

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

### **ÁREA AUDITADA: PRODUCCIÓN**

#### **INFORME – AU-003-2014**

### **INFORME DE CONTROL INTERNO SOBRE EL PROCESO DE PRODUCCION DE LOS IMPRESOS COMERCIALES DE LA IMPRENTA NACIONAL**

**2014**

## INDICE

<b>1. <u>INTRODUCCIÓN</u></b> .....	3
1.1 Origen del Estudio.....	3
1.2 Objetivo General.....	3
1.3 Alcance.....	3
1.4 Limitación.....	3
1.5 Metodología.....	3
1.6 Recordatorio.....	3
1.7 Comunicación de Resultados.....	5
<b>2. <u>RESULTADOS</u></b> .....	5
2.1 Sistemas de Información.....	5
2.2 Calidad del Producto.....	7
2.3 Controles.....	10
2.4 Supervisión.....	13
2.5 Sobres de Producción.....	15
2.6 Delegación de Funciones.....	18
2.7 Programación de trabajo en el área productiva.....	20
2.8 Capacitación.....	22
2.9 Desmotivación del personal.....	24
<b>3. <u>Conclusión</u></b> .....	26
<b>4. <u>Recomendaciones</u></b> .....	26
4.1 A la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional.....	27
4.2 Al Director General de la Imprenta Nacional.....	27
4.3 Al Encargado de Producción.....	27
4.4 A los Supervisores de Producción.....	29
4.5 A los Encargados de Sección.....	30
4.6 A la Directora de Comercialización.....	31
4.7 A la Jefe de Recursos Humanos.....	33
4.8 A la Encargada de Control de Calidad.....	33

## I. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Origen del estudio

Plan Anual de la Auditoría Interna de la Imprenta Nacional 2014.

### 1.2 Objetivo General

Evaluar el Control Interno en el proceso de producción de los Impresos Comerciales.

### 1.3 Alcance

El estudio cubrirá todos los movimientos realizados en el 2012 y 2013.

### 1.4 Limitación

No hubo limitaciones importantes.

### 1.5 Metodología

El presente estudio se llevó a cabo de conformidad con las Normas de Auditoría para el Sector Público, Normas de Control Interno para el Sector Público, Ley General de Control Interno y con base en las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República, en cuanto a la Autoevaluación del Control Interno y el sistema de Evaluación del Riesgos Institucionales (SEVRI).

Se realizaron entrevistas a los funcionarios encargados de secciones de producción sobre Control Interno. También, se confeccionaron actas de observación para conocer los procedimientos y forma de trabajar del departamento. Además, se les solicitó a algunos encargados los controles de asistencia, producción, y supervisión.

### 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 del presente informe se convocó a los siguientes funcionarios: Director General, Jefe de Producción, Supervisores del Producción, Directora de Comercialización para el día 23 de octubre del 2014, en presencia del Auditor General, de la Supervisora de Auditoria y de la Auditora Encargada del Estudio.

## II HALLAZGOS

### 2.1 Sistemas de información

Un sistema de información es un conjunto de elementos (información, personas, recursos, actividades) orientados al tratamiento y administración de datos e información, organizados y listos para su uso y dan lugar a información más elaborada que se distribuye de la manera más adecuada posible en una determinada organización, en función de sus objetivos.

Al revisar la información recopilada para este estudio, se pudo detectar que en Producción no se está trabajando en forma sistematizada, ya que los trabajos se están pasando con errores a otros departamentos, como ejemplo de Comercialización a Arte y diseño, o de Arte y Diseño a Fotomecánica, lo que implica que los trabajos no se están revisando al finalizar su proceso y en muchos casos no se están comunicando los errores o bien, no informan sobre cambios hechos en los trabajos al siguiente departamento de la ruta del proceso.

Otra situación importante, es que los encargados de Producción, cuando se realizan compras de máquinas o software, no siempre informan por escrito sobre los beneficios o características específicas de las nuevas máquinas y ciertos aspectos técnicos que poseen.

Sobre lo anterior, En las normas de Control Interno para el Sector Público N-2-2009-CO-DFOE en el punto 5.9, en el punto de Control de Sistemas de información indica:

*“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 y una clara asignación de responsabilidades y administración de los niveles de acceso a la información y datos sensibles, así como la garantía de confidencialidad de la información que ostente ese carácter.”* (El subrayado no es del original).

Y en el punto 5.7.1 indica:

*“Deben establecerse y funcionar adecuados canales y medios de comunicación, que permitan trasladar la información de manera transparente, ágil, segura, correcta y oportuna, a los destinatarios idóneos dentro y fuera de la institución.”*

La forma de comunicación en la toma de decisiones que se está utilizando, no permite corregir los errores en los procesos productivos. Además, se da una falta de comunicación y compromiso con las demás secciones y por ende con la institución para informar sobre compras de maquinaria nueva que mejoran la calidad de los productos y en qué aspectos los afectan en el proceso.

La situación anterior, probablemente se deba a una falta de comunicación y compromiso, así como una inadecuada aplicación y formulación de controles que ayuden a mejorar el sistema de información.

Esta debilidad detectada provoca constantes errores en los procesos productivos, lo cual conlleva a re-procesos que son asumidos por la institución, produciendo una pérdida económica, un inadecuado uso de los recursos, pérdida de imagen y retraso en la entrega del trabajo final al cliente.

