

Guía Técnica

Gestión estratégica de la función de Auditoría Interna

DFOE-IAF-GT-0002-2026
Versión 01

¿Para qué sirve esta guía?

- Constituye una Guía Técnica Orientadora del MARPAI, que busca que cada UAI cuente con una base técnica para decidir, de manera razonada y documentada, dónde concentrar sus esfuerzos, qué servicios ejecutar, con qué alcance y profundidad, qué riesgos quedarán sin cobertura y qué limitaciones deben ser comunicadas al jerarca para fortalecer la toma de decisiones institucionales.

En su aplicación, esta guía orienta a las UAI a:

- **Aplicar proporcionalidad y escalabilidad**, adaptando la gestión de la función y la ejecución de los servicios a la realidad institucional y a la capacidad operativa de cada Unidad, sin menoscabo del rigor técnico.
- **Fortalecer el juicio profesional**, priorizando el análisis técnico sobre la aplicación mecánica de procedimientos, con énfasis en la identificación de riesgos relevantes, sus causas y oportunidades de mejora.
- **Favorecer la toma de decisiones**, mediante productos oportunos, claros y útiles que aporten elementos de juicio al jerarca y a la administración.
- **Resguardar la seguridad jurídica y la calidad técnica**, asegurando la trazabilidad del razonamiento profesional, el sustento documental suficiente y pertinente, el apego al ordenamiento jurídico y la independencia funcional.



Esta guía es un instrumento técnico referencial del **MARPAI**. Su uso no sustituye la normativa jurídica ni técnica aplicable, ni exige al Auditor Interno de asegurar que la gestión de su Unidad se desarrolle con objetividad, pericia, independencia funcional y apego a las normas.

¿Qué normativa y buenas prácticas respaldan esta guía?

Ley General de Control Interno, N° 8292.

Lineamientos sobre Gestiones de Auditoría Interna (Reforma R-DC-000040-2025).

Normas Generales de Auditoría para el Sector Público; Resolución 119. V.1; 2014.

Normas para el ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público; Resolución 119. V.3; 2018.

Normas Globales de Auditoría Interna; vigentes desde enero 2025.

Marco de Referencia para Auditoría Interna (MARPAI).

¿POR QUÉ SURGE ESTA GUÍA TÉCNICA?

La gestión de las UAI en el sector público requiere conciliar el rigor técnico con una capacidad operativa que, en muchos casos, resulta limitada frente a la amplitud del universo auditable y la complejidad creciente de los riesgos institucionales.

Esta realidad demanda fortalecer la capacidad de la auditoría interna para decidir dónde concentrar sus esfuerzos, cómo definir la profundidad de sus intervenciones y cómo generar productos oportunos y útiles para la toma de decisiones.

En este contexto, la guía surge como un instrumento orientador para que cada Unidad de Auditoría Interna (UAI) organice su gestión en función de los riesgos más relevantes, su capacidad operativa y las necesidades del entorno institucional.

Su propósito no es hacer más con menos, sino hacer lo correcto con los recursos disponibles, concentrando el esfuerzo técnico en aquello que incide de forma significativa en el fortalecimiento del Sistema de Control Interno y la generación de valor público.

¿QUÉ DESAFÍOS TIENE LA PRÁCTICA ACTUAL DE LA AUDITORÍA INTERNA?

La práctica de la auditoría interna en el sector público ya incorpora elementos como el análisis de riesgos, el juicio profesional y la generación de recomendaciones para la mejora de la gestión. No obstante, en muchos casos estos elementos se aplican de forma heterogénea, implícita o sin una priorización sistemática en función de la capacidad operativa disponible. En este contexto, la práctica actual requiere fortalecer la forma en que la UAI organizan y gestionan su trabajo para que:

