

Guía de Gestión y Servicios de Auditoría Interna (GGSAI) N° 5

Supervisión del Trabajo de Auditoría Interna

ÍNDICE

Materia	Pág.
Índice	1
Presentación	2
I. Introducción	3
II. Objetivo del Documento	4
III. Marco Normativo Definido en las Normas Globales de Auditoría Interna	6
IV. Conceptos sobre la Supervisión del Trabajo de Auditoría Interna	7
V. Elementos de la Supervisión en Auditoría Interna	9
1. Roles y Responsabilidades en la Supervisión	9
2. Supervisión Asociada al Plan de Auditoría Interna y Plan Estratégico de Auditoría Interna	15
3. Supervisión en el Proceso de Auditoría Interna	18
4. Revisión de Papeles de Trabajo y Control de Calidad	25
5. Evaluación del Desempeño y Desarrollo del Equipo	31
6. Supervisión Continua y Uso de Tecnología	38
7. Revisión Trabajo de Supervisión	41
8. Unidades de Auditoría Interna de Tamaño Pequeño	45
VI. Bibliografía	51
VII. Anexos	53
Anexo N° 1: Criterios de Supervisión Asociados a la Propuesta de Plan de Auditoría Interna	54
Anexo N° 2: Criterios de Supervisión Asociados a la Propuesta de Plan Estratégico de Auditoría Interna	56
Anexo N° 3: Criterios de Supervisión Asociados a la Planificación del Trabajo	57
Anexo N° 4: Criterios de Supervisión Asociados a la Ejecución del Trabajo	59
Anexo N° 5: Criterios de Supervisión Asociados a la Comunicación del Trabajo	62
Anexo N° 6: Criterios de Supervisión Asociados al Cierre y Trabajo Posterior	64
Anexo N° 7: Criterios de Supervisión Asociados al Seguimiento del Trabajo	65
Anexo N° 8: Criterios de Supervisión Asociados a Trabajos de Asesoramiento	66
Anexo N° 9: Herramienta de Evaluación del Nivel de Madurez de la Supervisión en Auditoría Interna	68
Anexo N° 10: Formulario de Encuesta Interna de Supervisión	70
Anexo N° 11: Formulario de Encuesta de Evaluación Externa	71
Anexo N° 12: Guía para Conducción de Reuniones de Impacto de la Supervisión de Auditoría Interna	72

PRESENTACIÓN

En cumplimiento de las instrucciones del Presidente de la República en materia de fortalecimiento de la Política de Auditoría Interna de Gobierno, Sr. Gabriel Boric Font, el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG), en su calidad de entidad asesora del Supremo Gobierno en materias de auditoría interna, control interno, probidad, gestión de riesgos y gobernanza, presenta a la Red de Auditoría Gubernamental la Guía de Gestión y Servicios de Auditoría Interna (GGSAI) N° 5: Supervisión del Trabajo de Auditoría Interna.

Esta guía ha sido concebida como una herramienta técnica destinada a fortalecer las capacidades metodológicas y operativas de las funciones de auditoría interna del sector público, promoviendo una supervisión sistemática, documentada y orientada a resultados, que asegure la calidad del trabajo, el cumplimiento de los estándares profesionales y la coherencia técnica de los informes.

La supervisión es un componente esencial del sistema de aseguramiento de calidad en auditoría interna. Una supervisión efectiva contribuye a garantizar que cada fase del proceso, desde la planificación hasta el seguimiento, se ejecute conforme a las Normas Globales de Auditoría Interna (NOGAI), con el debido cuidado profesional, objetividad, y alineación con los objetivos del trabajo y los riesgos evaluados.

En este marco, la presente guía entrega lineamientos prácticos y criterios técnicos para supervisar todas las etapas del proceso de auditoría interna: desde la formulación del Plan Anual y el Plan Estratégico de Auditoría, pasando por la planificación, ejecución, comunicación de resultados y el seguimiento de las acciones correctivas. Asimismo, enfatiza la importancia de la trazabilidad documental, el juicio profesional, la revisión crítica y la toma de decisiones informadas en el marco del proceso de supervisión.

Al contribuir activamente a la mejora continua del trabajo de auditoría interna, una supervisión bien estructurada refuerza la confianza institucional, fortalece la gobernanza pública y asegura que el trabajo realizado contribuya de manera efectiva a la capacidad del Estado para crear, proteger y sostener valor en el tiempo, consolidando el rol de la auditoría interna como un agente clave en la gobernanza del sector público.

La guía se orienta, por tanto, a estandarizar y profesionalizar las prácticas de supervisión en las unidades de auditoría interna del Estado, como un eje estratégico para el fortalecimiento del control, la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión pública.

Santiago de Chile, 2025.



Daniela Caldana Fulss
Auditora General de Gobierno

I. INTRODUCCIÓN

La presente guía ha sido desarrollada con el propósito de proporcionar una orientación para la supervisión en los servicios de auditoría interna, en conformidad con las Normas Globales de Auditoría Interna (NOGAI) emitidas por *The Institute of Internal Auditors (IIA)*.

La supervisión constituye un pilar esencial del Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad (PAMC), y se encuentra expresamente regulada en los *Principios II, III, IV y V* a través de las *Normas 4.2: Debido Cuidado Profesional, 12.1: Evaluación Interna de Calidad, 12.3: Supervisión y mejora del desempeño en los trabajos, 13.6: Programa de trabajo, 14.6: Documentación de los Trabajos y 15.1: Comunicación final del trabajo*. Su aplicación efectiva permite asegurar que los trabajos de auditoría se ejecuten con competencia técnica, objetividad e integridad, orientados a la mejora continua y a la creación, protección y sostenibilidad del valor para las organizaciones del sector público.

En este contexto, la supervisión adquiere una dimensión estratégica, considerando la naturaleza fiduciaria de los recursos públicos, el mandato de transparencia y rendición de cuentas, y las expectativas ciudadanas respecto de la eficiencia y probidad en la gestión estatal. Bajo este enfoque, la guía destaca el rol del Jefe de Auditoría, de los supervisores y del equipo auditor.

Se desarrolla en torno a componentes fundamentales que estructuran el proceso de supervisión:

- Identifica las normas aplicables y los fundamentos conceptuales que respaldan la supervisión como parte esencial del proceso de auditoría interna.
- Establece los roles y responsabilidades del liderazgo y supervisión, junto con criterios para la delegación y requisitos de competencia profesional.
- Desarrolla orientaciones para aplicar la supervisión en cada etapa del ciclo del trabajo: planificación, ejecución, comunicación, seguimiento y cierre.
- Presenta lineamientos técnicos para la revisión de papeles de trabajo, asegurando evidencia válida, alineación con los objetivos y trazabilidad.
- Propone mecanismos de retroalimentación estructurada y evaluación del desempeño para fortalecer el desarrollo profesional del equipo.
- Incluye criterios para evaluar y mejorar el proceso de supervisión, integrando retroalimentación de partes interesadas y reforzando el PAMC.
- Aporta recomendaciones prácticas para aplicar la supervisión en funciones de auditoría interna pequeñas, especialmente del sector público.

Su contenido es aplicable tanto a trabajos de aseguramiento como asesoramiento, ya sean planificados como extraordinarios, y busca fomentar una supervisión sistemática, trazable y basada en riesgos, que asegure la calidad de los trabajos, fortalezca las capacidades del equipo auditor y genere confianza en la función de auditoría interna del sector público.

Esta guía complementa las políticas y procedimientos aprobados por la función de auditoría interna para la supervisión del trabajo. Su aplicación puede integrarse con la Planilla de Trazabilidad del Trabajo de Auditoría Interna, disponible en un archivo Excel del mismo nombre y descrita en la Guía de Gestión y Servicios de Auditoría Interna (GGSAI) N° 3: Planificación del Trabajo de Auditoría Interna.

Para mantener una visión integral del marco metodológico de auditoría interna y asegurar la trazabilidad del trabajo, se recomienda consultar las Guías de Gestión y Servicios de Auditoría Interna emitidas por el CAIGG, las cuales abordan las distintas fases del proceso o ciclo de auditoría interna.

¹ La elaboración de este documento incorporó, en algunas secciones, el apoyo de herramientas de inteligencia artificial basadas en modelos de lenguaje natural para mejorar la redacción. Estas fueron utilizadas con criterio ético y bajo supervisión, manteniéndose los autores como responsables plenos de la exactitud y del contenido final.

II. OBJETIVO DEL DOCUMENTO

Este documento tiene por finalidad asegurar que cada servicio de auditoría interna se realice con calidad, objetividad y rigor profesional, en cumplimiento de los principios, requisitos y normas establecidos en las Normas Globales de Auditoría Interna (NOGAI). En particular, refuerza la aplicación del debido cuidado profesional, la mejora continua y la trazabilidad completa de todas las actividades que conforman el trabajo de auditoría.

Además, pone énfasis en el rol estratégico del Jefe de Auditoría y de los supervisores como garantes de la calidad, integridad y relevancia del trabajo realizado. Su intervención es esencial para asegurar que los servicios de auditoría interna aporten valor, mitiguen riesgos y fortalezcan la gobernanza y el desempeño institucional en las entidades del sector público.

El esquema que se presenta en el Esquema N° 1, describe las principales fases en las que la supervisión debe intervenir a lo largo del desarrollo de un trabajo de auditoría. Está concebido como un ciclo continuo, lo que refleja el carácter sistemático, iterativo y permanente del proceso de supervisión. Este enfoque permite asegurar calidad técnica, consistencia metodológica y trazabilidad documental en cada etapa, reforzando al mismo tiempo la efectividad y el impacto de la función de auditoría interna dentro de la organización pública.

Esquema N° 1: Relación del Ciclo de Supervisión con el Proceso de Auditoría Interna



Fuente: Elaboración CAIGG

A continuación se explica brevemente como se relaciona la supervisión con el trabajo de auditoría interna en cada una de sus etapas:

- **Planificación del trabajo:** En esta fase se revisa y valida que los objetivos, alcance, enfoque y recursos del trabajo (humanos, financieros y tecnológicos) estén claramente definidos y alineados con los riesgos y prioridades institucionales. La supervisión aquí asegura que la planificación sea sólida y realista.
- **Ejecución de la supervisión del trabajo:** Corresponde al seguimiento y control del desarrollo del trabajo en terreno. Implica revisar si las actividades se realizan conforme al programa de auditoría aprobado, con la aplicación adecuada de procedimientos y con una supervisión técnica oportuna y proporcional a la complejidad del trabajo.
- **Revisión de hallazgos y evidencias:** En esta etapa se valida que los hallazgos estén sustentados en evidencia relevante, fiable y suficiente. La supervisión debe asegurar que los criterios estén bien definidos y que exista trazabilidad entre la evidencia obtenida y las observaciones formuladas.
- **Evaluación de conclusiones:** El supervisor verifica que las conclusiones sean coherentes con los hallazgos y que respondan efectivamente a los objetivos del trabajo. Además, revisa que reflejen con precisión la magnitud del riesgo o la debilidad identificada y que las comunicaciones emitidas sean claras, consistentes y adecuadas al nivel de criticidad evaluado.
- **Validación del plan de acción:** Se supervisa la calidad y coherencia de las recomendaciones y del plan de acción propuesto, asegurando que sean viables, claras, con responsables definidos y plazos razonables. Esta fase es clave para la efectividad del trabajo.
- **Seguimiento del plan de acción:** Finalmente, la supervisión se extiende al monitoreo del cumplimiento de las acciones correctivas. Se verifica si las medidas adoptadas fueron implementadas, si han mitigado los riesgos y si la evidencia de cumplimiento es adecuada.

III. MARCO NORMATIVO DEFINIDO EN LAS NORMAS GLOBALES DE AUDITORÍA INTERNA

La supervisión del trabajo se encuentra regulada en las NOGAI mediante un conjunto articulado de requisitos que integran la supervisión con los principios de calidad, responsabilidad profesional y credibilidad del proceso de auditoría interna:

- **Norma 4.2 - Debido cuidado profesional:** Exige que los auditores internos apliquen un nivel razonable de cuidado y habilidad durante todas las etapas del trabajo. Esto incluye la supervisión efectiva como medio para garantizar que los procedimientos aplicados sean apropiados, que la evidencia sea suficiente y que las conclusiones sean objetivas y bien fundamentadas.
- **Norma 12.1 - Evaluación interna de calidad:** Obliga a implementar procesos de supervisión continua, dentro de los cuales la supervisión sistemática del trabajo se considera una práctica esencial. La supervisión permite detectar desviaciones, orientar al equipo y asegurar que se cumplan las regulaciones y normas establecidas.
- **Norma 12.3 - Supervisión y mejora del desempeño en los trabajos:** Define que los líderes del trabajo deben revisar el progreso, proporcionar retroalimentación y guiar a los miembros del equipo. Esta norma refuerza la importancia de una supervisión activa, orientada al desarrollo del personal y a la mejora continua de la función.
- **Norma 13.6 - Programa de trabajo:** Requiere que el programa esté documentado, aprobado y supervisado. Esto asegura que las tareas ejecutadas sean pertinentes, alineadas con los objetivos del trabajo y con suficiente cobertura para emitir conclusiones válidas.
- **Norma 14.6 - Documentación de los trabajos:** Establece que la documentación debe evidenciar la revisión y supervisión durante el desarrollo del trabajo. Esto permite verificar la trazabilidad, asegurar la calidad y conformidad de la auditoría y facilitar eventuales revisiones internas o externas.
- **Norma 15.1 - Comunicación final del trabajo:** Estipula que el Jefe de Auditoría debe garantizar que la comunicación final sea precisa, objetiva, clara, concisa, constructiva, completa y oportuna. Esto implica una revisión y validación previa que verifique que la supervisión fue suficiente para emitir conclusiones confiables y bien documentadas.

Estas normas se complementan con principios de las NOGAI, tales como: *Principio 2: Mantener la objetividad*, *Principio 3: Demostrar competencia*, *Principio 4: Ejercer el debido cuidado profesional* y *Principio 12: Mejorar la Calidad*.

Además de las normas previamente descritas que rigen la supervisión del trabajo, es necesario establecer metodologías, como por ejemplo procedimientos que regulen esta temática. Estos instrumentos permiten estandarizar las prácticas, desarrollar competencias, definir responsabilidades, y asegurar tanto la calidad del trabajo realizado como la conformidad con las NOGAI. Este procedimiento también puede integrarse dentro del procedimiento general del Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad (PAMC), o bien estructurarse como un procedimiento independiente, en función de las necesidades y el grado de detalle operativo requerido por la función de auditoría interna.

Los procedimientos de supervisión podrán considerar plantillas o papeles de trabajo electrónicos para que los auditores internos los utilicen en todos sus trabajos, promoviendo la estandarización y coherencia en la aplicación de las prácticas de trabajo.

IV. CONCEPTOS SOBRE LA SUPERVISIÓN DEL TRABAJO DE AUDITORÍA INTERNA

La supervisión es una función esencial para garantizar la calidad, coherencia y cumplimiento técnico y profesional de todos los servicios prestados por la función de auditoría interna. Esta supervisión debe ejercerse en la formulación de determinados productos de auditoría interna y a lo largo de todas las fases del trabajo, desde la planificación hasta el seguimiento, y es responsabilidad del Jefe de Auditoría, incluso cuando esta sea delegada a supervisores calificados.

El proceso de supervisión incluye múltiples interacciones técnicas, validaciones documentales y evaluaciones del desempeño del equipo auditor. Estas actividades deben estar claramente definidas en la metodología de auditoría interna y ser ejecutadas con el debido cuidado profesional, promoviendo el aprendizaje continuo y la mejora técnica del personal auditor.

Los supervisores designados deben asegurar que cada fase del trabajo haya sido adecuadamente ejecutada, incluyendo la aprobación del programa de trabajo, la revisión crítica de los papeles de trabajo, la validación de hallazgos, el análisis del cumplimiento con los objetivos del trabajo, y la coherencia entre la evidencia obtenida y las conclusiones formuladas en el informe.

Conforme a la *Norma 12.1: Evaluación Interna de Calidad*, la supervisión se fundamenta en una serie de mecanismos diseñados para asegurar la calidad y el cumplimiento con las Normas Globales. Estos incluyen:

- **Listas de comprobación o herramientas automatizadas:** Las listas de comprobación (*checklists*) ayudan a verificar el cumplimiento de las metodologías establecidas y fomentan la ejecución coherente de los trabajos de auditoría. Son especialmente útiles en funciones de auditoría interna con recursos humanos limitados para la supervisión.
- **Retroalimentación de las partes interesadas y desarrollo del talento:** La retroalimentación de las partes interesadas se obtiene mediante encuestas o entrevistas, ya sea al finalizar un trabajo específico o de forma periódica, y permite evaluar la eficiencia y eficacia del equipo de auditoría interna desde la perspectiva de sus usuarios clave. La supervisión debe incorporar también componentes de evaluación del desempeño y desarrollo del talento humano. Para ello, el Jefe de Auditoría debe proporcionar capacitación periódica en habilidades de supervisión, liderazgo y juicio crítico, así como aplicar instrumentos estructurados de retroalimentación sobre el desempeño del equipo auditor.
- **Métricas de desempeño:** El Jefe de Auditoría debería establecer indicadores clave de desempeño (*KPIs*) que permitan evaluar la eficacia del proceso de supervisión, su impacto en la calidad técnica de los informes, el nivel de cumplimiento de plazos, y la satisfacción de las partes interesadas. Estos indicadores deben integrarse en el Programa de Aseguramiento y Mejora de Calidad (PAMC) de la función de auditoría interna. Incluyen indicadores como el grado de cumplimiento del plan anual de auditoría, desviaciones presupuestarias, cumplimiento de plazos y resultados de encuestas de satisfacción. Estas métricas permiten evaluar la eficacia operativa de la función.

