

**Memorando  
CEM-105-2019**

15 de noviembre de 2019

A: Junta Directiva

DE: Ema Rebeca Alfaro Araya  
Contraloría Empresarial

ASUNTO: Plan de Trabajo CEM 2020.

Se remite a la Junta Directiva el informe CEM-2019-IF-010 correspondiente al Plan de Trabajo de la Contraloría Empresarial para el período 2019.

Cabe resaltar que esta CEM está abierta a cualquier observación que se estime pertinente.

Muchas gracias.

Copia: Contraloría Empresarial  
Anexos: CEM-2019-IF-010  
Creado por Meredith Torres Castro



**15 de noviembre de 2019  
CEM-2019-IF-010**

## **CONTRALORÍA EMPRESARIAL**

**INFORME FINAL:**

**PLAN DE TRABAJO 2020**

*Remitido mediante el memorando CEM-105-2019*



<b>Firmas de validación Contraloría Empresarial</b>	
<b>Hecho por</b>	<b>Aprobado</b>
Irene Vargas Montero Auditora	Ena Rebeca Alfaro Araya Contralora Empresarial



## Tabla de contenidos

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. DATOS GENERALES DE LA AUDITORÍA .....	5
2.1. Base legal .....	5
2.2. Ideas rectoras de la Contraloría Empresarial .....	5
2.3. Organización de la Contraloría Empresarial .....	6
2.4. Normativa base.....	8
2.5. Normativa elaborada por la Contraloría Empresarial.....	8
3. PLANES PRESENTADOS.....	8
3.1. Plan Anual de Trabajo.....	9
3.2. Acerca de la flexibilidad.....	16
4. DETERMINACIÓN DE PRIORIDADES (UNIVERSO AUDITABLE) .....	16
4.1. Distribución .....	19
4.2. Actividades de mejoramiento .....	20
4.2.1. Informe del estado de las actividades de mejoramiento .....	20
4.2.2. Capacitación al equipo de la Contraloría Empresarial .....	26
4.3. Programa de vacaciones.....	26
5. METODOLOGÍA PARA EVALUAR EL PLAN DE TRABAJO .....	27

## Tabla de figuras

Figura 1. Organigrama Contraloría Empresarial.....	6
Figura 2. Cuadro de mando integral.....	7
Figura 3. Metodología de evaluación del Plan y Rendición de Cuentas.....	28

## Tabla de acrónimos y abreviaturas

Abreviatura	Significado
ESPH	Empresa de Servicios Públicos de Heredia S.A.
CEM	Contraloría Empresarial
IIA	Institute of Internal Auditors
PAT	Plan Anual de Trabajo
CIA	Certified Internal Auditor





## 1. INTRODUCCIÓN

Se presenta a la Junta Directiva, como jerarca de la Empresa de Servicios Públicos de Heredia S.A (ESPH), el Plan de Trabajo de la Contraloría Empresarial (CEM) para el período 2020.

## 2. DATOS GENERALES DE LA AUDITORÍA

### 2.1. Base legal

La Empresa de Servicios Públicos de Heredia S.A se establece mediante la Ley n.º 7789 y en su artículo n.º 33 se definen las atribuciones de la Auditoría Interna.

La Contraloría Empresarial de la ESPH se rige por la Ley de Transformación de la Empresa, por la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, la Ley General de Control Interno, las Normas de dicho órgano contralor, el Reglamento de la Organización y Funcionamiento de la Contraloría Interna y la normativa legal, reglamentaria y técnica aplicable.

### 2.2. Ideas rectoras de la Contraloría Empresarial

El Institute of Internal Auditors (IIA) define a la Auditoría de la siguiente forma:

“La Auditoría Interna, es una actividad independiente que brinda seguridad objetiva y consultoría, que tiene por propósito agregar valor a la institución y mejorar las operaciones de ella. Ayuda a cumplir los objetivos de la entidad, aportando un enfoque sistemático y ordenado para evaluar y perfeccionar la efectividad de la administración de riesgos, el control y el proceso de gobernabilidad”<sup>1</sup>

En el Plan de Trabajo siguiente, las ideas rectoras de la Contraloría Empresarial se alinean con las institucionales de esta manera:

	<b>Empresarial Acuerdo de Junta Directiva JD-123-2014, Acta Nº 3452-C</b>	<b>Contraloría Empresarial</b>
<b>Misión</b>	Somos una Empresa que brinda servicios de calidad en el sector de agua, energía, saneamiento, infocomunicaciones y otros, que aporta valor y desarrollo a la sociedad mediante la mejora continua de su gestión.	Somos el órgano de fiscalización interno que contribuye al logro de los objetivos de la ESPH, mediante un accionar independiente, sistemático, objetivo y asesor.
<b>Visión</b>	Ser una Empresa Competitiva a nivel nacional por los servicios que brinda.	Dar servicios de calidad que agreguen valor.
<b>Valores</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Responsabilidad</li><li>2. Compromiso</li><li>3. Trabajo en equipo</li><li>4. Mejoramiento continuo</li><li>5. Servicio al cliente</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Integridad</li><li>2. Objetividad</li><li>3. Confidencialidad</li><li>4. Competencia</li></ol>

<sup>1</sup> Definición de Auditoría Interna del IIA (Institute of Internal Auditors) entregada en el Congreso de Auditores Internos, celebrado por la Contraloría General de la República en noviembre de 2001.



Acorde con los fines y principios establecidos y publicados en el Plan Estratégico Empresarial 2015-2024, los funcionarios de la Contraloría Empresarial de la ESPH se comprometen a asumir los valores que se han definido para todos los funcionarios de la Empresa. Como complemento, se establece adoptar los siguientes valores, con fundamento en los principios y reglas de conducta promulgados por el IIA y los valores especificados en las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público:

Valor	Definición
Integridad	La integridad de las personas que conforman la Contraloría Empresarial de la ESPH establece confianza y, consiguientemente, provee la base para confiar en su juicio.
Objetividad	Las personas que integran la Contraloría Empresarial de la ESPH exhiben el más alto nivel de objetividad profesional al reunir, evaluar y comunicar información relacionada con la actividad o proceso a ser examinado; a través de una evaluación equilibrada de todas las circunstancias relevantes para formar sus juicios sin dejarse influir de forma indebida por sus propios intereses o por otras personas.
Confidencialidad	Las personas que conforman la Contraloría Empresarial de la ESPH respetan el valor y la propiedad de la información que reciben y no la divulgan sin la debida autorización, a menos de que exista una obligación legal o profesional para hacerlo.
Competencia	Las personas que integran la Contraloría Empresarial de la ESPH aplican el conocimiento, aptitudes y experiencia necesarios para desempeñar los servicios de auditoría interna.

