Aprender para generar valor: una cultura de mejora al servicio de las personas.

Índice de cumplimiento para la Mejora Pública 2026

Informe n.° DFOE-SEM-SGP-00001-2026

05 de noviembre, 2026



Panorama General

¿Qué evaluamos?

El nivel de madurez[1] alcanzado por 81 instituciones públicas para responder con eficacia, eficiencia, estrategia y gestión de datos, así como con liderazgo; las disposiciones y órdenes emitidas por la Contraloría General, de manera que se conviertan en cambios transformadores para la gestión de las Instituciones Públicas y la calidad de los servicios que recibe la ciudadanía[2]. Así como, las acciones implementadas por las instituciones derivadas de Seguimientos a la Gestión Pública, y con ello la generación de valor público.

¿Por qué es importante?

Las acciones de la Contraloría General de la República se orientan a generar valor público mediante el fortalecimiento del sistema de control y la promoción de una gestión pública íntegra, eficiente y transparente, que contribuya a prevenir y mitigar los riesgos de corrupción, ineficiencia y opacidad. Así, cuando se busca fortalecer la gestión de riesgos del Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte (IVM) de la CCSS, no se trata únicamente de mejorar los mecanismos de control, sino de anticipar riesgos que puedan comprometer la sostenibilidad de las pensiones de miles de personas. De igual manera, las disposiciones orientadas a detectar la evasión de las contribuciones sociales de trabajadores independientes y profesionales liberales buscan proteger los recursos que financian los seguros de salud y pensiones, promoviendo que quienes tienen la obligación de contribuir lo hagan. También destacan las acciones dirigidas a fortalecer el control tributario sobre los ingresos y las utilidades, cuyo propósito es detectar incumplimientos y mejorar la recaudación de los recursos que sostienen los servicios públicos. En conjunto, estas acciones reflejan cómo la fiscalización contribuye a proteger los recursos del Estado, fortalecer la sostenibilidad de la seguridad social y resguardar servicios esenciales para el bienestar de la población.

¿Qué muestran los datos?



¿Qué encontramos?

[1] El apartado "Contexto" describe los niveles de madurez y la definición de cada uno de ellos.

[2] Para esto, se evalúan los productos de fiscalización (informes de auditoría y órdenes), emitidos en los dos años anteriores al periodo de análisis y cuyo plazo original para su atención venció el primer semestre del año 2026.

Panorama General

1. Resultados que generan valor, demoras que postergan beneficios.	La fiscalización generó ₡597 mil millones en beneficios para la Hacienda Pública, equivalentes a ₡7,66 por cada colón invertido en los procesos evaluados. Sin embargo, persisten disposiciones y órdenes pendientes en ámbitos esenciales como educación, salud, pensiones, protección social, seguridad, transporte y ambiente. Su atención tardía posterga la corrección de debilidades y la generación de mayores beneficios para la ciudadanía.
2. Mejoras pendientes: el desafío de generar más valor público en menos tiempo.	El ICM 2026 evidencia un estancamiento en la capacidad institucional para concretar oportunamente las acciones de mejora. Aunque los niveles generales de eficacia y eficiencia se mantienen intermedios, aumentó la concentración de instituciones en los niveles más bajos. En promedio, se ejecutan 6 de cada 10 acciones y 5 de cada 10 instituciones requieren más de 100 días adicionales, retrasando la generación de valor público.
3. De la obligación a la convicción: las buenas prácticas marcan la diferencia.	Los resultados evidencian que las buenas prácticas marcan diferencias en las capacidades institucionales para gestionar las acciones de mejora. Las instituciones en nivel Optimizado aplican la totalidad de las prácticas evaluadas, lo que favorece una gestión planificada, sustentada en datos, fortalecida por el liderazgo y orientada al valor público. Por su parte, aquellas en niveles Inicial y Básico implementan en promedio solo 4 de cada 10 prácticas, lo que refleja mayores limitaciones para gestionar las acciones.
4. Un desafío constante: convertir oportunidades en mejoras reales.	La fiscalización impulsa oportunidades de mejora en la gestión pública a través de reportes complementarios a la fiscalización. Al respecto, 12 instituciones señalaron acciones para atender los riesgos y oportunidades identificadas, en temas como la atención de asentamientos informales, la gestión de compras públicas y los servicios municipales. El desafío consiste en ampliar esta respuesta institucional y lograr que las acciones emprendidas se traduzcan en mejoras sostenibles y beneficios concretos para la ciudadanía.

¿Hacia dónde orientar la mejora?



Contexto

El **Índice de cumplimiento para la Mejora Pública (ICM)** muestra los resultados sobre la madurez institucional en cuanto a la atención de las **disposiciones y órdenes**, desde una perspectiva de eficacia, eficiencia, estrategia y gestión de datos, cultura y liderazgo.