- **Orienten la planificación hacia los riesgos relevantes**, priorizando aquellos que pueden afectar el logro de los objetivos institucionales y la adecuada gestión de la Hacienda Pública.
- **Ajusten la ejecución de los servicios conforme a la capacidad operativa disponible**, definiendo el alcance y profundidad de las intervenciones con base en el juicio profesional.
- **Sustenten sus conclusiones en evidencia suficiente y pertinente**, asegurando la trazabilidad del razonamiento profesional y el apego al ordenamiento jurídico.
- **Generen productos oportunos, claros y útiles**, que contribuyan a la toma de decisiones del jerarca y al fortalecimiento del Sistema de Control Interno.
- **Documenten decisiones estratégicas de cobertura, priorización, alcance y oportunidad**, para comprender por qué se atendieron determinados riesgos.
- **Rindan cuentas sobre el valor generado por la función**, no sólo en términos de cantidad de productos, sino también respecto de los riesgos atendidos, mejoras promovidas, recomendaciones implementadas, servicios preventivos y brechas de capacidad identificadas.

Este enfoque no introduce nuevas obligaciones, sino que procura fortalecer la aplicación práctica de principios que ya forman parte del ejercicio de la auditoría interna, orientándolos hacia una mayor generación de valor público.

¿CÓMO SE ORGANIZA Y ORIENTA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA?

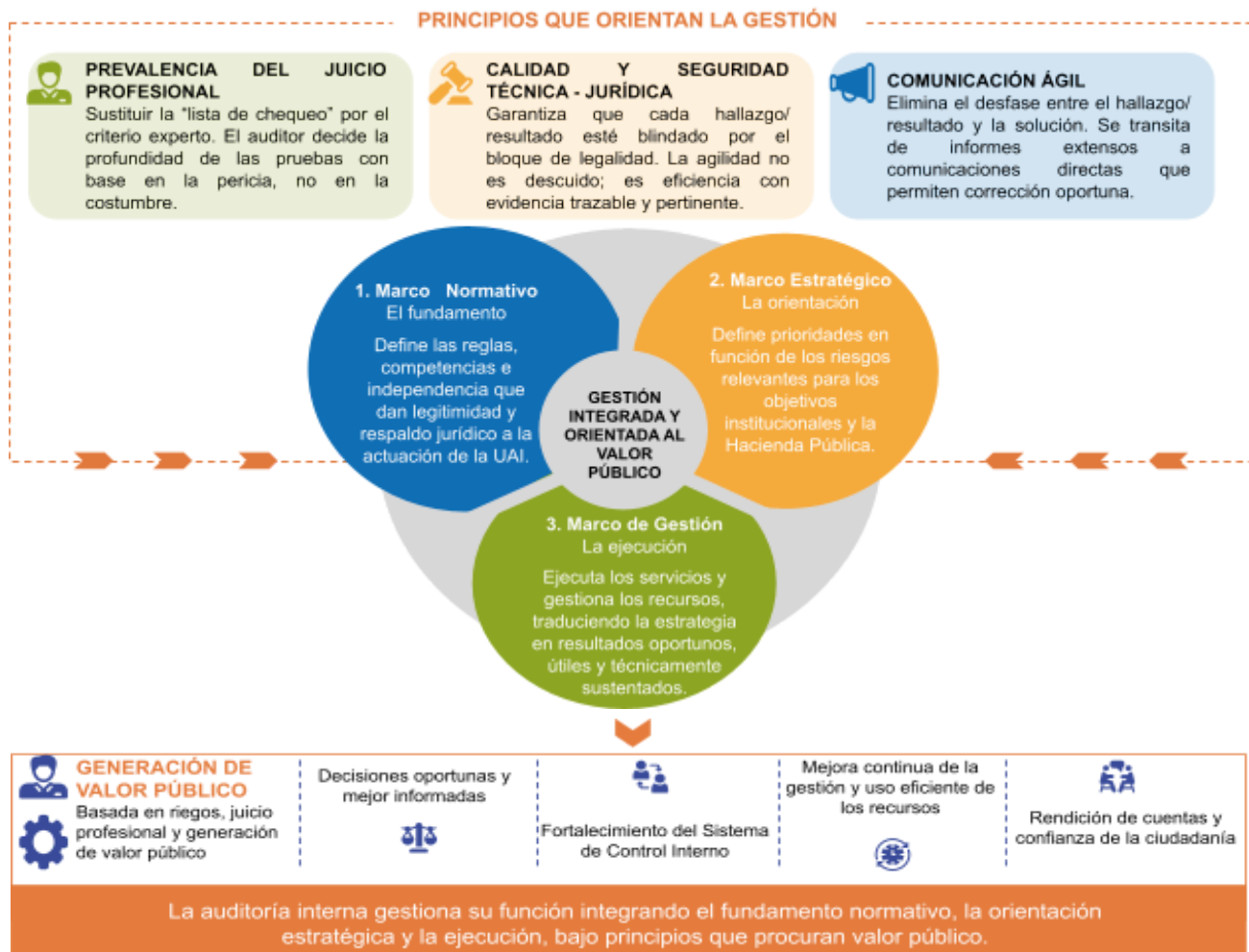
La gestión estratégica de la auditoría interna no se limita a la ejecución de servicios, sino que implica tomar decisiones sobre dónde enfocar el esfuerzo, cómo actuar y bajo qué condiciones, con el fin de generar valor público. Para ello, la función se estructura a partir de una lógica integrada que articula tres dimensiones fundamentales:

- El **fundamento normativo**, define las reglas, competencias e independencia de la UAI.
- La **orientación estratégica**, permite priorizar los riesgos más relevantes.
- La **gestión de la función**, materializa la estrategia mediante la ejecución de los servicios y la administración de los recursos.

Estas tres dimensiones no operan de forma aislada, sino que se integran con principios que procuran que la auditoría interna tome decisiones coherentes, priorice adecuadamente su trabajo y genere valor público de manera sostenible.

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS UNIDADES DE AUDITORÍA INTERNA

Basada en riesgos, juicio profesional y generación de valor público



¿CÓMO SE APLICA ESTA GUÍA EN LA PRÁCTICA?

La aplicación de esta guía no responde a una secuencia rígida de tareas, sino a un proceso estructurado de toma de decisiones que permite a cada UAI adaptar su gestión conforme a su capacidad operativa, los riesgos relevantes y las particularidades de su entorno. Para facilitar su implementación, se propone una ruta referencial en tres momentos:

- **Diagnóstico de capacidad y entorno.** La UAI reconoce su realidad operativa para alinear su capacidad con la generación de valor, considerando recursos disponibles, especialización del equipo y cobertura de riesgos.
- **Definición del modelo de gestión de la UAI.** Se estructura la función a partir de tres dimensiones integradas: el marco normativo, el marco estratégico y el marco de gestión, asegurando coherencia entre el sustento jurídico, la priorización de riesgos y la ejecución de los servicios.
- **Ejecución orientada al riesgo y al valor.** Las intervenciones se diseñan y ejecutan con base en el análisis de riesgos y el juicio profesional, asegurando resultados oportunos, útiles y técnicamente sustentados.

El detalle de estas orientaciones se desarrolla en el documento complementario: **“Autodiagnóstico de la Gestión Estratégica de la Función de Auditoría Interna”**, el cual constituye un insumo técnico referencial para la adaptación y formalización del modelo de gestión propio en cada UAI. La aplicación de esta guía permitir que cada UAI deje claramente documentadas, al menos, cuatro decisiones estratégicas: i) cuáles riesgos institucionales requieren mayor atención; ii) qué capacidad operativa real tiene la Unidad para atenderlos; iii) qué servicios, alcances y profundidades resultan razonables según esa capacidad; y iv) qué riesgos, limitaciones o brechas se comuniquen al jerarca para fortalecer la toma de decisiones y la sostenibilidad de la función de auditoría interna.

La aplicación de esta guía debe realizarse conforme a la realidad de cada UAI. Por ello, no se espera el mismo nivel de formalización, documentación o especialización en todas las Unidades. Lo relevante es que, cualquiera que sea su tamaño, la UAI pueda demostrar que sus decisiones se fundamentan en riesgos, capacidad operativa, juicio profesional y trazabilidad técnica. La proporcionalidad no puede utilizarse para justificar ausencia de planificación, falta de evidencia o debilitamiento de la calidad técnica.

Para ello, la presente guía propone una organización referencial basada en tres componentes fundamentales, que permiten a cada UAI adaptar su modelo conforme a su capacidad operativa, los riesgos relevantes y las características de su entorno institucional. Estos componentes no constituyen estructuras rígidas, sino una lógica integrada que orienta la toma de decisiones, la organización del trabajo y la generación de valor público.