### 2.2 Calidad del Producto

La calidad del producto puede definirse como el cumplimiento, por parte de un producto o servicio, con las especificaciones técnicas solicitadas por el cliente o establecidas en parámetros de calidad, previamente elaborados.

Según revisión efectuada, se detectó que se han entregado trabajos a los clientes con errores cometidos en la Imprenta Nacional, tales como la omisión del tamaño final del producto, donde se imprimió un trabajo final con una muestra que no correspondía a lo solicitado. También, se han entregado trabajos con colores que no corresponden a lo solicitado por el cliente. Un ejemplo de lo anterior, es el sobre 13-324, donde se le entregó al cliente un trabajo que por error de Comercialización, se tomó una muestra para cotizar el trabajo, luego la muestra final es enviada por correo por el cliente, se enreda la información y realizan el sobre con la información de la muestra inicial y no con la muestra final. El cliente se da cuenta del error hasta que llega a sus manos el producto final. Todo este reproceso tuvo un costo aproximado de ₡3.200.000.00, el cual fue asumido por la Imprenta Nacional.

También, se detectó que algunos trabajos se pasan sin terminar el proceso como corresponde y se traslada a otro departamento o bien se omiten procesos. Como en el caso del sobre # 014-196.

Como sucede en el departamento de Fotomecánica, donde constantemente se ven forzados en devolver varios trabajos al departamento de Arte y Diseño para que realice las correcciones necesarias, ya que se encuentran con errores o sin terminar.

## Departamento de Auditoría Interna

También, se pudo comprobar que la participación de Control de Calidad en la producción es limitada, ya que la mayoría de las Secciones de Producción coinciden en que el Sr. José Sancho es el único que los visita, dedicándose casi por completo a producto terminado, sin realizar recomendaciones por escrito o informes de las inspecciones efectuadas. Por otra parte, no existen parámetros de calidad o lineamientos establecidos.

Sobre lo anterior, en la ley 8292 de Control Interno indica en el artículo 8 indica:

*“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.”*

En las normas de Control Interno para el Sector Público N-2-2009-CO-DFOE en el punto 4.1 indica lo siguiente:

*“Actividades de Control: El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben diseñar, adoptar, evaluar y perfeccionar, como parte del SCI, las actividades de control pertinentes, las que comprenden las políticas, los procedimientos y los mecanismos que contribuyen a asegurar razonablemente la operación y el fortalecimiento del SCI y el logro de los objetivos institucionales. Dichas actividades deben ser dinámicas, a fin de introducirles las mejoras que procedan en virtud de los requisitos que deben cumplir para garantizar razonablemente su efectividad...”* (El subrayado no es de la norma)

En esas mismas normas en el punto 5.6 de Calidad de la información indica lo siguiente:

*“El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben asegurar razonablemente que los sistemas de información contemplan los*



## Departamento de Auditoría Interna

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.”\_(El subrayado no es de la norma).

Y en la norma 5.6.1 Confiabilidad de la información indica:

*“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 debe a una débil gestión de control por parte de los encargados de sección, y a la falta de una cultura de la gestión de control interno, debido a que los funcionarios desconocen como implementar este proceso en sus labores o bien los controles son considerados como un atraso. La falta de control de calidad desde el inicio del proceso es otra causa de esa situación, ya que no permite corregir errores antes de iniciar el proceso de producción. Además, el Departamento de Comercialización no deja evidencia física de todos los acuerdos que toman con el cliente, durante el proceso de producción.

Al entregar trabajos mal elaborados al cliente, se corre el riesgo de perder clientes, que la imagen de la institución se vea dañada e inclusive se está ocasionando pérdida, despilfarro y uso indebido de los recursos públicos. Por otra parte, con los re-procesos se interrumpe y atrasa el trabajo asignado a los funcionarios, siendo inefectivo en las operaciones.

### 2.3 Controles

Los controles comprenden una serie de acciones diseñadas y ejecutadas por la administración activa para proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la organización, fundamentalmente en las siguientes categorías:

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

En el proceso de revisión de controles, se pudo verificar que algunos de los establecidos no se utilizan de forma adecuada, y especialmente cuando los encargados de secciones no se encuentran presentes.

Ejemplo: La Sección de Despacho devolvió un trabajo listo para entregar al cliente, pero ellos revisaron el sobre y se dieron cuenta que debía ser coleccionado (poner en orden) lo cual tuvieron que enviar a Encuadernación porque se había omitido ese proceso. De Guillotinas lo enviaron a Despacho sin percatarse de ese paso. También, se observó que en el momento de devolver el producto, no medió una boleta o formulario, simplemente entregó el sobre y el producto a Encuadernación.

Otros ejemplos son los siguientes sobres 13-645, 13-647, 13-648 y 13-649, estos sobres de producción fueron solicitados por Comercialización para facturar en Cuentas por Cobrar, pero no se devolvieron a producción para continuar el proceso. El cliente posteriormente reclamó la ausencia de su trabajo y los Departamentos de Comercialización y Producción iniciaron la búsqueda de los sobres de producción. Posteriormente, los sobres fueron ubicados en el archivo, como si el trabajo se hubiera realizado y el producto final se hubiera entregado. Esta

situación demuestra que no existe un control para ubicar el sobre de producción durante la ruta productiva.

