



Imprenta Nacional  
Costa Rica

Departamento de Auditoría Interna  
San José, La Uruca, Detrás del Almacén Técnico Capris S.A.  
Teléfono 2296-9570, Extensiones 118, 154, 335. Fax. 161

## **AUDITORIA INTERNA DE LA IMPRENTA NACIONAL**

### **ÁREA AUDITADA: PRODUCCIÓN**

**INFORME – AU-002-2014**

**INFORME DE CONTROL INTERNO SOBRE EL PROCESO DE PRODUCCION DE LOS DIARIOS  
OFICIALES IMPRENTA NACIONAL**

**2014**





Imprenta Nacional  
Costa Rica

Departamento de Auditoría Interna  
San José, La Uruca, Detrás del Almacén Técnico Capris S.A.  
Teléfono 2296-9570, Extensiones 118, 154, 335. Fax. 161

## INDICE

<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	3
1.1 Origen del estudio.....	3
1.2 Objetivo General del Estudio.....	3
1.3 Objetivos Específicos del Estudio.....	3
1.4 Alcance del Estudio.....	3
1.5 Limitaciones:.....	3
1.6 Metodología:.....	3
1.7 Recordatorio.....	4
<b>II. RESULTADOS</b> .....	5
2.1. Actitud del personal hacia las labores que realiza.....	5
2.2. Inducción del personal y capacitación.....	9
2.3. Sistema de valoración de Riesgos y Autoevaluación de Control Interno para Diarios Oficiales.....	12
2.4. Manuales de Procedimientos.....	13
2.5. Instructivos de Usuario.....	14
2.6. Sistema Oracle de Registro y Almacenaje de la información de los Diarios Oficiales.....	15
2.7. Procedimientos y Funcionamiento de la Herramienta Portal Web.....	16
2.8. Procedimientos y Funcionamiento del "FTP" para el ingreso de documentos a la Institución.....	19
2.9. Ausencia de factura relacionada con los documentos en el sistema Oracle.....	21
2.10. Falta de estandarización en la forma de desarrollar proceso internos en el "pase de documentos".....	23
2.11. Publicaciones dobles.....	25
2.12. Documentos que pierden el término legal y extravío de documentos.....	27
2.13. Supervisión en el proceso de los Diarios Oficiales.....	28
<b>III CONCLUSIÓN</b> .....	29
<b>IV RECOMENDACIONES</b> .....	29
4.1. A la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional.....	29
4.2. Al Director General de la Imprenta Nacional.....	29
4.3. A los Directores de Producción y al Supervisor del proceso productivo de los Diarios Oficiales.....	29
4.4. Al Jefe Financiero y la Encargada de la Unidad de Tesorería de la Imprenta Nacional.....	30
4.5. Al Jefe de Recursos Humanos de la Imprenta Nacional.....	33
4.6. A la Directora de Comercialización.....	34
4.7. A la Encargada de Diarios Oficiales.....	34
4.8. A la Jefa de Publicaciones.....	34
<b>IV ANEXOS</b> .....	35





Imprenta Nacional  
Costa Rica

Departamento de Auditoría Interna  
San José, La Uruca, Detrás del Almacén Técnico Capris S.A.  
Teléfono 2296-9570, Extensiones 118, 154, 335. Fax. 161

## INFORME AU-002-2014

### INFORME PROCESO DE DIARIOS OFICIALES IMPRENTA NACIONAL

#### I. INTRODUCCION

##### 1.1. Origen del Estudio

El informe se incluyó como parte de las labores que realizaría la Auditoría Interna en el 2014 y está contenido en el Plan anual de la Auditoria para ese mismo año.

##### 1.2. Objetivo del estudio

Evaluar el control Interno en el proceso de producción del Diario Oficial “La Gaceta”

##### 1.2.1 Objetivos específicos

Examinar las diferentes tareas, procedimientos y controles que se desarrollan durante el proceso productivo de los Diarios Oficiales, con la finalidad de determinar las deficiencias y debilidades que como proceso productivo puede presentar, esto mediante la aplicación de las respectivas técnicas de Auditoria tales como: entrevistas, pruebas, matrices.

##### 1.3. Alcance del estudio

El estudio comprende las acciones realizadas durante el 2012 y 2013.

##### 1.4. Limitaciones

Los Manuales de Procedimientos se encuentran desactualizados por lo que esta Auditoría Interna debió realizar un proceso de revisión, ordenamiento y levantado de texto de los procedimientos de cada unidad auditada, en coordinación con los jefes o encargados y ajustado a la disponibilidad de colaborar con la Auditoria en este proceso, previo a la realización del examen de Auditoria.

##### 1.5. Metodología

Se utilizaron las técnicas de auditoría, así como la normativa establecida por la Contraloría General de la República: Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público, la Ley General de Control Interno N° 8292, Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFO).





Imprenta Nacional  
Costa Rica

Departamento de Auditoría Interna  
San José, La Uruca, Detrás del Almacén Técnico Capris S.A.  
Teléfono 2296-9570, Extensiones 118, 154, 335. Fax. 161

Asimismo, se solicitó documentación administrativa como: últimas valoraciones de riesgos para cada unidad y autoevaluaciones de control interno. Además, de documentación relacionada con la labor de producción de los Diarios Oficiales e información solicitada a la Contraloría de Servicios institucional sobre diferentes quejas presentadas por los clientes sobre el servicio de Diarios Oficiales de la Imprenta Nacional.

Se realizaron bloques de entrevistas a los diferentes encargados de todas las unidades involucradas en el proceso productivo de los Diarios Oficiales; Encargada de Publicaciones, Jefe de Diarios Oficiales, Encargado de Unidad de Fotocomposición, Encargado de Unidad de Formación de Diarios Oficiales, Encargado de Unidad de Corrección, Supervisor del área productiva de los Diarios Oficiales y Director de Producción. Se obtuvo el criterio verbal del Jefe de Informática, sobre diferentes procesos y algunas consideraciones importantes para este estudio.

Adicionalmente, se solicitó información a la Oficina de Contraloría de Servicios institucional, sobre las diferentes quejas presentadas ante esa unidad administrativa, con el fin de observar, analizar y sustentar los diferentes errores que se presentan en el proceso de producción de los Diarios Oficiales.

## 1.6 Recordatorio

Conforme a lo que ha dispuesto la Contraloría General de la República, seguidamente se cita textualmente lo que disponen los artículos Nos. 36, 37, 38 y 39 de la Ley General de Control Interno, que indica lo siguiente:

***“Artículo 36. —Informes dirigidos a los titulares subordinados. Cuando los informes de auditoría contengan recomendaciones dirigidas a los titulares subordinados, se procederá de la siguiente manera:***

***a) El titular subordinado, en un plazo improrrogable de diez días hábiles contados a partir de la fecha de recibido el informe, ordenará la implantación de las recomendaciones. Si discrepa de ellas, en el transcurso de dicho plazo elevará el informe de auditoría al jerarca, con copia a la auditoría interna, expondrá por escrito las razones por las cuales objeta las recomendaciones del informe y propondrá soluciones alternas para los hallazgos detectados.***

***b) Con vista de lo anterior, el jerarca deberá resolver, en el plazo de veinte días hábiles contados a partir de la fecha de recibo de la documentación remitida por el titular subordinado; además, deberá ordenar la implantación de recomendaciones de la auditoría interna, las soluciones alternas propuestas por el titular subordinado o las de su propia iniciativa, debidamente fundamentadas. Dentro de los primeros diez días de ese lapso, el auditor interno podrá apersonarse, de oficio, ante el jerarca, para pronunciarse sobre las objeciones o soluciones alternas propuestas. Las soluciones que el jerarca ordene implantar y que sean distintas de las propuestas por la auditoría interna, estarán sujetas, en lo conducente, a lo dispuesto en los artículos siguientes.***

***c) El acto en firme será dado a conocer a la auditoría interna y al titular subordinado correspondiente, para el trámite que proceda.***





Imprenta Nacional  
Costa Rica

Departamento de Auditoría Interna  
San José, La Uruca, Detrás del Almacén Técnico Capris S.A.  
Teléfono 2296-9570, Extensiones 118, 154, 335. Fax. 161

**Artículo 37. —Informes dirigidos al jerarca. Cuando el informe de auditoría esté dirigido al jerarca, este deberá ordenar al titular subordinado que corresponda, en un plazo improrrogable de treinta días hábiles contados a partir de la fecha de recibido el informe, la implantación de las recomendaciones. Si discrepa de tales recomendaciones, dentro del plazo indicado deberá ordenar las soluciones alternas que motivadamente disponga; todo ello tendrá que comunicarlo debidamente a la auditoría interna y al titular subordinado correspondiente.**

**Artículo 38. —Planteamiento de conflictos ante la Contraloría General de la República. Firme la resolución del jerarca que ordene soluciones distintas de las recomendadas por la auditoría interna, esta tendrá un plazo de quince días hábiles, contados a partir de su comunicación, para exponerle por escrito los motivos de su inconformidad con lo resuelto y para indicarle que el asunto en conflicto debe remitirse a la Contraloría General de la República, dentro de los ocho días hábiles siguientes, salvo que el jerarca se allane a las razones de inconformidad indicadas.**

**La Contraloría General de la República dirimirá el conflicto en última instancia, a solicitud del jerarca, de la auditoría interna o de ambos, en un plazo de treinta días hábiles, una vez completado el expediente que se formará al efecto. El hecho de no ejecutar injustificadamente lo resuelto en firme por el órgano contralor, dará lugar a la aplicación de las sanciones previstas en el capítulo V de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, N° 7428, de 7 de setiembre de 1994.**

**Artículo 39. —Causales de responsabilidad administrativa. El jerarca y los titulares subordinados incurrirán en responsabilidad administrativa y civil, cuando corresponda, si incumplen injustificadamente los deberes asignados en esta Ley, sin perjuicio de otras causales previstas en el régimen aplicable a la respectiva relación de servicios.**

**El jerarca, los titulares subordinados y los demás funcionarios públicos incurrirán en responsabilidad administrativa, cuando debiliten con sus acciones el sistema de control interno u omitan las actuaciones necesarias para establecerlo, mantenerlo, perfeccionarlo y evaluarlo, según la normativa técnica aplicable.**

## II. RESULTADOS

### 2.1 Actitud del personal hacia las labores que realiza

Del total de Jefes consultados, el 80% opina que el personal a su cargo presenta problemas de actitud en cuanto a la identificación con el trabajo que realizan y los objetivos departamentales. Según ellos, presentan falta de compromiso organizacional, dejando entrever que gran parte de los funcionarios no realizan las tareas con el mayor sentido de responsabilidad, conciencia y cuidado. También, presentan problemas de puntualidad, incumplen el horario de comidas y descanso, abusan del uso del teléfono celular, convirtiéndose en un elemento de constante distracción en el





Imprenta Nacional  
Costa Rica

Departamento de Auditoría Interna  
San José, La Uruca, Detrás del Almacén Técnico Capris S.A.  
Teléfono 2296-9570, Extensiones 118, 154, 335. Fax. 161

desempeño en las labores. Además, los subordinados presentan molestias cuando se les sanciona o se les llama la atención por asuntos de disciplina o errores en el trabajo que ejecutan.

Como por ejemplo de lo anterior, según el Supervisor del Proceso Productivo de los Diarios Oficiales, en el Departamento de Corrección, el personal tiene la práctica de detenerse de leer y revisar documentos, aproximadamente media hora antes de las doce medio día.

En el CAPÍTULO II: NORMAS SOBRE AMBIENTE DE CONTROL, se indica lo siguiente:

**2.1 Ambiente de control** El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer un ambiente de control que se constituya en el fundamento para la operación y el fortalecimiento del SCI, y en consecuencia, para el logro de los objetivos institucionales. A los efectos, debe contemplarse el conjunto de factores organizacionales que propician una actitud positiva y de apoyo al SCI y a una gestión institucional orientada a resultados que permita una rendición de cuentas efectiva, incluyendo al menos lo siguiente: a. El compromiso superior con el SCI, que conlleva el cumplimiento de sus responsabilidades con respecto a ese sistema, prestando la atención debida a sus componentes funcionales y orgánicos y dando el ejemplo de adhesión a él mediante sus manifestaciones y sus actuaciones en la gestión diaria. El fortalecimiento de la ética institucional que contemple elementos formales e informales para propiciar una gestión institucional apegada a altos estándares de conducta en el desarrollo de las actividades. El mantenimiento de personal comprometido y con competencia profesional para el desarrollo de las actividades y para contribuir a la operación y el fortalecimiento del SCI. d. Una apropiada estructura organizativa acorde con las necesidades y la dinámica de las circunstancias institucionales.

**2.2 Compromiso superior** El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben apoyar constantemente el SCI, al menos por los siguientes medios: a. La definición y divulgación de los alcances del SCI, mediante la comunicación de las políticas respectivas y la difusión de una cultura que conlleve la comprensión entre los funcionarios, de la utilidad del control interno para el desarrollo de una gestión apegada a criterios de eficiencia, eficacia, economía y legalidad. Este Capítulo incorpora lo establecido en los artículos 2 e) y 13 de la LGCI. Rendición de cuentas. Una actuación que demuestre su compromiso y apego al SCI, a los principios que lo sustentan y a los objetivos que le son inherentes, que se evidencie en sus manifestaciones verbales y en sus actuaciones como parte de las labores cotidianas. El fomento de la comunicación transparente y de técnicas de trabajo que promuevan la lealtad, el desempeño eficaz y el logro de los objetivos institucionales, así como una cultura que incentive, entre los miembros de la institución, el reconocimiento del control como parte integrante de los sistemas institucionales. La aplicación de una filosofía y un estilo gerencial que conlleven la orientación básica de las autoridades superiores en la conducción de la institución y la forma como se materializa esa orientación en las actividades. Ambos elementos deben conducir a un equilibrio entre eficiencia, eficacia y control, que difunda y promueva altos niveles de motivación, así como actitudes acordes con la cultura de control. e. La pronta atención de las recomendaciones, disposiciones y observaciones de los distintos órganos de control y fiscalización para el fortalecimiento del SCI.

