



Memorando CEM-65-2019

26 de junio del 2019

A: Junta Directiva

DE: Ema Rebeca Alfaro Araya
Contraloría Empresarial

ASUNTO: Remisión del Informe sobre la evaluación de la calidad de la Contraloría Empresarial.

Para su conocimiento les remitimos el Informe sobre la Autoevaluación de Calidad de la actividad de la Contraloría Empresarial correspondiente a las labores realizadas durante el período 2018, para su conocimiento.

Se remite este informe al personal de la Contraloría Empresarial, como comunicación y se implemente el Plan de Mejoras.

Se queda a disposición para atender las consultas que consideren necesarias.

Con toda consideración.

Copia: Irene Vargas Montero
Maikol Fernando Hernández Segura
Miguel Barrantes Arguello
Yilmar Darío Marín Silva
Daisy Villalobos Cruz
Luis Angel Oviedo Arce
Kattia Araya Vargas
Gustavo Arce Lascarez
Jenny Campos Arrieta

Creado por Ema Rebeca Alfaro Araya



INFORME N° CEM-2019-IF-004

26 de junio, 2019

**INFORME SOBRE LA AUTOEVALUACIÓN DE CALIDAD DE LA ACTIVIDAD
DE LA CONTRALORÍA EMPRESARIAL, DEL PERIODO 2018**

INFORME N° CEM-2019-IF-004

(Remitido con oficio INFORME N° CEM-65-2019)



Firmas de validación del informe	
Realizado por	Revisado por
Kattia Araya Vargas Auditora Contraloría Empresarial	Ema Rebeca Alfaro Araya Contralora Interna.



Tabla de contenido

1. Resumen Ejecutivo.....	4
2. Introducción.....	5
2.1. Origen.....	5
2.2. Objetivos.....	5
2.3. Metodología.....	5
2.3.1. Autoevaluación completa.....	5
2.3.2. Informes de Autoevaluación.....	6
2.3.3. Alcance de la autoevaluación.....	7
2.4. Remisión al Jerarca.....	¡Error! Marcador no definido.
2.5. Cumplimiento de la normativa.....	7
3. Puntaje general.....	7
4. Conclusiones.....	8
5. Oportunidades de mejora.....	8
6. Plan de mejora.....	8
7. Anexo: Resultados de las encuestas.....	16

INFORME SOBRE LA AUTOEVALUACIÓN DE CALIDAD DE LA ACTIVIDAD DE LA CONTRALORÍA EMPRESARIAL DEL PERIODO 2018

1. RESUMEN EJECUTIVO

La Contraloría Empresarial realizó la autoevaluación de las actividades desarrolladas en el período 2018, se utilizaron las herramientas diseñadas por la Contraloría General de la República para este fin. La aplicación del instrumento N°8 denominado "Resumen de evaluación del cumplimiento de las normas", obtuvo una evaluación global de 50.4%.

Una vez obtenido el resultado global se efectúa un Plan de Mejoramiento de la Contraloría Empresarial, con 11 temas a atender, de los cuales 4 tienen programado su cumplimiento para el período 2019-2020.



2. INTRODUCCIÓN

La Autoevaluación de la calidad de la Contraloría Empresarial (en adelante CEM) es un proceso que se desarrolla en cumplimiento de la normativa y disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República (en adelante CGR), de dicha autoevaluación debe crearse un plan de mejora que debe ser comunicado al jerarca institucional para lo correspondiente.

2.1. Origen

Las "Normas para el ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público" (NEAI), establecen, que las auditorías internas (en este caso Contraloría Empresarial), tienen la obligación de asegurar la calidad en el ejercicio de sus funciones, por lo que deben contar con los procesos necesarios, uno de ellos son las evaluaciones tanto internas como externas (norma 1.3).

2.2. Objetivos

Los objetivos de realizar esta autoevaluación son los siguientes:

- a) Evaluar la eficiencia y la eficacia de la actividad de CEM a través de una autoevaluación.
- b) Identificar e implementar oportunidades de mejora para la actividad de CEM.
- c) Brindar una opinión sobre el cumplimiento del "Manual de normas para el ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público"
- d) Preparar a la CEM para la evaluación externa de la calidad.