Por otra parte, se detectó que el formulario de control de producción “SO”, no se utiliza constantemente, no hay control cruzado, no están totalmente adaptados a las necesidades específicas del departamento o están desactualizados. También, se pudo comprobar que cada departamento lo utiliza de forma diferente o no se tiene claro su finalidad, ya que todos dieron versiones diferentes de su uso.

La Ley No 8292, Ley General de Control Interno, indica lo siguiente:

**Artículo 7º—Obligatoriedad de disponer de un sistema de control interno.**

*Los entes y órganos sujetos a esta Ley dispondrán de sistemas de control interno, los cuales deberán ser aplicables, completos, razonables, integrados y congruentes con sus competencias y atribuciones institucionales. Además, deberán proporcionar seguridad en el cumplimiento de esas atribuciones y competencias; todo conforme al primer párrafo del artículo 3 de la presente Ley.*

**Artículo 10 º —Responsabilidad por el sistema de control interno. Serán**

*responsabilidad del jerarca y del titular subordinado establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional. Asimismo, será responsabilidad de la administración activa realizar las acciones necesarias para garantizar su efectivo funcionamiento.*

En las Normas de Control Interno para el Sector Público N-2-2009-CO-DFOE en el punto 5.6 Calidad de la información, se indica lo siguiente:

*“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*

## Departamento de Auditoría Interna

*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.*

*5.6.2 Oportunidad Las actividades de recopilar, procesar y generar información, deben realizarse y darse en tiempo a propósito y en el momento adecuado, de acuerdo con los fines institucionales.*

*5.6.3 Utilidad La información debe poseer características que la hagan útil para los distintos usuarios, en términos de pertinencia, relevancia, suficiencia y presentación adecuada, de conformidad con las necesidades específicas de cada destinatario.“*

Para que los controles se consideren útiles y adecuados, la documentación, en general, debe reunir los siguientes requisitos:

- Tener un propósito claro.
- Ser apropiada para alcanzar los objetivos de la organización.
- Servir a los directivos para controlar sus operaciones.
- Servir a los fiscalizadores u otras personas para analizar las operaciones.
- Estar disponible y ser accesible para que el personal apropiado y los auditores la verifiquen cuando corresponda.

Esta condición podría ser causada por la ausencia de controles efectivos, falta de supervisión adecuada por parte de los Encargados de Sección y desconocimiento de los funcionarios acerca de la implementación rigurosa de controles en el proceso diario de sus labores.

Las situaciones antes señaladas pueden dificultar el rastreo de errores (si hay), extravío de sobres de producción o manipulación de la información contenida en éste y retraso en los trabajos, lo que implica pérdida de recursos e imagen institucional.

### 2.4 Supervisión

La supervisión es un proceso mediante el cual una persona con conocimientos y experiencias, asume la responsabilidad de dirigir a otras para obtener con ellos resultados que les son comunes. Supervisar efectivamente requiere: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar constantemente. Exige constancia, dedicación, perseverancia, siendo necesario poseer características individuales en la persona que cumple esta misión.

Al analizar la información recolectada en las diferentes secciones, se pudo concluir que existe una inadecuada supervisión en el Área Productiva y en Comercialización, no solo por parte de los Supervisores, sino también por los Encargados de las Áreas. Esta situación se refleja en los constantes errores que se cometen y en los trabajos de producción que quedan incompletos.

Las funciones de controlar, planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar constantemente al área de producción por parte de los supervisores no se da a cabalidad. Por lo general, la supervisión se vuelve más tramitadora que una guía y apoyo.

Ha sido política de la institución que las jefaturas y supervisores del área de producción se han otorgado a las personas con más años de experiencia y conocimientos sobre los procesos productivos, pero desconocen sobre aspectos administrativos y de control.

Las Normas de Control Interno para el Sector Público N-2-2009-CO-DFOE en el punto 2.5.1 Supervisión constante establecen:

## Departamento de Auditoría Interna

*“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 supervisión es un recurso y una obligación de todo funcionario que realice funciones de administración a diversos niveles. Como recurso, permite adquirir sobre la marcha una seguridad razonable de que la gestión real es congruente con lo que se planeó hacer y mantener el control sobre cada paso de los procesos, transacciones y operaciones, desde el momento en que se proponen y hasta después de su materialización.

Como obligación, la supervisión es mucho más que una mera observación de la forma como se desarrolla el quehacer organizacional, pues además 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.

La situación antes mencionada, se presenta por desconocimiento y falta de compromiso con las funciones que le competen a la supervisión, por falta de formularios de control (control documental) y una inadecuada inducción.

Los controles provenientes del supervisor a las áreas de producción no son los más eficaces y eficientes, sin un adecuado ambiente de control baja la calidad del producto, debido a los errores cometidos. De igual forma, se dan atrasos en la entrega de los productos, genera pérdidas económicas así como de imagen.

### **2.5 Sobres de producción.**

Un sobre de producción es un documento 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 y las secciones que participan en el proceso productivo. Dentro de la información podemos encontrar presupuesto del trabajo, fecha de entrega del producto, Nombre del cliente, descripción del trabajo, cantidad de producto terminado solicitado, tipo de material que se va a utilizar, acabado del producto, entre otros. El sobre tiene doble propósito, por fuera contiene todas las especificaciones técnicas y por dentro se incluye la muestra del producto solicitado y algunos documentos de control.