Generalidades del ICM

30 de junio de 2026
Avances en la atención de disposiciones y órdenes

81
Instituciones evaluadas

166
Informes evaluados

722
Productos evaluados

27 Municipalidades consideradas



San José (10)	Alajuela (4)	Cartago (3)	Guanacaste (2)	Heredia (1)	Limón (3)	Puntarenas (4)
• Acosta	• Alajuela	• Cartago	• Hojancha	• Belén	• Matina	• Corredores
• Alajuelita	• Los Chiles	• El Guarco	• Santa Cruz		• Siquirres	• Garabito
• Aserrí	• San Carlos	• La Unión			• Talamanca	• Puntarenas
• Desamparados	• Sarchí					• Quepos
• Escazú						
• San José						
• Santa Ana						
• Tarrazú						
• Tibás						
• Turrubares						

Otras entidades consideradas

- ARESEP
- AyA
- BANVHI
- BCCR
- Bomberos de Costa Rica
- CCSS
- CETAC
- CNC
- CNE
- CNFL
- CNP
- Colegio de Médicos y Cirujanos
- COMEX
- CONAPDIS
- Corte Suprema de Justicia Poder Judicial
- CTP
- CUNLIMON
- DGSC
- ESPH
- ICE
- IFAM
- IMAS
- INAMU
- INCOP
- INCOPESCA
- INDER
- INVU
- JAIN
- JAPDEVA
- JARN
- JASEC
- MAG
- MCJ
- MEP
- MGP
- MH
- MICITT
- MIDEPLAN
- MINAE
- MINSA
- MJP
- MOPT
- MREC
- MSP
- MTSS
- ONS
- PANACI
- PANI
- PIMA
- RECOPE
- SENARA
- SINAC
- SINIRUBE
- SUTEL

Clasificación de niveles de madurez

Nivel	Porcentaje	Descripción
Inicial	ICM < 35	Nivel incipiente en la aplicación de prácticas esperadas y cumplimiento de disposiciones y órdenes.
Básico	35 ≤ ICM < 70	Nivel bajo en la aplicación de prácticas esperadas y cumplimiento de disposiciones y órdenes.
Intermedio	70 ≤ ICM < 85	Nivel medio en la aplicación de prácticas esperadas y cumplimiento de disposiciones y órdenes.
Avanzado	85 ≤ ICM < 95	Nivel alto en la aplicación de prácticas esperadas y cumplimiento de disposiciones y órdenes.
Optimizando	95 ≤ ICM	Nivel excelente en la aplicación de prácticas esperadas y cumplimiento de disposiciones y órdenes.

¿Qué muestran los datos?

A diciembre de 2025, se identificó un total de beneficios por ¢597 mil millones, provenientes de 302 productos de fiscalización, correspondientes a 281 disposiciones y 21 órdenes atendidas a partir de 2021. La razón entre los beneficios obtenidos y su respectivo presupuesto alcanzó un 7.66. Lo que indica que por cada colón invertido en procesos específicos de fiscalización, se obtuvo un beneficio de ¢7,66 para la Hacienda Pública, los cuales se pueden categorizar en ahorros, recaudación, recuperación de activos, mitigación de riesgos, revelación financiera u otros.

Ilustración 1

Beneficios generados a partir de la fiscalización



Fuente: *Elaboración CGR.*

Los beneficios derivados de **ahorros** y mejoras en la eficiencia del gasto público, representó el 45,5% del indicador. Estos beneficios se reflejan en casos concretos, como el ahorro de recursos en el CETAC, al utilizar fondos del Fideicomiso del Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós para cubrir los costos de inspección, fiscalización y control, en lugar de recursos propios; en PROCOMER, mediante el desarrollo de una herramienta digital que facilita la gestión de solicitudes de ingreso al Régimen de Zonas Francas; y en el INEC, con la reducción del tiempo y los costos necesarios para contratar al personal temporal que realiza las encuestas.

La **revelación financiera** representó el 16,4%, mediante mejoras en el registro y presentación de la información presupuestaria y contable. Por ejemplo, en el INCOFER se realizaron ajustes en el registro de bienes no concesionados para reflejar su valor razonable. Por su parte, en el INA y la DESAF, se logró una mejor identificación y revelación de los recursos correspondientes al superávit específico, así como su reintegro. Estas acciones permiten contar con información financiera más clara, completa y confiable, conocer con mayor precisión el valor de los bienes y los recursos públicos disponibles, y fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas sobre su administración.

La **recaudación** alcanzó el 8,5%, producto del fortalecimiento de los mecanismos de cobro y la recuperación de recursos públicos, tales como el aumento de los ingresos por concepto del canon por la prestación de servicios y actividades no esenciales en el SINAC y, mejoras en la recaudación de impuestos Municipalidad de San José, la Municipalidad de Santa Bárbara.

En cuanto a la **mitigación de riesgos**, que representó el 5,0% del indicador, se implementaron controles para prevenir pérdidas, mejorar la gestión de gastos operativos, fortalecer la seguridad de la información y asegurar el cumplimiento normativo de los que se pueden citar como en el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA) y la Municipalidad de Escazú, la gestión de vulnerabilidades en la seguridad de la información, y en la Municipalidad de San José, la automatización en el sistema de cobros.

Asimismo, la **recuperación de activos monetarios** aportó un 0,3%, mediante la restitución de pagos improcedentes y la aplicación de multas a proveedores, como en el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) y el Instituto Costarricense de Investigación y Enseñanza en Nutrición y Salud (INCIENSA), en la ejecución de garantías y la aplicación de multas por incumplimientos contractuales en la adquisición de bienes.