**2.3 Fortalecimiento de la ética institucional** El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben propiciar el fortalecimiento de la ética en la gestión, mediante la implantación de medidas e instrumentos formales y la consideración de elementos informales que conceptualicen y materialicen la filosofía, los enfoques, el comportamiento y la gestión éticos de la institución, y que conlleven la integración de la ética a los sistemas de gestión.

Asimismo, según Informe de la Universidad Nacional, del Sr. Pedro Henríquez Ureña (UNPHU), Postgrado en Gerencia de Proyectos, Materia: Psicología Funcional "Actitud de los Empleados", 11 de Octubre del 2002, Santo Domingo, República Dominicana, en el cual expone:





Imprenta Nacional  
Costa Rica

Departamento de Auditoría Interna  
San José, La Uruca, Detrás del Almacén Técnico Capris S.A.  
Teléfono 2296-9570, Extensiones 118, 154, 335. Fax. 161

Involucramiento con el trabajo.- Es el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellos y conciben el trabajo como parte central de su existencia. Mide el grado en el que la persona se valora a sí mismo a través de la identificación sociológica en su puesto dentro de la empresa. A los trabajadores plenamente identificados realmente les importa el trabajo que realizan.

Compromiso organizacional.- Es el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Es aquella que se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que está metido en ello como cualquier otro que labora ahí, es decir este se refiere a identificarse con el servicio persona a la organización y el compromiso con el trabajo a identificarse con su labor específica.

“Las actitudes son indicadores razonablemente aceptables de las conductas que ofrecen indicio de las intenciones conductuales o inclinaciones a actuar de cierta manera (positivas o negativas). *Cuando un empleado se siente insatisfecho no se involucra en sus labores y asume un compromiso insuficiente con la organización y es probable que de ellos se desprendan ciertas consecuencias.* Una actitud favorable hacia un lugar de trabajo significa que generalmente se trata de una fábrica, o una empresa agradable y que nos gusta trabajar ahí, podemos preferir no aceptar otro trabajo debido a que tenemos algo sentimental respecto al lugar, luego nos encontramos en un estado de ánimo favorable o en las cosas relacionadas a él. Una actitud desfavorable tiene aspectos hedonistas similares excepto que son negativos. Nos desagrada el lugar por lo general nos sentimos infelices en nuestro trabajo, nuestro estado de ánimo es de depresión odiamos a los compañeros de trabajo y a los patrones.

El desempeño de los empleados tiene que ver con un enunciado en relación a un alto desempeño, contribuye a una alta satisfacción laboral, deriva usualmente mayores retribuciones económicas, sociológicas y psicológicas, si estas son consideradas justas y equitativas, ello da lugar a una mayor satisfacción: desempeño - satisfacción – esfuerzo”

Además, es importante considerar que la comprensión de cómo las actitudes positivas y negativas en el lugar de trabajo, afectan el ambiente y el clima laboral, es una herramienta importante en la creación de un lugar de trabajo armonioso, pues dichas actitudes afectan a cada persona en la organización, desde los empleados hasta los propietarios de las empresas, en este caso el Estado.

Las actitudes positivas agregan valor en la gestión administrativa, añadiendo elementos como: a) validación de eventos, por ejemplo en casos de malas noticias, una actitud positiva del personal crea una sensación de que algo en el proceso de la empresa no funciona correctamente, pero desarrollando un sentido de colaboración y de trabajo en equipo para rectificarlo. b) La competitividad, este aspecto, en un lugar de trabajo con una actitud positiva, es vista como un factor de motivación que inspira a los empleados a dar lo mejor de sí para mejorar la productividad, todo lo contrario la actitud negativa genera un clima de desconfianza entre los funcionarios y causa que ellos quieran alcanzar el éxito a costa de los demás. c) Creatividad, es agregada por la actitud positiva, si los funcionarios sienten que sus ideas contribuyen al éxito de la organización se fomenta el desarrollo de nuevas ideas para encontrar soluciones a los problemas, en forma inversa. Una actitud negativa restringe la creatividad ya que los empleados no se sienten obligados a contribuir con el crecimiento de la misma. Y por último d) Retención, ya que uno de los efectos más directos de la buena actitud en el trabajo es la retención de empleados. Un lugar de trabajo positivo anima a los empleados a participar en el éxito de la empresa. Los funcionarios se invitan al desarrollo profesional para que puedan formar parte de los proyectos de la compañía en el futuro. Una actitud negativa conduce a una pérdida de volumen de negocios y de los miembros del personal con experiencia, que degrada la capacidad para crecer.

La falta de actitud del personal involucrado en el proceso productivo de los Diarios Oficiales, está siendo generada por varios factores, como los siguientes:





Imprenta Nacional  
Costa Rica

Departamento de Auditoría Interna  
San José, La Uruca, Detrás del Almacén Técnico Capris S.A.  
Teléfono 2296-9570, Extensiones 118, 154, 335. Fax. 161

1. Desmotivación de personal a falta de incentivos.
2. Deficiencias de liderazgo por parte de las Jefaturas de los Departamentos involucrados en el proceso de producción de los Diarios Oficiales.
3. Falta de un Manual de Clasificación de Puestos donde se establezcan títulos de los puestos y describa claramente las funciones y responsabilidades atinentes a Jefaturas, supervisores y demás puestos de los Departamentos involucrados en el proceso.
4. Falta de supervisión adecuada y carencia de mecanismos y herramientas de Control por parte de las jefaturas y supervisor en las labores que realiza el personal en la mayor parte de las Unidades involucradas en el proceso productivo de los Diarios Oficiales.
5. Limitación y temor de los Jefes para sancionar a los subordinados para no ser objeto de cuestionamientos o represalias por los diferentes sindicatos y comisiones de relaciones laborales o ser acusados de acoso laboral, mecanismos en los que se respaldan algunos funcionarios para no ser sancionados.
6. Falta de iniciativa de los supervisores para informarse sobre la normativa vigente e implementación adecuada de métodos de sanción ajustados a la magnitud de la falta.
7. Cambios constantes de jefatura y subalternos, en diferentes áreas de la organización, en cortos períodos de tiempo, los cuales aumentan la capacidad de trabajo en unas unidades, pero debilitan el trabajo en otras.
8. Falta de iniciativa en los mandos medios, para la obtención de información sobre el origen de los problemas de actitud del personal e investigar y proponer alternativas para mejorar la situación con el personal a su cargo.
9. Falta de preparación, en la mayor parte de los funcionarios que ocupan puestos de jefatura en el área operativa, ya que existen deficiencias en capacitación, en temas atinentes a puestos de esta categoría, tales como procesos administrativos, elementos de control interno, manejo de personal, liderazgo y valoración de riesgos, entre otros.
10. Escasa concientización e importancia sobre materia de valoración de riesgos y control interno, siendo percibidos por los Jefes y Supervisores como de mero cumplimiento y protocolo.

La condición descrita, podría inducir a retrasos en las fechas de publicación, aumento de errores en el producto final que se debe ofrecer al cliente, pérdidas económicas debido a la necesidad de publicar nuevamente de forma gratuita por errores internos en los procedimientos, mala reputación e imagen ante la opinión pública.

## **2.2 Inducción del personal y capacitación**

Según las evaluaciones de control interno realizadas por esta Auditoría a los funcionarios involucrados en el proceso productivo y que ocupan puesto de jefatura o supervisiones, indican que para asumir la responsabilidad de administrar la oficina a su cargo, no obtuvieron un adecuado proceso de inducción, específicamente en el proceso de capacitación







Imprenta Nacional  
Costa Rica

Departamento de Auditoría Interna  
San José, La Uruca, Detrás del Almacén Técnico Capris S.A.  
Teléfono 2296-9570, Extensiones 118, 154, 335. Fax. 161

sobre las funciones, responsabilidades y otros componentes importantes como planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar, intrínsecos en las labores que debe realizar el personal que ocupa puestos de esta categoría, dentro de una organización. Tampoco, se les hizo entrega del informe de fin de gestión de la jefatura anterior, manual u oficio con las funciones, listado de activos pertenecientes al jefe anterior e instructivo de usuarios. Con respecto al Manual de Procedimientos, la institución culminó con el proceso para su elaboración en varias unidades del proceso productivo, que durante años carecieron de este elemento de control.

Como ejemplo de la situación expuesta, se presenta el caso de la Jefe del Departamento de Publicaciones, quien indica que además de asumir el puesto en las condiciones descritas anteriormente, se encontró con una gran cantidad de trabajo atrasado o inconcluso y no contaba con el archivo físico de gestión del jefe anterior. Cabe mencionar, que esta fue la única funcionaria que indica que efectivamente si recibió una nota por parte de la Directora de Comercialización, con las funciones correspondientes para el puesto, sin embargo el mencionado oficio carece de los objetivos departamentales.

Otro ejemplo de esta situación, es el caso del Director de Producción, que ingresó a la institución el 21 de abril del 2014, el cual nos indica que a la fecha de este estudio, no ha recibido un oficio por parte de su jefe inmediato donde se indiquen claramente las funciones específicas de su puesto, los supervisores a su cargo, así como los dos servicios medulares que componen dichas unidades bajo su supervisión, ( para este caso específico Diarios Oficiales e impresos Comerciales), tampoco recibió el informe de fin de gestión del jefe anterior, importante para conocer el estado del puesto, los avances y proyectos pendientes, entre otros datos que deben ser incluidos en los informes de esta índole, de acuerdo a la normativa vigente, con el fin de darle continuidad al puesto, de acuerdo al principio de administración en marcha.

Según información proporcionada por el Director de Producción y que consta en el expediente de Recursos Humanos, el único documento conteniendo las funciones que debería desempeñar como Director de Producción es el denominado "*Pedimento de Personal*". Esta Auditoría detectó que dicho documento contiene las funciones generales que debe realizar un profesional de esa categoría dentro de la organización y la supervisión de los jefes de las unidades a su cargo. Sin embargo, pese a que en el documento en mención, se indica como parte de sus responsabilidades la supervisión directa sobre los coordinadores de Tipografía, Acabados, y Litografía, (este último directamente a cargo del proceso de Diarios Oficiales), pareciera que dicha descripción de funciones son generales, ambiguas, confusas y no mencionan con claridad dentro de esta supervisión, el proceso de Diarios Oficiales como tal y por el contrario se refiere más al proceso de Impresos Comerciales.

Es importante mencionar, que la administración suministró al Director de Producción un documento sin número de oficio, titulado "*Justificación Contrato de Dedicación Exclusiva de Max Carranza Arce*" suscrito por el Director General de la Imprenta Nacional y la Asesora legal de la institución, citando las funciones asignadas al Director de Producción, pero las mismas son descritas de forma general y el documento fue emitido para otros efectos.

En las Normas de Control Interno para el Sector Público, Capítulo II, Normas sobre ambiente de control indica:

**2.4 Idoneidad del personal.** El personal debe reunir las competencias y valores requeridos, de conformidad con los manuales de puestos institucionales, para el desempeño de los puestos y la operación de las actividades de control respectivas. Con ese propósito, las políticas y actividades de planificación, reclutamiento, selección, motivación, promoción, evaluación del desempeño, capacitación y otras relacionadas con la gestión de recursos humanos, deben dirigirse técnica y profesionalmente con miras a la contratación, la retención y la actualización de personal idóneo en la cantidad que se estime suficiente para el logro de los objetivos institucionales.





Imprenta Nacional  
Costa Rica

Departamento de Auditoría Interna  
San José, La Uruca, Detrás del Almacén Técnico Capris S.A.  
Teléfono 2296-9570, Extensiones 118, 154, 335. Fax. 161

**2.5.1 Delegación de funciones** El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben asegurarse de que la delegación de funciones se realice de conformidad con el bloque de legalidad, y de que conlleve la exigencia de la responsabilidad correspondiente y la asignación de la autoridad necesaria para que los funcionarios respectivos puedan tomar las decisiones y emprender las acciones pertinentes.

Asimismo, en el Reglamento Autónomo de Organización y Servicios de la Imprenta Nacional, expone:

Artículo 21.- Derecho a la capacitación. Los funcionarios de la Imprenta Nacional, podrán ser capacitados y obtener formación complementaria, mediante cursos, seminarios y otros, previa aprobación del estudio técnico emitido por la Sección de Recursos Humanos y/o la Comisión de Becas.

Inclusive, en la Guía para la Evaluación del Desempeño de los Funcionarios/as de la Imprenta Nacional, 7.5 Apartado D. Capacitación y otras opciones de mejoramiento, en el párrafo dos, indica:

“...deberá entenderse como necesidad de capacitación, la ausencia, insuficiencia, mejora y desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por el servidor para el eficiente y efectivo desempeño de su puesto...”

Como adicional a los criterios expuestos anteriormente en un artículo del grupo PYMES, proyecto conjunto con el Ministerio de Relaciones Exteriores y el Instituto Nacional de Aprendizaje para el fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa se expone:

La capacitación se suele dividir en tres grandes grupos:

**Capacitación para el trabajo**

Va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva actividad, ya sea por ser de reciente ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma empresa.

Se divide a su vez en:

**Capacitación de pre ingreso.** Se hace con fines de selección y busca brindar al nuevo personal los conocimientos, habilidades o destrezas que necesita para el desempeño de su puesto.

**Capacitación de inducción.** Es una serie de actividades que ayudan a integrar al candidato a su puesto, a su grupo, a su jefe y a la empresa, en general.