### 2.3. Organización de la Contraloría Empresarial

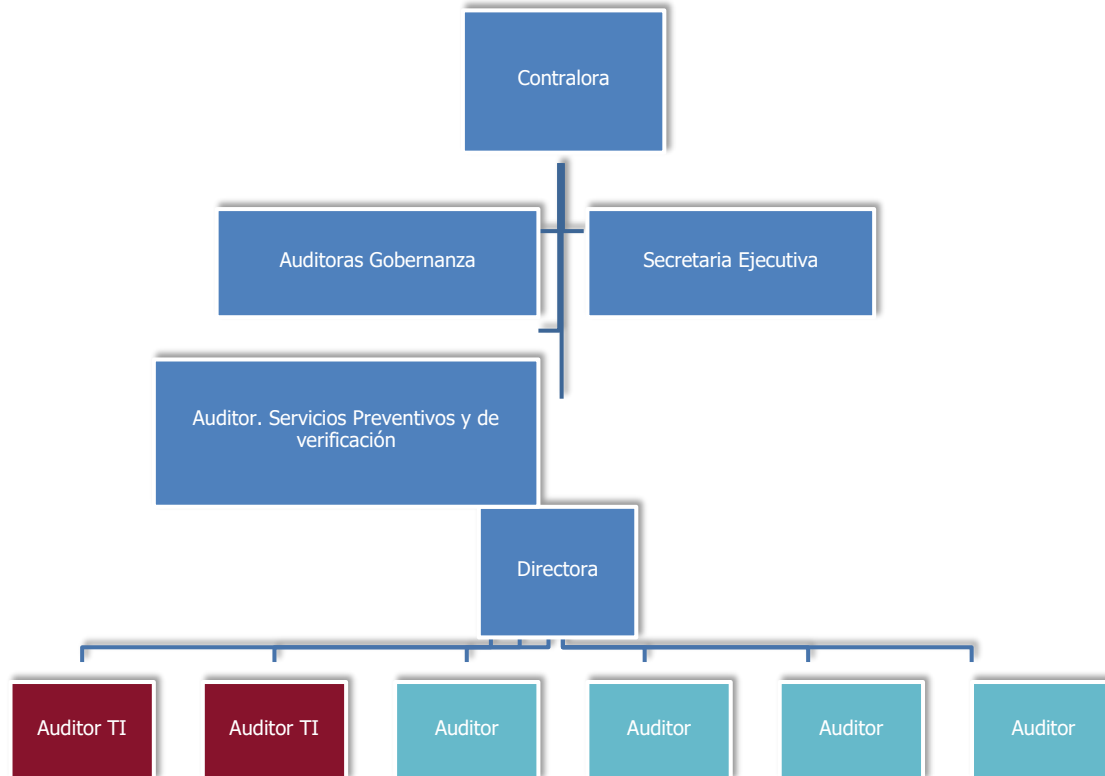
La Contraloría Empresarial de la ESPH cuenta con 12 plazas organizadas de la siguiente forma:

Puesto	Cantidad
Contralora Empresarial	1
Directora Contraloría Empresarial	1
Persona Auditora Interna	9
Secretaria Ejecutiva	1
<b>Total</b>	<b>12</b>

Por lo tanto, esta es la estructura organizacional de la Contraloría Empresarial:



Figura 1. Organigrama Contraloría Empresarial.

