AUDITORÍA INTERNA

PRODUCTO INTERNO

AI-PIN-04-2026

PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN

PERIODO 2025

AI-PIN-04-2026

AUDITORÍA INTERNA
INFORME DEL PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN 2025

1. Resumen Ejecutivo 3
2. Introducción 3
3. Objetivo 4
4. Metodología de ejecución 4
5. Contenidos desarrollados 5
6. Tiempo de capacitación 8
7. Financiamiento de las Actividades de Capacitación 9
8. Ejecución del Plan Anual de Capacitación 2025 10
9. Ejecución Presupuestaria 11
10. Conclusiones 12
11. Recomendaciones 12

1. RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe expone los resultados de la ejecución del Plan Anual de Capacitación de la Auditoría Interna correspondiente al periodo 2025. El plan fue diseñado con el objetivo de cerrar brechas de conocimiento y fortalecer las competencias técnicas y de gestión del equipo auditor y de apoyo administrativo, en cumplimiento con las normas profesionales aplicables.

Durante este periodo, se alcanzó un cumplimiento de la mayoría de las actividades programadas, se acumuló un total de 4066 horas de formación, se logró ejecutar el 87% de los recursos asignados, a pesar de limitaciones operativas ajenas a la Auditoría Interna, incluyendo la reprogramación de fechas y horarios por parte de entes capacitadores y movimientos del personal, entre otros.

La capacitación se centró en tres pilares estratégicos: actualización técnica y jurídica aplicable a la actividad de auditoría, garantizando la vigencia técnica de nuestros procesos; la transformación digital incluyendo el desarrollo de habilidades en análisis de datos, ciberseguridad y otros optimizando la auditoría de entornos automatizados y finalmente el fortalecimiento de habilidades blandas, mejorar la comunicación asertiva, el liderazgo e inteligencia emocional, que son elementos importantes para la relación con las personas auditadas y una buena entrega de resultados.

Como resultado de esta inversión en talento humano, la Auditoría Interna ha incrementado su capacidad para identificar riesgos y proponer recomendaciones con mayor valor agregado. La ejecución del Plan permitió mantener en el equipo la idoneidad técnica y profesional necesaria para el ejercicio de sus funciones, contribuyendo activamente a la mejora continua de la institución.

2. INTRODUCCIÓN

El ejercicio de la Auditoría Interna exige pericia, cuidado profesional y una actualización constante de conocimientos para enfrentar los riesgos emergentes y las transformaciones del entorno institucional. En cumplimiento de las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna y la estrategia definida, se presenta el informe de cierre del Plan Anual de Capacitación correspondiente al periodo 2025.

Este plan se concibe como una herramienta de gestión estratégica diseñada para fortalecer las competencias técnicas y las habilidades personales y sociales del equipo auditor y personal de apoyo. El enfoque principal fue garantizar que el uso de los recursos públicos se realizara bajo estándares de calidad, objetividad y ética.

A lo largo del periodo, la ejecución del plan enfrentó desafíos operativos, derivados de la dinámica del talento humano y la variabilidad en la oferta de los servicios de capacitación. No obstante, se logró una cobertura sustancial de las áreas de capacitación planificadas.

El presente documento detalla los logros alcanzados, las limitaciones encontradas, la gestión del presupuesto y la ejecución de la capacitación que ha tenido impacto en la mejora de nuestros procesos de auditoría, mejorando nuestra capacidad de aportar valor a la institución y asesoría oportuna al Jerarca.

3. OBJETIVO

Informar sobre la ejecución del Plan Anual de Capacitación 2025 y el fortalecimiento de las capacidades del personal de la Auditoría Interna, con el fin de cumplir el principio de transparencia y establecer oportunidades de mejora.

4. METODOLOGÍA DE EJECUCIÓN

La ejecución de las actividades de capacitación se realizó conforme a las disposiciones establecidas en el procedimiento interno **P-AI-12 "Plan Anual de Capacitación"**. Este marco normativo promueve que el desarrollo profesional del equipo sea ordenado, pertinente y alineado con los objetivos de la Auditoría Interna.