**Capacitación promocional.** Busca otorgar al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel jerárquico.

**Capacitación en el trabajo.** Es una serie de acciones encaminadas a desarrollar actividades y mejorar actitudes en los trabajadores. Se busca lograr la realización individual, al mismo tiempo que los objetivos de la empresa. Busca el crecimiento integral de la persona y la expansión total de sus aptitudes y habilidades, todo esto con una visión de largo plazo. El desarrollo incluye la capacitación, pero busca principalmente la formación integral del individuo, la expresión total de su persona.

La condición anterior, se debe principalmente a que en el área operativa se tiene el concepto de que no hay tiempo para procesos de capacitación, idea que evidencia el debilitamiento del ambiente de control y la inadecuada actitud del personal hacia la adopción del mismo, para lograr los objetivos propuestos.





Imprenta Nacional  
Costa Rica

Departamento de Auditoría Interna  
San José, La Uruca, Detrás del Almacén Técnico Capris S.A.  
Teléfono 2296-9570, Extensiones 118, 154, 335. Fax. 161

A la fecha, no existe entre jefaturas y supervisores, la implementación de un proceso de capacitación específico, el cual este incorporado al proceso de inducción, para ser impartido tanto al personal de “nuevo ingreso” como a los funcionarios promovidos o trasladados a otros puestos dentro de la misma institución, en temas como: administración, liderazgo (caso de jefaturas y supervisores) así como entrega por escrito del estado actual del puesto, entrega de informes de fin de gestión, y las responsabilidades y funciones específicas sobre el puesto. Inclusive, las actitudes requeridas por el servidor para un adecuado desempeño y logro de los objetivos planteados, según el cargo a desempeñar. Aunado a lo anterior; la institución carece de la puesta en práctica de un Manual de Puestos Específicos, que sea entregado a cada titular subordinado.

Esta condición, puede generar procesos de aprendizaje lentos y dificultosos, así como desconocimiento e incertidumbre general sobre la forma correcta de realizar las labores y responsabilidades propias del puesto, de acuerdo a la categoría del mismo, aumentando de errores y retrasos en la realización de las tareas y procedimientos internos y afectando en forma directa los tiempos de entrega y la calidad en el servicio de publicaciones de los Diarios Oficiales.

Es importante mencionar, que esta situación es más severa para el caso de funcionarios que ocupan puestos de mandos medios en el proceso productivo, dada la responsabilidad que estos poseen en la administración, desarrollo y control de los procesos. La improvisación de funciones puede provocar que la institución se exponga a una administración y gerencia de estas unidades, basada principalmente en el método de ensayo y error, toma de decisiones incorrectas, falta de liderazgo, deficientes medidas de control, así como limitaciones de las jefaturas y la administración para un justo proceso de rendición de cuentas y asentamiento de responsabilidades, generando un debilitamiento en el ambiente de control e incumplimiento de los objetivos institucionales, mala imagen institucional y posibles pérdidas económicas para la empresa en horas hombre y otros recursos, por las constantes correcciones y repeticiones en el trabajo realizado.

### **2.3 Sistema de Valoración de Riesgos y Evaluación del Control Interno para el proceso de Diarios Oficiales.**

El 80% de las jefaturas de las unidades auditadas, indican que desconocen la forma en la que es realizada la respectiva valoración de riesgos en la unidad a su cargo, así como los datos que en dichas matrices se exponen. Esta Auditoría solicitó la última valoración de riesgos ejecutada al área operativa, específicamente a las unidades involucradas en el proceso de producción de los Diarios Oficiales y la misma se encuentra firmada únicamente por el Supervisor Offset, el 07 de febrero del 2012. Situación que comprueba que los jefes o encargados de las unidades que participan en el proceso de los Diarios Oficiales no participan directamente en este proceso.

Respecto de la autoevaluación del Control Interno, esta se realiza sobre la base de Guías de autoevaluación iguales en su contenido, proporcionadas por el encargado de la Unidad de Control Interno del Departamento de Planificación y aplicadas por igual a todos los jefes de la organización. Dichas guías están diseñadas a nivel macro de la institución y no adaptadas a las actividades específicas de cada unidad evaluada, por lo que resultados obtenidos no van a ser de gran beneficio para la Administración de la Imprenta Nacional.

Según pronunciamiento de la División de Desarrollo Institucional, Centro de Relaciones para el Fortalecimiento del control y la Fiscalización superiores de la Contraloría General de la República, oficio N° 04749, DI-CR-234 del 02 de mayo 2014, suscrito por Lic. Ronald Chacón Badilla, MCP, Fiscalizador. Expone lo siguiente:

“...Así las cosas, si se parte estrictamente de los términos en que se encuentra planteada su consulta, se tendría que “la creación de unidades administrativas encargadas de ejecutar las funciones de control interno asignadas a la Administración Activa”, no procedería; lo anterior, en razón de que no es dable la





Imprenta Nacional  
Costa Rica

Departamento de Auditoría Interna  
San José, La Uruca, Detrás del Almacén Técnico Capris S.A.  
Teléfono 2296-9570, Extensiones 118, 154, 335. Fax. 161

pretensión de asignar a una sola unidad administrativa la responsabilidad que sobre esta materia resulta inherente a toda la organización, por lo que tal posibilidad estaría fuera de la correcta conceptualización del control interno. En ese sentido, las solicitudes de creación de tales unidades, en los términos de cita, evidencian que en las instituciones solicitantes no hay claridad sobre el control interno como un sistema autosuficiente, inherente a la organización, a la ejecución de operaciones y de responsabilidad continua del administrador respecto de su establecimiento, funcionamiento, evaluación y perfeccionamiento en especial del jerarca y sus titulares subordinados, y que está en operación desde la creación de esas instituciones. Es decir, no perciben que en éstas ya opera un sistema de control interno, independientemente de su calidad, y que los operadores de ese sistema son todos los funcionarios, en el que cada uno tiene una cuota de responsabilidad según su área de competencia...”

“...cuando se defina la naturaleza de esas unidades, favoreciendo un enfoque en el que resulten parte de un abordamiento integral del control interno, propiciando con ello que los responsables del sistema en referencia —jerarca y titulares subordinados— comprendan debidamente su rol y participen activamente en todo lo que a esa materia concierne...”

“...Dentro de este contexto, la conveniencia de crear tales unidades se encuentra claramente supeditada a que se les asigne un rol en materia de control interno que, en consonancia con lo indicado por esta Contraloría General en diversos oficios, consista básicamente en facilitar procesos de establecimiento y evaluación del sistema de control interno, de coordinación de esfuerzos inter-orgánicos para que haya uniformidad en el planteamiento, análisis y resolución de los procesos institucionales y sus riesgos, de fomento y promoción del conocimiento en dicha materia, así como de coadyuvancia con el jerarca y los titulares subordinados en el mejoramiento de ese sistema, y eventualmente proceder a la recomendación de políticas generales y lineamientos para la buena práctica del control interno institucional, entre otros aspectos que resulten necesarios, a la luz de las características propias de cada entidad. Se tiene, en consecuencia, que bajo ninguna circunstancia tales unidades podrían convertirse en hacedoras y suplantadoras de la responsabilidad que, como se aprecia meridianamente en la citada Ley y demás normas de control vigentes, corresponde a cada administrador (entiéndase jerarca y titulares subordinados, según se indicó) en su respectivo ámbito de competencia...”

**...se estima procedente la creación de unidades administrativas orientadas al control interno, únicamente en el entendido de que éstas se conviertan para la institución de que se trate, previa valoración de cada caso en particular por parte de esa Dirección, en un apoyo a la administración en dicha materia**, todo dentro de la tónica de lo expresado anteriormente, tendiendo más a una labor de asesoría que operativa, sin asumir la responsabilidad del jerarca y los titulares subordinados, sino trabajando con ellos. También debe aclararse que existe la posibilidad de que unidades ya existentes asuman dicha asesoría, tal es el caso —por ejemplo— de unidades de planificación institucional, estrategia institucional o afines...” (La letra negrita y el subrayado no pertenecen al original)

La situación descrita, se debe a errores y fallas en la inducción por parte del facilitador de Valoración de Riesgos y a la resistencia de los responsables para realizar un proceso adecuado. En cuanto a la Autoevaluación del Control Interno de las diferentes unidades en la organización, se utilizan cuestionarios a nivel macro de la institución, no específicos y adaptados para cada unidad.

El evento anterior, produce incumplimiento de la normativa vigente sobre el método e instrumentos adecuados para la Evaluación de Riesgos y Autoevaluación del Control Interno en cada Unidad del proceso productivo de los Diarios Oficiales y sobre la función específica para lo cual fueron creadas las oficinas de SEVRI y Control Interno en la organización, de allí que la inadecuada aplicación de estas herramientas restringe la detección apropiada de los riesgos en las unidades, limitando la institución en la implementación oportuna de medidas para su mitigación, así como podría generar dudas sobre la realidad del ambiente de control y la efectividad de los controles, fomentando la materialización de riesgos, perdiéndose así, el objetivo primordial de estos instrumentos para la mejora constante de los procesos, en busca de la eficacia y eficiencia de la empresa en el uso de los recursos.





Imprenta Nacional  
Costa Rica

Departamento de Auditoría Interna  
San José, La Uruca, Detrás del Almacén Técnico Capris S.A.  
Teléfono 2296-9570, Extensiones 118, 154, 335. Fax. 161

## 2.4 Manuales de Procedimientos.

Durante todo el año 2012 y hasta el 2013, con el fin de dar cumplimiento a una recomendación de la Auditoría Interna, en relación a la carencia de Manuales de Procedimientos en la institución, la administración estableció una comisión de Manuales Institucionales y fueron aprobados varios Manuales de Procedimientos para el área operativa. No obstante, se pudo determinar que su contenido es escueto, desactualizado e incompleto con respecto a nuevos procesos, herramientas y directrices que se han venido implementando en los servicios que brinda la institución. Como ejemplo se pueden citar los siguientes: Formación, Fotocomposición y Corrección.

En las Normas de Control Interno para el Sector Público, Capítulo IV, Normas sobre ambiente de control indican lo siguiente:

“Capítulo IV de las Normas sobre actividades de Control Interno para el Sector Público. **4.2 Requisitos de las actividades de control**, inciso **e. Documentación**. “Las actividades de control deben documentarse mediante su incorporación en los manuales de procedimientos, en las descripciones de puestos y procesos, o en documentos de naturaleza similar. Esa documentación debe estar disponible, en forma ordenada conforme a criterios previamente establecidos, para su uso, consulta y evaluación”. **f. Divulgación**. Las actividades de control deben ser de conocimiento general, y comunicarse a los funcionarios que deben aplicarlas en el desempeño de sus cargos. Dicha comunicación debe darse preferiblemente por escrito, en términos claros y específicos.

Es importante considerar que un Manual de Procedimientos debe contener la información completa y necesaria para llevar a cabo de manera precisa y secuencial, absolutamente todas las tareas, funciones y actividades operativas y mecanismos de control que son asignadas a cada Unidad administrativa y sus funcionarios, siendo éste a su vez documento de suma importancia como delimitador en la responsabilidad de los empleados dentro de cada unidad.

La situación encontrada, se debe a falta de tiempo, iniciativa y desconocimiento del personal responsable de los procesos, sobre el propósito e importancia de los Manuales de Procedimientos dentro de las operaciones que realiza la organización.

La ausencia de Manuales de Procedimientos impide su utilización como herramienta de control Interno y coadyuvante en la inducción, adiestramiento, capacitación del personal y delimitación de responsabilidades, produciendo un aumento de los errores en los procesos, por desconocimiento, desactualización y dificultad en la comprensión de la información contenida en los mismos, para llevar a cabo de manera precisa y secuencial todas y cada una de las tareas, funciones y actividades operativas que son asignadas a cada unidad administrativa, dificultándose en especial el proceso de aprendizaje para los funcionarios de “nuevo ingreso” y produciendo un debilitamiento del ambiente de control.

## 2.5. Instructivos de Usuario para los diferentes sistemas utilizados en los Diarios Oficiales.

En su mayoría, las Unidades del proceso productivo de los Diarios Oficiales, carecen de instructivos de usuario para los sistemas informáticos que utilizan y por el contrario, en muchos casos, dicha información se encuentra inmersa dentro de los Manuales de Procedimientos, dificultando una mejor comprensión de los procesos y las herramientas disponibles para desarrollarlos, principalmente para el personal de “nuevo ingreso”.





Imprenta Nacional  
Costa Rica

Departamento de Auditoría Interna  
San José, La Uruca, Detrás del Almacén Técnico Capris S.A.  
Teléfono 2296-9570, Extensiones 118, 154, 335. Fax. 161

Un instructivo de usuario, es un documento de comunicación técnica destinado a dar asistencia a las personas que utilizan un sistema en particular. Por lo general, este documento está redactado por un escritor técnico, como por ejemplo los programadores del sistema o los directores de proyectos implicados en su desarrollo, o el personal técnico, especialmente en las empresas más pequeñas. Los Guías del usuario son más comúnmente asociados con los productos electrónicos, como computadoras y programas.

La mayoría de los instructivos de usuario contienen tanto una guía escrita como imágenes asociadas. En el caso de las aplicaciones informáticas, es habitual incluir capturas de pantalla de cómo el programa debería ser, y manuales que a menudo incluyen diagramas claramente detallados y sencillos que detallan los pasos a realizar por el usuario para llevar a cabo las distintas opciones disponibles. El lenguaje utilizado deberá ser sencillo, dirigido a una audiencia que podrá no entender un lenguaje demasiado técnico.

Debido a la antigüedad del sistema, no existe un instructivo de usuario redactado por los programadores del sistema o los directores de proyectos implicados en su desarrollo, o el personal técnico, especialmente en las empresas contratadas, ya que normalmente se acostumbra a que el mismo es entregado por los desarrolladores del sistema.

La no existencia de instructivos de usuario complica la utilización de los sistemas informáticos, crea dependencia con los proveedores y no se pueden utilizar para capacitar al personal de ingreso reciente, aumentando la incidencia de errores en el uso correcto de los sistemas de información y dudas sobre la forma correcta en que el usuario manipula e ingresa los datos, que posteriormente son almacenados en dichos sistemas de información.

