

**AUDITORIA INTERNA DE LA IMPRENTA NACIONAL**

**ÁREA AUDITADA: DEPARTAMENTO DE LITOGRAFÍA**

**INFORME – AU- 008-2016**

**ESTUDIO SOBRE LA SECCION DE LITOGRAFÍA**

**2016**

**INDICE**

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	3
1.1 Origen del Estudio.....	3
1.2 Objetivo del Estudio.....	3
1.3 Alcance del Estudio.....	3
1.4 Limitaciones.....	3
1.5 Metodología.....	3
1.6 Recordatorio.....	3
1.7 Comunicación de Resultados.....	5
<b>2. RESULTADOS</b> .....	5
2.1 Capacidad instalada.....	5
2.2 Control de Calidad .....	7
2.3 Programación.....	9
2.4 Cálculo del papel.....	10
2.5 Repuestos .....	11
2.6 Valoración de Riesgos.....	12
2.7 Activos.....	13
2.8 Políticas de desecho.....	16
2.9 Calidad de papel.....	17
2.10 Sobres de producción .....	18
2.11 Capacitación.....	19
2.12 Supervisión.....	22
<b>3. Conclusión</b> .....	23
<b>4. Recomendaciones</b> .....	23
4.1 Al Ministro de Gobernación y Policía/ Junta Administrativa .....	23
4.2 Al Director General de la Imprenta Nacional.....	23
4.3 Al Director de Producción .....	24
4.4 Al Supervisor de Offset.....	25
4.5 Al Encargado de Sección de Litografía.....	26
4.6 A los Encargados del reciclaje.....	27
4.7 Al Encargado de SEVRI.....	27
4.8 A la Encargada de Control de Calidad.....	27
4.9 A la Dirección de Comercialización.....	28
<b>Apéndices</b> .....	29

## **INFORME – AU-008-2016**

### **INFORME SOBRE LA SECCIÓN DE LITOGRAFÍA EN LA IMPRENTA NACIONAL**

#### **I. INTRODUCCIÓN**

##### **1.1 Origen del estudio**

Plan Anual de la Auditoría Interna de la Imprenta Nacional 2016.

##### **1.2 Objetivo General**

Evaluar el control interno y las actividades realizadas, para conocer el rendimiento del personal y el manejo de los recursos por parte de la Unidad de Litografía.

##### **1.3 Alcance del estudio**

El estudio cubrirá todos los movimientos realizados en el 2014, 2015 y 2016.

##### **1.4 Limitación**

No hubo limitaciones importantes.

##### **1.5 Metodología**

El presente estudio se llevó a cabo de conformidad con lo estipulado en el Manual de Normas para el ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público (Resolución R-DC-119 del 16 de diciembre del 2009) y con base en las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República, Ley General de Control Interno y el sistema de Evaluación del riesgo institucional (SEVRI).

También se realizaron entrevistas a los siguientes funcionarios: encargado de bodega, encargada de bienes inmuebles, a los supervisores de Producción, al Director de producción, al personal que trabaja en la sección Litográfica. También, se solicitó información como manuales de procedimientos, controles al personal, y sobres de trabajo. Se realizaron visitas a diferentes empresas Litográficas, con el fin de comparar el desempeño de las mismas con la Imprenta Nacional. Además, se realizó un inventario de activos para comparar con la información de la encargada con lo físico. Todas estas pruebas brindaron suficiente información sobre del desempeño de la Sección Litográfica.

## 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.

**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.**

## 1.7 Comunicación de Resultados

Para la presentación de este informe, se convocó a los siguientes funcionarios: Director General, al Director de Producción, al Supervisor de Producción, Encargado de la Sección, para el día jueves 23 de febrero del 2017, en la oficina de la Auditoría Interna y en presencia del Auditor General, la Supervisora y la Auditora Encargada del Estudio.

## II RESULTADOS

### 2.1 Capacidad Instalada

Se pudo observar que la capacidad instalada (maquinaria) de la Imprenta es superior a otras empresas que realizan productos similares de artes gráficas, a pesar de que la producción en esas empresas es más compleja y el volumen de las transacciones es menor al de la Imprenta Nacional.

Las máquinas que posee la Imprenta Nacional pueden producir 24 horas al día, pero por el horario de los funcionarios que las operan se encuentran subutilizadas, ya que la mayoría trabajan de día. Solamente un funcionario labora en horario mixto.

Otro aspecto a considerar es la falta de mantenimiento preventivo de las máquinas offset, ya que las mismas operan durante todo el día, para no detener la producción y solo se apagan cuando es tiempo de almuerzo. Actualmente, se espera que una máquina falle para cambiar un repuesto y en ese momento se aprovecha para realizar el mantenimiento preventivo, hasta donde se pueda. Lo anterior, a pesar de que existe un manual de usuario donde indica el mantenimiento adecuado para tener las máquinas en óptimas condiciones.

A continuación se detalla el mantenimiento que brinda en la Imprenta:

Máquina	Usuario	Mantenimiento preventivo	Mantenimiento Correctivo
Speed Master 74 , 4 colores	Marco	27%	73%
Speed Master 74 , 4 colores	Oscar Quirós	12%	88%
Speed Master 74 , 2 colores	Jose L. Melendez	12%	88%
Speed Master 74 , 2 colores	Luis Guzmán	30%	70%
Speed Master 74 , 2 colores	Eladio Arrieta	31%	69%
<b>Promedio general</b>		<b>23%</b>	<b>77%</b>

Fuente: Información tomada de las bitácoras de las máquinas, desde el mantenimiento del 2014 al 2016.

Como se puede observar en el cuadro anterior, el mantenimiento que se le ha dado a las máquinas de la Sección de Litografía es de un 77% por correcciones y un 23% preventivo. También, podemos observar que hay dos máquinas con un mantenimiento correctivo de 88%, siendo éstos los índices más altos obtenidos de la comparación.

En la actualidad, se presentan trabajos muy urgentes, lo que provoca que se tenga que detener la máquina y cortar abruptamente el trabajo que se mantenía en proceso para introducir el trabajo de mayor urgencia, lo que suscita un cambio de papel, tinta y nueva calibración de la máquina, haciendo que se eleven los costos de la producción, por diferencias en la mácula que se calculó inicialmente.

Con respecto al recurso humano con el que se contará en el año 2017, es importante comentar que el Supervisor y tres funcionarios que manejan las máquinas offset están próximos a pensionarse. De igual forma, el Encargado de la Sección de Litografía estará gozando de este beneficio en el año 2019.

