

**AUDITORIA INTERNA DE LA IMPRENTA NACIONAL**

**ÁREA AUDITADA: UNIDAD DE MANTENIMIENTO**

**INFORME Æ AU-009-2015**

**INFORME SOBRE CONTROL INTERNO, EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA UNIDAD DE  
MANTENIMIENTO DE LA IMPRENTA NACIONAL**

**2015**

**INDICE**

I. INTRODUCCIÓN.....	3
1.1 Origen del estudio.....	3
1.2 Objetivo General del Estudio.....	3
1.3 Objetivos Específicos del Estudio.....	3
1.4 Alcance del Estudio.....	3
1.5 Limitaciones.....	3
1.6 Metodología.....	3
1.7 Recordatorio.....	4
1.8 Comunicación de Resultados.....	5
II. <u>RESULTADOS</u> .....	5
2.1. Manual de Procedimientos y Manual del Usuario.....	5
2.2. Materiales almacenados en Unidad de Mantenimiento.....	6
2.3. Inventarios, mecanismo de seguridad sobre activos, herramientas y equipo.....	7
2.4. Información para generar índices de eficiencia y eficacia.....	9
2.5. Métodos de inducción, asignación de funciones y planteamiento de objetivos.....	10
2.6. "Programas de Mantenimiento preventivo" del edificio.....	12
2.7. Condiciones estructurales, Generales y ambientales de la Unidad de Mantenimiento.....	13
2.8. Preparación atinente al total de funciones de la unidad auditada.....	14
2.9. Información contenida en los Formularios.....	15
2.10. Procesos y protocolos en los contratos externos de mantenimiento de maquinaria y equipo.....	17
2.11. Uso de fondos de Caja Chica para compra de materiales para servicios de mantenimiento.....	18
III CONCLUSIÓN.....	18
IV RECOMENDACIONES.....	19
4.1. A la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional.....	19
4.2. Al Director General de la Imprenta Nacional.....	19
4.3. A la Jefe de Servicios Generales.....	19
4.3. Al Jefe de la Unidad de Mantenimiento.....	20
4.3. A la Encargada de Salud Ocupacional.....	21

**INFORME AUÉ009-2015**  
**INFORME SOBRE CONTROL INTERNO, EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA UNIDAD DE**  
**MANTENIMIENTO DE LA IMPRENTA NACIONAL**

## **I. INTRODUCCION**

### **1.1. Origen del Estudio**

Plan Anual de la Auditoría Interna de la Imprenta Nacional

### **1.2. Objetivo del estudio**

Evaluar la eficiencia y la eficacia de las labores realizadas por la Unidad de Mantenimiento.

### **1.3. Objetivos específicos**

Examinar las diferentes tareas, procedimientos y controles que posee la Unidad de Mantenimiento, con la finalidad de analizar el control interno, la eficiencia y la eficacia de dicha oficina, mediante la aplicación de las respectivas técnicas de Auditoría tales como entrevistas, pruebas, muestras y cédulas de trabajo.

### **1.4. Alcance del estudio**

El estudio comprende todos los movimientos realizados en el 2014 y 2015.

### **1.5. Limitaciones**

a. Carencia de Manuales de Procedimientos que describan los procesos auditados, por lo que esta Auditoría Interna debió realizar un proceso de investigación y entrevistas para obtener un conocimiento más detallado y específico de la metodología en el desempeño de las funciones y la gran cantidad de normativa atinente a cada una, mediante un proceso de revisión, ordenamiento y levantado de texto de los procedimientos auditados, en coordinación con los responsables y ajustado a la disponibilidad de colaborar con la Auditoría en este proceso previo al examen de Auditoría, el cual fue un proceso largo y relativamente lento debido a las funciones y responsabilidades que posee esta oficina.

b. No se proporcionó a esta Auditoría los últimos inventarios de control sobre materiales y herramienta, realizados por la jefatura en la Unidad de Mantenimiento. Tampoco, la jefatura poseía copia de las llaves de algunas mesas de trabajo por lo que esto dificultó el inventario sorpresa de herramienta realizada por esta Auditoría.

c. Tampoco se suministró algunas de las valoraciones de riesgo y autoevaluaciones de control Interno correspondientes a los periodos estipulados para revisar en este estudio.

d. Durante el desarrollo de este estudio de Auditoría el Encargado de la Unidad de Mantenimiento solicitó un permiso sin goce de salario a la Dirección General, por lo que quedaron pendientes varias entrevistas a realizar al Sr. Granados como parte de la investigación en este estudio. Luego regresó del permiso pero ya no como Encargado de la Unidad.