Al realizar una revisión de los sobres de producción procesados en la Sección de Fotomecánica, durante el mes de febrero del 2014, se pudo detectar que el 46% de los sobres presentaban correcciones o fueron devueltos a Arte y Diseño (por errores de proceso) o a Comercialización (por errores en la descripción técnica).

Entre los errores más comunes de Comercialización, se pueden encontrar los siguientes: falta de información, tamaños de papel incorrectos, información tachada con corrector, malas fechas de entrega, los cambios o anotaciones que se le realizan al sobre de producción tiene firmas inclusive de funcionarios que por rango no debe de realizarlas.

Entre los errores más comunes de Arte y Diseño, se pueden encontrar los siguientes: omisión de información importante, no convertir el archivo que viene en RGB en CMYK.

En el formulario S02 de la sección de Fotomecánica, uno de los funcionarios indica que el sobre de producción tenía información ambigua, ya que decía pegado y engrapado por lo que no se podía realizar la imposición hasta saber cuál de las dos opciones era. Además, que el sobre indicaba 84 páginas y en realidad eran 56 páginas, al final se tuvo que confeccionar otro sobre para corregir dichos datos.

El sobre de producción 13-783, el cual se tuvo que volver a imprimir debido a que en comercialización omitieron el tamaño final del formulario. Actualmente el trabajo malo se encuentra en producción para ser destruido. Su costo fue de ₡1,610,000.00

En el sobre 13-1033 se devolvió a Arte y Diseño el PDF, ya que el enviado no contaba con el barniz solicitado por el cliente. Además, según especificación verbal el trabajo no llevaba troquel, el sobre no se encuentra corregido y el PDF trasladado por Arte y Diseño no especifica si tiene troquel o no.

Para que puedan rendir cuentas satisfactoriamente, por el descargo de los asuntos que les han sido encomendados, los administradores de todo nivel deben ejercer un control permanente sobre los procesos, las operaciones y las transacciones de su competencia, según la delegación recibida de parte de los niveles superiores. Entre los mecanismos de que disponen al efecto, les corresponde otorgar la autorización previa para la ejecución de esos procesos, operaciones y transacciones, así como evaluar los resultados del desempeño para conceder la aprobación posterior o emprender medidas destinadas a corregir cualquier producto insatisfactorio. Con ello, se previene que se lleven a cabo acciones o transacciones inconvenientes o contraproducentes para la organización, para sus recursos y, por ende, para su capacidad de alcanzar los objetivos; a la vez, se obtiene una seguridad razonable de que lo realmente ejecutado se ajuste a lo que se planeó hacer y contribuya, en consecuencia, a la eficaz puesta en práctica de la estrategia.



## Departamento de Auditoría Interna

Para que se considere útil y adecuada, la documentación, en general, debe reunir los siguientes requisitos:

- Tener un propósito claro.
- Ser apropiada para alcanzar los objetivos de la organización.
- Servir a los directivos para controlar sus operaciones.
- Servir a los fiscalizadores u otras personas para analizar las operaciones.
- Estar disponible y ser accesible para que el personal apropiado y los auditores la verifiquen cuando corresponda.

La información es fundamental para la toma de decisiones, la dirección de las operaciones y, en general, para la administración de cualquier empresa. Por esa razón, el sistema de información debe contemplar mecanismos y procedimientos coherentes para asegurar que la información recopilada y generada presente un alto grado de calidad, para lo cual debe contener el detalle adecuado según las necesidades de los distintos niveles de gestión, poseer valor para la toma de decisiones, ser oportuna (facilitada en el tiempo adecuado), estar actualizada, y ser fácilmente accesible para las personas adecuadas.

Esta situación es causada por la falta de conocimientos técnico en las artes gráficas, falta de compromiso y supervisión deficiente, así como el descuido en la realización de las funciones asignadas.

Esta situación ha generado un inadecuado uso de los recursos, produciendo despilfarro contra la hacienda pública. Asociado a esto, ante los clientes se genera mala imagen o pérdida de prestigio, pudiendo inclusive perder varios clientes actuales.

### 2.6 Delegación de funciones

En la aplicación de las técnicas de auditoría se logró determinar que existen algunos departamentos o secciones; donde solamente uno o dos funcionarios se encargan de realizar un proceso o manejar una máquina, quedando el resto de los funcionarios sin el conocimiento respectivo.

Como ejemplo, se puede citar el caso de Encuadernación, donde solo un funcionario maneja la máquina tigre, teniendo ocasionalmente la colaboración de una compañera. Por otra parte, en Comercialización solo hay una funcionaria que realiza presupuestos y en caso de incapacidad, permisos o vacaciones solo hay un funcionario que puede suplirla.

En las Normas de Control Interno para el Sector Público N-2-2009-CO-DFOE en el punto 2.5.1, en el punto de Delegación de Funciones indica:

*“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.”*

La práctica en cuestión procura que los funcionarios no tengan permanentemente el control de una transacción ni de los recursos empleados en ellas, lo que brinda cierta seguridad de que no se presentarán situaciones irregulares en relación con tales transacciones y recursos. Asimismo, suministra parámetros de eficiencia mediante la comparación del desempeño de funcionarios distintos en la misma actividad, lo que permite descubrir más claramente las habilidades particulares de cada uno y asignarles las tareas para las que están mejor dotados. Finalmente, sirve como un mecanismo de capacitación, pues al desarrollar actividades diferentes (tanto a modo de procedimiento normal, como en el caso de suplencia

de los compañeros que se encuentran en vacaciones o incapacitados), los funcionarios entran en contacto con las diversas etapas de los procesos organizacionales, y así llegan a comprender su integración en el logro de objetivos mayores.