La capacidad instalada es el potencial de producción o volumen máximo de producción que una empresa en particular, unidad, departamento o sección puede lograr, durante un período de tiempo determinado, teniendo en cuenta todos los recursos que tienen disponibles, sea los equipos de producción, instalaciones, recursos humanos, tecnología, experiencia/conocimientos, etc.

Un bajo uso de la capacidad instalada significa subutilización de la infraestructura y por ende mayor costo por unidad. Este elemento es determinante en la competitividad del producto o servicio frente a otros competidores en el mercado.

Y la norma 4.3.3 sobre Regulaciones y dispositivos de seguridad indica:

“El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben disponer y vigilar la aplicación de las regulaciones y los dispositivos de seguridad que se estimen pertinentes según la naturaleza de los activos y la relevancia de los riesgos asociados, para garantizar su rendimiento óptimo y su protección contra pérdida, deterioro o uso irregular, así como para prevenir cualquier daño a la integridad física de los funcionarios que deban utilizarlos.”

Lo anterior se debe a las siguientes causas:

1. Por falta de recurso humano, ya que no se puede mantener las máquinas trabajando 24 horas al día / los 7 días de la semana. Además, existe personal que se encuentra pronto a pensionarse.
2. En la sección no existe un estudio de capacidad instalada, donde se indique lo que se pueda producir, con las máquinas y el personal que actualmente se cuenta.

3. Falta de planificación, supervisión y organización de los planes de trabajo, trabajos en espera y trabajos en proceso.
4. Con respecto al mantenimiento de las máquinas, la ausencia del mismo se debe a una mala planificación de la producción, ya que debido a la cantidad de producción las máquinas no pueden detenerse.

El desconocimiento de la capacidad instalada puede provocar atrasos en las fechas de entrega de los productos, mala imagen institucional, mayor inversión de materiales, mano de obra, pago de multas o retenciones de dinero en las facturas a cobrar. La ausencia de mantenimiento preventivo puede provocar un mal funcionamiento de la maquinaria y una reducción en su vida útil.

## 2.2 Control de Calidad

Esta Auditoría pudo comprobar que los funcionarios de Control de Calidad visitan la Sección de Litografía, al menos, una o dos veces por semana. Dichos funcionarios realizan inspecciones en la producción y formulan recomendaciones verbales. También, se pudo confirmar que la Unidad de Control de Calidad continúa realizando revisiones de los productos en las áreas de proceso y seleccionadas al azar (tal como se comentó en Informe de Auditoría AU-003-2013). La revisión no se realiza desde el principio del proceso de los productos, si no en cualquier etapa de la producción, por lo que a veces la detección de los errores es imposible de corregir o provoca que se tenga que reiniciar la producción.

Por lo anterior, se puede afirmar que existe un desconocimiento de la función de la Oficina de Control de Calidad para una empresa de Artes Gráficas y al no tener bien definidos los objetivos que se pretenden lograr, hace que constantemente se estén cambiando las indicaciones de las funciones a desempeñar por parte de los funcionarios que conforman dicha Oficina.

El control de calidad es un conjunto de actividades diseñadas para valorar la calidad de los productos, en este caso la calidad de la impresión. Su función es reactiva, en tanto que si un producto no se ajusta a las especificaciones, éste se reelabora, se desecha o se discontinúa. Por tal razón, en el control de calidad se aplican test de inspección, análisis para valoración de parámetros, técnicas, pruebas, entre otros. Dicha estrategia debe buscar garantizar a largo plazo, la satisfacción permanente de las necesidades y expectativas del cliente y la obtención de beneficios en términos financieros y de competitividad.

En la Industria Gráfica, la Norma ISO 12647 es la que indica los:

“Procesos de control para la manufactura de separaciones de color de semitonos, pruebas y producción de impresos”. La misma establece los estándares internacionales de especificaciones técnicas y tolerancias que permitan regular los procesos y obtener un nivel óptimo de calidad en el producto impreso.

La norma tiene como objetivo fijar las especificaciones que determinan el rango de tolerancias y los aspectos visuales del impreso, para de esta manera lograr minimizar las diferencias entre la prueba color y la impresión a través de una adecuada separación de colores, garantizando la estabilidad del color a lo largo del proceso de impresión.”

### Sistema de Gestión de calidad ISO 9001:

“La gestión de un sistema de calidad aporta a su empresa el marco que se necesita para supervisar y mejorar la producción en el trabajo.

La implantación de la Norma ISO 9001 está ayudando a todo tipo de empresas a tener éxito, a través de un incremento en la satisfacción de sus clientes y de la motivación de su personal.”

Esta situación se da por desconocimiento de la Administración sobre los conceptos de Gestión de Calidad<sup>1</sup> y Control de Calidad o por falta de objetivos claros y específicos sobre este mismo tema.

Esta situación podría provocar la desmejora en la producción de la Imprenta Nacional, afectar la opinión de los clientes sobre el trabajo que realiza la institución, pérdida de mercado, desmotivación de su personal, entre otros.

## 2.3 Programación

Se pudo comprobar que la Programación de la Producción no se cumple, debido a los cambios constantes que deben realizar los prentistas para detener las máquinas y así cambiar el tiraje de un sobre de producción en proceso, a otro sobre catalogado de “urgente”

Una programación en el proceso productivo nos ayuda a fijar planes, horarios, establecer prioridades de operación, determinar el inicio y el fin de cada lote de producción, cual maquina se utilizará y con qué operarios para lograr un trabajo eficiente. También, ayuda a asegurar la cobertura de la demanda para la institución, teniendo en cuenta las restricciones de capacidad y produciendo correctamente, evitando costos innecesarios. Para esto, es necesario conocer el “ciclo de vida útil del proceso” por medio de un análisis de la capacidad instalada.

Según la sana práctica, la planificación de trabajo consiste en la fijación de planes y horarios de la producción, de acuerdo a la prioridad de la operación por realizar, determinado así su inicio y fin, para lograr el nivel más eficiente. La función principal de la programación de la producción consiste en lograr un movimiento uniforme y rítmico de los productos a través de las etapas de producción. Se inicia con la especificación de lo que debe hacerse, en función de la planeación de la producción.

---

<sup>1</sup> \*Gestión de calidad: Son actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización (es integral) con el propósito de establecer políticas de calidad, objetivos de la calidad, planificación, el control, el aseguramiento y la mejora de calidad.

Incluye la carga de los productos a los centros de producción y el despacho de instrucciones pertinentes a la operación.

Según las normas de control Interno para el sector público en la norma 4.5.2 Gestión de proyectos indica:

“El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer, vigilar el cumplimiento y perfeccionar las actividades de control necesarias para garantizar razonablemente la correcta planificación y gestión de los proyectos que la institución emprenda, incluyendo los proyectos de obra pública relativos a construcciones nuevas o al mejoramiento, adición, rehabilitación o reconstrucción de las ya existentes.