El proceso metodológico se fundamentó en los siguientes aspectos:

Para cada evento de capacitación, ya fuera contemplado originalmente en el plan anual o surgido por necesidades emergentes (no planificado), se cumplió con el trámite de autorización ante la persona encargada de proceso y el Auditor General. Este control validó que cada temática guardara relación directa con las funciones del puesto.

Se dio seguimiento a las capacitaciones priorizadas al inicio del periodo, gestionando la logística y el contenido según lo establecido en el Plan. Ante cambios y oportunidades de servicios de capacitación emergentes, valorados pertinentes y oportunos, se dio una respuesta ágil a las necesidades del equipo respetando las aprobaciones internas de la Auditoría.

La ejecución se dio en tres modalidades principales, parte del equipo participó en programas técnicos o especializados, estructurados en varios módulos. Estos programas permitieron una profundización en áreas importantes. También participaron de cursos de corta duración enfocados en atender necesidades inmediatas o cambios normativos específicos para una actualización ágil sin comprometer los tiempos de ejecución de los estudios en proceso. Además, se

registró la participación en charlas, (menores a 8 horas), muchas de las cuales fueron gestionadas por iniciativa propia del personal. Esta modalidad destaca el compromiso de las personas con su propio desarrollo profesional y permitió la gestión de conocimientos actuales de forma rápida y eficiente.

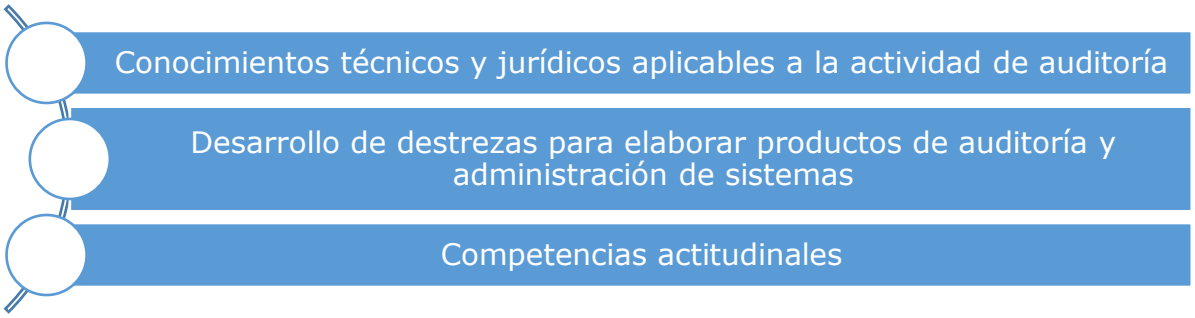
Posterior a cada capacitación externa las personas participantes completaron una evaluación para realimentar sobre la calidad y el logro de objetivos, con el propósito de tener pautas objetivas para considerar el ente capacitador en próximos cursos. Las respuestas con excepción de un curso fueron positivas, ofreciendo sugerencias constructivas para futuras iniciativas de capacitación.

Es importante señalar que se cuenta con controles digitales mediante una base de datos donde se clasifica la información por persona funcionaria, en la cual se registran los montos pagados y reservados durante el año, así como los cambios en la ejecución del presupuesto que permiten un monitoreo constante para procurar el uso eficiente de los recursos.

5. CONTENIDOS DESARROLLADOS

El Plan Anual de Capacitación 2025, se clasificó en tres grandes áreas, las cuales se subdividen en los temas de relevancia para la mejora de competencias y habilidades por parte de las personas auditoras y personal de apoyo.

Áreas temáticas de capacitación



Para el 2025 se cursaron 69 módulos de 10 Programas Especializados, en las siguientes temáticas:

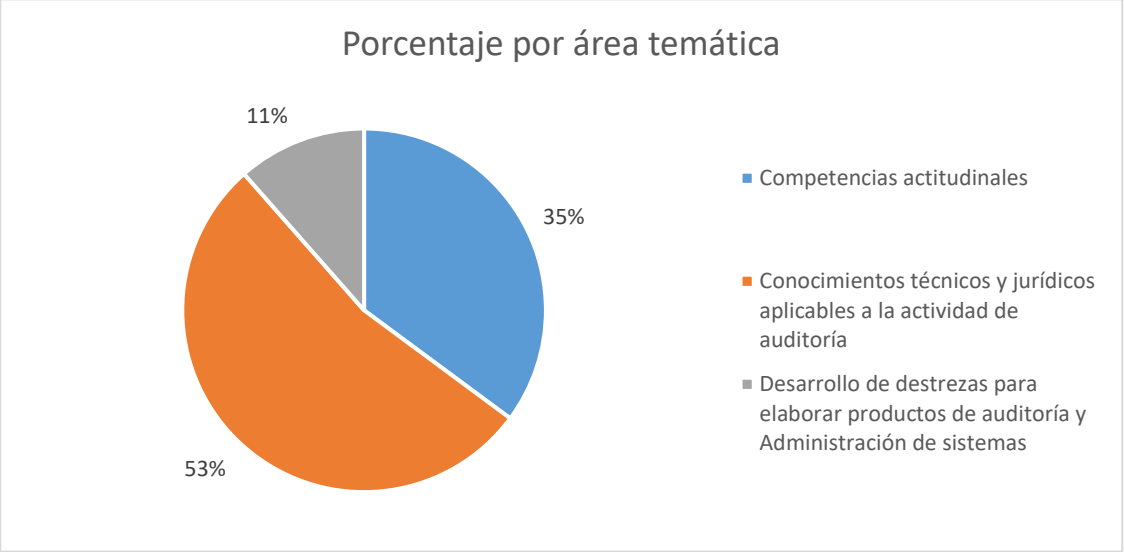
- Contratación pública (5 personas)
- Control interno y gestión de riesgos (4 personas)

- Investigación de actos irregulares y atención de denuncias (2 personas)
- Auditoría y aseguramiento de tecnologías de la información (1 persona)
- Gestión de talento humano (1 persona)
- Gestión por competencias (2 personas)
- Liderazgo gerencial: (2 personas)
- Procesos administrativos (2 personas)
- Normas internacionales de contabilidad (1 persona)
- Derecho administrativo (2 personas).

Asimismo, se realizaron 127 matrículas en 52 cursos sobre diversas temáticas.

En el siguiente gráfico se observa la distribución de las capacitaciones según las tres grandes áreas temáticas que conformaron el Plan.

Gráfico 1
Porcentaje de módulos y cursos según área temática



El cuadro presentado a continuación muestra el detalle de la cantidad de personas que llevaron cursos o programas por tema.

Cuadro 1
Cantidad de personas que llevaron cursos y Programas por tema

Áreas temáticas	Cantidad de personas por programa o curso
Conocimientos técnicos y jurídicos aplicables a la actividad de auditoría	
Elaboración de estudios, Control Interno y Riesgos	16
Auditoría de TI, Tecnologías emergentes e impacto en AI, ciberseguridad	12
Contratación Pública	9
Normas de auditoría, Normas Internacionales de Contabilidad, Normativa y disposiciones para gestión de denuncias	10
Actualización jurídica	6
Presupuesto Públicos, talento humano, gestión de proyectos.	2
Desarrollo de destrezas para elaborar productos de auditoría y administración de sistemas	
Habilidades administrativas, técnicas asistidas por computadora (POWER BI, Herramientas de office y similares, gestión documental.)	9
Informes técnicos, redacción y ortografía	5
Competencias actitudinales	
Competencias para personal de Auditorías Internas: Comunicación, pensamiento crítico, colaboración y persuasión	29
Liderazgo, gestión de habilidades blandas, resolución alterna de conflictos	14

Nota 1: La cantidad de personas no contempla un total con la suma aritmética, dado que una persona pudo llevar más de un curso o programa a la vez, de acuerdo con sus necesidades de capacitación.
Nota 2: Los programas compuestos por varios módulos son contabilizados una única vez.

Las profesionales que apoyan la Dirección de la Auditoría Interna junto con el Auditor General cursaron capacitaciones en desarrollo de planes, liderazgo, ética, auditoría forense, inteligencia artificial, control interno y herramientas de Excel. El personal de apoyo administrativo, por su parte, se formó en calidad del servicio, administración del tiempo, habilidades ejecutivas, inteligencia artificial para redacción y ética.

