

De la Acción a la Transformación: cómo la mejora pública genera valor y confianza

Índice de cumplimiento para la Mejora Pública 2025

Informe DFOE-SEM-SGP-00001-2025

04 de noviembre, 2025

Imagen elaborada con
inteligencia artificial.

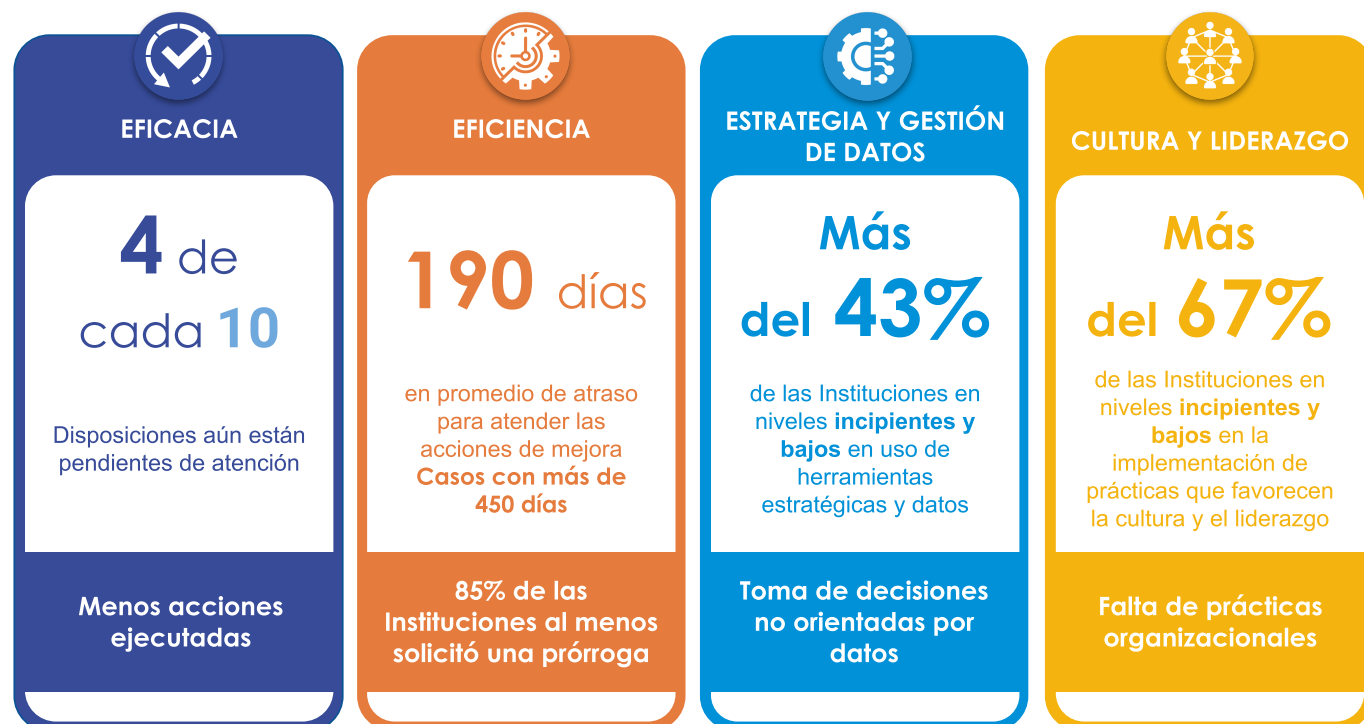
¿Qué evaluamos?

El nivel de madurez¹ alcanzado por 94 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 la Instituciones Públicas y la calidad de los servicios que recibe la ciudadanía². 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 buscan fortalecer el sistema de control y blindar la gestión pública frente a los riesgos de corrupción, ineficiencia y opacidad. Así, cuando se ordenó al Ministerio de Educación Pública (MEP) retirar de bodegas miles de computadoras y entregarlas a los y las estudiantes, no se trató solo de corregir una omisión, sino de asegurar que los recursos llegaran a su propósito original, la educación pública y la equidad tecnológica. De igual manera, las disposiciones en materia de ciberseguridad emitidas a instituciones públicas obligaron a cerrar brechas críticas que exponían datos sensibles y operaciones esenciales, reduciendo los riesgos de cibercrimen. También destacan las disposiciones a la CCSS para recuperar deudas del Estado y fortalecer los controles de cobro que protegen la sostenibilidad del sistema de salud y pensiones, en beneficio de todas las personas usuarias y de nuestro modelo social.

¿Qué muestran los datos?



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 2025.

¿Qué encontramos?

Doble desafío: menos resultados y más demoras

El ICM 2025 muestra un retroceso en la capacidad institucional respecto a los resultados del 2024, para transformar la fiscalización en mejoras reales, las acciones son menos y tardan más. Solo el 27,7% de las instituciones alcanzó niveles altos de eficacia, mientras que aumentaron los niveles bajos y las prórrogas solicitadas. El 85% requirió ampliaciones de plazo, con demoras promedio de 190 días. Esta tendencia refleja una gestión más reactiva y fragmentada, que debilita la eficiencia y retrasa los beneficios para la ciudadanía.

El ICM 2025 evidencia un retroceso en la aplicación de buenas prácticas vinculadas con la estrategia, gestión de datos, cultura y liderazgo. La mayoría de las instituciones se mantienen en niveles de madurez inicial o básico, con un uso limitado de datos para la toma de decisiones y una débil comunicación interna. La falta de liderazgo comprometido y de visión estratégica ha convertido el cumplimiento en un proceso reactivo y fragmentado, más centrado en el trámite que en la mejora.

**Sin rumbo claro:
liderazgo y uso de
datos una deuda
pendiente**

Fiscalización para la mejora: como motor del valor público

La Contraloría impulsa un modelo de fiscalización orientado a la mejora y aprendizaje institucional, promoviendo acciones sostenibles más allá del control tradicional. Entre 2024 y 2025 emitió 9 reportes especializados que generaron respuestas concretas en tecnología, crédito y aduanas. Esto demuestra que el cumplimiento debe ser parte de la cultura organizacional, no solo una obligación. Cuando las instituciones actúan por convicción, la fiscalización se convierte en valor público y confianza ciudadana.

