

Guía Técnica

Buenas prácticas para el seguimiento efectivo de recomendaciones emitidas en informes de auditoría

DFOE-SEM-GT-00001-2025
Versión v.1



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	3
1.1. Objetivo	3
1.2. Contexto	3
1.3. Partes involucradas	4
1.4. Alcance y aplicabilidad	5
1.5. Normas o prácticas relacionadas	5
2. CONTENIDO	6
2.1. Descripción General del tema	6
2.1.1. Conceptualización	6
3. Bibliografía o referencias	12
4. Contacto	12
5. Control de versiones	12

GUÍA TÉCNICA

Buenas prácticas para el seguimiento efectivo de recomendaciones emitidas en informes de auditoría

INTRODUCCIÓN

Objetivo

Establecer un marco de referencia general, que representa un insumo para las auditorías internas en la ejecución del seguimiento de las recomendaciones emitidas en sus informes de auditoría, basado en buenas prácticas actualizadas, orientadas a la generación de valor público.

Contexto

La Ley General de Control Interno, n.º 8292 establece que la auditoría interna constituye uno de los componentes orgánicos del Sistema de Control Interno¹, e integra el Sistema de Fiscalización Superior de la Hacienda Pública, asimismo como actividad independiente, objetiva y asesora, proporciona seguridad en las operaciones, contribuye con la consecución de objetivos institucionales, a la vez que evalúa y mejora la efectividad de los procesos².

Como parte del ejercicio de evaluación que realiza dicha unidad, se elaboran estudios de auditoría sobre asuntos de su competencia, de los cuales emanan hallazgos, conclusiones y recomendaciones que son comunicados al jerarca y titulares subordinados de la administración activa, sobre los cuales estos últimos poseen competencia y autoridad para ordenar su implantación³.

En este sentido, parte del impacto que se genera con la atención de las recomendaciones emitidas por las auditorías internas a la administración activa, depende del desarrollo de un proceso de seguimiento efectivo y oportuno, que procure que las acciones a planificar, ejecutar y evaluar por parte de los jefes y titulares subordinados, se lleven a cabo con prontitud, acordes al marco

¹ Artículo 9- Órganos del sistema de control interno (Ley General de Control Interno).

² Artículo 21- Concepto funcional de la auditoría interna (Ley General de Control Interno).

³ Artículo 35- Materias sujetas a informes de auditoría interna (Ley General de Control Interno).

normativo aplicable y enfocadas en un uso eficiente de los recursos públicos. De ahí la importancia de fortalecer las capacidades de las unidades de auditorías internas, y orientar el proceso de seguimiento, para impulsar resultados y mejoras en la gestión pública.

La Contraloría General de la República en su Plan Estratégico Institucional 2021-2026, señala como parte de sus desafíos⁴, la prevención de la corrupción, y como líneas estratégicas, contribuir en la mejora de la Hacienda Pública en aspectos tales como, la gobernanza en la lucha contra la corrupción, dentro de la cual las auditorías internas poseen un rol estratégico, al impulsar el cumplimiento de objetivos, la transparencia y rendición de cuentas. Es así como dentro de las acciones que ha implementado el Órgano Contralor, desde el 2021 se han emitido, entre otros productos, 45 informes de auditoría para dichas unidades, orientados a fortalecer los procesos que ejecutan en diferentes temáticas, entre ellas el seguimiento de recomendaciones.

La presente guía surge entonces como un esfuerzo más de creación, cohesión y participación activa entre la Contraloría General de la República y unidades de auditoría interna de las instituciones públicas, particularmente 68 de ellas, que contribuyeron con su conocimiento especializado y aprendizajes, a consensuar insumos de gran valía en cuanto al seguimiento de recomendaciones y la generación de valor público, que representa el pilar de la gestión pública moderna.

Partes involucradas

Los participantes en la construcción y validación de esta Guía incluyen:

- **Contraloría General de la República:** propulsora, coordinadora y responsable de la emisión de la Guía en referencia.
- **Auditorías internas:** un total de 68 Unidades de Auditoría Interna participaron activamente en el proceso de construcción y co-creación, pertenecientes a Instituciones que forman parte del Sector Público.