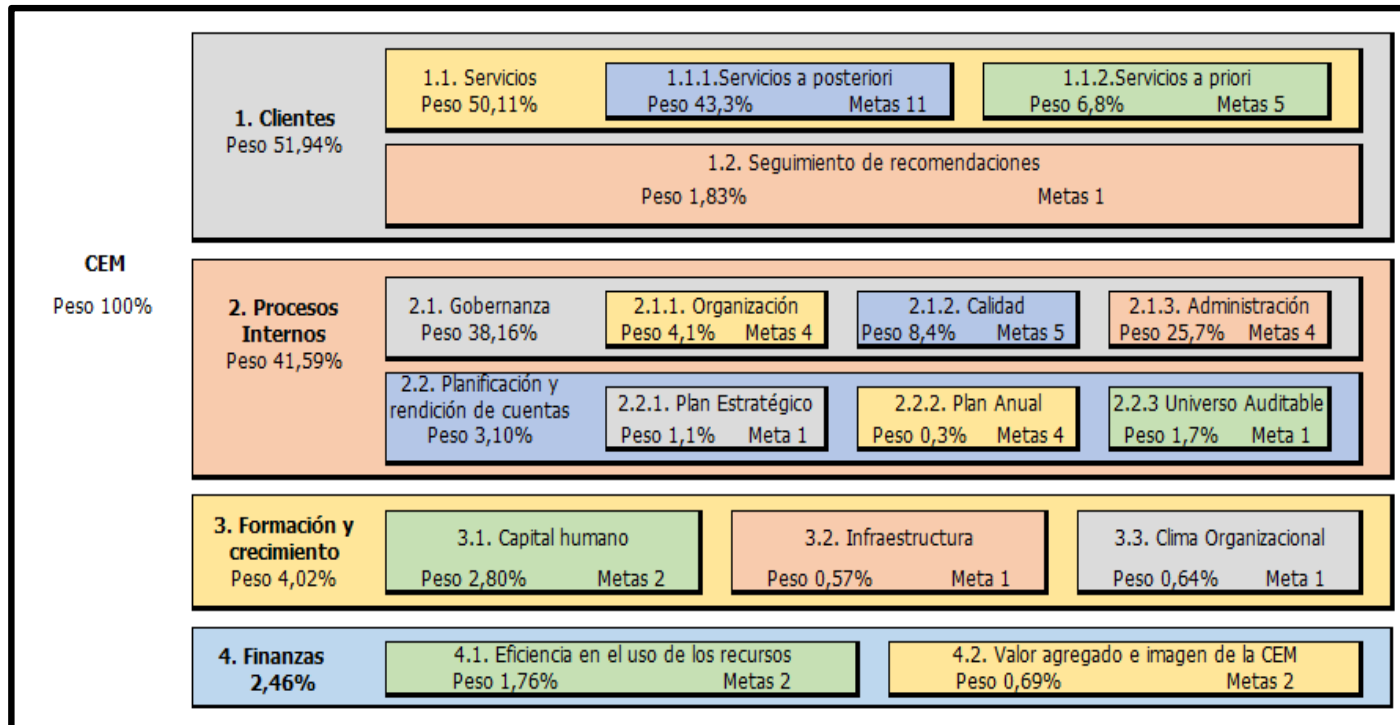






El cuadro de mando integral está estructurado de la siguiente manera:

Figura 2. Cuadro de mando integral.





## 2.4. Normativa base

En primera instancia, la Contraloría Empresarial de ESPH se rige por la normativa:

- ✓ Ley General de Control Interno n.º 8292.
- ✓ Ley General de Administración Pública n.º 6227.
- ✓ Emitido por la Contraloría General de la República:
  - Normas Generales de Auditoría para el Sector Público
  - Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público
  - Directrices sobre la comunicación de Relaciones de Hechos y Denuncias Penales por las Auditorías Internas del Sector Público emitidas por la Contraloría General de la República, R-CO-9-2008 (D-1-2008-CO-DFOE).
- ✓ Tabla comparativa del contenido de la normativa emitida por el Instituto de Auditores Interno y la Contraloría General de la República.
- ✓ Emitido por el Instituto de Auditores Internos (The IIA Global):
  - Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna
  - Consejos para la práctica de las Normas Internacionales para el Ejercicio de la Auditoría Interna

## 2.5. Normativa elaborada por la Contraloría Empresarial

Para el cumplimiento de sus deberes, la Contraloría Empresarial de la ESPH ha emitido la siguiente **normativa**:

**Comentado [ERAA1]:** Hacer una tabla con la normativa y la fecha de promulgación

Nombre del documento	Fecha de promulgación
Reglamento de organización y funcionamiento de la Contraloría Interna de la Empresa de Servicios Públicos de Heredia, S.A.	Aprobado en sesión de Junta Directiva N° 3266-C del 18-06-2012, Acuerdo JD-168-2012-R, publicado en el alcance 40, Gaceta N°42 del 28/02/2013. Modificado según acuerdo JD-084-2015 <sup>2</sup>

## 3. PLANES PRESENTADOS

La Contraloría Empresarial de la ESPH presenta dos planes para el trabajo anual:

<sup>2</sup> Con el acuerdo JD-084-2018 se modifica el inciso 9 del artículo n.º 55 del Reglamento, por lo que se corrige el número del artículo que referencia.

Acuerdo JD-168-2012-R Artículo 55. _Archivo y desestimación de denuncias, inciso 9: Si la denuncia omite alguno de los requisitos esenciales mencionados en el artículo 44 del presente documento.	Acuerdo JD-084-2015 Artículo 55. _Archivo y desestimación de denuncias, inciso 9: Si la denuncia omite alguno de los requisitos esenciales mencionados en el artículo 52 del presente documento.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



- 1- El que se digita en el Sistema de Planes Anuales de Trabajo de la Contraloría General de la República CR, el cual se carga el 14 de noviembre de 2019.

<u>Periodo</u>	<u>Estado</u>	<u>Fecha Envío a CGR</u>	<u>Enviar Plan a CGR</u>	<u>Proyectos del Plan</u>	
	2020	Enviado CGR	14-11-2019	-	

- 2- El que se presenta a Junta Directiva, donde se incluye mucho más detalle y explicación que en el anterior. Este informe es precisamente ese último plan.

En los siguientes apartados, se exponen tales planes.

### 3.1. Plan Anual de Trabajo

En el siguiente cuadro, la Contraloría Empresarial presenta las tareas que son parte de su accionar<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> P: Perspectiva. G. Grupo. S: Subgrupo. Producto se refiere también a meta. R: Responsable



P	G	S	Producto	Objetivo	Indicador	R
1. Clientes	1.1. Servicios	1.1.1. Servicios a posteriori	1.1.1.1. Estudio de Ética Institucional	Contribuir al fortalecimiento del marco institucional en materia ética, mediante la revisión de su funcionamiento y efectividad.	% avance informe	Por definir
			1.1.1.2. Evaluación Dirección Institucional	Evaluar el proceso de dirección de un área o negocio de la ESPH, considerando las 4 etapas del proceso de dirección: Planificación (Plan Estratégico, operativo y otros) Organización, Ejecución y Control, por medio de la comparación a la normativa vinculante y las mejores prácticas con el fin de proponer medidas de mejoramiento que hagan posible un mejor uso de los recursos en el logro de los objetivos empresariales. (Anotación: Siempre se ha dicho que una organización es un reflejo de las características de su dirección, los modos y maneras de actuar están influenciadas por la filosofía y personalidad de quien la dirige)	% avance informe	
			1.1.1.3. Evaluación del Sistema de Control Interno	Verificar el cumplimiento, la validez y la suficiencia del sistema de control interno, informar de ello y proponer las medidas correctivas que sean pertinentes. (art.22, inciso b LGCI y autoeval.)	% avance informe	
			1.1.1.4. Evaluación SEVRI Empresarial	Evaluar el Sistema Específico de Valoración de Riesgo (SEVRI), verificando su suficiencia, con el fin de validar el cumplimiento de normativa para gestionar el riesgo.	% avance informe	
			1.1.1.5. Exposición al fraude	Evaluar la exposición que tiene la ESPH en conjunto o una de sus áreas a actos conscientes y voluntarios en los cuales se eluden las normas legales, o se usurpa lo que le corresponde a otros. La investigación se centra en la exposición al fraude y no la ejecución de acciones concretizadas (excepciones, irregularidades contables, rarezas y Patrones de conducta inusuales)	% avance informe	
			1.1.1.6. Contrataciones a terceros	Verificar que la administración activa tome las medidas de control interno señaladas en esta la LGCI, en los casos de desconcentración de competencias, o bien la contratación de servicios de apoyo con terceros; asimismo, examinar regularmente la operación efectiva de los controles críticos, en esas unidades desconcentradas o en la prestación de tales servicios.	% avance informe	
			1.1.1.7. Plan de Transición NETI-DOSTE	Evaluar el Plan de Transición NETI-DOSTE a través de la validación de la definición y asignación de los recursos entre las partes involucradas, para asegurar que la estructura organizacional de ambos procesos es el adecuado para el logro de los objetivos de la ESPH.	% avance informe	
			1.1.1.8. Obsolescencia Plataforma Tecnológica	Analizar las condiciones de la Plataforma Tecnológica de la ESPH, mediante la revisión de los requerimientos técnicos y funcionales de los distintos procesos, con la finalidad de proponer medidas para atender el estado de obsolescencia tecnológica que enfrenta la Empresa.	% avance informe	
			1.1.1.9. Servicios de Infraestructura (Datacenter)	Evaluar el estado actual del Datacenter de la ESPH, mediante la revisión de los controles físicos y lógicos implementados por la administración, para determinar si existen condiciones razonables de confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información empresarial.	% avance informe	
			1.1.1.10. Estudio especial 1	Se definirá de acuerdo con la investigación de caso a realizar	% avance informe	