Las actividades de control que se adopten para tales efectos deben contemplar al menos los siguientes asuntos:...

c. La planificación, la supervisión y el control de avance del proyecto, considerando los costos financieros y los recursos utilizados, de lo cual debe informarse en los reportes periódicos correspondientes. Asimismo, la definición de las consecuencias de eventuales desviaciones, y la ejecución de las acciones pertinentes...”

Esta situación se presenta debido a los compromisos adquiridos por la Administración, por medio de convenios o contratos, los cuales contienen plazos de entrega establecidos con instituciones de Gobierno. También, se debe a la falta de coordinación, que debe existir en producción con respecto a planes de trabajo y a la ausencia de un estudio de tiempos y movimientos que no permite una programación apropiada.

La situación anterior, provoca mayores gastos de materia prima, mano de obra (se debe de volver a calibrar la máquina), mayor consumo de tintas, de papel, horas hombre, cantidad de mácula, dichos costos extras no están incluidos en el cobro al cliente.

## 2.4 Cálculo de Papel

Realizando una revisión de la Sección de Litografía se observó una cantidad de papel en tarimas (ver apéndice 1), las cuales son sobrante de papel de diferentes sobres de producción, debido a que el cálculo de papel indicado en algunos sobres no ha sido el correcto. En algunos casos, el papel indicado en el sobre no alcanza para completar el trabajo o bien se da la situación contraria (hay sobrante); lo preocupante de esta situación es que al cliente se le cobra el monto calculado inicialmente (de menos o de más).

Este sobrante de papel no vuelve a entrar a bodega, debido a que son resmas cortadas, por lo que permanece en la Sección de Litografía hasta que llegue algún trabajo que requiera de este mismo tipo y tamaño de papel, ya sea para un nuevo trabajo o para completar otro trabajo que tenga un cálculo de menos. Como ejemplo del mal cálculo está los sobres # 349-2016 y el 274-2016.

Según la ley 8292 Ley General de control Interno Público indica:

Artículo 8º—Concepto de sistema de control interno. Para efectos de esta Ley, se entenderá por sistema de control interno la serie de acciones ejecutadas por la administración activa, diseñadas para proporcionar seguridad en la consecución de los siguientes objetivos:

- a) Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- b) Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.
- c) Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.
- d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico.

La situación anterior es producto de errores en la fórmula que realiza el cálculo para la cantidad de papel que se ocupa en cada sobre de producción, siendo comercialización solo un tramitador del sobre de producción.

Tal situación provoca que se cobre inadecuadamente a los clientes, cobrándoles a unos más y a otros menos. Además, se retrasa el proceso productivo, ocasionado problemas de humedad en el papel por encontrarse dentro de la Sección de Litografía por un tiempo prolongado.

## 2.5 Repuestos

Se pudo comprobar que dentro de la bodega existen una gran cantidad de repuestos que fueron adquiridos para las máquinas de Litografía, pero tienen mucho tiempo de no presentar movimiento o del todo nunca se han movido y se encuentran en sus respectivos paquetes (nuevos). Según nos informó el Jefe de Litografía, varios de estos repuestos fueron comprados con la finalidad de tenerlos a mano por si fallaba alguna máquina, especialmente durante el proceso de impresión de las papeletas. En inventario preliminar, realizado el 8 de diciembre del 2016, el monto de los repuestos asciende a ¢16.244.811.00 (dieciséis millones doscientos cuarenta y cuatro mil ochocientos once con 00/100)

Por otra parte, dentro de la misma Bodega de Materiales existe un lugar donde se almacenan repuestos viejos de litografía, con el fin de ver si en algún momento se pueden reutilizar (ahora se da muy esporádico el almacenamiento de los repuestos usados). Sin embargo, el control de esos repuestos no lo lleva el encargado de bodega, sino los funcionarios de litografía.

Según las normas de control Interno para el sector público en la norma 4.5 Garantía de eficiencia y eficacia de las operaciones indica:

El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer actividades de control que orienten la ejecución eficiente y eficaz de la gestión institucional. Lo anterior, tomando en cuenta, fundamentalmente, el bloque de legalidad, la naturaleza de sus operaciones y los riesgos relevantes a los cuales puedan verse expuestas, así como los requisitos indicados en la norma 4.2.

Lo anterior se da por falta de organización y mecanismos de control en los repuestos, ya que se ha invertido una gran cantidad de dinero por una situación que nunca sucedió.

Esta situación va a provocar una pérdida de recursos, ya que aunque se den de baja o se rematen, nunca se va a recuperar el costo original de los repuestos. Por otra parte, se van a dar de baja repuestos que todavía pueden ser utilizados por las máquinas, en el futuro.

## 2.6 Valoración de Riesgos.

El Sistema de Valoración de Riesgo (SEVRI) tiene como objetivo producir información que apoye la toma de decisiones orientadas a ubicar a la institución en un nivel de riesgo aceptable y así promover, de manera razonable, el logro de los objetivos institucionales. El SEVRI es un instrumento que apoya en forma continua los procesos institucionales, generando información actualizada sobre los riesgos institucionales relevantes, asociados al logro de los objetivos y metas, así como las medidas para la administración de riesgos que se adoptan para ubicar a la institución en un nivel de riesgo aceptable.

En revisión efectuada por esta Auditoría Interna de la información facilitada por el Jefe de Litografía, se pudo determinar que la Valoración de Riesgo que realizó la Sección es muy simple, escueto y repetitivo en el contenido de la información. Lo anterior, hace pensar que la información fue entregada solamente para llenar un requisito, ya que no sirve de herramienta para dar valor agregado para la Sección, no se revisan los riesgos ni se da seguimiento para mitigar los verdaderos riesgos. Tampoco hay claridad por parte de los usuarios de lo que es un riesgo.

Aunado a esto, cuando se solicitó al Departamento de Planificación la información de SEVRI, solo tenían elaborado la Valoración de Riesgo del año del 2015.

En las normas de Control Interno para el Sector Público N-2-2009-CO-DFOE en el artículo 3.2 indica:

“3.2. Sistema específico de valoración del riesgo institucional (SEVRI): El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer y poner en funcionamiento un sistema específico de valoración del riesgo institucional (SEVRI). El SEVRI debe presentar las características e incluir los componentes y las actividades que define la normativa específica aplicable. Asimismo, debe someterse a las verificaciones y revisiones que correspondan a fin de corroborar su efectividad continua y promover su perfeccionamiento.”