El Jefe de Auditoría mediante políticas y procedimientos debe establecer mecanismos sistemáticos para documentar la supervisión, tales como actas de revisión, hojas de validación de hallazgos, actas de cierre, evaluaciones de desempeño, retroalimentaciones técnicas y notas de revisión. Estas últimas suelen eliminarse de la documentación final una vez resueltas, siempre que se haya incorporado la evidencia o ajustes necesarios. Alternativamente, la función de auditoría interna puede conservar un registro separado con las notas, las acciones correctivas aplicadas y sus resultados. Esta documentación es clave para evidenciar la aplicación del juicio profesional, la trazabilidad de decisiones y el cumplimiento del enfoque aprobado.

Cuando se identifican discrepancias técnicas no resueltas durante la supervisión, estas deben ser documentadas y elevadas oportunamente al Jefe de Auditoría, conforme al procedimiento establecido, asegurando una resolución profesional e independiente del conflicto técnico.

La supervisión, adecuadamente documentada, constituye una evidencia clara de la aplicación del debido cuidado profesional, fortalece la gobernanza de la función de auditoría interna y representa una garantía clave de la calidad de los trabajos realizados. Además de asegurar el cumplimiento normativo, la supervisión continua permite identificar oportunidades de mejora, las cuales deben ser gestionadas mediante planes de acción liderados por el Jefe de Auditoría.

V. Elementos de la Supervisión en Auditoría Interna

1. Roles y Responsabilidades en la Supervisión



1.1

Rol del Jefe de Auditoría y los Supervisores

Según el glosario de las NOGAI el supervisor del trabajo es *“Un auditor interno responsable de la supervisión de un trabajo de auditoría interna, el cual podrá incluir la formación (capacitación) y asistencia a los auditores que participan, así como la revisión y aprobación del programa de trabajo, los papeles de trabajo, la comunicación final y el desempeño. El Director de Auditoría Interna podría actuar como supervisor o delegar sus responsabilidades”*.

El Jefe de Auditoría conserva la responsabilidad final e indelegable sobre la supervisión de las actividades de auditoría interna, independientemente de si estos son ejecutados por personal interno o por expertos externos contratados. Aunque puede delegar tareas específicas de supervisión en profesionales competentes del equipo, dicha delegación no exime su obligación de resolver los conflictos de la supervisión y de garantizar la calidad, integridad y cumplimiento normativo de cada trabajo.

Entre las tareas de quienes asumen el rol de supervisores se encuentran:

- Revisar las propuestas de planes estratégico y operativo de la función de auditoría interna previa revisión y aprobación del Jefe de Auditoría y del Jefe de Servicio.
- Revisar la formulación de los programas de trabajo, asegurándose de que cada paso esté bien respaldado y sea adecuado para el cumplimiento de los objetivos del trabajo.
- Revisar el cumplimiento del programa de trabajo en terreno, la suficiencia y adecuación de la evidencia recopilada, la documentación de los papeles de trabajo y la formación del juicio profesional.
- Examinar minuciosamente los papeles de trabajo, comprobando que la evidencia sea sólida y que las conclusiones estén adecuadamente respaldadas.
- Organizar al equipo auditor, asignando las tareas de manera consistente y asignando responsabilidades claras a cada miembro.
- Fomentar un ambiente de diálogo abierto y transparente, donde la comunicación fluya de manera oportuna y efectiva entre todos los participantes del trabajo, así como mantener informado en cualquier momento del avance del trabajo al Jefe de Auditoría.
- Revisar el desempeño individual de cada auditor interno, ofreciendo comentarios constructivos mediante retroalimentación que les permitan crecer y mejorar continuamente.

a. Revisar propuestas de los planes estratégico y operativo

El supervisor tiene la responsabilidad técnica de asegurar que, tanto el plan de auditoría interna como el plan estratégico, estén alineados con los objetivos institucionales, los riesgos prioritarios y las capacidades del equipo. Para ello, verifica que las propuestas para revisión y aprobación del Jefe de Auditoría (previo a la aprobación final del Jefe de Servicio) se basen en diagnósticos robustos, criterios técnicos consistentes, recursos adecuados y procesos formales de aprobación, asegurando su coherencia con las NOGAI y la gobernanza vigente.

b. Evaluar el diseño de los programas de trabajo

El supervisor se encarga de verificar que los programas de trabajo estén adecuadamente estructurados y que cada paso tenga un propósito claro. Esto implica asegurarse de que se contemplen los riesgos críticos, que los objetivos estén claramente definidos y que las actividades y pruebas contempladas en el programa permitan alcanzar esos objetivos. Esta tarea está respaldada por las NOGAI que exigen una planificación rigurosa y aprobada por el Jefe de Auditoría.

c. Revisar el cumplimiento del programa de trabajo

Verificar que se ejecuten en tiempo, fondo y forma los procedimientos y pruebas planificadas, que los papeles de trabajo estén bien documentados y que los juicios emitidos se basen en criterios profesionales sólidos y evidencia suficiente, fiable y relevante.

d. Revisar los papeles de trabajo y la calidad de la evidencia

Los supervisores tienen la tarea de examinar y validar, en conjunto con los auditores internos, la documentación generada durante el trabajo. Esto incluye verificar que la evidencia reunida sea relevante, fiable y suficiente, y esté directamente relacionada con los hallazgos. Si la evidencia no respalda las conclusiones, el trabajo debe corregirse antes de cerrar el informe.

e. Organizar al equipo y distribuir responsabilidades

Una parte fundamental de la supervisión es asegurarse de que cada integrante del equipo sepa exactamente qué debe hacer, porqué y cómo hacerlo. Las tareas se asignan según las habilidades de cada auditor interno, con el fin de usar eficientemente los recursos disponibles. Esto no solo mejora los resultados, sino que también fortalece la colaboración y responsabilidad individual y del equipo.

f. Promover una comunicación abierta

Los supervisores deben promover un ambiente de trabajo en el que todos los auditores internos se sientan seguros de expresar sus ideas, dudas u observaciones sin temor a represalias. Esta apertura es fundamental para garantizar la objetividad, resolver conflictos técnicos y fortalecer la toma de decisiones colectivas. Resulta especialmente relevante en asuntos vinculados a las normas y principios del *Dominio II: Ética y Profesionalismo*, donde los auditores internos puedan requerir orientación clara y oportuna.

g. Evaluar el desempeño del equipo y ofrecer retroalimentación

Además de supervisar el trabajo técnico, los supervisores deben observar cómo se desempeña cada auditor interno. Proveer retroalimentación a través de comentarios constructivos, señalar oportunidades de mejora y reconocer los logros. Esta evaluación no solo contribuye al crecimiento profesional, sino que también mejora el desempeño general de la función de auditoría interna.



Temas Claves

- *El Jefe de Auditoría siempre es responsable de la calidad de todos los trabajos.*
- *Los supervisores gestionan tareas clave delegadas como planificación, revisión y liderazgo del equipo.*
- *Los supervisores contribuyen al desarrollo del equipo mediante la supervisión del desempeño, promoción del diálogo y fortalecimiento de capacidades profesionales.*

1.2

Supervisión Efectiva y Delegación Responsable

La delegación de la supervisión en otros miembros del equipo por parte del Jefe de Auditoría debe ser explícitamente documentada y solo podrá otorgarse a profesionales que demuestren competencia, experiencia y conocimientos adecuados para ejercer la supervisión con el debido cuidado profesional.

La supervisión, ya sea ejercida directamente por el Jefe de Auditoría o a través de supervisores delegados, debe garantizar una revisión exhaustiva de todas las fases del ciclo del trabajo; planificación, ejecución, comunicación y seguimiento de resultados. Asimismo, debe abarcar la revisión de las propuestas del plan de auditoría y del plan estratégico.

Si bien la resolución final de los conflictos de supervisión recae siempre en el Jefe de Auditoría, este debe definir con claridad los límites de la delegación, indicando qué actividades permanecen bajo su supervisión directa. Esto es especialmente relevante en trabajos que aborden materias estratégicas, riesgos elevados o temas sensibles para la organización.

Estas definiciones deben alinearse con los requisitos de las *Normas del Principio 8: Supervisión del Consejo*, que establecen la supervisión continua del desempeño y la calidad por parte del Jefe de Servicio, así como con la *Norma 4.2: Debido cuidado profesional*.

**Temas Claves**

- *La delegación de la supervisión debe ser documentada y solo puede hacerse a profesionales calificados, con límites claros.*
- *Una supervisión integral debe abarcar todas las fases del ciclo del trabajo de auditoría interna.*

1.3

Competencias Requeridas para Quienes Ejercen Funciones de Supervisión

El personal designado para ejercer funciones de supervisión en la función de auditoría interna debe poseer un conjunto integral de competencias técnicas, metodológicas y conductuales que aseguren la calidad y el profesionalismo en la ejecución de los servicios. Estas competencias se fundamentan en los *Principios del Dominio II: Ética y profesionalidad* y en el *Principio 12: Mejorar la calidad*.

Las competencias profesionales clave incluyen:

- Dominio de las NOGAI y metodologías de la función de auditoría interna de la entidad.
- Habilidad para evaluar críticamente la evidencia, aplicar juicio profesional sólido y sostener criterios objetivos.
- Liderazgo, comunicación efectiva, y habilidades para gestionar y motivar equipos, en línea con las expectativas de desempeño definidas en las NOGAI y en las políticas y procedimientos de auditoría interna.
- Capacidad para brindar retroalimentación técnica constructiva, facilitar el desarrollo profesional continuo y fomentar una cultura de mejora continua.
- Adhesión ética, objetividad, independencia y compromiso con la excelencia profesional.

El Jefe de Auditoría debe realizar evaluaciones periódicas de estas competencias, utilizando criterios definidos, instrumentos formales y, cuando corresponda, retroalimentación de partes interesadas. Este monitoreo contribuye al desarrollo del talento interno y al fortalecimiento del PAMC.

Tabla N° 1: Relación entre las Normas y Competencias Requeridas para Supervisores

Competencia Requerida	Principales Normas	Evidencia de Conformidad Recomendada
Dominio técnico (NOGAI, metodologías internas)	3.1, 3.2 y 4.1	Certificados de capacitación, pruebas de conocimientos, desempeño en auditorías pasadas.
Juicio crítico y profesional	2.1, 4.2 y 4.3	Certificados de capacitación, casos analizados, revisión de papeles de trabajo.
Liderazgo y comunicación	1.1 a 1.3 y 11.1	Certificados de capacitación, evaluaciones de desempeño, papeles de trabajo, encuestas de satisfacción internas y externas.
Retroalimentación y desarrollo	3.2, 12.1 y 12.3	Certificados de capacitación, registros de mentoría, papeles de trabajo, planes de desarrollo individuales y de la unidad de auditoría interna.
Ética y objetividad	1.1 a 1.3, 2.1 a 2.3	Certificados de capacitación, declaraciones de conflictos, historial disciplinario, encuestas 360°.



Temas Claves

El supervisor debe contar con:

- Dominio técnico de las NOGAI y juicio profesional para asegurar decisiones objetivas y fundamentadas.
- Habilidades de liderazgo y comunicación para dirigir y motivar eficazmente al equipo auditor.
- Compromiso ético y orientación a la mejora continua para garantizar calidad y desarrollo profesional.

1.4

Supervisión de Servicios de Auditoría Interna Ejecutados por Terceros

Cuando la función de auditoría interna contrata proveedores externos para ejecutar total o parcialmente servicios de auditoría interna en la entidad, el Jefe de Auditoría conserva la responsabilidad plena sobre la calidad, confiabilidad e integridad del trabajo.

Para asegurar una supervisión eficaz de estos servicios, el Jefe de Auditoría debe:

a. Evaluar la idoneidad del proveedor externo

- Verificar que el proveedor demuestre independencia, competencia técnica y experiencia específica en el tipo de trabajo contratado.
- Asegurar que el proveedor no tenga conflictos de interés potenciales o reales que comprometan su objetividad.

b. Revisar metodología, alcance y calidad

- Validar que la metodología utilizada esté alineada con las metodologías propias y con las NOGAI.
- Confirmar que el alcance contratado se haya cumplido completamente y conforme a los objetivos de los trabajos encomendados.

c. Validar la evidencia y los hallazgos

- Revisar que los hallazgos reportados por el proveedor estén basados en evidencia relevante, fiable y suficiente.
- Evaluar si los resultados y conclusiones y del trabajo están bien respaldados y fundamentados.
- Determinar si se requiere validación adicional de la información obtenida por el proveedor.

d. Aplicar procedimientos adicionales si existen dudas

- En caso de que el Jefe de Auditoría determine que el trabajo del proveedor no es plenamente confiable, debe aplicar procedimientos adicionales, tales como:
 - Repetición parcial o total de pruebas.
 - Ampliación de la revisión por parte del equipo interno.
 - Ejecución de trabajos de auditoría independientes para corroborar los resultados.



Temas Claves

- *El Jefe de Auditoría conserva la responsabilidad total sobre la calidad del trabajo externo.*
- *Se debe verificar la idoneidad, metodología y calidad de la evidencia aportada por el proveedor externo.*
- *Si hay dudas, el Jefe de Auditoría debe aplicar procedimientos adicionales o realizar trabajos de auditoría independientes.*

V. Elementos de la Supervisión en Auditoría Interna

2. Supervisión Asociada al Plan de Auditoría Interna y Plan Estratégico de Auditoría Interna



2.1

Supervisión Asociada al Plan de Auditoría Interna

De acuerdo con el Glosario de las NOGAI, el Plan de Auditoría Interna (PAI) es “Un documento creado por el Director de Auditoría Interna que identifica los trabajos y otros servicios que se prevén proporcionar en un determinado periodo. El plan debería ser basado en riesgos y dinámico, así como reflejar los ajustes oportunos en respuesta a los cambios que afecten a la organización.”

La formulación y validación del Plan de Auditoría Interna exige una supervisión estratégica y técnica previa a su revisión y aprobación por el Jefe de Auditoría y por el Jefe de Servicio, con el fin de garantizar su alineación con los objetivos estratégicos, los riesgos institucionales y las prioridades establecidas en la organización.

Para ello, respecto de los aspectos técnicos de la propuesta del PAI, el supervisor podría:

- Verificar que la propuesta del PAI esté basada en una evaluación integral de riesgos actuales y emergentes, considerando factores estratégicos, operativos, normativos y de control.
- Confirmar que el enfoque metodológico para priorizar los trabajos de la propuesta del PAI se haya aplicado de manera consistente, usando criterios técnicos documentados y alineados con los objetivos institucionales.
- Evaluar la razonabilidad de los recursos solicitados en la propuesta de PAI, asegurando que el equipo de auditoría cuente con las capacidades, tiempo y medios suficientes para ejecutarlo con calidad y oportunidad.
- Revisar que los objetivos de la propuesta de PAI sean claros y medibles, con una cobertura proporcional a la exposición al riesgo de los procesos y áreas seleccionadas.
- Validar que se haya documentado el proceso de aprobación interna, con actas o resoluciones formales del Jefe de Servicio, conforme al marco de gobernanza aplicable.

Para identificar indicadores clave de desempeño (*KPIs*) relevantes para el proceso de supervisión, así como criterios asociados a la revisión de la propuesta de PAI previo a la revisión y autorización del Jefe de Auditoría, se sugiere consultar el **Anexo N° 1**, el cual presenta una serie de preguntas orientadoras que el supervisor puede formular durante la evaluación.



Temas Claves

El supervisor debe verificar que la propuesta de PAI:

- *Esté formulada con base en los riesgos más importantes que enfrenta la institución.*
- *Asegure que los trabajos se hayan priorizado usando una metodología clara y coherente, alineada con los objetivos del organismo.*
- *Asegure que el equipo de auditoría tenga los recursos y capacidades necesarias para cumplir el PAI.*

2.2

Supervisión Asociada al Plan Estratégico de Auditoría Interna

El Plan Estratégico de Auditoría Interna (PEAI) es una herramienta fundamental para proyectar, a mediano y largo plazo, la contribución de la función de auditoría interna al valor institucional. Su formulación requiere una supervisión técnica previa a su revisión y aprobación por el Jefe de Auditoría y por el Jefe de Servicio, a fin de asegurar que esté sustentada en un análisis riguroso del entorno, las capacidades internas y los objetivos estratégicos tanto de la función de auditoría como de la entidad.

En relación los aspectos técnicos de la PEAi, el supervisor podría:

- Revisar que la propuesta del PEAi esté fundamentada en un diagnóstico robusto, incluyendo; análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), expectativas del Jefe de Servicio y partes interesadas, y el nivel de madurez de la función de auditoría interna.
- Evaluar la coherencia entre los objetivos estratégicos de la propuesta del PEAi, los dominios, principios y normas de las NOGAI, garantizando que se contemple el fortalecimiento de competencias, cobertura de riesgos clave y mejora continua de la calidad.
- Verificar que se hayan definido metas estratégicas claras y medibles en la propuesta del PEAi, así como mecanismos de monitoreo y responsabilidad de gestión institucional sobre su cumplimiento.
- Verificar la participación del equipo directivo y del Jefe de Auditoría en la formulación, así como la aprobación del PEAi por parte del Jefe de Servicio, en línea con los requisitos de gobernanza.
- Verificar la integración de la propuesta del PEAi con el PAi de cada año cubierto en la estrategia, y su revisión periódica para adaptarlo a cambios en el contexto institucional y en los procesos de gobernanza, gestión de riesgos y control interno.