P	G	S	Producto	Objetivo	Indicador	R
	1.1.2. Servicios a priori	1.1.1.11. Estudio especial 2	Se definirá de acuerdo con la investigación de caso a realizar	% avance informe		
		1.1.2.1. Atención denuncias	Atender las denuncias presentadas por medio del análisis de admisibilidad de las denuncias y dar respuesta a la persona denunciante del trámite que se le va a dar a su denuncia, con el fin de cumplir la normativa vinculante. Observación, esta meta se refiere únicamente a la atención de la denuncia, no a la investigación que deberá de realizarse dentro del proceso de "estudios especiales"	100% de las denuncias atendidas	Luis	
		1.1.2.2. Asesorías	Asesorar en materia de las competencias de la CEM a los diferentes componentes de la Administración Activa, para enriquecer la toma de decisiones.	Advertencia al 100% de las situaciones que sean de conocimiento de la CEM	GNarváez	
		1.1.2.3. Advertencias	Advertir a los componentes de la Administración Activa sobre las posibles consecuencias de determinadas decisiones o acciones, que sean de conocimiento de la CEM, de acuerdo con su ámbito de competencia.	100% de cuando sea de conocimiento	GNarváez	
		1.1.2.4. Legalización de libros	Atender las solicitudes de legalización y el seguimiento de los libros de actas necesarios para el buen funcionamiento de la Administración Activa	100% de las solicitudes	GNarváez	
		1.1.2.5. Atención de verificaciones de la CGR	Atender las diversas solicitudes de la Contraloría General de la República ya sea como insumo de información para sus propios fines o dentro del proceso de fiscalización	100% de las solicitudes	GNarváez	
	1.2. Seguimiento de recomendaciones	Determinar el nivel de implementación por parte de la Administración Activa de las disposiciones, recomendaciones y observaciones (acciones) emitidas por la Contraloría General de la República, la CEM y la Auditoría Externa u otros órganos de control, éstos últimos dos cuando sean de conocimiento.	% avance informe	GNarváez		
2. Procesos Internos	2.1. Gobernanza	2.1.1. Organización	2.1.1.1. Evaluación de la estructura CEM	Evaluar la estructura y organización de la CEM por medio de la revisión de las tareas y procesos que se realizan con el fin de proponer mejoras ya sea a la Contralora Empresarial o a la Junta Directiva, según corresponda.	% avance informe	Irene
			2.1.1.2. Perfiles de puestos de la CEM	Revisar los perfiles de puestos de la CEM (Contralora Empresarial, Directora, Auditor o Auditora y Secretaria Ejecutiva) y compararlos con la normativa aplicable con el fin de realizar los ajustes en caso de ser necesario para adecuarlos a la realidad y necesidades de la ESPH y la CEM.	% avance revisión perfiles	Irene
			2.1.1.3. Recursos de la CEM	Revisar los recursos con que cuenta la CEM, a la luz de las normas de la CGR, para dictaminar si los recursos humanos y financieros con que cuenta la CEM le son suficientes para el desarrollo de sus funciones, con el fin de mejorar su uso y en dado caso solicitar los necesarios para cumplir con el mandato legal de la CEM.	% avance informe	Irene
			2.1.1.4. Reglamento de organización y funcionamiento CEM	Revisar el Reglamento de Organización y Funcionamiento de la CEM por medio de la comparación con la normativa aplicable y las mejores prácticas con el fin de actualizarlo.	% avance revisión ROFCEM	Jenny