En las normas de Control Interno para el Sector Público N-2-2009-CO-DFOE en la norma 1.4 indica:

“Responsabilidad del jerarca y los titulares subordinados sobre el SCI: La responsabilidad por el establecimiento, mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento y evaluación del SCI es inherente al jerarca y a los titulares subordinados, en el ámbito de sus competencias. En el cumplimiento de esa responsabilidad las autoridades citadas deben dar especial énfasis a áreas consideradas relevantes con base en criterios tales como su materialidad, el riesgo asociado y su impacto en la consecución de los fines institucionales, incluyendo lo relativo a la desconcentración de competencias y la contratación de servicios de apoyo...”

Esta situación se debe a una consiente decisión de seguir los lineamientos del Ministerio de Gobernación. La Imprenta Nacional es una dependencia adscrita al Ministerio de Gobernación, y este Ministerio envía el Marco Orientador, tratando de unificar toda la información de las dependencias a su cargo. Sin embargo, la valoración de riesgo es institucional y la valoración de dichos riesgos debe que ser atinente a la institución y a la naturaleza de la misma.

La ausencia de una Valoración de Riesgos del 2016 se debe a falta de compromiso por parte de los responsables (Jefes) y de una ausencia de seguimiento y acompañamiento por parte de los facilitadores (Encargado de SEVRI, Planificador Institucional), ya que persiste un alto desconocimiento de la importancia de realizar esta función.

Al no tener una valoración de riesgo institucional, pueden surgir riesgos que no se puedan administrar y si éstos riesgos llegan a materializarse no se podrá evitar los daños ni los costos en los cuales se deberá incurrir para solucionar tal situación.

## 2.7 Activos

En la revisión realizada por esta Auditoría, dentro de la Sección de Litografía, se encontró que dos máquinas de impresión a un color están en desuso, debido a los tipos de trabajo que actualmente llegan a la imprenta son solicitados “full color”, por lo que no es factible imprimir en esas máquinas debido al tiempo y complejidad de los trabajos (Ver apéndice 2). A pesar de lo anterior, ambas máquinas se mantienen ocupando un espacio dentro de la planta.

En toma física de los activos fijos en la Sección de Litografía, se pudo detectar que existen inconsistencias con la información presentada en la Unidad de Activos fijos con el inventario realizado en la Sección. Dentro de las inconsistencias podemos mencionar las siguientes:

- Activos que no se encontraron en la Sección de Litografía, pero si aparecen en la lista de activos, en el momento del inventario:

Nombre del usuario	Número de activo	Descripción
Martin Rojas Campos	782001553	Mueble metálico diseño 3.
Martin Rojas Campos	782001554	Mueble metálico diseño 3.
Martín Rojas Campos	782001986	Walkie talkie
Martín Rojas Campos	12412	Impresora Epson Stylus c-60
José Luis Meléndez Umaña	12703	Mesa de trabajo (Rodines)
Oscar Quirós Cháves	12705	Mesa de trabajo (Rodines)
Oscar Quirós Cháves	12707	Mesa de trabajo (Rodines)
Marco Coto Elizondo	12706	Mesa de trabajo (Rodines)

- Activos que no se encuentran dentro de la lista de activos, pero si existen de forma física dentro de la Sección de Litografía:

Número de activo	Descripción
13329	Estante de metal
782-0001972	Panasonic inalámbrica
00008-18	Mesa para transportar papel
782001892	Transporte de planchas
782001893	Transporte de planchas
782001894	Transporte de planchas
782001895	Transporte de planchas
782001896	Transporte de planchas
782001897	Transporte de planchas
782001898	Mueble para planchas
782002383	Perra hidráulica
782001539	Mueble metálico diseño #1
782001904	Mueble para almacenar mesa rodines
782000674	Teléfono cisco negro

- También existen activos que no se encuentran en uso o se encuentran dañados y no se han dado de baja. Ejemplo: máquinas offset de un color, teléfono, perra hidráulica, etc.
- Hay activos que no tienen placa, y es difícil poder realizar un inventario sin su debida identificación, a continuación algunos de ellos:

Descripción
La mayoría de las mesas para transportar papel
Mueble para ponchar planchas marca Heidelberg
Un transporte de rodillos.
Una perra
Densitómetro

- Se encuentra un registro erróneo, ya que el activo 12717 en el listado indica que está a nombre de Oscar Quirós siendo el correcto 12716.
- Durante el inventario físico se hizo el conteo de tres lámparas de emergencia y dentro de los registros existen cinco: 12711, 12712, 13885, 14084, 14088.
- Dentro de las herramientas pendientes, algunas están a nombre de un funcionario quien realizaba mantenimiento en las máquinas offset, pero fue trasladado internamente según información brindada por el jefe de Litografía (no se encontró documento que respalde dicho traslado) seis meses atrás, llevándose consigo dichas herramientas.

En las Normas de Control Interno para el Sector Público N-2-2009-CO-DFOE, en la norma 4.3.1

Regulaciones para la administración de activos indica lo siguiente:

“El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer, actualizar y comunicar las regulaciones pertinentes con respecto al uso, conservación y custodia de los activos pertenecientes a la institución.

Deben considerarse al menos los siguientes asuntos:

- a. La programación de las necesidades de determinados activos, tanto para efectos de coordinación con las instancias usuarias, como para la previsión de sustituciones, reparaciones y otros eventos.
- b. La asignación de responsables por el uso, control y mantenimiento de los activos, incluyendo la definición de los deberes, las funciones y las líneas de autoridad y responsabilidad pertinentes.
- c. El control, registro y custodia de la documentación asociada a la adquisición, la inscripción, el uso, el control y el mantenimiento de los activos....
- g. El tratamiento de activos obsoletos, en desuso o que requieran reparaciones costosas.”

En el “Reglamento para el Registro y Control de Bienes de la Administración Central”, Decreto Ejecutivo N° 30720-H del 26 de agosto del 2002, se indica lo siguiente:

Artículo 11.— Responsabilidad en el uso de los bienes. Las personas encargadas de administrar los bienes muebles, inmuebles y semovientes propiedad de la Administración Central, son responsables de la pérdida, daño o depreciación que sufran los mismos, cuando no provengan del deterioro natural por razón de su uso legítimo o de otra causa justificada. Dichas personas estarán obligadas a velar por el correcto uso de los bienes, debiendo gestionar el mantenimiento y conservación adecuados. Para establecer la responsabilidad a que se refiere el Título X de la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, se levantará por la instancia correspondiente, una investigación administrativa tendiente a determinarla.

Dicha situación ha sido causada por una deficiente aplicación de los controles e inadecuado manejo de los activos, tanto por parte del Encargado de la Unidad (como responsable de los activos de su Sección) y de la Encargada del Control de Activos (como responsable de realizar inventarios e implementar controles) en el traspaso de activos, malas técnicas de plaqueo, traslado de funcionarios de Sección y por registro tardío de la información.