Esta situación podría ser causada por la rotación constante de personal, ya que se capacita a funcionarios que rápidamente son cambiados o se van del Departamento o Sección. También se da por descuido o falta de tiempo, ya que la mayoría de estas capacitaciones requiere invertir bastante tiempo.

La existencia de solo un funcionario que conozca las funciones claves de un área y departamento provoca que el personal conozca solo de determinadas funciones y en caso de la ausencia prolongada de algún compañero, ninguno pueda suplirlo temporal o permanentemente, ocasionando atrasos en los trabajos y errores en el proceso.

Por otra parte, lo anterior provoca que algunos funcionarios tengan poca responsabilidad en cuanto a la cantidad y complejidad de las funciones asignadas, mientras otros se encuentren saturados de trabajo. Esto puede provocar errores frecuentes y desmotivación en el personal. También limita a los funcionarios a ejercer su derecho de vacaciones, permisos e inclusive la incapacidad.

### **2.7 Programación de Trabajo en el Área Productiva.**

La programación de la producción es una actividad que consiste en fijar los planes y horarios de la producción, de acuerdo a la prioridad de la operación por realizar, determinado así el inicio y el fin cada lote de producción, qué operaciones se van a utilizar, con qué máquina y con qué operarios, para lograr el nivel más eficiente en el trabajo. 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.

Además, la programación de trabajo en el área productiva representa un compromiso entre las expectativas existentes respecto a la demanda (representada por el área comercial de la empresa) y las posibilidades tecnológicas y humanas del sistema productivo. La programación asegura la cobertura de la demanda para empresa, teniendo en cuenta las restricciones de capacidad, y produciendo correctamente. Para esto es necesario conocer el “ciclo de vida útil del proceso” por medio de un análisis de la capacidad instalada.

Durante la indagación, en el proceso de auditoría, se identificó que en el Área de Producción no se pueden realizar programaciones de trabajos, ya que constantemente se debe cambiar tanto la hoja denominada “Control y Programación de la Producción” como el proceso de producción en sí, debido a que la institución ha adquirido compromisos con algunos clientes, previamente, donde no impera el criterio técnico y por lo tanto se producen atrasos en cuanto al tiempo de entrega, lo que interfiere con la programación realizada anteriormente

En el Departamento de Comercialización se utilizan días naturales para los tiempos establecidos en los productos de los clientes, pero en el Área de Producción se trabaja solamente los días hábiles (de lunes a viernes). Por otra parte, también establecen las fechas de entrega del producto basadas en el tiempo que tomaría el proceso productivo, sin considerar si existen trabajos pendientes (o en cola).

Según las normas de control Interno para el sector público en el punto 4.5.2. En 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:*

## Departamento de Auditoría Interna

- a. *La identificación de cada proyecto, con indicación de su nombre, sus objetivos y metas, recursos y las fechas de inicio y de terminación.*
- b. *La designación de un responsable del proyecto con competencias idóneas para que ejecute las labores de planear, organizar, dirigir, controlar y documentar el proyecto.*
- 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.*
- d. *El establecimiento de un sistema de información confiable, oportuna, relevante y competente para dar seguimiento al proyecto.*  
*La evaluación posterior, para analizar la efectividad del proyecto y retroalimentar esfuerzos futuros.* “(El subrayado no es del original)

Esta situación se presenta debido a los compromisos adquiridos por la administración, por medio de convenio, con instituciones de Gobierno, los cuales no son informados a tiempo a Comercialización. También, por la falta de coordinación que debe existir entre Comercialización y Producción con respecto a los planes de trabajo, trabajos en espera y trabajos en proceso. Por otra parte, la ausencia de un estudio de capacidad instalada (maquinaria y recurso humano) no permite una programación adecuada.

La situación anterior, puede provocar atraso en las fechas de entrega, mala imagen institucional, mayores gastos de materia prima y mano de obra, pago de multas o retenciones de dinero en las facturas que se deben de cobrar. También, por la premura de sacar trabajos “urgentes” se dan muchos errores en el proceso, ya sea por trabajos mal elaborados o una pérdida en la calidad del producto.

### 2.8 Capacitación

Capacitación o desarrollo del personal es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal. Concretamente, la capacitación busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo, en función de las necesidades de la empresa y como un proceso estructurado con metas bien definidas.

La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente. Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño o descripciones de perfil de puesto.

Uno de los principales problemas, que se genera en el Área de Producción es la confección del sobre de producción; debido a la falta de capacitación de los funcionarios de comercialización. Dichos funcionarios necesitan conocer más a fondo todo el proceso productivo de la imprenta, entender que aspectos técnicos se pueden hacer, como trabajan las máquinas, etc., para ellos poder dar una mejor asesoría al cliente.

Con respecto a los encargados de sección, los mismos necesitan conocer sobre control interno, valoración de riesgos y demás temas administrativos. Muchos de ellos, relacionados con temas como el SEVRI, Control Interno, manejo del presupuesto, etc.