Al primer semestre de 2025, la fiscalización generó beneficios por ₡545 mil millones, con un retorno de ₡6,95 por cada colón invertido. Destacan los ahorros (₡271,87 millones) por mejoras en gestión y control del gasto, y los avances en liquidez pública bajo la Ley N.º 10495, que fortaleció la eficiencia y la unidad de caja. Se obtuvieron además, beneficios por mitigación de riesgos, revelación financiera, recuperación de activos y recaudación.

**La Contraloría
impulsa resultados
que generan valor
público**

¿Qué acciones se necesitan?

Para que el cumplimiento se convierta en un verdadero motor de mejora pública, las instituciones deben fortalecer las capacidades que les permitan actuar con oportunidad, estrategia y propósito. Para ello, resulta esencial concentrar esfuerzos en cuatro áreas estratégicas:

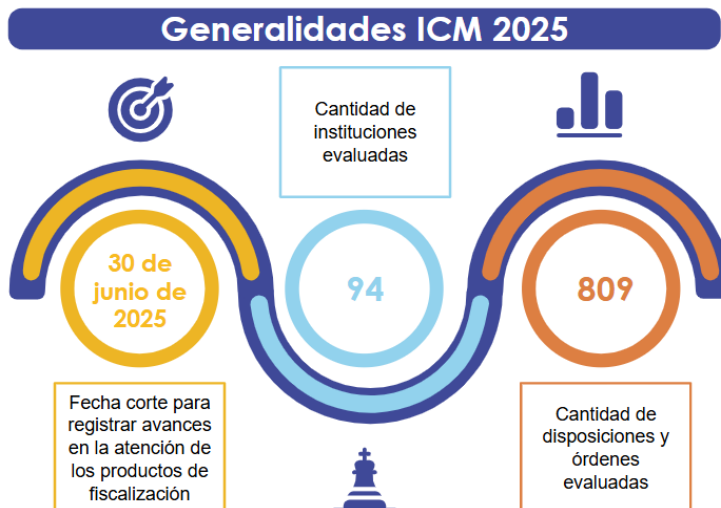
- 1. Planificación flexible y gestión anticipatoria:** Desarrollar procesos de planificación que permitan identificar riesgos con antelación, ajustar prioridades y monitorear el avance de manera continua.
- 2. Coordinación institucional y trabajo interdisciplinario:** Superar la fragmentación organizacional mediante la conformación de equipos de cumplimiento que integren capacidades técnicas, jurídicas, financieras y operativas.
- 3. Liderazgo con propósito y cultura organizacional orientada a resultados:** Impulsar un liderazgo que inspire compromiso con el cumplimiento como parte del quehacer institucional, no como una exigencia externa.
- 4. Gestión basada en datos y monitoreo estratégico:** Mejorar la gestión de la información con el fin de monitorear en tiempo real el cumplimiento y medir los avances, para así fundamentar la toma de decisiones en evidencia.

¡Consulta los resultados detallados [aquí](#)!

Contexto General

El Índice de Cumplimiento para la Mejora Pública (ICM) es un instrumento que evalúa el nivel de cumplimiento de las acciones de mejora que la Contraloría General solicita a las entidades del sector público en sus informes de fiscalización. El objetivo de este índice es brindar insumos para la toma de decisiones de las partes interesadas, con el fin de fortalecer la gestión pública, la rendición de cuentas y la transparencia.

Los resultados de las instituciones se clasifican en niveles de madurez. Esta clasificación va desde el nivel inicial, que refleja la menor aplicación de prácticas y cumplimiento de disposiciones, hasta los niveles más altos y excelentes.



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

En **términos generales** y respecto al año 2024, las instituciones públicas presentan falencias para responder con eficacia, eficiencia, estrategia y gestión de datos; así como con liderazgo; las disposiciones y órdenes emitidas por la Contraloría General.



Doble desafío: menos resultados y más demoras

“Las instituciones pierden ritmo en la ejecución de las acciones de mejora, y con ello se retrasa también la generación de valor público que debería traducirse en mejores servicios y resultados para la ciudadanía.”

¿Cuál es la situación actual?

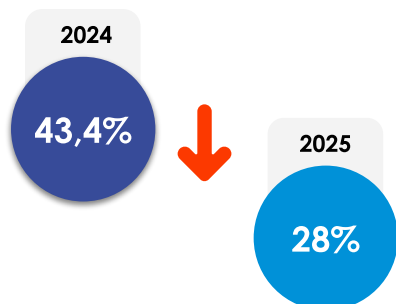
El **ICM 2025** revela un doble desafío estructural en la gestión institucional; por un lado, las acciones emprendidas para alcanzar los resultados esperados son menores; por otro, el tiempo requerido para ejecutarlas continúa en aumento. Este escenario refleja una pérdida de dinamismo y de orientación estratégica en los esfuerzos de mejora, los cuales en lugar de consolidarse como procesos planificados y sostenibles que impulsen transformaciones reales, en muchos casos se han vuelto reactivas, fragmentadas y de corto alcance.

En materia de **eficacia**, el análisis mide cuántas de las acciones que las instituciones debían realizar para corregir debilidades o mejorar su gestión realmente se ejecutaron. Es decir, muestra qué tanto avanzaron en hacer los cambios que se les solicitaron.

Para 2025, los resultados muestran un retroceso, dado que **las instituciones pasaron de un nivel avanzado a uno intermedio**, lo que refleja una menor capacidad para alcanzar los resultados esperados. Además, más de la mitad de las entidades evaluadas **se ubican hoy en niveles medios o bajos**, lo que evidencia que están resolviendo menos problemas o tardando más en hacerlo.