## **2.6 Sistema Oracle de registro y almacenaje de la información de los Diarios Oficiales.**

Pese a los intentos realizados para la compra de un sistema Integrado, a la fecha de este informe, en las unidades del proceso productivo de los Diarios Oficiales, se continua utilizando el sistema Oracle, como herramienta de control, base de datos y registro de los documentos que serán publicados en los Diario Oficiales, de allí que ha sido modificado en muchas ocasiones para intentar adaptarlo a las necesidades actuales de los procesos en toda la institución.

Mediante las técnicas de Auditoria aplicadas respecto del uso y funcionamiento del sistema Oracle, se pudo determinar que el mismo ya no se ajusta a las necesidades internas, tampoco a las exigencias del entorno y avances tecnológicos de la actualidad. También, se considera que el deficiente funcionamiento del sistema Oracle, puede ser producido por un inadecuado ingreso de datos y uso del mismo, de igual manera posee deficiencias que afectan su funcionamiento como herramienta y dentro de la cuales se puede mencionar:

- ✓ Obsoleto
- ✓ Desintegrado en relación a la concordancia con el resto de los procesos.
- ✓ Poco flexible para ser ajustado a las necesidades institucionales.
- ✓ No siempre funciona de la mejor manera.
- ✓ No realiza validaciones por campo, por lo que permite el ingreso de datos incorrectos
- ✓ Información de datos históricos incompletos.
- ✓ No realiza de forma automática la totalidad del proceso para migración de datos provenientes del sistema del portal Web, por lo que la información debe trasladada manualmente por funcionarios de la Unidad de Publicaciones, generando duplicidad de tareas.





Imprenta Nacional  
Costa Rica

Departamento de Auditoría Interna  
San José, La Uruca, Detrás del Almacén Técnico Capris S.A.  
Teléfono 2296-9570, Extensiones 118, 154, 335. Fax. 161

- ✓ Produce dudas sobre la información.
- ✓ Está limitado para emitir algunos tipos de reportes que se ajusten a las necesidades actuales.
- ✓ No imprime adecuadamente los datos en las facturas de cancelación de los documentos tramitados por el portal Web.
- ✓ Permite adaptación de algunos requerimientos, para un tipo de control, pero dificulta la implementación de otros, necesarios en otras áreas del proceso.

Las Normas de Control Interno para el Sector Público en el Capítulo V, Sistemas de Información, establecen lo siguiente:

**5.2 Flexibilidad de los sistemas de información** “Los sistemas de información deben ser lo suficientemente flexibles, de modo que sean susceptibles de modificaciones que permitan dar respuesta oportuna a necesidades cambiantes de la institución”.

**5.6 Calidad de la información** “El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben asegurar razonablemente que los sistemas de información contemplen los procesos requeridos para recopilar, procesar y generar información que responda a las necesidades de los distintos usuarios. Dichos procesos deben estar basados en un enfoque de efectividad y de mejoramiento continuo.

**5.6.1 Confiabilidad** “La información debe poseer las cualidades necesarias que la acrediten como confiable, de modo que se encuentre libre de errores, defectos, omisiones y modificaciones no autorizadas, y sea emitida por la instancia competente”.

**5.8 Control de sistemas de información** “El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben disponer los controles pertinentes para que los sistemas de información garanticen razonablemente la calidad de la información y de la comunicación, la seguridad...”

**5.9 Tecnologías de información** “El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben propiciar el aprovechamiento de tecnologías de información que apoyen la gestión institucional mediante el manejo apropiado de la información...”

Pese a los múltiples intentos, la institución pudo concretar la compra de un nuevo sistema integrado, pero debido al tiempo de desarrollo que llevan los mismos, no se cuenta con el sistema actualmente, sino que está por desarrollo. Por lo tanto, constantemente se solicitan mantenimientos para la solución de problemas en el sistema ORACLE, por parte del Departamento de Informática, aunado a las modificaciones realizadas en el intento de adaptarlo a las necesidades de la institución, pese a su estado obsoleto.

Como consecuencia se está incumplimiento la normativa relacionada con los elementos mínimos que debe cumplir un adecuado sistema de control de la información, aumento de errores en los procesos que podrían generar pérdidas económicas, inadecuado e inoperante almacenamiento de la información, mecanismos de respaldo poco confiables, información desactualizada para ofrecer a los clientes externos y desmejoramiento de la imagen institucional, son algunos de los efectos actuales y futuros que conlleva esta situación.

## 2.7 Procedimientos y funcionamiento de la herramienta Portal Web.

Recientemente, la Institución implementó una nueva herramienta, para ofrecer al cliente la posibilidad de tramitar sus documentos de forma digital, por medio de un Portal Web transaccional. Lo anterior, con el objetivo de agilizar el servicio, pero desde la puesta en marcha de este instrumento a la fecha, se presentan algunas inconsistencias en el





Imprenta Nacional  
Costa Rica

Departamento de Auditoría Interna  
San José, La Uruca, Detrás del Almacén Técnico Capris S.A.  
Teléfono 2296-9570, Extensiones 118, 154, 335. Fax. 161

funcionamiento y logística de los procedimientos implementados, para lograr el proceso total de ingreso y envío a Producción, generando errores en cadena en diferentes etapas del proceso productivo, dentro de los cuales se puede mencionar:

**a. La Herramienta Portal Web no es totalmente automatizado e integrado al sistema Oracle.**

Según investigación obtenida por esta Auditoría Interna, la herramienta utilizada para el ingreso de documentos a publicar por medio del Portal web, no está totalmente en línea con la base de datos del sistema Oracle y requiere asistencia humana para realizar parte de su proceso.

**b. Pérdida de carpetas que contiene los documentos digitales que provienen del Portal Web.**

Por error humano, se ha presentado la situación de extravió de las carpetas Windows, utilizadas para traslado de documentos digitales y donde son almacenados los documentos con formato digital para ser procesados.

**c. Atrasos en la labor de migración de datos al sistema Oracle por falta de personal.**

Existen carencias en cuanto a suficiente recurso humano para todo lo que requiere el proceso de aceptación, verificación, consolidación y migración de datos de las publicaciones tramitadas y almacenadas en estas herramientas de ingreso de documentos para publicar, a la base de datos del sistema Oracle, para lo cual el procedimiento de revisión y aceptación de la información e inclusión de algunos detalles adicionales que se consideran necesarios para el proceso productivo de los Diarios Oficiales, está sujeta a la cantidad de funcionarios que pueda disponer el Departamento de Publicaciones, para realizar esta acción, sin retrasar los demás funciones de esa oficina.

**d. Demoras para aprobar el pago de las solicitudes de documentos que ingresan por Portal Web**

En la misma condición, la oficina de Tesorería de la Imprenta Nacional, tarda en algunas ocasiones de dos a tres días realizando la aprobación del pago de solicitudes de los documentos que ingresan por la Web, retrasando aún más el proceso.

**e. Demora en el proceso de impresión de facturas de documentos provenientes del Portal Web:**

La impresión de facturas de los documentos provenientes del portal Web, no se ejecuta el mismo día en que el cliente realiza la cancelación del documento, sino hasta que es aprobada por la Unidad de Tesorería y los funcionarios de Publicaciones realicen la migración de datos al sistema Oracle, mismo acto que permite la generación de la factura. Los funcionarios del Departamento de Publicaciones se ven obligados, diariamente, a levantar listados de los documentos que deben ser facturados por la Caja Recaudadora, siendo una acción atinente al Departamento de Tesorería (considerando la delimitación de funciones de cada unidad dentro del proceso). El proceso de impresión de factura, es un paso requerido para que el sistema Oracle considere el ingreso de un documento a la base de datos y permita realizar posteriormente el "*Pase de documentos*"; un proceso interno necesario para mantener el control de los documentos y continuar con el proceso productivo de los mismos.

**f. Irregularidades en el contenido de las facturas impresas de documentos provenientes del Portal Web:**

En investigación realizada por esta Auditoría, se pudo observar que en las facturas impresas de los documentos que son gestionados por los clientes mediante el uso del Portal Web, aparecen con la fecha en que el cliente realizó el







Imprenta Nacional  
Costa Rica

Departamento de Auditoría Interna  
San José, La Uruca, Detrás del Almacén Técnico Capris S.A.  
Teléfono 2296-9570, Extensiones 118, 154, 335. Fax. 161

trámite en el Banco y no la fecha en que realmente se generó la factura, posterior a la migración de datos de la Web, siendo la fecha de creación de la factura y el día en que inicia, verdaderamente, todo el procedimiento interno y productivo del documento. Adicionalmente, la información extra que el funcionario de Publicaciones digita para incluir en el detalle de la factura, no es reflejada en la misma y es visualizada únicamente en la pantalla de mantenimiento de documentos que utiliza el funcionario para esta acción.

Como ejemplo de las quejas obtenidas de los usuarios externos sobre el Portal Web, podemos mencionar el correo del 30 de enero 2014, a las 10:11 am, la Licda. Olga Rivera, a raíz de un atraso de casi un mes en la publicación del documento que tramitó, presenta una queja formal ante la Contraloría de Servicios, y en la cual expresa su malestar e indica textualmente lo siguiente:

*“Creo que con respecto a los usuarios debería advertirse que a los que quieran utilizar la plataforma digital para evitarse una fila de una hora, deberán esperar un mes o más para la publicación, pues lo digital de digital no tiene nada y que lo menos que tiene la Imprenta Nacional es preparación para utilizar una plataforma que pone a funcionar sin contar con los mínimos recursos para atenderla y dar un servicio apropiado, que al menos compitiera con el servicio de a pie y tal vez en lugar de pretender utilizar un “servicio digital” deberían preocuparse por abrir más oficinas para que en lugar de hacer la fila una hora o más, hagamos fila media hora con la seguridad de que en 8 días tendremos la publicación.”*

Adicional a lo anterior, según oficio A.C.023, de fecha 06 de marzo del 2014 suscrito por Directora de Comercialización, Jefa de Diarios Oficiales, Encargada de Publicaciones, dirigido al Jefe de informática, sobre diferentes inconsistencias detectadas en el funcionamiento del Portal Web que están perjudicando el servicio a los clientes y los procesos internos tales como:

- Tarjetas de crédito o débito: (pago contado)
- Firma Digital del documento.
- Contraseña de notificación al usuario
- Solicitud del formulario
- Constante bloqueo del Portal Web, lo que obliga a los usuarios a estar cambiando de dirección (URL)
- Dificultades para asignar número de documento a las solicitudes, por lo que no puede trasladarse el documento al proceso de producción, entre otras

Asimismo, según las técnicas de Auditoría aplicadas, se obtuvo información sobre diferentes quejas interpuestas por los clientes, ante la Contraloría de Servicios Institucional, sobre el funcionamiento del Portal Web y su opinión al respecto, como:

- Documentos cancelados por el cliente, pero permanecen en estado de cotizado en la Web
- No genera la contraseña al cliente de la cotización compuesta.
- Dificultades para registrarse en el Portal Web.
- Procedimientos tediosos y repetitivos para tramitar solicitudes.
- No se puede identificar, en el sistema Oracle de los funcionarios que ingresan documentos en la Web.

Las Normas de Control Interno en el CAPÍTULO V, sobre Sistemas de Información establecen:

**5.1 Sistemas de información** El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben disponer los elementos y condiciones necesarias para que de manera organizada, uniforme, consistente y oportuna se ejecuten las actividades de obtener, procesar, generar y comunicar, en forma eficaz, eficiente y económica, y con apego al bloque de legalidad, la información de la gestión institucional y otra





Imprenta Nacional  
Costa Rica

Departamento de Auditoría Interna  
San José, La Uruca, Detrás del Almacén Técnico Capris S.A.  
Teléfono 2296-9570, Extensiones 118, 154, 335. Fax. 161

de interés para la consecución de los objetivos institucionales. El conjunto de esos elementos y condiciones con las características y fines indicados, se denomina sistema de información, los cuales pueden instaurarse en forma manual, automatizada, o ambas.

**5.2 Flexibilidad de los sistemas de información.** Los sistemas de información deben ser lo suficientemente flexibles, de modo que sean susceptibles de modificaciones que permitan dar respuesta oportuna a necesidades cambiantes de la institución.

**5.3 Armonización de los sistemas de información con los objetivos** La organización y el funcionamiento de los sistemas de información deben estar integrados a nivel organizacional y ser coherentes con los objetivos institucionales y, en consecuencia con los objetivos del SCI. La adecuación de tales sistemas a los objetivos institucionales involucra, entre otros, su desarrollo de conformidad con el plan estratégico institucional, y con el marco estratégico de las tecnologías de información, cuando se haga uso de estas para su funcionamiento.

**5.4 Gestión documental** El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben asegurar razonablemente que los sistemas de información propicien una debida gestión documental institucional, mediante la que se ejerza control, se almacene y se recupere la información en la organización, de manera oportuna y eficiente, y de conformidad con las necesidades institucionales.

Pese a que esta herramienta se implementó con el objetivo de mejorar y ofrecer al cliente servicios de calidad, ágiles, rápidos y automatizados, de la mano con el avance tecnológico del entorno, en realidad están siendo desarrolladas sin un adecuado sistema integrado, que sea totalmente automatizado y congruente con estos instrumentos de servicio. Además, el sistema no fue planificado, nació como una necesidad de los usuarios o el personal de la Imprenta, tampoco se tuvo el tiempo necesario para realizar un adecuado desarrollo y pruebas del sistema. Adicionalmente, la carencia de recurso humano para desempeñarse temporalmente como un recurso complementario, en la que se desarrollan estas herramientas, hasta tanto se concrete la implementación y desarrollo del sistema integrado.