Para identificar indicadores clave de desempeño (*KPIs*) relevantes para el proceso de supervisión, así como criterios asociados a la revisión de la propuesta del PEAi previo a la revisión y autorización del Jefe de Auditoría, se sugiere consultar el **Anexo N° 2**, el cual presenta una serie de preguntas orientadoras que el supervisor puede formular durante la evaluación.



Temas Claves

- *El PEAi debe basarse en un buen diagnóstico de la situación interna y externa, incluyendo riesgos, capacidades y madurez de la auditoría.*
- *Debe tener objetivos claros, medibles y alineados con las normas NOGAI, enfocados en mejorar competencias, cubrir riesgos importantes y asegurar calidad.*
- *Es importante que el PEAi sea aprobado por las autoridades correspondientes, se revise regularmente y se relacione bien con el Plan de Auditoría Interna.*

V. Elementos de la Supervisión en Auditoría Interna

3. Supervisión en el Proceso de Auditoría Interna



3.1 Supervisión al Inicio, Durante y Después del Trabajo (Norma 12.3)

Para asegurar la calidad y efectividad de los trabajos realizados, es imprescindible disponer de una metodología de supervisión rigurosamente estructurada. Esta debe guiar de forma clara el desempeño del equipo auditor a lo largo de todo el ciclo del trabajo: desde la planificación inicial hasta el cierre y seguimiento. Su diseño debe estar sustentado en cuatro pilares esenciales: planificación detallada, ejecución rigurosa, revisión crítica continua y documentación sistemática del proceso.

La intensidad y el enfoque de la supervisión deben ajustarse proporcionalmente a la complejidad del trabajo, al nivel de competencia de los auditores asignados y al grado de madurez institucional de la función de auditoría interna. Este enfoque de proporcionalidad permite un uso eficiente de los recursos sin comprometer los criterios de calidad exigidos por las NOGAI.

La supervisión debe ir acompañada de un proceso sistemático de retroalimentación técnica, que sea permanente, oportuno y basado en evidencias verificables. Para ello, se reconocen los siguientes momentos estratégicos de su aplicación:

- En la revisión del estudio preliminar, respecto de su adecuación y completitud para fundamentar el trabajo y la supervisión del diseño del programa para asegurar la adecuada planificación de los trabajos en función de los puntos críticos.
- Durante el trabajo en terreno, la supervisión debe centrarse en asegurar la calidad de la información recopilada. Además, el supervisor debe realizar reuniones periódicas con el equipo para revisar el avance, confirmar que los hallazgos cuenten con el respaldo adecuado y resolver oportunamente cualquier desviación. Estas instancias permiten reforzar buenas prácticas, orientar al equipo y realizar ajustes a tiempo cuando sea necesario.
- Cuando el trabajo termina, se recomienda hacer una evaluación general del desempeño del equipo auditor. En esa instancia se revisan los aciertos, lo que se aprendió y qué aspectos se pueden mejorar para futuros trabajos. Este análisis contribuye a fortalecer tanto al equipo como al proceso de auditoría interna.
- Por último, incorporar la visión de todos los involucrados, tanto del equipo auditor como de las áreas que reciben los servicios de auditoría interna, aporta una mirada más completa sobre cómo se desarrolló el trabajo. Esta retroalimentación permite identificar mejoras desde distintos puntos de vista y fomenta una cultura de aprendizaje y mejora continua.

Toda retroalimentación originada en el proceso de supervisión debe ser registrada formalmente en los papeles de trabajo y, cuando corresponda, incorporarse en los planes de desarrollo profesional individual del equipo de auditores. Este enfoque fortalece el aseguramiento de la calidad y consolida el crecimiento técnico y ético profesional.



Temas Claves

- *Retroalimentación continua, tiene que ocurrir en el desarrollo y término del trabajo y mediante enfoque 360°.*
- *La supervisión debe estar basada en evidencia, ser objetiva, específica y oportuna.*
- *Debe documentarse en los papeles de trabajo e incorporarse cuando corresponda en el plan de desarrollo de cada auditor interno.*

3.2

Supervisión en la Planificación del Trabajo (Normas 12.3 y 13.1 a 13.6)

En la etapa de planificación del trabajo, la supervisión se convierte en un proceso de garantía de calidad, asegurando que cada paso se dé con precisión y propósito. El propósito principal es confirmar que los objetivos del trabajo sean nítidos, relevantes y estén directamente vinculados a los riesgos más importantes que enfrenta la función de auditoría interna.

En este contexto, las responsabilidades de supervisión que el Jefe de Auditoría puede delegar al supervisor consideran:

- Examinar y aprobar el borrador del programa de trabajo previo a su aplicación en terreno, asegurándose de que incluya todos los pasos necesarios para descubrir, investigar y evaluar la información crítica. Se busca la confirmación de que los procedimientos son los adecuados para recopilar la evidencia necesaria y alcanzar conclusiones sólidas.
- Asegurarse de que el alcance del trabajo en el borrador del programa esté definido con precisión y detalle adecuado, y que responda directamente a los objetivos planteados. Esto implica verificar que se aborden todos los aspectos relevantes y que no se desperdicien recursos en áreas innecesarias.
- Confirmar que se hayan considerado los recursos necesarios, tanto en términos de tiempo como de personal, y que los auditores que se proponen posean las habilidades y conocimientos específicos para llevar a cabo su trabajo con eficacia. Se evalúa la competencia del equipo auditor para garantizar que estén preparados para afrontar los desafíos que puedan surgir.
- Identificar y evaluar cualquier posible conflicto de intereses o impedimento a la objetividad que pueda afectar la integridad del trabajo y de la función de auditoría interna. Se busca garantizar que los auditores internos puedan realizar su trabajo de manera imparcial y sin influencias indebidas.
- Documentar cuidadosamente todo el proceso de supervisión, incluyendo todas las decisiones tomadas y las justificaciones correspondientes. Esto también incluye registrar cualquier modificación posterior al programa original, asegurando que haya un registro completo y transparente de la evolución del trabajo. Esta documentación sirve como prueba de la diligencia debida y facilita la rendición de cuentas.

Para identificar indicadores clave de desempeño (*KPIs*) relevantes para el proceso de supervisión, así como criterios asociados a la revisión de la planificación del trabajo, se sugiere consultar el **Anexo N° 3**, el cual presenta una serie de preguntas orientadoras que el supervisor puede formular durante la evaluación. Para trabajos de servicios de asesoramiento revisar el **Anexo N° 8**.



Temas Claves

- *El programa de trabajo debe ser revisado previo a su aprobación asegurando que incluya los pasos necesarios para obtener evidencia adecuada y responder a los riesgos clave.*
- *El alcance debe estar bien definido, centrado en los objetivos y evitando incluir áreas no prioritarias.*
- *Se debe revisar que el equipo tenga los recursos, tiempo y capacidades técnicas necesarias, y que no existan conflictos de interés que afecten la objetividad.*

3.3

Supervisión Durante la Ejecución del Trabajo (Normas 12.3 y 14.1 a 14.5)

La supervisión continua durante la ejecución del trabajo tiene como objetivo garantizar que los procedimientos y metodologías se realicen conforme a lo planificado y con el nivel requerido de cuidado profesional. Esto requiere por parte del supervisor:

- Revisión periódica de los papeles de trabajo para asegurar su calidad, coherencia y alineación con los objetivos definidos en el programa de trabajo.
- Monitoreo del cumplimiento del cronograma del trabajo. Recomendación al Jefe de Auditoría de ajustes cuando así sea necesario.
- Verificación de que la evidencia obtenida en el trabajo sea relevante, fiable y suficiente.
- Identificación oportuna de hallazgos preliminares y discusión con el equipo auditor.
- Registro de las observaciones y acciones correctivas solicitadas.

Para identificar indicadores clave de desempeño (KPIs) útiles para la supervisión, así como criterios para revisar la ejecución del trabajo y evaluar la importancia de los hallazgos, se recomienda consultar el **Anexo N° 4**, que también incluye preguntas orientadoras para el supervisor, y el **Anexo N° 4.1**, que presenta criterios específicos para evaluar la relevancia y criticidad de los hallazgos.



Temas Claves

- *Se debe revisar periódicamente la calidad de los papeles de trabajo y que estén alineados con los objetivos del trabajo.*
- *Es necesario controlar que el trabajo avance según el cronograma previsto.*
- *Hay que verificar que la evidencia recopilada sea adecuada y que los hallazgos se analicen y discutan a tiempo con el equipo.*

3.4

Supervisión de las Comunicaciones y Conclusiones del Trabajo (Normas 12.3, 15.1 y 14.5)

La comunicación de los resultados debe reflejar el trabajo efectivamente realizado y estar sustentada por evidencia suficiente, relevante y fiable.

Respecto de esta materia el supervisor:

- Revisa el borrador del informe para asegurar que la información sea precisa, objetiva, clara, concisa, constructiva, completa y oportuna.
- Verifica que las recomendaciones sean pertinentes y estén alineadas con la causa raíz, condición y los riesgos identificados.
- Se asegura de que las conclusiones estén respaldadas por los papeles de trabajo revisados.
- Confirma que se cumplan los requerimientos en los pasos definidos en las políticas y procedimientos internos.
- Participa en la reunión de cierre junto con el equipo auditor y el Jefe de Auditoría, si así fuese necesario.
- Verifica que los acuerdos y puntos de vista de los temas contenidos en el informe queden documentados.
- Revisa el borrador final del informe previo a la revisión y aprobación del Jefe de Auditoría.

Para identificar indicadores clave de desempeño (*KPIs*) relevantes para el proceso de supervisión, así como criterios asociados a la revisión de la comunicación del trabajo, se sugiere consultar el **Anexo N° 5**, el cual presenta una serie de preguntas orientadoras que el supervisor puede formular durante la evaluación.



Temas Claves

El supervisor:

- *Revisa que el borrador cumpla con criterios de calidad de la información y que esté alineado con los riesgos y hallazgos auditados.*
- *Verifica que las conclusiones estén sustentadas por evidencia suficiente y documentada en los papeles de trabajo.*
- *Confirma que el informe cumpla con las políticas y normas internas de calidad de la función de auditoría.*

3.5

Supervisión en el Cierre y Después del Trabajo (Norma 12.3)

Una vez emitido el informe final, se lleva a cabo una fase de supervisión posterior con el objetivo de garantizar el cierre formal y efectivo del trabajo de auditoría.

Esta actividad incluye las siguientes actividades para el supervisor:

- Verificación de que toda la documentación generada durante el trabajo ha sido completada, organizada y archivada conforme a los requerimientos establecidos en los procedimientos.
- Validación del archivo definitivo del trabajo, asegurando que cuente con las revisiones, aprobaciones y firmas requeridas.
- Realización de sesiones de retroalimentación con el equipo de auditoría, orientadas a analizar las lecciones aprendidas y promover el desarrollo profesional continuo. Por ejemplo, a través los resultados de entrevistas o encuestas sobre la experiencia del trabajo.
- Identificación de oportunidades de mejora, tanto en los aspectos metodológicos como en el desempeño individual y colectivo del equipo.
- Registro formal de la evaluación de desempeño del equipo en relación con los objetivos y resultados del trabajo ejecutado.

Esta fase es esencial para consolidar buenas prácticas, alimentar el PAMC y fortalecer la capacidad de aprendizaje organizacional de la función de auditoría interna.

Para identificar indicadores clave de desempeño (*KPIs*) relevantes para el proceso de supervisión, así como criterios asociados a la revisión del cierre y revisión posterior del trabajo, se sugiere consultar el **Anexo N° 6**, el cual presenta una serie de preguntas orientadoras que el supervisor puede formular durante la evaluación



Temas Claves

El supervisor:

- *Verifica y organiza toda la documentación final del trabajo.*
- *Realiza retroalimentación para mejorar desempeño y metodología.*
- *Realiza la evaluación del desempeño del equipo y se refuerza la mejora continua.*

3.6

Supervisión en el Seguimiento de los Trabajos (Normas 12.3 y 15.2)

La fase de seguimiento requiere supervisión técnica rigurosa para asegurar que las medidas adoptadas frente a los hallazgos sean eficaces, oportunas y alineadas con el marco institucional.

Respecto de esta materia el supervisor:

- Evalúa la aplicación del sistema de seguimiento, confirmando que se registren de manera trazable todas las acciones correctivas vinculadas a los hallazgos y recomendaciones, conforme a las políticas internas.
- Verifica que las evidencias presentadas por las áreas que han estado bajo revisión respalden de forma adecuada la implementación efectiva de las medidas correctivas o la aceptación del riesgo residual.
- Revisa el informe de seguimiento, asegurando que sea preciso, objetivo, claro, conciso, constructivo, completo, oportuno, y que comunique adecuadamente el impacto de las acciones implementadas o de su omisión.
- Valida que los beneficios y efectos esperados de las medidas adoptadas estén correctamente identificados en términos de control interno, mitigación de riesgos y contribución al logro de objetivos institucionales.
- Confirma que el informe haya sido revisado y validado con las partes responsables y los niveles directivos pertinentes, y que las observaciones y respuestas estén documentadas adecuadamente.
- Monitorea el uso del tiempo asignado al seguimiento, comparando el tiempo real con el estimado, e identifica desviaciones para su análisis y mejora de la planificación futura.

Para identificar indicadores clave de desempeño (*KPIs*) relevantes para el proceso de supervisión, así como criterios asociados al seguimiento del trabajo, se sugiere consultar el **Anexo N° 7**, el cual presenta una serie de preguntas orientadoras que el supervisor puede formular durante la evaluación



Temas Claves

- *Se debe verificar que las acciones correctivas estén registradas y respaldadas con evidencia suficiente y confiable.*
- *El informe de seguimiento debe ser claro, objetivo y mostrar el impacto de las medidas adoptadas o no adoptadas.*
- *Es necesario confirmar que el informe fue revisado con los responsables, validado por los niveles directivos, y que el tiempo dedicado al seguimiento se controle adecuadamente.*

V. Elementos de la Supervisión del Trabajo

4. Revisión de Papeles de Trabajo y Control de Calidad



4.1

Evaluación de la Relevancia, Fiabilidad y Suficiencia de la Evidencia

La revisión sistemática de los papeles de trabajo tiene como finalidad confirmar que la evidencia recopilada durante el trabajo de auditoría cumple con los principios de suficiencia (volumen razonable y necesario para sustentar conclusiones fundadas), fiabilidad (calidad y confianza de las fuentes utilizadas) y relevancia (conexión directa con los objetivos del trabajo y los riesgos identificados). Consistentemente con la *Norma 14.1 Recopilación de información para el análisis y evaluación*, la evidencia debe ser trazable, verificable y congruente con los hallazgos y conclusiones presentadas en el informe de auditoría

Los supervisores deben evaluar si:

- La evidencia obtenida aborda de manera integral todos los objetivos definidos para el trabajo.
- La documentación respalda de forma coherente y suficiente los hallazgos, recomendaciones y conclusiones emitidas.
- Se utilizaron fuentes confiables, válidas y documentadas adecuadamente.
- Las técnicas aplicadas para recolectar información son apropiadas al contexto, riesgos y naturaleza del trabajo.



Temas Claves

- *La evidencia debe ser relevante, fiable y suficiente para sustentar los hallazgos y conclusiones del trabajo.*
- *El supervisor verifica que los hallazgos estén bien respaldados y alineados con los objetivos.*
- *La evidencia debe ser verificable, documentada y derivada de fuentes confiables.*

4.2

Utilización de Herramientas de Revisión: Listas de Verificación, Notas de Revisión y Software Especializado

Con el propósito de fortalecer la trazabilidad, estandarizar la supervisión y facilitar la mejora continua, se recomienda el uso de herramientas tales como:

- Listas de comprobación o verificación estructuradas para validar que se han cumplido los procedimientos requeridos, conforme a las *Normas 13.6: Programa de trabajo y 14.1: Recopilación de información para el análisis y evaluación (Anexos N° 1 al 8)*.
- Notas de revisión formalizadas para registrar las observaciones del supervisor, identificando acciones correctivas o aclaraciones requeridas por parte del auditor responsable.
- Software especializado en gestión de auditoría para la mejora la eficiencia mediante funcionalidades para control de versiones, asignación de tareas, seguimiento de observaciones y documentación de revisiones.

Estas herramientas contribuyen a mitigar riesgos de omisiones, estandarizar criterios de supervisión y asegurar la calidad técnica de los trabajos.



Temas Claves

- *Es recomendable usar como herramientas clave, listas de verificación, notas de revisión y software especializado.*
- *Las herramientas refuerzan la trazabilidad, control y cumplimiento normativo (Normas 13.6 y 14.1).*
- *Las herramientas ayudan a mitigar errores y asegurar la mejora continua del trabajo.*

4.3

Documentación, Resolución de Hallazgos y Evidencia de Supervisión

Conforme a la *Norma 14.6: Documentación de los trabajos*, toda supervisión ejecutada en el marco de un trabajo de auditoría interna debe quedar documentada de manera suficiente, clara, estructurada y verificable. Esta documentación respalda la calidad del trabajo y permite demostrar que se ejerció el debido cuidado profesional en la revisión del trabajo realizado por el equipo auditor.

En este contexto, el supervisor o auditor responsable debe:

- Emitir respuestas con acciones correctivas o argumentaciones técnicas justificadas.
- Documentar los ajustes realizados en los papeles de trabajo.
- Dejar constancia de la validación final realizada por el supervisor.