El personal necesita actualizarse sobre procesos, tintas, papel, maquinaria y todo lo relacionado a artes gráficas. Las capacitaciones que se han brindado en producción no han sido distribuidas equitativamente, o no se les ha asignado a funcionarios pertenecientes al departamento.

Según el reglamento autónomo de Organización y servicios de la Imprenta Nacional en el artículo 21 indica:

## Departamento de Auditoría Interna

*“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”*

El jerarca debe diseñar y poner a operar un proceso de administración de recurso humano que le garantice la adquisición y el mantenimiento del personal idóneo. En el primer caso, se contemplan actividades de planificación de reclutamiento, selección y contratación técnicamente correctos y transparentes. En el otro, se agrupan, entre otros asuntos, la creación de condiciones laborales idóneas, la promoción de actividades de capacitación y formación que permitan al personal aumentar y perfeccionar sus conocimientos y destrezas, y la existencia de un sistema de evaluación del desempeño, rendición de cuentas e incentivos que motiven la adhesión a los valores y controles institucionales.

La desmotivación que sufre el personal de producción producto de que la capacitación no es reconocida para ellos como si sucede en los puestos profesionales.

La falta de una adecuada capacitación e inducción en el departamento de comercialización sobre la información técnica que debe indicar el sobre, los procesos de producción, y la información que necesita producción para poder trabajar sobre ruedas.

Otra causa es que la administración no brinda el tiempo suficiente ni necesario para capacitar el área de producción porque el proceso no debe detenerse.

Ante el desconocimiento de los conceptos y el fondo del control interno y el Sevri provoca que se establezcan controles débiles, obsoletos, ineficientes e ineficaces.

Todo esto aunado a la pérdida de recursos y a la afectación de la imagen de la sección y de la institución y sobre todo la baja calidad de los productos.

### 2.9 Desmotivación del personal

Se puede definir el clima organizacional como un conjunto de características medibles del ambiente laboral, percibidas de forma directa o indirecta por los empleados, que inciden sobre la satisfacción del personal con su trabajo y en consecuencia influyen en su motivación, en su comportamiento y en su contribución a la operación y el fortalecimiento del SCI (Sistema de Control Interno) y al logro de los objetivos institucionales.

Actualmente, en las Áreas de Producción y Comercialización existe desmotivación en el personal, hay problemas de pertenencia a la institución, actitud y aptitud por parte del personal. Esto se muestra en los errores constantes de trabajo, así como en las constantes incapacidades y permisos, por parte del personal.

Otro punto a considerar es la edad tan avanzada de los funcionarios del Área de Producción, los cuales tienen un panorama un poco más pesimista que los jóvenes, además de que sus prioridades, metas y necesidades son muy diferentes.

Se realizó una encuesta entre los funcionarios de las Áreas de Producción y Comercialización, tomándose una muestra de 32 funcionarios a los cuales se les consultó si se sentían motivados o desmotivados para realizar sus funciones, de este total 23 funcionarios expresaron sentirse desmotivados (72%) y como principales razones externaron las siguientes:

- a) Oportunidades de surgir o mejorar, nulas
- b) Recargo desigual de funciones
- c) Mala Administración de la Imprenta Nacional
- d) Los jefes no están actualizados en sistemas modernos de trabajo
- e) Hay muchos jefes y pocos subalternos
- f) Mucho desorden



Las Normas de Control Interno para el Sector Público N-2-2009-CO-DFOE en el punto 1.1 Sistema de control interno indica lo siguiente:

*El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben emprender las medidas pertinentes para contar con un SCI, conformado por una serie de acciones diseñadas y ejecutadas por la administración activa para proporcionar una seguridad razonable en la consecución de los objetivos organizacionales. El SCI tiene como componentes orgánicos a la administración activa y a la auditoría interna; igualmente, comprende los siguientes componentes funcionales: ambiente de control, valoración del riesgo, actividades de control, sistemas de información y seguimiento, los cuales se interrelacionan y se integran al proceso de gestión institucional.*

*Los responsables por el SCI deben procurar condiciones idóneas para que los componentes orgánicos y funcionales del sistema operen de manera organizada, uniforme y consistente.*

En la sana práctica la administración debe promover actitudes acordes con la cultura de control, mediante la aplicación de una filosofía y estilo administrativo propicio para ese objetivo, y el empleo de las herramientas y los recursos que estime pertinentes para difundir esa cultura, como son los sistemas de incentivos y la capacitación.

En relación con lo anterior, se debe considerar que por la naturaleza falible intrínseca al ser humano, el control interno está sujeto a la probabilidad de ser mal entendido o mal ejecutado, por el desconocimiento o actitudes como el descuido y la apatía, estados como la fatiga, así como a la imposibilidad práctica de establecer sistemas de control interno que cubran todos los posibles riesgos que enfrente la organización.

La importancia del elemento humano radica en que el funcionamiento eficaz de los sistemas de control interno dependan del adecuado desempeño de su función para cada uno de los miembros de la organización y de la comprensión de su papel para el cumplimiento de los objetivos. En efecto, la aplicación exitosa de las medidas, los mecanismos y los dispositivos de control implantados por la administración está sujeta, en gran parte, a la calidad del

potencial o recurso humano con que se cuente, pues a éste le corresponde la ejecución de esas medidas y el accionar de esos dispositivos y mecanismos de manera idónea.