Las personas funcionarias del Proceso de denuncias (PAD) recibieron capacitación sobre control interno, procedimientos administrativos, investigación preliminar, NICSP, ética, derecho administrativo, contratación pública, inteligencia artificial, auditoría forense, gobernanza de datos y liderazgo.

El Proceso de Tecnologías de la Información y Comunicación (PTIC) centró sus capacitaciones en temas de arquitectura empresarial TOGAF, servicios de la nube, contratación pública, auditoría continua y analítica de datos, auditoría de TI, Power BI, ciberseguridad, tecnologías emergentes y auditoría, COBIT y control interno.

En el Proceso Sustantivo (PS) se cursaron capacitaciones en control interno, riesgos, redacción de informes de auditoría, impacto del hallazgo, inteligencia artificial, contratación pública, ética, causa raíz, derecho administrativo y auditoría de TI.

El Proceso Financiero (PAF) enfocó sus capacitaciones en contratación pública, Normas internacionales financieras, liderazgo, inteligencia artificial, impacto de hallazgos, control interno, Power BI y gestión de talento humano, entre otros.

Todo el personal de la Auditoría Interna recibió capacitación para fortalecer sus competencias interpersonales mediante el taller *"Conexión, confianza y colaboración",* respondiendo a la mejora del clima laboral y adquisición de habilidades blandas.

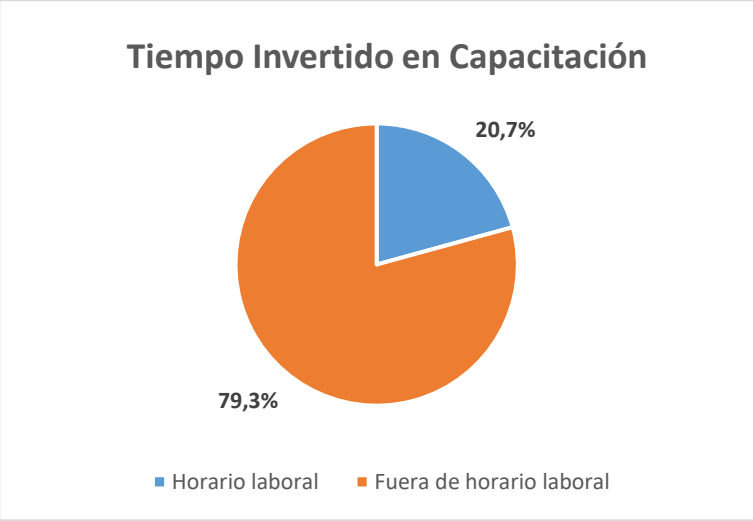
Para el año 2025, se registró una participación en 29 charlas (actividades de menos de 8 horas) por parte de algunas personas funcionarias, en temas varios relacionados con Auditoría, actualización jurídica, habilidades blandas y TI. Una de las charlas fue parte de un requisito institucional para optar por la modalidad de teletrabajo, así que todo el personal participó de esta actividad de capacitación en ciberseguridad.

6. TIEMPO DE CAPACITACIÓN

Se invirtió una cantidad de 4066 horas en capacitación (incluyendo las charlas), por parte de las personas funcionarias de la Auditoría Interna, de esa cantidad de horas un 79% corresponde a tiempo fuera de horario laboral y un 21% dentro del horario laboral.

Es importante destacar que, en aquellos casos donde el horario de la capacitación coincide con la jornada laboral, se autoriza la participación del personal a partir de una planificación previa que garantice la continuidad del trabajo y se asegure que el cumplimiento de las funciones sustantivas de la Auditoría no se vea afectado.

