



CAIGG

CONSEJO DE AUDITORÍA INTERNA
GENERAL DE GOBIERNO



Ministerio Secretaría General de la Presidencia

GAID N° 4 – Versión 1.0 - 2025

Guía de Auditoría Interna de Desempeño (GAID) N° 4

**Metodología de Auditoría de Desempeño:
Comunicación y Seguimiento**

Contenido

PRESENTACIÓN.....	2
1. INTRODUCCIÓN	3
2. GUÍAS DE AUDITORÍA INTERNA DE DESEMPEÑO	4
2.1. Objetivos de la serie de guías.....	4
2.2. Limitaciones potenciales en la implementación	5
3. PROPÓSITO Y CONTENIDO.....	6
4. ENFOQUES DE EJECUCIÓN DE AUDITORÍAS DE DESEMPEÑO.....	7
5. FASES DE UNA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO	11
6. COMUNICACIÓN Y SEGUIMIENTO – INFORMACIÓN GENERAL	14
6.1. Fase 3 – Comunicación	14
6.2. Fase 4 – Seguimiento	17
7. FASE DE COMUNICACIÓN – INFORMACIÓN EN DETALLE	21
7.1. Observaciones asociadas a debilidades de control.....	22
7.2. Observaciones asociadas a oportunidades de mejora	24
7.3. Categorías de las observaciones.....	27
7.4. Opinión sobre el programa, proyecto o proceso auditado	31
8. FASE DE SEGUIMIENTO – INFORMACIÓN EN DETALLE.....	34
8.1. Seguimiento a planes de acción en general.....	34
8.2. Seguimiento a observaciones asociadas a debilidades de control.....	34
8.3. Seguimiento a observaciones asociadas a oportunidades de mejora	35
8.4. Seguimiento diferenciado y valor agregado.....	35
9. BIBLIOGRAFÍA	36
10. ANEXOS	37
Anexo 1 – Matriz para desarrollo de observaciones asociadas a debilidades de control.....	37
Anexo 2 – Matriz para desarrollo de observaciones asociadas a oportunidades de mejora	40
Anexo 3 – Descripción de categoría de observaciones.....	43

PRESENTACIÓN

En atención a las directrices impartidas por el Presidente de la República, Sr. Gabriel Boric Font, orientadas al fortalecimiento de la Política de Auditoría Interna de Gobierno, el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG), órgano asesor del Supremo Gobierno en materias de auditoría interna, control interno, probidad, gestión de riesgos y gobernanza, pone a disposición de la Red de Auditoría Gubernamental la Guía de Auditoría Interna de Desempeño (GAID) N°4: “Metodología de Auditoría de Desempeño: Comunicación y Seguimiento”.

Este documento constituye el cuarto de una serie de cuatro guías técnicas, cuyo propósito es fomentar la práctica sistemática de auditorías internas de desempeño en el Sector Público. Dichas auditorías buscan contribuir a la detección de debilidades de control y a la identificación de oportunidades de mejora, con el objetivo de robustecer la gestión pública en términos de economía, eficiencia y eficacia.

La presente guía tiene por finalidad ofrecer una descripción integral y técnicamente fundamentada de las fases de comunicación de resultados y seguimiento de recomendaciones en el marco de una auditoría de desempeño. Se desarrollan las actividades clave, los productos esperados y las consideraciones metodológicas que orientan la interacción con las entidades auditadas, la emisión de informes y la verificación sistemática del avance en la implementación de las mejoras propuestas.

Asimismo, se abordan los aspectos conceptuales y operativos necesarios para una aplicación rigurosa en la práctica, incorporando ejemplos ilustrativos, criterios de evaluación, formatos sugeridos y herramientas que fortalecen la labor de los equipos de auditoría. El dominio adecuado de estos elementos resulta esencial para asegurar la trazabilidad de los hallazgos, la claridad en la comunicación institucional y la efectividad del seguimiento, contribuyendo así a auditorías de desempeño que generen valor público y promuevan mejoras sostenibles en la gestión.

Santiago de Chile, 2025.



Daniella Caldana Fulss
Auditora General de Gobierno

1. INTRODUCCIÓN

Para el cumplimiento de sus objetivos en los distintos ámbitos de la gestión pública, el Estado asigna recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales a las entidades gubernamentales. La utilización adecuada de dichos recursos resulta esencial para alcanzar los objetivos institucionales definidos en procesos, proyectos y programas. En este contexto, la gestión gubernamental debe orientarse al uso eficiente de los recursos y a la obtención de resultados esperados, tanto en el corto como en el mediano y largo plazo.

La administración pública implementa modelos de gestión que incluyen la evaluación de su propio desempeño, generalmente vinculados a planes y presupuestos. Estas evaluaciones son concurrentes y constituyen un componente integral de la gestión institucional. No obstante, su alcance puede verse limitado por la falta de independencia y objetividad inherente a la autoevaluación.

Por ello, un complemento indispensable lo constituyen las auditorías de desempeño, concebidas como evaluaciones periódicas de la gestión realizadas por equipos de auditoría interna. Estas auditorías aportan independencia, objetividad y rigor metodológico, permitiendo valorar la economía, eficiencia y eficacia de la gestión pública y generar recomendaciones que fortalezcan la administración estatal y el uso responsable de los recursos públicos.

Las auditorías de desempeño constituyen revisiones sistemáticas de la gestión gubernamental y de los resultados alcanzados, considerando criterios de:

- Economía: Adquisición de insumos al menor costo posible, manteniendo la calidad requerida.
- Eficiencia: Utilización óptima de los recursos disponibles para maximizar los resultados.
- Eficacia: Cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en procesos, proyectos y programas.

Tradicionalmente, en diversos países, las auditorías de desempeño han sido desarrolladas principalmente por las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS), tales como Contralorías y Tribunales de Cuentas. En su rol de auditores externos, estas instituciones han orientado sus revisiones hacia la evaluación del desempeño gubernamental considerando criterios de economía, eficiencia y eficacia. Sin embargo, la naturaleza y mandato de las EFS han llevado a que una parte significativa de estas auditorías se concentre en el cumplimiento presupuestario, lo que ha condicionado el alcance y enfoque de las evaluaciones de desempeño. En términos generales, las EFS realizan tres tipos de auditorías: financieras, de cumplimiento normativo y de desempeño. Las dos primeras son las más frecuentes, lo que ha influido en que las auditorías de desempeño se desarrollen con un énfasis predominante en aspectos presupuestarios, más que en una evaluación integral de la gestión pública.

Por su parte, las funciones de auditoría interna han estado tradicionalmente orientadas al fortalecimiento del control interno y la gestión de riesgos, con el propósito de proteger el valor organizacional. En los últimos años, estas funciones han ampliado su alcance hacia ámbitos vinculados al gobierno corporativo, la estrategia y el logro de objetivos institucionales, contribuyendo de manera directa a la creación de valor. Dentro de este marco, las auditorías de desempeño se consolidan como una herramienta clave para evaluar y mejorar la economía, eficiencia y eficacia de los procesos, proyectos y programas públicos. Las Normas Globales de Auditoría Interna, emitidas por el Instituto de Auditores Internos, establecen que el propósito de la auditoría interna es contribuir a crear, proteger y sostener valor organizacional.

Esta guía es la cuarta de una serie de cuatro guías sobre auditoría de desempeño. Se enfoca en describir con los aspectos tanto teóricos como prácticos de la realización de una auditoría de desempeño en sus fases de informe y seguimiento.

2. GUÍAS DE AUDITORÍA INTERNA DE DESEMPEÑO

2.1. Objetivos de la serie de guías

La ejecución de auditorías de desempeño por parte de las unidades de auditoría interna del sector público constituye una herramienta estratégica para promover y consolidar los principios de economía, eficiencia y eficacia en la gestión gubernamental.

En este contexto, se ha desarrollado la serie de Guías de Auditoría Interna de Desempeño (GAID), concebidas como instrumentos técnicos orientados a fortalecer las capacidades de la Red de Auditoría Gubernamental. En conjunto, estas guías persiguen los siguientes objetivos:

- Presentar los principales modelos de gestión y las metodologías de evaluación de desempeño, como referentes esenciales para la planificación y ejecución de auditorías de desempeño.
- Exponer lineamientos y mejores prácticas reconocidas en el ámbito de las auditorías de desempeño, con el fin de estandarizar y elevar la calidad de los procesos de estas auditorías.
- Proporcionar directrices metodológicas con un enfoque teórico-práctico, destinadas a apoyar a los equipos de auditoría interna gubernamental en la aplicación efectiva de auditorías de desempeño.
- Incentivar la incorporación sistemática de auditorías de desempeño dentro de las funciones de auditoría interna en el sector público en Chile, contribuyendo al fortalecimiento de la gestión institucional.

A continuación, se presenta el contenido general de cada una de las GAID, como marco de referencia para su utilización en los procesos de auditoría interna de desempeño.

1. Modelos de gestión y evaluación de desempeño: marco teórico.



Describe información detallada sobre los modelos de gestión y metodologías de evaluación de desempeño aplicados por la administración en sus organizaciones. Incluyendo como parte de ello el uso de Indicadores Clave de Desempeño.

2. Auditoría de desempeño: marco teórico.



Describe información detallada sobre los lineamientos y mejores prácticas en la realización de auditorías de desempeño. Considerando fuentes relevantes de información técnica en la materia.

3. Metodología de auditoría de desempeño: planificación y ejecución.



Desarrolla una metodología para la realización de auditorías de desempeño, considerando un marco teórico y herramientas de aplicación práctica, con foco en las fases de planificación y ejecución.

4. Metodología de auditoría de desempeño: comunicación y seguimiento.



Desarrolla una metodología para la realización de auditorías de desempeño, considerando un marco teórico y herramientas de aplicación práctica, con foco en las fases de comunicación y seguimiento de planes de acción.

2.2. Limitaciones potenciales en la implementación

El trabajo de auditoría interna en el sector público se ha orientado tradicionalmente hacia dos ámbitos principales:

- Cumplimiento y legalidad, verificando que las disposiciones normativas y los procedimientos institucionales se apliquen conforme a lo establecido.
- Controles internos, evaluando la efectividad de los mecanismos existentes, tanto en su diseño como en su operación, para gestionar los riesgos más relevantes, incluidos aquellos asociados al uso indebido de recursos públicos y a posibles faltas de probidad.

En contraste, la auditoría de desempeño tiene como objetivo central evaluar la economía, eficiencia y eficacia de un proceso, proyecto o programa específico. Su propósito fundamental es identificar oportunidades de mejora que contribuyan al fortalecimiento de la gestión pública y a la generación de valor para la ciudadanía.

Sin embargo, la adecuada ejecución de auditorías de desempeño puede verse condicionada por determinadas limitaciones potenciales, que podrían ser metodológicas o institucionales. Esta sección presenta dichas restricciones junto con recomendaciones técnicas para mitigarlas, con el fin de asegurar la calidad, relevancia y utilidad de los resultados obtenidos.

Limitación Potencial	Manera sugerida de superarla
Confusión respecto del propósito de la auditoría de desempeño. Puede existir confusión entre una auditoría de desempeño y otros tipos de auditoría (cumplimiento, legalidad o revisión de controles).	• Antes de iniciar una auditoría de desempeño, se recomienda realizar una comunicación clara y oportuna sobre su propósito y alcance, dirigida tanto a los responsables del proceso, proyecto o programa que será revisado, como a las demás partes interesadas. • Implementar campañas periódicas de difusión sobre los distintos servicios de aseguramiento, destacando la naturaleza, objetivos y valor agregado de las auditorías de desempeño.
Ausencia de un modelo de gestión formalmente definido. En algunos casos, el modelo de gestión puede estar ausente, o podría estar parcial o insuficientemente documentado en cuanto a metodología, elementos, roles y responsabilidades.	• La auditoría de desempeño debe identificar y evaluar, en el proceso, proyecto o programa objeto de revisión, el modelo de gestión vigente cuando este se encuentre formalmente definido. Dicho modelo constituye un marco de referencia esencial para contrastar la práctica observada con los estándares establecidos y valorar su grado de alineación. • Si el modelo de gestión no está formalmente definido, ello representa en sí mismo una oportunidad de mejora. En tales casos, la revisión puede llevarse a cabo considerando: i) identificar el modelo informal aplicado en la práctica; y ii) alinear la gestión observada con modelos reconocidos, tales como gestión por procesos o mejoramiento continuo.
Ausencia de un sistema de evaluación de desempeño. Puede presentarse la inexistencia, total o parcial, de un sistema de evaluación de desempeño formalmente definido y documentado, incluyendo metodología, elementos, roles, responsabilidades e indicadores.	• La auditoría de desempeño debe identificar y revisar el sistema de evaluación vigente, cuando éste se encuentre formalmente definido, ya que constituye un marco de referencia para contrastar los resultados obtenidos. • En ausencia de un sistema formal, ello representa en sí mismo una oportunidad de mejora. En tales casos, la revisión puede llevarse a cabo considerando: i) identificar mecanismos informales de evaluación que estén siendo aplicados en la práctica; y, ii) construir un conjunto básico de indicadores clave de desempeño (ICD), elaborados sobre la base de información técnica disponible y comparaciones con otras organizaciones, que puedan ser aplicados durante la auditoría y eventualmente recomendados para su adopción o adaptación institucional.