Esta situación probablemente se deba a que la institución no utilice herramientas y recursos pertinentes para transmitir la cultura que se necesita y además que la estructura organizativa y la distribución de las funciones sea incorrecta y desigual. También, el trato de las jefaturas y la apatía sería factores a considerar. Al consultársele al personal sobre las causas de la desmotivación, expresaron lo siguiente: Falta de respeto, desigualdad, preferencias de los jefes por algunos empleados, falta de planificación en el trabajo y falta de oportunidades para desarrollarse.

Al faltar o incapacitarse el personal constantemente ocasiona que la producción disminuya, de igual forma ocasiona que pasen errores en el proceso y halla ineffectividad en el trabajo desarrollado y en las operaciones.

### III CONCLUSIÓN

Después de obtener los resultados en este estudio de auditoría, nos permite concluir que el control interno de la producción es incipiente y que por lo tanto producción ha emprendido esfuerzos aislados para el establecimiento del sistema de control interno; sin embargo, aún no se ha reconocido su importancia. El enfoque general en relación con el control interno es desorganizado esto debido a que los controles que se han establecido, han sido insuficientes y no se les da un continuo seguimiento. Los funcionarios reconocen el control interno y el SEVRI como una responsabilidad de las autoridades institucionales, no poseen una conciencia sobre la importancia como medio para conducir las operaciones institucionales con eficacia. La documentación de los riesgos es mantenida por las autoridades institucionales solo eventualmente se comparte con otras instancias. Es decir que falta mucho a producción y comercialización para lograr un control de expertos que es lo que se pretende llegar como Administración.

### IV RECOMENDACIONES

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

#### 4.1. Al Ministro de Seguridad Pública

**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.** Incluir en todas las negociaciones con instituciones del gobierno, para la adquisición de productos ofrecidos por la Imprenta Nacional, al Director de Producción y a la Directora de Comercialización. **(Ver hallazgo 2.7)**

**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** Implementar controles para el traslado de productos en proceso de una sección a otra y de los sobres de producción. **(Ver hallazgo 2.1, 2.2, 2.3, 2.4)**

**4.3.2.** Realizar actividades para mejorar la comunicación y el compromiso de los empleados con la institución. **(Ver hallazgo 2.1)**

**4.3.3.** Confeccionar junto con la Encargada de Control de Calidad y los Supervisores los estándares de calidad, para los diferentes productos o servicios que ofrece la Imprenta Nacional **(Ver hallazgo 2.2)**

**4.3.4.** Establecer mecanismos para asegurarse que los productos o servicios brindados por la Imprenta Nacional cumplan con los requisitos solicitados por el cliente o establecidos en los parámetros de calidad. **(Ver hallazgo 2.2)**

**4.3.5.** Implementar mecanismos para controlar la supervisión ejercida en las diferentes secciones a su cargo y verificar la existencia de evidencia escrita de la misma. **(Ver hallazgo 2.3)**

**4.3.6.** Coordinar con Recursos Humanos para realizar una adecuada inducción de los funcionarios que asuman puestos de Encargados de Sección o Supervisores. **(Ver hallazgo 2.4)**

**4.3.7.** Implementar y documentar controles para planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar constantemente sobre los procesos productivos. **(Ver hallazgo 2.4)**

**4.3.8.** Capacitar constantemente junto con la Directora de Comercialización, al personal de ese Departamento, para que conozcan y dominen todos los aspectos técnicos de las Artes Gráficas y puedan presupuestar de acuerdo con la realidad actual con que se trabaja en la Imprenta Nacional. **(Ver hallazgo 2.5)**

**4.3.9.** Implementar un registro de firmas para los Sobres de Producción, donde las mismas puedan ser reconocidas por todas las jefaturas del Área de Producción, Comercialización. **(Ver hallazgo 2.5)**

**4.3.10.** Implementar la rotación de personal en puestos similares. **(Ver hallazgo 2.6)**

**4.3.11.** Programar con tiempo capacitaciones internas del personal, especialmente sobre formas de trabajar, manual de procedimientos, entre otros temas. **(Ver hallazgo 2.6)**

**4.3.12.** Participar junto con el Director General y la Directora de Comercialización en todas las negociaciones de convenios que se realicen con instituciones del gobierno, para la adquisición de productos ofrecidos por la Imprenta Nacional, donde impere el criterio técnico **(Ver hallazgo 2.7)**

**4.3.13.** Evaluar el rendimiento de las jefaturas o coordinadores actuales, así como a los Jefes de Sección. **(Ver hallazgo 2.9)**

**4.3.14.** Realizar actividades donde se exalten los valores que deben tener los empleados de la Imprenta Nacional. **(Ver hallazgo 2.9)**

**4.3.15.** En lo sucesivo, realizar las promociones del personal considerando a los funcionarios de la Imprenta Nacional. **(Ver hallazgo 2.9)**

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

#### **4.4. A los Supervisores de Producción:**

**4.4.1.** Junto con el Director de Producción implementar controles para el traslado de material de una sección a otra y el de los sobres de producción. **(Ver hallazgo 2.1, 2.2 y 2.3)**

**4.4.2.** Realizar una Supervisión constante en las diferentes secciones a su cargo y dejar evidencia escrita de la misma. **(Ver hallazgo 2.1)**

