

---

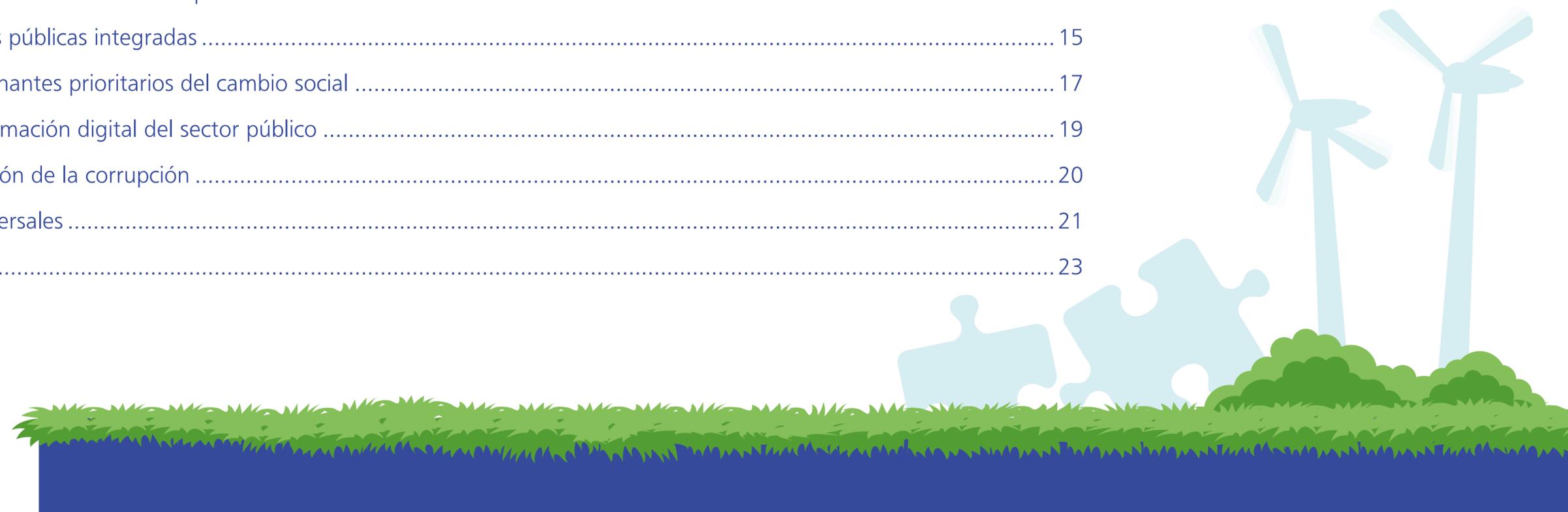
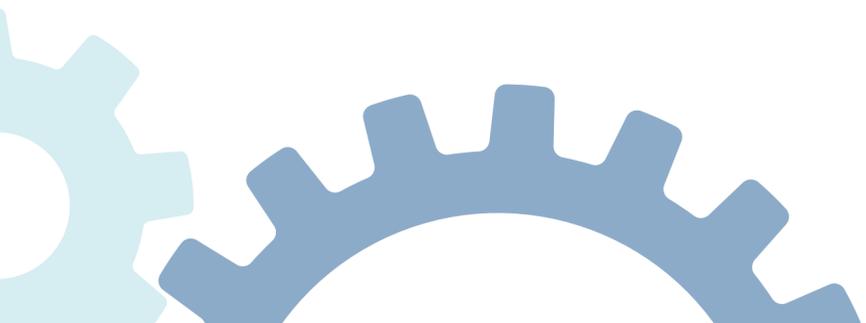
# Plan Estratégico Institucional 2021-2026 **Reformulado**

---

Noviembre de 2024

# Índice

Presentación .....	2
Proceso de reformulación del Plan Estratégico Institucional.....	3
¿Qué implica la reformulación? .....	4
Propósito Estratégico .....	5
Mapa estratégico.....	7
Mapa de indicadores .....	8
Impulsores estratégicos .....	9
Impulsor 1 Cultura para el aprendizaje e innovación .....	10
Impulsor 2 Tecnología como herramienta transformadora.....	11
Impulsor 3 Procesos integrados y optimizados.....	12
Impulsor 4 Gestión de financiamiento con enfoque plurianual.....	13
Desafíos de incidencia en la Hacienda pública.....	14
Desafío 1 Finanzas públicas integradas .....	15
Desafío 2 Determinantes prioritarios del cambio social .....	17
Desafío 3 Transformación digital del sector público .....	19
Desafío 4 Prevención de la corrupción .....	20
Indicadores transversales .....	21
Glosario.....	23



