

Guía Técnica

Auditoría de Carácter Especial sobre el Modelo de
Negocio Digital en entidades públicas

DFOE-CAP-GT-00001-2025
Versión 1.0

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	3
1.1. Objetivo	3
1.2. Contexto	3
1.3. Partes involucradas	4
1.4. Alcance y aplicabilidad	4
1.5. Normas o prácticas relacionadas	5
2. Contenido	5
2.1. Descripción del tema	5
2.2. Conceptualización, herramientas y aplicación	6
2.3. Prácticas y aprendizajes	7
3. Contacto	8
4. Control de versiones	8

GUÍA TÉCNICA

AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE EL MODELO DE NEGOCIO DIGITAL EN ENTIDADES PÚBLICAS

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Objetivo

Esta guía proporciona un marco técnico práctico para las unidades de auditoría interna (UAI) en la ejecución de auditorías de carácter especial sobre el modelo de negocio digital en instituciones públicas. Su propósito es fortalecer la capacidad institucional para la transformación digital y mejorar la experiencia de las personas usuarias de los servicios públicos, mediante la evaluación del cumplimiento normativo y las prácticas aplicables sobre modelo de negocio digital, e incorporando criterios y procedimientos sugeridos, para orientar la ejecución de las auditorías.

1.2. Contexto

La Contraloría General de la República (CGR), en su Plan Estratégico Institucional 2021-2026¹, ha definido la *“Transformación Digital del sector público”* como un desafío crítico para fortalecer la Hacienda Pública. Este enfoque busca *“Promover la transformación digital del sector público a través de la fiscalización de los mecanismos de gobernanza, la capacidad de gestión de las instituciones y las capacidades país para el acceso y uso de las telecomunicaciones, en procura de un mayor espacio para la prestación eficaz y eficiente de los servicios públicos”*.

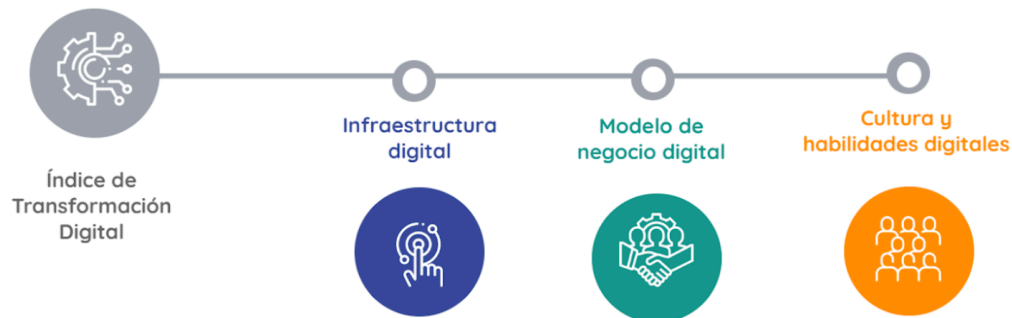
La transformación digital representa una oportunidad para la Hacienda Pública de hacer que los procesos sean más eficientes y accesibles para dar respuesta a las necesidades ciudadanas en un entorno cambiante. A su vez fomenta la innovación al proporcionar oportunidades para desarrollar nuevas tecnologías y modelos de negocio que contribuyan con la generación de valor público, impactando de esta forma en la cultura de las organizaciones y los resultados que se manifiestan en la satisfacción de las personas sobre el uso de los servicios públicos.

Como parte de esta estrategia, la CGR diseñó y aplicó en 2022 el [Índice de Transformación Digital](#) (ITD), una herramienta que mide el nivel de transformación digital en las instituciones del sector público. El ITD evalúa prácticas en tres componentes clave: infraestructura digital, modelo de negocio digital, cultura y habilidades digitales, proporcionando información para que las instituciones definan acciones de mejora en la experiencia ciudadana y en la calidad de los servicios públicos.

¹ Específicamente en el Desafío 3, [pág. 19](#)

Figura N° 1

Componentes del Índice de Transformación Digital



Fuente: Elaboración CGR

La presente Guía Técnica se enfoca en el componente de modelo de negocio digital, el cual se orienta a transformar la manera en que las instituciones públicas generan y entregan valor a la ciudadanía y a la experiencia de las personas usuarias. Los resultados del ITD revelan que 186 instituciones del sector público (69.6% de las 267 evaluadas) están en los niveles inicial o básico de modelo de negocio digital; 64 están en el nivel intermedio, y solo 17 alcanzan los niveles avanzados. Este diagnóstico muestra la necesidad de fortalecer el modelo de negocio digital en el sector público para avanzar en la transformación digital.