3. PROPÓSITO Y CONTENIDO

Propósito

- El propósito de la presente guía es ofrecer un marco conceptual y técnico que oriente la aplicación de metodologías, criterios y herramientas para la fase de comunicación de resultados y seguimiento de planes de acción en auditorías internas de desempeño del sector público. La guía se centra en los elementos prácticos y normativos que sustentan estas fases, asegurando que los informes de auditoría sean claros, completos y útiles, y que el seguimiento de las recomendaciones se realice de manera sistemática y verificable.
- Una comprensión adecuada de estas metodologías resulta esencial para garantizar que las auditorías de desempeño no concluyan únicamente con la emisión del informe, sino que se traduzcan en mejoras reales y sostenibles en la gestión pública. De este modo, la guía fortalece la capacidad de las unidades de auditoría interna para consolidar la rendición de cuentas, mitigar riesgos y promover la eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos públicos.

Contenido

La guía se organiza en torno a los siguientes ejes temáticos:

- **Comunicación de resultados:** Lineamientos para la elaboración, validación y difusión de informes de auditoría de desempeño, incluyendo criterios de redacción, formatos sugeridos y mecanismos de interacción con las entidades auditadas.
- **Observaciones de auditoría:** Desarrollo metodológico para la formulación de observaciones asociadas a debilidades de control y oportunidades de mejora, considerando atributos como condición, criterio, causa y efecto, así como estado deseado, impulsor y beneficio esperado.
- **Opinión sobre el proceso, proyecto o programa auditado:** Criterios para emitir una valoración integral del objeto revisado, diferenciando entre la confiabilidad de los controles y el potencial de mejora institucional.
- **Seguimiento de planes de acción:** Descripción de las actividades clave para verificar la implementación de medidas correctivas y de mejora, incluyendo revisión documental, entrevistas, pruebas selectivas y visitas en terreno.
- **Seguimiento diferenciado y valor agregado:** Explicación de cómo la distinción entre debilidades de control y oportunidades de mejora permite fortalecer la gobernanza, consolidar la rendición de cuentas y fomentar la innovación en la gestión pública.
- **Herramientas prácticas:** Matrices de observaciones y ejemplos ilustrativos que facilitan la aplicación de la metodología en distintos contextos institucionales.

4. ENFOQUES DE EJECUCIÓN DE AUDITORÍAS DE DESEMPEÑO

Enfoques de ejecución

Las auditorías de desempeño pueden desarrollarse utilizando cuatro enfoques de ejecución diferenciados, cada uno con alcances, criterios y niveles de profundidad específicos. A continuación, se presentan estos enfoques, con el fin de orientar la selección metodológica más adecuada según los objetivos de la auditoría, los riesgos identificados y las características del objeto auditado.

Enfoques de ejecución – Auditorías de desempeño	
Enfoque de ejecución	Descripción
Auditoría de desempeño plena – ADP	Evaluar de manera integral un proceso, proyecto o programa, considerando simultáneamente los tres criterios fundamentales del desempeño: • Economía: uso óptimo de los recursos disponibles. • Eficiencia: relación entre productos/servicios generados y los recursos utilizados. • Eficacia: grado de cumplimiento de los objetivos y resultados previstos. Este enfoque permite una valoración completa del desempeño institucional y de la gestión del objeto auditado.
Auditoría de desempeño limitada – ADL	Evaluar un proceso, proyecto o programa focalizando el análisis únicamente en uno o dos de los criterios de desempeño: • Economía • Eficiencia • Eficacia Este enfoque se utiliza cuando el alcance, los riesgos, las oportunidades, la disponibilidad de información o las prioridades institucionales justifican una revisión acotada, manteniendo rigor metodológico en los criterios seleccionados.
Auditoría de desempeño ampliada – ADAM	Evaluar un proceso, proyecto o programa considerando uno o más de los criterios tradicionales de desempeño (economía, eficiencia y/o eficacia) y, adicionalmente, incorporar la revisión de otros atributos relevantes de la gestión pública, tales como: • Ética (integridad) • Ecología (sostenibilidad ambiental) • Equidad • Calidad • Otros factores asociados al desempeño o a la gestión sectorial Este enfoque permite una evaluación más holística, alineada con estándares contemporáneos de valor público, sostenibilidad y gobernanza.
Auditoría de desempeño agregada – ADAG	Incorporar, dentro del alcance de una auditoría de otro tipo (por ejemplo, auditoría de cumplimiento, revisión de controles internos o auditoría informática), la evaluación de uno o varios criterios de desempeño: • Economía • Eficiencia • Eficacia Este enfoque amplía el valor de auditorías tradicionales al integrar elementos de desempeño que permiten identificar oportunidades de mejora en la gestión, sin modificar la naturaleza principal de la auditoría.

Comparación de los enfoques de ejecución

Antes de seleccionar el enfoque de ejecución más adecuado para una auditoría de desempeño, es fundamental comprender las diferencias conceptuales y operativas entre las distintas modalidades disponibles. Cada enfoque ofrece un nivel particular de profundidad, amplitud y valor agregado, dependiendo de los objetivos del encargo, los riesgos identificados, la disponibilidad de información y las características del objeto auditado. El siguiente cuadro comparativo sintetiza estos elementos, facilitando la toma de decisiones metodológicas y promoviendo una planificación coherente con los estándares de la función de auditoría interna.

Enfoques de ejecución auditorías de desempeño – Cuadro Comparativo				
Enfoque de ejecución	Criterios evaluados	Alcance típico	Valor agregado	Cuando se utiliza
Auditoría de desempeño plena – ADP	Economía, eficiencia y eficacia	Evaluación integral del proceso, proyecto o programa	Permite una visión completa del desempeño y de la gestión	Cuando se requiere un análisis exhaustivo y existe información suficiente para abordar los tres criterios
Auditoría de desempeño limitada – ADL	Uno o dos criterios: economía, eficiencia y/o eficacia	Evaluación focalizada en áreas críticas o de mayor riesgo	Profundiza en aspectos específicos sin abarcar todo el desempeño	Cuando el alcance debe acotarse por restricciones de tiempo, información o prioridades institucionales
Auditoría de desempeño ampliada – ADAM	Economía y/o eficiencia y/o eficacia + atributos adicionales (ética, ecología, equidad, calidad, etc.)	Evaluación multidimensional del desempeño y de atributos de valor público	Integra criterios contemporáneos de gobernanza, sostenibilidad y calidad	Cuando el objeto auditado tiene impactos transversales o se busca una mirada más holística
Auditoría de desempeño agregada – ADAG	Economía, eficiencia y/o eficacia incorporados dentro de otra auditoría (cumplimiento, controles, informática, etc.)	Evaluación complementaria dentro de un encargo de naturaleza distinta	Enriquece auditorías tradicionales con elementos de desempeño	Cuando se desea ampliar el valor de auditorías existentes sin cambiar su naturaleza principal

Ejemplos ilustrativos de los enfoques de ejecución

A continuación, se presentan ejemplos ilustrativos que permiten comprender de manera práctica la aplicación de los cuatro enfoques de ejecución de auditorías de desempeño previamente descritos. Estos ejemplos facilitan la interpretación de cada enfoque y apoyan a los equipos auditores en la selección del alcance más adecuado según los objetivos, riesgos y características del objeto auditado.

1. Auditoría de desempeño plena – ADP

- Ejemplo práctico: Programa de entrega de medicamentos a domicilio
- Objeto auditado: Programa municipal de distribución de medicamentos a adultos mayores.
- Criterios evaluados: Economía, eficiencia y eficacia.
- Aplicación práctica:
 - Economía: Se revisa si las compras de medicamentos y servicios logísticos se realizaron al menor costo posible manteniendo estándares de calidad.
 - Eficiencia: Se analiza el tiempo promedio de entrega, la productividad de los repartidores y el costo por entrega.
 - Eficacia: Se verifica si el programa cumplió su meta anual de cobertura (por ejemplo, 90% de los beneficiarios atendidos).
- Tipo de evidencia: comparaciones de precios, análisis de tiempos de ciclo, indicadores de cumplimiento, registros de beneficiarios.

2. Auditoría de desempeño limitada – ADL

- Ejemplo práctico: Proceso de mantenimiento preventivo de vehículos institucionales
- Objeto auditado: Flota vehicular de un servicio público.
- Criterios evaluados: Sólo eficiencia y eficacia.
- Aplicación práctica:
 - Eficiencia: Se evalúa si los talleres contratados cumplen los tiempos de mantenimiento y si los costos por servicio son razonables.
 - Eficacia: Se revisa si el mantenimiento preventivo reduce efectivamente las fallas mecánicas y aumenta la disponibilidad operativa de los vehículos.
- Tipo de evidencia: órdenes de trabajo, tiempos de reparación, tasas de fallas antes/después, indicadores de disponibilidad.

3. Auditoría de desempeño ampliada – ADAM

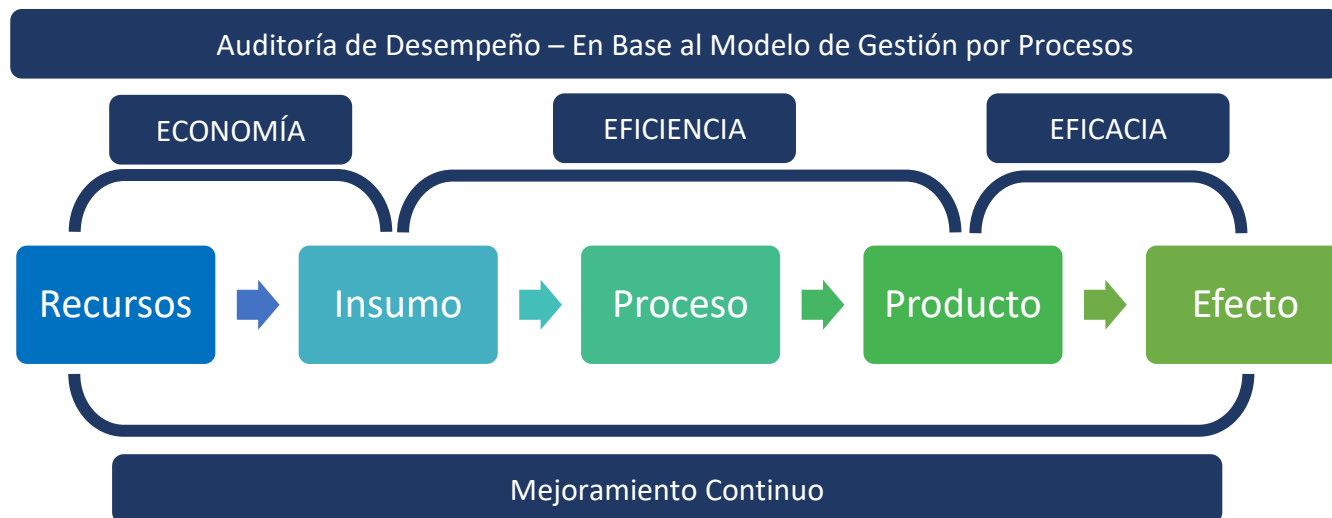
- Ejemplo práctico: Programa de alimentación escolar
- Objeto auditado: Programa nacional de alimentación para estudiantes vulnerables.
- Criterios evaluados: Eficiencia y eficacia + calidad y equidad.
- Aplicación práctica:
 - Eficiencia: Se analiza el costo por ración y la logística de distribución.
 - Eficacia: Se verifica si el programa alcanza la cobertura prevista.
 - Calidad: Se evalúa si las raciones cumplen estándares nutricionales y de inocuidad.
 - Equidad: Se revisa si las escuelas de zonas rurales reciben el mismo nivel de servicio que las urbanas.
- Tipo de evidencia: fichas nutricionales, inspecciones en terreno, análisis de distribución geográfica, encuestas de satisfacción.