Por su parte, los elementos clave que deben integrarse en el archivo de trabajo incluyen:

a. Aprobación del programa de trabajo y sus modificaciones

- Documento firmado o validación electrónica donde conste que el programa de trabajo ha sido revisado y aprobado por el supervisor.
- Toda modificación al programa debe estar fechada, justificada y nuevamente validada antes de su implementación.

b. Revisión de papeles de trabajo

- Anotaciones del supervisor en los papeles de trabajo, incluyendo:
 - Iniciales o firma.
 - Fecha de la revisión.
 - Comentarios u observaciones técnicas.
- Estas anotaciones deben reflejar una evaluación crítica de la evidencia y del cumplimiento con los objetivos del trabajo.

c. Notas de revisión

- Documentos que recogen observaciones técnicas específicas emitidas durante la supervisión.
- Incluyen solicitudes de aclaración, mejora, o ampliación de evidencia.
- Deben quedar registradas y archivadas, idealmente con respuestas documentadas por parte del auditor responsable.

d. Confirmación de hallazgos y conclusiones

- Documento de validación (ficha de cierre o resumen ejecutivo del supervisor) donde se confirma:
 - Que los hallazgos tienen respaldo suficiente.
 - Que las conclusiones son coherentes con la evidencia y los objetivos del trabajo.
 - Que se cumplió con el enfoque y alcance aprobado.

e. Registros de supervisión y retroalimentación

- Actas o memorandos de reuniones de revisión técnica entre el supervisor y el equipo.
- Comentarios clave proporcionados como retroalimentación al auditor.
- Acorde con los principios de mejora continua y desarrollo profesional (*Normas 3.2: Desarrollo profesional continuo y 12.1: Evaluación interna de calidad*).

Este conjunto de evidencias documentales garantiza la trazabilidad, refuerza la responsabilidad del proceso de supervisión y facilita revisiones posteriores (por parte de revisores internos o evaluadores de calidad externos).



Temas Claves

- *Toda supervisión debe quedar registrada de forma clara y verificable (Norma 14.6).*
- *En la supervisión se exige evidencia de aprobación del programa, revisión de papeles, notas técnicas y validación de hallazgos.*
- *La documentación de la supervisión respalda la conformidad con las NOGAI, el debido cuidado profesional, la mejora continua y las auditorías futuras.*
- *Las diferencias no resueltas se deben elevar al Jefe de Auditoría.*

4.4

Aplicación del Juicio Profesional y Gestión de Diferencias Técnicas

Durante el proceso de revisión pueden surgir diferencias profesionales sobre la interpretación de la evidencia, el juicio sobre la materialidad de los hallazgos o la formulación de recomendaciones. Para ello, se debe:

- Promover un entorno de deliberación técnica basada en el respeto y la evidencia.
- Documentar los puntos de vista divergentes, sustentados en criterios normativos y técnicos.
- Resolver las discrepancias con base en la aplicación de las NOGAI, especialmente las *Normas 4.2: Debido cuidado profesional* y *12.3: Supervisión y mejora del desempeño en los trabajos*.

Cuando surjan discrepancias técnicas entre miembros del equipo de auditoría durante la revisión o supervisión del trabajo, y estas no puedan resolverse en el nivel inmediato de supervisión, deberán ser documentadas formalmente y elevadas al Jefe de Auditoría para su resolución, conforme al procedimiento establecido para controversias técnicas de la función de auditoría interna.

Este proceso de escalamiento garantiza la objetividad en la interpretación de la evidencia y refuerza la integridad del trabajo documentado, en cumplimiento con la *Norma 14.4 sobre suficiencia y adecuación de la evidencia*. En los casos en que persista la diferencia de criterio, el Jefe de Auditoría podrá emitir una decisión técnica definitiva, o bien, convocar a especialistas internos o externos, o consultar al Jefe de Servicio, según la naturaleza y complejidad del asunto.

Este mecanismo asegura que todas las decisiones relevantes estén debidamente sustentadas, promueve la calidad del juicio profesional y respalda la trazabilidad de la supervisión.



Temas Claves

- Se debe fomentar la deliberación profesional basada en evidencia.
- Las diferencias deben registrarse con base en normas y criterios técnicos.
- Si no se resuelven las diferencias, se elevan al Jefe de Auditoría para su decisión final conforme a las Normas 4.2 y 12.3.

V. Elementos de la Supervisión en Auditoría Interna

5. Evaluación del Desempeño y Desarrollo del Equipo



5.1

Vinculación con Ética, Competencia, Debido Cuidado Profesional y Gobernanza de Auditoría Interna (Dominios II y III)

En este contexto, la supervisión del trabajo de auditoría interna está especialmente relacionada con los principios establecidos en los *Dominios II y III de las NOGAI*:

a. Ética y profesionalismo

La supervisión promueve el cumplimiento de las normas éticas, garantiza la objetividad del equipo de auditoría, protege la confidencialidad y refuerza el comportamiento profesional esperado. A través de la revisión continua y la orientación oportuna, los supervisores ayudan a los auditores internos a identificar y gestionar posibles conflictos de interés, y a mantener una conducta íntegra en la ejecución del trabajo.

b. Debido cuidado profesional

Supervisar implica aplicar niveles adecuados de cuidado y escepticismo profesional, revisando que los hallazgos estén debidamente sustentados y que el trabajo responda a los riesgos identificados. Asimismo, permite detectar debilidades metodológicas y proponer acciones correctivas inmediatas.

c. Gobernanza de la función de auditoría interna

La supervisión es una herramienta de gobernanza clave para asegurar la rendición de cuentas de la función de auditoría interna.

Por consiguiente, la supervisión refuerza la independencia organizacional del Jefe de Auditoría, establece mecanismos de control sobre la calidad del trabajo y permite monitorear el cumplimiento con las expectativas del Jefe de Servicio y la Alta Dirección.



Temas Claves

La supervisión:

- *Refuerza objetividad, integridad y confidencialidad (Dominio II).*
- *Garantiza rigor técnico y respuesta adecuada a los riesgos (Norma 4.2).*
- *Fortalece la independencia y rendición de cuentas del Jefe de Auditoría (Dominio III).*

5.2

Promoción de Integridad, Transparencia y Escepticismo Profesional

Más allá de la gestión reactiva de los riesgos éticos, la supervisión debe fomentar activamente una cultura de integridad y transparencia dentro de la función de auditoría interna. Esto implica:

- Reforzar mensajes éticos en reuniones, capacitaciones y comunicaciones del Jefe de Auditoría.
- Promover el uso del escepticismo profesional como herramienta de validación de hallazgos y evidencia.
- Incentivar a los auditores a comunicar cualquier situación que pueda comprometer su objetividad, sin temor a represalias.

La promoción de estos valores se convierte en un componente esencial de la calidad del trabajo, fortaleciendo la confianza en los resultados de auditoría interna y alineando la función con los principios del servicio público y el interés general.



Temas Claves

La supervisión debe:

- *Fomentar una cultura ética activa, integridad y transparencia.*
- *Promover escepticismo profesional como práctica esencial para validar los hallazgos.*
- *Fomentar un ambiente seguro, mediante la denuncia de conflictos sin temor a represalias.*

5.3

Supervisión como parte del Sistema de Calidad y Herramienta de Mejora Continua

La supervisión efectiva no se limita a verificar la calidad de los trabajos ejecutados; constituye también un eje fundamental del desarrollo profesional de los auditores internos. A través de la observación directa, retroalimentación estructurada y análisis sistemático del desempeño, se identifican tanto fortalezas como brechas de competencia.

Este proceso, conducido con profesionalismo, promueve una cultura organizacional centrada en el aprendizaje continuo, el mejoramiento permanente y la excelencia técnica.

Una supervisión bien estructurada fomenta:

- Espacios de mentoría técnica y acompañamiento.
- Retroalimentación bidireccional enfocada en el crecimiento profesional.
- Alineación de competencias con los objetivos estratégicos de la función de auditoría interna y de la organización.

En forma complementaria, la supervisión como componente central del PAMC contribuye a garantizar y velar por:

- Asegurar el cumplimiento riguroso de las Normas, políticas y procedimientos establecidos, garantizando que cada trabajo de auditoría se ejecute con profesionalismo, calidad técnica y el debido cuidado profesional.
- La validez de las conclusiones, verificando que estén respaldadas por pruebas relevantes y suficientes y competentes.
- El desarrollo continuo de las habilidades y conocimientos del equipo, promoviendo la capacitación y el aprendizaje constante.
- La creación de un registro completo y seguro de cada trabajo, donde se documenten todos los pasos, hallazgos y decisiones tomadas.

Además, la supervisión juega un papel crucial en el monitoreo continuo del trabajo, ayudando a evitar errores de juicio profesional que puedan afectar la calidad de la auditoría. También actúa como un baluarte que protege la independencia y la objetividad del equipo auditor, asegurando que sus opiniones no se vean influenciadas por factores externos.



Temas Claves

La supervisión:

- *Impulsa la mejora de competencias individuales y el desarrollo profesional.*
- *Fomenta la mejora continua y la excelencia técnica.*
- *Promueve el acompañamiento, retroalimentación y alineación estratégica.*
- *Desarrollo profesional a través del aprendizaje continuo y mejora de competencias.*
- *Salvaguarda ética, ya que protege la objetividad e independencia del equipo auditor.*

5.4

Supervisión del Cumplimiento Legal y Ético de los Auditores Internos

Cuando los auditores internos identifiquen indicios o evidencias de posibles incumplimientos a disposiciones legales, regulatorias o normativas internas (incluidas políticas, códigos de ética o conductas prohibidas), deben comunicarlos de manera oportuna, objetiva y documentada a las instancias o autoridades competentes dentro o fuera de la organización, según lo establecido en las políticas institucionales y los protocolos internos de escalamiento que contribuyen a dar cumplimiento a la *Norma 1.3: Comportamiento legal y ético*. Esta actuación debe estar alineada con los *principios y normas del Dominio II: Ética y profesionalidad*.

Esta situación debe ser supervisada mediante la existencia y aplicación efectiva de metodologías, herramientas y controles diseñados para asegurar que el equipo auditor actúe conforme a los estándares éticos y legales esperados.

Los elementos claves para la supervisión en esta materia son:

- La existencia de procedimientos específicos para la identificación, análisis, documentación y reporte de situaciones de incumplimiento.
- La incorporación de criterios éticos y de cumplimiento en la planificación, ejecución y supervisión de los trabajos de auditoría.
- Mecanismos de capacitación continua sobre normas legales y éticas aplicables a la función de auditoría interna y a la entidad.
- Canales seguros y confidenciales para reportar dilemas éticos o sospechas de irregularidades.
- Evaluaciones periódicas del comportamiento ético del equipo, en el marco del sistema de aseguramiento y mejora de la calidad.
- Otros mecanismos de supervisión preventivos (formación, cultura ética), de detección (alertas, revisiones cruzadas) y de respuesta (acciones correctivas, escalamiento formal) que garanticen una actuación proactiva y coherente ante cualquier desviación identificada.



Temas Claves

La supervisión:

- *Los auditores internos deben reportar de manera oportuna y objetiva cualquier indicio de incumplimiento legal, regulatorio o normativo interno, conforme a las reglamentaciones, protocolos institucionales y principios éticos de las NOGAI.*
- *La supervisión debe garantizar la existencia de metodologías claras para prevenir, detectar y responder ante conductas contrarias a las normas legales y éticas.*
- *La evaluación del cumplimiento ético y legal debe ser parte integral del PAMC, incluyendo revisiones periódicas, capacitación y canales de denuncia seguros.*

5.5

Evaluaciones de Desempeño Basadas en Competencias

La evaluación del desempeño debe basarse en un enfoque por competencias, considerando tanto los resultados técnicos obtenidos como las habilidades conductuales demostradas por el auditor interno. Para asegurar justicia y calidad en el proceso, las evaluaciones realizadas por el supervisor deben ser objetivas, documentadas y sustentadas en evidencia, evitando apreciaciones subjetivas, juicios de valor o cualquier tipo de sesgo.

Las competencias críticas que el supervisor debe valorar incluyen:

- **Pensamiento crítico y capacidad de análisis:** Habilidad para interpretar información compleja, identificar causas raíz, evaluar riesgos y formular conclusiones fundamentadas.
- **Comunicación efectiva en entornos técnicos y estratégicos:** Capacidad para explicar hallazgos con claridad, adaptar el lenguaje al nivel del interlocutor y contribuir a comunicaciones internas de calidad.
- **Integridad profesional y conducta ética:** Cumplimiento riguroso de las NOGAI, independencia en el criterio, objetividad en el juicio y comportamiento alineado con los valores institucionales.
- **Trabajo colaborativo y liderazgo situacional:** Disposición para trabajar en equipo, apoyar a colegas, tomar decisiones técnicas oportunas y guiar a otros según las necesidades del trabajo.
- **Gestión eficiente del tiempo y organización del trabajo:** Habilidad para priorizar tareas, cumplir plazos, administrar carga laboral y garantizar la trazabilidad de cada etapa del trabajo.

Este enfoque permite que la evaluación considere no solo el rendimiento técnico, sino también el aporte profesional del auditor interno al desarrollo del trabajo, la calidad del servicio y la mejora continua de la función de auditoría.

Para asegurar consistencia y trazabilidad, las evaluaciones deben realizarse de manera periódica, por trabajo, semestralmente o de forma anual y quedar documentadas de manera objetiva, utilizando el marco de competencias definido por la función de auditoría interna. Esto garantiza una valoración integral, justa y alineada con los estándares profesionales.



Temas Claves

- *La evaluación del desempeño debe ser objetiva, documentada y sustentada en evidencia, evitando cualquier sesgo o juicio subjetivo por parte del supervisor.*
- *El enfoque por competencias debe integrar tanto los resultados técnicos como las habilidades conductuales, asegurando una evaluación completa del aporte profesional del auditor interno.*
- *Las competencias críticas a valorar incluyen pensamiento crítico, comunicación efectiva, integridad ética, trabajo colaborativo y gestión eficiente del tiempo, todas esenciales para asegurar la calidad del trabajo de auditoría.*

5.6

Integración con el Plan de Desarrollo Profesional

Cada evaluación de desempeño realizada por el supervisor debe traducirse en acciones concretas dentro del plan de desarrollo profesional de cada auditor interno, el cual debería contener:

- **Necesidades específicas de formación:** Tanto en competencias técnicas como en habilidades transversales, esto implica identificar brechas a partir de la evaluación del desempeño, considerando normativas actualizadas, metodologías de auditoría, análisis de datos, comunicación, liderazgo y gestión del cambio. La formación debe ser continua, pertinente y alineada con el perfil y los desafíos del auditor interno.
- **Asignación progresiva de responsabilidades:** Incluyendo nuevos tipos de trabajos, auditorías más complejas o roles de coordinación, para ello el desarrollo profesional debe incluir una trayectoria de crecimiento basada en desafíos crecientes, rotación por distintas áreas o temáticas de auditoría, participación en trabajos de alto impacto o exposición institucional, y oportunidades para liderar tareas o coordinar equipos.
- **Espacios estructurados de mentoría, coaching o acompañamiento técnico:** Es recomendable implementar programas internos de mentoría o acompañamiento orientados al fortalecimiento individual y colectivo, asignando tutores con experiencia para guiar a los auditores internos en el fortalecimiento de competencias clave, resolución de dudas metodológicas o desafíos éticos y técnicos en sus trabajos.
- **Mecanismos de seguimiento sistemático:** Contar con mecanismos que permitan monitorear el progreso, documentar logros y ajustar metas según el avance. Dicho seguimiento debe integrarse a los sistemas de evaluación institucional, con indicadores claros, reuniones periódicas de retroalimentación y registro formal del cumplimiento de objetivos, fortaleciendo la trazabilidad del proceso de auditoría y orientándolo a la mejora continua.

El Jefe de Auditoría debe asegurar que esta evaluación se realice conforme a la normativa aplicable al personal del sector público, y que se articule con la estrategia institucional de gestión del talento humano, el Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad (PAMC), y el fortalecimiento del modelo de madurez, en línea con los *Principios 3: Demostrar Competencia* y *12: Mejorar la Calidad*.



Temas Claves

- *Evaluación con impacto:* Cada evaluación debe generar acciones en el plan de desarrollo del auditor.
- *Formación progresiva:* Incluye capacitación, nuevos retos y mentoría técnica.
- *Vinculación estratégica:* Debe alinearse con la gestión del talento humano, calidad y madurez (Principios 3 y 12).

V. Elementos de la Supervisión en Auditoría Interna

6. Supervisión Continua y Uso de Tecnología



6.1

Supervisión en Tiempo Real y Monitoreo Continuo

La supervisión continua constituye una práctica avanzada de aseguramiento de calidad en auditoría interna, orientada al monitoreo sistemático (en tiempo real o casi real) de la ejecución de los trabajos, la evolución de riesgos y el cumplimiento de objetivos críticos. Este enfoque se basa en el uso estratégico de tecnologías, como plataformas de gestión de auditoría, integraciones con bases de datos institucionales y tableros interactivos con indicadores clave de desempeño.

Este tipo de supervisión permite al Jefe de Auditoría y al equipo supervisor:

- Anticipar en forma oportuna, desviaciones relevantes e inconsistencias en el cumplimiento del plan de trabajo, como retrasos frente al cronograma establecido, uso ineficiente de recursos, desviaciones en la cobertura del alcance o cambios no justificados en los objetivos del trabajo.
- Configurar mecanismos tecnológicos que activen alertas y notificaciones en tiempo real ante la ocurrencia de eventos atípicos, superación de umbrales de riesgo predefinidos o variaciones significativas en indicadores clave de desempeño, permitiendo una respuesta ágil y basada en datos.
- Realizar intervenciones tempranas con medidas correctivas o de ajuste en etapas intermedias del trabajo de auditoría, facilitando la corrección de errores, redirección de enfoques o refuerzo de controles antes de la fase de cierre, lo que mejora la eficacia del proceso y reduce riesgos residuales.