Lo anterior, podría generar responsabilidad administrativa para el Jefe de la Sección y a la Responsable de los Activos, por el debilitamiento en el manejo y control de activos. Además, el espacio en la planta es ocupado por activos que no se usan.

## 2.8 Políticas de desecho y consumibles

Los desechos y residuos que se generan en la Imprenta Nacional, producto de las actividades regulares de la institución son entregados a la Asociación Solidarista para su tratamiento, uso o administración. A pesar de lo anterior, no existen procedimientos escritos para el uso y tratamiento de los diferentes desechos que se generan en la institución, por lo que cada funcionario, unidad, sección los manipula de forma diferente. Tampoco existe un lugar específico para entregar o depositar los desechos, por lo que el Encargado de la Sección de Litografía los recoge para luego ser entregados a los recolectores de la empresa que los adquirió.

Tampoco existe un control cruzado para la entrega de los desechos por parte de la Imprenta Nacional con la Asociación Solidarista, el cual indique la cantidad de latas de tinta, mantillas, planchas, papel, entre otros.

Por otra parte, tampoco existen políticas escritas en la Sección de Litografía para desechar o cambiar un consumible, por lo que queda a criterio del operador de la máquina y del Jefe de la Sección.

En la “Ley para la Gestión Integral de Residuos N° 8839”, se indica lo siguiente:

“ARTÍCULO 2.- Objetivos Son objetivos de la presente Ley:

... f) Promover la separación en la fuente y la clasificación de los residuos, tanto por parte del sector privado y los hogares, como de las instituciones del sector público.

ARTÍCULO 6.- Definiciones. Para los efectos de esta Ley se define lo siguiente:

...Gestor: persona física o jurídica, pública o privada, encargada de la gestión total o parcial de los residuos, y autorizada conforme a lo establecido en esta Ley o sus reglamentos. Manejo integral: medidas técnicas y administrativas para cumplir los mandatos de esta Ley y su Reglamento.

Residuo: material sólido, semisólido, líquido o gas, cuyo generador o poseedor debe o requiere deshacerse de él, y que puede o debe ser valorizado o tratado responsablemente o, en su defecto, ser manejado por sistemas de disposición final adecuados.”

Lo anterior se debe a la falta de controles y procedimientos para la entrega y recepción del material de desecho. Esto produce un riesgo potencial ya que actualmente no se puede controlar el destino ni verificar el uso de los desechos que entrega la administración a la Asociación.

## 2.9 Calidad de Papel

La calidad del papel es de vital importancia para el proceso de Impresión. Por tal razón, se realizó una consulta a los prensistas sobre la calidad de papel, ellos nos indicaron que todavía se dan problemas con la calidad de papel, aunque ha mejorado un poco con respecto a años anteriores, pero todavía existen lotes de papel que no son de buena calidad. Por ejemplo, entre las irregularidades que afectan la impresión se puede mencionar que existen papel de diferente grosor, algunos se estiran o sueltan muchas partículas por el yeso.

Para evaluar la calidad de un papel se debe tomar en cuenta 6 características principales: Gramaje, sentido de hilo, brillo o la superficie si es mate o brillante o estocado, opacidad (capacidad del papel de permitir el traspaso de luz), certificaciones ambientales y el calibre del papel.

En el mercado podemos encontrar papel proveniente de diferentes países, por ejemplo: El bond 75 puede ser fabricado en China, Italia, Portugal y a pesar de que pueda ser el mismo material, algunos

no cumplen con las características que mencionamos anteriormente: espesor, gramaje, densidad y superficie. Revisando estas características o verificando la ficha técnica que viene con el papel se puede determinar cuál papel es mejor. También, existen herramientas que nos ayudan a verificar la calidad del papel, como pesas milimétricas, calibradores, entre otras.

Según las normas de control Interno para el sector público en la norma 4.5 Garantía de eficiencia y eficacia de las operaciones indica:

El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer actividades de control que orienten la ejecución eficiente y eficaz de la gestión institucional. Lo anterior, tomando en cuenta, fundamentalmente, el bloque de legalidad, la naturaleza de sus operaciones y los riesgos relevantes a los cuales puedan verse expuestas, así como los requisitos indicados en la norma 4.2.

Según la Ley de contratación Administrativa 7494 en el artículo 42 indica lo siguiente:

Artículo 42. —Estructura mínima. El procedimiento de licitación pública se desarrollará reglamentariamente, y se respetarán los siguientes criterios mínimos: a) El cumplimiento de los requisitos previos de la contratación. Para tomar la decisión administrativa de promover el concurso, la administración deberá realizar los estudios suficientes que demuestren que los objetivos del proyecto de contratación serán alcanzados con eficiencia y seguridad razonables. b) La preparación del cartel de licitación, con las condiciones generales así como las especificaciones técnicas, financieras y de calidad. La administración podrá celebrar audiencias con oferentes potenciales, a fin de recibir observaciones que permitan la más adecuada elaboración del pliego de condiciones; para ello, deberá hacer invitación pública y levantar un acta de las audiencias, todo lo cual deberá constar en el expediente. c) El desarrollo, en el cartel, de un sistema de evaluación de las ofertas, orientado a que la administración escoja la oferta que satisfaga mejor el interés público. La administración deberá motivar en el expediente, la incorporación al sistema de evaluación de otros factores de calificación adicionales al precio, tales como plazo y calidad, entre otros, que en principio deberán regularse en cláusulas de requisitos de cumplimiento obligatorio.

La situación anterior, se debe a varias causas:

1. La muestra que traen los proveedores es papel de calidad pero al recibir el producto en la bodega muchas veces entregan papel de lotes que tienen diferente calidad.
2. Que la muestra que se tome para revisar la calidad sea muy poca o no sea representativa a la población, por lo que genere esa falla.
3. Por el cambio de programación de la producción se corta papel y se deja listo en el pasillo, al no utilizarse inmediatamente, la estabilidad del papel es afectado por la humedad.
4. Actualmente solo es un funcionario que revisa el ingreso del papel a la bodega.

Lo anterior puede producir mucha mácula, desperdicio de papel, costos que no se han calculado dentro de la cotización. También puede producir problemas en la impresión, que puede provocar pérdida económica, daño en la imagen institucional y desmotivación del personal.