4. Auditoría de desempeño agregada – ADAG

- Ejemplo práctico: Auditoría de cumplimiento con componente de desempeño
- Objeto auditado: Proceso de compras públicas de un ministerio.
- Auditoría principal: Cumplimiento normativo.
- Criterios agregados: Economía y eficiencia.
- Aplicación práctica:
 - Economía (agregado): Además de verificar cumplimiento de la Ley de Compras, se analiza si las adquisiciones se realizaron a precios competitivos.
 - Eficiencia (agregado): Se evalúa si los tiempos de tramitación de las órdenes de compra son razonables y comparables con estándares del mercado.
- Tipo de evidencia: Bases de licitación, comparativos de precios, tiempos de tramitación, benchmarking con otros organismos.

5. FASES DE UNA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO

La auditoría de desempeño se orienta a evaluar la economía, eficiencia y eficacia en la ejecución de procesos, proyectos, programas institucionales. Su propósito es determinar en qué medida se están logrando los resultados esperados, utilizando adecuadamente los recursos disponibles y generando valor público. Para ello, suele emplearse como referencia central el Modelo de Gestión por Procesos, que permite analizar de manera estructurada las actividades, flujos, responsabilidades y resultados asociados a cada componente evaluado.



Economía
• Obtener los insumos correctos al menor costo. • Capacidad para generar y administrar adecuadamente los recursos financieros, en el cumplimiento de la misión institucional.

Eficiencia
• Obtener el máximo provecho de los insumos en términos de cantidad, calidad y tiempo. • Relación entre la producción de un bien o servicio y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar aquellos. • Se refiere a la ejecución de las acciones, beneficios o prestaciones del servicio utilizando el mínimo de recursos posibles.

Eficacia
• Obtener los resultados esperados de los productos. • Grado de cumplimiento de los objetivos planteados en la organización. • La calidad del servicio es una dimensión específica del concepto de eficacia que se refiere a la capacidad de la organización para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus clientes, tanto internos como externos.

De acuerdo con las Normas de INTOSAI, una auditoría de desempeño tiene las siguientes fases:

- **“Planificación**, es decir, selección de temas, estudio preliminar y diseño de la auditoría;
- **Realización**, es decir, recopilar y analizar datos e información;
- **Elaboración de informes**, es decir, presentar los resultados de la auditoría, esto es: las respuestas a las preguntas de la auditoría, los hallazgos, conclusiones y recomendaciones a los usuarios;
- **Seguimiento**, es decir, determinar si las medidas adoptadas en respuesta a los hallazgos y recomendaciones remediaron los problemas y/o debilidades subyacentes.
- Estos pasos pueden ser reiterativos. Por ejemplo, nuevas perspectivas de la etapa de proceso pueden requerir cambios en el plan de auditoría, y elementos importantes de la elaboración de informes (por ejemplo, la formulación de conclusiones) pueden ser esbozados e incluso completados durante la etapa de proceso.”¹

En general, se considera que la auditoría de desempeño tiene las siguientes fases:



¹ Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores INTOSAI. ISSAI 300 – Principios de la Auditoría de Desempeño. 2019. [ISSAI 300 Auditoría Desempeño](#)

Auditoría de desempeño – Fases			
Fase	Objetivo	Actividades principales	Entregables
1. Planificación	Diseñar la metodología y enfoque de la auditoría, definiendo objetivo, alcance, criterios y programa de trabajo.	- Definir objetivo y alcance - Caracterizar objeto auditado (recursos, procesos, productos, efectos) - Identificar modelo de gestión - Vincular con planificación estratégica y operativa - Elaborar plan de trabajo	- Plan de auditoría - Cronograma - Plan de trabajo
2. Ejecución	Implementar el programa de trabajo, aplicando procedimientos para evaluar economía, eficiencia y eficacia.	- Ejecutar plan de trabajo - Identificar objetivos, riesgos y controles - Evaluar criterios de desempeño (economía, eficiencia, eficacia; y, otros complementarios, como calidad, sostenibilidad) - Revisar indicadores - Evaluar procesos, actividades y tareas - Desarrollar observaciones preliminares	- Papeles de trabajo maestros y detallados - Registro de hallazgos preliminares
3. Comunicación	Elaborar y presentar el informe de auditoría, integrando observaciones, conclusiones y recomendaciones orientadas a contribuir con la creación, protección y sostenibilidad del valor organizacional.	- Definir observaciones - Redactar informe borrador - Remitir a la entidad auditada para comentarios - Ajustar y validar - Emitir informe final	- Informe de auditoría - Resumen ejecutivo - Emitir el informe en versión final - Infografía del informe (de ser posible/necesario) - Hoja de ruta de los planes de acción (de ser posible/necesario) - Matriz de esfuerzo – beneficio de los planes de acción (de ser posible/necesario)
4. Seguimiento	Monitorear la implementación de las recomendaciones y planes de acción, asegurando mejoras verificables.	- Registrar recomendaciones en plataforma o herramienta de seguimiento - Realizar seguimiento periódico - Evaluar implementación de planes de acción - Reportar resultados de seguimiento	- Matriz de seguimiento - Reportes periódicos de avance

6. COMUNICACIÓN Y SEGUIMIENTO – INFORMACIÓN GENERAL

6.1. Fase 3 – Comunicación

La fase de informe constituye el momento de síntesis y comunicación de resultados de la auditoría de desempeño. En esta etapa se integran de manera estructurada las observaciones, conclusiones y recomendaciones, con el propósito de aportar información objetiva y útil tanto para el logro de los objetivos (crear valor) como para la gestión de riesgos (proteger valor).

El informe debe cumplir con los principios de claridad, precisión, evidencia suficiente y trazabilidad, garantizando que las observaciones estén sustentadas en los papeles de trabajo y que las recomendaciones sean factibles, priorizadas y orientadas a fortalecer la economía, eficiencia y eficacia de la gestión pública.

El entregable principal es el Informe de Auditoría, acompañado de un resumen ejecutivo y un plan de recomendaciones priorizadas.

Actividades principales

1. Definición de observaciones
 - Consolidar hallazgos preliminares en observaciones verificables.
 - Asegurar que cada observación contenga sus atributos correspondientes, sea que se trate de debilidades de control o de oportunidades de mejora.
2. Redacción del informe borrador
 - Elaborar un documento estructurado con resumen ejecutivo, contexto, objetivo, alcance, resultados (observaciones, recomendaciones, planes de acción)
 - Incluir análisis de desempeño en términos de economía, eficiencia y eficacia, así como criterios complementarios (calidad, sostenibilidad, transparencia).
3. Remisión al auditado para observaciones
 - Enviar el borrador a la entidad auditada para comentarios y aclaraciones.
 - Incorporar respuestas y evidencias adicionales, en caso de ser aplicables
4. Ajuste final y validación formal
 - Revisar asuntos de forma y de fondo, y realizar los ajustes necesarios
 - Validar contenido final para posterior emisión
5. Emisión del informe final
 - Emitir el informe en versión final
 - Infografía del informe (de ser posible/necesario)
 - Hoja de ruta de los planes de acción (de ser posible/necesario)
 - Matriz de esfuerzo – beneficio de los planes de acción (de ser posible/necesario)

Entregables de la fase

- Informe de Auditoría: Documento integral que contiene hallazgos, conclusiones y recomendaciones.
- Resumen Ejecutivo: Síntesis clara y concisa de los principales resultados y recomendaciones.
- Recomendaciones priorizadas: Listado con responsables asignados y plazos definidos para su implementación.
- Infografía del informe

Valor agregado de la fase de informe

- Proporciona información confiable y verificable de los resultados de la revisión.
- Facilita la rendición de cuentas y transparencia hacia la ciudadanía y entes fiscalizadores.
- Promueve la mejora continua mediante recomendaciones prácticas y priorizadas.
- Refuerza la credibilidad del proceso de auditoría, al garantizar objetividad y participación de la entidad auditada.

NOGAI “Norma 15.1 Comunicación final del trabajo” en conexión con trabajos de auditoría de desempeño

La comunicación final constituye un componente crítico del proceso de auditoría interna de desempeño, ya que materializa los resultados del trabajo, sustenta la rendición de cuentas y orienta la toma de decisiones para la mejora de la gestión pública. La Norma 15.1 de las Normas Globales de Auditoría Interna (NOGAI) establece los requisitos mínimos y las expectativas profesionales para la elaboración, aprobación y difusión de esta comunicación. Su aplicación rigurosa asegura que los informes sean claros, completos, oportunos y alineados con los estándares internacionales de la profesión. A continuación, lo que señala la norma citada:

- **“Norma 15.1 Comunicación final del trabajo**
- *Para cada trabajo, los auditores internos deben desarrollar una comunicación final que incluya los objetivos, alcance, recomendaciones y/o planes de acción si procede, y las conclusiones.*
- *Para los trabajos de aseguramiento, la comunicación final debe incluir:*
 - *Los hallazgos, su importancia y priorización.*
 - *Una explicación de las limitaciones al alcance, en su caso.*
 - *Una conclusión con respecto a la eficacia de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control de la actividad revisada.*
- *La comunicación final debe especificar las personas responsables de abordar los hallazgos y la fecha planificada para completar las acciones.*
- *Cuando los auditores internos tengan conocimiento de que la Dirección haya iniciado o completado las acciones que aborden algún hallazgo antes de emitir la comunicación final, dichas acciones deben ser reconocidas en la comunicación.*
- *La comunicación final debe ser precisa, objetiva, clara, concisa, constructiva, completa y oportuna, tal y como se describe en la Norma 11.2 Comunicación eficaz.*
- *Los auditores internos deben asegurar que se revisa y se aprueba la comunicación final por el Director de Auditoría Interna² antes de su emisión.*
- *El Director de Auditoría Interna debe difundir la comunicación final a las partes de tal forma que se pueda asegurar que los resultados reciben la debida consideración. (Véase también Norma 11.3 Comunicar los resultados.)*
- *En el caso de que el trabajo no haya sido realizado de conformidad con las Normas, los auditores internos deben declarar los siguientes aspectos de la no conformidad:*
 - *Las Normas por las que no se ha logrado la conformidad.*
 - *Los motivos de la no conformidad.*
 - *El impacto de la no conformidad sobre los hallazgos y las conclusiones.”³*

² Jefe de Auditoría en el Sector Público.

³ Instituto de Auditores Internos Global (IIA). Normas Globales de Auditoría Interna (NOGAI). 2024. [Global Internal Audit Standards | The IIA](#)

Consideraciones específicas para auditorías de desempeño

La aplicación de la Norma 15.1 en auditorías de desempeño requiere atender a elementos específicos de este tipo de trabajos, tales como:

- **1. Limitaciones al alcance**
 - Las auditorías de desempeño pueden enfrentar restricciones de información, indicadores insuficientes o cambios en el objeto auditado. La norma exige que estas limitaciones se comuniquen claramente, explicando su impacto en las conclusiones.
- **2. Calidad de la comunicación**
 - La Norma 15.1 exige que la comunicación final sea: precisa, objetiva, clara, concisa, constructiva, completa, oportuna.
 - En auditorías de desempeño, esto implica presentar metodologías, criterios y evidencia de manera comprensible para autoridades y equipos operativos, evitando tecnicismos innecesarios.
- **3. Revisión y aprobación**
 - El Director de Auditoría Interna debe revisar y aprobar la comunicación final antes de su emisión, asegurando su consistencia metodológica y su alineación con las Normas.
- **4. Difusión a las partes interesadas**
 - La comunicación final debe distribuirse de manera que garantice su adecuada consideración por parte de: autoridades superiores, unidades ejecutoras, comités de auditoría, otros actores institucionales relevantes.
 - Esto refuerza la transparencia y la gobernanza institucional.
- **5. Declaración de no conformidad con las Normas**
 - Si el trabajo no se realizó conforme a las Normas, la comunicación final debe incluir:
 - Las Normas afectadas
 - Los motivos de la no conformidad
 - El impacto en los hallazgos y conclusiones
 - En auditorías de desempeño, esta declaración es especialmente relevante cuando existen limitaciones metodológicas significativas que puedan afectar la solidez del análisis.

La aplicación rigurosa de la Norma 15.1 fortalece la calidad, credibilidad y utilidad de los informes de auditoría de desempeño. Su cumplimiento asegura que los resultados del trabajo auditor sean comunicados de manera profesional, transparente y orientada a la mejora continua, contribuyendo directamente al valor público generado por la función de auditoría interna.