Cuando se extiende al monitoreo de controles clave y procesos operacionales, la supervisión continua fortalece el aseguramiento proactivo y contribuye significativamente a la detección temprana de errores, debilidades o posibles irregularidades, en línea con las *Normas 14.1: Recopilación de información para el análisis y evaluación* y *14.2: Análisis y potenciales hallazgos del trabajo*.



Temas Claves

- *La supervisión continua permite monitorear en tiempo real el avance de los trabajos, los riesgos y el cumplimiento de objetivos críticos.*
- *Utiliza tecnología y alertas automáticas para identificar de inmediato desviaciones relevantes o variaciones en indicadores clave.*
- *Facilita intervenciones tempranas que corrigen errores y ajustan enfoques, mejorando la eficacia del trabajo y reduciendo riesgos residuales.*

6.2

Uso intensivo de Tecnologías en Indicadores y Métricas de Supervisión

El uso intensivo de tecnologías de información ha transformado la supervisión tradicional en una función más proactiva, basada en evidencia y orientada a la mejora continua. Estas herramientas permiten tomar decisiones con mayor oportunidad, precisión y enfoque estratégico. Entre las principales se incluyen:

- **Tableros de control interactivos:** Integran visualizaciones dinámicas que muestran en tiempo real el avance de los trabajos de auditoría, el grado de ejecución del plan anual, la evolución de hallazgos críticos y el cumplimiento de los planes de acción. Permiten filtrar por criterios de riesgo, criticidad o responsables, facilitando el análisis y priorización.
- **Sistemas de alertas automatizadas:** Generan notificaciones programadas ante hitos incumplidos, como vencimientos de plazos, tareas sin actividad, retrasos en la validación de acciones correctivas o aparición de nuevos riesgos. Estas alertas favorecen la gestión anticipada y reducen la inacción o dilación en la toma de decisiones.
- **Herramientas de auditoría digital:** Comprenden soluciones tecnológicas como *software* de análisis de grandes volúmenes de datos, *scripts* de revisión automatizada y técnicas de minería de datos. Estas permiten detectar desviaciones relevantes, validar la efectividad de los controles, y realizar pruebas analíticas periódicas de forma más eficiente y continua.

Estas soluciones digitales no solo incrementan la trazabilidad y transparencia de la supervisión, sino que también refuerzan la capacidad de respuesta del equipo auditor. Su aplicación contribuye directamente al cumplimiento de las *Normas 10.3 Recursos tecnológicos, 12.1: Evaluación Interna de Calidad y 12.3: Supervisión y mejora del desempeño en los trabajos*.



Temas Claves

- *Supervisión digital: Se apoya en tableros, alertas y análisis de datos en tiempo real.*
- *Toma de decisiones informada: Las herramientas permiten identificar desviaciones y riesgos emergentes.*
- *Mejora continua: Refuerza eficiencia, trazabilidad y calidad (Normas 10.3, 12.1 y 12.3).*

V. Elementos de la Supervisión en Auditoría Interna

7. Revisión del Trabajo de Supervisión



7.1

Revisión del Proceso de Supervisión como Parte del Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad

De acuerdo con la *Norma 12.1: Evaluación interna de calidad*, la función de auditoría interna debe implementar un Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad (PAMC) que incluya evaluaciones periódicas del desempeño, la conformidad normativa y la eficacia de los procesos clave, entre ellos, la supervisión continua.

Las evaluaciones periódicas son un componente central del PAMC y tienen por finalidad verificar, entre otros, si el proceso de supervisión se está aplicando de manera consistente, efectiva y alineada con las NOGAI. Estas evaluaciones permiten identificar fortalezas, brechas y oportunidades de mejora en el proceso de supervisión, y su impacto sobre la calidad de los trabajos.

Los aspectos clave que deben considerarse al evaluar el proceso de supervisión continua son:

- **Aplicación uniforme de metodologías de supervisión:** Es esencial verificar que las prácticas implementadas se ajusten a las metodologías aprobadas por la función de auditoría interna, y que se apliquen de forma homogénea en todos los trabajos. Esto garantiza consistencia en los enfoques técnicos, promueve la equidad en la evaluación de hallazgos y asegura el cumplimiento del marco normativo establecido.
- **Suficiencia y profundidad técnica de las revisiones:** La revisión debe ser proporcional al nivel de riesgo, complejidad y criticidad de cada trabajo en particular. Esto implica no solo revisar formalmente los papeles de trabajo, sino también cuestionar la razonabilidad de las evidencias, la alineación con los objetivos del trabajo y la pertinencia de las conclusiones alcanzadas.
- **Cumplimiento normativo conforme a las NOGAI:** La evaluación debe confirmar que la supervisión se realiza de acuerdo con los principios y normas establecidas, en especial con la *Norma 4.2: Debido cuidado profesional* y la *Norma 12.3: Supervisión y mejora del desempeño en los trabajos*, asegurando una ejecución responsable y técnicamente rigurosa.
- **Uso consistente de criterios técnicos:** Es fundamental validar que se utilicen criterios objetivos y documentados para la revisión de hallazgos, la formulación de conclusiones y la validación de planes de acción. Esto mejora la coherencia entre los trabajos, refuerza la credibilidad del equipo auditor y facilita el seguimiento posterior.
- **Claridad en el diseño del proceso de supervisión:** La revisión debe confirmar que existen flujos de trabajo definidos, con roles y responsabilidades claramente asignados, evitando superposiciones, vacíos de control o ambigüedades que puedan afectar la eficacia del proceso de supervisión.
- **Evaluación del impacto en el desarrollo del equipo:** La supervisión debe contribuir activamente al crecimiento técnico y ético del equipo auditor. Por tanto, es clave revisar si se promueve la retroalimentación constructiva, el aprendizaje continuo, el reconocimiento de logros, el fortalecimiento de competencias críticas y el alineamiento con los *principios 3: Demostrar competencia, 4: Ejercer el debido cuidado profesional y 12: Mejorar la Calidad*.
- **Calidad de la documentación generada:** Toda la evidencia, revisiones y validaciones asociadas al proceso de supervisión deben estar adecuadamente documentadas, ser trazables y estar disponibles para auditorías internas o evaluaciones externas. La calidad documental es una garantía de transparencia, profesionalismo y mejora continua.

Los resultados de estas evaluaciones periódicas deben formalizarse en informes internos que incluyan los hallazgos identificados, el análisis de sus causas raíz, las acciones correctivas propuestas y un cronograma claro de implementación y seguimiento. La responsabilidad de supervisar este proceso recae directamente en el Jefe de Auditoría.

Estos informes deben remitirse, al menos una vez al año, al Jefe de Servicio para asegurar la visibilidad institucional y apoyar la toma de decisiones estratégicas. Este proceso refuerza la trazabilidad, promueve la mejora continua y contribuye al fortalecimiento del modelo de madurez de la función y del proceso de supervisión del trabajo de auditoría interna.



Temas Claves

La evaluación de la supervisión debe considerar:

- *Aplicación uniforme de metodologías de supervisión que asegure consistencia técnica y cumplimiento normativo.*
- *Revisión técnica proporcional al riesgo, con evaluación crítica de evidencias, objetivos y conclusiones.*
- *Cumplimiento de las NOGAI, especialmente las Normas 4.2 y 12.3, que exigen rigor técnico y responsabilidad profesional.*
- *Uso coherente de criterios técnicos documentados para validar hallazgos, conclusiones y planes de acción.*
- *Definición clara del proceso de supervisión, con roles, flujos y responsabilidades bien establecidos.*
- *Evaluación del impacto de la supervisión en el desarrollo del equipo, fortaleciendo capacidades técnicas y éticas.*

7.2

Encuestas y Retroalimentación de Partes Interesadas

La evaluación de la supervisión debe considerar tanto la percepción de las partes interesadas como la perspectiva interna de la función de auditoría. Para ello, el Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad (PAMC) debe incorporar mecanismos sistemáticos de retroalimentación, que permitan obtener información objetiva y continua sobre la efectividad del proceso de supervisión, tales como:

- **Encuestas internas aplicadas al equipo auditor:** Estas encuestas deben diseñarse para capturar de forma estructurada la experiencia del equipo en relación con la supervisión recibida. Deben indagar sobre la claridad de las instrucciones, la oportunidad del apoyo técnico, la utilidad de las observaciones realizadas durante el trabajo y la percepción de aprendizaje y mejora continua. Su análisis permite identificar oportunidades de fortalecimiento en el liderazgo técnico, la comunicación interna y la consistencia de criterios entre supervisores (**Anexo N° 10**).
- **Encuestas dirigidas a las partes interesadas:** Estas encuestas buscan medir cómo se percibe la labor de supervisión desde fuera del equipo de auditoría, enfocándose en dimensiones como la objetividad del proceso, la profesionalidad del equipo, el respeto a la cultura organizacional y la utilidad de los productos entregados (hallazgos, recomendaciones, planes de acción). Esta retroalimentación es clave para evaluar el grado de confianza y colaboración generado con las partes interesadas, y para detectar debilidades de comunicación o enfoques que puedan afectar la implementación de mejoras (**Anexo N°11**).
- **Reuniones periódicas entre el Jefe de Auditoría y la Alta Dirección:** Estas instancias deben programarse al menos una vez por año o al cierre de auditorías estratégicas relevantes. Su propósito es recoger la opinión cualitativa de la Alta Dirección respecto del valor que aporta la supervisión, el impacto en la toma de decisiones, la agilidad en la resolución de hallazgos críticos y la credibilidad del proceso. Esta retroalimentación puede generar insumos clave para el rediseño de políticas internas y el fortalecimiento de la función de auditoría como actor estratégico en la gobernanza institucional (**Anexo N° 12**).

Esta retroalimentación cualitativa debe ser analizada sistemáticamente, documentada y considerada para la actualización de políticas y procedimientos de supervisión, así como para fortalecer capacidades del equipo.



Temas Claves

- *Se deben aplicar encuestas internas al equipo auditor para conocer cómo perciben la calidad del acompañamiento y las observaciones recibidas.*
- *También se deben usar encuestas externas a las áreas auditadas para evaluar la objetividad y utilidad de la supervisión.*
- *La retroalimentación recolectada debe analizarse, documentarse y usarse para mejorar las políticas y fortalecer al equipo de supervisión.*

V. Elementos de la Supervisión en Auditoría Interna

8. Unidades de Auditoría Interna de Tamaño Pequeño



8.1

Metodologías de Supervisión para Funciones de Auditoría Interna Pequeñas

Para funciones de auditoría interna pequeñas en el sector público con recursos limitados, estructuras compactas y múltiples responsabilidades, es fundamental implementar metodologías de supervisión del trabajo que sean simples, escalables y normativamente robustas, alineadas con las NOGAI, en particular con las normas de los *principios 12: Mejorar la calidad, 14: Ejecución de los trabajos y 4: Ejercer el debido cuidado profesional*.

a. Contexto y principios aplicables

Las NOGAI y el Manual de Evaluación de Calidad del IIA establecen que la función de auditoría interna, sin importar su tamaño, debe cumplir los principios de ética, objetividad, independencia, calidad y mejora continua. Sin embargo, en unidades pequeñas se reconoce la necesidad de adaptar la aplicación práctica de las NOGAI por limitaciones de recursos, especialización y segregación de funciones.

b. Recomendaciones específicas para la supervisión en la práctica

- **Supervisión directa y cercana**

En unidades pequeñas, el Jefe de Auditoría trabaja muy de cerca con el equipo auditor, lo que permite reforzar en tiempo real las buenas prácticas y los requisitos normativos.

Práctica recomendada: Revisión diaria de los avances del trabajo, orientación directa sobre criterios de objetividad y escepticismo profesional.

- **Mitigación del sesgo y “familiaridad”**

Un riesgo clave en equipos pequeños es el “sesgo de familiaridad”, por lo que el Jefe de Auditoría debe crear un ambiente donde se fomente la objetividad y la comunicación abierta y oportuna de posibles conflictos o impedimentos que puedan afectar la objetividad y la independencia.

Práctica recomendada: Declaraciones anuales de objetividad, discusiones abiertas sobre posibles amenazas.

- **Revisión cruzada y validación externa**

Cuando la unidad de auditoría interna está conformada por una persona o es muy pequeña, la revisión entre pares puede ser limitada.

Práctica recomendada:

- Uso de listas de verificación y plantillas estandarizadas para asegurar la calidad y uniformidad.
- Revisión externa puntual de informes clave por parte de expertos independientes, internos o externos a la organización.
- Participación de miembros de otras áreas como “revisores independientes” para validar informes o conclusiones relevantes.

- **Supervisión documentada**

Aunque la metodología puede ser menos formal que en equipos de auditoría interna grandes, debe existir evidencia documental de la supervisión y revisión del trabajo.

Práctica recomendada:

- Revisión de papeles de trabajo.
- Firmas o registros de control de calidad en informes.
- Documentación de revisiones realizadas (manual o digital).

- **Evaluación interna de la calidad**

El Jefe de Auditoría es responsable de implementar evaluaciones internas de calidad, que pueden ser menos frecuentes pero igualmente rigurosas:

Práctica recomendada:

- Uso de autoevaluaciones anuales.
- Validaciones independientes, por ejemplo bianuales, de una muestra significativa de trabajos.

- **Supervisión en la comunicación de resultados**

En unidades pequeñas, el Jefe de Auditoría suele ser quien elabora y emite los informes.

Práctica recomendada:

Se recomienda que otro auditor o revisor externo los valide antes de su emisión.

- **Supervisión del desempeño y mejora continua**

El desempeño se supervisa con indicadores adaptados al tamaño del equipo de la función de auditoría interna.

Práctica recomendada:

Formular indicadores clave de desempeño (*KPIs*) tales como:

- Indicadores de cumplimiento del plan de auditoría.
- Indicadores de retroalimentación de partes interesadas.
- Indicadores de revisión y actualización periódica de metodologías y plantillas.

La **Tabla N° 2** resume los pasos esenciales del procedimiento de supervisión aplicable a funciones de auditoría interna pequeñas, integrando actividades clave, ejemplos prácticos, tipos de evidencia requeridos y los responsables asignados. Se enfoca en asegurar la trazabilidad, calidad y mejora continua mediante herramientas simples pero efectivas como listas de verificación, revisión cruzada, autoevaluaciones, registros documentales y reuniones con la Alta Dirección.

Tabla N° 2: Procedimiento y Evidencias de Supervisión en Funciones de Auditoría Interna Pequeñas

Paso / Actividad	Descripción / Ejemplo Práctico	Evidencia de Supervisión	Responsable
Revisión diaria del avance de auditorías y papeles de trabajo	Seguimiento directo del progreso de los trabajos, revisión en tiempo real.	Listas de verificación de revisión, <i>checklist</i> firmados	Jefe de Auditoría
Uso de listas de verificación y plantillas estandarizadas	Aplicación sistemática de formatos para asegurar la calidad y uniformidad.	Listas de verificación de revisión, plantillas archivadas	Todo el equipo
Declaración anual de objetividad e independencia	Firmar y archivar en forma anual las declaraciones firmadas.	Documentos firmados, revisados y archivados anualmente	Audidores/Jefe de Auditoría
Revisión cruzada / validación de informes por auditor externo o de otra área	Validación de informes y papeles de trabajo por un auditor externo o miembro de otra área, según corresponda.	Registros de revisión cruzada; notas en papeles de trabajo, confirmación documental (correos, firmas)	Jefe de Auditoría / Revisor externo
Realización de autoevaluación anual de calidad y reporte	Ejecución de autoevaluación interna de calidad y elaboración de reportes con acciones de mejora.	Reportes de evaluación interna de calidad; informes de acciones de mejora	Jefe de Auditoría
Registro y documentación de toda revisión y supervisión efectuada	Mantener evidencia documental de todas las revisiones, observaciones y validaciones realizadas.	Confirmación documental de revisiones, bitácoras; archivos de seguimiento	Todo el equipo
Seguimiento de planes de acción y actualización de procedimientos	Monitorear la implementación de planes de acción y asegurar la actualización continua de los procedimientos.	Actas de reuniones, reportes de avance, documentación de actualización	Jefe de Auditoría / Auditores
Discusión y comunicación con el Jefe de Servicio / Alta Dirección	Presentar y discutir temas críticos, independencia, calidad y resultados de supervisión con la Dirección.	Actas de reuniones, comunicaciones oficiales, reportes presentados	Jefe de Auditoría

La **Tabla N° 3** presenta un resumen de metodologías adaptadas a funciones de auditoría interna pequeñas, que permiten implementar una supervisión efectiva con recursos limitados. Cada metodología detalla su aplicabilidad, beneficios clave y tipo de evidencia a generar. Incluye enfoques por etapas críticas, riesgo, revisión cruzada, uso de plantillas, validación final, compromisos éticos, autoevaluaciones, comunicación con la Alta Dirección y mejora continua, promoviendo así la calidad, trazabilidad y eficiencia en los trabajos.