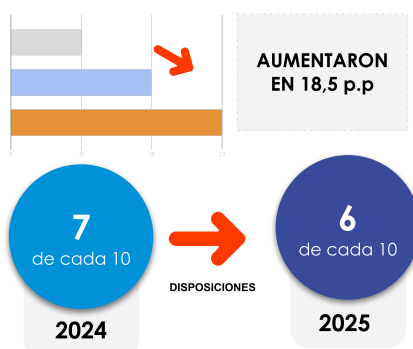
EFICACIA ICM 2025

Porcentaje de instituciones con niveles altos y excelentes de eficacia



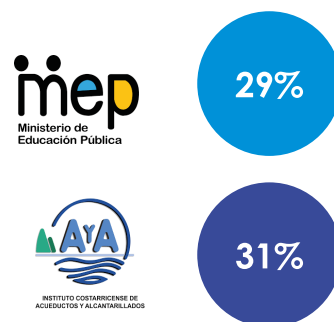
DISMINUCIÓN DE LA EFICACIA

Instituciones en niveles iniciales y básicos de eficacia



MENOS ACCIONES EJECUTADAS

Porcentaje de acciones ejecutadas del total de acciones solicitadas



ESTANCAMIENTO INSTITUCIONAL

Solo un 27,7% de las 94 instituciones alcanzó el nivel más alto de eficacia, mientras que en 2024 lo había logrado un 43,4%. En conjunto, los niveles más bajos aumentaron 18,5 puntos porcentuales, lo que confirma que las acciones emprendidas para atender las disposiciones son cada vez menos.

En términos simples, mientras en 2024 las instituciones atendieron en promedio 7 de cada 10 disposiciones emitidas, para 2025 ese número se redujo a 6; Instituciones como el MEP y el AyA, muestran un estancamiento en la ejecución de acciones efectivas, finalizando tan solo el 29% y 31% del total de disposiciones emitidas.

En cuanto a **eficiencia**, vista como el tiempo promedio que requieren las administraciones para ejecutar las acciones de mejora, las instituciones mantienen un nivel de madurez intermedio, acompañado de un incremento sostenido en las prórrogas solicitadas para atender las disposiciones y órdenes del Órgano Contralor.

Cada vez se requiere más tiempo para ejecutar las acciones de mejora, siendo que el **61,7%** de las entidades se ubican en niveles básicos o intermedios, según el ICM, y registran una demora promedio de **190 días**, con casos que superan los **450 días**.



Del análisis se desprende que un **85,11%** de las instituciones evaluadas recibieron al menos una prórroga entre el 1.º de enero de 2023 y el 30 de junio de 2025, frente al 60% del año anterior, lo que representa un aumento superior a **25 puntos porcentuales**. Este fenómeno se concentra principalmente en el Gobierno Central, destacando el Ministerio de Obras Públicas y Transportes, el Ministerio de Salud, el Ministerio de Hacienda, y el Ministerio de Educación Pública, así como la Caja Costarricense de Seguro Social del grupo Descentralizado No Empresarial.

En síntesis, la situación actual muestra que el cumplimiento institucional avanza con menor eficacia y eficiencia, se logra menos, y se tarda más. Esto debilita la capacidad del Estado para transformar los productos de fiscalización en mejoras reales y sostenibles en la gestión pública.

¿Qué efectos genera?

El retroceso simultáneo en la atención de temas esenciales y el aumento en los tiempos de ejecución reflejan un doble desafío para las instituciones públicas, no se trata de cumplir disposiciones y órdenes, sino de transformar sus procesos para lograr mejoras sostenibles. Esta tendencia revela una disminución en la capacidad institucional para impulsar acciones oportunas y sostenidas que fortalezcan

la gestión interna, mejore la eficiencia en los servicios públicos y con ello la confianza de las personas en las instituciones.

Por ejemplo, a la fecha, la **CCSS** no cuenta con una **valuación actuarial actualizada**, lo que limita la capacidad institucional para sustentar decisiones estratégicas en materia de sostenibilidad financiera. La ausencia de una valuación reciente impide disponer de estimaciones confiables sobre la evolución del gasto, los ingresos contributivos y los compromisos futuros, afectando la oportunidad y calidad del proceso de planificación. Esta situación genera un riesgo significativo para la gestión del régimen de Salud, dado que las decisiones continúan adoptándose sin una base técnica que refleje las condiciones demográficas, económicas y laborales actuales.

Postergar la ejecución de acciones necesarias para las organizaciones rezaga los beneficios esperados como servicios más ágiles, procesos más transparentes y un uso más inteligente de los recursos públicos. Por ejemplo, persisten una serie de temas relevantes para la ciudadanía que, pese a su importancia, aún no se han concretado (ver imagen siguiente).

Acciones pendientes e impostergables

INFRAESTRUCTURA	TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN	VIVIENDA	SALUD	SERVICIOS MUNICIPALES
Plan de mejoras de infraestructura de agua/alcantarillado/planta. Sistema de Carreteras y Puentes. AyA/MOPT/CONAVI	Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio. Atención de vulnerabilidades. MTSS/ AyA/ Gobiernos Locales de San José, Cartago y Escazú	Estrategia integral de vivienda social. BANHVI/MIVAH	Modelo para la recepción, operación y mantenimiento de la infraestructura que se reciba del Fideicomiso CCSS-BCR/2017 CCSS	Aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público. Fortalecimiento de las Auditorías Internas. Gestión del Empleo. Mecanismos de control en compras públicas. Gobiernos Locales
EDUCACIÓN	ENERGÍA	TRANSPORTE PÚBLICO	FINANZAS PÚBLICAS	
Gestionar la redistribución total de equipos tecnológicos y recursos educativos a los centros con mayores carencias. Además, de la evaluación de la calidad educativa. MEP	Regulaciones en torno a la suscripción de nuevos contratos o adendas con generadores privados se realice dentro de los plazos definidos ICE	Plan de acción para el transporte público modalidad autobús. lineamientos para "parabuses/paradas". CTP/ARESEP	Gestión de proyectos en Hacienda Digital. Aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público. Ministerio de Hacienda	