2.3. Metodología

Para la ejecución de la autoevaluación se tomaron como base los siguientes instrumentos desarrollados por la CGR:

- No. 02 "Modelo de encuesta para la Autoridad Superior.
- No. 03 "Modelo de encuesta para las instancias auditadas sobre la calidad de la Auditoría Interna",
- No. 04 "Modelo de encuesta para el personal de auditoría sobre la calidad de la Auditoría Interna",
- Herramienta 05: Procedimientos de verificación de atributos de la unidad de Auditoría Interna y su personal.
- Herramienta 06: Procedimientos de verificación de la administración de la actividad de auditoría interna
- Herramienta 07: Procedimientos de verificación relativos al valor agregado de la actividad de la Auditoría Interna
- No. 08 "Evaluación del cumplimiento de las normas"
- No. 10 "Modelo de plan de mejora"

2.3.1. Autoevaluación completa

Para la aplicación de la autoevaluación, se aplicaron todos los instrumentos, de las "Directrices para la autoevaluación anual y la evaluación externa de calidad de las auditorías internas del Sector Público" (D-2-2008-CO-DFOE) (en adelante Directrices) que indican lo siguiente:



4.1 Implementación de la autoevaluación anual de calidad

En la autoevaluación anual de calidad de las auditorías internas, el revisor o equipo de revisión aplicará los procedimientos de verificación de la calidad establecidos en estas directrices, según se indica seguidamente:

- a. ...
- b. Las auditorías que cuenten con ocho o más funcionarios, deberán verificar en cada autoevaluación la totalidad de los contenidos de los puntos 3.3.1 a 3.3.4.

2.3.2. Informes de Autoevaluación

A partir del año 2006 la CEM ha venido realizando el proceso de autoevaluación. A continuación, se muestra el listado con los informes que se han realizado:

	Número	Fecha	Periodo evaluado	Herramientas
Of	<u>C-112-2006</u>	15/11/2006	2005	44,00%
Of	<u>C163-07</u>	5/12/2007	2006	92,00%
Of	<u>C-129-2009</u>	12/11/2009	2008 y actualizado al 30 de abril 2009	89,67%
Of	<u>C-12-11</u>	20/1/2011	abril 2009 a octubre 2010	92,00%
Of	<u>AUD-41-2012-R</u>	2/5/2012	entre octubre 2010 y setiembre del 2011	94,00%
Of	<u>AUD-81-2012-R</u>	14/8/2012	noviembre del 2011 y mayo 2012	97,00%
Of	<u>AUD-106-2013-R</u>	22/11/2013	julio 2012 a julio 2013	100,00%
Of	<u>AUD-95-2014</u>	11/11/2014	los años 2012 y 2013	82,00%
Mem	<u>AUD-18-2017</u>	3/2/2017	enero 2015 y junio 2016	98,00%
Mem	<u>AUD-95-2017</u>	22/12/2017	el primero de enero de 2016 y el 31 de diciembre de 2016	93,00%

En el año 2018 no se realizó la Autoevaluación de la Calidad de los servicios dados en el 2017 por la CEM, debido a que dicho estudio fue sustituido en el Plan de Trabajo.

La Normativa de la CGR indica que las evaluaciones de la calidad deben hacerse cubriendo el mismo periodo del Plan de Trabajo, y presentar el informe, en un máximo de 6 meses después de concluido.

Las evaluaciones descritas en el cuadro anterior corresponden a evaluaciones parciales. La Normativa de la CGR indica que las auditorías internas de menos de 8 personas pueden hacer evaluaciones parciales, cubriendo en 3 años una evaluación completa. Para las que cuentan con más de 7 personas, se debe hacer la evaluación completa con todos los instrumentos. Debido a que la CEM no contaba con esa cantidad de personal en el pasado, se hacían evaluaciones parciales.



Con este informe, se presenta la primera autoevaluación de calidad completa, aplicando todos los instrumentos proporcionados por la CGR, este hecho, así como el cambio de dirección de la CEM son parte de las razones de las diferencias de resultados de la Herramienta 8 de las evaluaciones anteriores y la actual.