### **1.6. Metodología**

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

Se procedió con la investigación preliminar en videos y grabaciones con los funcionarios responsables de ejecutar los procesos auditados sobre elementos y datos importantes de los procedimientos y el entorno en el que los mismos son desarrollados, para lo cual se realizaron preliminarmente bloques de entrevistas de acuerdo a la disponibilidad de los funcionarios, con el fin de obtener información para elaborar una descripción secuencial y más detallada de los procesos y logrando una mejor comprensión de los mismos y utilizando dicha información como insumo para la evaluación del control Interno, valoración de Riesgos e hipótesis de indicadores, Plan General de la Auditoría a realizar y Programa de Ejecución para este estudio.

Asimismo, se solicitó por escrito y vía correo, documentación administrativa como: Ultimas valoraciones del Riesgo, autoevaluaciones de control interno, listas de inventarios realizados tanto de materiales almacenados en la Unidad de Mantenimiento durante los periodos 2013, 2014 y 2015.

Como complemento de lo anterior, se realizaron cedula de trabajo comparativas con información sobre compras de materiales durante el periodo 2014.

## 1.7 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:

**Í Artículo 36. Ì 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. Ì 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. Ì 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.

## 1.8 Comunicación de Resultados

Para la presentación del presente informe se convocó a los siguientes funcionarios: Director General, Director Administrativo . Financiero, Director de Producción, Jefa de Servicios Generales y el Encargado de Mantenimiento para el día 10 de marzo del 2016, en presencia del Auditor General, Encargada del Estudio y Supervisora de Auditoría.

## II. RESULTADOS

### 2.1 Manual de Procedimientos y Manual del usuario en la Unidad de Mantenimiento.

En consulta realizada a la Jefatura de la Unidad de Mantenimiento de ese entonces, Ing. Francisco Granados sobre los manuales de procedimientos y manual del usuario indica que a la fecha no han sido elaborados y que tampoco los considera necesarios. Así como tampoco ha recibido colaboración de la instancia superior para desarrollar este tipo de instructivos.

Es importante considerar que esta Auditoría ha insistido en informes anteriores, que un Manual de Procedimientos es un documento de suma importancia como delimitador en la responsabilidad de los empleados dentro de cada unidad y debe contener la información completa como por ejemplo: la metodología para determinar los diferentes tipos de mantenimiento del edificio y maquinaria y equipo, sanas prácticas en cuanto a seguridad de uso de herramienta, protocolos de acción sobre contratos externos entre otros necesarios para llevar a cabo de manera precisa y secuencial, paso a paso y con sumo detalle, absolutamente todas las tareas, funciones, actividades operativas y mecanismos de control, que son asignadas a cada Unidad administrativa y los responsables de ejecutarlos.

Para tal fin, MIDEPLAN elaboró una Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos, donde se establece toda la estructura, tipo de contenido, componentes e insumos para la elaboración de dicho documento.

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

**Í 4.2 Requisitos de las actividades de control, inciso e. Documentación.** Las actividades de control deben documentarse mediante su incorporación en los manuales de procedimientos, en las descripciones de puestos y procesos, o en documentos de naturaleza similar. Esa documentación debe estar disponible, en forma ordenada conforme a criterios previamente establecidos, para su uso, consulta y evaluación+ f. Divulgación. Las actividades de control

deben ser de conocimiento general, y comunicarse a los funcionarios que deben aplicarlas en el desempeño de sus cargos. Dicha comunicación debe darse preferiblemente por escrito, en términos claros y específicos. %o

La situación anterior, podría deberse a un aparente desinterés y negligencia de la jefatura de la Unidad de Mantenimiento, aunado a la falta de apoyo e iniciativa por parte de la supervisión de la Unidad de Mantenimiento para insistir en la elaboración e implementación de este tipo de herramientas de control y la importancia de los mismos para un apropiado ambiente de control interno.