1.3. Partes involucradas

Con el fin de reforzar los sistemas de control interno en las entidades públicas, esta guía ha sido elaborada para que las unidades de auditoría interna (UAI) dispongan de una orientación en la ejecución de auditorías de carácter especial sobre el modelo de negocio digital. La CGR, como entidad responsable de diseñar, emitir y actualizar los insumos necesarios, lideró la creación de esta guía en colaboración con 19 unidades de auditoría interna de instituciones con distintas naturalezas jurídicas en una fase piloto de implementación. Esta fase brindó retroalimentación valiosa, permitiendo validar, enriquecer y perfeccionar la versión final de la guía, asegurando su eficacia y relevancia en el contexto público.

1.4. Alcance y aplicabilidad

Esta guía está dirigida a las UAI de entidades públicas que deseen auditar el modelo de negocio para la transformación digital en sus instituciones. Mediante los insumos provistos, esas unidades podrán evaluar tanto el cumplimiento normativo como la adopción de prácticas en el modelo de negocio digital, un componente esencial para la

transformación digital. La guía no cubre los componentes correspondientes a infraestructura digital², ni cultura y habilidades digitales.

Las auditorías de carácter especial que realicen las UAI utilizando esta guía tendrán como objetivo determinar si el modelo de negocio digital cumple razonablemente con el marco regulatorio y prácticas aplicables para la transformación digital, con el propósito de promover acciones que mejoren la experiencia de las personas usuarias de los servicios públicos.

Esta guía técnica no es de carácter vinculante ni exhaustiva; se recomienda su aplicación como un marco técnico orientador, permitiendo que cada UAI la adapte a las características y necesidades de su institución. No reemplaza el proceso completo que las UAI deben seguir en una auditoría de carácter especial, sino que se considera un marco de referencia que debe complementarse con el [Manual de referencia para Auditoría Interna](#) (MARPAI) y los manuales de trabajo de cada UAI para este tipo de auditorías.

1.5. Normas o prácticas relacionadas

Esta guía se ha elaborado con base en diversas normativas y prácticas internacionales y complementa las metodologías ya existentes en las UAI. El detalle específico de los artículos o secciones aplicables de cada normativa se presenta en la [herramienta](#)³ adjunta a este documento.

2. Contenido

2.1. Descripción del tema

Esta Guía Técnica se centra en el componente de modelo de negocio digital como eje de la transformación digital de la Administración Pública. Este se enfoca en cómo las instituciones generan y entregan valor a la ciudadanía, priorizando la mejora continua de la experiencia de las personas usuarias. El modelo de negocio digital abarca la identificación de puntos de interacción con la ciudadanía, la simplificación y digitalización de procesos y trámites; la interoperabilidad, y la adaptación de canales digitales para una interacción ciudadana efectiva, entre otros elementos.

La labor de las UAI en esta temática es relevante, ya que contribuye a promover los esfuerzos de transformación digital en el sector público, orientando la gestión de las instituciones hacia las necesidades y experiencias de las personas usuarias, con el propósito de que esto se traduzca en un mejor servicio a la ciudadanía.

² En noviembre de 2024, se emitió la [Guía Técnica](#) N° DFOE-CAP-GT-00001-2024 para efectuar Auditoría de Carácter Especial sobre la Infraestructura Digital en entidades públicas.

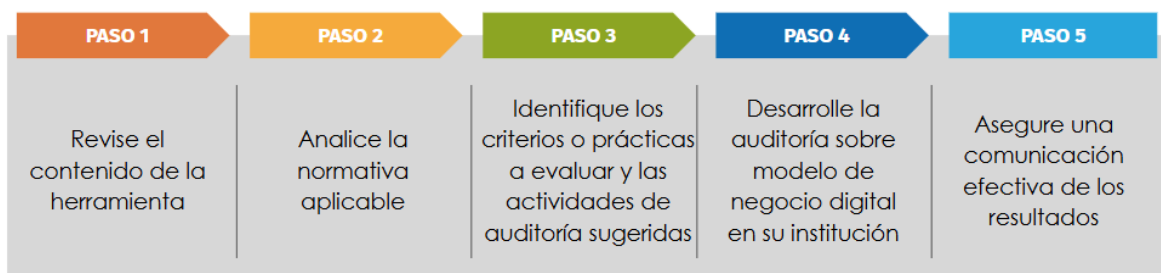
³ Para descargar la herramienta en el formato deseado, dar click en "Archivo" y "Descargar". O bien, si se desea utilizar la herramienta en su formato original de hoja de cálculo de Google, dar click en "Archivo" y "Hacer una copia".