Consecuencias de la inacción



EXPOSICIÓN A RIESGOS



PÉRDIDA DE OPORTUNIDADES



MENOR VALOR PÚBLICO

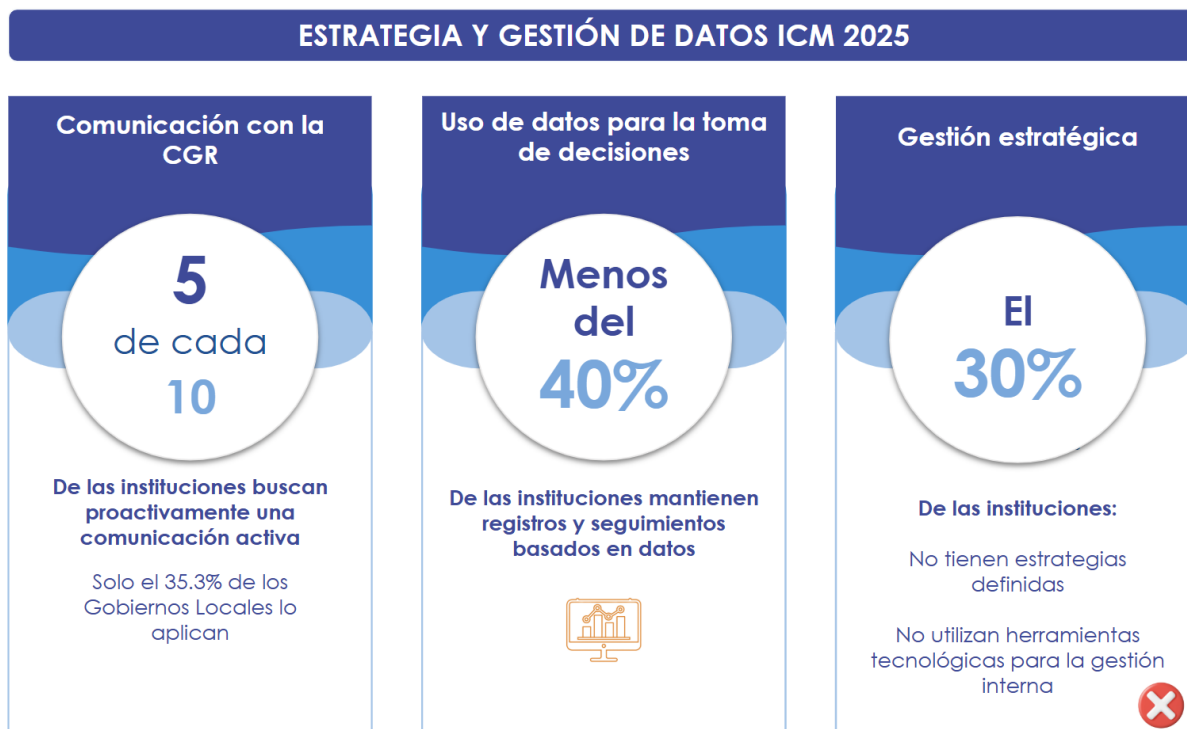
Sin rumbo claro: liderazgo y uso de datos una deuda pendiente

“Las instituciones carecen de visión, herramientas y liderazgo para transformar el cumplimiento en resultados sostenibles”

¿Cuál es la situación actual?

Las instituciones evaluadas en el ICM, 2025 muestran un claro deterioro respecto a años anteriores en la aplicación de buenas prácticas asociadas al factor de estrategia y gestión de datos en el cumplimiento de las disposiciones y órdenes, posicionándose mayoritariamente en niveles de madurez **iniciales y básicos**; esto en la aplicación entre otras, de prácticas esperadas vinculadas con la creación de estrategias; aprovechamiento de herramientas tecnológicas, lo cual sin duda, incide en los resultados ya vistos en eficiencia y eficacia.

En cuanto al factor de **estrategia y gestión de datos**, el nivel de madurez promedio **se encuentra en un nivel básico**. Las buenas prácticas menos utilizadas se asocian a la aplicación de datos para la toma de decisiones y la comunicación activa.



Por su parte, los Gobiernos Locales presentan las mayores brechas en la aplicación de estas prácticas, dado que casi 7 de cada 10 presenta niveles de madurez **Inicial o Básico**.

Por otra parte, para el **factor de cultura y liderazgo**, el nivel de madurez **promedio** es **básico**. Además, se observa un retroceso en la implementación de estas buenas prácticas respecto al año anterior, dado que el porcentaje de instituciones en niveles incipientes y bajos aumentó del 64% al 67%.

En concordancia con el factor de estrategia y gestión de datos antes mostrado, los Gobiernos Locales presentan las mayores brechas en la aplicación de estas buenas prácticas, dado que casi el 8 de cada 10 presenta niveles de madurez Inicial o Básico.

Del análisis detallado de las buenas prácticas, se puede concluir que las instituciones presentan brechas en cuanto a la

valoración integral de los plazos de atención establecidos por la Contraloría General en sus borradores de informes de fiscalización; la poca implementación de acciones para concientizar al personal sobre el valor público generado de los productos de fiscalización; y la promoción de espacios para intercambiar buenas prácticas, así como la valoración de riesgos respectivos.

En conjunto, los resultados confirman que el cumplimiento institucional enfrenta un reto de fondo, sin liderazgo comprometido ni uso estratégico de los datos, las acciones de mejora solicitadas pierden fuerza transformadora.

¿Qué efectos genera?

La ausencia de una estrategia clara y de un liderazgo comprometido debilita la construcción de una cultura de aplicar mecanismos de mejora dentro de las instituciones públicas. Sin una visión estratégica ni un aprovechamiento adecuado de los datos, las acciones para atender las disposiciones y órdenes de la Contraloría General se ejecutan de forma reactiva, con poca coordinación y sin una orientación sostenida hacia resultados verificables. Esto provoca que el cumplimiento se perciba como un trámite administrativo y no como un proceso de mejora continua que genere valor público.