1. Marco Normativo: fundamento de la autoridad técnica y la independencia funcional

El marco normativo constituye el fundamento jurídico que respalda el ejercicio de la auditoría interna, definiendo sus competencias, límites y garantías, conforme al bloque de legalidad aplicable. Este componente permite que la UAI actúe con objetividad, independencia de criterio y sustento técnico, asegurando que su labor se desarrolle con la debida autoridad dentro del Sistema de Control Interno.

Propósito estratégico:

Consolidar la autoridad técnica y la independencia funcional de la UAI, mediante la definición clara de reglas, competencias y relaciones con la administración, de forma que la auditoría interna sea reconocida como un componente esencial del control interno y de la gobernanza institucional.

Atributos de valor para la auditoría interna:

- **Reglamento de organización y funcionamiento:** Documento que define la estructura, competencias, ámbito de acción y mecanismos de comunicación de la UAI. Su actualización periódica resulta necesaria para reflejar la evolución del entorno institucional y fortalecer la seguridad jurídica de la función.
- **Potestades y deberes:** Comprende las facultades legales y las obligaciones que rigen la actuación del personal de la auditoría interna, permitiendo el ejercicio de sus funciones con la debida autoridad técnica y responsabilidad.
- **Régimen de independencia y objetividad:** Establece las condiciones que resguardan la independencia funcional de la UAI y la objetividad en su actuación. Si bien la Unidad depende orgánicamente del Jarca, mantiene autonomía técnica para definir su planificación, criterios y resultados.

2. Marco Estratégico: orientación de la función hacia los riesgos y la generación de valor

El marco estratégico define la orientación de la auditoría interna, permitiendo vincular su mandato legal con los objetivos institucionales y el análisis de riesgos. Este componente asegura que la gestión de la UAI no se limite al cumplimiento de un plan de trabajo, sino que se enfoque en aquellos riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos institucionales y la adecuada gestión de la Hacienda Pública.

Propósito estratégico

Orientar la capacidad operativa de la UAI hacia los riesgos de mayor relevancia, mediante una planificación fundamentada que permita generar resultados útiles, oportunos y alineados con las prioridades institucionales.

Atributos de valor para la auditoría interna:

- **Propósito y misión:** Definen la contribución de la UAI a la organización, orientando su actuación hacia el fortalecimiento de la gobernanza, la gestión de riesgos y el sistema de control interno. Este atributo permite posicionar la auditoría interna como una función que aporta aseguramiento y asesoría en apoyo al logro de los objetivos institucionales.
- **Visión de valor público:** Expresa el compromiso de la UAI con la mejora continua de la gestión institucional, promoviendo la transparencia, la rendición de cuentas y el uso eficiente de los recursos públicos.
- **Planificación estratégica y universo auditable:** Proceso técnico mediante el cual se analiza el entorno institucional y se identifican los riesgos relevantes, con el fin de definir el universo auditable y orientar la asignación de la capacidad operativa hacia las áreas de mayor exposición e impacto.
- **Objetivos estratégicos:** Metas definidas para un periodo determinado, alineadas con el Plan Estratégico Institucional, que permiten asegurar la pertinencia, oportunidad y contribución de la auditoría interna a la toma de decisiones.

3. Marco de Gestión: ejecución de la función y generación de resultados

El marco de gestión constituye la dimensión operativa en la que se materializa la estrategia de la auditoría interna, mediante la ejecución de los servicios y la organización de la función. Tal como se muestra en la figura, este marco se estructura en dos dimensiones complementarias e interrelacionadas:

- **Servicios de auditoría interna**, orientados a generar valor público mediante intervenciones basadas en el análisis de riesgos.
- **Gestión de la función de auditoría interna**, orientada a sostener la capacidad operativa y asegurar la calidad técnica de los servicios.

Propósito estratégico

Asegurar que la auditoría interna genere resultados oportunos, útiles y técnicamente sustentados, mediante una ejecución basada en riesgos y una gestión de la función que garantice calidad, cobertura y sostenibilidad operativa.