2.2. Conceptualización, herramientas y aplicación

La presente Guía Técnica ofrece un marco técnico orientador para la realización de auditorías de carácter especial sobre el modelo de negocio digital en el sector público, proporcionando una visión clara y práctica del proceso para facilitar su integración en la labor de las UAI. Se sugiere la aplicación de esta guía mediante los siguientes pasos:

Figura N° 2

Pasos para aplicar la Guía Técnica y su herramienta



Fuente: Elaboración CGR

La [herramienta](#) ofrece una guía a las UAI en la recopilación y evaluación de información relativa a las prácticas y elementos del modelo de negocio digital. A nivel general, esta herramienta documenta las fuentes de criterios, los resultados de evaluación del cumplimiento de dichos criterios y las acciones para verificar este cumplimiento. Los principales insumos que se incorporan son los siguientes:

- **Instrucciones:** Pautas generales para interpretar y usar los insumos proporcionados por la CGR sobre el modelo de negocio digital, en alineación con el MARPAI.
- **Herramienta:** Recomendaciones específicas para que las UAI evalúen el modelo de negocio digital, mediante auditorías de carácter especial, conforme a los lineamientos del MARPAI y temas de análisis.
- **Glosario de términos:** Definición de los conceptos clave y/o de carácter técnico utilizados en la Herramienta, a fin de facilitar una mejor comprensión y aplicación por parte de las UAI.
- **Marco de criterios y prácticas:** Detalle de leyes, normativas, regulaciones y buenas prácticas aplicables al modelo de negocio digital.
- **Comunicación:** Descripción del procedimiento para gestionar consultas y retroalimentación sobre esta Guía Técnica y su herramienta adjunta, facilitando el apoyo continuo y la mejora del proceso.

2.3. Prácticas y aprendizajes

Durante interacciones con las UAI para la aplicación de la herramienta, se identificaron prácticas y aprendizajes que facilitan su comprensión, adaptación y aplicación:

- **Consultar los insumos del ITD:** Es recomendable revisar los insumos del ITD sugeridos por la CGR en la Herramienta para mejorar la comprensión del modelo de negocio digital en las instituciones, así como del contexto y nivel de transformación digital.
- **Consultar el glosario de términos:** Se recomienda a vez, el uso y consulta del glosario facilitado como parte de la Herramienta, para una mayor comprensión de los temas de carácter técnico.
- **Fomentar la colaboración y retroalimentación continua:** Mantener una comunicación activa entre las Auditorías Internas y la CGR, a través de los canales designados, permite atender consultas y recopilar información valiosa para la mejora continua de la Herramienta.
- **Adaptar las actividades de auditoría:** Ajustar las actividades y criterios normativos sugeridos en la Herramienta según el tipo, tamaño y complejidad de la entidad auditada, para adecuar las auditorías a cada contexto institucional.
- **Documentar detalladamente las acciones:** Promover en los equipos de auditores la habilidad de documentar de forma detallada sus acciones al aplicar la Herramienta, lo cual fomenta la trazabilidad en los procesos de auditoría y genera insumos valiosos para futuras verificaciones, adaptados a la normativa específica y al producto final.
- **Concientizar a la Administración sobre el alcance de la temática:** Promover la comprensión en las instituciones de que la transformación y modelo de negocio digital no se limita únicamente al ámbito tecnológico, sino que abarca aspectos estratégicos, organizacionales y de gestión, por lo que requiere la participación de diversas áreas de la institución.
- **Mantener una interacción continua con áreas clave:** Establecer comunicación frecuente con las áreas, unidades y/o departamentos involucrados en el tema sujeto a análisis permite resolver dudas y ajustar criterios.

3. Contacto

La coordinación y actualización de esta guía está a cargo del Área de Fiscalización para el Desarrollo de Capacidades.

Para asistencia técnica, sugerencias o consultas adicionales sobre la presente Guía Técnica, las Unidades de Auditoría Interna pueden comunicarse a través de los siguientes medios institucionales:

Área responsable: Área de Fiscalización para el Desarrollo de Capacidades.

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

Adicionalmente, se solicita comunicar sobre los productos generados a partir de la aplicación de esta guía mediante [este formulario](#). Esto permitirá consolidar aprendizajes y fortalecer la mejora continua del modelo.

4. Control de versiones

Versión	Fecha	Cambios realizados
1	28/11/2025	N/A

<i>Guía Técnica</i>	<i>DFOE-CAP-GT-00001-2025</i>
<i>Área que emite la Guía Técnica:</i> <i>Área de Fiscalización para el Desarrollo de Capacidades</i>	<i>Versión: 01</i>
	<i>28 de noviembre de 2025</i>