Norma ISSAI 3000 Auditoría de desempeño – Sección: Presentación de informes (requerimientos)

La presentación de informes es una fase crítica en las auditorías de desempeño, pues constituye el medio a través del cual se comunican los resultados, se sustentan las conclusiones y se promueven mejoras en la gestión pública. La Norma ISSAI 3000 establece requerimientos específicos que garantizan la calidad, utilidad y transparencia de los

informes, los cuales deben ser adaptados al contexto de la auditoría interna gubernamental. A continuación, los requerimientos de la Norma en mención:

“Presentación de informes

- 116) El auditor debe proporcionar informes de auditoría que sean: a) integrales, b) convincentes, c) oportunos, d) amigables al lector, y e) equilibrados.
- 122) El auditor debe identificar los criterios de auditoría y sus fuentes en el informe de auditoría.
- 124) El auditor debe asegurarse de que los hallazgos de auditoría permiten generar conclusiones claras tras su análisis respecto al (los) objetivo(s) o pregunta(s) de la auditoría, o bien explicar las razones por las que eso no fue posible.
- 126) El auditor debe aportar recomendaciones constructivas que puedan contribuir de manera considerable a abordar las debilidades o problemas identificados por la auditoría, en la medida que sean relevantes y viables según el mandato de la EFS.
- 129) El auditor debe otorgar a la entidad auditada la oportunidad de comentar sobre los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la auditoría, antes de que la EFS emita el informe de auditoría correspondiente.
- 130) El auditor debe registrar, en documentos de trabajo, la examinación de los comentarios recibidos de la entidad auditada, incluidas las razones para hacer cambios al informe de auditoría o bien para rechazar los comentarios recibidos.
- 133) La EFS debe hacer ampliamente accesibles sus informes de auditoría, tomando para ello en consideración las regulaciones existentes sobre confidencialidad de información.”⁴

6.2. Fase 4 – Seguimiento

La fase de seguimiento constituye el cierre efectivo del ciclo de auditoría de desempeño, asegurando que las recomendaciones formuladas en el informe final se traduzcan en acciones concretas y verificables dentro de la entidad auditada. Esta etapa es crítica porque el valor de la auditoría no reside únicamente en la identificación de hallazgos, sino en la implementación de mejoras institucionales que fortalezcan la economía, eficiencia y eficacia de la gestión pública.

El entregable principal es la Matriz de Seguimiento de Planes de Acción, instrumento que permite monitorear de manera sistemática el grado de avance, cumplimiento y efectividad de las medidas adoptadas.

Actividades principales

1. Registro institucional en el sistema de seguimiento
 - Incorporar las recomendaciones y planes de acción en la plataforma o herramienta de seguimiento
 - Asignar responsables, plazos y recursos para cada acción correctiva o de mejora.
2. Seguimiento periódico
 - Realizar revisiones periódicas del estado de avance de las acciones comprometidas.
 - Verificar evidencias documentales y resultados obtenidos.
 - Identificar retrasos, obstáculos o desviaciones en la implementación.
3. Evaluación de la implementación de planes de acción
 - Analizar la pertinencia y efectividad de las medidas adoptadas.

⁴ Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI). Norma para la Auditoría de Desempeño ISSAI 3000. 2019. [Performance Audit Standard | IFPP](#)

- Determinar si las acciones corrigen la causa raíz del hallazgo y generan el beneficio esperado.
 - Valorar el impacto en términos de economía, eficiencia, eficacia y sostenibilidad institucional.
4. Reporte periódico de resultados de seguimiento
- Elaborar informes de avance que consoliden el estado de cumplimiento de las recomendaciones.
 - Comunicar resultados a la alta dirección y, cuando corresponda, a instancias de control externo.
 - Proponer ajustes o medidas adicionales en caso de incumplimiento o baja efectividad.

Entregables de la fase

- Matriz de seguimiento de planes de acción: Documento dinámico que registra cada recomendación, acción comprometida, responsable, plazo y estado de cumplimiento.
- Reportes periódicos de seguimiento: Informes técnicos que presentan el avance, resultados y conclusiones sobre la implementación de las recomendaciones.

Valor agregado del seguimiento

- Garantiza la trazabilidad y efectividad de la auditoría, cerrando el ciclo con resultados verificables.
- Refuerza la responsabilidad institucional y la rendición de cuentas ante la ciudadanía y entes fiscalizadores.
- Promueve la mejora continua, al transformar las recomendaciones en planes de acción implementados, para corregir debilidades de control y/o capturar oportunidades de mejora
- Incrementa la credibilidad y utilidad de la función de auditoría interna, demostrando que su aporte va más allá de la emisión de informes.

NOGAI “Norma 15.2 Confirmar la implementación de recomendaciones o planes de acción” en conexión con trabajos de auditoría de desempeño

Las observaciones identificadas durante la auditoría, tanto asociadas a debilidades de control como a oportunidades de mejora, consideran recomendaciones de auditoría para superar la debilidad o capturar la oportunidad. Para concretar esas recomendaciones, parte de la auditoría contempla, recibir de la administración, los correspondientes planes de acción, describiendo las acciones, identificando los responsables de implementarlas y el plazo previsto. . La Norma 15.2 de las Normas Globales de Auditoría Interna (NOGAI) establece los lineamientos en cuanto a la realización del seguimiento y verificación de la adecuada implementación de los planes de acción en referencia.

- **“Norma 15.2 Confirmar la implementación de recomendaciones o planes de acción**
- *Los auditores internos deben confirmar que la Dirección ha implementado sus recomendaciones o los planes de acción de la Dirección siguiendo una metodología establecida que incluye:*
 - *Consultas sobre el progreso de la implementación.*
 - *Realización de evaluaciones de seguimiento empleando un enfoque en base a riesgos.*
 - *Actualización del estado de los planes de acción en el sistema de seguimiento.*
- *La extensión de estos procedimientos debe considerar la importancia del hallazgo.*
- *En el caso de que la Dirección no haya progresado en la implementación de las acciones de acuerdo con los plazos establecidos para completarlos, los auditores internos deben obtener y documentar las explicaciones de la Dirección y tratar la cuestión con el Director de Auditoría Interna, quien es responsable de determinar si la Alta Dirección ha aceptado un riesgo que, por demora o falta de acción, exceda la tolerancia al riesgo (Véase Norma 11.5 Comunicar la aceptación de los riesgos.).”⁵*

⁵ Instituto de Auditores Internos Global (IIA). Normas Globales de Auditoría Interna (NOGAI). 2024. [Global Internal Audit Standards | The IIA](#)

Consideraciones específicas para auditorías de desempeño

La aplicación de la Norma 15.2 en auditorías de desempeño requiere atender a particularidades metodológicas propias de este tipo de trabajos:

- **1. Diversidad de tipos de observaciones**
 - Los planes de acción pueden derivar de:
 - Debilidades de control, que requieren acciones correctivas.
 - Oportunidades de mejora, que requieren acciones de optimización o fortalecimiento de la gestión.
 - El seguimiento debe diferenciar ambos tipos, ya que su criticidad, urgencia y naturaleza del riesgo pueden variar significativamente.
- **2. Enfoque orientado al valor público**
 - El seguimiento debe evaluar no solo el cumplimiento formal de las acciones, sino también su contribución a:
 - Mejorar el desempeño institucional.
 - Optimizar el uso de recursos públicos.
 - Incrementar la calidad y oportunidad de los servicios.
 - Reducir brechas de equidad o sostenibilidad, cuando corresponda.
- **3. Evidencia de implementación**
 - La validación debe basarse en evidencia objetiva, como:
 - Procedimientos actualizados.
 - Indicadores mejorados.
 - Registros operativos.
 - Informes de desempeño.
 - Resultados observables en terreno.

La aplicación rigurosa de la Norma 15.2 fortalece la efectividad del proceso de auditoría interna de desempeño, asegurando que las recomendaciones y planes de acción se traduzcan en mejoras reales y sostenibles en la gestión pública. Un seguimiento basado en riesgos, diferenciado según la naturaleza de los hallazgos y orientado al valor público, permite consolidar el impacto de la auditoría y reforzar la gobernanza institucional.

En esto, es muy importante destacar, que el trabajo del auditor interno no concluye con el informe emitido, sino con los planes de acción implementados. Es ahí donde se concreta el valor del trabajo de auditoría interna, y de ahí la importancia de la fase de seguimiento al cumplimiento de planes de acción (derivados de recomendaciones de auditoría interna).

Norma ISSAI 3000 Auditoría de desempeño – Sección: Seguimiento (requerimientos)

El seguimiento es una fase crítica en las auditorías internas de desempeño, pues constituye el medio a través del cual se verifica si las recomendaciones emitidas y los planes de acción acordados han sido efectivamente implementados y han logrado remediar las situaciones identificadas. La Norma ISSAI 3000 establece requerimientos específicos que orientan esta labor, destacando la necesidad de dar seguimiento, según corresponda, a los hallazgos y recomendaciones de auditorías previas, así como de enfocar la revisión en determinar si la entidad auditada ha abordado de manera adecuada los problemas y corregido las debilidades tras un periodo razonable. A continuación, los requerimientos de la Norma en mención:

“Seguimiento

- *136) El auditor debe dar seguimiento, según sea apropiado, a los hallazgos y recomendaciones de auditorías previas, y la EFS debe informar al Legislativo, en caso de ser posible, sobre las conclusiones e impactos de todas las acciones correctivas relevantes.*
- *139) El auditor debe enfocar el seguimiento sobre si la entidad auditada ha abordado de forma adecuada los problemas y remediado la situación subyacente, tras un periodo razonable.”⁶*

⁶ Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI). Norma para la Auditoría de Desempeño ISSAI 3000. 2019. [Performance Audit Standard | IFPP](#)

7. FASE DE COMUNICACIÓN – INFORMACIÓN EN DETALLE

Sobre la base de los resultados obtenidos durante la fase de ejecución de la auditoría de desempeño, el equipo auditor podrá identificar un conjunto de observaciones preliminares y hallazgos que constituyen insumos esenciales para la formulación de conclusiones y recomendaciones. Estas observaciones se clasifican principalmente en dos categorías:

Debilidades de control

- Se refieren a deficiencias en los procesos, sistemas o prácticas de gestión que afectan la capacidad de la entidad para garantizar la economía, eficiencia y eficacia en el uso de los recursos públicos.
- Pueden incluir insuficiencia en mecanismos de supervisión, ausencia de procedimientos documentados, deficiencias en la gestión de riesgos, falta de indicadores de desempeño o controles internos inadecuados.
- Su identificación requiere acciones correctivas específicas, orientadas a mitigar riesgos, fortalecer la gobernanza institucional y asegurar la confiabilidad de la información para la toma de decisiones.

Oportunidades de mejora

- Se relacionan con aspectos de la gestión que, si bien no constituyen fallas críticas, pueden optimizarse para incrementar el valor público generado por la entidad.
- Incluyen la posibilidad de simplificar procesos, mejorar la calidad y oportunidad de los servicios, incorporar buenas prácticas, innovar en el uso de tecnologías o fortalecer la coordinación interinstitucional.
- Su atención implica acciones de optimización o fortalecimiento de la gestión, orientadas a elevar el desempeño institucional y responder mejor a las expectativas de los ciudadanos.

La identificación de estas observaciones debe sustentarse en evidencia suficiente, pertinente y confiable, obtenida mediante la aplicación de procedimientos de auditoría tales como entrevistas, revisión documental, análisis de datos, pruebas de cumplimiento y verificación en terreno. Asimismo, es fundamental que el auditor interno diferencie claramente entre debilidades de control y oportunidades de mejora, dado que su criticidad, urgencia y naturaleza del riesgo son distintas, lo que impacta directamente en la priorización de las recomendaciones y en el diseño de los planes de acción.

En síntesis, la correcta identificación y clasificación de observaciones durante la ejecución de la auditoría de desempeño constituye el núcleo técnico del trabajo, pues asegura que las recomendaciones posteriores sean relevantes, viables y orientadas a fortalecer la gestión pública bajo criterios de economía, eficiencia y eficacia.

7.1. Observaciones asociadas a debilidades de control

En el marco de la ejecución de una auditoría de desempeño, es posible identificar observaciones vinculadas a debilidades de control, entendidas como situaciones que reflejan deficiencias, desviaciones o incumplimientos respecto de normas, políticas, procedimientos o buenas prácticas. Estas debilidades pueden generar efectos no deseados, tanto reales (problemas concretos) como potenciales (riesgos latentes), que impactan negativamente en la economía, eficiencia y eficacia de la gestión pública.