Finalmente, la categoría de **otros** concentró el 24,3% de los beneficios, asociados principalmente con la inversión en capital humano, el fortalecimiento del liderazgo y la cultura organizacional, la sostenibilidad ambiental, las compras públicas sostenibles y la inclusión de poblaciones en condición de vulnerabilidad. Este beneficio se reflejó en instituciones como el Instituto Costarricense sobre Drogas (ICD), el Colegio Universitario de Cartago (CUC), el Benemérito Cuerpo de Bomberos de Costa Rica, la Municipalidad de Santa Bárbara y la Municipalidad de Cartago, en la inversión en capital humano resultado de la implementación de planes de capacitación, el fortalecimiento de la cultura organizacional, el liderazgo y la integridad en el ejercicio de funciones, así como en la adquisición de conocimientos sobre el Modelo de Gestión para Resultados y la ejecución de planes de capacitación orientados a los procesos financieros.

¿Qué significa?

Estos resultados muestran que la fiscalización de la Contraloría General genera beneficios concretos para el país, que van más allá del ahorro de recursos públicos. Las mejoras en la gestión institucional, la sostenibilidad ambiental, la inclusión de poblaciones vulnerables y el fortalecimiento de las capacidades del personal también contribuyen a que las instituciones brinden mejores servicios y respondan de manera más efectiva a las necesidades de la ciudadanía.

No obstante, estos avances coexisten con desafíos importantes. En materia de salud, vejez y protección social, resaltan la importancia de contar con evaluaciones técnicas que respalden la sostenibilidad de los regímenes de pensiones, protocolos actualizados para responder a eventos epidemiológicos y mecanismos de regulación y control que favorezcan una adecuada prestación de servicios a personas con discapacidad en situación de abandono.

Por su parte, las debilidades identificadas en el control fronterizo y la gestión ambiental evidencian la necesidad de fortalecer las capacidades de inspección, supervisión y regulación para prevenir actividades ilícitas, proteger los recursos naturales y reducir riesgos operativos.

En conjunto, estos elementos muestran que los avances en la fiscalización deben complementarse con una **atención efectiva y oportuna de los asuntos pendientes**, de manera que las oportunidades de mejora identificadas se traduzcan en cambios sostenibles en la gestión institucional.

¿Por qué importa para la gestión pública?

La atención oportuna de las disposiciones y órdenes es fundamental porque las situaciones identificadas inciden en la capacidad del Estado para proteger los recursos públicos, prevenir riesgos y garantizar servicios que respondan a las necesidades de la población. Cuando persisten debilidades en ámbitos como la sostenibilidad de las pensiones, la vigilancia epidemiológica, la atención de poblaciones vulnerables, el control fronterizo y la protección ambiental, pueden prolongarse condiciones que comprometan la calidad de los servicios, la seguridad y el bienestar de la ciudadanía.

Por tanto, atender los asuntos pendientes no solo contribuye a fortalecer el control y la eficiencia en el uso de los recursos públicos, sino que también permite mejorar la capacidad institucional para anticipar riesgos, fundamentar decisiones y responder de manera coordinada a las necesidades del país. Esto resulta especialmente relevante en ámbitos donde la gestión pública debe asegurar la continuidad de los servicios, proteger a las poblaciones en condición de vulnerabilidad y prevenir pérdidas económicas, daños ambientales o afectaciones a la seguridad.

¿Qué muestran los datos?

Los resultados de 2026 muestran que las instituciones públicas continúan enfrentando dificultades para ejecutar las acciones de mejora solicitadas por la Contraloría General. Si bien el nivel general de eficacia se mantiene intermedio, al igual que en 2025, una mayor proporción de instituciones se concentra en los niveles más bajos, lo que refleja dificultades para concretar los cambios necesarios en la gestión pública.

En términos sencillos, la eficacia permite conocer cuántas de las disposiciones y órdenes emitidas por la Contraloría General fueron atendidas. Es decir, de cada 10 acciones de mejora que debían ejecutar las instituciones, se concretaron 6, mientras que las restantes 4 quedaron pendientes.

La edición 2026[3] del índice, muestra que el nivel de eficacia se mantiene intermedio, sin cambios respecto al año anterior. Sin embargo, la proporción de instituciones en los niveles avanzado y optimizando disminuyó del 48,94% al 44,44%, lo que significa que menos instituciones alcanzan los niveles más altos de cumplimiento. Esta situación refleja que, aunque se mantienen los resultados generales, persisten dificultades para transformar las disposiciones y órdenes en mejoras concretas para la gestión pública.

Ilustración 2

Avances reportados por las instituciones



Fuente: *Elaboración CGR.*

[3] El índice comprende la evaluación de aquellas disposiciones y órdenes giradas en los productos de fiscalización emitidos por la Contraloría General de la República, en los últimos dos años anteriores al periodo vigente que se encuentren atendidas, así como aquellas que se mantienen en proceso de cumplimiento y cuyo plazo originalmente establecido para su atención se encuentra vencido al 30 de junio de 2026.