Esta situación, presta a confusión en la delimitación de funciones atinentes y correspondientes a una y otra unidad involucrada en el proceso productivo de los Diarios Oficiales. Así como, propicia incumplimiento en la normativa y principios contables, dadas las inconsistencias en la impresión e información que deben reflejar las facturas y de acuerdo a la concordancia de los datos con la realidad de las transacciones, como consecuencia imposibilita realizar de forma oportuna y correcta el “pase de documento”, proceso imprescindible para mantener el control y almacenaje de los documentos en el proceso productivo de los Diarios Oficiales, fomento del debilitamiento del control interno en los procesos productivos y consecuentemente mala imagen institucional, por las expectativas de los clientes, cuando se implementan este tipo de herramientas tecnológicas y la contrariedad generada en los servicios posterior a su funcionamiento.

## **2.8 Procedimientos y funcionamiento de “FTP” para el Ingreso de documentos a la Institución.**

La herramienta de ingreso de documentos para publicar en los Diarios Oficiales denominada “FTP”, es un proceso en línea de “Servidor a Servidor”, el cual en un inicio fue utilizado para facilitar el ingreso de documentos de las diferentes instituciones públicas. No obstante, con la implementación del Portal Web, en la actualidad, únicamente es utilizado por el Poder Judicial, Dirección de Aguas, y Crea Empresa (Gobierno Digital), principalmente para el ingreso a Publicaciones de remates y sucesorios, los cuales para su tramitología de ingreso se dividen en gratuitos y no gratuitos, estos últimos, trasladados al proceso productivo posterior a que el cliente se presente en oficinas centrales, a realizar la respectiva cancelación.





Imprenta Nacional  
Costa Rica

Departamento de Auditoría Interna  
San José, La Uruca, Detrás del Almacén Técnico Capris S.A.  
Teléfono 2296-9570, Extensiones 118, 154, 335. Fax. 161

Esta herramienta presenta similares inconsistencias en comparación con el Portal Web, en el sentido de la logística de los procesos, por cuanto para migrar la información de los documentos al sistema Oracle y permitir su traslado al proceso productivo, es necesaria la asistencia de manera manual, del personal de Publicaciones. Según indicación de la Jefe de Diarios Oficiales, la atención al proceso de migración de datos del “FTP” al sistema Oracle, está sujeta y depende de la cantidad de personal disponible y volumen de trabajo en el Departamento de Publicaciones. Así mismo, el funcionamiento de esta Herramienta no es la óptima y la información que se ingresa y almacena en el “FTP”, no es del todo segura, presentando en algunas ocasiones errores, como por ejemplo, que el archivo enviado por el cliente aparece dañado.

Las Normas de Control Interno en el CAPÍTULO V, sobre Sistemas de Información establecen:

**5.1 Sistemas de información** El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben disponer los elementos y condiciones necesarias para que de manera organizada, uniforme, consistente y oportuna se ejecuten las actividades de obtener, procesar, generar y comunicar, en forma eficaz, eficiente y económica, y con apego al bloque de legalidad, la información de la gestión institucional y otra de interés para la consecución de los objetivos institucionales. El conjunto de esos elementos y condiciones con las características y fines indicados, se denomina sistema de información, los cuales pueden instaurarse en forma manual, automatizada, o ambas.

**5.2 Flexibilidad de los sistemas de información.** Los sistemas de información deben ser lo suficientemente flexibles, de modo que sean susceptibles de modificaciones que permitan dar respuesta oportuna a necesidades cambiantes de la institución.

**5.3 Armonización de los sistemas de información con los objetivos** La organización y el funcionamiento de los sistemas de información deben estar integrados a nivel organizacional y ser coherentes con los objetivos institucionales y, en consecuencia con los objetivos del SCI. La adecuación de tales sistemas a los objetivos institucionales involucra, entre otros, su desarrollo de conformidad con el plan estratégico institucional, y con el marco estratégico de las tecnologías de información, cuando se haga uso de estas para su funcionamiento.

**5.4 Gestión documental** El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben asegurar razonablemente que los sistemas de información propicien una debida gestión documental institucional, mediante la que se ejerza control, se almacene y se recupere la información en la organización, de manera oportuna y eficiente, y de conformidad con las necesidades institucionales.

**2.4 Idoneidad del personal** El personal debe reunir las competencias y valores requeridos, de conformidad con los manuales de puestos institucionales, para el desempeño de los puestos y la operación de las actividades de control respectivas. Con ese propósito, las políticas y actividades de planificación, reclutamiento, selección, motivación, promoción, evaluación del desempeño, capacitación y otras relacionadas con la gestión de recursos humanos, deben dirigirse técnica y profesionalmente con miras a la contratación, la retención y la actualización de personal idóneo en la cantidad que se estime suficiente para el logro de los objetivos institucionales

Esta situación, se debe a que en igual circunstancias que el Portal Web, esta herramienta no es automatizada e integrada al sistema Oracle, por lo que gran parte del total del proceso, que involucra la migración de información, para ser trasladada al proceso productivo, debe realizarse manualmente con ayuda del personal del Departamento de Publicaciones y dada la escases de personal en dicha oficina, diariamente los jefes o encargados del Departamento de Publicaciones se ven en la necesidad de coordinar, trasladar y recargar funciones a diferentes subalternos, de un puesto a otro, para la atención del “FTP”, en aras de cumplir con este proceso, pero sin descuidar otros de importancia como el “Portal Web”, “Call Center” y atención al Público en Plataforma de Servicios”, para cumplir con el total de ingreso, trámite y traslado de documentos al proceso de producción.





Imprenta Nacional  
Costa Rica

Departamento de Auditoría Interna  
San José, La Uruca, Detrás del Almacén Técnico Capris S.A.  
Teléfono 2296-9570, Extensiones 118, 154, 335. Fax. 161

Lo anterior; podría provocar retrasos en las fechas de publicación por posible inconstancia de personal para atender el “FTP”, posibles errores en el proceso de migración de datos provenientes de esta herramienta, debido a premuras en esta labor, fomento del debilitamiento del control interno y consecuentemente mala opinión de los clientes por los posibles errores cometidos

## 2.9 Ausencia de factura relacionada con los documentos en el sistema Oracle.

Se pudo determinar la presencia de casos cuyo documento ingresa al proceso productivo y es publicado en los Diarios Oficiales, pese a que en el sistema de control de documentos Oracle, no posean el número de factura relacionada, siendo este el respaldo de pago de los documentos y uno de los principales requisitos para que un documento este a derecho de ser publicado en los Diarios Oficiales, (con excepción de los documentos tramitados con el sistema de crédito que brinda la institución y las exoneraciones). Es importante considerar que la generación de la factura y especialmente el proceso de impresión de la misma, es un requerimiento indispensable para que a lo interno del sistema Oracle, ésta pueda ser relacionada con el documento que cancela.

La situación expuesta se presenta en mayor proporción con los documentos que son tramitados como urgentes de publicar por orden de la Dirección General de la institución y los que poseen término de publicación, principalmente los que ingresan a la institución por medio del Portal Web.

Las Normas de Control interno para el sector público establecen:

**4.4.1 Documentación y registro de la gestión institucional:** El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer las medidas pertinentes para que los actos de la gestión institucional, sus resultados y otros eventos relevantes, se registren y documenten en el lapso adecuado y conveniente, y se garanticen razonablemente la confidencialidad y el acceso a la información pública, según corresponda.

**4.4.2 Formularios uniformes:** El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben disponer lo pertinente para la emisión, la administración, el uso y la custodia, por los medios atinentes, de formularios uniformes para la documentación, el procesamiento y el registro de las transacciones que se efectúen en la institución. Asimismo, deben prever las seguridades para garantizar razonablemente el uso correcto de tales formularios.

**4.4.3 Registros contables y presupuestarios:** El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben emprender las medidas pertinentes para asegurar que se establezcan y se mantengan actualizados registros contables y presupuestarios que brinden un conocimiento razonable y confiable de las disponibilidades de recursos, las obligaciones adquiridas por la institución, y las transacciones y eventos realizados.

Los Principios de Contabilidad Aplicables al Sector Público, establecen lo siguiente:

**4. Registro:** Todos los hechos de carácter contable deben ser registrados en oportuno orden cronológico en el que se produzcan éstos, sin que se presenten vacíos, lagunas o saltos en la información registrada. Con este principio se procura garantizar que todas las operaciones tramitadas se den en forma ordenada, quedando debidamente justificada la información registrada en los diferentes sistemas auxiliares y procesos contables de manera secuencial, permitiendo una transparencia en los sistemas.

El ingreso de documentos que no poseen factura relacionada, en el sistema Oracle se debe a varios factores como los siguientes:





Imprenta Nacional  
Costa Rica

Departamento de Auditoría Interna  
San José, La Uruca, Detrás del Almacén Técnico Capris S.A.  
Teléfono 2296-9570, Extensiones 118, 154, 335. Fax. 161

1. Por motivos desconocidos el cliente se retira de la institución, sin trasladarse a la caja recaudadora a cancelar la factura que previamente fue generada por los Plataformitas del Departamento de Publicaciones, producto del ingreso de los datos al sistema Oracle, asignación del número de documento y del traslado del documento a publicar en las Carpeta Windows de transporte interno de documentos (caso de documentos digitales) y en la Caja recaudadora se realiza un proceso de anulación de estas facturas sin cancelar. No obstante, no hay coordinación oportuna entre la Unidad de Tesorería y el Departamento de Publicaciones para que el documento sea retirado de la base de datos del sistema Oracle y de las carpetas Windows, donde fue incluido cuando el cliente inició el trámite, generando que la información permanezca infiltrada digitalmente en el proceso productivo a nivel de carpetas Windows y de sistema Oracle y estos documentos son trasladados sin factura relacionada al proceso productivo.

2. Cuando se tramitan documentos con formato físico, después de tramitar la publicación, por parte del Encargado en Publicaciones, envía al cliente a la Caja, con el documento físico, para que se realice el respectivo cobro y entregue el documento original al cajero. El cajero, al finalizar el día, debe entregar todos los documentos cobrados a los responsables del Departamento de Publicaciones, pero no lleva un control adecuado de los mismos, que garantice que los documentos físicos que están siendo remitidos han sido cancelados. Solamente se anotan en un cuaderno y el control se lleva por número de documento, no por número de factura.

3. Esta situación se presenta en los documentos ingresados por el portal web, por cuanto estos documentos son considerados en los listados del sistema "Reporte Menú" (documentos de publicación urgentes) independientemente de que posean factura relacionada o no, y por la premura de su publicación son enviados en esta condición al proceso productivo, debido a que para este tipo de documentos no existe un proceso oportuno de impresión de factura, siendo este un elemento indispensable para que el sistema Oracle relacione la factura al respectivo documento que cancela.

Se propicia un descontrol a lo interno del proceso productivo, por desconocimiento sobre los documentos que efectivamente cumplen con el requisito de cancelación de la factura, y consecuentemente podría generar posibles pérdidas para la institución por documentos que ingresaron al área operativa y son publicados en los Diarios Oficiales, pese a que no poseen la factura respectiva como respaldo de su cancelación. Además, esta situación obstaculiza el proceso interno denominado "pase de documentos", un procedimiento necesario a nivel de sistema, que permite el control de los documentos tramitados, la localización de los mismos en las diferentes unidades del proceso productivo y principalmente la asignación de fecha de publicación a cada uno de los documentos al final del proceso.

A raíz de lo anterior, nace la dificultad de ubicar los documentos en los Diarios Oficiales, expone a la institución a tener que realizar publicaciones dobles debido a los reclamos del cliente, dando lugar a la mala imagen institucional que genera este tipo de situaciones y pérdida económica respectiva.

## **2.10 Falta de estandarización en la forma de desarrollar procesos internos para el "pase de documentos".**

Según mecanismos aplicados por esta Auditoría, se determinó que la Unidad de Fotocomposición maneja discrepancias con el resto de las Unidades involucradas en el proceso de Diarios oficiales, en cuanto a la forma de aplicar algunos procesos. Esta discordancia radica en el proceso denominado "Pase de documentos" y los sistemas de información utilizados por el Jefe de Fotocomposición para controlar los documentos que serán formateados en la unidad a su cargo. Para una mejor comprensión, es importante mencionar que el "pase de documentos" corresponde a un mecanismo de control que debe ser aplicado en primera instancia por el Departamento de Publicaciones y consiste en una liberación de los documentos al área operativa, posteriormente a la liberación de estos documentos al área





Imprenta Nacional  
Costa Rica

Departamento de Auditoría Interna  
San José, La Uruca, Detrás del Almacén Técnico Capris S.A.  
Teléfono 2296-9570, Extensiones 118, 154, 335. Fax. 161

operativa, cada unidad va adoptando los documentos conforme se le suministre el material, con el objetivo de controlar en que etapa del área productiva se encuentran procesando los documentos. Además, siendo el “pase de documentos” un requerimiento necesario para que la Unidad de Formación de Diarios, última en la ruta productiva de los Diarios oficiales, pueda asignar la fecha donde será publicado cada documento.

El Departamento de Publicaciones, entrega diariamente a la Unidad de Fotocomposición (primera en la ruta de producción de los Diarios oficiales) las listas con los documentos que deben ser formateados. No obstante, dentro de estas listas se incluye únicamente los documentos que poseen factura asignada y que por ende el llamado “pase de documentos” o “liberación de documentos” fue realizado satisfactoriamente para que ingresen al proceso productivo, con excepción de la lista o “Reporte Menú”, listado que corresponde a los documentos que deben ser publicados con carácter de urgencia, pero que en los mismos se incluyen tanto los documentos que poseen factura asignada como los que no, siendo la factura asignada e impresa un requisito imprescindible para que a lo interno del sistema Oracle permita el “pase de documentos”.