Gráfico 2
Auditoría Interna

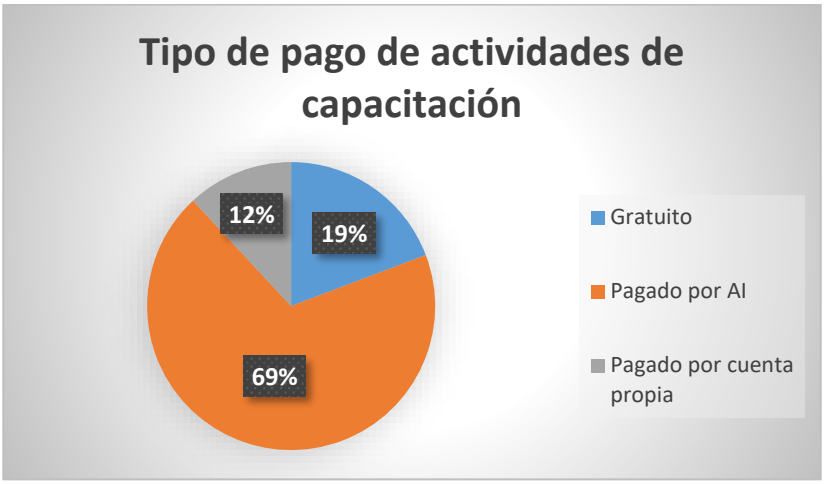


7. FINANCIAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN

La mayor parte de la capacitación recibida en el 2025 por el personal de la Auditoría Interna fue financiada con el presupuesto de la Unidad (179). En cuanto a la oferta gratuita (50), la mayoría fue impartida por el INA, salvo tres excepciones, y se centra en temas de ética, acoso laboral y ciberseguridad, es importante indicar que debido a que la Auditoría Interna cuenta con presupuesto propio para capacitación del personal en cumplimiento de las Normas de Control Interno para el Sector Público, las capacitaciones brindadas por el INA, únicamente se llevan en casos excepcionales cuando el cupo no es completado por parte del personal de la Administración o no tiene límite de participantes.

Por otro lado, respecto a las actividades costeadas por las propias personas funcionarias (31), el 80% consistió en charlas sobre auditoría o tecnologías de Información, mientras que el 20% corresponde a cursos sobre contratación, liderazgo y tecnologías de la información. El siguiente gráfico ilustra la inversión de las actividades mencionadas durante el periodo:

Gráfico 3
Auditoría Interna
Periodo 2025



8. EJECUCIÓN DEL PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN 2025

Considerando las actividades programadas para el personal activo al finalizar el periodo 2025, los resultados muestran un cumplimiento exitoso de las metas de capacitación. Las excepciones y capacitaciones pendientes se reprogramaron para el siguiente plan.

Durante el último trimestre del año 2025, se contó con una disponibilidad de recursos presupuestarios no prevista originalmente, derivada principalmente de dos personas que optaron por ascensos en otras dependencias, una incapacidad prolongada, y personas de nuevo ingreso que no cumplían aún el requisito del tiempo para capacitarse. Ante este superávit, se optó por reinvertir los fondos en la actualización técnica del equipo, optimizándose el recurso económico disponible para capacitaciones que, por limitaciones presupuestarias previas, no habían podido ser atendidas.

La selección de los cursos respondió a la necesidad de preparar al personal para los retos del Plan Estratégico de la Auditoría Interna 2026-2028. Los ejes transversales de las capacitaciones fueron la Transformación digital y analítica, incluyendo inteligencia artificial y el fortalecimiento de áreas especializadas.

De esta forma se lograron matrículas de personal del Proceso de Tecnologías de Información en cursos de Auditoría continua, ciberseguridad y Power BI (5 personas). En inteligencia artificial se cursaron dos capacitaciones sobre cómo

utilizarla para auditar (4 personas, dos del Proceso Financiero, una de la Dirección y una del Proceso de denuncias).

Para fortalecer la elaboración de las relaciones de hechos y denuncias penales se cursaron capacitaciones en Auditoría Forense, Cadena de Custodia y Régimen de Responsabilidad Administrativa (5 personas, 4 de ellas del Proceso de Denuncias y el Auditor General).

Para el Proceso Sustantivo se reforzó la calidad de los estudios de auditoría mediante cursos de Análisis Causa-Raíz para mejorar los hallazgos y la Redacción de Informes para garantizar que la comunicación de resultados sea eficaz (4 personas).