# Presentación

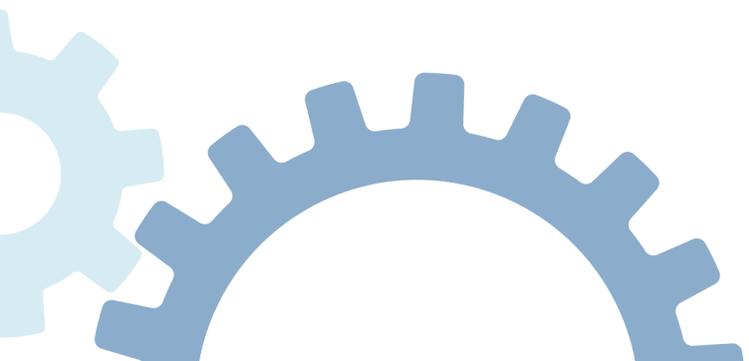
La reformulación de la estrategia institucional está debidamente articulada al modelo de negocio que se ha planteado la CGR. Tanto el propósito estratégico del PEI como la propuesta de valor del modelo de negocio se enfocan en una cohesión institucional que potencie la fiscalización prospectiva, habilitadora e interconectada con el entorno, que incida en los desafíos esenciales del sistema de rendición de cuentas y transparencia. De igual modo, el plan estratégico se ajustó para abordar elementos concretos de los ejes prioritarios definidos en el plan de negocio, previendo resultados en los ámbitos de la sostenibilidad humana, los procesos adaptativos y la tecnología como herramienta potenciadora.

**Marta Acosta Zúñiga**

Contralora General

**Bernal Aragón Barquero**

Subcontralor General



# Proceso de reformulación del Plan Estratégico Institucional

El PEI reformulado es producto de un trabajo colaborativo, desarrollado por medio de actividades como las siguientes:



- Ejercicio de valoración de riesgos estratégicos.
- 6 sesiones de trabajo del equipo de gerencias de división y jefaturas de las unidades de Gobierno Corporativo, Tecnologías de Información y Gestión del Potencial Humano.
- Taller con el equipo ampliado de gerentes y jefaturas de la CGR
- 4 sesiones de Consejo Consultivo para presentar propuestas y avances.

*Nota: la reformulación del PEI se sustenta en el Informe Técnico emitido mediante oficio DC-UGC-0145*





## Propósito estratégico

Se ajustó el 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, acorde con la propuesta de valor planteada en el modelo de negocio.

Dicho propósito estratégico se ajustó de la siguiente manera:

*“Fomentar mayor cohesión organizacional para potenciar una fiscalización prospectiva, habilitadora e interconectada con el entorno, que incida en los desafíos esenciales del sistema de rendición de cuentas y la transparencia”*



Para alcanzar dicho propósito estratégico se definieron tres impulsores, y en la reformulación se añadió un cuarto impulsor estratégico; además el PEI contiene cuatro desafíos de incidencia en la Hacienda pública.

Los cuatro impulsores estratégicos son:



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 de incidencia en la Hacienda pública

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

Prospectiva

Habilitadora

Interconectada

### Propósito Estratégico

Fomentar mayor cohesión organizacional para potenciar una fiscalización prospectiva, habilitadora e interconectada con el entorno que incida en los desafíos esenciales del sistema de rendición de cuentas y la transparencia.

### Impulsores estratégicos

Cultura para aprendizaje e innovación

Tecnología como herramienta transformadora

Procesos integrados y optimizados

Gestión del financiamiento con enfoque plurianual

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.

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.

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

Establecer las bases de un modelo de financiamiento para el control y la fiscalización con un enfoque de mediano plazo.

Finanzas públicas integradas

- 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%).
- Percepción positiva sobre las acciones de fiscalización realizadas por la CGR que contribuyen con la integración de las finanzas públicas (al menos 80%).
- Índice de gestión sobre buenas prácticas de la nueva Ley de Contratación Pública.

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 externos 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 **prospectiva, habilitadora e interconectada con el entorno que incida en los desafíos esenciales del sistema de rendición de cuentas y la transparencia.**

Cultura para el aprendizaje y la innovación

- Medición del DISC
- Percepción positiva por parte del personal respecto de una cultura para el aprendizaje, la innovación, el liderazgo y el trabajo colaborativo.
- Prototipos institucionales de innovación enfocados a mejorar el equilibrio en las cargas de trabajo (al menos 6).