Estas dimensiones operan de manera integrada, de forma que la generación de resultados depende tanto de la pertinencia de los servicios como de la solidez de los procesos que los sustentan.

3.1. Servicios de la auditoría interna

Comprenden las diferentes formas mediante las cuales la auditoría interna contribuye al fortalecimiento del Sistema de Control Interno, la rendición de cuentas y la toma de decisiones, orientando sus esfuerzos hacia los riesgos de mayor relevancia institucional. Estos servicios se

desarrollan conforme a un enfoque sistemático, independiente y basado en evidencia, en apego al ordenamiento jurídico, las normas técnicas emitidas por la Contraloría General de la República y las buenas prácticas profesionales aplicables.

- a) **Servicios de auditoría:** Se conciben como un proceso sistemático, independiente y objetivo, orientado a evaluar si la gestión institucional se ajusta a los criterios establecidos, mediante la obtención y análisis de evidencia suficiente y pertinente. Estos servicios son la auditoría operativa, la auditoría de información financiera, auditoría de carácter especial (cumplimiento)¹.
- b) **Servicios preventivos:** Se orientan a fortalecer la gestión institucional mediante la emisión de criterios técnicos, dentro del ámbito de las competencias de la auditoría interna, sin sustituir la responsabilidad de la administración. Incluyen la asesoría, advertencia y autorización de libros.
- c) **Análisis de presuntos hechos irregulares:** Proceso objetivo para determinar la existencia de elementos de juicio que sustenten la eventual apertura de procedimientos administrativos o judiciales. Considera la determinación de presuntas responsabilidades (administrativas, civiles o penales) y se distingue por su finalidad específica, diferenciándose de los servicios de auditoría².
- d) **Seguimiento:** Proceso sistemático y continuo mediante el cual se verifica el cumplimiento de las recomendaciones emitidas por UAI, con el fin de valorar la efectividad de las acciones adoptadas y su contribución al fortalecimiento del control interno y la mejora de la gestión.

3.2 Gestión de las funciones de auditoría interna

Comprende el conjunto de procesos mediante los cuales la UAI organiza, dirige y controla su operación, con el fin de asegurar que los servicios se ejecuten con calidad técnica, cobertura adecuada y apego al ordenamiento jurídico. Esta gestión se desarrolla conforme a la Ley General de Control Interno, las normas técnicas emitidas por la Contraloría General de la República y las buenas prácticas profesionales, y permite sostener la independencia funcional, la eficiencia operativa y la generación de valor público.

- a) **Planificación estratégica y operativa:** Define el enfoque, las prioridades y el alcance del trabajo de la UAI, considerando el análisis de riesgos, el universo auditable y la capacidad operativa disponible. Incluye tanto la planificación de mediano y corto plazo como la definición del alcance de cada intervención, asegurando que los servicios se orienten a los riesgos de mayor relevancia institucional. Asimismo, permite priorizar el uso de los recursos disponibles, valorar la cobertura efectiva del universo auditable y fundamentar la toma de decisiones sobre qué atender, con qué profundidad y en qué momento, en función del impacto en los objetivos institucionales y el fortalecimiento del sistema de control interno.
- b) **Administración:** Comprende la gestión integral de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros, así como la definición de políticas internas que permiten la ejecución eficiente, sostenible y técnicamente sólida de la función de auditoría interna. Su propósito es asegurar que la capacidad operativa de la UAI se utilice de forma estratégica, alineando los recursos disponibles con la atención de los riesgos institucionales de mayor relevancia y

¹ Ver guía técnica [DFOE-IAF-GT-0001-2026](#)

² Ver [Lineamientos generales para el análisis de presuntos Hechos Irregulares](#)

garantizando condiciones adecuadas para la calidad, oportunidad y cobertura de los servicios. Para una gestión efectiva, se consideran los siguientes atributos:

- **Dotación y desarrollo del talento:** Asegura que el personal cuente con las competencias técnicas requeridas para atender el universo auditable, promoviendo el desarrollo continuo y la especialización según las necesidades institucionales. En Unidades con recursos limitados, este componente se orienta al fortalecimiento del juicio profesional, de forma que el equipo pueda abordar diversos temas con el debido rigor técnico.
 - **Uso estratégico de la tecnología:** Implica la incorporación de herramientas digitales que faciliten la automatización de tareas, el análisis de datos y la gestión de la información, con el fin de ampliar la cobertura, mejorar la oportunidad de los servicios y optimizar el uso de los recursos disponibles.
 - **Gestión de la capacidad operativa:** Consiste en valorar de forma continua la relación entre la demanda de servicios y los recursos disponibles, permitiendo priorizar el plan de trabajo en función de los riesgos de mayor impacto. Este análisis requiere ser fundamento para la toma de decisiones del Auditor Interno y, cuando corresponda, para la comunicación formal al jerarca sobre limitaciones que puedan afectar la cobertura, profundidad o calidad.
 - **Sostenibilidad, continuidad y eficiencia del gasto:** Se orienta a asegurar el uso racional de los recursos financieros asignados a la UAI, con un enfoque en resultados, en el fortalecimiento de la capacidad técnica y en la continuidad de la función. Implica garantizar que la Unidad cuente con las condiciones para mantener la prestación de sus servicios de forma oportuna y sostenida, aun ante limitaciones operativas, cambios en el entorno o contingencias que puedan afectar su funcionamiento. Incluye la gestión del presupuesto para la operación ordinaria y el desarrollo de capacidades técnicas; la incorporación de insumos tecnológicos que fortalezcan la eficiencia y la cobertura de los servicios; la previsión de riesgos operativos que puedan afectar la continuidad del servicio; y, la definición de medidas que permitan mitigar dichos riesgos y asegurar la sostenibilidad de la función en el tiempo.
- c) **Gestión de calidad y supervisión:** Comprende los mecanismos mediante los cuales la UAI asegura que los servicios de auditoría se desarrollen conforme a estándares profesionales, garantizando su calidad técnica, consistencia, confiabilidad y apego al ordenamiento jurídico. Incluye la supervisión, revisión y validación de los trabajos realizados, así como la implementación de prácticas que fortalezcan la mejora continua de la función y el ejercicio del juicio profesional. En este contexto, la gestión de calidad incorpora los siguientes elementos:
- **Supervisión y revisión del trabajo:** Verificación sistemática de que los servicios se ejecuten conforme a los objetivos definidos, los criterios aplicables y los estándares técnicos, asegurando la consistencia de los resultados.
 - **Sustento técnico y evidencia:** Asegura que los hallazgos, conclusiones y recomendaciones se fundamentan en evidencia suficiente y pertinente, obtenida y analizada mediante el ejercicio del juicio profesional.

- **Documentación y trazabilidad:** Registro ordenado, claro y verificable del proceso de auditoría, que permite reconstruir el razonamiento técnico aplicado y sustentar los resultados.
 - **Políticas y procedimientos:** Incluye la definición y actualización de lineamientos internos adaptados al tamaño y complejidad de la UAI, que orienten la ejecución del trabajo y aseguren uniformidad técnica.
 - **Integridad, objetividad y confidencialidad:** Implica la actuación del personal de auditoría interna conforme a principios de integridad, objetividad e independencia, así como el manejo responsable de la información obtenida en el ejercicio de sus funciones. Este componente asegura que el juicio profesional se ejerza libre de sesgos o conflictos de interés, resguardando la credibilidad de la función y la confianza de las partes interesadas.
 - **Cultura de aprendizaje y mejora:** Promueve la incorporación de lecciones aprendidas, la realimentación del trabajo realizado y el fortalecimiento continuo del juicio profesional.
- d) **Informes de desempeño:** Rendición de cuentas sobre los resultados, logros y estado de la gestión de la auditoría interna, constituyéndose en un insumo para la toma de decisiones y el fortalecimiento de la gobernanza institucional. Permiten evidenciar la cobertura de los riesgos institucionales, el uso de los recursos y el valor generado por la función, e identificar brechas en la capacidad operativa que puedan afectar la atención de los riesgos de mayor relevancia. Asimismo, facilitan el seguimiento del aporte de la UAI al mejoramiento del SCI.

¿CÓMO SE ASEGURA QUE LA EJECUCIÓN GENERE VALOR?