P	G	S	Producto	Objetivo	Indicador	R
			2.1.1.5. Reglamento Autónomo de Servicios con respecto a la CEM	Revisar el Reglamento Autónomo de Servicios para asegurar la independencia de personal de la CEM, con respecto al Gerente General (ver los casos en que la Gerencia tiene que autorizar cosas del personal de la CEM, por ejemplo los permisos con goce de salario de más de 1 día)	% avance Reglamento Autónomo	Jenny
			2.1.1.6. La CEM y la Asamblea de accionistas	Revisar la relación o informes que la CEM debería enviar a la Asamblea de accionistas, con el fin de ajustarlo a sus necesidades, mandato legal y poder definir los procedimientos que deben desarrollarse. (Aspecto de Gobierno Corporativo de la ESPH)	% avance informe	Jenny
		2.1.2. Calidad	2.1.2.1. Normativa de planificación	Emitir y formalizar la normativa que regule los procesos de planificación tanto estratégica como táctica de la CEM, con el fin de tener un marco general para su desarrollo y que se cumplan los pasos necesarios en la normativa emitida por la CGR y las mejores prácticas.	% avance elaboración normativa	Jenny
			2.1.2.2. Normativa de servicios de la CEM	Emitir, formalizar y poner en ejecución la nueva normativa de los servicios que presta la CEM a la ESPH, con el fin de que se adecuen a la normativa aplicable.	% avance elaboración normativa	Jenny
			2.1.2.3. Normativa seguimiento recomendaciones	Realizar la revisión del seguimiento de recomendaciones y verificar que se encuentren sus tres procesos: el seguimiento continuo, la elaboración del informe de seguimiento de recomendaciones y la elaboración del informe de posibles responsabilidades cuando se tenga incumplimientos injustificados (NGASP 206.03)	% avance revisión procedimiento seguimiento	Jenny
			2.1.2.4. Autoevaluación de la Calidad de la CEM	1. Evaluar la eficiencia y la eficacia de la actividad de la CEM. 2. Identificar oportunidades de mejora para la actividad de Auditoría. 3. Brindar una opinión sobre el cumplimiento de la normativa aplicable a la actividad de auditoría en el Sector Público	% avance informe	Irene
			2.1.2.5. Mejoras a la calidad de CEM	De acuerdo con la Visión de la CEM ("Dar servicios de calidad agregando valor a la ESPH") el resultado de la H-08 para las labores realizadas durante el 2019 (informe a ser presentado en el 2020) debe ser 62,5%, y para las labores del 2020 (informe a ser presentado en el 2021) debe ser 71,88%, considerando que la línea base es de 50% (labores del 2018, informe presentado en 2019).	% de avance de la brecha estimada	Ema R.
			2.1.2.6. Medidas de mejoramiento de la CEM	Desarrollar las medidas de mejoramiento determinadas en la Autoevaluación de la calidad de la CEM (2019 informe a ser elaborado en el 2020) y establecidas para desarrollarse durante el 2020. (Depende del tema lo hará una o la otra persona)	% avance medidas de mejoramiento	Irene Jenny
		2.1.3. Administración	2.1.3.1. Dirección de la CEM	Dirigir la función de la CEM de acuerdo con el mandato legal, reglamentario, y las normas aplicables, con el fin de orientar al equipo y lograr un mejor uso de los recursos.	% avance en dirección CEM	Ema R.
			2.1.3.2. Dirección de la	Dirigir la función de auditoría (servicios a posteriori) de la CEM, de acuerdo con la normativa aplicable, con el fin de orientar el apoyo y lograr un mejor uso de los recursos	% avance dirección auditoría	Daisy



P	G	S	Producto	Objetivo	Indicador	R
3. Formación y rendición de cuentas			función de auditoría			
			2.1.3.3. Soporte administración de oficinas a la CEM	Dar soporte secretarial y de apoyo administrativo al equipo de la CEM por medio de la práctica profesional para el adecuado manejo, y para contribuir a que las acciones de la CEM sean realizadas sin retraso.	% avance	Meredith
			2.1.3.4. Soporte TI de la CEM	Dar soporte al equipo de la CEM en cuestiones de Tecnología de la Información, para mejorar el uso eficiente de los recursos tecnológicos, entre ellas aspectos de plataforma tecnológica y manejo de información de la CEM, así como la extracción y procesamiento de datos, que faculte las funciones fiscalizadoras.	% soporte en TI	Miguel
	2.2. Planificación y rendición de cuentas	2.2. Plan Anual	2.2.1. Plan Estratégico de la CEM	Presentar a la Junta Directiva el Plan Estratégico que se vincule con las ideas rectoras empresariales (Misión, Visión, valores y objetivos estratégicos), por medio de la aplicación de las mejores prácticas en planificación de la función de la Auditoría Interna y que la oriente durante un período amplio (Actividad de Mejoramiento -Autoevaluación Calidad CEM 2018)	% formulación PE	Irene
			2.2.2.1. Plan de Trabajo para el 2021	Desarrollar en el Plan Anual de la CEM para el 2021 considerando, entre otros, los siguientes aspectos: 1. Marco de referencia de la Auditoría. Viabilidad de la auditoría. Relevancia de la auditoría. Alcance y período objeto de examen. Resumen de los resultados y selección de áreas de examen. Recursos requeridos para el desarrollo del trabajo. Cronograma de trabajo (Actividad de Mejoramiento-Autoevaluación de la calidad CEM 2018) 2. 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. (Actividad de Mejoramiento-Autoevaluación de la calidad CEM 2018) 3. 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. (Actividad de Mejoramiento-Autoevaluación de la calidad CEM 2018)	% formulación PAT	Irene
			2.2.2.2. Informes de seguimiento del Plan Anual de Trabajo	Realizar un adecuado seguimiento al Plan Anual de Trabajo de la CEM y su rendición de cuentas.	% de informes de rendición de cuentas	Irene
			2.2.3. Actualización del Universo Auditable	Redefinir el Universo Auditable, considerando el establecido para el área de Tecnología de Información y realizar la validación correspondiente con la Administración Activa. (Actividad de mejoramiento Autoevaluación de la Calidad CEM 2018)	% d avance en la redefinición del Universo Auditable	Irene
	3.1. Capital humano	3.1.1 Plan de capacitación para el 2021	Definir en el plan de capacitación para el 2021 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. (Actividad de Mejoramiento-Autoevaluación Calidad CEM 2018)	% elaboración Plan de Capacitación 2021	Irene	