Tabla N° 3: Resumen de Metodologías de Supervisión para Funciones de AI Pequeñas

Metodología / Aspecto	Descripción	Aplicabilidad	Ventajas	Evidencia / Ejemplo Práctico
Supervisión por Etapas Críticas	Supervisión focalizada en momentos clave: planificación, desarrollo, cierre. Uso de <i>checklist</i> por fase.	Trabajos de Auditoría simples y medianos	Minimiza carga operativa, asegura revisión técnica en momentos críticos.	Registro de revisiones directas, <i>checklist</i> de trabajo firmados
Supervisión Basada en Riesgos	Supervisión intensificada en áreas de alto riesgo; baja en aspectos rutinarios.	Trabajos de Auditoría con riesgos diferenciados	Focaliza recursos en lo más importante, eficiente para equipos reducidos.	Evidencia documental de evaluación de riesgos y supervisión selectiva
Supervisión Recíproca (Revisión Cruzada)	Audidores revisan los trabajos de otros pares, según matriz rotativa.	Equipos pequeños (2-4 auditores)	Fomenta aprendizaje mutuo, cobertura total sin duplicar supervisores.	Registro de revisión cruzada; actas de validación y observaciones corregidas
Supervisión por Plantillas Estándar	Uso de formatos estandarizados: listas de control, formularios, plantillas.	Todos los Trabajos de Auditoría	Asegura uniformidad documental, facilita cumplimiento con estándares.	Plantillas y formularios archivados, control de versiones
Supervisión Ligera con Validación Final del Jefe de Auditoría	Validación solo en hallazgos y revisión de informe borrador por el Jefe de Auditoría.	Auditorías rutinarias, baja criticidad	Ahorra tiempo del Jefe de Auditoría, mantiene control en resultados clave.	Correos de validación final, firma del jefe en informe
Declaración de Objetividad	Compromiso formal de independencia y objetividad, revisado anualmente.	Todos los Trabajos de Auditoría	Fortalece integridad y transparencia.	Declaración firmada y archivada anualmente
Autoevaluación de Calidad	Revisión interna periódica de conformidad y mejora.	Todos los Trabajos de Auditoría	Impulsa la mejora continua y la calidad.	Informe anual de autoevaluación, plan de acción de mejora
Comunicación al Jefe/Jefe de Servicio	Informes periódicos sobre calidad, independencia y mejoras implementadas.	Todos los Trabajos de Auditoría	Facilita la toma de decisiones y transparencia.	Reportes, actas de reuniones, comunicaciones oficiales
Mejora Continua	Actualización de procedimientos y capacitación del equipo.	Todos los Trabajos de Auditoría	Asegura evolución y alineación con estándares.	Actualización documental, registros de capacitación

c. Buenas prácticas y consideraciones adicionales

- Invertir en la formación continua del equipo de auditoría interna, incluyendo la participación en cursos virtuales, para mantener y actualizar las competencias profesionales.
- Implementar herramientas tecnológicas para fortalecer la gestión y trazabilidad documental del trabajo.
- Para actividades especializadas, como tecnología de la información o investigaciones de fraude, dentro de las posibilidades económicas, recurrir a *co-sourcing* o consultores especializados, asegurando la adecuada cobertura de riesgos y competencias técnicas.
- Elaborar y presentar reportes periódicos al Jefe de Servicio, comunicando la calidad, la independencia y las mejoras implementadas en la función de auditoría interna.
- Definir un enfoque mixto de supervisión según la naturaleza del trabajo y el nivel de madurez del equipo, formalizando una política interna que establezca los criterios para cada metodología.
- Utilizar formatos adaptados (*checklist*, fichas de validación, matrices de observaciones) para documentar la supervisión de manera rápida y efectiva.
- Integrar toda la supervisión a los papeles del trabajo, incluyendo bitácoras, correos, observaciones corregidas y validaciones realizadas.
- Evaluar semestralmente la eficacia del modelo de supervisión, incorporando los resultados al Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad.



Temas Claves

- *Las funciones de auditoría interna pequeñas deben aplicar metodologías de supervisión simples, escalables y alineadas con las NOGAI, adaptando su enfoque según los recursos, la estructura y el nivel de madurez del equipo.*
- *La supervisión directa y documentada, el uso de plantillas estandarizadas, la revisión cruzada o validación externa, y las declaraciones formales de objetividad son esenciales para garantizar calidad, independencia y cumplimiento normativo en equipos compactos.*
- *La autoevaluación periódica de calidad, la actualización continua de procedimientos y la integración de evidencias de supervisión en los papeles de cada trabajo permiten impulsar la mejora continua y la transparencia.*
- *El uso de herramientas tecnológicas, la formación continua y la comunicación regular de resultados y avances al Jefe de Servicio o Alta Dirección fortalecen la trazabilidad, la profesionalización y la toma de decisiones en la función de auditoría interna.*

En el **Anexo N° 9**, se presenta una Matriz de Madurez del Proceso de Supervisión en Auditoría Interna. Dicha matriz permite diagnosticar el nivel de desarrollo de la supervisión en auditoría interna, identificar brechas, oportunidades de mejora concreta y sustentar la elaboración de un plan de acción, en concordancia con el *Principio 12 Mejorar la Calidad*, reforzando así el impacto y la relevancia estratégica de la auditoría interna dentro de la organización.

VI. Bibliografía



1. Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna del *Institute of Internal Auditors (IIA)*

1.1. Normas Globales de Auditoría Interna (NOGAI)

- **Dominio II: Ética y profesionalidad**

Principio 4 Ejercer el debido cuidado profesional

- Norma 4.2: Debido Cuidado Profesional

- **Dominio III: Gestión de la Función de Auditoría Interna**

- Norma 8.3 Calidad

- **Dominio IV: Gestión de la Función de Auditoría Interna**

Principio 12 Mejorar la Calidad

- Norma 12.1: Evaluación Interna de Calidad
- Norma 12.3: Supervisión y mejora del desempeño en los trabajos

- **Dominio V: Desempeño de los Servicios de Auditoría Interna**

Principio 13: Planificar Efectivamente los Trabajos

- Norma 13.1: Comunicación durante el trabajo.
- Norma 13.2: Evaluación de riesgos del trabajo.
- Norma 13.3: Objetivos y alcance del trabajo.
- Norma 13.4: Criterios de evaluación.
- Norma 13.5: Recursos del trabajo.
- Norma 13.6: Programa de trabajo.

Principio 14: Ejecutar Efectivamente los Trabajos de Auditoría

- Norma 14.1 Recopilación de información para el análisis y evaluación.
- Norma 14.2 Análisis y potenciales hallazgos del trabajo.
- Norma 14.3 Evaluación de los hallazgos.
- Norma 14.4 Recomendaciones y planes de acción.
- Norma 14.5 Conclusiones del trabajo.
- Norma 14.6 Documentación de los trabajos.

Principio 15: Comunicar Resultados del Trabajo de Auditoría

- Norma 15.1 Comunicación final del trabajo.
- Norma 15.2 Confirmar la implementación de recomendaciones o planes de acción.

2. Documentos de referencia del IIA

- 2.1. Modelo de las Tres Líneas. IIA, 2020.
- 2.2. Guía para Implementar un Plan Estratégico de Auditoría Interna. IIA, 2021.
- 2.3. Herramienta de Evaluación de Preparación para de la Conformidad. IIA, 2024.
- 2.4. Manual de Evaluación de la Calidad. IIA 2024.

3. *Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*

- 3.1. COSO 2013: Marco Integrado de Control Interno.
- 3.2. COSO ERM 2017: Marco Integrado de Gestión de Riesgos Empresariales.

VII. Anexos



ANEXO: CRITERIOS DE SUPERVISIÓN ASOCIADOS A LA PROPUESTA DEL PLAN DE AUDITORÍA INTERNA

Ejemplos de Puntos Críticos para Supervisión (Redactados como Preguntas)	Evidencias de Conformidad Sugeridas
¿El plan de auditoría interna (PAI) utilizado para definir las prioridades de auditoría interna está alineado con los objetivos estratégicos y operativos de la organización? (Norma 9.4)	Plan de auditoría interna (PAI) aprobado, documentación del diagnóstico del PAI, actas de reunión con Jefe de Servicio.
¿El PAI considera adecuadamente las estrategias institucionales, los objetivos críticos, los riesgos asociados y el estado del sistema de gestión de riesgos? (Norma 9.1)	Evaluación de riesgos institucional, entrevistas con gestores, documentos de planificación estratégica.
¿Se actualiza el PAI en respuesta a cambios significativos en el entorno, los riesgos, los procesos, las operaciones, los sistemas o los controles? (Norma 9.4)	Versiones anteriores del PAI, registros de revisión, notas de actualización por cambios operativos.
¿La evaluación de riesgos que respalda el PAI está documentada formalmente y se revisa al menos una vez al año? (Normas 9.4 y 13.2)	Informe de evaluación de riesgos, cronograma anual de revisión, minutas de validación.
¿Se han incorporado los aportes y expectativas del Jefe del Servicio y otros grupos de interés en el proceso de evaluación y priorización de riesgos? (Normas 9.4 y 11.1)	Encuestas o entrevistas, mapas de interesados, actas con aportes estratégicos. Actas de reuniones, correos formales, validaciones firmadas o registradas por el Jefe de Auditoría y Jefe de Servicio.
¿En los trabajos de asesoramiento considerados, se ha evaluado su potencial para mejorar la gestión de riesgos, generar valor y fortalecer la eficiencia operativa de la organización? (Norma 13.4)	Fichas de análisis de valor, matrices de priorización, justificación técnica documentada.
¿Los servicios de asesoramiento aceptados han sido formalmente incorporados al PAI? (Norma 9.4)	PAI con secciones específicas para asesoría, referencias cruzadas en matrices de planificación.
(*)¿El PAI, junto con los requerimientos de recursos (humanos, tecnológicos y presupuestarios), ha sido comunicado para su revisión y aprobación por el Jefe del Servicio, incluyendo cualquier cambio relevante posterior? (Normas 11.2 y 8.1)	PAI firmado o validado digitalmente, documentos de aprobación de recursos, presentaciones al Jefe de Servicio.
(*)¿Se informa oportunamente al Jefe del Servicio sobre las limitaciones de recursos y su impacto potencial en el cumplimiento del plan aprobado? (Normas 10.1 y 8.2)	Informes de impacto, notas internas, memorandos al Jefe de Servicio sobre restricciones presupuestarias o de personal.
¿Existen mecanismos efectivos que aseguren la suficiencia y competencia de los recursos asignados para cumplir el PAI? (Normas 10.1, 10.2 y 10.3)	Matriz de capacidades del equipo, análisis de brechas, plan de formación y asignación.
(*)¿Los recursos disponibles se distribuyen eficientemente entre los trabajos programados, conforme a su criticidad y prioridad en el PAI? (Normas 10.1 y 9.4)	Plan de asignación de recursos por proyecto, cronogramas con carga laboral, matriz de cobertura de auditoría.
(*) ¿Se realiza un seguimiento periódico al grado de ejecución del PAI y se informa de ello al Jefe del Servicio u otra instancia directiva responsable? (Normas 11.3 y 12.2)	Informes trimestrales de avance, <i>KPIs</i> del PAI, presentaciones de seguimiento.
¿Se han considerado los niveles de madurez de los procesos y del sistema de control interno al seleccionar las áreas auditables (Norma 12.3)	Evaluaciones de madurez, modelo por principios, criterios de inclusión basados en control y riesgo.
¿Está documentada la revisión y validación del PAI por parte del Jefe de Auditoría, incluyendo los criterios técnicos utilizados para priorizar, excluir o justificar áreas cubiertas y no cubiertas? (Normas 9.4 y 11.2)	Justificación técnica de inclusión/exclusión, matrices de decisión, registro de revisión firmada por el Jefe de Auditoría.

(*) Puntos críticos que pueden examinarse en forma posterior a la revisión y aprobación preliminar del Jefe de Auditoría y a la aprobación final del plan de auditoría interna por el Jefe de Servicio.

A continuación se presentan ejemplos de indicadores clave de desempeño para supervisión (*KPIs*) aplicables a esta materia:

Materia	Indicador	Descripción/Métrica
Propuesta del Plan de Auditoría Interna	% de riesgos del universo incluidos en el plan de auditoría	Proporción de riesgos identificados que resultan cubiertos por el PAI.
	Tiempo promedio de aprobación del plan de auditoría	Días transcurridos entre borrador y aprobación final del PAI.
	% de ajustes al plan de auditoría tras supervisión	Porcentaje de observaciones del supervisor incorporadas al PAI.

ANEXO: CRITERIOS DE SUPERVISIÓN ASOCIADOS A LA PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE AUDITORÍA INTERNA

Ejemplos de Puntos Críticos para Supervisión (Redactados como Preguntas)	Evidencias de Conformidad Sugeridas
¿El plan estratégico de auditoría interna (PEAI) fue elaborado considerando los objetivos institucionales, el entorno de riesgos y los cambios organizacionales esperados a mediano plazo? (Norma 9.2)	Documento del plan estratégico de auditoría interna (PEAI) con análisis de contexto, riesgos clave y alineación con el plan institucional.
¿Se definieron claramente los objetivos estratégicos de la función de auditoría interna en términos de impacto, valor agregado y contribución a la gobernanza? (Norma 9.2)	Matriz de objetivos estratégicos alineados con misión, visión y valores organizacionales.
¿El PEAI establece prioridades y líneas de acción para el desarrollo de capacidades, incluyendo tecnología, competencias, calidad y cobertura? (Normas 9.2 y 10.2)	Secciones del PEAI sobre recursos, formación, tecnología y enfoque de cobertura por niveles de riesgo.
¿El PEAI contempla mecanismos de seguimiento, evaluación de desempeño y ajuste periódico? (Normas 12.1 y 12.2)	Indicadores clave de rendimiento (<i>KPIs</i>), cronograma de revisiones y mecanismos de actualización.
(*)¿Participaron las partes interesadas clave (ej. Jefe de Servicio, Alta Dirección) en la formulación o validación del PEAI? (Normas 8.1 y 11.1)	Actas de reuniones, retroalimentación formal y aprobación documentada del PEAI.
¿El PEAI estratégico incluye una evaluación del nivel de madurez actual de la función y define metas de madurez futuras? (Norma 12.1 y Modelo de Madurez)	Diagnóstico de madurez documentado, metas y acciones alineadas por principio.
(*)¿El PEAI fue comunicado a las partes interesadas pertinentes de forma clara y oportuna? (Norma 11.2)	Registro de difusión del PEAI, presentación ejecutiva, evidencia de distribución.
(*)¿El PEAI estratégico es revisado periódicamente en función de los resultados del PAMC o cambios estratégicos en la función de auditoría interna o en la entidad? (Normas 12.1, 8.3)	Registros de revisión anual, informes de PAMC, actas de actualización.

(*) Puntos críticos que pueden examinarse en forma posterior a la revisión y aprobación preliminar del Jefe de Auditoría y a la aprobación final del plan estratégico de auditoría interna por el Jefe de Servicio.

A continuación se presentan ejemplos de indicadores clave de desempeño para supervisión (*KPIs*) aplicables a esta materia:

Materia	Indicador	Descripción/Métrica
Propuesta del Plan Estratégico de Auditoría Interna	% de objetivos estratégicos de auditoría interna alineados con metas institucionales	Evaluación cualitativa o cuantitativa de la alineación estrategia con el PEAI.
	% de metas de madurez de la función de auditoría interna definidas en el PEAI	Proporción de metas de madurez de la función de auditoría interna incluidas en el PEAI.
	Frecuencia de revisión del PEAI	Nº de revisiones formales al PEAI por año.

ANEXO: CRITERIOS DE SUPERVISIÓN ASOCIADOS A LA PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO

Ejemplos de Puntos Críticos para Supervisión (Redactados como Preguntas)	Evidencias de Conformidad Sugeridas
¿Se han comprendido y documentado adecuadamente los objetivos estratégicos y operativos de la actividad bajo revisión? (Norma 13.3)	Estudio preliminar documentado, entrevistas con responsables, matriz de objetivos, referencias a planes estratégicos.
¿La comprensión inicial de la actividad bajo revisión contempla el entorno normativo, organizacional, tecnológico y de control interno? (Norma 13.2)	Cuestionario de levantamiento preliminar, análisis <i>FODA</i> , revisión documental normativa y reglamentaria.
¿Se identificaron claramente los factores que afectan el desempeño y los medios de control disponibles? (Norma 13.2)	Papeles de trabajo de análisis de procesos, mapas de control, fichas descriptivas de actividades clave.
¿Se realizó una evaluación integral de los riesgos inherentes y residuales vinculados con los objetivos de la actividad bajo revisión? (Norma 13.2)	Matriz de riesgos y controles, hoja de evaluación de riesgos, documentación del juicio profesional aplicado.
¿Se valoraron adecuadamente los riesgos de errores materiales, fraudes o incumplimientos, incluyendo el impacto y la probabilidad? (Norma 13.2)	Registro de factores de riesgo, matriz de evaluación de fraudes, criterios de priorización, análisis de contexto.
¿Se analizó adecuadamente la eficacia y adecuación de los controles existentes en la actividad auditada? (Norma 13.2)	Listado de controles identificados, evaluación de diseño y operación de controles, papeles de validación.
¿Se aplicaron criterios de priorización para enfocar el trabajo en áreas críticas de exposición o vulnerabilidad? (Norma 13.2)	Escalas de riesgo documentadas, justificación del enfoque de auditoría, análisis costo-beneficio.
¿Los objetivos del trabajo están alineados con los resultados de la evaluación preliminar de riesgos? (Norma 13.3)	Objetivos formulados en la planificación, correspondencia con riesgos relevantes, validación por el supervisor.
¿Se verificó que los objetivos sean claros, alcanzables y medibles, conforme a las expectativas de la Dirección y las partes interesadas? (Norma 13.3)	Formato de objetivos <i>SMART</i> , registros de validación con gerencia, papeles de planificación firmados.
¿Se identificaron y validaron los criterios apropiados para evaluar el cumplimiento de objetivos y metas, debatiéndolos con la Dirección si era necesario? (Norma 13.4)	Tabla de criterios de auditoría, registros de reuniones con la gerencia, acuerdos documentados en minutas.
¿El alcance definido es suficiente y proporcional para cumplir los objetivos establecidos? (Norma 13.3)	Documento de planificación del alcance, justificación técnica, validación con Dirección de auditoría.
¿Se incluyen los procesos, sistemas, registros, recursos y actores relevantes, considerando también limitaciones prácticas o estratégicas? (Norma 13.3)	Ficha de alcance, diagramas de proceso incluidos, exclusiones justificadas.
¿La asignación de personal considera el tipo de trabajo, su complejidad, tiempo disponible y experiencia técnica requerida? (Norma 13.5)	Planilla de asignación de recursos, perfiles del equipo, hoja de planificación de tareas, validación del jefe de auditoría.
¿Se verificó que los recursos (humanos, financieros y tecnológicos) son suficientes y apropiados para asegurar el logro de los objetivos? (Norma 13.5)	Criterios de dimensionamiento, plan de recursos aprobado, evidencias de carga de trabajo y cronograma.
¿El programa contiene los objetivos del trabajo en forma clara, alineados con la planificación? (Norma 13.6)	Programa de trabajo firmado, correspondencia con evaluación de riesgos, trazabilidad con objetivos generales.