## 2.10 Sobres de producción

Un sobre de producción es un documento de control utilizado en la imprenta Nacional como una orden de producción, el cual indica todas las especificaciones del trabajo que se va a realizar en el área de producción. Dentro de la información que contiene dicho sobre podemos encontrar el presupuesto del trabajo, la fecha de entrega del producto, el nombre del cliente, la descripción del trabajo, la cantidad deseada, el tipo de material, el acabado del producto y toda la información que se requiere para realizar todo el proceso productivo. Según nos informaron, se utiliza un sobre porque además de anotarse la información antes mencionada, dentro de dicho sobre se agregan muestras y algunos documentos de control.

Durante una de las visitas a la Sección de Litografía se pudo observar que en uno de los puestos de trabajo el prensista estaba trabajando sin el sobre, tenía la información del trabajo en un papel, lo cual correspondía al sobre # 16-0455, otro ejemplo de esta práctica, es el sobre # 279-281. Se les consultó a los funcionarios sobre esta práctica, y nos comentan que aunque ha disminuido esta forma de trabajo, en algunas ocasiones llega el papel y las planchas primero que el sobre de producción, por lo que la jefatura se limita a dar las instrucciones al prensista del trabajo correspondiente.

En las normas de Control Interno para el Sector Público N-2-2009-CO-DFOE en el artículo 5.6 indica:

**“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. Los atributos fundamentales de la calidad de la información están referidos a la confiabilidad, oportunidad y utilidad...”

**“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.”

Lo anterior se da por la mala planificación o la “urgencia de algunos trabajos”, ya que mientras los sobres son confeccionados o se encuentran en la Sección de Guillotinas, le pasan al departamento de Litografía trabajos sin sus respectivos sobres, solo se les da una especificación para realizar el trabajo.

Esta situación podría ocasionar que se cometan muchos errores en el proceso productivo, problemas en la calidad de los trabajos, cálculos erróneos de tinta o papel y pérdida de imagen ante el cliente.

## 2.11 Capacitación

La capacitación es toda actividad que realiza una organización, buscando mejorar la actitud, conocimiento, habilidad o conducta de su personal. La necesidad de capacitación surge cuando hay

diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea y lo que realmente sabe o cuando se necesita estar constantemente adquiriendo nuevos conocimientos para estar al tanto de los cambios en las tecnologías.

A continuación las capacitaciones dadas en la Sección de Litografía, durante el 2014, 2015 y 2016:

Nombre	Curso	horas
Brenes Zúñiga Orlando	ITIL Mejores prácticas para gestión de tecnologías	4
Rojas Campos Martín	ITIL Mejores prácticas para gestión de tecnologías	4
Abarca Guzmán Luis	Tecnología de Papel	27
<b>Total horas recibidas</b>		<b>35</b>

Fuente: información suministrada por el departamento de Recursos Humanos

Nombre	Curso	horas
Brenes Zúñiga Orlando	Charla El Liderazgo Transformacional	2
Arrieta Campos Eladio	Charla "Familia y Jubilación"	2
Arrieta Campos Eladio	Charla: Tiempo libre y proyecto de vida"	2
Meléndez Umaña José Luis	Charla "Tiempo libre y proyecto de vida"	2
Arrieta Campos Eladio	Charla "Preparación Económica ante la Jubilación"	2
Meléndez Umaña José Luis	Charla "Preparación Económica ante la Jubilación"	2
Guzmán Abarca Luis	Charla "Una mirada al futuro de mi Jubilación"	2
Castillo Suárez Aldo	Charla "Una mirada al futuro de mi Jubilación"	2
Quirós Chaves Oscar	Charla "Una mirada al futuro de mi Jubilación"	2
Rodríguez Calderón Walter	Charla "Una mirada al futuro de mi Jubilación"	2
<b>Total horas recibidas</b>		<b>20</b>

Fuente: Información suministrada por Recursos Humanos

Nombre	Curso	horas
Castillo Suárez Aldo	Charla El impacto de la salud Financiera, integralmente	1
Guzmán Abarca Luis	Charla El impacto de la salud Financiera, integralmente	1
González Flores Gino	Curso Manejo del Estrés	16
Arrieta Campos Eladio	Curso Manejo del Estrés	16
Castillo Suárez Aldo	Curso Manejo del Estrés	16
Guzmán Abarca Luis Enrique	Curso Manejo del Estrés	16
<b>Total horas recibidas</b>		<b>66</b>

Fuente: Información suministrada por Recursos Humanos

Como se puede observar en los cuadros anteriores, para los años 2015 y 2016 hubo un incremento de participación de funcionarios en las actividades de capacitación con respecto al 2014, pero para el 2015 aunque hubo más participación de funcionarios fueron muy pocas las horas de las capacitaciones durante el año y respecto al 2016 han incrementado en horas y en participación.

Por otra parte, es importante anotar que las capacitaciones del 2015 y 2016 han sido sobre conductas personales o preparaciones personales, pero no se ha capacitado al personal en temas técnicos o relacionados con el trabajo que realizan, como: cómo manejar los desperdicios, costos de la producción, conocimiento de papel, aprovechamiento de los insumos, tiempo de impresión, procesos litográficos, reciclaje, entre otros.

Según las normas de control Interno para el sector público en la norma 2.4 Idoneidad del personal indica:

“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. (El subrayado no es del original).

Lo anterior se debe a las siguientes causas:

1. No se puede capacitar al personal en tiempo laboral, ya que no se cuenta con personal suplente que realice las funciones de los operadores de las máquinas, mientras éstos se capacitan.
2. Hay personas que ya están por pensionarse y no les interesa la capacitación.
3. La capacitación no implica ningún tipo de incentivo económico para ellos, ya que no son profesionales.
4. No hay iniciativa por parte de los funcionarios por aprender nuevos métodos o técnicas de impresión, consideran que ya tienen los conocimientos necesarios.

Lo anterior puede estar ocasionando pérdida de tiempo y dinero en la producción debido a la falta de actualización y a errores en el manejo de insumos.

## 2.12 Supervisión

La supervisión consiste en dirigir a otras personas, para obtener con ellos resultados comunes. Una supervisión efectiva requiere de planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar. La supervisión es mucho más que una mera observación de la forma como se desarrolla el quehacer organizacional, pues involucra comunicar a los subalternos las observaciones y recomendaciones pertinentes para mejorar la gestión, aplicar justamente la autoridad precisa para que aquellas se implanten con eficiencia y puntualidad y generar en el personal la motivación requerida para que colabore en la ejecución eficaz de los planes.

Al revisar la supervisión ejercida tanto por el Supervisor como por el Jefe de la Sección, se pudo comprobar que el supervisor no realiza una supervisión adecuada, ya que no existe evidencia escrita de controles establecidos para evaluar la función de la Sección, mientras el Jefe de la Sección realiza una supervisión constante y realimenta constantemente a los funcionarios que tiene a cargo.

