Que aporten valor de manera oportuna para la toma de decisiones de las partes interesadas en relación a la gestión y control de la Hacienda pública.

**Potenciar el aprendizaje en la Administración Pública:** Que a través de los procesos y productos de fiscalización se potencie el crecimiento de la administración pública, promoviendo la co-generación de conocimiento y el convencimiento propio, de modo que las mejoras identificadas sean más acertadas para solucionar las brechas identificadas y más sostenibles en el tiempo.

- **CGR resiliente y con alta credibilidad:** en el sentido de una institución con desarrollo continuo de sus fortalezas frente a la continuidad del servicio y los diversos fenómenos sociales y naturales, y con un aporte de valor hacia las partes interesadas, por medio de sus servicios, resultados, confianza y legitimidad, construidas desde la fiscalización y la actuación ejemplar, marcando la diferencia en la vida de la ciudadanía.

## E) Desafíos de incidencia en la Hacienda pública

En el contexto de los elementos anteriores, como se indicó, los resultados del PEI estarán enfocados hacia desafíos prioritarios en los siguientes ámbitos de la gestión pública, así como en la prevención de la corrupción:

- **Finanzas públicas integradas:** Orientación hacia una visión integral y comprensiva de la Hacienda pública y del sistema mediante el cual se planifican, ejecutan y controlan los recursos financieros para permitir e influir la entrega eficiente y eficaz de los servicios públicos.
- **Determinantes prioritarios del cambio social:** Macrotendencias de cambio mundiales, que evolucionan de manera acelerada, incluso disruptiva, impactando la Hacienda pública y provocando profundos cambios en la vida de las personas y de las organizaciones, lo cual exige al Estado anticiparse y desarrollar capacidad pública para atender las nuevas necesidades y garantizar la prestación de los servicios públicos con un enfoque inclusivo y sostenible.

Algunos de estos determinantes son: salud, educación, ciudades sostenibles y seguridad ciudadana.

- **Transformación digital del Sector Público:** La transformación digital, más que un proceso, es una estrategia y una cultura, mediante la incorporación de nuevas tecnologías al quehacer organizacional, que impliquen un cambio significativo en la experiencia del usuario aumentando el valor público. La transformación digital se compone de cuatro pilares: las personas, los procesos, la tecnología y la estrategia de las organizaciones.





**Contraloría General de la República**

---

Sabana Sur, Mata Redonda  
Apartado Postal 1179-1000  
San José, Costa Rica  
Tel.: (506) 2501-8000 / Fax: (506) 2501-8100  
Correo: [contraloria.general@cgrcr.go.cr](mailto:contraloria.general@cgrcr.go.cr)  
<http://www.cgr.go.cr>

Elaborado por la Contraloría General de la República,  
todos los derechos reservados. Febrero 2024

**Publicaciones**  
●●●●●CGR