La eficiencia permite conocer cuánto tiempo tardan las instituciones públicas en implementar las acciones de mejora solicitadas por la Contraloría General y si logran hacerlo dentro de los plazos establecidos.

En 2026, el resultado general se mantuvo en un nivel intermedio, igual que en 2025. Sin embargo, aumentó del 26,60% al 35,80% la proporción de instituciones ubicadas en los niveles básico e inicial, lo que evidencia que aún persisten dificultades para atender oportunamente las disposiciones y órdenes. Así las cosas, 5 de cada 10 instituciones evaluadas necesitaron más de 100 días adicionales para implementar las mejoras requeridas.

Estos resultados muestran la importancia de fortalecer la planificación, la coordinación y el seguimiento institucional, para que las mejoras no solo se lleven a cabo, sino que se implementen a tiempo y sus beneficios lleguen oportunamente a la ciudadanía.

Ilustración 3
Avances reportados por las instituciones



Fuente: *Elaboración CGR.*

¿Qué significa?

Los resultados muestran que las instituciones públicas continúan enfrentando dificultades para concretar las mejoras solicitadas por la Contraloría General. El desafío no es únicamente cumplir con las disposiciones y órdenes, sino lograr que estas se traduzcan en cambios reales y oportunos en la gestión pública. Cuando las acciones no se ejecutan, las debilidades identificadas permanecen sin corregir y se limita la posibilidad de mejorar los servicios que recibe la ciudadanía.

A esta situación se suma el tiempo que requieren las instituciones para ejecutar las acciones de mejora. Cada prórroga implica más tiempo de espera para resolver los problemas identificados y alcanzar los beneficios esperados. Esto significa que situaciones relacionadas con el uso de los

recursos públicos, la calidad de los servicios o el funcionamiento de las instituciones pueden prolongarse, mientras las soluciones necesarias continúan pendientes.

En conjunto, los resultados reflejan un doble desafío para la gestión pública, no solo se trata de concretar más mejoras, sino también de hacerlo en menos tiempo. De lo contrario, se posterga la atención de problemas que afectan la capacidad de las instituciones para responder a las necesidades de la ciudadanía.

¿Por qué importa para la gestión pública?

Atender las disposiciones y órdenes de la Contraloría General no es solo una obligación institucional, sino una oportunidad para corregir problemas, prevenir riesgos y mejorar los servicios que recibe la ciudadanía. Su importancia radica en que las acciones ejecutadas permitan resolver las debilidades identificadas y generar cambios concretos y sostenibles en la gestión pública.

Cuando estas acciones no se concretan o requieren más tiempo del previsto, también se retrasan las soluciones y los beneficios esperados. Por ejemplo, pueden prolongarse problemas relacionados con la atención de pacientes, el mantenimiento de infraestructura pública, la entrega de ayudas sociales o el uso adecuado de los recursos públicos. En estos casos, las demoras no representan únicamente un atraso administrativo, sino que pueden afectar directamente a las personas que dependen de esos servicios.

Por ello, es necesario fortalecer una cultura de cumplimiento que vaya más allá de atender las disposiciones y órdenes por obligación. Se trata de que las instituciones asuman las acciones de mejora como parte de su responsabilidad y compromiso con la ciudadanía, y no únicamente como una exigencia de la Contraloría General. El verdadero valor del cumplimiento está en resolver los problemas que dieron origen a la fiscalización, aprender de las debilidades identificadas y evitar que se repitan. Esto permitirá que las mejoras sean sostenibles y que los esfuerzos institucionales se traduzcan en mejores servicios, mayor confianza ciudadana y una adecuada protección de los recursos públicos.

¿Qué muestran los datos?

Los resultados del ICM 2026 en la aplicación de buenas prácticas para atender las disposiciones y órdenes de la Contraloría General, evidencian que 7 de cada 10 instituciones presentan niveles bajos y medios en estrategia y gestión de datos, mientras que 8 de cada 10 muestran rezagos en cultura y liderazgo. Estas diferencias reflejan que la capacidad para concretar mejoras no depende únicamente de ejecutar acciones, sino también de cómo las instituciones planifican, utilizan la información, coordinan esfuerzos y promueven el compromiso de su personal.

Ilustración 4

Nivel promedio de aplicación de buenas prácticas



Fuente: *Elaboración CGR.*

En materia de estrategia y gestión de datos, el nivel de madurez promedio se mantiene Básico. Las principales debilidades se concentran en la definición de estrategias para organizar y dar seguimiento a las disposiciones y órdenes, así como en la comunicación activa con la Contraloría General durante su atención. Además, respecto a 2025, disminuyó aproximadamente 2 puntos porcentuales la proporción de instituciones que alcanzaron el nivel Optimizado, lo que evidencia que persisten dificultades para consolidar una gestión planificada y sustentada en información.

Por su parte, en cultura y liderazgo, el nivel de madurez promedio también se mantiene básico. Las mayores brechas se relacionan con la promoción de acciones para que el personal comprenda el valor público de las mejoras y con la participación en espacios de intercambio de experiencias y buenas prácticas. Esta situación se acentúa al considerar que, entre 2025 y 2026, aumentó aproximadamente 5 puntos porcentuales la proporción de instituciones ubicadas en los niveles Inicial y Básico, mientras disminuyó la participación en los niveles superiores.