En las normas de Control Interno para el Sector Público N-2-2009-CO-DFOE en el punto 2.5.1 Supervisión constante indica:

“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.” (El subrayado no es del original)

En el punto 4.6 Cumplimiento del ordenamiento jurídico y técnico indica:

“El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer las actividades de control que permitan obtener una seguridad razonable de que la actuación de la institución es conforme con las disposiciones jurídicas y técnicas vigentes.” Las actividades de control respectivas deben actuar como motivadoras del cumplimiento, prevenir la ocurrencia de eventuales desviaciones, y en caso de que éstas ocurran, emprender las medidas correspondientes. Lo anterior, tomando en cuenta, fundamentalmente, el bloque de legalidad, la naturaleza de sus operaciones y los riesgos relevantes a los cuales puedan verse expuestas.” (El subrayado no es del original)

La situación anterior se debe a falta de compromiso con las funciones que le competen a la supervisión, falta de controles, falta de comunicación, capacitación e inducción, así como una ausencia de experiencia en labores litográficas.

Lo anterior puede provocar un inadecuado uso de los recursos, gastos indebidos en la producción, una falta de programación para tiraje de trabajos “urgentes”.

## II CONCLUSIÓN

Después de haber analizado, observado y realizado pruebas de auditoria se puede concluir que existen factores externos a la Sección de Litografía que no permiten un mejor desempeño, como los siguientes: calidad del papel, políticas de capacitación, supervisión, programación de la producción. En cuanto al desempeño de los funcionarios de la Sección de Litografía se concluye que es satisfactoria, de acuerdo con los recursos que cuentan. En cuanto al Control Interno se puede concluir que requiere de mejoras importantes en puntos como el conocimiento de la capacidad instalada, el desarrollo de políticas para materiales de desecho, almacenamiento de los repuestos, valoración de riesgos y utilización de los sobres de producción.

## IV RECOMENDACIONES

Como resultado del estudio anterior, se generan las siguientes recomendaciones:

### 4.1. Al Ministro de Gobernación y Policía/Junta Administrativa

- 4.1.1. Girar las directrices necesarias a las instancias competentes, para que se cumplan las recomendaciones planteadas en este Informe.

**4.1.2.** Informar a la Auditoría Interna de los resultados obtenidos en el acatamiento de las recomendaciones emitidas en este Informe.

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

**4.2.1.** Girar las instrucciones respectivas a quien(es) corresponda, para que se cumplan las recomendaciones planteadas en este Informe.

**4.2.2.** Reorganizar la Unidad de Control de Calidad, junto con el Director de Producción, para definir forma de trabajo, objetivos, políticas de calidad y estándares de calidad, entre otros. [\(Ver resultado 2.2\)](#)

**4.2.3.** Informar a la Auditoría Interna de los resultados obtenidos en el acatamiento de las recomendaciones emitidas en este Informe.

## **4.3. Al Director de Producción.**

**4.3.1.** Confeccionar un estudio de capacidad instalada en conjunto con el Supervisor de Offset y el Encargado de Litografía, para mejorar el nivel de producción de la Sección de Litografía. [\(Ver resultado 2.1\)](#)

**4.3.2.** Implementar y documentar, junto con el supervisor, controles o algún otro mecanismo para organizar, planificar, dirigir, ejecutar y retroalimentar sobre los procesos productivos. [\(Ver Resultado 2.12\)](#)

**4.3.3.** Reorganizar la Unidad de Control de Calidad, junto con el Director General, para definir forma de trabajo, objetivos, políticas de calidad y estándares de calidad, entre otros. [\(Ver resultado 2.2\)](#)

**4.3.4.** Establecer un canal de comunicación más eficaz y eficiente con la Administración que permita llegar a realizar los convenios interinstitucionales más adaptados a la realidad productiva de la Imprenta Nacional. [\(Ver Resultado 2.3\)](#)

**4.3.5.** Realizar un estudio de tiempos y movimientos junto con el Supervisor de Offset y el Encargado de Litografía que permita establecer tiempos de producción reales, para establecer fechas de producción más reales. [\(Ver Resultado 2.3\)](#)

- 4.3.6. Revisar y corregir la fórmula para el cálculo de papel que utiliza comercialización, para que se realice un cálculo más adecuado del gasto de papel en cada sobre de producción. (Ver Resultado 2.4)
- 4.3.7. Definir oficialmente el departamento en el cual va a pertenecer el encargado del mantenimiento de máquinas con el fin de poner en orden el control de activos que posee a su nombre. (Ver resultado 2.7)
- 4.3.8. Asegurarse que los lotes de papel o resmas ingresadas a la Imprenta Nacional reúnen las características establecidas en el cartel y definir con claridad quiénes serán los responsables de revisar que el papel cumpla con los requisitos mínimos de calidad. (Ver Resultado 2.9)
- 4.3.9. Evitar que papel cortado se mantenga en los pasillos de la Planta de Producción, para que no pierda sus condiciones o características originales. (Ver Resultado 2.9)
- 4.3.10. Realizar una adecuada planificación de la producción junto con el departamento de comercialización sobre los trabajos urgentes para los que los mismos sean trasladados con el correspondiente sobre o bien implementar algún tipo de control documental cuando el sobre no esté terminado. (Ver Resultado 2.10)
- 4.3.11. Solicitar a la Comisión de Becas cursos de capacitación para los funcionarios de Litografía en temas relacionados con el trabajo que realizan. (Ver Resultado 2.11 y 2.12)
- 4.3.12. Establecer sistemas de control y retroalimentación, junto con el Supervisor de Offset, para que éste realice una adecuada supervisión de las funciones que se realizan en la Sección de Litografía. (Ver Resultado 2.12)
- 4.3.13. Informar a la Auditoría Interna de los resultados obtenidos en el acatamiento de las recomendaciones emitidas en este Informe.