Observación, recomendación y planes de acción

El desarrollo técnico de las observaciones asociadas a debilidades de control debe considerar los siguientes elementos estructurales:

Observación

Toda observación debe construirse con base en los cuatro atributos fundamentales de la técnica de auditoría:

- Condición
 - Describe lo que efectivamente ocurre, es decir, la situación encontrada durante la revisión.
 - Debe sustentarse en evidencia objetiva, verificable y documentada.
- Criterio
 - Expone lo que debería suceder, conforme a regulaciones, políticas, procedimientos internos, estándares internacionales o buenas prácticas aplicables.
 - Constituye el parámetro de comparación frente a la condición observada.
- Causa
 - Identifica la razón o causa raíz que explica por qué ocurre la condición observada en lugar de lo que establece el criterio.
 - Puede estar asociada a deficiencias en diseño de procesos, falta de supervisión, insuficiencia de recursos, desconocimiento normativo, entre otros factores.
- Efecto
 - Explica las consecuencias derivadas de la diferencia entre condición y criterio.
 - Debe presentarse, en lo posible, de manera cuantitativa (valores monetarios, porcentajes, volúmenes, indicadores) y no solo cualitativa.
 - El efecto puede ser real (problema actual) y/o potencial (riesgo futuro), afectando la economía, eficiencia, eficacia o transparencia de la gestión pública.

Recomendación

- Constituye la propuesta técnica de auditoría interna para corregir la causa raíz y mitigar o eliminar el efecto identificado.
- Debe ser clara, factible y orientada a resultados, alineada con los objetivos institucionales y las mejores prácticas de gestión pública.
- Se recomienda que las recomendaciones incluyan un enfoque preventivo, además de correctivo, para fortalecer la sostenibilidad de los controles.

Planes de Acción

- Son las acciones comprometidas por la administración para atender la observación, en concordancia con las recomendaciones formuladas por auditoría interna.
- Deben incluir:

- Responsables designados para la implementación.
 - Plazos definidos y realistas.
 - Recursos necesarios para su ejecución.
 - Indicadores de seguimiento que permitan verificar el grado de avance y efectividad de las medidas adoptadas.
- El plan de acción constituye la base para la fase de seguimiento posterior, asegurando que las debilidades de control sean efectivamente corregidas y que los riesgos asociados se reduzcan a niveles aceptables.

Valor agregado de esta redacción:

- Refuerza el carácter metodológico y técnico de la observación.
- Integra el enfoque de causa raíz y cuantificación de efectos, clave en auditorías de desempeño.
- Asegura que las observaciones se conviertan en insumos útiles para la gestión pública, más allá de limitarse a la identificación de incumplimientos.

Foco en acciones correctivas

Al tratarse de observaciones asociadas a debilidades de control, el foco de los planes de acción derivados de la auditoría interna de desempeño se orienta principalmente hacia la implementación de acciones correctivas. Estas acciones buscan restablecer la confiabilidad de los procesos, reducir riesgos, fortalecer y/o implementar controles, y asegurar razonablemente que la gestión pública se conduzca bajo criterios de economía, eficiencia y eficacia.

En términos técnicos, las acciones correctivas suelen abarcar los siguientes aspectos:

- Diseño y fortalecimiento de controles internos
 - Implementación de nuevos procedimientos o actualización de los existentes.
 - Establecimiento de mecanismos de supervisión y monitoreo más rigurosos.
 - Incorporación de indicadores de desempeño que permitan medir la efectividad de los controles.
- Mitigación de riesgos identificados
 - Desarrollo de medidas específicas para reducir la probabilidad de ocurrencia de eventos adversos.
 - Definición de responsables y plazos claros para la ejecución de las acciones.
 - Integración de prácticas de gestión de riesgos en los procesos institucionales.
- Corrección de deficiencias operativas y administrativas
 - Ajuste de procesos que generan ineficiencias o duplicidades.
 - Regularización de registros, documentación y sistemas de información.
 - Capacitación del personal en procedimientos críticos para asegurar su correcta aplicación.
- Aseguramiento de cumplimiento normativo y regulatorio
- Adecuación de procesos a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes.
- Implementación de mecanismos de control para prevenir incumplimientos futuros.
- Fortalecimiento de la trazabilidad y transparencia en la gestión institucional.

La orientación hacia acciones correctivas implica que los planes de acción no solo deben responder a las observaciones detectadas, sino también garantizar que las causas raíz de las debilidades sean abordadas de manera integral. Esto asegura que las medidas adoptadas tengan un efecto sostenible en el tiempo y que contribuyan a mejorar la gobernanza institucional.

En síntesis, el foco en acciones correctivas convierte las observaciones de auditoría en oportunidades para fortalecer los sistemas de control, reducir riesgos y consolidar una gestión pública más confiable, transparente y orientada al valor público.

En el **ANEXO 1** se presenta un ejemplo de matriz para el desarrollo de las observaciones asociadas a debilidades de control.

7.2. Observaciones asociadas a oportunidades de mejora

En el marco de una auditoría de desempeño, además de identificar debilidades de control, es posible reconocer observaciones vinculadas a oportunidades de mejora. Estas no constituyen deficiencias ni incumplimientos, sino que representan posibilidades de optimización en procesos, controles o recursos que ya funcionan de manera adecuada, pero que podrían generar un mayor valor público si se perfeccionan.

Las oportunidades de mejora pueden producir efectos deseados, tanto reales (soluciones implementadas, aciertos comprobables) como potenciales (posibilidades futuras), en términos de:

- Mayor economía: Reducción de costos o uso más racional de recursos.
- Mayor eficiencia: Simplificación de procesos, reducción de tiempos, optimización de capacidades.
- Mayor eficacia: Incremento en el logro de objetivos, cobertura, calidad de servicios o impacto social.

Observación, recomendación y planes de acción

Elementos para el desarrollo de observaciones asociadas a oportunidades de mejora

Observación

La observación debe estructurarse con base en cuatro atributos que permiten documentar la oportunidad de manera clara y verificable:

- Condición
 - Describe la situación actual: cómo está funcionando hoy el proceso, control o recurso.
 - Debe sustentarse en evidencia objetiva (datos cuantitativos, indicadores, registros) y observaciones cualitativas.
 - Incluye detalles de qué se observa, dónde y cuándo, cifras clave y referencias documentales.
- Estado deseado
 - Explica lo que podría suceder si se implementa la mejora.
 - Define el resultado esperado o estándar aspiracional, alineado con metas institucionales, políticas públicas o buenas prácticas internacionales.
 - Incluye metas específicas relacionadas con economía, eficiencia o eficacia, así como plazos y responsables.
- Impulsor
 - Identifica el cambio, tecnología, práctica o decisión que permitiría capturar la mejora.
 - Describe la intervención concreta: automatización, rediseño de flujos, reasignación de recursos, capacitación, renegociación contractual, innovación metodológica, entre otros.
- Beneficio esperado
 - Expone el impacto positivo derivado de la implementación de la mejora.
 - Debe presentarse de manera cuantitativa (ahorro estimado en \$, %, reducción de tiempos, incremento en cobertura) y cualitativa (mejora en calidad, reputación institucional, satisfacción ciudadana).

- Refuerza la contribución a la economía, eficiencia y eficacia de la gestión pública.

Recomendación

- Constituye la propuesta técnica de auditoría interna para aprovechar el impulsor identificado y capturar el beneficio esperado.
- Debe ser clara, factible y orientada a resultados, considerando la viabilidad institucional y la sostenibilidad de la mejora.
- Se recomienda que las recomendaciones incluyan un enfoque de innovación y mejora continua, además de la optimización puntual.

Planes de Acción

- Son las acciones comprometidas por la administración para materializar la oportunidad de mejora, en concordancia con las recomendaciones formuladas por auditoría interna.
- Deben incluir:
 - Responsables designados para la ejecución.
 - Plazos definidos y realistas.
 - Recursos necesarios (financieros, humanos, tecnológicos).
 - Indicadores de seguimiento que permitan verificar el grado de avance y el impacto logrado.
- El plan de acción constituye la base para la fase de seguimiento posterior, asegurando que las oportunidades de mejora se traduzcan en beneficios tangibles y sostenibles.

Valor agregado de esta redacción:

- Refuerza el carácter constructivo y propositivo de la auditoría de desempeño.
- Integra un enfoque de optimización y valor público, diferenciando claramente las oportunidades de mejora de las debilidades de control.
- Asegura que las observaciones se conviertan en insumos estratégicos para la gestión pública, más allá de limitarse a la identificación de buenas prácticas.

Foco en acciones de mejora

Al tratarse de observaciones asociadas a oportunidades de mejora, el foco de los planes de acción derivados de la auditoría interna de desempeño se orienta principalmente hacia la implementación de acciones de optimización y fortalecimiento de la gestión pública. Estas acciones no buscan únicamente corregir deficiencias, sino potenciar las capacidades institucionales, elevar la calidad de los procesos y maximizar el valor público generado por la entidad auditada.

En términos técnicos, las acciones de mejora suelen abarcar los siguientes aspectos:

- Optimización de procesos y procedimientos
 - Simplificación de trámites y reducción de tiempos de respuesta.
 - Eliminación de duplicidades y rediseño de flujos de trabajo para mayor eficiencia.
 - Incorporación de metodologías de mejora continua (p. ej., Lean, Kaizen, gestión por procesos).
- Fortalecimiento de la gestión institucional
 - Desarrollo de capacidades técnicas y gerenciales en el personal.
 - Implementación de sistemas de información más integrados y confiables.
 - Mejora en la coordinación interinstitucional y en la articulación de políticas públicas.

- Innovación y uso de tecnologías
 - Introducción de herramientas digitales para el seguimiento de indicadores y resultados.
 - Automatización de procesos rutinarios para liberar recursos hacia tareas de mayor valor agregado.
 - Uso de analítica de datos para apoyar la toma de decisiones estratégicas.
- Mejora en la calidad y oportunidad de los servicios públicos
- Incremento en la cobertura y accesibilidad de los servicios.
- Incorporación de estándares de calidad y satisfacción ciudadana.
- Reducción de brechas de equidad y sostenibilidad en la provisión de bienes y servicios.
- Mejora de la percepción ciudadana y reputación en la opinión pública en ámbitos de integridad, transparencia y probidad.

Las acciones de mejora deben estar sustentadas en un análisis objetivo de la evidencia recopilada y orientarse a resultados medibles, tales como indicadores de desempeño mejorados, mayor eficiencia en el uso de recursos y un impacto positivo en la percepción ciudadana. A diferencia de las acciones correctivas, las de mejora tienen un carácter proactivo y estratégico, ya que buscan anticipar necesidades futuras y consolidar buenas prácticas en la gestión gubernamental.

En síntesis, el foco en acciones de mejora convierte las observaciones de auditoría en oportunidades para innovar, optimizar y fortalecer la gestión institucional. Su adecuada implementación asegura que la auditoría interna de desempeño no solo identifique riesgos, sino que también impulse transformaciones que incrementen la economía, eficacia, eficiencia y transparencia de la administración pública, consolidando así su aporte al valor público y a la gobernanza democrática.

En el **ANEXO 2** se presenta un ejemplo de matriz para el desarrollo de las observaciones asociadas a oportunidades de mejora.

7.3. Categorías de las observaciones

Para fines de poder priorizar las observaciones, tanto de debilidades de control como de oportunidades de mejora, se contempla categorías, que describen distintos tipos de magnitud en cada caso.