⁴ Plan Estratégico Institucional 2021-2026 reformulado, Desafío n.º 4.

Alcance y aplicabilidad

Esta Guía técnica está dirigida a las personas funcionarias que integran las unidades de auditoría interna del sector público costarricense, en apoyo al rol esencial que poseen en la gestión pública y el fortalecimiento del sistema de control interno. Los funcionarios encontrarán insumos que les permitirán potenciar las habilidades y aplicar buenas prácticas para el seguimiento efectivo de las recomendaciones emitidas en los informes de auditoría, tomando en cuenta que el seguimiento es una de las fases decisorias de dicho proceso de auditoría.

Es importante señalar que este documento no constituye una guía taxativa de las actividades a aplicar por las unidades de auditoría interna, sino una guía de referencia que aporta material de consulta a fin de orientar el proceso de seguimiento que desarrollan esas unidades, mismas que deberán analizar, y en caso que se amerite, adaptar los criterios a la realidad de cada institución, considerando factores internos tales como: naturaleza jurídica, riesgos, presupuesto y recursos disponibles, entre otros.

Normas o prácticas relacionadas

Esta guía se basa y toma como referencia la siguiente normativa:

- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, n.º 7428.
- Ley General de Control Interno, n.º 8292.
- Ley General de Administración Pública, n.º 6227.
- Normas de Control Interno para el Sector Público, n.º R-CO-9-2009.
- Normas Generales de Auditoría para el Sector Público, n.º R-DC-064-2014.
- Normas para el ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público, n.º R-DC-119-2009.
- Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (IIA).
- Lineamientos generales para el análisis de presuntos hechos irregulares serán de acatamiento obligatorio para las Auditorías Internas del Sector Público, n.º R-DC-102-2019.
- Lineamientos Generales para el Cumplimiento de las Disposiciones y Recomendaciones emitidas por la Contraloría General de la República en sus informes, n.º R-DC-144-2015.

CONTENIDO

Descripción General del tema

El fortalecimiento de las capacidades de las auditorías internas en el seguimiento de recomendaciones es fundamental para mejorar la ejecución de dicha actividad e impulsar el valor público, considerado el propósito final de una gestión pública eficaz, económica y eficiente.

El valor que aporta el ejercicio de auditoría no reside únicamente en identificar problemas, sino en asegurar que las acciones correctivas que se planifiquen para impactar las áreas de mejora, se logren llevar a cabo, por lo que un seguimiento de recomendaciones deficiente puede limitar y menoscabar el esfuerzo del equipo auditor.

Para apoyar esta labor, se presenta esta Guía como instrumento que incorpora la co-creación y el aprendizaje colectivo obtenido a partir de sesiones prácticas realizadas con la participación de diversas unidades de auditoría interna, fundamentándose principalmente en los aportes y la experiencia de dichos equipos.

Conceptualización

Las buenas prácticas recopiladas en este documento tienen un carácter transversal y aplicabilidad general en el proceso de seguimiento de recomendaciones. Su contenido es el resultado de un proceso colaborativo de análisis y deliberación efectuado en diversas sesiones de trabajo, con la participación activa de personas funcionarias pertenecientes a las auditorías internas institucionales. A continuación se detallan las temáticas referidas:

A. Fase de seguimiento de las recomendaciones

Es una fase fundamental del ciclo de auditoría, cuyo propósito es constatar que la Administración ha tomado las acciones necesarias para subsanar los hallazgos identificados en los informes de auditoría. No es sólo una obligación, sino una oportunidad de fortalecimiento para la institución, que puede, entre otros, generar aprendizaje organizacional, transformar sus procesos y gestionar riesgos.