#### 4.4. Al Supervisor de Offset

- 4.4.1. Confeccionar estudio junto con el Director de producción sobre la capacidad instalada de la unidad de Litografía para mejorar el nivel de producción de la misma. (Ver Resultado 2.1)
- 4.4.2. Implementar y documentar, junto con el Encargado de producción, controles o algún otro mecanismo para organizar, planificar, dirigir, ejecutar y retroalimentar sobre los procesos productivos. (Ver Resultado 2.1)

- 4.4.3. Coordinar con el encargado de la sección y realizar mejoras en la planificación de los mantenimientos preventivos a las máquinas. (Ver Resultado 2.1)
- 4.4.4. Realizar un estudio de tiempos y movimientos junto con el Director de Producción y el Encargado de Litografía que permita establecer tiempos de producción reales. (Ver Resultado 2.3)
- 4.4.5. Confeccionar procedimientos escritos, junto con el Encargado de la Sección de Litografía, sobre las necesidades reales de las máquinas, para dejar los repuestos necesarios para el mantenimiento y el buen funcionamiento de las máquinas. (Ver Resultado 2.5)
- 4.4.6. Buscar Cursos de Capacitación sobre producción gráfica que les ayude a mejorar la gestión de la sección. (Ver Resultado 2.11)
- 4.4.7. Solicitar al Director de producción la consecución de capacitación (pagada o no) en aspectos como: Control Interno, SEVRI, Artes Gráficas y lo que se considere necesario para el mejor desempeño de su función como supervisor. (Ver Resultado 2.11 y 2.12)
- 4.4.8. Solicitar a la Comisión de Becas capacitación para los funcionarios de Litografía en temas relacionados con la función que desempeñan. (Ver Resultado 2.11 y 2.12)
- 4.4.9. Implementar y documentar controles para planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar constantemente sobre los procesos productivos realizarlo junto con el Director de Producción. (Ver Resultado 2.12)
- 4.4.10. Mantener una constante comunicación con las secciones a su cargo ya sea a través de reuniones, circulares con oficios o correos electrónicos de manera que deje evidencia de la misma. (Ver Resultado 2.12)
- 4.4.11. Informar a la Auditoría Interna de los resultados obtenidos en el acatamiento de las recomendaciones emitidas en este Informe.

#### 4.5. Al Encargado de la Sección de Litografía

- 4.5.1. Coordinar junto al Supervisor, dejando evidencia por escrito de los trabajos “urgentes” para poder planificar y no detener las máquinas para cambiar de trabajos sin concluir el tiraje. (Ver Resultado 2.1)
- 4.5.2. Coordinar con el Director de Producción y el Supervisor de Offset sobre mejoras en la planificación de los mantenimientos preventivos a las máquinas. (Ver Resultado 2.1)

- 4.5.3. Realizar un estudio de tiempos y movimientos junto con el Supervisor de Offset y Director de Producción que permita establecer tiempos de producción reales. (Ver Resultado 2.3)
- 4.5.4. Revisar y mejorar la fórmula para el cálculo del papel junto con el Director de producción, realice pruebas para confirmar el resultado de la misma. (Ver Resultado 2.4)
- 4.5.5. Confeccionar procedimientos escritos, junto con el Supervisor de Offset, sobre las necesidades reales de las máquinas, para dejar solamente los repuestos necesarios para el mantenimiento y el buen funcionamiento de las máquinas. (Ver Resultado 2.5)
- 4.5.6. Realizar una identificación adecuada de los principales riesgos que podrían afectar a la Sección de Litografía y mantener una constante comunicación con el facilitador de SEVRI a través de oficios o correos electrónicos, dejando evidencia de la comunicación y del cumplimiento con la fecha de entrega. (Ver Resultado 2.6)
- 4.5.7. Solicitar a la Comisión de Becas una adecuada capacitación del Sistema Específico de Valoración de Riesgos Institucionales. (Ver Resultado 2.11)
- 4.5.8. Mantener actualizado, completo y ordenado el inventario de activos de la sección de Litografía. (Ver Resultado 2.7)
- 4.5.9. Realizar las boletas de los cambios de responsable de los activos y de las bajas de activo necesarias para corregir la situación descrita, manteniendo copia de las mismas en la Sección. (Ver Resultado 2.7)
- 4.5.10. Brindar el apoyo necesario a los funcionarios para que los mismos puedan capacitarse de acuerdo a sus fortalezas y debilidades. (Ver Resultado 2.11)
- 4.5.11. Solicitar a la Comisión de Becas capacitación para los funcionarios de Litografía en temas relacionados con la labor que desempeñan. (Ver Resultado 2.11)
- 4.5.12. Informar a la Auditoría Interna de los resultados obtenidos en el acatamiento de las recomendaciones emitidas en este Informe.

#### **4.6 A los Encargados del Reciclaje**

- 4.6.1. Revisar y realizar mecanismos junto con el Supervisor de las necesidades de las máquinas, y dejar solo los repuestos necesarios para el mantenimiento y el buen funcionamiento de las máquinas. (Ver Resultado 2.5)

- 4.6.2. Indicar con quién de la producción se debe de coordinar, determinar los productos reciclables y cómo será el traslado de material de desecho para su custodia. (Ver Resultado 2.8)
- 4.6.3. Informar a la Auditoría Interna de los resultados obtenidos en el acatamiento de las recomendaciones emitidas en este Informe.

#### **4.7. Al Encargado de SEVRI**

- 4.7.1. Solicitar una capacitación en SEVRI y lo que considere necesario para el mejor desempeño de su función como encargado. (Ver Resultados 2.6 y 2.11)
- 4.7.2. Preparar anticipadamente la Valoración de Riesgos institucional, para dar seguimiento a los riesgos encontrados durante el año. (Ver Resultado 2.6)
- 4.7.3. Informar a la Auditoría Interna de los resultados obtenidos en el acatamiento de las recomendaciones emitidas en este Informe.

#### **4.8. A la Encargada de Control de Calidad**

- 4.8.1. Trabajar en conjunto con el Director de Producción y el Director General para definir el campo de acción de la Unidad de Control de Calidad, objetivos y parámetros necesarios para un mejor desempeño de la Unidad. (Ver Resultado 2.2)
- 4.8.2. Informar a la Auditoría Interna de los resultados obtenidos en el acatamiento de las recomendaciones emitidas en este Informe.

#### **4.9. A la Directora de Comercialización**

- 4.9.1 Aplicar la nueva fórmula, confeccionada por el Área de Producción, para el cálculo del papel que se necesitará en cada sobre de producción (Ver Resultado 2.4)
- 4.9.2 Realizar una adecuada planificación de la producción junto con el departamento de producción sobre los trabajos urgentes para los que los mismos sean trasladados con el correspondiente sobre o bien implementar algún tipo de control documental cuando el sobre no esté terminado. (Ver Resultado 2.10)
- 4.9.3 Informar a la Auditoría Interna de los resultados obtenidos en el acatamiento de las recomendaciones emitidas en este Informe.



**Cálculo de Papel**

**Objetivo Específico:** Verificar en la Sección Litográfica sobre los sobros que contienen mal cálculo de papel, si puede evidencie con fotografía dichos sobros, para tener muestras de los mismos y dar recomendaciones del caso.



**Saldos en Inventario**

**Objetivo Específico:** Verificar si en la Sección de Litografía existen maquinas en desuso, por medio de entrevista u un acta de observación, o fotografía con el fin de dar las recomendaciones del caso.