Así mismo, la ausencia de Manuales de Procedimientos adecuados, impide su utilización como herramienta de control Interno y coadyuvante en la inducción, adiestramiento, capacitación del personal y delimitación de responsabilidades, produciendo un aumento de los errores en los procesos, por desconocimiento, desactualización y dificultad en la comprensión de la información contenida en los mismos, ya que son necesarios para llevar a cabo de manera precisa y secuencial todas y cada una de las tareas, funciones y actividades operativas que son asignadas a cada unidad administrativa, dificultándose en especial el proceso de aprendizaje para los funcionarios de %nuevo ingreso+y produciendo un debilitamiento del componente de control interno denominado %ambiente de control+, afectando negativamente la eficiencia y eficacia del recurso humano y en el cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

## 2.2 Controles sobre materiales almacenados en la Unidad de Mantenimiento.

A la fecha de este estudio, en la Unidad de Mantenimiento se encuentran almacenados una cantidad importante de materiales, que aseveran el problema de espacio físico de dicha Unidad y que son producto de las siguientes situaciones:

- A) Materiales retirados de la edificación considerados como reutilizables y que se vienen acumulando a la fecha.
- B) Sobrantes de trabajos realizados.
- C) Materiales solicitados de más, con el propósito de mantener un stock en la Unidad de Mantenimiento, para trabajos futuros.

Es importante mencionar, que a la fecha del estudio, no existían implementados controles sobre los mismos, por cuanto no se ha realizado ningún tipo de inventario por parte de la administración, para conocer la cantidad y con esto la posibilidad de determinar su costo aproximado.

Tampoco, se ha implementado en dicha Unidad, un control documental para salvaguardar estos materiales, debido al alto riesgo de que se pierdan (robo o hurto), debido el desconocimiento y falta de control sobre los mismos, tomando en cuenta que son materiales comprados con presupuesto institucional y deberían formar parte del inventario de la institución.

Aunado a lo anterior; según declaraciones del Jefe de Mantenimiento, tampoco hay claridad sobre el responsable institucional para determinar el estado de los materiales (desecho o reutilizable) cuando estos son retirados de diferentes partes del edificio. Sin embargo, esta acción, en ocasiones es ejecutada por el Sr. Granados, pese a que según declaraciones del mismo no existe un responsable directo para esta acción en la institución.

Además; en las instalaciones de la Imprenta Nacional, a la fecha de este estudio, no se contaba con un lugar específico, que reúna las condiciones necesarias para almacenar el material considerado como desecho, como los escombros.

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

**Í 4.3.3 Regulaciones y Dispositivos de seguridad** 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.+

Sobre este tema, la situación se debe a tres motivos principales:

A) Según declaraciones del Jefe de Mantenimiento, esta situación obedece a que los funcionarios de Bodega institucional, les incomoda que se solicite material varias ocasiones al día y con esta acción evitan incomodidades y asperezas con la Unidad de Bodega institucional.

B) También, a que los sobrantes de material que se retiran de la Bodega Institucional no pueden ser devueltos, obligando a la Unidad de Mantenimiento a almacenar dichos sobrantes.

C) A la fecha, cuando se realizan reparaciones en las instalaciones, los materiales que deben ser removidos del edificio, pero que son considerados reutilizables, son almacenados en la Unidad de mantenimiento y otros que son considerados como escombros, esta Unidad debe buscar un lugar donde depositarlos y que generalmente no es el apropiado.

La situación descrita, podría provocar aumento de los problemas de hacinamiento, que ya enfrenta la Unidad de Mantenimiento, entre otros factores al crecimiento de material reutilizable o sobrante de trabajos realizados en el edificio. Aumento del riesgo de pérdida de material por posibles hurtos o deterioro, dadas las malas condiciones de almacenamiento que pudiera enfrentar dicha Unidad y por ende posibles pérdidas económicas para la institución.

## 2.3 Inventarios y mecanismos de control y seguridad sobre herramienta y equipo.

Según la oficina de activos, las herramientas y los equipos menores no son comprados mediante la partida 5 (activos), motivo por el cual no son considerados como activos y no son incluidos en el sistema SIBENET.

Las herramientas y equipo son adquiridos por la institución mediante la partida 2.04.01 (herramientas e instrumentos), a los cuales se les debe asignar un número de consecutivo interno que controla la Oficina de activos institucional.