2.3.3. Alcance de la autoevaluación

La autoevaluación se enfocó en la obtención y verificación de información relacionada con la calidad y cubrió la totalidad de los contenidos previstos en las directrices.

La autoevaluación abarcó el período comprendido entre el 1 de enero de 2018 y el 31 de diciembre de 2018.

2.4. Cumplimiento de la normativa.

Con esta Autoevaluación se cumple con los lineamientos establecidos en las Normas para el ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público (NEAI), las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público (NGA), así como con los lineamientos que para este fin establece la CGR.

3. PORCENTAJE GENERAL

El porcentaje general que obtuvo la CEM para el período 2018, es de 50.4%, dicho indicador se obtiene de la herramienta N°8 "Evaluación del cumplimiento de las normas". A continuación, se muestra el cuadro resumen de esa herramienta.

EVALUACIÓN GLOBAL		Peso en el grupo	Puntaje Obtenido	Porcentaje General
	Total			50,4%
1.	NORMAS SOBRE ATRIBUTOS	60,00%	40,00%	24,0%
1.1	Propósito, autoridad y responsabilidad	60,00%	50,00%	
1.2	Pericia y debido cuidado profesional	20,00%	50,00%	
1.4	Aseguramiento de la calidad	20,00%	0,00%	
2.	NORMAS SOBRE DESEMPEÑO	40,00%	66,13%	26,4%
2.1	Administración	10,00%	50,00%	
2.2	Planificación	10,00%	50,00%	
2.3	Naturaleza del trabajo	10,00%	25,00%	
2.4	Administración de recursos	5,00%	100,00%	
2.5	Políticas y procedimientos	5,00%	0,00%	
2.6	Informes de desempeño	5,00%	100,00%	
2.7	Planificación puntual	10,00%	50,00%	
2.8	Ejecución del trabajo	15,00%	80,00%	
2.9	Supervisión	5,00%	100,00%	
2.10	Comunicación de los resultados	15,00%	77,50%	
2.11	Seguimiento de acciones sobre resultados	10,00%	100,00%	



4. CONCLUSIONES

- El proceso de Autoevaluación de la calidad de la CEM se ejecutó aplicando las herramientas que para este fin dispuso la CGR y que deben ser acatadas por todas las auditorías internas del sector público.
- Una vez aplicadas las herramientas el porcentaje general obtenido es de un 50.4%.
- Mediante el proceso de autoevaluación se encontraron áreas de mejora para la calidad de la CEM, dicho plan se presenta en este informe.

5. OPORTUNIDADES DE MEJORA

El uso de las herramientas que permiten identificar oportunidades de mejora para la CEM, que se agrupan en 11 áreas de mejora.

1. Políticas y procedimientos
2. Capacitación
3. Plan estratégico
4. Plan Anual
5. Reglamento
6. Recursos Humanos (perfiles)
7. Servicios preventivos
8. Tipos de auditoría
9. Prohibiciones Ley General de Control Interno
10. Definición de recursos
11. Calidad de la Contraloría Empresarial

El Plan de Mejoramiento de la CEM tiene programado los primeros 4 temas para su cumplimiento en el período 2019-2020.

6. PLAN DE MEJORA

Los resultados de la herramienta N°10 "modelo de plan de mejora", se muestran a continuación:



Tema	Ref. inf. Ev.	Situación encontrada	Acción por implementar	Recursos	Responsable	Plazo	Inicio	Fin	Observaciones
Políticas y procedimientos	2018	Los procedimientos de la CEM son muy generales y no son una guía específica para el desarrollo del trabajo técnico y el debido cuidado profesional, ya que en algunas ocasiones se presentan actividades cíclicas que no tienen fin.	Realizar una revisión y actualización del Manual de procedimientos de la CEM, de tal manera que se convierta en una Guía adecuada para el desarrollo del trabajo de los auditores, que garantice un adecuado desarrollo de trabajo técnico y el debido cuidado profesional del equipo.	Auditora Contralora Interna	Jenny Ema Rebeca	7 meses	01/06/2019	31/12/2019	Solamente los procedimientos de los servicios
Políticas y procedimientos	2018	A pesar de que se realizó un esfuerzo por actualizar los procedimientos, según las "Normas Generales de Auditoría para el Sector Público", estos procedimientos son muy generales y no permiten identificar la incorporación de las normas de Auditoría Financiera.	Considerar que los procedimientos incluyan toda la normativa vigente.	Auditora Contralora Interna	Jenny Ema Rebeca	7 meses	01/06/2019	31/12/2019	Solamente los procedimientos de los servicios
Políticas y procedimientos	2018	No se encontró evidencia de la inducción del Manual de Procedimientos de la CEM.	Realizar la comunicación y capacitación correspondiente a todas las partes interesadas del Manual de Procedimientos.	Auditora Contralora Interna	Jenny Ema Rebeca	7 meses	01/06/2019	31/12/2019	Solamente los procedimientos de los servicios
Políticas y procedimientos	2018	Los procedimientos de la CEM no son una guía detallada que permita estandarizar la labor.	Revisar y actualizar el Manual de procedimientos de la CEM, es necesario estandarizar los procesos.	Auditora Contralora Interna	Jenny Ema Rebeca	7 meses	01/06/2019	31/12/2019	Solamente los procedimientos de los servicios

Tema	Ref. inf. Ev.	Situación encontrada	Acción por implementar	Recursos	Responsable	Plazo	Inicio	Fin	Observaciones
Políticas y procedimientos	2018	No se encontró evidencia de que, en los procesos de aseguramiento de la calidad, se incluya políticas y procedimientos.	<p>Desarrollar un sistema de control de calidad que incluya:</p> <p>a) Políticas y procedimientos que promuevan internamente, una cultura de importancia de la calidad en el desempeño de las auditorías.</p> <p>b) Políticas y procedimientos que garanticen razonablemente el cumplimiento de los valores y requerimientos éticos relevantes.</p> <p>c) Políticas y procedimientos que le den garantía al ente auditado sobre la competencia, capacidad y compromiso del personal en el desarrollo de las auditorías.</p> <p>d) Políticas y procedimientos sobre la observancia y el cumplimiento de estándares profesionales y de aquellos elementos legales y regulatorios particulares en la institución durante el desarrollo de las auditorías.</p> <p>e) Un proceso de monitoreo del sistema de control de calidad, que garantice la relevancia, la idoneidad y la operación correcta del sistema conforme a su objetivo de creación.</p>	Auditora Contralora Interna	Jenny Rebeca Ema	7 meses	01/06/2019	31/12/2019	Solamente los procedimientos de los servicios



Tema	Ref. inf. Ev.	Situación encontrada	Acción por implementar	Recursos	Responsable	Plazo	Inicio	Fin	Observaciones
Políticas y procedimientos	2018	Los procedimientos de la CEM no contemplan una actividad específica y estandarizada para documentar los riesgos y los controles en los servicios preventivos.	Incorporar las actividades relacionadas con la documentación de la valoración de riesgos y controles en los servicios preventivos en la revisión de los procedimientos.						Solamente los procedimientos de los servicios
Políticas y procedimientos	2018	No se encontró evidencia de que en los estudios de auditoría se evaluara aspectos necesarios según la norma.	<p>Incorporar en la revisión de los procedimientos las actividades relacionadas con:</p> <ul style="list-style-type: none"> -La evaluación de los objetivos, metas, programas y presupuestos de los niveles operativos, en cuanto a su efectividad y a su congruencia respecto de los de la organización. -La evaluación de los resultados de la gestión institucional para verificar que sean consistentes con los objetivos y metas establecidos, y que las operaciones, programas y presupuestos estén siendo implantados o desempeñados tal como fueron planeados. - La consideración de los criterios establecidos por la administración para medir el cumplimiento de los objetivos y metas, y hacer las recomendaciones pertinentes cuando determinen la posibilidad de mejorarlos. 	Auditora Contralora Interna	Jenny Ema Rebeca	7 meses	01/06/2019	31/12/2019	Solamente los procedimientos de los servicios