A su vez, la falta de liderazgo institucional limita la motivación y la conciencia del personal sobre la importancia de ejecutar las acciones de mejora, reduciendo la colaboración interna y la capacidad de aprendizaje organizacional. La débil articulación entre estrategia, datos y liderazgo impide consolidar prácticas sostenibles, afectando la consistencia y la calidad de las acciones ejecutadas.

Mientras las instituciones no fortalezcan su capacidad para anticipar, coordinar y comunicar con propósito, el cumplimiento seguirá siendo un ejercicio formal, pero no necesariamente visto como mejoras necesarias en la gestión y con ello al bienestar ciudadano.



Fiscalización para la mejora: como motor del valor público

“La fiscalización para la mejora impulsa a las instituciones a aprender, transformarse y generar valor público desde la acción.”

¿Cuál es la situación actual?

En los últimos años, la Contraloría General ha consolidado un nuevo modelo de fiscalización para la mejora, orientado a promover transformaciones sostenibles dentro de las instituciones. Para lo cual se han emitido Seguimientos de la Gestión Pública, los cuales refieren a una valoración sistemática y objetiva articulada por la Contraloría General de la República, que se realiza sobre sectores de la Hacienda Pública con base en marcos normativos, técnicos y de buenas prácticas. Su propósito es evaluar el estado de la gestión pública, establecer comparaciones y facilitar la toma de decisiones que conduzcan a una administración más eficiente y transparente. En términos más sencillos, se trata de una evaluación integral que contrasta la gestión pública con referentes técnicos y normativos, con el fin de identificar oportunidades de mejora y fortalecer la capacidad institucional del Estado para generar bienestar colectivo.

Este enfoque se materializa además, en la emisión de reportes especializados que, a diferencia de los informes tradicionales, no contienen disposiciones, sino que constituyen herramientas proactivas de aprendizaje institucional. Su objetivo es acompañar la gestión pública mediante la difusión de buenas prácticas, la identificación de riesgos emergentes y el impulso de acciones correctivas que generen valor público tangible.

Entre 2024 y el 30 de junio de 2025, la Contraloría General emitió **nueve reportes de**

fiscalización en áreas estratégicas de la Hacienda Pública, tales como la gestión de Tecnologías de Información, la administración crediticia y la prevención de la corrupción en aduanas. Estos informes evidencian la necesidad de establecer una gobernanza tecnológica sólida, optimizar el uso de los recursos públicos y modernizar los mecanismos de control y supervisión.



En respuesta, 8 de las 9 instituciones reportaron la ejecución de acciones concretas orientadas a mitigar los riesgos señalados, por ejemplo el diseño de iniciativas orientadas a la modernización tecnológica, la profesionalización del soporte al usuario, el fortalecimiento de la ciberseguridad, la gestión activa de cobros y la capacitación en ética y control de riesgos.

En términos generales, para el tema de **TI**, las instituciones informaron el diseño de acciones para la modernización tecnológica, la profesionalización del soporte al usuario y el fortalecimiento de la ciberseguridad. En relación con la **administración crediticia**, las acciones buscan una gestión de cobro más activa, así como la modernización de metodologías de riesgo. Finalmente, en el caso de **aduanas**, informó el diseño de acciones para capacitaciones en ética, así como el fortalecimiento de los controles sistémicos mediante nuevas reglas de riesgo.

¿Qué efectos genera?

El cumplimiento efectivo es el puente que conecta la fiscalización con el valor público. Sin embargo, su verdadero alcance no se limita al simple acatamiento de disposiciones y órdenes, sino que radica en la capacidad de las instituciones para integrarlo como parte de su cultura de gestión y de su propósito institucional. Cumplir deja de ser entonces una obligación formal y se convierte en una expresión de madurez, compromiso y ética pública. En este sentido, ejecutar acciones sin que medien disposiciones pone de manifiesto la necesidad de continuar consolidando un modelo de gestión del cumplimiento que responda a una convicción interiorizada de las organizaciones, más allá de las exigencias jurídicas. Solo cuando las entidades asumen las acciones como una oportunidad de aprendizaje y mejora, el control se transforma en motor de cambio y la fiscalización trasciende el papel para traducirse en bienestar, confianza y sostenibilidad para la Hacienda Pública.

La Contraloría impulsa resultados que generan valor público

“La fiscalización para la mejora impulsa a las instituciones a aprender, transformarse y generar valor público desde la acción.”

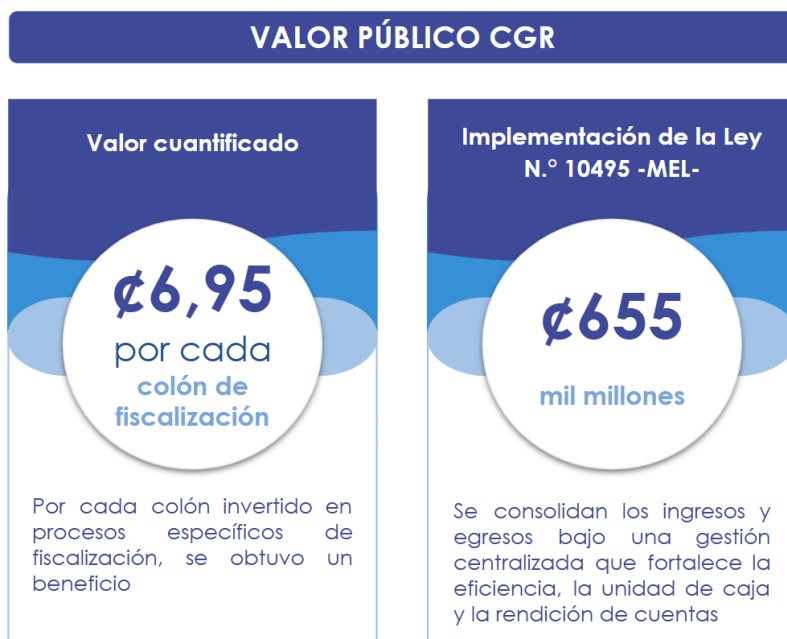
¿Cuál es la situación actual?