La gestión estratégica de la auditoría interna no se limita a definir prioridades y organizar la función, sino que requiere que la ejecución de los servicios se desarrolle con la solidez técnica necesaria para producir resultados útiles, oportunos y confiables. En este sentido, el valor de la auditoría no depende únicamente de qué se audita, sino de cómo se ejecutan las intervenciones.

Para asegurar que las decisiones estratégicas se traduzcan en resultados efectivos, durante la ejecución de los servicios la UAI requiere cuidar los siguientes criterios:

- **Equilibrio entre el juicio profesional y la evidencia:** El juicio profesional orienta la definición del alcance y los procedimientos, mientras que la evidencia suficiente y pertinente sustenta los resultados. Ambos elementos requieren mantenerse en equilibrio, evitando tanto la sobrecarga documental como la falta de sustento técnico.
- **Trazabilidad del razonamiento profesional:** Es indispensable que exista una relación clara y lógica entre los objetivos del servicio, los procedimientos ejecutados, la evidencia obtenida y las conclusiones alcanzadas, de forma que el análisis pueda ser comprendido y verificado.
- **Validación oportuna de los hechos:** Durante la ejecución, resulta necesario mantener un intercambio técnico con la administración que permita confirmar la exactitud de la información y asegurar una adecuada comprensión del contexto antes de formalizar los resultados.
- **Apego al marco normativo y técnico:** Toda actuación requiere desarrollarse conforme al ordenamiento jurídico y a las normas técnicas aplicables, garantizando que los resultados cuenten con respaldo legal y técnico suficiente.

- **Enfoque en la causa raíz:** El análisis se orienta a identificar las causas que originan las situaciones detectadas, con el fin de generar recomendaciones, advertencias o criterios que contribuyan a la prevención y a mejoras sostenibles en la gestión.

¿QUÉ SE LOGRA CON ÉSTA ORIENTACIÓN?

La aplicación de esta guía procura que las UAI orienten su gestión hacia resultados, alineando su capacidad operativa con la atención de los riesgos de mayor relevancia institucional. Se pretende:

- **Cobertura de riesgos relevantes:** La priorización técnica del trabajo permite concentrar los esfuerzos en los aspectos que realmente inciden en el cumplimiento de los objetivos institucionales, aún en contextos de capacidad operativa limitada.
- **Uso de la capacidad operativa:** La organización estratégica de los recursos favorece una ejecución más ágil y eficiente, procurando sostenibilidad sin menoscabo del rigor técnico.
- **Oportunidad en la toma de decisiones:** La mejora en los flujos de trabajo y en la comunicación de resultados permite que los productos de auditoría lleguen al jerarca en el momento oportuno, facilitando la adopción de acciones preventivas o correctivas.
- **Fortalecimiento de la calidad técnica y la seguridad jurídica:** El énfasis en la trazabilidad, el sustento técnico y el apego al ordenamiento jurídico garantiza que los resultados sean consistentes, verificables y confiables.
- **Generación de valor público:** La auditoría interna fortalece su contribución a la rendición de cuentas, la mejora de la gestión institucional y la confianza en el uso de los recursos públicos.

¿TIENE CONSULTAS O SUGERENCIAS PARA MEJORAR ESTA GUÍA?

Área Responsable: Área para la Innovación y el Aprendizaje en la Fiscalización.

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

¿CÓMO REPORTAR LOS PRODUCTOS QUE SURGEN DE ESTA GUÍA?

Las UAI deberán reportar los productos generados a partir de la aplicación de esta guía mediante este [formulario virtual](#).

CONTROL DE VERSIONES

| Versión | Fecha | Cambios realizados | Aprobado por |
|---------|------------|--------------------|---|
| v.1 | 14-05-2026 | Versión inicial | Gerencia del Área para la Innovación y el Aprendizaje en la Fiscalización |

| | |
|--|-------------------------------|
| Guía Técnica | DFOE-IAF-GT-00002-2026 |
| Área que emite la Guía Técnica: Área para la Innovación y el Aprendizaje en la Fiscalización | Versión: v.1 |
| | 14 de mayo de 2026 |