Según nos informó la Encargada de Activos, el último inventario realizado a la Unidad de Mantenimiento se llevó a cabo en el año 2013, a petición del actual Jefe de esa Unidad y del cual solicitamos una copia. También, se pudo detectar que hay mucha herramienta, activos varios y maquinaria que continúan asignados al Sr. Róger Sang Lee, Jefe anterior de la Unidad de Mantenimiento.

Esta Auditoría procedió a realizar un inventario, en presencia del Jefe de la Unidad de Mantenimiento, con el fin de corroborar específicamente la existencia de la maquinaria y equipo que custodia dicha Unidad para las labores que realiza, durante el desarrollo de esta actividad se detectó lo siguiente:

a. El 44% del total de herramientas y equipo, reflejados en los registros de control de maquinaria y equipo de la Unidad de Activos Institucional, no fueron proporcionados por la Unidad de Mantenimiento, durante el desarrollo del inventario realizado por la Auditoría Interna.

b. Durante el desarrollo del inventario, se localizaron 18 herramientas o equipo, que no aparecen reflejados en ningún registro de control proporcionado por la Unidad de Activos institucional o por la Unidad de Mantenimiento.

- c. El 53 % del total de herramientas y maquinarias que aparece registrada en el control de activos institucional no está incluido en el control de registro que posee la Unidad de Mantenimiento.
- d. El 6% del total de la herramienta y maquinaria que aparece registrada en control de activos de la Unidad de Mantenimiento no está incluida en el control de registro que posee la Unidad de activos institucional. Situación que refleja incongruencias y dudas sobre la realidad de la información contenida en ambos inventarios de la administración.
- e. Durante el desarrollo del inventario realizado por esta Auditoría, se detectó que varias herramientas y equipo no posee el número de activo o algún mecanismo que las identifique como propiedad de la institución, por lo que tampoco aparecen en ningún registro de control institucional o de la Unidad de Mantenimiento.

Es importante comentar que aunque para la oficina de activos institucional la herramienta y equipo adquirida por la partida 2.04.01 (herramientas e instrumentos), no son considerados propiamente activos y no son incluidos en el sistema SIBINET, éstos si constituyen parte del inventario institucional, por lo que deben ser cuantificados y controlados adecuadamente.

Además de lo anterior; se pudo determinar otras debilidades relacionadas con el tema, como:

- ✓ No es la práctica realizar inventarios periódicos de herramientas y activos en la Unidad de Mantenimiento.
- ✓ Tampoco es la constante de esa Unidad realizar acciones pertinentes para dar de baja a muchas herramientas, que dados los años de antigüedad, están en mal estado y a la fecha permanecen almacenadas en dicha Unidad.
- ✓ Carencia de mecanismos de prevención en cuanto a eventualidades sobre la permanencia de las herramientas en la Unidad de Mantenimiento, ya que no hay implementados métodos de seguridad para prevención de hurtos o desaparición de la herramienta y material que almacena la Unidad de Mantenimiento
- ✓ Durante el desarrollo del inventario de Auditoría se detectó que no es la práctica que el Jefe de la Unidad de Mantenimiento o la Supervisora de dicha Unidad posea llaves de las mesas de trabajo de los funcionarios, por lo que es dificultoso que la jefatura pueda controlar la permanencia de las herramientas en cada mesa de trabajo.

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

**4.3 Protección y conservación del patrimonio** El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer, evaluar y perfeccionar las actividades de control pertinentes a fin de asegurar razonablemente la protección, custodia, inventario, correcto uso y control de los activos pertenecientes a la institución, incluyendo los derechos de propiedad intelectual. Lo anterior, tomando en cuenta, fundamentalmente, el bloque de legalidad, la naturaleza de tales activos y los riesgos relevantes a los cuales puedan verse expuestos, así como los requisitos indicados en la norma 4.2. Las subnormas que se incluyen a continuación no constituyen un conjunto completo de las actividades de control que deba ser observado por la totalidad de las instituciones del sector público con ese propósito; por consiguiente, corresponde a los jefarcas y titulares subordinados determinar su pertinencia en cada caso y establecer las demás actividades que sean requeridas.