Tecnología como herramienta transformadora

- Porcentaje de madurez institucional según el modelo del ecosistema para el desarrollo de proyectos de ciencia de datos.
- Implementación de un tablero de información de uso continuado.
- Reducción de un 10% en tiempos de ejecución de 3 procesos institucionales clave mediante el uso de herramientas de inteligencia artificial.

Procesos integrados y optimizados

- Nivel de satisfacción en la percepción del cliente interno y externo en relación con la integración y agilidad de los procesos, según sus necesidades.
- Nivel de avance en el diseño e implementación experimental de nueva estructura de procesos.

Gestión de financiamiento con enfoque plurianual

- Cantidad de nuevas fuentes de recursos para la fiscalización de la Hacienda pública (al menos 2 fuentes adicionales al presupuesto nacional).
- Cantidad de proyectos estratégicos gestionados mediante mecanismos de cooperación con actores externos (al menos dos).

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

1.1 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.

1.2 Crear entornos que estimulen las capacidades colectivas, el aprendizaje constante y la innovación sistemática.

1.3 Fomentar un liderazgo flexible, abierto, compasivo y adaptativo en el personal de la institución, mediante un enfoque de gerencia de personas ¿Cómo puedo ayudar?

1.4 Generar una cultura de trabajo colaborativo y ágil mediante estructuras flexibles de trabajo, que fomenten el conocimiento y el asumir riesgos en forma compartida.

### Resultados esperados

- Alineamiento del perfil gerencial según evaluación DISC (dominancia, influencia, solidez, control) y 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.
- Lograr a 2026, la implementación de al menos 6 mejoras innovadoras que contribuyan a un mayor equilibrio en las cargas de trabajo. \*(Prototipos a nivel institucional, que fomenten la innovación para contribuir al bienestar del personal).

### Indicadores de mediciones principales

1. Medición del DISC.
2. Percepción positiva por parte del personal respecto de una cultura para el aprendizaje, la innovación, el liderazgo y el trabajo colaborativo.
3. Prototipos institucionales de innovación enfocados a mejorar el equilibrio en las cargas de trabajo (al menos 6\*). (\*Meta definida según avances actuales y previendo realizar aproximadamente 3 mejoras innovadoras con visión institucional por año).



## 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

2.1 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.

2.2 Diseñar e implementar soluciones tecnológicas que permitan a las personas usuarias mejorar su experiencia con apoyo de procesos integrados, flexibles, simples y con enfoque al cliente.

2.3 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.

2.4 Introducir herramientas de inteligencia artificial para apoyar procesos prioritarios y obtener información para el diseño de un nuevo modelo de plataforma tecnológica.

### Resultados esperados

- Alcanzar a 2026 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 2025 implementar un tablero de información (datos) de uso continuado, para la toma de decisiones de gestión a nivel institucional.

- Alcanzar a 2026 una reducción de 10% en los tiempos de ejecución de 3 procesos institucionales determinados como clave (aprobación presupuestaria, apelaciones en procesos de contratación pública, procedimientos administrativos), mediante la introducción de herramientas de inteligencia artificial.

### Indicadores de mediciones principales

1. Porcentaje de madurez institucional según el modelo del ecosistema para el desarrollo de proyectos de ciencia de datos.

2. Implementación de un tablero institucional de información de uso continuado.

3. Reducción de un 10% en tiempos de ejecución de 3 procesos institucionales clave (aprobación presupuestaria, apelaciones en procesos de contratación pública, procedimientos administrativos) mediante el uso de herramientas de inteligencia artificial.





## Impulsor 3 Procesos Integrados y optimizados

### Objetivo

Impulsar una gestión basada en procesos integrados, simples e interoperables con un enfoque ágil orientado al cliente, que permita lograr mayores niveles de eficiencia.

### Líneas estratégicas

3.1 Rediseñar con visión institucional y enfoque a la ciudadanía los servicios, productos y procesos, así como sus interacciones, para promover una gestión simple, flexible y automatizada; que habilite la actuación efectiva de las partes interesadas.

3.2 Establecer las bases de una gestión ágil, que permita un mayor nivel de adaptación a los cambios en el entorno y necesidades de los sujetos interesados (\*reemplaza una línea estratégica)

3.3 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.

### 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.
- Contar a 2026 con el nuevo modelo de procesos diseñado y realizar experimentación en 2 procesos prioritarios.

### Indicadores de mediciones principales

1. Nivel de satisfacción en la percepción del cliente interno y externo en relación con la integración y agilidad de los procesos, según sus necesidades (al menos 80%).
2. Nivel de avance en el diseño e implementación experimental de nueva estructura de procesos (un 100% de avance en 2 procesos prioritarios).