Observaciones – Debilidades de control

Las categorías para las debilidades de control tienen por objeto comunicar dos aspectos:

- La criticidad de la observación, en términos de su efecto real o potencial, que afecta la economía, eficiencia y eficacia
- La prioridad esperada para solucionar lo observado

Observaciones - Debilidades de Control	
Proteger Valor: en cuanto a riesgos asociados a falta de economía, ineficiencia, ineficacia	
Categoría	Criticidad ⁷
Alta	La exposición al riesgo, después de considerar si los controles y acciones de mitigación son adecuados y/o efectivos, permanece muy alta y está por encima del nivel de tolerancia aceptable. Prioridad: Como se trata de un asunto crítico, se requiere la atención y medidas inmediatas del Jefe de Servicio y su equipo directivo. Se trata de una deficiencia importante en los componentes de gobierno, gestión interno o control que, si no se mitiga, podría resultar en: pérdidas de recursos; debilidades en el marco de control o en la entidad o proceso auditado; incumplimiento de estrategias, políticas o valores de la entidad; graves daños a la reputación en la opinión pública; impacto regulatorio significativo, como sumarios y sanciones, entre otros.
Media	La exposición al riesgo, después de considerar si los controles y acciones mitigadoras son adecuados y/o efectivos, es media. Está dentro del nivel de tolerancia de la entidad. Prioridad: Como se trata de un asunto de criticidad media, se requiere la atención oportuna del Jefe de Servicio y su equipo directivo, ya que se trata de una deficiencia en los componentes de gobierno, gestión interna o control, que podría dar lugar a: pérdidas financieras (especificar en qué niveles); déficit de controles al interior de la entidad; debilitación del sistema de control interno; impacto adverso en la opinión pública, déficit de liderazgo, entre otros. Si no se trata oportunamente por el Jefe de Servicio y su equipo directivo, podría convertirse en un asunto de Criticidad Alta.
Baja	La exposición al riesgo, después de considerar si los controles y acciones de mitigación son adecuados y/o efectivos, es baja, por lo que está dentro del nivel de tolerancia de la entidad. Prioridad: Como se trata de un asunto de baja criticidad, se requiere la atención rutinaria y monitoreo a mediano plazo por el Jefe de Servicio y su equipo directivo. Se trata de una deficiencia en los componentes de gobierno, gestión interna o control, relacionada con una mejora en la calidad y/o eficiencia de la entidad o del proceso auditado, más que con los efectos descritos en las categorías Media y Alta.

⁷ Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno CAIGG. Guía de Gestión y Servicios de Auditoría Interna (GGSAI) N° 6 “Comunicación en Auditoría Interna y Formulación de Informes sobre Resultados del Trabajo”. 2025. [CAIGG](#)

Las observaciones de debilidades de control serán presentadas considerando los cuatro atributos de un hallazgo (condición, criterio, causa, efecto); y, considerarán RECOMENDACIONES enfocadas en solucionar la o las causas, y si se precisa también el o los efectos identificados. La administración deberá presentar planes de acción, de cumplimiento obligatorio, que atiendan plenamente lo recomendado.

Observaciones – Oportunidades de mejora

Las categorías (ratings) para las oportunidades de mejora, tiene por objeto comunicar dos aspectos:

- El potencial de la observación, en términos de su efecto real o potencial, que optimiza la economía, eficiencia y eficacia
- La prioridad esperada para capturar el potencial observado

Observaciones - Oportunidades de Mejora	
Crear Valor: en cuanto a oportunidades asociadas a economía, eficiencia, eficacia	
Categoría	Potencial
Alto	Impacto esperado: La oportunidad identificada puede generar beneficios significativos en economía, eficiencia o eficacia. Requiere atención prioritaria y puede tener impacto estratégico o transversal. Mejoras sustantivas en uso de recursos públicos, calidad del servicio público o cumplimiento de objetivos institucionales; reducción clara de gasto recurrente o redistribución eficiente de recursos. Prioridad: Inmediata; requiere aprobación o compromiso de autoridades superiores y asignación de recursos públicos. Acción requerida: Reingeniería de procesos, modernización tecnológica, cambios normativos o realineamiento presupuestario; plan de implementación con cronograma y responsables. Ejemplos: Automatizar trámites que reduzcan tiempos de atención y costos recurrentes >20%; consolidación de compras que reduzca gasto por insumo importante; reorganización de áreas para eliminar duplicidades en funciones públicas. Medición sugerida: Ahorro fiscal estimado; reducción de tiempo de trámites; mejora en cumplimiento de metas institucionales.
Medio	Impacto esperado: Mejoras moderadas que optimizan operaciones de apoyo, fortalecen controles administrativos o aumentan la efectividad de programas no críticos; aportan eficiencia sin necesidad de cambios regulatorios profundos. Prioridad: Atención en corto a mediano plazo; incluir en planes de gestión anual y programas de mejora continua. Acción requerida: Simplificación de procedimientos, capacitación dirigida, ajustes de horarios o redistribución de tareas; proyecto con indicadores de seguimiento. Ejemplos: Estandarización de formatos para reducir retrabajo administrativo; ajustes en planificación de recursos humanos que mejoren utilización de jornada 5–15%; mejoras en procesos de rendición de cuentas que reduzcan observaciones en controles internos. Medición sugerida: Reducción % en tiempo administrativo; disminución de observaciones en auditorías internas; coste por trámite.
Bajo	Impacto esperado: Mejoras incrementales relacionadas con calidad del servicio, cumplimiento de buenas prácticas y mantenimiento de controles; beneficio limitado en términos fiscales pero valioso para gobernanza. Prioridad: Atención rutinaria dentro de programas anuales de mejora; ejecución con recursos operativos disponibles. Acción requerida: Actualización de guías y procedimientos, limpieza documental, pequeños ajustes de reporte y controles de bajo costo. Ejemplos: Clarificación de instructivos internos; simplificación de reportes para facilitar análisis de gestión; eliminación de pasos administrativos redundantes con bajo impacto presupuestario. Medición sugerida: Indicadores cualitativos; reducción menor en tiempos de tarea; nivel de satisfacción del usuario interno o externo.

Las observaciones de oportunidades de mejora serán presentadas considerando los cuatro atributos de un hallazgo de oportunidad (condición, estado, impulsor, beneficio); y, considerarán SUGERENCIAS enfocadas en habilitar el impulsor identificado. La administración deberá señalar si acoge o no las oportunidades de mejora, y de así hacerlo, presentar los correspondientes planes de acción.

En el **ANEXO 3** se presenta en una sola tabla las categorías de observaciones, tanto para debilidades de control como para oportunidades de mejora.

7.4. Opinión sobre el programa, proyecto o proceso auditado

La emisión de una opinión técnica en auditorías internas de desempeño constituye el cierre analítico del trabajo, en el cual se sintetizan los hallazgos y se evalúa el grado en que el programa, proyecto o proceso auditado cumple con los principios de economía, eficiencia, eficacia y sostenibilidad. Esta opinión debe sustentarse en evidencia suficiente, pertinente y confiable, y reflejar tanto la eficacia de los controles existentes como las oportunidades de mejora identificadas.

En términos de control, la clasificación permite determinar el nivel de confiabilidad de los mecanismos implementados para gestionar riesgos y asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales. La valoración es esencial para establecer si los controles son razonables, requieren ajustes puntuales, demandan mejoras significativas o, en casos críticos, se evidencia la ausencia de control. Esta evaluación no solo mide la capacidad de la entidad para prevenir y mitigar riesgos, sino también su grado de madurez en la gestión pública.

De manera complementaria, el análisis de las oportunidades de mejora ofrece una visión prospectiva sobre el potencial de optimización de los procesos evaluados. A través de diferentes niveles de calificación, se identifican desde mejoras incrementales que fortalecen la sostenibilidad de los resultados, hasta necesidades de rediseño integral que implican transformaciones estructurales en la gestión pública. Este enfoque permite que la auditoría interna de desempeño no se limite a señalar debilidades, sino que también impulse la innovación, la eficiencia y la generación de mayor valor público, consolidando la función de auditoría como un agente de cambio institucional.

En términos de Control

Calificación del Proceso	Descripción
Control razonable	Los controles evaluados son adecuados, apropiados y efectivos para proporcionar una seguridad razonable de que los riesgos están siendo gestionados y los objetivos se cumplen.
Requiere de algunas mejoras	Se observaron algunas debilidades de control específicas. No obstante, en general los controles evaluados son adecuados, apropiados y efectivos para proporcionar una seguridad razonable de que los riesgos están siendo manejados y los objetivos se cumplen.
Requiere Mejoras significativas	Se observaron numerosas debilidades de control específicas. Es poco probable que los controles evaluados proporcionen una seguridad razonable de que los riesgos están siendo gestionados y los objetivos se cumplen.
Sin Control	Los controles evaluados no son apropiados, ni adecuados o efectivos para proporcionar una seguridad razonable de que los riesgos se están gestionando y que los objetivos se cumplen.

En términos de Oportunidad de Mejora

Calificación del Proceso	Descripción
Desempeño óptimo con mejoras incrementales	El proceso evaluado cumple de manera adecuada con los objetivos establecidos y demuestra eficiencia en el uso de recursos. Se identifican oportunidades menores de mejora que podrían optimizar aún más la calidad del servicio o fortalecer la sostenibilidad de los resultados.
Desempeño adecuado con oportunidades relevantes	El proceso cumple en general con los objetivos, pero se detectan áreas específicas donde la incorporación de buenas prácticas, innovación o ajustes metodológicos permitirían mejorar significativamente la eficiencia, la transparencia o el impacto de las políticas públicas.
Desempeño limitado con necesidad de mejoras sustantivas	El proceso presenta resultados parciales o inconsistentes respecto de los objetivos. Se identifican oportunidades de mejora sustantivas que requieren rediseño de procedimientos, fortalecimiento de capacidades institucionales o mejor alineación con estándares internacionales de desempeño.
Desempeño insuficiente con necesidad de rediseño integral	El proceso no logra cumplir con los objetivos establecidos ni generar valor público. Se identifican oportunidades de mejora críticas que implican una transformación estructural del modelo de gestión, la redefinición de indicadores de desempeño y la implementación de mecanismos de seguimiento más robustos.

En conclusión, la combinación de la evaluación de controles y la identificación de oportunidades de mejora constituye una herramienta estratégica para orientar los planes de acción derivados de la auditoría de desempeño. Al diferenciar entre acciones correctivas y acciones de mejora (optimización), se asegura que las recomendaciones sean pertinentes, viables y alineadas con los objetivos institucionales, consolidando así el impacto de la auditoría interna en la mejora continua de la gestión gubernamental.

Temas clave – Importancia de la fase de Comunicación de Resultados



- La fase de comunicación de resultados constituye un pilar fundamental en las auditorías internas de desempeño, ya que es el mecanismo mediante el cual se transmiten a la administración las observaciones identificadas y se construye el puente hacia la mejora institucional. Esta comunicación no se limita a la emisión del informe final, sino que se desarrolla de manera continua durante el transcurso de la auditoría, permitiendo un diálogo oportuno y constructivo con los responsables de los procesos revisados.
- La comunicación en curso facilita que las observaciones preliminares sean discutidas con la administración, lo que permite afinar el contenido de las recomendaciones y asegurar que estas sean pertinentes, viables y orientadas a resolver debilidades de control o a capturar oportunidades de mejora en el desempeño. De esta manera, se promueve un proceso colaborativo que fortalece la calidad del trabajo auditor y la utilidad de sus resultados.
- En la etapa de emisión del informe final, la comunicación adquiere carácter formal y estratégico: se consolidan los hallazgos, se presentan las conclusiones y se acuerdan los planes de acción correspondientes, con la definición explícita de la acción a implementar, el responsable asignado y el plazo comprometido. Este nivel de precisión asegura la trazabilidad e implementación de las mejoras y facilita el seguimiento posterior.
- Así, la fase de comunicación de resultados no solo cumple con el deber de informar, sino que se convierte en un instrumento clave para la generación de valor público, al garantizar que las observaciones de la auditoría se traduzcan en compromisos claros y en acciones concretas que fortalezcan la economía, eficiencia, eficacia y otros atributos de la gestión

8. FASE DE SEGUIMIENTO – INFORMACIÓN EN DETALLE

La fase de seguimiento constituye un componente esencial del proceso de auditoría interna de desempeño, ya que permite verificar la implementación efectiva de los planes de acción comprometidos por la entidad auditada y evaluar si éstos contribuyen de manera tangible al cumplimiento de los objetivos institucionales. El seguimiento no se limita a constatar avances formales, sino que busca validar la calidad, pertinencia y sostenibilidad de las medidas adoptadas, asegurando que las recomendaciones de auditoría se traduzcan en mejoras reales en la gestión pública.

8.1. Seguimiento a planes de acción en general

- **Propósito:** Determinar el grado de avance en la implementación de las medidas comprometidas y evaluar su impacto en la eficiencia, eficacia y economía de los procesos auditados.
- **Actividades clave:**
 - Revisión documental de informes de gestión, indicadores de desempeño y evidencia verificable de implementación.
 - Entrevistas con responsables de las áreas involucradas para contrastar información y validar compromisos.
 - Aplicación de pruebas selectivas y visitas en terreno para corroborar resultados.
 - Actualización sistemática del estado de cumplimiento (implementado, en proceso, pendiente, no implementado).
- **Resultados esperados:** Elaboración de un informe de seguimiento que muestre el nivel de avance, las barreras encontradas y recomendaciones orientadas a asegurar la implementación y sostenibilidad de las mejoras.