¿Qué hacen diferente las instituciones con mejores niveles de madurez? El análisis de las buenas prácticas permite identificar cinco aspectos que distinguen a las instituciones con mayores avances: la planificación estratégica para atender las disposiciones y órdenes; el aprovechamiento de herramientas tecnológicas para facilitar la comunicación y el trabajo colaborativo; la comunicación activa con la Contraloría General; la promoción de una cultura institucional orientada al valor público; y el intercambio de experiencias y aprendizajes con otras organizaciones.

Estas diferencias se reflejan en los resultados: las instituciones ubicadas en el nivel Optimizado, aplican la totalidad de las buenas prácticas evaluadas, mientras que aquellas en los niveles Inicial y

Básico apenas alcanzan en promedio, 4 de cada 10. Esto evidencia una brecha en las capacidades de gestión: mientras unas incorporan la planificación, la tecnología, el liderazgo y el aprendizaje como parte de sus procesos habituales, otras mantienen una aplicación limitada de estas prácticas, lo que restringe sus posibilidades de gestionar las acciones de mejora de manera organizada y sostenida.

En conjunto, los resultados muestran que planificar, aprovechar los datos, fortalecer el liderazgo y aprender de otras instituciones son prácticas que distinguen los mayores niveles de madurez. Su incorporación permite fortalecer las condiciones para atender las disposiciones y órdenes de manera oportuna, superar una gestión centrada únicamente en el cumplimiento formal y avanzar hacia una cultura institucional orientada a corregir debilidades y generar valor público.

¿Qué significa?

Los resultados muestran que las instituciones públicas todavía enfrentan dificultades para organizar, dar seguimiento y asumir las acciones de mejora como parte de su gestión cotidiana. La ausencia de estrategias claras, el limitado aprovechamiento de la información y las debilidades en la comunicación pueden provocar que la implementación de las acciones se realice de forma reactiva, en lugar de responder a una planificación que permita anticipar dificultades, coordinar esfuerzos y alcanzar los resultados esperados.

A esto se suma el desafío de fortalecer el liderazgo y el compromiso institucional con la mejora continua. Para lograr cambios sostenibles, es fundamental que las personas interioricen la importancia de las acciones de mejora, cuenten con el respaldo de sus autoridades y tengan oportunidades para compartir experiencias y aprender de otras instituciones.

En conjunto, los resultados reflejan que no basta con establecer estrategias o contar con herramientas para dar seguimiento a las disposiciones y órdenes; también es necesario que las instituciones desarrollen una cultura de cumplimiento por convicción centrado en el valor público. Esto implica que las autoridades y el personal comprendan el propósito de las mejoras, utilicen la información para tomar decisiones y compartan aprendizajes que permitan evitar que los problemas se repitan. De esta manera, el cumplimiento puede convertirse en una práctica habitual que fortalezca la gestión institucional y contribuya a generar mejores resultados para la ciudadanía.

¿Por qué importa para la gestión pública?

Las mejoras en la gestión pública no dependen únicamente de atender los productos de fiscalización de la Contraloría General, sino también de concretar su implementación efectiva, y la capacidad de las instituciones para aprender, organizarse y evitar que los problemas se repitan. Contar con estrategias claras y aprovechar la información disponible permite identificar prioridades, anticipar dificultades, dar seguimiento a los avances y tomar decisiones oportunas. Sin estas condiciones, las acciones de mejora corren el riesgo de atenderse de manera aislada, sin generar cambios duraderos en el funcionamiento de las instituciones.

A esto se suma la importancia del liderazgo y de una cultura institucional comprometida con la mejora continua. Cuando las autoridades y el personal comprenden por qué es necesario corregir las debilidades identificadas, el cumplimiento deja de verse únicamente como una obligación ante la Contraloría General y se convierte en parte de la responsabilidad de brindar mejores servicios a la ciudadanía. Asimismo, compartir experiencias y buenas prácticas entre instituciones permite aprovechar soluciones que han dado resultados, aprender de los errores y evitar que cada organización tenga que enfrentar los mismos problemas desde cero.

Por ello, el verdadero desafío es pasar de una cultura de cumplimiento por obligación a una cultura de mejora por convicción, dado el valor público que genera. Esto implica que las instituciones no esperen necesariamente una disposición u orden para identificar y corregir sus debilidades, sino que incorporen la planificación, el uso de datos y el aprendizaje continuo en su gestión cotidiana. De esta manera, la fiscalización puede convertirse en un impulso para generar cambios sostenibles, fortalecer la protección de los recursos públicos y ofrecer servicios que respondan mejor a las necesidades de la ciudadanía.

¿Qué muestran los datos?