Tema	Ref. inf. Ev.	Situación encontrada	Acción por implementar	Recursos	Responsable	Plazo	Inicio	Fin	Observaciones
Políticas y procedimientos	2018	En la planificación de los trabajos no se encontró evidencia de puntos que deben ser considerados.	En la revisión de los procedimientos incorporar las actividades para evidenciar las razones o medios por los cuales la actividad evaluada se mantiene en un riesgo aceptable, la adecuación y efectividad de los procesos de la valoración del riesgo y control de la actividad, comparados con un cuadro o modelo de control relevante e incluir las oportunidades de introducir mejoras significativas en los procesos del riesgo y control de la actividad.	Auditora Contralora Interna	Jenny Rebeca Ema	7 meses	01/06/2019	31/12/2019	Solamente los procedimientos de los servicios
Políticas y procedimientos	2018	A algunos papeles de trabajo les falta la descripción de la prueba y si corresponde el muestreo. Es posible que se deba a que existe una guía de papales de trabajo a las que hace referencia el procedimiento, pero no se ha capacitado.	En la revisión de los procedimientos incorporar las actividades necesarias para estandarizar los papeles de trabajo y que estos cuenten con la descripción de la prueba y si corresponde el muestreo, con su descripción.	Auditora Contralora Interna	Jenny Rebeca Ema	7 meses	01/06/2019	31/12/2019	Solamente los procedimientos de los servicios



Tema	Ref. inf. Ev.	Situación encontrada	Acción por implementar	Recursos	Responsable	Plazo	Inicio	Fin	Observaciones
Capacitación	2018	La CEM cuenta con un plan de capacitación, pero es muy general en cuanto a la definición de las capacitaciones asignadas por persona. Al revisar su cumplimiento se observó que no se cumple el plan, ya que la mayoría no recibieron la capacitación prevista, en algunos casos se recibió más de lo planificado y en otros casos se recibió capacitación en temas diferentes a los programados. Por último, aunque, el promedio de la capacitación brindada es de 63 horas por auditor, existe tres auditores que no cumplieron con el mínimo de horas de capacitación establecido en la política de la CEM.	Definir en el plan de capacitación el detalle de la capacitación que se va a brindar a cada auditor, considerando la oferta del mercado y el cumplimiento de la política de capacitación establecida en la CEM.	Contraloría Empresarial	Emma Rebeca	6 meses	27/06/2019	31/12/2019	Capacitaciones in house
Capacitación	2018	El conocimiento en indicadores de fraude y corrupción, Riesgos y controles claves en tecnologías y sistemas de información y en el Uso de técnicas de auditoría asistidas por computador y otras técnicas de análisis de datos, es muy poca puntual y antigua.	Actualizar los conocimientos del equipo de trabajo de la CEM en temas relacionados con indicadores de fraude y corrupción, Riesgos y controles claves en tecnologías y sistemas de información y en el Uso de técnicas de auditoría asistidas por computador y otras técnicas de análisis de datos.	Contraloría Empresarial	Emma Rebeca	6 meses	27/06/2019	31/12/2019	Capacitaciones in house