Al primer semestre de 2025, se identificaron un total de beneficios por ₡545 mil millones, provenientes de 165 productos de fiscalización, correspondientes a 258 disposiciones y 14 órdenes emitidas a partir de 2021. La razón entre los beneficios obtenidos y su respectivo presupuesto alcanzó un 6,95. Lo cual indica que por cada colón invertido en procesos específicos de fiscalización, se obtuvo un beneficio de ₡6,95 para la Hacienda Pública.

En relación con lo anterior, se generaron beneficios en diversas categorías por un monto aproximado de ₡545,58 millones, destacando la de **ahorros** con ₡271,87 millones, concerniente a recursos que las entidades fiscalizadas dejaron de erogar como resultado de mejoras en su gestión. Este beneficio se materializó a través de acciones como la cancelación anticipada de deuda, que impactó el pago futuro de intereses; la implementación de una planificación presupuestaria más rigurosa; y la corrección de salarios e incentivos en cumplimiento de la normativa.

Por otra parte, el manejo eficiente de la liquidez del Estado costarricense —impulsado por la Contraloría General mediante un proyecto que culminó en la aprobación de la Ley N.º 10495— refleja una visión de valor público orientada a garantizar que cada recurso se utilice de forma oportuna y transparente. Gracias a esta normativa, el saldo de liquidez del Ministerio de Hacienda creció en ₡655 mil millones durante los doce meses finalizados en agosto de 2025, de manera que permite un financiamiento a un menor costo.

Este enfoque no solo optimiza el uso de los recursos públicos para obtener resultados con el menor costo posible, sino que también impulsa una gestión financiera proactiva, que reduce los saldos ociosos, y contribuye a la gestión del endeudamiento público así como a que los fondos del Estado se orienten efectivamente al bienestar colectivo.



En la categoría de **mitigación de riesgos**, que consiste en la implementación de controles para reducir la probabilidad de pérdidas, se generaron beneficios por ₡31,16 millones a través de un enfoque integral como la modernización tecnológica, con la automatización de sistemas de cobro; el ajuste al cálculo de la cesantía, según la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas; y el fortalecimiento del control administrativo mediante la optimización en la gestión de gastos operativos, como el pago de horas extraordinarias.

Respecto al beneficio de **revelación financiera**, que alcanzó los ₡49,82 millones y está vinculado con el registro correcto de la información, se generó un ajuste por concepto de beneficios a empleados por terminación y reexpresión de su saldo de apertura. Por otra parte, en la categoría de **recuperación de activos**, cuyos beneficios consisten en el reconocimiento de bienes como parte de la Hacienda Pública, se generaron ₡1,60 millones al lograr la recuperación de dineros pagados de más por concepto de dedicación exclusiva y la aplicación de multas a proveedores por incumplimientos contractuales. Adicionalmente, en la categoría de **recaudación**, asociada a mejoras en la gestión para captar recursos, se obtuvieron ₡46,58 millones al corregir inconsistencias en las reliquidaciones de importación, así como la reducción de la morosidad mediante la gestión y cobro judicial de expedientes.

Finalmente, se impulsó una serie de beneficios estratégicos, catalogados como **otros** por un monto de ₡144,55 millones, que fortalecen la capacidad y el impacto del sector público en temas como inversión en capital humano, donde instituciones fiscalizadas implementaron capacitaciones para el liderazgo y las competencias técnicas. En el ámbito tecnológico, ejecutaron acciones para modernizar y proteger la infraestructura digital, incluyendo la gobernanza de la ciberseguridad y la inversión en seguridad de la información.

¿Qué efectos genera?

El bienestar que impulsa la fiscalización trasciende los números y se traduce en un impacto directo sobre la calidad de vida de las personas. Cada ahorro generado, cada riesgo mitigado y cada mejora en la gestión pública fortalece la capacidad del Estado para destinar recursos donde más se necesitan: en aulas con mejores condiciones para aprender, hospitales que brindan atención digna y oportuna, caminos que conectan comunidades y programas sociales que reducen la desigualdad. De esta forma, el control se convierte en una herramienta concreta para construir oportunidades y confianza.

Cuando los recursos públicos se administran con eficiencia, transparencia y propósito, se multiplica el valor social de cada colón invertido. El esfuerzo fiscalizador de la Contraloría General no solo protege la Hacienda Pública, sino que promueve un Estado más justo y cercano a las personas, capaz de garantizar una educación de calidad, un sistema de salud accesible y servicios públicos que respondan a las verdaderas necesidades de la ciudadanía.

Cada acción de mejora representa una oportunidad para fortalecer la gestión pública y acercar el Estado a las personas. A continuación se desarrollan las principales conclusiones derivadas del análisis:

1. La capacidad institucional para concretar mejoras se está debilitando.

Existe un claro debilitamiento en la capacidad institucional para concretar las mejoras solicitadas por la Contraloría General, reflejado en un deterioro simultáneo de la eficacia y la eficiencia. Las instituciones pierden ritmo en la ejecución de las acciones de mejora, y con ello se retrasa también la generación de valor público que debería traducirse en mejores servicios y resultados para la ciudadanía. En 2025, hubo un aumento de 25 p.p. en las instituciones que requieren prórrogas, sumado a una demora promedio de 190 días.

2. Sin liderazgo ni gestión de datos en la gestión de acciones de mejora.

Se identifica un deterioro en las instituciones evaluadas respecto a la aplicación de buenas prácticas asociadas a los factores de estrategia y gestión de datos; así como cultura y liderazgo, posicionando el nivel de madurez promedio de ambos en básico. Esta ausencia de una visión estratégica y un liderazgo es identificada como un reto que provoca que las acciones de mejora se ejecuten de forma reactiva, con poca coordinación y pierdan su fuerza transformadora.