P	G	S	Producto	Objetivo	Indicador	R
			3.1.2. Actualización de conocimientos del equipo de la CEM	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. Actividad a desarrollar durante el 2020. (Actividad de Mejoramiento- Autoevaluación Calidad CEM 2018)	% avance Plan de capacitación	Ema R. Meredith Irene Jenny GNarváez Daisy Kattia G.Arce Luis Maikol Miguel Yilmar
			3.2. Estrategia para uso de infraestructura	Diseñar una estrategia para el mejor uso de la infraestructura con que cuenta la CEM, por medio de la colaboración de la Administración Activa y con el fin de mejorar el uso del espacio físico, pero además lograr una mejor interacción, comunicación entre el equipo de trabajo.	% avance informe	Ema R.
			3.3. Clima Organizacional	Realizar al menos 12 actividades al año, que fomenten el trabajo en equipo y la comunicación entre las personas integrantes de la CEM.	Cantidad de actividades realizadas/12	Ema R. Meredith Irene Jenny GNarváez Daisy Kattia G.Arce Luis Maikol Miguel Yilmar
4. Finanzas	4.1. Eficiencia en el uso de los recursos	4.1.1. Uso de recursos	Informar sobre la eficiencia en el uso recursos (tiempo planeado/tiempo ejecutado) de cada una de las tareas asignadas y proponer medidas de mejoramiento, por medio de mediciones: Individual: a cada integrante del equipo de trabajo, equipos de trabajo, y la CEM de manera global, en esos casos se mediría de forma ponderada con los pesos ya establecidos.	Tempo estimado/tiempo planeado (expresado en porcentaje)	Ema R. Daisy	
		4.1.2. Presupuesto de la CEM	Ejecutar del Presupuesto de la CEM, de acuerdo con las sanas práctica y haciendo el mejor uso de los recursos posible.	% de ejecución del presupuesto	Ema R.	





P	G	S	Producto	Objetivo	Indicador	R
	4.2. Valor agregado e imagen de la CEM	4.2.1 Percepción de la Administración Activa sobre la CEM	Mejorar el porcentaje de percepción de las herramientas que proporciona la CGR para la Autoevaluación de la Calidad de la función de la Auditoría Interna: H-2 (jerarca) y H-3 (áreas auditadas) aplicada en el 2020. En un 1% la H-2 y en un 2% la H-3 con respecto a los resultados obtenidos en el 2019 (Autoevaluación de los servicios 2018)	% de avance de la brecha estimada	Irene	
		4.2.2. Valor Agregado de la CEM	Proponer una metodología para la medición del Valor Agregado que la CEM le otorga a la ESPH y definir líneas base. (En concordancia con la visión para el 2020)	% de la metodología elaborada	Irene	



### 3.2. Acerca de la flexibilidad

Debe considerarse que este Plan no es de carácter rígido, ya que, de acuerdo con la Contraloría General de la República en la cita que se adjunta, el Plan debe mantener su flexibilidad:

"1.2 El plan de auditoría debe ser flexible, de conformidad con las normas técnicas de auditoría, con el fin de posibilitar su modificación sobre la marcha, en atención a solicitudes de su superior jerárquico, a requerimientos de la propia auditoría con carácter de urgencia y a la retroalimentación obtenida como resultado de las evaluaciones de cumplimiento."<sup>4</sup>

Sin embargo, desde esta introducción se indica que debido al poco tiempo disponible la flexibilidad no es mucha y está supeditada a que en dado caso se puedan realizar modificaciones a este Plan.

## 4. DETERMINACIÓN DE PRIORIDADES (UNIVERSO AUDITABLE)

La Contraloría Empresarial de la ESPH ejerce sus competencias en todos los órganos que integran la Empresa, por lo que para el 2020 se da inicio con la actualización del universo auditable, el cual se realiza con la siguiente metodología:

1. Se realizaron reuniones a nivel de Directores de Negocio y Líderes de macro-proceso, por lo que el Universo Auditable comprende ese alcance. Es muy importante considerar que para el 2020 se tiene previsto ampliar el levantamiento del Universo Auditable, por lo que los datos que el estudio pueda arrojar deberán ser muy diferentes a los presentados en este Plan de Trabajo.
2. Se les solicita información acerca de los puntos que consideran más riesgosos, así como los tiempos que estiman necesarios para conocer el proceso y hacer una evaluación.
3. El equipo de la CEM realiza la evaluación de riesgos que considera los siguientes:

Internos		Externos	
Magnitud de cambios en el proceso evaluado	La calidad de los controles	Cambios legales o regulatorios	Factor Político y económico

4. Cada uno de esos riesgos se califican por Probabilidad e Impacto.
5. Se realiza una comparación de los riesgos determinados por la CEM y los indicados en el SEVRI.
6. Se estratifican los estudios que obtienen los riesgos más altos.

<sup>4</sup> Lineamientos generales que deben observar las Auditorías Internas de las entidades y órganos sujeto a la Fiscalización de la Contraloría General de la República en la preparación de sus planes de trabajo.



En cuanto a los estudios a ser realizados durante el 2020:

- ✓ Fiscalización general: dado los recursos humanos con los que se cuenta, el proceso de transición que se está ejecutando, el cambio en la Contralora Empresarial y que se tienen que incluir los estudios que la normativa indica como obligatorios para las Auditorías Internas; se determina que únicamente se realizan los estudios obligatorios y no se incluye ningún otro estudio de carácter general.
- ✓ Tecnologías de información: dado que se cuenta con dos auditores de sistemas, se incluyen 3 estudios de Tecnologías de Información dentro del Plan de Trabajo.

Debido a los recursos humanos presentes en la CEM, la evaluación del Universo Auditable queda como un Banco de Proyectos para ser valorados como posibles estudios, en caso de que se haga un uso más eficiente de los recursos de lo que se presenta en este documento.

Los resultados de esa valoración de riesgos realizada por la CEM son los siguientes:

Proceso	Área o subproceso a evaluar	
NETI	Plan de Transición NETI-DOSTE: Evaluación de las actividades necesarias para realizar la implementación de los nuevos procesos, validando la correcta definición y asignación de los recursos.	90
DOSTE	Obsolescencia de la Plataforma Tecnológica (Aplicaciones). Determinar el estado actual de los sistemas de información empresariales y de la infraestructura tecnológica que los soporta.	80
Sub Gerencia	Presupuesto, ordinario, extraordinario	79
Negocio de Energía Eléctrica y Alumbrado Público	Determinar costos de mantenimiento a plantas hidroeléctricas	78
Gestión Desarrollo Humano	Proceso de reclutamiento y selección de personal (contemplar tema de planes de sucesión en puestos críticos)	77
Gestión Financiera	Tesorería Egresos pago a proveedores	74
Gestión Financiera	Soluciones financieras que se le dan a los negocios	74
Estudios Económicos	Estudios Tarifarios	74
Negocio de Energía Eléctrica y Alumbrado Público	Proceso de adjudicación de proyectos ( ejemplo proyecto de modernización del alumbrado público)	74
Gestión de Planificación	Gestión de proyectos	73
Gestión Financiera	Ejecución presupuestaria	71
Gestión de Servicio al cliente y Mercadeo	Facturación	70
DOSTE	Servicios de Infraestructura (Datacenter): Evaluación de los recursos tecnológicos implementados en el Centro de Datos de la ESPH.	70
Negocio de Agua Potable e Hidrantes	Mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura de agua potable	69
Gestión Jurídica	Atención a servicios no regulados TI entre otros	67