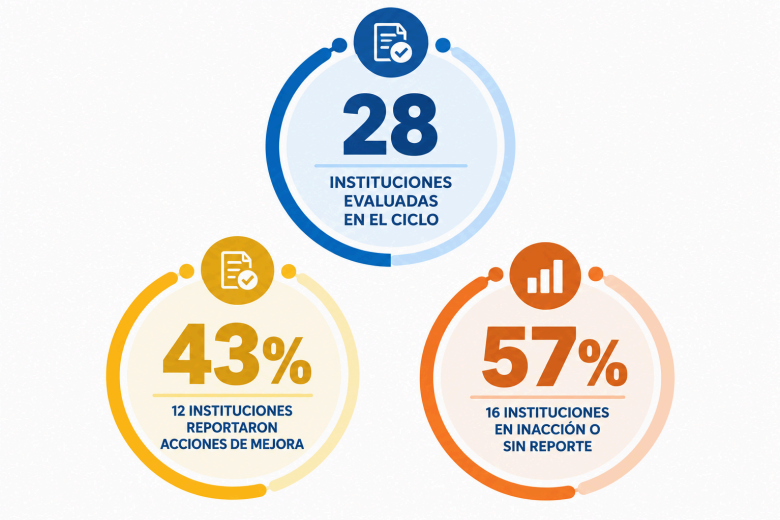
La Contraloría General ha impulsado un modelo de fiscalización, que busca promover cambios en las instituciones públicas mediante la evaluación de su gestión y la identificación de oportunidades de mejora. Como parte de este enfoque, se emiten reportes[4] complementarios que, a diferencia de los informes tradicionales, no contienen disposiciones ni órdenes. Su propósito es que las instituciones, a partir de los riesgos y las buenas prácticas identificadas, impulsen ajustes que transciendan a mejoras sostenibles para la ciudadanía y la Hacienda Pública.

Entre 2025 y el 30 de junio de 2026, la Contraloría General emitió diversos reportes de fiscalización, de los cuales 28 abordaron temas relacionados con la atención de asentamientos informales, la gestión estratégica de bienes y servicios y la prestación de servicios municipales. Estos análisis identificaron oportunidades para mejorar la coordinación entre instituciones en la atención de poblaciones vulnerables, así como para fortalecer los servicios municipales mediante una mejor planificación, el uso de herramientas digitales y la atención de las necesidades de la población.

Como resultado, 12 instituciones reportaron acciones concretas orientadas a atender los riesgos y las oportunidades de mejora identificadas en los reportes de fiscalización, aún cuando estos no contenían disposiciones ni órdenes de cumplimiento obligatorio[5]. Estas acciones se vinculan con tres ejes centrales: asentamientos informales, bienes y servicios, y servicios municipales.

Ilustración 5

Beneficios generados a partir de la fiscalización



Fuente: *Elaboración CGR.*

[4] Los reportes considerados corresponden a informes de Seguimiento a la Gestión Pública.

[5] De las 28 instituciones consultadas, 16 no respondieron las solicitudes de información formuladas por la Contraloría General. Por tanto, los resultados corresponden únicamente a las acciones reportadas por las 12 instituciones que brindaron respuesta y no permiten determinar si las restantes implementaron o no acciones de mejora.

En el eje de asentamientos informales, la Administración informó sobre avances en el intercambio de información social, territorial y de riesgo; la identificación de zonas y poblaciones vulnerables; y la articulación interinstitucional para brindar una atención integral. En materia de bienes y servicios, se reportaron estrategias para la gestión de las compras públicas, el fortalecimiento de controles y procesos, la definición de metas y el establecimiento de mecanismos de rendición de cuentas.

Por su parte, en los servicios municipales, se señalaron avances en la modernización de plataformas digitales, la elaboración de inventarios de caminos, puentes, aceras y rampas, así como en la formulación de planes quinquenales y reglamentaciones internas

Estos resultados muestran cómo la fiscalización impulsa oportunidades de mejora en la gestión pública, al promover que las instituciones identifiquen riesgos, fortalezcan sus procesos y adopten acciones para atender las necesidades de la población. Asimismo, reflejan la importancia de dar continuidad a estas iniciativas y consolidarlas como parte de la gestión institucional, de manera que contribuyan a generar mejoras sostenibles en los servicios públicos y mayores beneficios para la ciudadanía.

Ilustración 6
Avances reportados por las instituciones



Fuente: *Elaboración CGR.*

¿Qué significa?

Los resultados muestran que la fiscalización puede impulsar cambios en la gestión pública, al generar información que permite a las instituciones reconocer sus debilidades, identificar riesgos y tomar decisiones para mejorar su funcionamiento. Las acciones reportadas evidencian avances en ámbitos como la coordinación institucional, la planificación, el uso de herramientas digitales y el fortalecimiento de los controles, aspectos que pueden contribuir a una mejor utilización de los recursos públicos y a la prestación de servicios.

Asimismo, ponen de manifiesto la importancia de que las instituciones asuman un papel activo en la identificación y atención de sus oportunidades de mejora, incorporando los resultados de la fiscalización en sus procesos de planificación, gestión y toma de decisiones. Esto permite avanzar hacia una gestión pública más preventiva, capaz de anticipar riesgos y atender problemas antes de que afecten la calidad de los servicios.

No obstante, el principal desafío consiste en dar continuidad a las acciones emprendidas y comprobar que generan resultados concretos. Para ello, es necesario fortalecer el seguimiento y la evaluación de las mejoras implementadas, de manera que los avances reportados no se limiten a cambios en procedimientos o instrumentos de gestión, sino que contribuyan a resolver problemas públicos y atender de mejor manera las necesidades de la población.