3. La fiscalización como motor de aprendizaje

El modelo de una fiscalización para la mejora demuestra sus resultados al consolidarse como un motor de aprendizaje. Este enfoque, materializado en reportes de fiscalización especializados que no contienen disposiciones, busca impulsar buenas prácticas en lugar de imponerlas. Los resultados se observan mediante la respuesta voluntaria de 8 de las 9 instituciones fiscalizadas, las cuales ya reportaron acciones concretas de mejora. Esto evidencia que las organizaciones están logrando superar el simple acatamiento para convertirlo en un motor de cambio basado en la convicción interna.

4. La fiscalización materializada en bienestar

La labor de la Contraloría se traduce en valor público cuantificable, al primer semestre de 2025 se generaron ₡545 mil millones en beneficios, demostrando que la fiscalización genera un retorno de 6,95 su presupuesto. Es decir, por cada colón invertido en procesos específicos de fiscalización, se obtuvo un beneficio de casi ₡7, que se materializan en múltiples categorías y trascienden lo numérico, ya que su objetivo final es fortalecer la capacidad del Estado y multiplicar el valor social.

Acciones prioritarias para fortalecer la mejora pública

Para que la mejora pública se consolide como un verdadero motor de transformación institucional, las entidades deben fortalecer sus capacidades internas para actuar con oportunidad, estrategia y propósito. Ello implica ir más allá del cumplimiento formal y convertir cada acción en una decisión informada y orientada al bienestar ciudadano. En este contexto, resulta esencial concentrar esfuerzos en cuatro áreas estratégicas que, de forma articulada, pueden redefinir la forma en que el Estado aprende, se adapta y genera valor público.

1. Planificación flexible y gestión anticipatoria

La planificación debe dejar de ser un ejercicio estático para transformarse en un proceso vivo, dinámico y adaptable. Las instituciones necesitan anticiparse a los riesgos, no sólo reaccionar ante ellos. Para ello, deben incorporar metodologías de planificación basadas en escenarios, análisis prospectivo y gestión de riesgos, que permitan prever cuellos de botella y reorientar recursos antes de que los problemas se materialicen.

2. Coordinación institucional y trabajo interdisciplinario

Ninguna transformación pública es posible en estructuras fragmentadas. Superar los silos organizacionales y fomentar la colaboración horizontal son condiciones indispensables para lograr resultados sostenibles. Las instituciones deben conformar equipos interdisciplinarios que integren capacidades técnicas, jurídicas, financieras, operativas y de comunicación, con el objetivo de atender de manera integral las mejoras y generar soluciones que perduren en el tiempo.

3. Liderazgo con propósito y cultura organizacional orientada a resultados

La mejora pública requiere liderazgos que inspiren, no que impongan. Un liderazgo con propósito es aquel que comunica la visión institucional, moviliza el talento humano y conecta el quehacer diario con el impacto que este tiene en la sociedad. Las instituciones deben formar y reconocer líderes capaces de transformar el cumplimiento en compromiso, y el control en oportunidad.

Fomentar una cultura organizacional orientada a resultados implica fortalecer la comunicación interna, incentivar la innovación y reconocer los logros que contribuyen al valor público. El liderazgo con propósito también promueve la ética pública, la rendición de cuentas y el sentido de pertenencia, factores que consolidan la sostenibilidad de las mejoras implementadas.

4. Gestión basada en datos y monitoreo estratégico

En un contexto donde la información se convierte en el principal insumo de la gestión pública, las instituciones deben avanzar hacia modelos de toma de decisiones fundamentados en evidencia. La gestión basada en datos permite medir avances, detectar desviaciones y anticipar riesgos con precisión. Para ello, es necesario fortalecer los sistemas de información, estandarizar indicadores de desempeño y fomentar una cultura de transparencia y apertura de datos.

El monitoreo estratégico no se limita al seguimiento del cumplimiento, sino que evalúa el impacto real de las acciones sobre la ciudadanía. La integración de la analítica de datos con la planificación institucional convierte la información en conocimiento útil y el conocimiento en decisiones inteligentes, garantizando que los recursos públicos se orienten a donde generan mayor valor y bienestar.

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 ICM comprende la evaluación de aquellas disposiciones y órdenes giradas en los productos de fiscalización emitidos por la Contraloría General, 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.

Metodología

La evaluación evalúa cuatro factores, a saber: eficacia, eficiencia, estrategia y gestión de datos; así como cultura y liderazgo. Para el caso de eficacia que mide cada disposición de acuerdo con el porcentaje de avance en su atención; y la eficiencia que compara el plazo total empleado por la institución, con el plazo previsto en los productos fiscalizados, la valoración tomó como base las acciones institucionales al 30 de junio de 2025, según los sistemas de la Contraloría General.

Para los factores de estrategia y gestión de datos, así como cultura y liderazgo, los cuales determinan el grado de aplicación institucional de buenas prácticas como la creación de estrategias y aprovechamiento tecnológico, y la coordinación interna para la atención efectiva de las disposiciones y órdenes, se usó un formulario digital en el que cada Administración reportó la aplicación de buenas prácticas con su respectiva evidencia.

El equipo de fiscalización verificó que la evidencia aportada cumpliera con los lineamientos de la edición 2025 y el nivel de madurez de cada institución resultó de la ponderación de los cuatro factores evaluados, lo que la clasificó en uno de los cinco niveles, siendo inicial el más bajo, pasando por básico, intermedio, avanzado y optimizado, el de ponderación más alta.

¡Consulta los resultados detallados [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.

Instituciones evaluadas ICM 2025

Para esta edición, se evaluaron un total de **94 instituciones**, distribuidas en siete clasificaciones del sector institucional. El desglose por sector se detalla en este apartado.