En el seguimiento de las recomendaciones, se identifican elementos necesarios para fortalecer el procedimiento que se lleva a cabo, tales como los siguientes:

Figura n.º 1

Elementos del proceso de seguimiento



Fuente: Elaboración propia, CGR

B. Componentes de las recomendaciones

Las recomendaciones, como resultado del informe de auditoría y punto de partida para el seguimiento, deben ser claras y concisas para contribuir con el subsane de las debilidades identificadas, e impulsoras a su vez de la mejora continua de la Administración. Su estructura mínima es la siguiente:

Figura n.º 2

Componentes de las recomendaciones



Fuente: Elaboración propia, CGR

Otros aspectos a tomar en cuenta sobre los términos de las recomendaciones son los siguientes:

- La debilidad a subsanar o riesgo identificado debe ser coherente con la causa señalada en el hallazgo del informe de auditoría de manera que garantice su sostenibilidad, no sólo direccionada a corregir la condición determinada.
- En caso de temáticas complejas que requieran acciones de mejora de mayor alcance, es recomendable establecer recomendaciones segregadas en tareas concretas con plazos progresivos, y solicitar informes de avance periódicos.

C. Prórrogas al plazo de cumplimiento

Las solicitudes de prórrogas son un mecanismo excepcional al cual puede recurrir el destinatario en el caso de que el plazo fijado para la atención de la recomendación no haya sido suficiente para subsanar la debilidad señalada en el informe de auditoría, ni para ejecutar la totalidad de las acciones planificadas por la administración para cumplir con el propósito de la recomendación.

Al respecto, los elementos recomendables que deben ser aportados por el destinatario para el respectivo análisis de un requerimiento de prórroga son:

Figura n.º 3

Requisitos para otorgamiento de prórrogas



Fuente: Elaboración propia, CGR

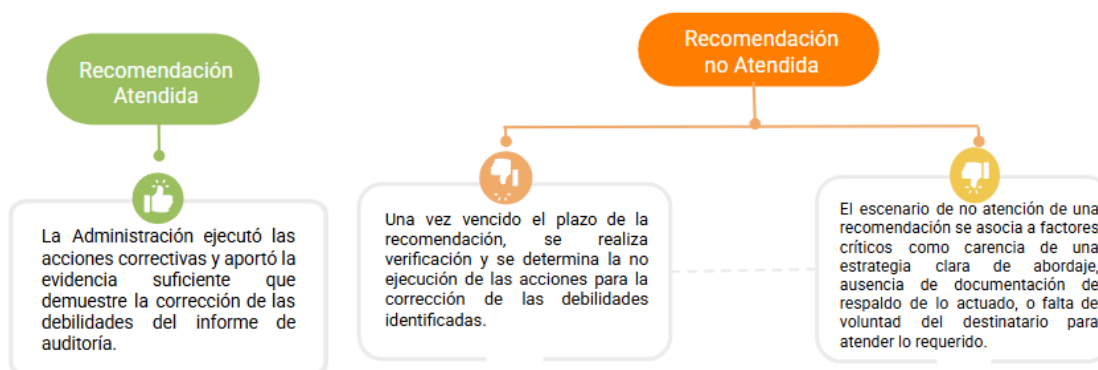
Las prórrogas no constituyen un recurso ilimitado para la administración activa, sino una alternativa condicionada a la existencia de circunstancias debidamente justificadas. Su solicitud ante la auditoría interna - aún con todos sus elementos - no garantiza su aprobación, dado que la unidad debe analizar los requisitos y riesgos que se pueden materializar para la Hacienda Pública, antes de emitir la resolución de aprobación o denegatoria.

D. Verificación y cierre de las recomendaciones

El proceso de seguimiento implica la ejecución de acciones de verificación para conocer el progreso real y la efectividad de la atención brindada por la administración activa en la atención de las recomendaciones. Estas verificaciones pueden ser de **avance** para constatar el progreso antes del vencimiento del plazo fijado, o de **cumplimiento**, una vez expirado el plazo de atención, y que la administración informa que la recomendación se ha atendido.

Figura n.º 4

Resultado de las verificaciones



Fuente: Elaboración propia, CGR

De presentarse el escenario de no atención de una recomendación, las auditorías internas pueden ejercer su potestad para iniciar investigaciones que permitan determinar la verdad real de los hechos, especialmente si se detectan indicios de irregularidades significativas que comprometan las finanzas públicas, el cumplimiento normativo o la configuración de eventuales responsabilidades administrativas.