Tema	Ref. inf. Ev.	Situación encontrada	Acción por implementar	Recursos	Responsable	Plazo	Inicio	Fin	Observaciones
Plan estratégico	2018	Plan Estratégico de la CEM era del año 2012-2016, en el año 2016 que se cumplía su horizonte se realizó una revisión muy general de la visión, misión, valores y posibles proyectos. No se encontró evidencia de que el Plan Estratégico de la CEM esté vinculado con los objetivos estratégicos de la Empresa.	Elaborar un Plan Estratégico que se vincule con los objetivos estratégicos de la Empresa.	Auditora	Irene	11 meses	01/07/2019	01/06/2020	
Plan estratégico	2018	No se encontró evidencia de verificación o consulta a la AA del Universo Auditable cada año. Además, el Universo auditable para tecnología de información, incluye actividades que obedecen a la estructura de COBIT y no a los procesos que desarrolla la Unidad de tecnología de información de la Empresa.	Redefinir el Universo Auditable, considerando el establecido para el área de Tecnología de Información y realizar la validación correspondiente con la Administración Activa.	Auditora	Irene	11 meses	01/07/2019	01/06/2020	
Plan Anual	2018	El plan anual carece de: a) Marco de referencia de la Auditoría. b) Viabilidad de la auditoría. c) Relevancia de la auditoría. e) Alcance y período objeto de examen f) Resumen de los resultados y selección de áreas de examen. g) Recursos requeridos para el desarrollo del trabajo h) Cronograma de trabajo	Desarrollar en el Plan Anual de la CEM, los siguientes aspectos: a) Marco de referencia de la Auditoría. b) Viabilidad de la auditoría. c) Relevancia de la auditoría. e) Alcance y período objeto de examen f) Resumen de los resultados y selección de áreas de examen. g) Recursos requeridos para el desarrollo del trabajo h) Cronograma de trabajo	Auditora	Irene	4.5 meses	01/07/2019	15/11/2019	



Tema	Ref. inf. Ev.	Situación encontrada	Acción por implementar	Recursos	Responsable	Plazo	Inicio	Fin	Observaciones
Plan Anual	2018	El plan de la CEM carece de detallar el tipo de auditoría, y los indicadores de gestión asociados. Además, detalla asesorías y advertencias con el mismo detalle de los estudios, por lo que se parecen más estudios a realizar y no tanto servicios preventivos.	Incorporar dentro del Plan Anual de Auditoría el detalle del tipo de auditoría, y los indicadores de gestión asociados. Además, clasificar adecuadamente los servicios preventivos y los evaluativos, para desarrollar adecuadamente cada tipo de servicio.	Auditora	Irene	4.5 meses	01/07/2019	15/11/2019	
Plan Anual	2018	Se da un seguimiento trimestral al plan anual, pero las acciones tomadas para corregir las desviaciones no han sido suficientes para poder cumplir con el plan al 31 de diciembre de cada año, por lo que el plan de trabajo corre de abril de un año a marzo del siguiente (más o menos) y anualmente se remite a la Junta Directiva un informe con el cumplimiento del plan con corte a marzo y no a diciembre como corresponde.	Realizar una adecuada planificación de los tiempos para la ejecución de los diferentes productos, considerando el cumplimiento de la normativa y los procedimientos establecidos para cada uno.	Auditora	Irene	4.5 meses	01/07/2019	15/11/2019	



7. REMISIÓN AL JERARCA

El informe de Autoevaluación de la CEM se remite para conocimiento a la Junta Directiva, cumpliendo con la siguiente directriz que indica:

El informe de una autoevaluación anual de calidad deberá ponerse en conocimiento de los funcionarios de la auditoría interna; asimismo, al máximo jerarca deberá comunicársele lo pertinente.

8. ANEXO: RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

Las herramientas h-02, h-03 y h 04, corresponden a la aplicación de encuestas en las que se busca conocer la percepción sobre la calidad de la Contraloría Empresarial (CEM), con respecto a los servicios prestados, tanto de la autoridad superior como de las instancias que han sido auditadas durante el período sujeto a la autoevaluación; así como del personal de la CEM.

A continuación, se presenta el cuadro con el resumen de los resultados de las encuestas:

Asunto	Jerarca	Auditados	Personal de la CEM	Promedio
Relación de la CEM con la autoridad superior	85%	58%	75%	73%
Personal de la CEM	96%	59%	74%	76%
Resultados de la CEM	90%	57%		73%
Desarrollo del trabajo de la CEM			61%	61%
Administración de la CEM	88%		59%	73%
Promedio	90%	58%	67%	71%

Notas:

1. Se recibieron 5 encuesta por parte del jerarca
2. Se remitieron a la CEM 13 encuestas llenas de las personas auditadas.
3. Los cuadros que aparecen en blanco obedecen a aquellos que no se evalúan en la herramienta correspondiente.
4. En el caso de las encuestas, podría ser necesario mejorar principalmente el aspecto de "Desarrollo del Trabajo de la Auditoría Interna". Sin embargo, el resultado puede originarse de las situaciones particulares del personal de la CEM.
5. Los resultados de estas encuestas no se ponderan en la herramienta 08, ya que esa herramienta es la que da la nota del cumplimiento de la normativa.
6. Para el período de evaluación, es decir el 2018, se recibieron los siguientes comentarios adicionales en las encuestas:

Encuesta Autoridad Superior	
1	<i>"Amplio conocimiento en los temas internos y externos que nos Desarrollan en el día a día pendientes de las situaciones"</i>
2	<i>"Muy profesional su labor."</i>



3	"El plan de trabajo se presenta a la J.D. Esta no participa en la identificación de temas o procesos por auditar."
4	"La JD no tiene relación con el personal de la contraloría interna. Lo que se conocen son los documentos que llegan como producto de su trabajo y sus capacidades."
5	"En la relación CI-JD, la primera tiene una gran influencia sobre las decisiones que toma la JD."
6	"Considero que para este periodo se dio un enfoque más dirigido a la coadministración y toma de decisiones conjuntas."
7	"Las recomendaciones que realiza la Auditoría se podrían mejorar en cuanto a la claridad y enfoque específico de los temas, es decir buscar que saen (sic) más comprensibles para la ejecución y realización."
8	"En los informes de auditoría no logre visualizar la trazabilidad, entre el hallazgo, la conclusión y por ende la recomendación."
9	"Considero que, como parte de la Junta Directiva, nunca se me solicitó la opinión, para posibles investigaciones que considerar importantes que se debería efectuar o en las cuales yo estuviera interesada saber, creo que en ese aspecto hay una carencia, y se debe tratar de ser una Auditoría más proactiva, así como que exista una participación de todos los miembros de Junta Directiva y no solo de alguno en específico."
10	"La Auditoría debe tener participación proactiva para colaborar con la ética institucional, además de otros aspectos. Sin embargo, es también responsabilidad del Jerarca de la Institución, velar por mejorar y brindar condiciones que a (sic) esta requiere, como por ejemplo la capacitación y acompañamiento, además de las relaciones interpersonales de los colaboradores de la Auditoría, también se debe mejorar los instrumentos, herramientas, sistemas tecnológicos que puedan ayudar al trabajo que esta realiza y que por ende vendrá en beneficio de mejorar el sistema de Control Interno de la Institución."
Encuesta a Auditados	
11	"cero(sic) comunicación, cero apoyo, cero acompañamiento, es una contraloría reactiva y punitiva. Falta más trabajo de prevención y proactividad"
12	" En relación con la última pregunta considero que somos éticos al margen de un estudio de auditoría interna. Lo que la auditoría interna nos colabora en cuanto al orden y control adecuado de los procesos."
13	"Buena comunicación"
Encuesta Personal de Auditoría	
14	" 9 En general, Sí. Solo algunos funcionarios, especialmente del área de telecomunicaciones no entregan a tiempo; o parcialmente la información. Es difícil coordinar reuniones con ellos."

7. Cabe recalcar que algunas de las preguntas que se aplican en la encuesta al personal de la CEM, no corresponden a responsabilidades propias de esta dependencia, por ejemplo:

	Relación de la Contraloría Empresarial con la autoridad superior y la administración activa
1	La comunicación entre la auditoría interna y las diferentes unidades de la organización es fluida y oportuna.



2	La autoridad superior y la administración activa tienen un entendimiento cabal del papel que le corresponde a la auditoría interna dentro de la organización.
3	La ubicación orgánica y la estructura de la actividad de auditoría interna aseguran que la actividad esté libre de restricciones y se alcancen los objetivos de la auditoría interna.
Desarrollo del trabajo de la auditoría interna	
9	En la práctica, la auditoría interna obtiene de los funcionarios pertinentes, los informes, datos, documentos, colaboración, asesoramiento y facilidades que demande el ejercicio de la actividad de auditoría interna.
11	La auditoría interna posee los recursos humanos, materiales, tecnológicos, de transporte y otros, necesarios y suficientes para cumplir con su gestión, de conformidad con lo previsto en la Ley General de Control Interno.