En la Unidad de Fotocomposición se tiene como práctica común y es criterio del jefe de esa unidad, que todos los documentos que se encuentren indicados en los listados que suministra el Departamento de Publicaciones, incluyendo los del “Reporte menú” y que a su vez se encuentren en las carpetas Windows deben ser formateados y trasladados al resto del proceso productivo hasta su publicación. En dicha unidad, se trabaja con base a reportes en papel y los documentos que aparecen en carpetas de archivos digitales en trámite, siendo que éste no es el método oficial establecido para el control de documentos. Los códigos de control de documentos son chequeados en grupo, sin revisión ni comparación contra las listas de chequeo y seleccionando todos los documentos, incluso a destiempo, lo que refleja que el proceso denominado “pase de documentos” es realizado en la Unidad de Fotocomposición como mero cumplimiento y protocolo, obviando los mensajes de alerta que emite esta herramienta de control.

Dada la situación anterior, muchos documentos han sido formateados e ingresados al resto del proceso productivo y por ende publicados, pese a que en el sistema Oracle no poseían su respectivo “pase de documentos” o “liberación de documentos al proceso productivo” por parte del Departamento de Publicaciones, debido a alguna inconsistencia que detuviera su liberación o principalmente porque el documento no posea su respectiva factura asignada, mediante mensajes de alerta, para percatar al usuario de este tipo de inconsistencias.

Las Normas de Control Interno para el Sector Público, establecen:

**CAPÍTULO I: NORMAS GENERALES** Objetivos del SCI El SCI de cada organización debe coadyuvar al cumplimiento de los siguientes objetivos: a. Proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal. El SCI debe brindar a la organización una seguridad razonable de que su patrimonio se dedica al destino para el cual le fue suministrado, y de que se establezcan, apliquen y fortalezcan acciones específicas para prevenir su sustracción, desvío, desperdicio o menoscabo. c. Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones. El SCI debe coadyuvar a que la organización utilice sus recursos de manera óptima, y a que sus operaciones incorporen lo establecido en los artículos 7 a 11, y 21 y 22, de la LGCI. Contribuyan con el logro de los objetivos institucionales. 1.7 Rendición de cuentas sobre el SCI El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben disponer y ejecutar un proceso periódico, formal y oportuno de rendición de cuentas sobre el diseño, el funcionamiento, la evaluación y el perfeccionamiento del SCI, ante los diversos sujetos interesados.

**Capítulo II: Normas de Ambiente de Control 2.6** Ambiente de control en instituciones de menor tamaño El jerarca y los titulares subordinados de las instituciones de menor tamaño, según sus competencias, deben demostrar su apoyo constante al SCI, mediante sus manifestaciones y actuaciones diarias, y la estricta observancia de valores éticos, lo cual a su vez deben incentivar en todos los





Imprenta Nacional  
Costa Rica

Departamento de Auditoría Interna  
San José, La Uruca, Detrás del Almacén Técnico Capris S.A.  
Teléfono 2296-9570, Extensiones 118, 154, 335. Fax. 161

funcionarios de la institución. Así también, deben velar porque se disponga de una organización que propicie el logro de los objetivos, mediante la que se definan claramente las relaciones de jerarquía, se asigne la autoridad y responsabilidad de los funcionarios, se utilicen canales de comunicación apropiados y se apliquen procesos que permitan contar con el personal necesario para el cumplimiento de las funciones que se le asignen.

Una de las principales causas de lo expuesto es la ausencia de supervisión en los procedimientos establecidos y liderazgo del Supervisor, en relación a la emisión de órdenes y el acatamiento de las mismas, por parte de sus subordinados. También, del evidente desgaste en el ambiente de control por la falta de actitud del personal hacia un trabajo en equipo e identificación común de todos los funcionarios de la organización, en cuanto a la responsabilidad de velar por los objetivos e intereses institucionales, independientemente del área para la cual labora.

Lo anterior, impide la asignación de la fecha de publicación del documento, que es la que se utiliza para mantener actualizada la base de datos y que los clientes puedan realizar la búsqueda de sus documentos en los Diarios Oficiales. También, produce desactualización, inconsistencias e información poco confiable para ofrecer a los clientes en la "Biblioteca del Sistema Oracle", tal como lo demuestran las constantes quejas de los usuarios interpuestas en la Oficina de Contraloría de Servicios, debido a que no consiguen la fecha de publicación de sus documentos, generando además un debilitamiento de la imagen institucional debido al descontrol demostrado al cliente y el efecto de desconfianza que este genera en la opinión pública.

Según lo anterior, la falta de procedimientos estandarizados impide la eficiencia y eficacia del desarrollo de los procesos internos en el área de producción, provocando aumento de errores por la debilidad en el uso de los mecanismos y controles establecidos para garantizar que los documentos (con las excepción de los documentos de crédito y exentos) que estén siendo ingresados a la institución, procesados y publicados, efectivamente cumplen todos los requisitos y en especial el de cancelación de la factura por parte del cliente exponiendo a la institución a asumir costos económicos por errores en los procedimientos.

## **2.11 Publicaciones dobles**

Esta Auditoría Interna también pudo comprobar que un mismo documento, solicitado para publicarse una única vez, aparece publicado dos y hasta tres veces, en diferentes fechas de Diarios Oficiales, ya sea con igual o diferente número de documento. Tal es el caso expuesto mediante correo Electrónico del día 24 de setiembre del 2012 y oficio DF-CXC-080-2013 de fecha 16 de agosto 2014, suscrito por la Sra. Alejandra Hernández Vargas, Encargada de Crédito y Cobro de la Imprenta Nacional, así como oficio GAF-PCF-AP-648-2013, de la Policía Fiscal del Ministerio de Hacienda, con fecha del 14 de octubre 2013.

Asimismo, según información proporcionada por la Contraloría de Servicios, son recibidas en la institución numerosas quejas de los clientes, solicitando nuevamente su publicación debido a errores cometidos durante el proceso de producción de los Diarios Oficiales. A continuación se muestra un cuadro que resume algunos de los casos presentados por los clientes y tramitados por la Contralora.





Imprenta Nacional  
Costa Rica

Departamento de Auditoría Interna  
San José, La Uruca, Detrás del Almacén Técnico Capris S.A.  
Teléfono 2296-9570, Extensiones 118, 154, 335. Fax. 161

**Imprenta Nacional**  
**Cuadro de Publicaciones Dobles**

**CEDAI-E-1**

Institución	documento #1	PRECIO	Fecha publicación. #1	documento #2	Fecha publicación. #1	PRECIO	título de la publicación
ICE	2012113896	122.220,00	07/01/2013	2012115180	25/01/2012	122.220,00	ICE CONSEJO DIRECTIVO
ICE	2013000695	144.780,00	16/01/2013	2012117199	16/01/2012	144.780,00	ICE CONSEJO DIRECTIVO
INA	2012091763	16.920,00	24/09/2012	2012091763	25/09/2012	16.920,00	Lic Publica 2012LN-000003-06
MINISTERIO HACIENDA	2013037000	15.040,00	Alc. Dig#105, 10-06-2013	2013040874	gaceta 03-07-2013	15.040,00	Acuerdo N° 0020-2013-H
MINISTERIO HACIENDA	2013037002	13.160,00	Alc. Dig#105, 10-06-2013	2013040877	gaceta 03-07-2013	13.160,00	Acuerdo N° 0021-2013-H
MINISTERIO HACIENDA	2013036998	13.160,00	Alc. Dig#105, 10-06-2013	2013040880	gaceta 03-07-2013	13.160,00	Acuerdo N° 0024-2013-H
	MONTO TOTAL	<b>¢325.280,00</b>				<b>¢325.280,00</b>	

Fuente: Información suministrada por la Encargada de Crédito y Cobro

Las Normas de Control Interno para el sector público establecen:

**Capítulo I: Normas Generales - Objetivos del SCI:** El SCI de cada organización debe coadyuvar al cumplimiento de los siguientes objetivos: a. Proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal. El SCI debe brindar a la organización una seguridad razonable de que su patrimonio se dedica al destino para el cual le fue suministrado, y de que se establezcan, apliquen y fortalezcan acciones específicas para prevenir su sustracción, desvío, desperdicio o menoscabo. c. Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones. El SCI debe coadyuvar a que la organización utilice sus recursos de manera óptima, y a que sus operaciones. Este Capítulo incorpora lo establecido en los artículos 7 a 11, y 21 y 22, de la LGCI. Contribuyan con el logro de los objetivos institucionales. 1.7 Rendición de cuentas sobre el SCI El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben disponer y ejecutar un proceso periódico, formal y oportuno de rendición de cuentas sobre el diseño, el funcionamiento, la evaluación y el perfeccionamiento del SCI, ante los diversos sujetos interesados.

**Capítulo II - Norma de Ambiente de Control 2.6: Ambiente de control en instituciones de menor tamaño:** El jerarca y los titulares subordinados de las instituciones de menor tamaño, según sus competencias, deben demostrar su apoyo constante al SCI, mediante sus manifestaciones y actuaciones diarias, y la estricta observancia de valores éticos, lo cual a su vez deben incentivar en todos los funcionarios de la institución. Así también, deben velar porque se disponga de una Organización que propicie el logro de los objetivos, mediante la que se definan claramente las relaciones de jerarquía, se asigne la autoridad y responsabilidad de los funcionarios, se utilicen canales de comunicación apropiados y se apliquen procesos que permitan contar con el personal necesario para el cumplimiento de las funciones que se le asignen.

**Capítulo IV - Norma sobre actividades de control 4.5.1 Supervisión constante:** El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben ejercer una supervisión constante sobre el desarrollo de la gestión institucional y la observancia de las regulaciones atinentes al SCI, así como emprender las acciones necesarias para la consecución de los objetivos.







Imprenta Nacional  
Costa Rica

Departamento de Auditoría Interna  
San José, La Uruca, Detrás del Almacén Técnico Capris S.A.  
Teléfono 2296-9570, Extensiones 118, 154, 335. Fax. 161

Dentro de las causas sobre este tema, se pueden mencionar, entre otras:

1. A la fecha no existen mecanismos de control, que permitan establecer márgenes de error intrínsecos en cualquier proceso productivo, por lo que no se aplican las sanciones de acuerdo a la normativa vigente.
2. Fallos en la detección de errores en el texto de los documentos y el título bajo el cual deben ser publicados.
3. Errores en los precios por cotizaciones mal realizadas.
4. Extravío de los documentos en el proceso productivo.
5. Errores en los procedimientos por falta de cuidado o elementos de distracción durante el desarrollo de las labores.
6. Uso de macros (uso de plantillas) olvidando realizar algunos cambios que deben ser sustituidos en el nuevo documento.
7. Documentos que fueron publicados en su oportunidad y a los cuales no fue posible la asignación de la fecha de publicación.
8. Carencias en el uso de mecanismos para medir la calidad del trabajo que realizan los subordinados en el área operativa desde que inicia el trámite de un documento hasta que es trasladado por todo el proceso productivo.
9. Inconsistencias en relación a la falta de cuidado en el departamento responsable, en el procedimiento de confrontar que los documentos presentados en formato digital por el cliente, efectivamente correspondan al documento original que debe ser publicado.
10. En el Departamento de Corrección no tienen la práctica de realizar la revisión completa de los documentos que ingresan a la institución con formato digital. De igual manera, tampoco es la práctica que los alcances digitales sean pasados al departamento de Corrección para su respectiva revisión, siendo trasladados directamente a la Unidad de Formación de Diarios, para su diagramación.

Esta condición, produce mala imagen institucional por la opinión de los clientes, mayores costos (mano de obra) y otros recursos, producto de este tipo de inconsistencias.

## 2.12 Documentos que pierden término legal y extravío de documentos

De acuerdo a información obtenida mediante la aplicación de técnicas de Auditoría, se pudo corroborar varias quejas de los clientes interpuestas ante la oficina de Contraloría de Servicios institucional, debido a los excesivos lapsos de espera para que el cliente obtenga su publicación efectiva en los Diarios Oficiales (**ver anexo 1**). Inclusive, excediendo los 74 días de espera, en otros casos se ha extraviado el documento durante el proceso en el área operativa, perdiéndose en muchos de los casos el término legal de los mismos, obligando al cliente a reprogramar el término legal del documento y posteriormente interponer la queja formal en la Imprenta Nacional, para iniciar nuevamente el trámite de publicación y dependiendo de la situación, ingresar nuevamente el documento con el fin de generar un nuevo número de documento. (**Ver anexo 2**).

Las Normas de Control Interno para el sector público, establecen:

**1.7 Rendición de cuentas sobre el SCI** El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben disponer y ejecutar un proceso periódico, formal y oportuno de rendición de cuentas sobre el diseño, el funcionamiento, la evaluación y el perfeccionamiento del SCI, ante los diversos sujetos interesados.

**Capítulo IV Norma sobre actividades de control 4.5.1 Supervisión constante** El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben ejercer una supervisión constante sobre el desarrollo de





Imprenta Nacional  
Costa Rica

Departamento de Auditoría Interna  
San José, La Uruca, Detrás del Almacén Técnico Capris S.A.  
Teléfono 2296-9570, Extensiones 118, 154, 335. Fax. 161

la gestión institucional y la observancia de las regulaciones atinentes al SCl, así como emprender las acciones necesarias para la consecución de los objetivos.

Dentro de las posibles causas que se pudieron identificar, se encuentran las siguientes:

1. Carencia de supervisión.
2. Manuales de procedimientos desactualizados.
3. Actitud del Personal
4. Acumulación de trabajo y carencia de personal suficiente en el Departamento de Publicaciones para atender los documentos que ingresan por medio de las diferentes herramientas de ingreso de documentos a la institución como el Portal Web y el servidor FTP, aunado a las vacaciones, incapacidades y permisos que son habituales en un ambiente laboral
5. Falta de adecuadas medidas de contingencia para lograr solventar las diferentes situaciones generadas naturalmente durante la implementación de sistemas o nuevas herramientas para la mejoraría de los servicios en una organización, sin que esto se convierta en justificante de ineficiencia en los servicios que debe prestar la institución a los clientes.
6. Acumulación de trabajo y escasez de personal en el Departamento de Fotocomposición para el desarrollo de sus actividades departamentales, debido en algunos casos a que la administración traslada funcionarios a otras oficinas y no le fue reintegrado otro funcionario el puesto y en el caso del departamento de Publicaciones, al aumento considerable de funciones y procesos con la innovación de servicios que esta recientemente imprimiendo la institución, aunado a las vacaciones, incapacidades y permisos que son habituales en un ambiente laboral.