Asimismo, en los casos en que se evidencie un debilitamiento del control interno o se constate que el riesgo que la recomendación pretendía mitigar ya se ha materializado, la auditoría interna deberá valorar la pertinencia de profundizar en la investigación para identificar las causas subyacentes, las consecuencias institucionales y las posibles omisiones o negligencias en la atención de las recomendaciones.

- **Valor Público**

El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) define el concepto de valor público como *“el grado de beneficio que cada institución de la Administración Pública genera -en el marco de su mandato legal- a los habitantes del país, mediante la prestación de bienes y servicios de calidad que satisfagan sus necesidades y expectativas y les permita alcanzar el mayor bienestar humano”*⁵.

Las auditorías internas están llamadas a generar valor público al promover, mediante su ejercicio profesional e independiente, el cumplimiento de los objetivos institucionales para satisfacer el propósito de la organización, centrándose en las necesidades de los ciudadanos.

Por esta razón, la planificación de los estudios de auditoría debe estar alineada desde el inicio con el propósito de generar valor. Este enfoque estratégico es crucial para visualizar cómo el ejercicio de fiscalización sumará esfuerzos para mejorar la gestión, impulsar la toma de decisiones, fortalecer el marco de responsabilidades de los jefes y titulares subordinados, y propiciar mejoras tangibles para los usuarios de los servicios; en este sentido, las recomendaciones constituyen un vehículo para materializar dicha ruta de mejora.

La generación de valor como resultado de la auditoría produce múltiples beneficios institucionales, siendo algunos de los más comunes los siguientes:

⁵ Metodología para el diseño de estrategia institucional enfocada en la creación de valor público (2019), página 30.

Figura n.º 5

Valor público: Tipos de beneficios



Fuente: Elaboración propia, CGR

Es importante destacar que la Contraloría General de la República mediante la iniciativa “Facilitando el Impacto de las Auditorías (FAI)”, ha impulsado la labor de no sólo identificar hallazgos, sino también de generar un **valor público** tangible y positivo para la ciudadanía. Este enfoque contribuye a fortalecer los procesos de fiscalización mediante la aplicación de acciones de control y el involucramiento activo de las partes interesadas en las distintas etapas de la auditoría.

Para concluir, la presente Guía recopila los principales resultados de las sesiones de trabajo colaborativo con los representantes de las auditorías Internas participantes. Como recurso complementario y para facilitar la comprensión de los contenidos clave, los principales temas abordados se han sintetizado en infografías de fácil consulta, a fin de estandarizar su aplicación y mejorar la eficacia en el seguimiento de recomendaciones.

- [Características de las recomendaciones de auditoría](#)
- [El destino de una recomendación](#)
- [Modelo de gestión del seguimiento de las recomendaciones](#)
- [Aspectos a considerar en el establecimiento de plazos a las recomendaciones](#)
- [Valor público](#)
- [Beneficios](#)

BIBLIOGRAFÍA O REFERENCIAS

Además de la normativa referenciada en el apartado “Normas o prácticas relacionadas”, se consultó el siguiente documento:

- Acciones implementadas por la Contraloría General de la República de Costa Rica en Auditorías coordinadas sobre el ODS 5 y el ODS 12.7.
- Metodología para el diseño de estrategia institucional enfocada en la creación de valor público, MIDEPLAN, 2019.

CONTACTO

Para asistencia técnica, sugerencias o consultas adicionales sobre la presente Guía Técnica, es posible contactar a:

Área Responsable: Seguimiento para la Mejora Pública.

Mecanismo para atención de consultas o sugerencias: [Formulario virtual](#).

Adicionalmente, se solicita comunicar sobre los productos generados a partir de la aplicación de esta guía mediante [este formulario](#).

CONTROL DE VERSIONES

<i>Versión</i>	<i>Fecha</i>	<i>Cambios realizados</i>	<i>Aprobado por</i>
v.1	20-11-2025	Versión inicial	Lic. Carlos Morales Castro

Guía Técnica	DFOE-SEM-GT-00001-2025
Área que emite la Guía Técnica: Área de Seguimiento para la Mejora Pública	Versión: v.1
	20 de noviembre de 2025