Proceso	Área o subproceso a evaluar	
Negocio de Agua Potable e Hidrantes	Construcciones y Mejoras	67
Soporte Operativo (Logística)	Contratación de Mantenimiento de edificios	65
Negocio de Agua Potable e Hidrantes	Instalación, Mantenimiento y Control	65
Gestión de Servicio al cliente y Mercadeo	Servicios Nuevos	65
Gestión Jurídica	Procesos contenciosos administrativos	64
Estudios Económicos	Liquidaciones	63
Gestión Financiera	Generación de los EF según NIIF	62
Soporte Operativo (Logística)	Contratación de talleres mecánicos y talleres de enderezado y pintura	62
Negocio de Agua Potable e Hidrantes	Gestión de Control (Automatización)	61
Gestión Integrada	Gestión ambiente	61
Negocio de Residuos	Proceso de servicios nuevos y construcciones y mejoras	60
Junta Directiva	Contratación administrativa	60
Negocio de Energía Eléctrica y Alumbrado Público	Proceso de revisión de facturación del ICE	59
Gestión de Planificación	Gestión de control interno	59
Gestión Integrada	Gestión de certificaciones	59
Gestión de Servicio al cliente y Mercadeo	Lectura e inspección	57
Gestión de Servicio al cliente y Mercadeo	Disponibilidad de los servicios	57
Junta Directiva	Seguimiento de acuerdos	55
Gestión Jurídica	Atención dotación de servicios a proyectos urbanísticos	54
Negocio de Residuos	Área financiera del negocio, análisis y seguimiento de la OC, Facturas vrs liquidez	54
Gerencia General	FRAP	53
Negocio de Energía Eléctrica y Alumbrado Público	Centro de control, aprobación de solicitudes de generación distribuida,	52
Gestión Integrada	Gestión salud ocupacional	51
Gestión de Planificación	Evaluación estratégica	51
Negocio de Residuos	Proceso y solicitud tarifaria. Optimización de los recursos	50
Soporte Operativo (Logística)	Entrega de hidrómetros y medidores a contratistas	50



Proceso	Área o subproceso a evaluar	
Gestión Jurídica	Cobros judiciales	49
Gerencia General	Gastos de viaje al exterior Gerencia	48
Gestión de Planificación	Gestión continuidad de los servicios	47
Negocio de Residuos	Seguimiento del PAO. Está lo probado en tarifas. Ejecución presupuestaria	46
Gerencia General	Gastos de representación Gerencia	46
Junta Directiva	Ejecución presupuestaria	46
Soporte Operativo (Logística)	Control del materiales de desecho( cómo lo utilizan, requesones, reutilización, control interno en devolución de materiales.	45
Gestión Desarrollo Humano	Vacaciones	45
Gestión Desarrollo Humano	Capacitación y desarrollo	42
Gerencia General	Apoyo y Desarrollo Empresarial	41
Estudios Económicos	Validación y aprobación de nuevos requerimientos de trabajo	40
Estudios Económicos	Identificación de medidas correctivas	40
Junta Directiva	Pago de dietas	38
Gestión Integrada	Fiscalización de los servicios	37
Soporte Operativo (Logística)	Bodega de materiales tanto para mantenimiento de edificios como de suministros de limpieza y oficina	36
NETI	Control Financiero: Análisis financiero de todos los temas que están afectando al Negocio.	30
Gerencia General	Vehículo de uso discrecional Gerencia	28
Sub Gerencia	Funcionamiento de comisiones y comités	27
Gestión Desarrollo Humano	Becas	26
DOSTE	Configuración de la Infraestructura Tecnológica: Determinar la razonabilidad del diseño de la infraestructura de TI, considerando elementos tales como el respaldo, la continuidad y el desempeño.	20
NETI	Continuidad de los Servicios: Para constatar el cumplimiento de los SLA suscritos con los clientes de los servicios administrados, considerando para ello los controles implementados por el Negocio.	10
DOSTE	Mesa de Servicio: Verificar el cumplimiento de los acuerdos de nivel de servicio aprobados por la Administración.	10
NETI	Plan de Negocio de Infocomunicaciones: Cumplimiento de expectativas en temas tales como mercadeo, ventas y operación.	10

#### 4.1. Distribución

En términos generales, las funciones de la Contraloría Empresarial se distribuirán de la siguiente manera.

**Emma Rebeca Alfaro Araya, Contralora Interna**

Dirigir la función de la CEM de acuerdo con el mandato legal, reglamentario, y las normas aplicables, con el fin de orientar al equipo y lograr un mejor uso de los recursos.



<b>Meredith Torres Castro, Secretaria Ejecutiva</b> Dar soporte secretarial y apoyo administrativo al equipo de la CEM.
<b>Daisy Villalobos Cruz, Directora</b> Dirigir la función de auditoría (servicios a posteriori) de la CEM.
<b>Miguel Barrantes Arguello, Auditor Interno Tecnología de Información</b> Servicios a posteriori. Dar soporte al equipo de la CEM en cuestiones de Tecnología de la Información
<b>Maikol Fernando Hernández Segura, Auditor Interno Tecnología de Información</b> Servicios a posteriori.
<b>Kattia Araya Vargas, Auditora Interna</b> Servicios a posteriori.
<b>Luis Ángel Oviedo Arce, Auditor Interno</b> Servicios a posteriori.
<b>Jenny Campos Arrieta, Auditora Interna</b> Gobernanza.
<b>Gustavo Arce Láscarez, Auditor Interno</b> Servicios a posteriori.
<b>Irene Vargas Montero, Auditora Interna</b> Gobernanza.
<b>Yilmar Darío Marín Silva, Auditor Interno</b> Servicios a posteriori.
<b>Gustavo Narváez Reyes, Auditor Interno</b> Servicios a priori.