¿Por qué importa para la gestión pública?

La fiscalización adquiere mayor valor cuando sus resultados son utilizados por las instituciones para tomar decisiones, corregir debilidades y mejorar los servicios públicos. Esto permite pasar de la identificación de problemas a la búsqueda de soluciones, anticipar riesgos y aprovechar mejor los recursos disponibles. En ámbitos como la atención de asentamientos informales, las compras públicas y los servicios municipales, estas mejoras son especialmente importantes, pues requieren una adecuada coordinación entre instituciones para responder a las necesidades de la población.

Sin embargo, el hecho de que 6 de cada 10 instituciones consultadas no hayan evidenciado acciones de mejora plantea un desafío importante para la gestión pública. Es necesario fortalecer la capacidad de las instituciones para aprovechar los resultados de la fiscalización y convertirlos en cambios concretos. De lo contrario, existe el riesgo de que persistan debilidades que afectan la calidad de los servicios, la atención de poblaciones vulnerables y el uso eficiente de los recursos públicos.

Por ello, resulta fundamental que las instituciones incorporen la mejora continua como parte de su gestión cotidiana, con el compromiso de sus autoridades y mecanismos que permitan dar seguimiento y evaluar los resultados de las acciones emprendidas. De esta manera, la fiscalización puede contribuir a generar cambios sostenibles, fortalecer la gestión pública y lograr que las mejoras se traduzcan en beneficios reales para la ciudadanía.

Conclusiones CGR

La fiscalización de la Contraloría General ha contribuido a generar beneficios para la Hacienda Pública por ₡597 mil millones, lo que evidencia su aporte al uso eficiente de los recursos públicos, la transparencia y el fortalecimiento de la gestión institucional. Sin embargo, persisten disposiciones y órdenes pendientes en áreas esenciales para el país, cuya atención oportuna es necesaria para corregir las debilidades identificadas y ampliar los beneficios para la ciudadanía.

Los resultados del ICM 2026 evidencian que las instituciones públicas continúan enfrentando dificultades para concretar oportunamente las acciones de mejora. Aunque los niveles generales de eficacia y eficiencia se mantienen intermedios, aumentó la proporción de instituciones ubicadas en los niveles más bajos. Esto refleja la necesidad de fortalecer la planificación, la coordinación y el seguimiento institucional para lograr que las mejoras se ejecuten en menor tiempo y sus beneficios lleguen oportunamente a la población.

Los resultados muestran que las buenas prácticas constituyen un elemento importante para fortalecer la eficacia y eficiencia institucional. Las instituciones ubicadas en el nivel Optimizado aplican la totalidad de las prácticas evaluadas, mientras que aquellas en los niveles Inicial y Básico implementan, en promedio, solo 4 de cada 10. Estas diferencias resaltan la importancia de consolidar una cultura de mejora continua, sustentada en la planificación, el uso de datos, el liderazgo y el aprendizaje institucional, que permita superar el cumplimiento meramente formal y orientar la gestión hacia la generación de valor público.

Los reportes de fiscalización complementarios han impulsado acciones de mejora en 12 de las 28 instituciones consultadas, en ámbitos como la atención de asentamientos informales, las compras públicas y los servicios municipales. Estos resultados muestran el potencial de la fiscalización para promover cambios en la gestión institucional y, a su vez, la importancia de ampliar la respuesta de las administraciones públicas. El desafío consiste en dar continuidad a las acciones emprendidas, evaluar sus resultados y lograr que las oportunidades identificadas se traduzcan en mejoras sostenibles para la ciudadanía.

Los resultados reafirman que la fiscalización de la Contraloría General genera valor público y constituye un instrumento fundamental para impulsar una mejor gestión de los recursos del país. Su aporte trasciende la identificación de debilidades y la vigilancia del cumplimiento, pues también promueve decisiones más informadas, fortalece las capacidades institucionales y abre oportunidades para mejorar los servicios públicos. Detrás de cada recurso protegido, cada riesgo prevenido y cada mejora impulsada, existe un propósito común: contribuir a que las instituciones públicas respondan mejor a las necesidades de las personas y que los recursos de todos se traduzcan en mayores beneficios para la sociedad. Ese es el sentido de una fiscalización orientada a generar valor público y a fortalecer la confianza en la gestión de la Hacienda Pública.

Aspectos prioritarios para orientar la mejora

A partir de los resultados obtenidos, se identifican los siguientes aspectos prioritarios que podrían orientar la mejora de la gestión pública en la materia analizada:

Coordinación transversal para una gestión pública efectiva. Las mejoras sostenibles en la gestión pública requieren una planificación de las acciones correctivas basada en los riesgos asociados a las debilidades identificadas, así como un seguimiento oportuno de los avances, la anticipación de posibles retrasos y la coordinación entre las áreas responsables. La integración de la planificación, la gestión de datos y el análisis normativo permite desarrollar e implementar respuestas integrales que agilicen la atención de las disposiciones y órdenes de manera oportuna y efectiva.