Lo expuesto anteriormente, provoca excesivos periodos de tiempo para que los clientes reciban su publicación efectiva en los Diarios Oficiales, alto costes económicos y administrativos para la institución y consecuentemente la afectación de la imagen institucional por la opinión de los clientes ante estas anomalías. Además, de pago de horas extras para cumplir con los compromisos y posibles demandas legales, lo que encarece el costo de los productos y servicios.

### **2.13 Supervisión en el proceso de los Diarios Oficiales**

De acuerdo a las pruebas y técnicas aplicadas por esta auditoría, se pudo determinar que la supervisión ejercida por el Director de Producción, hacia el proceso de Diarios Oficiales, es débil, esporádica, inadecuada e inconstante, limitándose a meras consultas y opiniones cuando se presenta alguna situación que lo requiera.

Asimismo, la supervisión ejercida por parte del Encargado de Offset, quien tiene a cargo el proceso de Diarios Oficiales, y el resto de los encargados en los niveles inferiores e involucrados con el proceso de Diarios Oficiales, es inadecuada, por cuanto durante todo el trayecto de los documentos hasta su publicación, la acción de supervisión parece limitarse a una mera observación de la forma como se desarrolla el quehacer diario, es inconstante y enfocada principalmente a valorar, cuando se presenta un problema específico. El Supervisor no parece generar la autoridad requerida en sus subordinados para el acatamiento de las órdenes y la estimulación suficiente y necesaria en el personal para que colabore en la ejecución eficaz de las labores, lo que señala carencias de liderazgo. Además, se percibe debilidades en cuanto a una supervisión de carácter preventivo y falta de conocimiento sobre la importancia de implementar herramientas y mecanismos de supervisión, que permitan una planificación y control apropiado del trabajo, así como carencias de políticas establecidas para el análisis de procedimientos, sanciones, estrategias de trabajo, cultura de trabajo en equipo e iniciativa para promover mejoras en los procesos y controles.





Imprenta Nacional  
Costa Rica

Departamento de Auditoría Interna  
San José, La Uruca, Detrás del Almacén Técnico Capris S.A.  
Teléfono 2296-9570, Extensiones 118, 154, 335. Fax. 161

Es importante mencionar, que algunos de los errores que afectan el proceso de producción de los Diarios Oficiales, se relacionan con la escasa comunicación entre las unidades involucradas en todo el proceso productivo, no poseen evidencia sobre los procedimientos y herramientas aplicadas para la supervisión del trabajo a los subalternos y la calidad del mismo, falta de comunicación documental que respalde todas y cada una de las acciones y decisiones que realiza la jefatura o supervisor para contribuir a la prevención de errores que afecten el producto final.

El Manual de Normas de Control interno en el Capítulo II, Normas sobre ambiente de control, indica:

**2.5.1 Delegación de funciones** El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben asegurarse de que la delegación de funciones se realice de conformidad con el bloque de legalidad, y de que conlleve la exigencia de la responsabilidad correspondiente y la asignación de la autoridad necesaria para que los funcionarios respectivos puedan tomar las decisiones y emprender las acciones pertinentes.

**4.5.1 Supervisión constante** El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben ejercer una supervisión constante sobre el desarrollo de la gestión institucional y la observancia de las regulaciones atinentes al SCI, así como emprender las acciones necesarias para la consecución de los objetivos.

**5.4 Gestión documental** El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben asegurar razonablemente que los sistemas de información propicien una debida gestión documental institucional, mediante la que se ejerza control, se almacene y se recupere la información en la organización, de manera oportuna y eficiente, y de conformidad con las necesidades institucionales.

Lo anterior, se debe a que en la institución, para la asignación de funcionarios a ocupar puestos de jefatura, (según la necesidad y urgencia de ocupar el cargo) se ha valorado, principalmente elementos como antigüedad en la realización de funciones y su conocimiento técnico sobre el proceso, pero sin un análisis sobre la idoneidad del mismo. Tampoco existe capacitación a los subordinados que ocupan puestos de jefatura en el área operativa, en materia medular sobre elementos de administración intrínsecos en puestos de mandos medios y de Sistema de Valoración de Riesgos y Control Interno. También, es importante mencionar que no existe una actitud positiva hacia la búsqueda de metodología, formularios o reuniones que se puedan adaptar a la Supervisión que debe realizar un funcionario en el proceso de producción, lo que provoca actitudes que no permite ser objetivo.

Esta situación podría ser la originaria de las debilidades en los controles en el área y el resto de los Departamento involucrados en el proceso de producción de los Diarios oficiales, lo que provoca inadecuado ambiente de control, errores que afectan la calidad del producto final, atrasos en la entrega del mismo, dificultades para lograr eficiencia y eficacia en el desarrollo de las operaciones y los objetivos institucionales, lo que a su vez conseguiría inducir a pérdidas económicas y afectación de la imagen institucional.

### 3. Conclusión

De acuerdo con los resultados obtenidos en este estudio de Auditoría, el control interno en el proceso de Diarios Oficiales es débil e inadecuado, presentando serias deficiencias en varios procedimientos, que deben ser subsanadas, por lo cual esta Auditoría Interna emite las siguientes recomendaciones, como medida que coadyuve al cumplimiento de la normativa vigente y la mitigación de los riesgos inherentes, en aras de un eficaz y eficiente logro de los objetivos de las unidades involucradas en dicho proceso, así como al cumplimiento de los objetivos institucionales.





Imprenta Nacional  
Costa Rica

Departamento de Auditoría Interna  
San José, La Uruca, Detrás del Almacén Técnico Capris S.A.  
Teléfono 2296-9570, Extensiones 118, 154, 335. Fax. 161

#### 4. Recomendaciones

##### 4.1 Al Ministro de Seguridad Pública

- 4.1.1. Girar las directrices necesarias a las instancias correspondientes, para que se cumplan las recomendaciones planteadas en este informe.
- 4.1.2. Informar a esta Auditoría Interna sobre el Acuerdo tomado por ese Órgano Colegiado para cumplir con las recomendaciones emitidas en este informe

##### 4.2 Al Director General de la Imprenta Nacional

- 4.2.1 Girar instrucciones por escrito para implementar a la mayor brevedad posible el Manual de Clasificación de Puestos, en el cual, al menos se establezca el título de los puestos, clara descripción de funciones, responsabilidades atinentes a jefaturas y supervisores y demás puestos involucrados en el proceso de Diarios Oficiales (**Ver hallazgos 2.1 y 2.12**).
- 4.2.2 Gestionar cursos para la capacitación del personal, principalmente a los que ocupan puestos de jefatura y supervisión involucrados en el proceso de Diarios Oficiales, que al menos contemplen temas de liderazgo, procesos administrativos, elementos e importancia del Control Interno, manejo de personal, estadísticas, adecuada valoración de riesgos entre otros importantes para un buen desempeño de sus funciones en el área operativa. (**Ver hallazgos 2.1. y 2.13**)
- 4.2.3 Después de la puesta en práctica del Manual descriptivo de puestos específico para la Imprenta Nacional y en especial para las unidades involucradas en el proceso de Diarios Oficiales, se deberá justificar racionalmente y bajo un análisis técnico los traslados del personal, para evitar que los mismos afecten o debiliten su producción (**Ver hallazgos 2.1**)
- 4.2.4 Girar las instrucciones para que en adelante el proceso de Valoración de Riesgos, sea realizado por el jerarca y los titulares subordinados (Directores, supervisores y Jefes) de las diferentes Unidades o procesos operativos, como lo establece la ley en coordinación con el encargado de SEVRI Institucional en cuanto a los formularios a usar y la orientación técnica al respecto (**Ver hallazgos 2.1 y 2.3**)
- 4.2.5 Girar las instrucciones para la implementación de guías de autoevaluación adaptadas al ámbito de competencia específico de cada unidad o proceso, con el fin de cumplir con lo establecido en la normativa y jurisprudencia de la Contraloría General (**Ver hallazgos 2.1 y 2.3**)
- 4.2.6 Girar las instrucciones a la Comisión de Informática para que el desarrollo del sistema se realice de acuerdo con lo contratado, que permita y reúna todas las condiciones necesarias de integración de procesos, permitiendo una transferencia de la información más expedita, fluida y automatizada para finalmente un adecuado, ingreso, registro y almacenamiento de la información en el proceso productivo de los Diarios Oficiales (**Ver hallazgos 2.6, 2.7 y 2.12**)





Imprenta Nacional  
Costa Rica

Departamento de Auditoría Interna  
San José, La Uruca, Detrás del Almacén Técnico Capris S.A.  
Teléfono 2296-9570, Extensiones 118, 154, 335. Fax. 161

- 4.2.7 En lo sucesivo, girar las instrucciones para que los responsables establezcan por escrito medidas de contingencia y soliciten los recursos necesarios que conlleven la implementación de nuevas herramientas de trabajo para los diferentes servicios que presta la Imprenta **(Ver hallazgos 2.6, 2.7 y 2.12)**
- 4.2.8 Solicitar al Departamento de Informática un informe sobre el avance a la fecha de las soluciones pendientes a las inconsistencias expuestas por los usuarios externo e internos del Portal Web, a fin de buscar las medidas correctivas, para un adecuado funcionamiento del mismo **(Ver hallazgos 2.6 )**
- 4.2.9 Informar a esta Auditoría Interna sobre lo realizado por ustedes para el cumplimiento de las recomendaciones emitidas en este informe

### **4.3 Al Director de Producción y Supervisor del proceso productivo de los Diarios Oficiales**

- 4.3.1 Definir por escrito e implementar mecanismos de incentivos para el personal involucrado en el proceso de Diarios Oficiales, con el fin de mejorar los problemas de actitud y generar un ambiente de motivación en el desarrollo de las operaciones de los Diarios Oficiales. **(Ver hallazgos 2.1 y 2.12)**
- 4.3.2 Girar las instrucciones por escrito y aplicar mecanismos y herramientas, mediante las cuales se evidencie la supervisión al personal involucrado en el proceso productivo de los Diarios Oficiales. **(Ver hallazgos 2.1, 2.10 y 2.12, 2.13)**
- 4.3.3 Aplicar mecanismos y herramientas justas, objetivas y adecuadas para sancionar al personal de acuerdo a la magnitud de la falta, a la luz de la normativa existente. **(Ver hallazgos 2.1 y 2.12)**
- 4.3.4 Girar las instrucciones a las jefaturas involucradas en el proceso de diarios oficiales, para que en lo sucesivo se implemente un proceso de capacitación adecuado en la inducción a los funcionarios de “nuevo ingreso” así como a “funcionarios regulares” que son trasladados o promovidos a lo interno de la organización, sobre responsabilidades y tareas que exige el puesto, así como entrega de las respectivas funciones específicas del puesto por escrito. Además, proporcionar toda la documentación e información necesaria para dar continuidad al cargo, en busca de un adecuado desempeño de sus funciones y una adecuada delimitación de funciones. **(Ver hallazgos 2.1, 2.2, 2.10 y 2.13 )**
- 4.3.5 Girar las instrucciones necesarias y participar en el proceso para que se completen, actualicen, aprueben y divulguen entre los funcionarios de las Unidades a su cargo, los Manuales de Procedimientos e instructivos, en los cuales se describa al menos de forma detallada, clara y completa todos los procedimientos de los diferentes procesos operativos, así como informarse por los medios que consideren convenientes sobre el objetivo primordial de dicho documento y la correcta elaboración y redacción del mismo **(Ver hallazgos 2.4 y 2.12)**





Imprenta Nacional  
Costa Rica

Departamento de Auditoría Interna  
San José, La Uruca, Detrás del Almacén Técnico Capris S.A.  
Teléfono 2296-9570, Extensiones 118, 154, 335. Fax. 161