## 4.2. Actividades de mejoramiento

### 4.2.1. Informe del estado de las actividades de mejoramiento

En el siguiente cuadro, se presenta el informe referente al estado de las actividades de mejoramiento que se determinan en la Autoevaluación de la Calidad de la Contraloría Empresarial de la ESPH, las cuales se comunican mediante memorando CEM-65-2019, INFORME N° CEM-2019-IF-004.



N	Situación encontrada	Acción por implementar	Estado actual
1	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.	En proceso de implementación
2	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.	En proceso de implementación
3	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.	En proceso de implementación
4	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.	En proceso de implementación
5	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>Políticas y procedimientos que promuevan internamente, una cultura de importancia de la calidad en el desempeño de las auditorías.</p> <p>Políticas y procedimientos que garanticen razonablemente el cumplimiento de los valores y requerimientos éticos relevantes.</p>	En proceso de implementación



N	Situación encontrada	Acción por implementar	Estado actual
		<p>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>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>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>	
6	<p>Los procedimientos de la CEM no contemplan una actividad específica y estandarizada para documentar los riesgos y los controles en los servicios preventivos.</p>	<p>Incorporar las actividades relacionadas con la documentación de la valoración de riesgos y controles en los servicios preventivos en la revisión de los procedimientos.</p>	<p>En proceso de implementación</p>
7	<p>No se encontró evidencia de que en los estudios de auditoría se evaluara aspectos necesarios según la norma.</p>	<p>Incorporar en la revisión de los procedimientos las actividades relacionadas con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-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.</li> <li>-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.</li> </ul>	<p>En proceso de implementación</p>





N	Situación encontrada	Acción por implementar	Estado actual
		<p>- 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.</p>	
8	<p>En la planificación de los trabajos no se encontró evidencia de puntos que deben ser considerados.</p>	<p>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.</p>	<p>En proceso de implementación</p>
9	<p>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 papeles de trabajo a las que hace referencia el procedimiento, pero no se ha capacitado.</p>	<p>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.</p>	<p>En proceso de implementación</p>



N	Situación encontrada	Acción por implementar	Estado actual
10	<p>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.</p>	<p>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.</p>	<p>En proceso de implementación</p>
11	<p>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.</p>	<p>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.</p>	<p>En proceso de implementación</p>
12	<p>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.</p>	<p>Elaborar un Plan Estratégico que se vincule con los objetivos estratégicos de la Empresa.</p>	<p>En proceso de implementación</p>



N	Situación encontrada	Acción por implementar	Estado actual
13	No se encontró evidencia de verificación o consulta a la AA del Universo Auditable cada año.	Redefinir el Universo Auditable, considerando el establecido para el área de Tecnología de Información y realizar la validación correspondiente con la Administración Activa.	En proceso de implementación
14	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.		
15	El plan anual carece de:	Desarrollar en el Plan Anual de la CEM, los siguientes aspectos:	En proceso de implementación
	Marco de referencia de la Auditoría.	Marco de referencia de la Auditoría.	
	Viabilidad de la auditoría.	Viabilidad de la auditoría.	
	Relevancia de la auditoría.	Relevancia de la auditoría.	
	Alcance y período objeto de examen	Alcance y período objeto de examen	
	Resumen de los resultados y selección de áreas de examen.	Resumen de los resultados y selección de áreas de examen.	
	Recursos requeridos para el desarrollo del trabajo	Recursos requeridos para el desarrollo del trabajo	
16	Cronograma de trabajo	Cronograma de trabajo	En proceso de implementación
	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.	



N	Situación encontrada	Acción por implementar	Estado actual
17	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.	En proceso de implementación

#### 4.2.2. Capacitación al equipo de la Contraloría Empresarial

El Plan de Capacitación para el 2020 consta de los siguientes cursos y seminarios:

- Curso de inducción certificación CIA, que serán recibidos por las personas auditoras y la directora de la CEM.
- Congreso Nacional de Auditores y en Congreso Latinoamericano de Auditores, con la participación de la Contralora Empresarial.
- Congreso Nacional de Archivística 2020 con la participación de la Secretaria Ejecutiva.

#### 4.3. Programa de vacaciones

El siguiente cuadro expone la situación de las vacaciones de los funcionarios de la Contraloría Empresarial de la ESPH, donde se indica la cantidad total de días de vacaciones disponibles para el período 2020:

N	Persona	Puesto	Vacaciones	
			Período	Días
1390	Ema Rebeca Alfaro Araya	Contralora Empresarial	2019-2020	15,00
14	Daisy Villalobos Cruz	Directora CEM	2018-2020	36,50
1400	Meredith Torres Castro	Secretaria Ejecutiva	2019-2020	15,00
73	Miguel Barrantes Arguello	Auditor TI	2017-2020	42,50
1288	Maikol Hernández Segura	Auditor TI	2019-2021	21,00
5	Kattia Araya Vargas	Auditor	2018-2019	23,50
95	Luis Oviedo Arce	Auditor	2019-2020	17,00
102	Jenny Campos Arrieta	Auditor	2017-2019	37,00
194	Gustavo Arce Láscarez	Auditor	2017-2020	18,50
1207	Irene Vargas Montero	Auditor	2019-2020	18,50
1364	Yilmar Marín Silva	Auditor	2019-2020	12,50
1401	Gustavo Narváez Reyes	Auditor	2019-2020	15,00



N	Persona	Puesto	Vacaciones	
			Período	Días
			Total	272,00

## 5. METODOLOGÍA PARA EVALUAR EL PLAN DE TRABAJO

En concordancia con el diseño general del Plan de Trabajo de la CEM para el 2020, se presenta la metodología de la evaluación del Plan de Trabajo y la forma en que se va a realizar la rendición de cuentas:



Figura 3. Metodología de evaluación del Plan y Rendición de Cuentas.