## Impulsor 4 Gestión de financiamiento con enfoque plurianual

### Objetivo

Establecer las bases de un modelo de financiamiento para el control y la fiscalización con un enfoque de mediano plazo.

### Líneas estratégicas

- 4.1 Contar con un modelo sostenible de financiamiento para el Sistema de Fiscalización y Control de la Hacienda pública que contribuya a la sostenibilidad de sus servicios.
- 4.2 Establecer mecanismos de cooperación con actores externos para la realización de proyectos conjuntos.

### Resultados esperados

- Disponer para 2026, de al menos 2 alternativas viables de captación de recursos técnicos y financieros para la sostenibilidad del sistema de fiscalización de la Hacienda Pública.
- Gestionar a 2026 al menos 2 proyectos estratégicos mediante mecanismos de cooperación con actores externos.

### Indicadores de mediciones principales

1. Cantidad de nuevas fuentes de recursos para la fiscalización de la Hacienda pública (al menos 2 fuentes adicionales al presupuesto nacional).
2. Cantidad de proyectos estratégicos gestionados mediante mecanismos de cooperación con actores externos (al menos 2).



# 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.





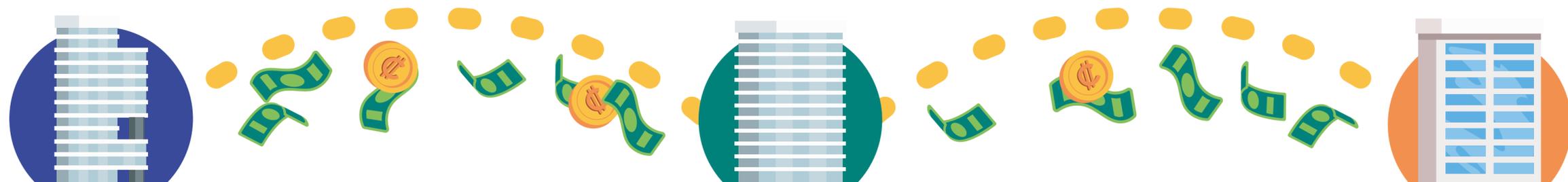
## Desafío 1 Finanzas públicas integradas

### Resultados esperados

- Incremento del nivel de integración de las finanzas públicas a 2026 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 2026.
- Percepción positiva de al menos un 60% a 2026 sobre las acciones de fiscalización realizadas por la CGR que contribuyen en la integración de las finanzas públicas.
- Nivel de implementación de buenas prácticas de la nueva Ley de Contratación Pública (valor por el dinero y eficiencia; definir línea base y meta).

### Indicadores

- Porcentaje de integración de las finanzas públicas (indicador compuesto, al menos 10 puntos porcentuales de incremento).
- Índice de capacidad de gestión financiera de las instituciones (incremento de al menos 10 puntos porcentuales en promedio).
- Porcentaje de percepción positiva sobre las acciones de fiscalización realizadas por la CGR que contribuyen con la integración de las finanzas públicas (al menos 60%).
- Índice de gestión sobre buenas prácticas de la nueva Ley de Contratación Pública (mejora en dimensiones de valor por el dinero y eficiencia; definir línea base y meta).





## 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.

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

### 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.



### Educación

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



### 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
- Gestión de recursos para la atención de la seguridad ciudadana.





## Desafío 2 Determinantes prioritarios del cambio social

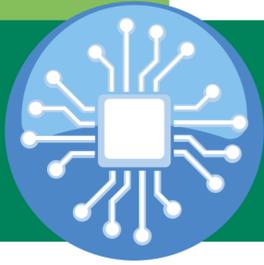
### Resultados esperados

- Cobertura de al menos un 90% a 2026 de los servicios públicos críticos relacionados con educación, salud y ciudades sostenibles, abordados con acciones de fiscalización que permitan transparentar e incidir en la atención de las poblaciones en condición de vulnerabilidad.
- Percepción positiva de las partes interesadas de al menos un 60% a 2024, sobre las acciones de fiscalización realizadas por la CGR para contribuir en los temas de salud, educación y ciudades sostenibles.
- Lograr a 2026 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

- Porcentaje de cobertura de los servicios públicos críticos relacionados con educación, salud y ciudades sostenibles abordados con acciones de fiscalización que permitan transparentar e incidir en la atención de las poblaciones en condición de vulnerabilidad (al menos un 90%).
- Porcentaje de percepción positiva de las partes interesadas sobre las acciones de fiscalización realizadas por la CGR para contribuir en los temas de salud, educación y ciudades sostenibles (al menos un 60%).
- 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.