- 4.3.6** Girar las instrucciones necesarias y participar en el proceso elaboración de los respectivos Manuales de Usuario para cada Unidad involucrada en el proceso productivo de los Diarios Oficiales sobre el uso de las herramientas Informáticas en el desarrollo de cada proceso descrito en los Manuales de Procedimientos. Así como informarse por los medios que consideren convenientes sobre el objetivo primordial de dicho documento y la correcta elaboración y redacción del mismo **(Ver hallazgos 2.5)**
- 4.3.7** Implementar un estudio técnico que evidencie la adecuada distribución de funciones de acuerdo al Manual de puestos específicos de la Imprenta, ya sea para la reorganización del personal o para evidenciar la necesidad de requerir más recurso humano, si así resultara; tenerlo listo para cuando las directrices gubernamentales lo permitan, para el Departamento de Publicaciones específicamente para el área de trámite, mantenimiento y procesamiento de documentos que ingresan por el Portal Transaccional y a la Unidad de Fotocomposición. **(Ver hallazgos 2.7, 2.8 y 2.12)**
- 4.3.8** Girar las instrucciones respectivas a la Unidad de Fotocomposición, para que en lo sucesivo se acate de forma obligatoria y como medida de control el proceso de confrontación de cada documento incluido en los listados que recibe del Departamento de Publicaciones directamente contra el sistema Oracle para generar un adecuado “pase de documentos” donde se respeten las alertas del sistema en cuanto a la ausencia de la respectiva factura de cancelación y se procesen únicamente los documentos cancelados de contado que poseen factura relacionada y pagada por el cliente. **(Ver hallazgo 2.10)**
- 4.3.9** Efectuar el análisis correspondiente, en los procesos operativos, con el propósito de crear los márgenes de error inherentes a cualquier proceso productivo y tener los criterios y elementos de juicio para controlar y valorar los errores que se detecten en el proceso, como pérdidas de documentos, fallos en detección de errores en el texto del documento y error de cotización de precios ente otros, fomentando la eficiencia operacional y la calidad del producto. **(Ver hallazgo 2.11 y 2.12)**
- 4.3.10** Emitir directrices por escrito, para mantener un ambiente de trabajo tranquilo y adecuado para la realización de las funciones requeridas, especialmente durante el desarrollo de las actividades delicadas que requieran de una adecuada concentración, en el proceso de Diarios Oficiales. **(Ver hallazgo 2.11)**
- 4.3.11** Girar las instrucciones necesarias por escrito y crear los mecanismos para fomentar un especial cuidado en el uso de macros en el proceso de formateo de los documentos que serán publicados en los Diarios Oficiales, con el propósito de disminuir al máximo los errores por no efectuar los cambios requeridos. **(Ver hallazgo 2.11)**
- 4.3.12** Coordinar con la oficina de Informática y el departamento de formación de diarios el problema de los documentos pendientes de asignar fecha de publicación y lograr la actualización de la biblioteca del sistema Oracle. **(Ver hallazgo 2.11 )**
- 4.3.13** Crear los mecanismos adecuados, como por ejemplo parámetros de medición de desempeño y de calidad, que considere conveniente ambas direcciones del proceso productivo, que





Imprenta Nacional  
Costa Rica

Departamento de Auditoría Interna  
San José, La Uruca, Detrás del Almacén Técnico Capris S.A.  
Teléfono 2296-9570, Extensiones 118, 154, 335. Fax. 161

permitan tener los criterios adecuados al valorar y medir la eficiencia, eficacia y economicidad de la producción de los Diarios Oficiales. **(Ver hallazgo 2.11)**

**4.3.14** Girar las instrucciones por escrito para que en lo sucesivo se cumpla con la obligación de los funcionarios del Departamento de Publicaciones de verificar que el documento que aportan los clientes en formato digital efectivamente sea el que se debe publicar **(Ver hallazgo 2.11)**

**4.3.15** Emitir lineamiento por escrito, para que los funcionarios del Departamento de Corrección realicen la revisión y lectura completa de todos los documentos independiente del formato por el cual fueron ingresados a la institución, ya sea en formato digital o físicos, así como los alcances digitales, con el propósito de corregir errores de redacción, ortográficos y cualesquiera otros detectados antes de la publicación y mejorar así la calidad de los servicios. **(Ver hallazgo 2.11)**

**4.3.16** Emitir por escrito un lineamiento para que los funcionarios del área de la Unidad de Corrección, realicen la revisión y lectura completa de todos los documentos, independientemente del formato por el cual fueron ingresados a la institución, ya sea en formato digital o físicos, así como los alcances digitales, con el propósito de corregir errores de redacción, ortográficos y otros detectados antes de la publicación y mejorar así la calidad de los servicios. **(Ver hallazgo 2.11)**

**4.3.17** Informar a esta Auditoría Interna sobre lo realizado por ustedes para el cumplimiento de las recomendaciones emitidas en este informe

#### **4.4 Al Jefe Financiero y la Encargada de la Unidad de Tesorería de la Imprenta Nacional**

**4.4.1** Realizar las gestiones necesarias para implementar un control formal en el Departamento de Tesorería para el traslado diario de los documentos al Departamento de Publicaciones, el cual contenga al menos un reporte del sistema Oracle con toda la información necesaria para reportes de esta categoría y principalmente que refleje al lado de cada documento el número de factura que respalda su pago o en caso contrario la indicación de factura nula. **(Ver hallazgos 2.9)**

**4.4.2** Girar las instrucciones correspondientes a la Unidad de Tesorería, con el fin de evaluar y buscar solución para las inconsistencias presentadas en los datos de las facturas del Portal Web, impresión oportuna de las mismas en el momento en que fueron creadas de acuerdo a los principios contables y la delimitación de funciones asumiendo todo el proceso logístico y la localización de los números de facturas. **(Ver hallazgos 2.7)**

**4.4.3** Implementar medidas en la Unidad de Tesorería, para agilizar el proceso de aprobación de los pagos en las solicitudes de documentos que se tramitan por el Portal Web, que contemple como mínimo medidas de contingencia cuando existe ausencia en el personal que realiza esta labor. **(Ver hallazgos 2.7)**





Imprenta Nacional  
Costa Rica

Departamento de Auditoría Interna  
San José, La Uruca, Detrás del Almacén Técnico Capris S.A.  
Teléfono 2296-9570, Extensiones 118, 154, 335. Fax. 161

- 4.4.4** Informar a esta Auditoría Interna sobre lo realizado por ustedes para el cumplimiento de las recomendaciones emitidas en este informe

#### **4.5 A la Jefe de Gestión Institucional de Recursos Humanos de la Imprenta Nacional**

- 4.5.1** Incluir dentro de los programas de capacitación la impartición de cursos de administración, liderazgo, supervisión, control interno, manejo de personal, estadísticas, elementos de administración, valorización de riesgos, entre otros, a las jefaturas involucradas en el proceso de Diarios Oficiales para que puedan administrar adecuadamente las unidades bajo su cargo **(Ver hallazgo 2.1)**
- 4.5.2** Elaborar, a la mayor brevedad posible, el Manual de clasificación de puestos, en el cual, al menos se establezca el título de los puestos, clara descripción de funciones, responsabilidades atinentes a jefaturas y supervisores y demás puestos involucrados con el proceso de Diarios Oficiales **(Ver hallazgos 2.1 y 2.12)**
- 4.5.3** Realizar un análisis técnico sobre los problemas de actitud que presenta el personal, en relación al trabajo que realizan, prioritariamente al involucrado en el proceso productivo de los Diarios Oficiales, que permita determinar y poner en práctica las posibles soluciones al respecto **(Ver hallazgos 2.1 y 2.12)**
- 4.5.4** Implementar, en lo sucesivo, un procedimiento de análisis sobre la idoneidad para los funcionarios que ocuparán puestos de jefatura, con el fin de evaluar las competencias, habilidades, valores, actitud, ética, liderazgo, de conformidad con el manual descriptivo específico de puestos institucional **(Ver hallazgos 2.1, 2.2 y 2.13)**
- 4.5.5** Informar a esta Auditoría Interna sobre lo realizado por ustedes para el cumplimiento de las recomendaciones emitidas en este informe

#### **4.6 A la Directora de Comercialización y Divulgación**

- 4.6.1** Establecer una metodología de trabajo que facilite y unifique para el cliente, el trámite de ingreso de documentos a la institución, cotización del precio y su respectiva cancelación, con el objetivo de simplificar tramites, además de mitigar la posibilidad de que los clientes se retiren de la institución sin cancelar la factura o constantes anulaciones de facturas de contado por este motivo **(Ver hallazgos 2.9)**
- 4.6.2** Informar a esta Auditoría Interna sobre lo realizado por ustedes para el cumplimiento de las recomendaciones emitidas en este informe

#### **4.7 A la Encargada de Diarios Oficiales**







Imprenta Nacional  
Costa Rica

Departamento de Auditoría Interna  
San José, La Uruca, Detrás del Almacén Técnico Capris S.A.  
Teléfono 2296-9570, Extensiones 118, 154, 335. Fax. 161

- 4.7.1** Participar junto con la Directora de Comercialización y Divulgación y la Jefa de Publicaciones en el establecimiento de una metodología de trabajo que facilite y unifique para el cliente, el trámite de ingreso de documentos a la institución, cotización del precio y su respectiva cancelación, con el objetivo de simplificar tramites y mitigar la posibilidad de que los clientes se retiren de la institución sin cancelar la factura o constantes anulaciones de facturas de contado por este motivo **(Ver hallazgos 2.9)**
- 4.7.2** Informar a esta Auditoría Interna sobre lo realizado por ustedes para el cumplimiento de las recomendaciones emitidas en este informe

#### **4.8 A la Jefa de Publicaciones**

- 4.8.1** Participar junto con la Directora de Comercialización y Divulgación y la Encargada de Diarios Oficiales en el establecimiento de una metodología de trabajo que facilite y unifique para el cliente, el trámite de ingreso de documentos a la institución, cotización del precio y su respectiva cancelación, con el objetivo de simplificar tramites y mitigar la posibilidad de que los clientes se retiren de la institución sin cancelar la factura o constantes anulaciones de facturas de contado por este motivo **(Ver hallazgos 2.9)**
- 4.8.2** Informar a esta Auditoría Interna sobre lo realizado por ustedes para el cumplimiento de las recomendaciones emitidas en este informe





Imprenta Nacional  
Costa Rica

Departamento de Auditoría Interna  
San José, La Uruca, Detrás del Almacén Técnico Capris S.A.  
Teléfono 2296-9570, Extensiones 118, 154, 335. Fax. 161

## ANEXO 1

CED. AI-E-2

### CUADRO DE DOCUMENTOS QUE PERDIERON SU TERMINO LEGAL DEBIDO A ERRORES EN EL PROCESO PRODUCTIVO

Datos tomados de las consultas hechas por clientes vía Oficina Contraloría de Servicios

DOCUMENTO	Condición	OBSERVACIÓN
2013079590	NO SE PUBLICÓ A TIEMPO	Enviado expediente por el P.J. No gratuito. Se pasó la fecha de la publicación y se perdió el término legal. Error Imp.
2014003160	NO SE PUBLICÓ A TIEMPO	Se pasó la fecha de la publicación y se perdió el término legal. Error Imp.
2013047789	NO SE PUBLICO A TIEMPO	EXP. 13-000492-1205 el remate era para el 02 de setiembre la queja fue tramitada el 07 de mayo 2014.
2014001803	NO SE PUBLICO A TIEMPO	Se publicó hasta el 28 de marzo 2014, siendo que el remate, era para el 12 de febrero 2014.
2014027293	NO SE PUBLICO A TIEMPO	Exp 14-002740-1170 , remate, perdieron término legal
2014027360	NO SE PUBLICO A TIEMPO	Exp 12-000169-0386, Conv/ Junta Herederos, perdieron término legal
2014027380	NO SE PUBLICO A TIEMPO	Exp 12-031077-1012 Remate, documento perdió término legal
2014027469	NO SE PUBLICO A TIEMPO	Exp 13-000074-0341 Conv/ Junta Herederos, documento perdió término legal
2014033624	NO SE PUBLICO A TIEMPO	13-000844-0364, Insania de maria del Carmen Ramirez Martínez, perdió el término legal, no fue ingresado por error al sistema Oracle de Publicaciones





## ANEXO 2

**CUADRO QUE ESTIMA EL TIEMPO DE DURACIÓN  
ENTRE EL RECIBO DEL DOCUMENTO Y SU PUBLICACIÓN**  
Datos tomados de las consultas hechas por clientes vía Oficina Contraloría de Servicios  
Hecho el 4/febrero/2014

DOCUMENTO	FECHA REGISTRO X CLIENTE	Ingreso al ORACLE	PUBLICADO	Tiempo duración para su publicación	OBSERVACIÓN
2013083547	Firma digital	11/12/2013	15/01/2014	22 días	
2013079356	21/11/2014	28/11/2013	03/02/2014	46 días	Hoy martes 4 de febrero se consultó en el ORACLE y el documento aparece pendiente. Este sistema de consulta no está actualizado como para que se brinde un servicio eficiente a los clientes. Trámite por la Web. Solicitud 5164.
2013079376	28/11/2013	28/11/2013	11/12/2013	10 días	Hoy martes 4 de febrero se consultó en el ORACLE y el documento aparece pendiente. Este sistema de consulta no está actualizado como para que se brinde un servicio eficiente a los clientes.
2013079590	28/10/2013	28/11/2013		NO SE PUBLICÓ A TIEMPO	Enviado expediente por el PJ. No gratuito. Se pasó la fecha de la publicación y se perdió el término legal. Error Imp.
2014003160		20/01/2014		NO SE PUBLICÓ A TIEMPO	Se pasó la fecha de la publicación y se perdió el término legal. Error Imp.
2013086676	19/12/2013	19/12/2013	27/01/2014	24 días	Edicto de Aguas
2014003502	15/10/2013	21/01/2014	29/01/2014	74 días	Enviado el expediente por el PJ. Gratuito
2014002101		14/01/2014	06/02/2014	16 días	Tuve que hablar con Maroto de la queja del cliente como para que me diera una fecha próxima, por cuanto en principio se resistió a hacerlo (no tengo fecha específica).
2013084878	16/12/2013	16/12/2013	16/01/2014	21 días	Marca de fábrica
2013083388	11/12/2013	11/12/2013	15/01/2014	23 días	Edicto de Aguas
2013086896	19/12/2013	19/12/2013	20/01/2014	20 días	
2014001790	13/01/2014	13/01/2014	03/02/2014	16 días	Hoy martes 4 de febrero se consultó en el ORACLE y el documento aparece pendiente. Este sistema de consulta no está actualizado como para que se brinde un servicio eficiente a los clientes.
2013087905	20/12/2013	20/12/2013	27/01/2014	24 días	Tramitado por la web solicitud 6577
2013083776	05/12/2013	11/12/2013	17/01/2014	25 días	Tramitado por la web solicitud 6056
2013087008	19/12/2013	19/12/2013	17/01/2014	19 días	
2013087061	19/12/2013	19/12/2013	17/01/2014	19 días	
2013086590	18/12/2013	18/12/2013	15/01/2014	18 días	Edicto gratuidad. Enviado por PJ
2013082518	19/11/2013	09/12/2013	06/01/2014	32 días	Edicto gratuidad. Enviado por PJ