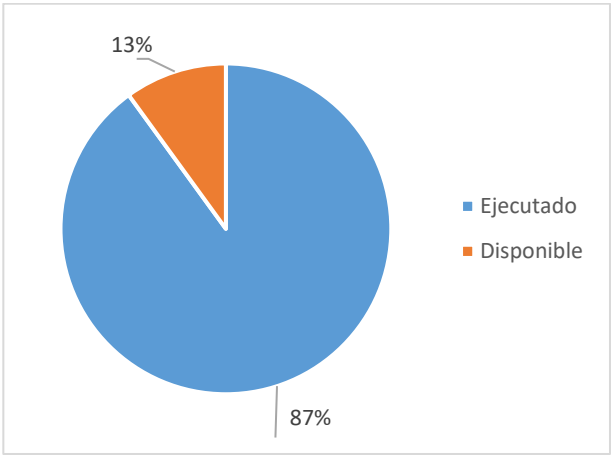
Finalmente, conscientes de que la eficiencia operativa depende del personal de apoyo administrativo, éste se matriculó en capacitaciones sobre Administración del Tiempo e Inteligencia Emocional.

9. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

Para el periodo 2025 se ejecutó el 87% del presupuesto asignado en capacitación.

Las razones principales del porcentaje disponible se debieron a salidas de personal por ascenso o incapacidad, cancelación de cursos por parte del ente capacitador, disponibilidad de tiempo para capacitarse de personas funcionarias fuera de horario o por coincidencia con otras actividades de capacitación. Además se contempló presupuesto para 3 personas de nuevo ingreso que no se concretó por tiempos establecidos como requisito y tiempo de dedicación por curva de aprendizaje.

Gráfico 1
Ejecución presupuestaria



10. CONCLUSIONES

El Plan de Capacitación Anual 2025, se constituyó como una herramienta útil para brindar resultados efectivos.

Se logró una ejecución sólida del 87% del presupuesto, y se alcanzó un total de 4,066 horas de formación. El remanente presupuestario no se debió a falta de gestión, sino a factores externos, los cuales fueron compensados mediante una readecuación ágil y estratégica de los recursos.

A pesar de contar con personal de nuevo ingreso en fase de inducción y personas funcionarias con limitaciones de horario por compromisos personales o laborales, la Auditoría Interna logró mantener la continuidad del plan, priorizando la nivelación técnica de las nuevas personas colaboradoras cuando fue viable.

La formación ejecutada en 2025 trascendió el cumplimiento normativo porque se consideró la estrategia de los próximos tres años de la Auditoría Interna en cuanto posicionarse a la vanguardia tecnológica necesaria para los retos de los próximos años.

Se valora que la estrategia de capacitación fue integral, incluyó desde el personal de apoyo administrativo hasta la Dirección, fortaleció no solo la pericia técnica sino también habilidades blandas que son factores importantes para mejorar el clima laboral y la comunicación con las partes interesadas de los servicios de Auditoría.

11. RECOMENDACIONES

Se establecen las siguientes recomendaciones como oportunidad de mejora para la gestión del Plan Anual de Capacitación:

- Ante la cancelación de cursos por parte de entes capacitadores a falta de llenar su cupo mínimo, se recomienda mantener una lista de capacitaciones alternativas pre-aprobadas para ejecutar los recursos de manera inmediata y evitar la incertidumbre al cierre del periodo.

- Enfatizar al personal de la Auditoría Interna la importancia de fortalecer la actividad de planificación y ejecución del plan, como aspecto fundamental para mantener una gestión eficiente. Asimismo, continuar con la documentación motivada de las modificaciones al plan.

- Implementar sesiones de Transferencia de Conocimiento donde las personas funcionarias que recibieron programas especializados o novedosos compartan los puntos clave con el resto del equipo, multiplicando así el impacto de la inversión realizada.

Dado los constantes cambios normativos y tecnológicos, la capacitación es necesaria para la adaptación e innovación, y esta debe de realizarse como un proceso sistemático conforme a las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público (norma 105 y 107) y Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público, (norma 1.2).

Firmado digitalmente
Ileana Marín Montero
Auditora de la DAI

Aprobado por:
Firmado digitalmente
Alfredo Hasbum Camacho
Auditor General