**4.3.1 Regulaciones para la administración de activos** 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. d. El control de los activos asignados a dependencias desconcentradas o descentralizadas. e. El cumplimiento de requerimientos legales asociados a determinados activos, tales como inscripción, placas y distintivos. f. Los convenios interinstitucionales para préstamo de activos, así como su justificación y autorización, las cuales deben constar por escrito. g. El tratamiento de activos obsoletos, en desuso o que requieran reparaciones costosas. 4.3.2 Custodia de activos La custodia de los activos que cada funcionario utilice normalmente en el desarrollo de sus labores, debe asignarse formalmente. En el caso de activos especialmente sensibles y de aquellos que deban ser utilizados por múltiples funcionarios, la responsabilidad por su custodia y administración también debe encomendarse específicamente, de modo que haya un funcionario responsable de controlar su acceso y uso. 4.3.3 Regulaciones y dispositivos de seguridad 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. 4.5 Verificaciones y conciliaciones periódicas La exactitud de los registros sobre activos y pasivos de la institución debe ser comprobada periódicamente mediante las conciliaciones, comprobaciones y otras verificaciones que se definan, incluyendo el cotejo contra documentos fuentes y el recuento físico de activos tales como el mobiliario y equipo, los vehículos, los suministros en bodega u otros, para determinar cualquier diferencia y adoptar las medidas procedentes

Lo anterior, podría deberse a descuido, negligencia, falta de iniciativa de los funcionarios encargados de realizar esta labor, y falta de compromiso con los intereses de la institución.

Dada la falta de control apropiada, incongruencia de la información, falta de número de activo o identificación, falta de inventarios periódicos sobre la maquinaria y equipo de la Unidad de Mantenimiento aumenta considerablemente el riesgo de pérdida de la misma, abriéndose brechas que facilitan posibilidades de hurto o pérdida de maquinaria propiedad de la institución y en el peor de los casos sin ser detectados por la administración, lo que expone la institución a posibles pérdidas económicas. Asimismo; la permanencia de maquinaria y equipo en mal estado se suma a la problemática de espacio físico y hacinamiento en la Unidad de Mantenimiento.

## 2.4 Información para generar estudios sobre la eficiencia y eficacia.

Debido a la escueta y carente información contenida en las Boletas de Servicios+ de la Unidad de Mantenimiento, es dificultoso el planteamiento de índices de eficiencia y eficacia en el servicio que brinda la Unidad de Mantenimiento. Si bien es cierto, en las mismas boletas se brinda alguna parte de los datos necesarios para este tipo de cálculos, en muchos de los casos, la información es escueta o simplemente no es completada por el usuario o por los funcionarios de la Unidad de Mantenimiento.

Según las Normas de Control Interno para el sector público establece:

**4.2 Requisitos de las actividades de control** Las actividades de control deben reunir los siguientes requisitos: a. Integración a la gestión. Las actividades de control diseñadas deben ser parte inherente de la gestión institucional, e incorporarse en ella en forma natural y sin provocar menoscabo a la observancia de los principios Constitucionales de eficacia, eficiencia, simplicidad y celeridad, y vitando restricciones, requisitos y trámites que dificulten el disfrute pleno de los derechos fundamentales de los ciudadanos. c. Contribución al logro de los objetivos con un costo razonable. Las actividades de control deben presentar una relación satisfactoria de costo-beneficio, de manera que su contribución esperada al logro de los objetivos, sea mayor que los costos requeridos para su operación 4.4.2 Formularios uniformes El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben disponer lo pertinente para la emisión, la administración, el uso y la custodia, por los medios atinentes, de formularios uniformes para la documentación, el procesamiento y el registro de las transacciones que se efectúen en la

institución. Asimismo, deben prever las seguridades para garantizar razonablemente el uso correcto de tales formularios.

Lo anterior, podría deberse a desconocimiento sobre la elaboración e importancia de la información que deben contener los formularios, para que cumplan con su propósito como elementos de control de las actividades y adquieran un propósito en la medición sobre el cumplimiento de objetivos departamentales e institucionales de manera eficaz y eficiente.