La tabla continúa de la página anterior:

Ejemplos de Puntos Críticos para Supervisión (Redactados como Preguntas)	Evidencias de Conformidad Sugeridas
¿El programa incluye procedimientos específicos para recolectar, analizar, evaluar y documentar evidencia? (Norma 13.6)	Lista de procedimientos de auditoría, fichas de técnicas a aplicar, papeles guía por procedimiento.
(*) ¿El programa fue revisado y aprobado antes de su ejecución? ¿Se documentaron los cambios aplicados durante el desarrollo del trabajo? (Norma 13.6)	Firma del supervisor en el programa, registro de modificaciones, justificación técnica y nuevas aprobaciones.
(*) ¿Se lleva un registro detallado del tiempo real utilizado frente al estimado? (Norma 12.2)	Cuadro de control de horas, comparativos de cronograma, análisis de desviaciones.
(*) ¿Se analizan las desviaciones relevantes respecto al cronograma para aplicar medidas correctivas oportunas? (Norma 12.2)	Minutas de revisión de avances, decisiones documentadas de ajustes, reprogramaciones justificadas.

(*) Puntos críticos que pueden supervisarse en forma directa por el Jefe de Auditoría.

A continuación se presentan ejemplos de indicadores clave de desempeño para supervisión (*KPIs*) aplicables a esta materia:

Materia	Indicador	Descripción/Métrica
Planificación del Trabajo	% de programas de trabajo revisados previo inicio	Porcentaje de trabajos con supervisión técnica antes de ejecutar.
	% de asignaciones de recurso aceptadas sin ajuste	Recursos humanos/técnicos aprobados sin necesidad de replanificación.
	% de trabajos con objetivos SMART definidos	Porcentaje de trabajos cuya planificación contiene objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales.

Ejemplos de Puntos Críticos para Supervisión (Redactados como Preguntas)	Evidencias de Conformidad Sugeridas
¿Se ha recopilado información relevante, fiable y suficiente que sustente sólidamente los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del trabajo? (Norma 14.1)	Papeles de trabajo con evidencia relevante, fiable y suficiente, lista de cotejo con criterios de calidad, matriz de hallazgos con evidencia referenciada.
¿Se utilizaron técnicas apropiadas para obtener la mejor evidencia posible, considerando el contexto, los riesgos y los objetivos del trabajo? (Norma 14.1)	Plan de trabajo con métodos de recolección especificados, bitácoras de entrevistas, resultados de pruebas aplicadas.
¿La información recopilada permite a una persona prudente e informada llegar a conclusiones similares a las del auditor interno? (Norma 14.1)	Revisión por pares documentada, notas del supervisor con evaluación de relevancia, fiabilidad y suficiencia de la evidencia.
¿Las conclusiones emitidas están fundamentadas en un análisis crítico, imparcial y estructurado de la información obtenida? (Norma 14.3)	Informe de auditoría con trazabilidad a la evidencia, anotaciones del supervisor, notas de revisión técnica.
¿Se aplicaron métodos adecuados de análisis, correlación y validación de datos, conforme a la naturaleza y complejidad del trabajo? (Norma 14.2)	Matrices de análisis, validaciones cruzadas de datos, uso de herramientas analíticas documentado.
¿Se documentó adecuadamente la evidencia, los juicios profesionales, las decisiones y los procedimientos aplicados durante el trabajo, asegurando su trazabilidad? (Norma 14.6)	Papeles de trabajo con índice estructurado y firmados y fechados, fichas de validación.
¿La documentación cumple con los principios de integridad, seguridad, accesibilidad y confidencialidad establecidos por la función de auditoría interna? (Normas 14.6 y 5.2)	Controles de acceso a la plataforma documental, registro de respaldos, protocolos de confidencialidad firmados.
¿Se mantiene el archivo del trabajo en condiciones que aseguren su integridad y disponibilidad para revisiones internas o externas? (Norma 14.6)	Informe de custodia documental, bitácora de archivo físico o digital, revisión de cumplimiento de políticas internas.
(*)¿Se supervisó efectivamente cada fase del trabajo, incluyendo planificación, ejecución, análisis, comunicación y cierre? (Norma 12.3)	Matriz de supervisión, actas de revisión técnica, hojas de ruta del trabajo con validación del supervisor.
(*)¿Existen registros verificables de que la supervisión fue documentada de forma suficiente y realizada por personal con competencias adecuadas? (Norma 12.3)	Registro de delegación de funciones, CV o perfil del supervisor, fichas de revisión con iniciales y comentarios técnicos.
(*)¿Se documentaron y resolvieron oportunamente las observaciones técnicas generadas durante la supervisión del trabajo? (Norma 12.3)	Notas de revisión, respuestas del equipo auditor, matriz de observaciones con seguimiento y cierre documentado.
(*)¿Se realizó un seguimiento sistemático del tiempo planificado frente al ejecutado, identificando desviaciones relevantes? (Norma 12.2)	Reporte de uso de tiempo, análisis de productividad, comparativo con cronograma original del trabajo.
(*)¿Se implementaron acciones correctivas en caso de desviaciones significativas para asegurar la eficiencia y el cumplimiento del plan del trabajo? (Normas 12.2 y 12.3)	Registro de decisiones correctivas, actas de retroalimentación, modificaciones aprobadas al plan de trabajo.

(*) Puntos críticos que pueden supervisarse en forma directa por el Jefe de Auditoría.

A continuación se presentan ejemplos de indicadores clave de desempeño para supervisión (KPIs) aplicables a esta materia.

Materia	Indicador	Descripción/Métrica
Ejecución del Trabajo	% de trabajos con revisión en cada fase crítica	Proporción de trabajos de auditoría que tienen supervisión documentada en planificación, ejecución y seguimiento.
	Nº de desviaciones detectadas vs corregidas durante ejecución	Diferencia entre hallazgos de supervisión detectados y correcciones implementadas antes del cierre.
	Tiempo medio de intervención tras alerta de supervisión	Días/horas transcurridas entre detección de desviación y acción correctiva.

4.1

CRITERIOS DE SUPERVISIÓN PARA EVALUAR IMPORTANCIA DE LOS HALLAZGOS

Ejemplos de Puntos Críticos para Supervisión (Redactados como Preguntas)
¿Qué riesgos relevantes o críticos se ven comprometidos por este hallazgo? Evalúa su conexión directa con los objetivos, procesos críticos o prioridades del Jefe de Servicio y la entidad en su conjunto.
¿Constituye este hallazgo una vulneración a marcos legales, normativos o políticas internas relevantes? Considera el grado de incumplimiento y las posibles consecuencias legales o disciplinarias.
¿Qué impacto financiero directo o indirecto podría tener este hallazgo (pérdidas, sanciones, ineficiencias)? Incluye tanto efectos tangibles (costos) como intangibles (daño reputacional, medidas administrativas).
¿Cómo afecta este hallazgo la eficacia, eficiencia o economía del proceso revisado? Evalúa si limita la consecución de resultados, encarece operaciones o reduce la productividad.
¿Cuál es la probabilidad de que este hallazgo se repita si no se corrige oportunamente? Identifica si hay patrones de recurrencia o controles insuficientes para su mitigación.
¿Es este hallazgo una manifestación de una causa raíz estructural o sistémica? Explora si el problema obedece a fallas en el diseño del control, la cultura organizacional o prácticas recurrentes.
¿Qué nivel de exposición o impacto genera este hallazgo en la imagen institucional y la confianza pública? Considera efectos reputacionales, especialmente en el sector público o ante entes fiscalizadores.
¿Cuánto interés o preocupación podrían expresar los grupos de interés clave ante este hallazgo? Evalúa su visibilidad, sensibilidad política o social, y su repercusión en entornos externos.
¿Qué recursos y tiempo serían necesarios para remediar este hallazgo de manera efectiva? Analiza si la solución es proporcional al riesgo identificado.
¿Este hallazgo guarda relación con debilidades ya observadas en auditorías anteriores? Detecta si es un hallazgo recurrente o si refleja fallas en la implementación de acciones correctivas previas.

A continuación se presentan ejemplos de indicadores clave de desempeño para supervisión (KPIs) aplicables a esta materia:

Materia	Indicador	Descripción/Métrica
Importancia de los Hallazgos	% de hallazgos críticos validados antes del informe	Porcentaje de hallazgos con validación técnica supervisora antes de emitir informe final.
	Nº de hallazgos recurrentes	Número de hallazgos similares detectados en auditorías anteriores.
	% de recomendaciones aceptadas por la Dirección	Proporción de recomendaciones de alto riesgo que fueron aceptadas por la Dirección de la actividad bajo revisión.
	Tiempo promedio de cierre de planes de acción	Tiempo transcurrido entre informe final y validación de cumplimiento
	% de mejoras implementadas tras autoevaluaciones o retroalimentación	Mide capacidad de adaptación e innovación del proceso de supervisión
	Nº de capacitaciones realizadas derivadas de brechas detectadas	Indicador de fortalecimiento de capacidades como resultado del proceso supervisor

ANEXO: CRITERIOS DE SUPERVISIÓN ASOCIADOS A LA COMUNICACIÓN DEL TRABAJO

Ejemplos de Puntos Críticos para Supervisión (Redactados como Preguntas)	Evidencias de Conformidad Sugeridas
¿El informe incluye de manera clara y coherente los objetivos, alcance, hallazgos, recomendaciones, conclusiones y planes de acción, alineados con la planificación y ejecución del trabajo? (Norma 15.1)	Informe final, programa de trabajo, matriz de planificación vs. resultados, actas de revisión técnica
¿Las recomendaciones emitidas son factibles, alineadas con los riesgos y deficiencias detectadas, y se acompañan de planes de acción acordados con las áreas auditadas? (Norma 15.1)	Matriz de hallazgos y recomendaciones, evidencia de validación con áreas auditadas
¿Las conclusiones del informe están debidamente sustentadas por evidencia suficiente, fiable y relevante? (Normas 14.3 y 15.1)	Papeles de trabajo, ficha de trazabilidad, rúbrica del supervisor
¿Se reconocen adecuadamente los desempeños satisfactorios observados durante el trabajo, promoviendo una comunicación balanceada? (Norma 15.1)	Informe con sección de reconocimientos, minuta de cierre del trabajo
¿Los hallazgos, conclusiones y recomendaciones son precisos, fieles a los hechos, sin distorsiones ni errores, conforme al principio de objetividad? (Normas 5.1 y 15.1)	Informe revisado, control de versiones, <i>checklist</i> de revisión objetiva
¿Se ha garantizado la imparcialidad y equilibrio en la redacción del informe, considerando todos los elementos relevantes del contexto auditado? (Normas 5.1, 5.2 y 15.1)	Informe con evidencias múltiples consideradas, validación por pares
¿La comunicación es precisa, objetiva, clara, concisa, constructiva, completa y oportuna para los destinatarios, evitando tecnicismos innecesarios y ambigüedades? (Norma 11.2 y 15.1)	Versión revisada con validación de criterios de la comunicación, <i>checklist</i> de calidad del contenido y estilo
¿El informe es conciso, libre de redundancias y elaborado con un enfoque constructivo, promoviendo la acción y el fortalecimiento institucional? (Norma 15.1)	Informe final optimizado, guía de estilo, actas con enfoque de mejora
¿Se garantiza la completitud del informe, asegurando que incluye toda la información significativa para la toma de decisiones y seguimiento? (Normas 15.1 y 15.2)	Lista de verificación de completitud, validación técnica final
¿El informe fue emitido en forma oportuna, con un plazo razonable entre la finalización del trabajo de campo y la comunicación de resultados? (Norma 15.1)	Registro de tiempos, cronograma real vs. estimado, actas de emisión
¿En caso de detectarse errores u omisiones significativas después de emitido el informe, se aplicaron los procedimientos establecidos para su corrección y se notificó a los destinatarios pertinentes? (Norma 15.2)	Versión corregida del informe, comunicaciones de corrección, acta de aprobación
(*) ¿El supervisor realizó una revisión crítica y documentada del borrador del informe antes de su remisión al Jefe de Auditoría? (Norma 12.3)	Minuta de revisión del supervisor, rúbrica de control técnico, correo de remisión
(*) ¿El Jefe de Auditoría aprobó formalmente el informe, asegurando que cumple con los estándares de calidad y comunicación definidos? (Normas 8.1, 8.3 y 15.1)	Aprobación formal del jefe, política de revisión, acta de validación final

(*) Puntos críticos que pueden supervisarse en forma directa por el Jefe de Auditoría.

La tabla continúa de la página anterior:

Ejemplos de Puntos Críticos para Supervisión (Redactados como Preguntas)	Evidencias de Conformidad Sugeridas
¿Se propuso comunicar los resultados a las partes interesadas pertinentes, considerando la materia auditada y su impacto institucional? (Normas 11.2 y 15.1)	Matriz de destinatarios, minuta de entrega, política de difusión de informes
¿Se aseguró que los destinatarios finales del informe pueden tomar acciones correctivas y garantizar el seguimiento adecuado? (Normas 15.1 y 15.3)	Validación de destinatarios con atribuciones, seguimiento de planes de acción
¿Se controló el tiempo empleado en la elaboración del informe, incluyendo revisiones y validaciones, en relación con el tiempo estimado? (Norma 12.2)	Registro de carga laboral, bitácora del trabajo, análisis de variaciones de tiempos

A continuación, se presentan ejemplos de indicadores clave de desempeño para supervisión (*KPIs*) aplicables a esta materia:

Materia	Indicador	Descripción/Métrica
Comunicación del Trabajo	% de informes entregados dentro del plazo comprometido	Porcentaje de informes finales que se emitieron conforme al cronograma.
	Nivel de satisfacción de partes interesadas con la comunicación	Resultado de encuesta a destinatarios sobre calidad, claridad y utilidad del informe.
	% de informes revisados por supervisión antes de emisión	Porcentaje de borradores de informes que fueron revisados por supervisor antes de su envío.

ANEXO: CRITERIOS DE SUPERVISIÓN ASOCIADOS AL CIERRE Y TRABAJO POSTERIOR

Ejemplos de Puntos Críticos para Supervisión (Redactados como Preguntas)	Evidencias de Conformidad Sugeridas
¿Toda la documentación generada durante el trabajo ha sido completada, organizada y archivada conforme a los requisitos metodológicos? (Norma 14.6)	<i>Checklist</i> de requisitos, validación de cierre documental firmada, estructura de carpetas digitales conforme al protocolo institucional.
¿El archivo definitivo cuenta con todas las revisiones, aprobaciones y firmas requeridas por los procedimientos de auditoría interna? (Normas 14.6 y 15.1)	Documento de aprobación final, hoja de control de firmas, evidencia de revisión del Jefe de Auditoría.
¿Se realizaron sesiones de retroalimentación con el equipo auditor para analizar lecciones aprendidas y promover el desarrollo profesional? (Normas 12.1 y 3.2)	Minutas de reuniones de cierre, listas de asistencia, resumen de retroalimentación y acuerdos para mejora futura.
¿Se documentaron las oportunidades de mejora metodológicas y de desempeño individual o grupal detectadas durante el trabajo? (Normas 12.1 y 11.1)	Fichas de observaciones de mejora, notas técnicas, informes de cierre con recomendaciones para futuras auditorías.
¿Se registró formalmente la evaluación del desempeño del equipo respecto a los objetivos y resultados del trabajo ejecutado? (Normas 11.1, 3.2 y 12.1)	Formulario de evaluación de desempeño, retroalimentación individual firmada, acta de cierre con conclusiones de supervisión.
¿Se integró la retroalimentación al plan de desarrollo profesional del auditor? (Normas 14.6 y 4.2)	Actualización de planes individuales de desarrollo, registros en sistemas de gestión de talento, validación por parte del supervisor.
¿Se remitió encuestas de satisfacción, de manera oportuna al finalizar el trabajo al área bajo revisión y/o partes interesadas, para recibir respuestas y retroalimentación? (Normas 11.1 y 12.1)	Informe de gestión de respuestas basado en encuestas de satisfacción.
¿Se aseguró la integración de las lecciones aprendidas al sistema de aseguramiento y mejora de calidad de la función de auditoría interna? (Normas 3.2 y 12.1)	Registro en repositorio de buenas prácticas, informe de retroalimentación sistémica, insumos para el informe anual de calidad.

A continuación se presentan ejemplos de indicadores clave de desempeño para supervisión (*KPIs*) aplicables a esta materia:

Materia	Indicador	Descripción/Métrica
Cierre y Trabajo Posterior	% de trabajos con actas de cierre firmadas	Porcentaje de auditorías que cuentan con acta formal de cierre aprobada.
	% de trabajos con sesiones de lecciones aprendidas documentadas	Porcentaje de trabajos que incluyen reunión o informe de lecciones aprendidas.
	Tiempo medio entre cierre formal y archivo definitivo	Días transcurridos entre acta de cierre y archivo completo del trabajo.