Cultura de autoevaluación y liderazgo para el aprendizaje institucional. El aprendizaje institucional y la mejora continua exigen liderazgos comprometidos capaces de asumir los hallazgos de fiscalización como una oportunidad de transformación y no como un ejercicio administrativo prescindible. Para superar la inacción y transformar las brechas identificadas en mejoras reales, las instituciones deben consolidar una cultura de autoevaluación y comunicación interna que permita gestionar el riesgo y articularse con otras entidades. Al incentivar la innovación, la capacitación constante y el trabajo colaborativo orientados a resultados, el liderazgo convierte la evaluación en un compromiso proactivo asegurando servicios públicos de calidad, sostenibles y centrados en el bienestar ciudadano.

Entrega efectiva de valor público a la ciudadanía. Es fundamental que las instituciones atiendan oportuna y efectivamente los hallazgos identificados en los productos de fiscalización, de manera que las acciones de mejora se traduzcan en valor público para la ciudadanía. Esto requiere priorizar la solución de las debilidades detectadas, reducir los tiempos de atención y asegurar que las mejoras contribuyan a fortalecer los servicios, optimizar el uso de los recursos y proteger la Hacienda Pública. De esta forma, la fiscalización podrá generar resultados sostenibles que respondan a las necesidades de la población.

Marco general del seguimiento

Objetivo

Brindar a las entidades del sector público un panorama general sobre el nivel de cumplimiento e implementación de las acciones necesarias para concretar las mejoras solicitadas por la Contraloría General en sus productos de fiscalización, como un insumo para la toma de decisiones por las diferentes partes interesadas, con el fin de contribuir en el fortalecimiento de la gestión pública, la rendición de cuentas y la transparencia.

Alcance

El índice comprende la evaluación de aquellas disposiciones y órdenes giradas en los productos de fiscalización emitidos por la Contraloría General de la República, en los últimos dos años anteriores al periodo vigente que se encuentren atendidas, así como aquellas que se mantienen en proceso de cumplimiento y cuyo plazo originalmente establecido para su atención se encuentra vencido al 30 de junio de 2026.

Metodología

Este Seguimiento de la Gestión Pública comprende los resultados del proceso de medición de valor público, el Índice de Cumplimiento para la Mejora Pública y los reportes de fiscalización.

En cuanto a los reportes de fiscalización, se consideraron 28 emitidos entre 2025 y el 30 de junio de 2026, respecto de los cuales se solicitaron y analizaron las respuestas de las instituciones involucradas para identificar las acciones ejecutadas ante las oportunidades de mejora señaladas.

Por su parte, la evaluación del Índice considera cuatro factores: eficacia, eficiencia, estrategia y gestión de datos, y cultura y liderazgo. Los dos primeros valoran los resultados y la oportunidad en la atención de las disposiciones y órdenes emitidas por la Contraloría General, mientras que los dos últimos examinan la aplicación de buenas prácticas institucionales que favorecen la gestión de las acciones de mejora.

El factor de **eficacia**, con una ponderación del 50%, mide el grado de avance en la atención de las disposiciones y órdenes. Para ello, se asigna a cada disposición u órden una calificación, según el estado registrado en el sistema institucional de seguimiento, y posteriormente se calcula el promedio de las calificaciones obtenidas por institución. Los productos de fiscalización incumplidos reciben una calificación de cero.

El factor de **eficiencia**, se toma de la información registrada en el sistema institucional y que tiene una ponderación del 30%, compara el plazo originalmente previsto para la atención de cada disposición u orden con el tiempo total empleado por la institución para atenderla. El cálculo se realiza en días hábiles y considera tanto los productos atendidos como aquellos que permanecen en proceso de cumplimiento, con un plazo originalmente establecido para su atención se encuentra vencido al 30 de junio de 2026.

Marco general del seguimiento

Por su parte, los factores de **estrategia y gestión de datos**, y de **cultura y liderazgo**, tienen una ponderación del 10% cada uno. Su evaluación se basa en un formulario digital de autoevaluación mediante el cual las instituciones reportaron, con la evidencia correspondiente, el grado de implementación de las buenas prácticas definidas para cada factor. En estrategia y gestión de datos se valoran la creación de estrategias, el aprovechamiento de herramientas tecnológicas, la aplicación de herramientas de gestión y la comunicación activa con el órgano contralor. En cultura y liderazgo se consideran la motivación y concientización del personal, la coordinación interna, la colaboración interinstitucional y el compromiso y apoyo de los líderes institucionales.

El nivel de madurez de cada institución se determina mediante la ponderación de los resultados de los cuatro factores, en una escala de 0 a 100 puntos. Según la calificación obtenida, las instituciones se clasifican en los cinco niveles de madurez, siendo la puntuación más baja el nivel inicial con menos de 35 puntos, y la más alta optimizando con una puntuación de 95 o más.

¡Consulta los resultados detallados por institución aquí!

Equipo de fiscalización

Este Seguimiento a la Gestión Pública fue realizado por un equipo multidisciplinario del Área de Seguimiento para la Mejora Pública de la División de Fiscalización Operativa y Evaluativa, dirigida por Carlos Morales Castro, Gerente.

CGR | Firmado digitalmente
Valide las firmas digitales