La falta del detalle, en la hora en que inicia la Unidad de Mantenimiento con la atención del servicio y la ausencia de una bitácora de tiempo invertido, dificultan realizar un análisis para determinar la realidad y exactitud sobre el tiempo que se dedicó a cada proceso solicitado por el usuario, esto en horas hombre. Por cuanto todo se resume a que es el mismo funcionario de la Unidad de Mantenimiento quien realiza la indicación a su criterio, sobre el tiempo utilizado en cada reparación o servicio, pero sin el dato sobre la hora de inicio, es difícil verificar la veracidad sobre esta información.

Así también, la falta de información en las boletas, sobre el porcentaje del servicio cumplido o el detalle de lo que finalmente se resolvió, de acuerdo a los puntos solicitados por el usuario en cada boleta, deja entrever que efectivamente se atendió el servicio, pero no permite conocer si el mismo fue concretado o no, persistiendo la dificultad, en cuanto a la medición de la eficacia.

En otro punto, la carencia de datos en cuanto a la descripción de materiales solicitados y sus respectivas cantidades, limitan para obtener el conocimiento necesario sobre la relación entre eficacia y eficiencia del servicio. Se podría partir del supuesto que efectivamente se dio el servicio, pero es dificultoso determinar que el mismo fue de manera eficiente, esto a falta de datos para la medición en el uso de los recursos utilizados para tal fin. Además, la carente información en el apartado de materiales utilizados, disminuye la posibilidad de generar datos que podrían ser importantes para las proyecciones y programación de compras que debe realizar dicha Unidad. Y cómo se expuso anteriormente, disminuye la posibilidad de alcanzar información importante, en cuanto a la eficacia, pero más allá de eso, conocer si los mismos se dan con el menor uso de los recursos, datos importantes para determinar la rentabilidad de la Unidad de Mantenimiento versus empresas contratistas.

## **2.5 Métodos de inducción, asignación de funciones y planteamiento de objetivos.**

Según evaluación de Control Interno, realizada por esta Auditoría al Jefe de la Unidad de Mantenimiento, se pudo conocer que dicho funcionario no recibió adecuados métodos de inducción para asumir la jefatura. Además; tampoco recibió, por parte de su superior inmediato, las funciones específicas del puesto, por lo cual, él tampoco las ha entregado a los subalternos. Por tal razón, esta Auditoría revisó los expedientes de todos los funcionarios que laboran en dicha Unidad. No se observó ningún documento entregado a cada funcionario, con las funciones específicas del puesto y los respectivos objetivos departamentales de la Unidad de Mantenimiento.

En los registros del Departamento de Recursos Humanos, mediante oficio #DG-277-2012, de fecha 16 de noviembre 2012, se informa al Sr. Francisco Granados que asumirá la jefatura de la Unidad de Mantenimiento. No obstante, no se localizó en dichos registros ningún documento con las funciones específicas para ese puesto y los objetivos departamentales del mismo, así como algunos otros elementos importantes y necesarios para asumir una jefatura. Tampoco, se localizaron documentos que respalden la entrega de funciones a ninguno de los funcionarios de la Unidad de Mantenimiento.

Según entrevista realizada al jefe de la Unidad de Mantenimiento, sobre este tema específico, manifiesta que tampoco se le hizo entrega del informe de Fin de Gestión del jefe anterior, el listado de entrega de activos ni los Manuales de Usuarios y Procedimientos. Con relación al Manual de Procedimientos, es importante acotar que la Administración realizó en el año 2013 una capacitación para que todas las jefaturas

podiesen elaborar el Manual de Procedimientos de la Unidad a su cargo, el proceso culminó siendo %Mantenimiento+la única unidad que no cumplió con este requisito.

La Auditoría Interna ha mencionado en Informes anteriores la importancia de la implementación de adecuados procesos de inducción, dado que independientemente de la naturaleza de las labores de un determinado departamento en la organización, es imprescindible realizar procesos de administración para un adecuado desempeño del departamento tal como como planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar, intrínsecos en las funciones que debe realizar el personal que ocupa principalmente puestos de jefatura.

De lo anterior; se desprende la importancia de cumplir con la entrega de funciones específicas por escrito y los objetivos departamentales, entre otros mencionados anteriormente. Siendo protocolos mínimos y básicos de inducción, no solo para un adecuado asentamiento de responsabilidades, sino además, para iniciar las labores en el puesto de manera adecuada, con el fin de incentivar un mejor ambiente de control y compromiso por parte del empleado en el planteamiento de metas y planificación del trabajo, ligados a los objetivos departamentales propuestos.