**4.4.3.** Informar a los encargados de secciones sobre las adquisiciones de nuevas máquinas o software. **(Ver hallazgo 2.1)**

**4.4.4.** Confeccionar junto con el Director de Producción y la Encargada de Control de Calidad los estándares de calidad, para los diferentes productos o servicios que ofrece la Imprenta Nacional **(Ver hallazgo 2.2)**

**4.4.5.** Junto con el encargado de producción implementar y documentar controles o algún otro mecanismo para organizar, planificar, dirigir, ejecutar y retroalimentar sobre los procesos productivos. **(Ver hallazgo 2.4)**

**4.4.6.** 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 hallazgo 2.4)**

**4.4.7.** Solicitar al encargado 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 hallazgo 2.4 y 2.8)**

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

### **4.5. A los Encargados de Sección:**

**4.5.1.** Coordinar e implementar controles para el traslado de productos en proceso y de sobres de producción, dejando evidencia de lo realizado. **(Ver hallazgo 2.1, 2.2 y 2.3)**

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

### 4.6. A la Directora de Comercialización:

**4.6.1.** Dejar evidencia física de los acuerdos que se toman con los clientes, durante el proceso de cotización. **(Ver hallazgo 2.4)**

**4.6.2.** Capacitar constantemente junto con el Director de Producción al personal del Departamento de Comercialización, para que conozcan y dominen todos los aspectos técnicos de las Artes Gráficas y puedan presupuestar de acuerdo con la realidad actual con que se trabaja en la Imprenta Nacional. **(Ver hallazgo 2.5)**

**4.6.3.** Realizar actividades para mejorar la comunicación y el compromiso de los empleados con la institución. **(Ver hallazgo 2.5)**

**4.6.4.** Establecer y documentar los controles o los mecanismos que utilice para la supervisión del personal a su cargo. **(Ver hallazgo 2.5)**

**4.6.5.** Programar con tiempo capacitaciones internas del personal, especialmente sobre formas de trabajar, manual de procedimientos, entre otros temas. **(Ver hallazgo 2.6)**

**4.6.6.** Rotar al personal, de puestos similares, para hacer los procesos más eficientes y eficaces. **(Ver hallazgo 2.6)**

**4.6.7.** Participar junto con el Director General y el Director de Producción en todas las negociaciones que se realicen con instituciones del gobierno, para la adquisición de productos ofrecidos por la Imprenta Nacional. **(Ver hallazgo 2.7)**

**4.6.8.** Coordinar con producción para que le brinde información sobre los trabajos que se encuentren en proceso y por procesar, para poder planificar y establecer fechas de entrega más reales a los clientes; todo esto quedando debidamente documentado. **(Ver hallazgo 2.7)**

## Departamento de Auditoría Interna

**4.6.9.** Coordinar y documentar todo lo relacionado con las fechas de entrega del trabajo, cambios antes y durante el proceso con el cliente. **(Ver hallazgo 2.7)**

**4.6.10.** Solicitar a la administración y coordinar con Recursos Humanos las capacitaciones necesarias en aspectos como el Control Interno, SEVRI, Artes Gráficas, etc. **(Ver hallazgo 2.8)**

**4.6.11.** Realizar por escrito las actualizaciones respectivas de los funcionarios e indicar por escrito el grado de responsabilidad y dejar establecido claramente quien puede realizar las anotaciones, correcciones y vistos buenos a los sobres de producción. **(Ver hallazgo 2.9)**

**4.6.12.** Evaluar el rendimiento de las jefaturas o coordinadores actuales, así como a los Jefes de Sección. **(Ver hallazgo 2.9)**

**4.6.13.** Realizar actividades donde se exalten los valores que deben tener los empleados de la Imprenta Nacional. **(Ver hallazgo 2.9)**

**4.6.13.** Devolver, lo más pronto posible, los sobres de producción, al proceso productivo donde se encuentran. **(Ver hallazgo 2.9)**

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

### 4.7. A la Jefe de Recursos Humanos:

**4.7.1.** Coordinar con el Director de Producción para realizar una adecuada inducción de los funcionarios que asuman puestos de Encargados de Sección o Supervisores. **(Ver hallazgo 2.4)**



## Departamento de Auditoría Interna

**4.7.2.** Coordinar con producción y comercialización las capacitaciones que se determinen como necesarias en aspectos como: Control Interno, SEVRI, Artes gráficas, etc. **(Ver hallazgo 2.8)**

**4.7.3.** Coordinar con la Psicóloga para la elaboración de un estudio de clima organizacional, en la institución, para tomar las medidas necesarias. **(Ver hallazgo 2.9)**

**4.7.4.** 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.** Realizar pruebas de calidad durante todo el proceso productivo **(Ver hallazgo 2.2)**

**4.8.2.** Participar junto con el Director de Producción y los Supervisores de Producción en la confección de los estándares de calidad, para los diferentes productos o servicios que ofrece la Imprenta Nacional **(Ver hallazgo 2.2)**

**4.8.3.** Entregar Informes escritos de las deficiencias encontradas en la producción a su Jefe inmediato, al menos por semana, y que incluya recomendaciones. **(Ver hallazgo 2.2)**

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

### **4.9. A la Psicóloga:**

**4.9.1.** Elaborar un estudio de Clima Organizacional con Recursos Humanos **(Ver hallazgo 2.9)**

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