8.2. Seguimiento a observaciones asociadas a debilidades de control

- **Propósito:** Confirmar que las acciones correctivas implementadas han fortalecido los controles internos y reducido los riesgos identificados.
- **Actividades clave:**
 - Verificación de la existencia y funcionamiento de nuevos controles o ajustes en los existentes.
 - Evaluación de la efectividad de los controles mediante pruebas de cumplimiento y revisión de registros.
 - Análisis de riesgos residuales para determinar si se mantienen dentro de niveles aceptables.
 - Documentación de evidencias que respalden la mejora en la gestión de riesgos.
- **Resultados esperados:** Validación de que las debilidades de control fueron atendidas y que los riesgos asociados están siendo gestionados de manera razonable, con recomendaciones adicionales si persisten vulnerabilidades.

8.3. Seguimiento a observaciones asociadas a oportunidades de mejora

- **Propósito:** Evaluar si las acciones implementadas han generado valor público adicional, mejorando la economía, eficiencia, eficacia o sostenibilidad de los procesos.
- **Actividades clave:**
 - Revisión comparativa de indicadores de desempeño antes y después de la implementación de mejoras.
 - Identificación de buenas prácticas adoptadas y análisis de su replicabilidad en otras áreas.
 - Evaluación del impacto en la calidad del servicio, satisfacción de usuarios y optimización de recursos.
 - Promoción de la cultura de mejora continua mediante la difusión de resultados positivos.
- **Resultados esperados:** Evidencia de que las oportunidades de mejora se tradujeron en beneficios tangibles para la gestión pública, con propuestas para escalar o institucionalizar las prácticas exitosas.

8.4. Seguimiento diferenciado y valor agregado

La diferenciación en el seguimiento aporta un valor estratégico al proceso de auditoría interna de desempeño:

- El seguimiento a debilidades de control asegura la mitigación de riesgos y la confiabilidad de los procesos institucionales.
- El seguimiento a oportunidades de mejora impulsa la optimización del desempeño, la innovación y la generación de mayor valor público.
- La integración de ambos enfoques en la fase de seguimiento general fortalece la rendición de cuentas, consolida la mejora continua y refuerza la gobernanza en el sector público.

Temas clave – Importancia de la fase de Seguimiento



- El trabajo del auditor interno en el ámbito gubernamental no concluye con la emisión del informe de auditoría. El verdadero valor de la función se materializa cuando las recomendaciones formuladas se traducen en planes de acción implementados y generan mejoras tangibles en la gestión pública.
- En este sentido, la fase de seguimiento adquiere una relevancia estratégica: permite verificar el cumplimiento de los compromisos asumidos por la entidad auditada, evaluar la efectividad de las acciones correctivas y constatar la incorporación de oportunidades de mejora en los procesos institucionales.
- El seguimiento asegura que las observaciones derivadas de la auditoría —ya sean debilidades de control u oportunidades de optimización del desempeño— no queden en el plano declarativo, sino que se conviertan en resultados concretos que fortalecen la economía, eficiencia, eficacia y otros atributos de valor público.
- De esta manera, el ciclo de auditoría interna de desempeño se completa con la implementación efectiva de los planes de acción, consolidando la credibilidad de la función de auditoría, reforzando la rendición de cuentas y contribuyendo directamente a la mejora continua de la gestión gubernamental.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno CAIGG. Guía de Gestión y Servicios de Auditoría Interna (GGSAI) N° 6 “Comunicación en Auditoría Interna y Formulación de Informes sobre Resultados del Trabajo”. 2025.
[CAIGG](#)
- Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno CAIGG. Guía de Gestión y Servicios de Auditoría Interna (GGSAI) N° 7 “Seguimiento y Confirmación de la Implementación de Recomendaciones y/o Planes de Acción”. 2025.
[CAIGG](#)
- Instituto de Auditores Internos Global (IIA). Normas Globales de Auditoría Interna (NOGAI). 2024.
[Global Internal Audit Standards | The IIA](#)
- Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores INTOSAI. ISSAI 300 – Principios de la Auditoría de Desempeño. 2019. [ISSAI 300 Auditoría Desempeño](#)
- Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI). Norma para la Auditoría de Desempeño ISSAI 3000. 2019.
[Performance Audit Standard | IFPP](#)

10. ANEXOS

Anexo 1 – Matriz para desarrollo de observaciones asociadas a debilidades de control

N°	1. Debilidad de Control												
	A. Observación							B. Riesgo asociado			C. Plan de acción		
	A.1. Criticidad	A.2. Título	A.3. Condición	A.4. Criterio	A.5. Causa	A.6. Efecto	A.7. Recomendación	B1. Falta de Economía	B2. Ineficiencia	B3. Ineficacia	C1. Acción	C.2. Responsable	C.3. Plazo
			Lo que sucede	Lo que debería suceder	A qué se debe	Resultado real (problema) o potencial (riesgo) no deseado	Con foco en la causa y si se precisa en el efecto						
1													
2													
(...)													

Instrucciones de llenado

Para cada debilidad de control complete:

A. Observación (bloque A1–A7)

A.1 Criticidad: Seleccione Alta/Media/Baja

A.2 Título: Título corto y descriptivo

A.3 Condición (Lo que sucede): Descripción factual, con datos y ejemplos concretos (qué, dónde, cuándo, cifras). Cite evidencia.

A.4 Criterio (Lo que debería suceder): Norma, procedimiento, meta o buena práctica incumplida; indique referencia normativa.

A.5 Causa (A qué se debe): Identifique la causa raíz (sistema, recurso, gobernanza, capacitación, proceso). Preferir causas identificadas por análisis (p.ej., 5 porqués).

A.6 Efecto (Resultado real o potencial): Consecuencias observadas o riesgos (pérdida de recursos, incumplimiento, daño reputacional). Cuantifique cuando sea posible.

A.7 Recomendación: Acción concreta orientada a la causa raíz (y si se precisa, al efecto también); indique responsable sugerido y criterios de éxito (indicadores).

B. Riesgo asociado (B1–B3): Marque si afecta Economía, Eficiencia o Eficacia.

C. Plan de acción (C1–C3):

C1 Acción: Lista de acciones propuestas por la administración para atender la recomendación.

C2 Responsable: Unidad o cargo responsable de ejecutar.

C3 Plazo: Fecha objetivo (día/mes/año) y, si procede, hitos intermedios.

Objetivo de la matriz

- Estandarizar la documentación de hallazgos negativos en auditorías de desempeño.
- Asegurar trazabilidad entre la observación, el riesgo y el plan de acción correctivo.
- Facilitar la comunicación con autoridades y responsables, mostrando de manera clara la debilidad, su impacto y la recomendación.

Contenido de la matriz

Sección A. Observación

Describe el hallazgo negativo con sus elementos técnicos:

- A.1. Criticidad
 - Nivel de importancia del hallazgo (Alta, Media, Baja)
- A.2. Título
 - Breve enunciado que sintetiza la debilidad
- A.3. Condición (Lo que sucede)
 - Hecho observado en la auditoría.
- A.4. Criterio (Lo que debería suceder)
 - Norma, política o estándar incumplido.
- A.5. Causa (A qué se debe)
 - Razón raíz del hallazgo.
- A.6. Efecto (Resultado real o potencial)
 - Consecuencia negativa actual o riesgo futuro.
- A.7. Recomendación
 - Propuesta de mejora enfocada en la causa y, si corresponde, en el efecto.

Sección B. Riesgo asociado

Clasifica el hallazgo según los tres criterios de desempeño:

- B.1. Falta de Economía: Uso ineficiente de recursos financieros.
- B.2. Ineficiencia: Procesos que consumen más tiempo o recursos de lo necesario.
- B.3. Ineficacia: Incumplimiento de objetivos o metas institucionales.
(se puede marcar más de uno si aplica, pero se recomienda priorizar el principal).

Sección C. Plan de acción

Define la respuesta institucional al hallazgo:

- C.1. Acción: Medida correctiva concreta (ejemplo: “Diseñar instructivo de conciliaciones”).

- C.2. Responsable: Unidad o persona encargada de ejecutar la acción.
- C.3. Plazo: Fecha límite para implementar la acción.

Ejemplos de Observaciones – Debilidades de Control

1. Registro de proveedores municipales

- A.1. Criticidad: Alta
- A.2. Título: Ausencia de registro consolidado de proveedores
- A.3. Condición (lo que sucede): La municipalidad no cuenta con un registro único y actualizado de proveedores; existen bases dispersas en distintas unidades, sin validación periódica.
- A.4. Criterio (lo que debería suceder): De acuerdo con la normativa de compras públicas, debe existir un registro consolidado, transparente y accesible que permita trazabilidad en las contrataciones.
- A.5. Causa: Falta de coordinación interdepartamental y ausencia de un sistema electrónico centralizado.
- A.6. Efecto: Riesgo de adjudicaciones discrecionales, duplicidad de proveedores y falta de transparencia en los procesos de contratación.
- A.7. Recomendación: Implementar un sistema electrónico único de registro de proveedores, con validaciones periódicas y controles de acceso, asegurando trazabilidad y transparencia en las adquisiciones.

2. Subsidios habitacionales

- A.1. Criticidad: Alta
- A.2. Título: Insuficiencia en la verificación de requisitos socioeconómicos
- A.3. Condición: El programa de subsidios habitacionales valida requisitos de beneficiarios solo con documentación entregada por los solicitantes, sin cruces automáticos con bases oficiales.
- A.4. Criterio: Los subsidios deben asignarse exclusivamente a familias que cumplan con los requisitos socioeconómicos establecidos en la normativa vigente.
- A.5. Causa: Limitaciones tecnológicas y falta de integración con sistemas externos (registro civil, impuestos internos, seguridad social).
- A.6. Efecto: Riesgo de asignación indebida de recursos a beneficiarios que no cumplen requisitos, afectando la equidad y eficiencia del programa.
- A.7. Recomendación: Fortalecer mecanismos de validación mediante cruces automáticos con bases oficiales, asegurando que los subsidios lleguen efectivamente a la población objetivo.

3. Ejecución presupuestaria ministerial

- A.1. Criticidad: Media
- A.2. Título: Retraso en reportes de ejecución presupuestaria
- A.3. Condición: Los reportes de ejecución presupuestaria se elaboran con retraso de hasta 60 días y sin conciliaciones completas.
- A.4. Criterio: La normativa de gestión financiera exige reportes mensuales oportunos y conciliados para monitoreo efectivo.
- A.5. Causa: Procesos manuales y falta de capacitación del personal en sistemas de gestión financiera.
- A.6. Efecto: Limitación en la capacidad de monitoreo oportuno y riesgo de decisiones basadas en información incompleta o desactualizada.
- A.7. Recomendación: Establecer un calendario de cierre mensual con conciliaciones obligatorias y controles de calidad de la información, acompañado de capacitación al personal responsable.

Anexo 2 – Matriz para desarrollo de observaciones asociadas a oportunidades de mejora

N°	2. Oportunidad de Mejora												
	A. Observación							B. Potencial asociado			C. Plan de acción		
	A.1. Potencial	A.2. Título	A.3. Condición	A.4. Estado (deseado)	A.5. Impulsor	A.6. Beneficio (esperado)	A.7. Recomendación	B.1. Economía	B.2. Eficiencia	B.3. Eficacia	C.1. Acción	C.2. Responsable	C.3. Plazo
			Lo que sucede.	Lo que podría suceder.	Que lo podría impulsar.	Efecto deseado.	Con foco en el impulsor y si se precisa en el beneficio						
			Descripción clara y verificable de cómo está funcionando hoy el proceso, control o recurso (datos cuantitativos y observaciones cualitativas).	Descripción del resultado esperado o estándar al que se aspira, alineado con metas institucionales o buenas prácticas.	Qué cambio, tecnología, práctica o decisión permitiría capturar la mejora. Describe la intervención concreta.	Impacto positivo cuantificable y no cuantificable si se captura la oportunidad. En términos de economía, eficiencia y/o eficacia.							
(Qué se observa; dónde y cuándo; cifras clave; referencia documental)			(Metas específicas relacionadas con economía, eficiencia o eficacia; plazos y responsables)	(Automatización; rediseño de flujo; reasignación de recursos; capacitación; renegociación contractual)	(Ahorro estimado \$, %; reducción de tiempos; mejora en cobertura o calidad; valor reputacional)								
1													
2													
(...)													