Instituciones evaluadas	Clasificador institucional del sector público
Municipalidad de Acosta	Gobiernos locales
Municipalidad de Alajuela	Gobiernos locales
Municipalidad de Alajuelita	Gobiernos locales
Municipalidad de Aserri	Gobiernos locales
Municipalidad de Cartago	Gobiernos locales
Municipalidad de Corredores	Gobiernos locales
Municipalidad de Curridabat	Gobiernos locales
Municipalidad de Desamparados	Gobiernos locales
Municipalidad de El Guarco	Gobiernos locales
Municipalidad de Escazú	Gobiernos locales
Municipalidad de Hojancha	Gobiernos locales
Municipalidad de La Unión	Gobiernos locales
Municipalidad de Liberia	Gobiernos locales
Municipalidad de Limón	Gobiernos locales
Municipalidad de Los Chiles	Gobiernos locales
Municipalidad de Matina	Gobiernos locales
Municipalidad de Mora	Gobiernos locales
Municipalidad de Nandayure	Gobiernos locales
Municipalidad de Nicoya	Gobiernos locales
Municipalidad de Pérez Zeledón	Gobiernos locales
Municipalidad de Puntarenas	Gobiernos locales
Municipalidad de Puriscal	Gobiernos locales
Municipalidad de Quepos	Gobiernos locales
Municipalidad de San José	Gobiernos locales
Municipalidad de San Pablo de Heredia	Gobiernos locales
Municipalidad de San Ramón	Gobiernos locales

Municipalidad de Santa Ana	Gobiernos locales
Municipalidad de Santa Bárbara	Gobiernos locales
Municipalidad de Santo Domingo de Heredia	Gobiernos locales
Municipalidad de Siquirres	Gobiernos locales
Municipalidad de Tarrazú	Gobiernos locales
Municipalidad de Tibás	Gobiernos locales
Municipalidad de Tilarán	Gobiernos locales
Municipalidad de Turrialba	Gobiernos locales
Municipalidad de Turrubares	Gobiernos locales
Unión Nacional de Gobiernos Locales (UNGL)	Gobiernos locales
Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (ARESEP)	Instituciones Descentralizadas No Empresariales
Benemérito Cuerpo de Bomberos de Costa Rica (Bomberos)	Instituciones Descentralizadas No Empresariales
Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS)	Instituciones Descentralizadas No Empresariales
Colegio Universitario de Limón (CUNLIMON)	Instituciones Descentralizadas No Empresariales
Consejo Nacional de Rectores (CONARE)	Instituciones Descentralizadas No Empresariales
Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura (INCOPESCA)	Instituciones Descentralizadas No Empresariales
Instituto de Desarrollo Rural (INDER)	Instituciones Descentralizadas No Empresariales
Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS)	Instituciones Descentralizadas No Empresariales
Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)	Instituciones Descentralizadas No Empresariales
Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU)	Instituciones Descentralizadas No Empresariales
Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC)	Instituciones Descentralizadas No Empresariales
Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur de la Provincia de Puntarenas (JUDESUR)	Instituciones Descentralizadas No Empresariales
Oficina Nacional de Semillas (ONS)	Instituciones Descentralizadas No Empresariales
Patronato Nacional de Ciegos (PANACI)	Instituciones Descentralizadas No Empresariales
Patronato Nacional de la Infancia (PANI)	Instituciones Descentralizadas No Empresariales
Promotora Costarricense de Innovación e Investigación (PCII)	Instituciones Descentralizadas No Empresariales
Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER)	Instituciones Descentralizadas No Empresariales
Servicio Nacional de Aguas Subterráneas Riego y Avenamiento (SENARA)	Instituciones Descentralizadas No Empresariales
Universidad de Costa Rica (UCR)	Instituciones Descentralizadas No Empresariales
Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	Gobierno Central
Ministerio de Ciencia, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT)	Gobierno Central
Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)	Gobierno Central
Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)	Gobierno Central
Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)	Gobierno Central

Ministerio de Educación Pública (MEP)	Gobierno Central
Ministerio de Gobernación y Policía (MGP)	Gobierno Central
Ministerio de Hacienda (MH)	Gobierno Central
Ministerio de la Presidencia (MP)	Gobierno Central
Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)	Gobierno Central
Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)	Gobierno Central
Ministerio de Salud (MINSA)	Gobierno Central
Ministerio de Seguridad Pública (MSP)	Gobierno Central
Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS)	Gobierno Central
Ministerio del Ambiente y Energía (MINAE)	Gobierno Central
Poder Judicial (PJ)	Gobierno Central
Tribunal Supremo de Elecciones (TSE)	Gobierno Central
Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A (CNFL)	Empresas Públicas No Financieras
Consejo Nacional de Producción (CNP)	Empresas Públicas No Financieras
Empresa de Servicios Públicos de Heredia S.A. (ESPH)	Empresas Públicas No Financieras
Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA)	Empresas Públicas No Financieras
Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)	Empresas Públicas No Financieras
Instituto Costarricense de Ferrocarriles (INCOFER)	Empresas Públicas No Financieras
Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico (INCOP)	Empresas Públicas No Financieras
Junta de Administración Portuaria y de Desarrollo de la Vertiente Atlántica (JAPDEVA)	Empresas Públicas No Financieras
Junta de Protección Social (JPS)	Empresas Públicas No Financieras
Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias (CNE)	Órganos Desconcentrados
Consejo de Transporte Público (CTP)	Órganos Desconcentrados
Consejo Nacional de Concesiones (CNC)	Órganos Desconcentrados
Consejo Técnico de Aviación Civil (CETAC)	Órganos Desconcentrados
Dirección General de Migración y Extranjería (DGME)	Órganos Desconcentrados
Dirección Nacional de Notariado (DNN)	Órganos Desconcentrados
Junta Administrativa de la Imprenta Nacional (JAIN)	Órganos Desconcentrados
Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC)	Órganos Desconcentrados
Banco Central de Costa Rica (BCCR)	Instituciones Públicas Financieras
Banco Hipotecario de la Vivienda (BANHVI)	Instituciones Públicas Financieras
Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP)	Instituciones Públicas Financieras
Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo (INVU)	Instituciones Públicas Financieras
Fondo de Apoyo para la Educación Superior y Técnica del Puntarenense (FAESUTP)	Instituciones Públicas Financieras No Bancarias