### Resultados esperados

- Cobertura de un 50% de los proyectos prioritarios de la estrategia nacional de transformación digital fiscalizados a 2026.
- Incremento en el índice de transformación digital de las instituciones en al menos 10 puntos porcentuales en promedio a 2026.
- Percepción positiva de al menos un 60% a 2026 sobre las acciones de fiscalización realizadas por la CGR para contribuir en la transformación digital del sector público.

### Indicadores

- Porcentaje de cobertura de los proyectos prioritarios de la estrategia nacional de transformación digital desde la fiscalización (50%).
- Índice de transformación digital de las instituciones (incremento de 10 puntos porcentuales en promedio).
- Percepción positiva sobre las acciones de fiscalización realizadas por la CGR para contribuir en transformación digital del sector público (al menos un 60%).





## 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
- Gestión de los riesgos de corrupción asociados a:
  - El manejo del talento humano en las instituciones
  - La contratación administrativa pública
  - Los principales trámites vulnerables a la corrupción
- Gestión de riesgos de integridad y vulnerabilidad a la corrupción
- Procesos de transparencia y acceso de la información pública y de participación y control ciudadano.

### Resultados esperados

- Fiscalizar a 2026 un 85% de las instituciones más vulnerables a riesgo de corrupción, en al menos uno de los ejes de la Enipc
- Percepción positiva de al menos un 60% a 2026 sobre las acciones de fiscalización realizadas por la CGR para contribuir en prevención de la corrupción del sector público.
- Lograr a 2026 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

- Porcentaje de cobertura de las instituciones vulnerables a la corrupción en al menos uno de los ejes de la Enipc (85%).
- Porcentaje de percepción positiva sobre las acciones de fiscalización realizadas por la CGR para contribuir en prevención de la corrupción del sector público (al menos un 60%).
- Índice de medición del valor público institucional.



# Indicadores transversales



## 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.

## 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 cuatro: cultura para el aprendizaje e innovación, tecnología como herramienta transformadora, procesos integrados y optimizados y gestión de financiamiento con enfoque plurianual.
- **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 cocreación 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 transformacional:** estilo de liderazgo basado en la confianza, que gestiona el desarrollo de su personal generando una inteligencia colectiva y motivación para lograr cambios que contribuyan al cumplimiento de las exigencias organizacionales. Es un liderazgo predominantemente curioso, flexible, abierto, compasivo, adaptativo y ético, con un claro enfoque de gerencia de personas.
- **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 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, así como una mayor y mejor interacción con las partes interesadas.
- **Inteligencia artificial (IA):** sistemas informáticos que imitan la función cognitiva humana, compuestos por máquinas, procesadores y software. La IA permite a las máquinas razonar, aprender, tomar acciones y resolver problemas a semejanza de un humano, combinando la informática con conjuntos de datos robustos para resolver desafíos. Se subdivide en áreas como el aprendizaje automático y el aprendizaje profundo, que utilizan algoritmos para resolver problemas y analizar datos.

### 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 variables:

- **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 por los integrantes del equipo en que participan, como por la organización; apego permanente 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, por lo cual 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 del PEI son:

- **Trabajo colaborativo:** disposición activa de equipos de trabajo basado en la cocreación 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:** la CGR ofrece una fiscalización anticipatoria y preventiva, basada en mayores capacidades para visualizar los desafíos emergentes que le permita identificar cómo eventos actuales pueden resultar en fenómenos mucho más complejos.
- **Habilitadora:** la CGR proporciona una fiscalización que permita a los segmentos prioritarios de clientes tomar acciones efectivas dentro de sus competencias, en beneficio de la Hacienda pública.
- **Interconectada con el entorno:** una fiscalización proactiva y con procesos más empáticos que se inserten como parte de distintos ecosistemas y plataformas, generando redes para compartir y cocrear aprendizajes.

### D) Resultados

- **Indicadores transversales:** Indicador o métrica que se relaciona de manera integral y transversal con diversos aspectos dentro del Plan Estratégico Institucional cuyo aporte contribuye con el logro del propósito estratégico.

**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 cogeneración 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.
- **Prevención de la corrupción:** Acciones para fortalecer la lucha contra la corrupción mediante la implementación de procesos de transparencia y acceso a la información pública, junto con mecanismos de participación y control ciudadano, así como de una gestión de riesgos de corrupción.