Instrucciones de llenado

Para cada oportunidad de mejora complete:

A. Observación (A1–A7)

A.1 Potencial: Nivel de potencial (Alto/Medio/Bajo)

A.2 Título: Frase breve que identifique la mejora propuesta.

A.3 Condición (Lo que sucede): Estado actual con evidencia; describa la brecha frente al estado deseado.

A.4 Estado (deseado) (Lo que podría suceder): Resultado objetivo alineado con metas institucionales; indique métricas objetivo y plazos propuestos.

A.5 Impulsor (Qué lo podría impulsar): Cambio, tecnología, práctica o decisión concreta que habilita la mejora. Sea específico (p.ej., “automatizar comprobantes con módulo X”).

A.6 Beneficio (esperado) (Efecto deseado): Impacto cuantificable y no cuantificable (ahorro \$; % reducción de tiempos; mejora en cobertura). Incluir línea base.

A.7 Recomendación: Sugerencia práctica para habilitar el impulsor; pasos iniciales recomendados y recursos aproximados si es posible.

B. Potencial asociado (B1–B3): Indicar si la oportunidad impacta Economía, Eficiencia o Eficacia; describir brevemente cómo.

C. Plan de acción (C1–C3):

C1 Acción: Acciones sugeridas por la administración para materializar la oportunidad.

C2 Responsable: Unidad o cargo que lidera la iniciativa.

Objetivo de la matriz

- Identificar y documentar prácticas positivas que pueden ser potenciadas o replicadas.
- Transformar fortalezas en oportunidades de mejora, vinculándolas con metas institucionales.
- Promover la innovación y eficiencia en la gestión pública, alineando las observaciones con los principios de economía, eficiencia y eficacia (los tres “Es” de la auditoría de desempeño).
- Facilitar la comunicación constructiva en los informes, equilibrando hallazgos negativos con aportes positivos que fortalezcan la credibilidad del proceso de auditoría.

Contenido de la matriz

Sección A. Observación

Describe la oportunidad de mejora con sus elementos técnicos:

- A.1. Potencial
 - Nivel de impacto positivo esperado (Alto, Medio, Bajo).
- A.2. Título
 - Breve enunciado que sintetiza la oportunidad
- A.3. Condición (Lo que sucede)
 - Estado actual del proceso o control, con datos verificables.
- A.4. Estado deseado (Lo que podría suceder)
 - Resultado esperado alineado con buenas prácticas.
- A.5. Impulsor (Qué lo podría impulsar)
 - Factor que permitiría capturar la mejora.
- A.6. Beneficio esperado (Efecto deseado)
 - Impacto positivo cuantificable y cualitativo.
- A.7. Recomendación
 - Propuesta de acción para materializar la oportunidad.

Sección B. Potencial asociado

Clasifica la oportunidad de mejora según los tres criterios de desempeño:

- B.1. Economía: Ahorro de recursos financieros.
- B.2. Eficiencia: Reducción de tiempos, simplificación de procesos.
- B.3. Eficacia: Mayor cumplimiento de objetivos institucionales.
(Se puede marcar más de uno, pero se recomienda priorizar el principal).

Sección C. Plan de acción

Define la respuesta institucional para aprovechar la oportunidad:

- C.1. Acción: Medida concreta para capturar el beneficio.

- C.2. Responsable: Unidad o persona encargada de ejecutar la acción.
- C.3. Plazo: Fecha límite para implementar la mejora.

Ejemplos de Observaciones – Oportunidades de Mejora

1. Atención ciudadana

- A.1. Potencial: Medio
- A.2. Título: Ausencia de mecanismos de retroalimentación sistemática
- A.3. Condición (lo que sucede): El servicio de atención ciudadana cumple con tiempos de respuesta, pero no aplica encuestas ni mecanismos de retroalimentación sistemática.
- A.4. Estado deseado (lo que podría suceder): Incorporar mecanismos periódicos de retroalimentación que midan satisfacción y calidad percibida por los usuarios.
- A.5. Impulsor: Implementación de encuestas digitales y análisis de tendencias de satisfacción ciudadana.
- A.6. Beneficio esperado: Mejora en la calidad del servicio, mayor confianza ciudadana y fortalecimiento de la rendición de cuentas.
- A.7. Recomendación: Diseñar e implementar encuestas periódicas de satisfacción y análisis de tendencias, incorporando los resultados en planes de mejora continua.

2. Gestión ambiental

- A.1. Potencial: Alto
- A.2. Título: Limitación en indicadores de sostenibilidad
- A.3. Condición: Los informes de monitoreo ambiental cumplen requisitos normativos, pero no incluyen indicadores de sostenibilidad ni comparaciones internacionales.
- A.4. Estado deseado: Incorporar métricas de sostenibilidad y benchmarking internacional en los informes.
- A.5. Impulsor: Ampliación del sistema de indicadores y adopción de estándares internacionales.
- A.6. Beneficio esperado: Fortalecimiento de la rendición de cuentas, mejor alineación con políticas globales y mayor impacto en sostenibilidad.
- A.7. Recomendación: Ampliar el sistema de indicadores incorporando métricas de sostenibilidad y benchmarking internacional.

3. Capacitación de funcionarios públicos

- A.1. Potencial: Medio
- A.2. Título: Limitación en metodologías de aprendizaje
- A.3. Condición: Los cursos de capacitación cumplen contenidos mínimos, pero se imparten de manera tradicional, sin aprovechar herramientas digitales ni metodologías innovadoras.
- A.4. Estado deseado: Incorporar plataformas de e-learning y metodologías activas que optimicen la transferencia de conocimientos.
- A.5. Impulsor: Uso de tecnologías digitales, simulaciones y aprendizaje colaborativo.
- A.6. Beneficio esperado: Mayor eficiencia en la formación, mejor retención de conocimientos y optimización de recursos destinados a capacitación.
- A.7. Recomendación: Incorporar plataformas de e-learning, simulaciones y metodologías activas, fortaleciendo la formación del personal público.

Anexo 3 – Descripción de categoría de observaciones

Observaciones - Debilidades de Control		Observaciones - Oportunidades de Mejora	
Proteger Valor: en cuanto a riesgos asociados a falta de economía, ineficiencia, ineffecticia		Crear Valor: en cuanto a oportunidades asociadas a economía, eficiencia, eficacia	
Categoría	Criticidad (*)	Categoría	Potencial
Alta	La exposición al riesgo, después de considerar si los controles y acciones de mitigación son adecuados y/o efectivos, permanece muy alta y está por encima del nivel de tolerancia aceptable. Prioridad: Como se trata de un asunto crítico, se requiere la atención y medidas inmediatas del Jefe de Servicio y su equipo directivo. Se trata de una deficiencia importante en los componentes de gobierno, gestión interno o control que, si no se mitiga, podría resultar en: pérdidas de recursos; debilidades en el marco de control o en la entidad o proceso auditado; incumplimiento de estrategias, políticas o valores de la entidad; graves daños a la reputación en la opinión pública; impacto regulatorio significativo, como sumarios y sanciones, entre otros.	Alto	Impacto esperado: La oportunidad identificada puede generar beneficios significativos en economía, eficiencia o eficacia. Requiere atención prioritaria y puede tener impacto estratégico o transversal. Mejoras sustantivas en uso de recursos públicos, calidad del servicio público o cumplimiento de objetivos institucionales; reducción clara de gasto recurrente o redistribución eficiente de recursos. Prioridad: Inmediata; requiere aprobación o compromiso de autoridades superiores y asignación de recursos públicos. Acción requerida: Reingeniería de procesos, modernización tecnológica, cambios normativos o realineamiento presupuestario; plan de implementación con cronograma y responsables. Ejemplos: Automatizar trámites que reduzcan tiempos de atención y costos recurrentes >20%; consolidación de compras que reduzca gasto por insumo importante; reorganización de áreas para eliminar duplicidades en funciones públicas. Medición sugerida: ahorro fiscal estimado; reducción de tiempo de trámites; mejora en cumplimiento de metas institucionales.
Media	La exposición al riesgo, después de considerar si los controles y acciones mitigadoras son adecuados y/o efectivos, es media. Está dentro del nivel de tolerancia de la entidad. Prioridad: Como se trata de un asunto de criticidad media, se requiere la atención oportuna del Jefe de Servicio y su equipo directivo, ya que se trata de una deficiencia en los componentes de gobierno, gestión interno o control, que podría dar lugar a: pérdidas financieras (especificar en qué niveles); déficit de controles al interior de la entidad; debilitación del sistema de control interno; impacto adverso en la opinión pública, déficit de liderazgo, entre otros. Si no se trata oportunamente por el Jefe de Servicio y su equipo directivo, podría convertirse en un asunto de Criticidad Alta.	Medio	Impacto esperado: Mejoras moderadas que optimizan operaciones de apoyo, fortalecen controles administrativos o aumentan la efectividad de programas no críticos; aportan eficiencia sin necesidad de cambios regulatorios profundos. Prioridad: Atención en corto a mediano plazo; incluir en planes de gestión anual y programas de mejora continua. Acción requerida: Simplificación de procedimientos, capacitación dirigida, ajustes de horarios o redistribución de tareas; proyecto con indicadores de seguimiento. Ejemplos: estandarización de formatos para reducir retrabajo administrativo; ajustes en planificación de recursos humanos que mejoren utilización de jornada 5–15%; mejoras en procesos de rendición de cuentas que reduzcan observaciones en controles internos. Medición sugerida: reducción % en tiempo administrativo; disminución de observaciones en auditorías internas; coste por trámite.
Baja	La exposición al riesgo, después de considerar si los controles y acciones de mitigación son adecuados y/o efectivos, es baja, por lo que está dentro del nivel de tolerancia de la entidad. Prioridad: Como se trata de un asunto de baja criticidad, se requiere la atención rutinaria y monitoreo a mediano plazo por el Jefe de Servicio y su equipo directivo. Se trata de una deficiencia en los componentes de gobierno, gestión interno o control, relacionada con una mejora en la calidad y/o eficiencia de la entidad o del proceso auditado, más que con los efectos descritos en las categorías Media y Alta.	Bajo	Impacto esperado: Mejoras incrementales relacionadas con calidad del servicio, cumplimiento de buenas prácticas y mantenimiento de controles; beneficio limitado en términos fiscales pero valioso para gobernanza. Prioridad: Atención rutinaria dentro de programas anuales de mejora; ejecución con recursos operativos disponibles. Acción requerida: Actualización de guías y procedimientos, limpieza documental, pequeños ajustes de reporte y controles de bajo costo. Ejemplos: clarificación de instructivos internos; simplificación de reportes para facilitar análisis de gestión; eliminación de pasos administrativos redundantes con bajo impacto presupuestario. Medición sugerida: indicadores cualitativos; reducción menor en tiempos de tarea; nivel de satisfacción del usuario interno o externo.
Las observaciones de debilidades de control serán presentadas considerando los cuatro atributos de un hallazgo (condición, criterio, causa, efecto); y, considerarán RECOMENDACIONES enfocadas en solucionar la o las causas, y si se precisa también el o los efectos identificados. La administración deberá presentar planes de acción, de cumplimiento obligatorio, que atiendan plenamente lo recomendado.		Las observaciones de oportunidades de mejora serán presentadas considerando los cuatro atributos de un hallazgo de oportunidad (condición, estado, impulsor, beneficio); y, considerarán SUGERENCIAS enfocadas en habilitar el impulsor identificado. La administración deberá señalar si acoge o no las oportunidades de mejora, y de así hacerlo, presentar los correspondientes planes de acción.	

(*) Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno CAIGG. Guía de Gestión y Servicios de Auditoría Interna (GGSAI) N° 6 "Comunicación en Auditoría Interna y Formulación de Informes sobre Resultados del Trabajo". 2025.

CAIGG

CONSEJO DE AUDITORÍA INTERNA
GENERAL DE GOBIERNO



Ministerio Secretaría General de la Presidencia

GUÍAS DE AUDITORÍA INTERNA DE DESEMPEÑO – GAID

A cerca de las Guías de Auditoría Interna de Desempeño (GAID)

Para fines de promover la realización de auditorías de desempeño, desde las funciones de auditoría interna en el sector público en Chile, el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG) desarrolló la siguiente colección de Guías de Auditoría Interna de Desempeño – GAID:

- GAID 1 – Modelos de gestión y evaluación de desempeño: marco teórico
- GAID 2 – Auditorías de desempeño: marco teórico
- GAID 3 – Metodología de auditoría de desempeño: planificación y ejecución
- GAID 4 – Metodología de auditoría de desempeño: comunicación y seguimiento

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.