7

ANEXO: CRITERIOS DE SUPERVISIÓN ASOCIADOS AL SEGUIMIENTO DEL TRABAJO

Ejemplos de Puntos Críticos para Supervisión (Redactados como Preguntas)	Evidencias de Conformidad Sugeridas
¿Se ha aplicado correctamente el sistema de seguimiento de resultados de auditoría, conforme al procedimiento definido por la función de auditoría interna, garantizando la trazabilidad de las acciones adoptadas frente a los hallazgos reportados? (Norma 15.3)	Registro del sistema de seguimiento, bitácoras de avance, cronogramas actualizados, evidencia de trazabilidad de medidas adoptadas.
¿El proceso de seguimiento ha sido capaz de confirmar si las acciones correctivas fueron implementadas eficazmente por la Dirección, o si existe una aceptación formal y documentada del riesgo residual cuando no se han tomado medidas? (Norma 15.3)	Matriz de estado de implementación, cartas de aceptación de riesgo, actas de cierre de seguimiento, reportes de evidencia.
¿Se aplicaron criterios técnicos y objetivos para priorizar los hallazgos y determinar la secuencia del monitoreo, y se cuenta con evidencia suficiente, relevante y confiable que respalde el estado declarado de implementación de cada medida (Normas 14.1, 14.3 y 15.3)	Formatos de priorización de hallazgos, fichas técnicas de evidencias, revisiones de cumplimiento validadas.
¿El informe de seguimiento cumple con los estándares de calidad definidos, incluyendo precisión de la información, claridad del lenguaje, objetividad de las observaciones y formulación propositiva y orientada a la mejora institucional? (Normas 15.1 y 15.3)	Informe final de seguimiento, retroalimentación de partes interesadas, evaluación del lenguaje utilizado.
¿El informe de seguimiento identifica claramente los beneficios alcanzados con la implementación de medidas correctivas o el impacto de su omisión, en términos de fortalecimiento del control interno, mitigación de riesgos y apoyo al cumplimiento de metas institucionales? (Norma 15.3)	Secciones del informe sobre valor público, anexos de beneficios tangibles, evaluación cualitativa del impacto.
(*) ¿Los resultados del monitoreo han sido comunicados adecuadamente a las partes responsables, con mecanismos de validación de la información presentada y evidencia de conformidad de los niveles directivos sobre el estado reportado? (Normas 11.2 y 15.3)	Actas de reuniones de cierre, correos de validación, informes firmados, matrices con validación por responsables.
(*)¿Se realizó un control sistemático y documentado del tiempo dedicado al proceso de seguimiento, incluyendo revisión de planes de acción, recopilación de evidencias y elaboración del informe, comparándolo con los tiempos estimados y justificando desviaciones relevantes? (Norma 12.2)	Reportes de control de tiempos, cronogramas comparativos, informes de eficiencia de seguimiento.

(*) Puntos críticos que pueden supervisarse en forma directa por el Jefe de Auditoría.

A continuación se presentan ejemplos de indicadores clave de desempeño para supervisión (KPIs) aplicables a esta materia:

Materia	Indicador	Descripción/Métrica
Seguimiento del Trabajo	% de planes de acción completamente implementados	Proporción de compromisos con evidencia de ejecución verificada.
	Nº de hallazgos abiertos vencidos	Número de hallazgos que exceden la fecha objetivo sin cierre.
	% de informes de seguimiento presentados al Jefe de Servicio	Porcentaje de reportes de seguimiento efectivamente presentados al Jefe de Servicio.

ANEXO: CRITERIOS DE SUPERVISIÓN ASOCIADOS A TRABAJOS DE ASESORAMIENTO

Ejemplos de Puntos Críticos para Supervisión (Redactados como Preguntas)	Evidencias de Conformidad Sugeridas
¿Se acordaron con los clientes de los trabajos de asesoramiento, los objetivos, el alcance, las responsabilidades respectivas y otras expectativas posibles? (Norma 13.3)	Documento de acuerdo o términos de referencia firmados por ambas partes.
¿El acuerdo con los clientes del trabajo se documentó para los trabajos de asesoramiento significativos? (Norma 13.3)	Registro escrito o electrónico del acuerdo en papeles de trabajo.
¿Los objetivos de los trabajos de asesoramiento valoraron los procesos de gobierno, gestión de riesgo y control, en la medida acordada con el cliente? (Norma 13.3)	Inclusión en el programa de trabajo y planificación inicial.
¿Los objetivos de los trabajos de asesoramiento fueron consistentes con los valores, estrategias y objetivos de la organización? (Norma 13.3)	Referencia explícita a objetivos organizacionales en el alcance.
¿Si durante el desarrollo de un trabajo de aseguramiento, surgieron oportunidades para realizar un asesoramiento relevante, se acordó específicamente por escrito los objetivos, alcance, las responsabilidades significativas y otras expectativas del cliente? (Norma 13.3)	Memorando de ajuste al trabajo con aprobación del cliente.
¿El alcance del trabajo de asesoramiento fue suficiente para cumplir con los objetivos acordados? (Norma 13.3)	Programa de trabajo aprobado con vinculación directa a los objetivos.
¿Si durante el trabajo, se encontraron restricciones al alcance, estas se comentaron con el cliente para decidir si se continuaba con el trabajo? (Norma 13.3)	Registro de comunicaciones o correos con decisiones compartidas.
¿Se valoraron los controles consistentes con los objetivos del trabajo y se estuvo atento a problemas de control significativos? (Norma 13.4)	Matriz de riesgos y controles revisada y evaluada.
¿Se preparó, documentó y aprobó un programa de trabajo de asesoramiento, consistente y que cubriera los objetivos requeridos (Norma 13.6)	Programa de trabajo firmado por el Jefe de Auditoría y/o por el supervisor.
¿El trabajo cuenta con evidencia documentada, relevante, fiable y suficiente? (Norma 14.1)	Papeles de trabajo completos con trazabilidad clara.
¿Los resultados del trabajo de asesoramiento se comunicaron a los clientes en base a los requisitos de la comunicación final del trabajo? (Norma 15.1)	Informe de asesoramiento entregado al cliente.
(*) ¿Si durante el trabajo se identificaron incidencias relacionadas con el gobierno, la gestión de riesgos y el control, se comunican al Jefe de Servicio cuando estas eran significativas? (Norma 15.1)	Informe o comunicación formal al nivel directivo.
¿Se cumplió con las políticas para regular la custodia y el mantenimiento de la información de los trabajos de asesoramiento, así como para regular su entrega a destinatarios internos y externos de la organización? (Normas 5.2 y 14.6)	Registro de acceso/documentación en sistema seguro.
(*)¿Se realizó seguimiento a los resultados de los trabajos de asesoramiento en la medida acordada con el cliente? (Norma 15.3)	Informe de seguimiento o evidencia de monitoreo.

(*) Puntos críticos que pueden supervisarse en forma directa por el Jefe de Auditoría.

A continuación se presentan ejemplos de indicadores clave de desempeño para supervisión (KPIs) aplicables a esta materia:

Materia	Indicador	Descripción/Métrica
Trabajos de Asesoramiento	% de trabajos de asesoramiento incluidos en el plan anual	Proporción de servicios de asesoría formalizados dentro del plan.
	Nivel de impacto estimado del asesoramiento	Valoración (cualitativa o cuantitativa) del efecto del asesoramiento en eficiencia, riesgos o controles.
	% de clientes de asesoramiento que indican satisfacción con el proceso	Resultado de encuesta al cliente de asesoría sobre claridad, utilidad y seguimiento del trabajo.

ANEXO: HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ DE LA SUPERVISIÓN EN AUDITORÍA INTERNA

Este anexo presenta una Matriz de Madurez para la Supervisión del Trabajo de Auditoría Interna, diseñada en coherencia la *Norma 14.6: Documentación de los Trabajos* y la *12.3: Supervisión y Mejora del Desempeño en los trabajos*.

La matriz permite diagnosticar el nivel de desarrollo de la supervisión en auditoría interna, identificar brechas, oportunidades de mejora concreta y sustentar la elaboración de un plan de acción, reforzando así el impacto y la relevancia estratégica de la función de auditoría interna dentro de la organización.

Tabla N° 1: Estructura de la Matriz de Madurez para Supervisión en Trabajo de Auditoría

Nivel	Descripción del Nivel de Madurez	Evidencia(s) de Conformidad
5. Optimizado	- La supervisión incluye revisiones en tiempo real con uso de herramientas tecnológicas para control de calidad. - Se aprovechan <i>dashboards</i> e indicadores de desempeño en la supervisión. - Existen revisiones cruzadas entre equipos y retroalimentación automatizada. - La supervisión documenta aportes al aprendizaje continuo del equipo.	- Reportes automatizados de calidad - Bitácoras de revisión en tiempo real - Registro de retroalimentación sistemática - Uso de AI (<i>Artificial Intelligence</i>) o RPA (<i>Robotic Process Automation</i>), para validar documentación
4. Gestionado	- El Jefe de Auditoría y los supervisores aplican revisiones técnicas formales con trazabilidad clara. - Hay revisión intermedia y final con foco en cumplimiento normativo y técnica. Existen lineamientos institucionales claros para supervisión. - La retroalimentación es constructiva y documentada.	- Registro de validaciones técnicas - Actas de revisión <i>Checklists</i> de calidad usados consistentemente - Manual o política de supervisión disponible
3. Integrado	- La supervisión es una práctica sistemática en todos los trabajos. - Se documentan observaciones y correcciones. - Existen formatos preestablecidos para seguimiento de supervisión. - El proceso es conocido y aplicado por todos los supervisores.	- Evidencias de revisión técnica en papeles de trabajo - Uso uniforme de formatos de supervisión - Registro de cambios sugeridos - Entrevistas que muestran comprensión común del proceso
2. Infraestructura	- Se realizan revisiones del trabajo, pero no hay consistencia ni estandarización. - La supervisión depende de cada auditor responsable. - La documentación de la supervisión es parcial o informal.	- Evidencias dispersas de supervisión - Ausencia de formatos comunes - Retroalimentación verbal sin registros - Ausencia de trazabilidad clara
1. Inicial	- La supervisión es limitada o inexistente. - Los hallazgos se reportan sin verificación técnica suficiente. - No hay una política de supervisión ni roles definidos.	- Documentos sin evidencia de revisión - Testimonios que reflejan ausencia de lineamientos - Deficiencias reiteradas en informes finales

1. Pasos para la evaluación del nivel de madurez

- Aplicar la Matriz de Madurez para definir el nivel actual por medio de entrevistas, revisión documental y observación, etc.
- Identificar brechas para detectar carencias específicas (p. ej. formatos, roles, seguimiento).

2. Recomendaciones para el plan de mejora

- Diseñar o actualizar política de supervisión.
- Capacitar al equipo en revisión técnica y trazabilidad.
- Implementar formatos estándares y herramientas colaborativas.
- Aplicar autoevaluaciones periódicas.

Encuesta de Evaluación de la Calidad de la Supervisión Interna en el Equipo de Auditoría Interna

Aplicación posterior a la finalización de un trabajo de auditoría

Instrucciones: Marque el nivel de acuerdo con cada afirmación utilizando la siguiente escala: 1 = Totalmente en desacuerdo | 2 = En desacuerdo | 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4 = De acuerdo | 5 = Totalmente de acuerdo

I. Dimensión técnica y metodológica

- 1.La supervisión proporcionó lineamientos claros sobre los objetivos y el enfoque del trabajo.
- 2.Se brindó orientación técnica pertinente y ajustada a las características del trabajo.
- 3.El supervisor revisó adecuadamente los papeles de trabajo y proporcionó retroalimentación oportuna.
- 4.La supervisión fortaleció la calidad del análisis, la identificación de hallazgos y la formulación de recomendaciones.
- 5.La supervisión promovió la aplicación consistente de metodologías y procedimientos definidos por la unidad.

II. Dimensión relacional y comunicacional

- 6.El supervisor estuvo disponible para resolver dudas y promover el diálogo profesional.
- 7.La comunicación fue clara, respetuosa y colaborativa durante el desarrollo del trabajo.
- 8.Se respetó la autonomía técnica del equipo auditor, dentro del marco normativo y metodológico.

III. Dimensión de valor agregado

- 9. La supervisión contribuyó al fortalecimiento de mis competencias profesionales.
- 10.Considero que la supervisión aportó valor real al producto final del trabajo de auditoría.

IV. Observaciones abiertas (completar opcionalmente)

- 11. ¿Qué aspectos de la supervisión destacaría como fortalezas?:

.....

- 12. ¿Qué sugerencias de mejora propondría?:

.....

Nota: Esta encuesta forma parte del mecanismo de mejora continua de la calidad en la función de auditoría interna, en conformidad con el *Principio 12* de las NOGAI y el Manual de Evaluación de Calidad del IIA.

Encuesta de Satisfacción del Trabajo para las Partes Interesadas

Aplicación posterior a la finalización de un trabajo de auditoría

Instrucciones: Marque el nivel de acuerdo con cada afirmación utilizando la siguiente escala: 1 = Totalmente en desacuerdo | 2 = En desacuerdo | 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4 = De acuerdo | 5 = Totalmente de acuerdo

Nº	Enunciado
1	Se comunicaron claramente el objetivo, el alcance y el cronograma del trabajo de auditoría, cumpliendo con las expectativas de la actividad bajo revisión.
2	El alcance del trabajo fue acordado conjuntamente, incluyendo las preocupaciones específicas de la unidad auditada.
3	El equipo auditor demostró un sólido entendimiento de los riesgos, operaciones y controles internos de la actividad bajo revisión.
4	El trabajo fue realizado de forma eficiente y con mínima interrupción a las operaciones de la unidad auditada.
5	El informe de auditoría fue emitido dentro de un plazo razonable y conforme a lo acordado previamente.
6	Se evidenció conocimiento del contexto institucional y de los procesos operacionales específicos de la actividad bajo revisión.
7	La actividad bajo revisión fue informada durante todo el proceso de auditoría, incluyendo hallazgos y observaciones clave.
8	El equipo auditor actuó con profesionalismo, objetividad y una actitud constructiva durante todo el trabajo.
9	Las recomendaciones emitidas fueron claras, aplicables y aportaron valor a la gestión de la actividad bajo revisión.
10	El informe final reflejó con precisión los hallazgos clave y contribuyó a la toma de decisiones de la actividad bajo revisión y la entidad.

Campo abierto - comentarios adicionales

.....

Nota: Las respuestas recopiladas a través de esta encuesta serán utilizadas para fortalecer la calidad y el valor de los servicios de auditoría interna, conforme a los Principios de las NOGAI y las directrices del CAIGG.

ANEXO: GUÍA PARA CONDUCCIÓN DE REUNIONES DE IMPACTO DE LA SUPERVISIÓN DE AUDITORÍA INTERNA

Guía para conducción de reuniones de impacto de la supervisión con la Alta Dirección

Principales componentes

Reuniones trimestrales, semestrales o anuales entre el Jefe de Auditoría y miembros de la Alta Dirección, con el fin de:

- Recoger insumos cualitativos sobre el valor estratégico de la supervisión en trabajos de auditoría interna clave o sensibles.
- Analizar la percepción sobre la credibilidad, objetividad, oportunidad y aporte técnico de la supervisión.
- Identificar oportunidades de mejora o redireccionamiento del enfoque supervisor.
- Evaluar el grado de alineación entre el trabajo supervisado y las prioridades institucionales de gobernanza, riesgos y control.

Temas sugeridos para la reunión

- Ejemplos concretos dónde la supervisión haya generado mejoras o correcciones sustantivas.
- Percepción de valor añadido por parte del Jefe de Servicio o Alta Dirección.
- Relevancia de la supervisión para decisiones estratégicas.
- Expectativas para próximos ciclos de trabajos de auditoría a supervisar.

Nota: Esta retroalimentación cualitativa debe ser sistemáticamente analizada, documentada y considerada para la actualización de políticas, metodologías y procedimientos de supervisión, así como para fortalecer las capacidades del equipo directivo. Su incorporación en el ciclo de mejora continua contribuye al cumplimiento del *Principio 12 Mejorar la calidad*.

CAIGG

CONSEJO DE AUDITORÍA INTERNA
GENERAL DE GOBIERNO



Ministerio Secretaría General de la Presidencia

Guías de Gestión y Servicios de Auditoría Interna (GGSAI)

A cerca de las Guías de Gestión y Servicios de Auditoría Interna (GGSAI)

Para fines de promover la realización del trabajo de auditoría interna en el sector público en Chile (según el Dominio IV y V de las NOGAI) el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG) desarrolló la siguiente colección de Guías de Gestión y Servicios de Auditoría Interna (GGSAI):

- GGSAI 1 - Plan de Auditoría Interna
- GGSAI 2 - Plan Estratégico de Auditoría Interna
- GGSAI 3 - Planificación del Trabajo de Auditoría Interna
- GGSAI 4 - Ejecución del Trabajo: Recopilación, Análisis y Evaluación de la Información
- GGSAI 5 - Supervisión del Trabajo de Auditoría Interna
- GGSAI 6 - Comunicación en Auditoría Interna y Formulación de Informes sobre Resultados del Trabajo
- GGSAI 7 - Seguimiento y Confirmación de la Implementación de Recomendaciones y/o Planes de Acción
- GGSAI 8 - Gestión de la Calidad en la Función de Auditoría Interna

Propiedad intelectual

El contenido de este documento es de propiedad del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG). Se permite la reproducción parcial de este documento únicamente con fines no comerciales, siempre que se cite adecuadamente la fuente, el título completo y la autoría correspondiente.