En las Normas de Control Interno para el Sector Público, Capítulo 2, Normas de ambiente de control, indican lo siguiente:

**2.4 Idoneidad del personal** El personal debe reunir las competencias y valores requeridos, de conformidad con los manuales de puestos institucionales, para el desempeño de los puestos y la operación de las actividades de control respectivas. Con ese propósito, las políticas y actividades de planificación, reclutamiento, selección, motivación, promoción, evaluación del desempeño, capacitación y otras relacionadas con la gestión de recursos humanos, deben dirigirse técnica y profesionalmente con miras a la contratación, la retención y la actualización de personal idóneo en la cantidad que se estime suficiente para el logro de los objetivos institucionales. 2.5.1 Delegación de funciones El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben asegurarse de que la delegación de funciones se realice de conformidad con el bloque de legalidad, y de que conlleve la exigencia de la responsabilidad correspondiente y la asignación de la autoridad necesaria para que los funcionarios respectivos puedan tomar las decisiones y emprender las acciones pertinentes. 4.2 Requisitos de las actividades de control Las actividades de control deben reunir los siguientes requisitos inciso f) Divulgación. Las actividades de control deben ser de conocimiento general, y comunicarse a los funcionarios que deben aplicarlas en el desempeño de sus cargos. Dicha comunicación debe darse preferiblemente por escrito, en términos claros y específicos.

Tal como lo ha manifestado esta Auditoría Interna en informes anteriores, esta situación se debe a la inexistencia de implementación de procesos de capacitación apropiados y específicos para el puesto, el cual este incorporado a un proceso de inducción para ser impartido tanto al personal de %nuevo ingreso+, como a los funcionarios promovidos o trasladados a otros puesto dentro de la misma institución, en temas como: administración, necesidades departamentales, detección de riesgos (caso de jefaturas y supervisores) así como información sobre objetivos departamentales de la Unidad o departamento.

Además, se debe al descuido de los cargos superiores, sobre los cuales recae esta responsabilidad en la institución, en la entrega por escrito del estado actual del puesto, informes de fin de gestión, procesos, funciones, responsabilidades para un adecuado desempeño y logro de los objetivos planteados según el cargo desempeñado, lo que a su vez demuestra una escasa supervisión, falta de planificación y por ende un deficiente ambiente de control.

Esta condición puede generar procesos de aprendizaje lentos y dificultosos, así como desconocimiento e incertidumbre general sobre los objetivos departamentales y la forma correcta de realizar las labores y responsabilidades propias del puesto, de acuerdo a la categoría del mismo para el logro eficiente y eficaz de los objetivos. También, se puede dar un aumento en los errores e importantes retrasos en la realización de las tareas y procedimientos internos, afectando en forma directa los tiempos y la calidad en general del servicio que brinda la Unidad de Mantenimiento.

Esta condición es de sumo riesgo para el caso de funcionarios que ocupan puestos de jefatura, dada la responsabilidad que estos poseen en la administración, desarrollo y control de los procesos, donde los inadecuados métodos de inducción y carencia de entrega de objetivos departamentales claros y funciones específicas, podría provocar que la institución se exponga a una administración y gerencia de estas unidades, basada principalmente en el método de ensayo y error, herrada toma de decisiones, falta de liderazgo, deficientes medidas de control, así como limitaciones de las jefaturas y la administración para un justo proceso de rendición de cuentas y asentamiento de responsabilidades, así como desmotivación del personal y de allí un debilitamiento en el ambiente de control e incumplimiento de los objetivos departamentales, sin dejar de lado las posibilidades de pérdidas económicas para la empresa, debido al desconocimiento del personal sobre las actividades y planificación del trabajo, para cumplimiento de objetivos.

## 2.6 "Programas de Mantenimiento preventivo" del edificio.

Según evaluación de Control Interno, aplicada a la Unidad de Mantenimiento, a la fecha, no existe implementados por esa Unidad programas de mantenimiento preventivo en la detección de daños en el edificio u otros activos de la institución.

El trabajo realizado por la Unidad de Mantenimiento es básicamente de carácter correctivo, los mismos se llevan a cabo según las necesidades y eventualidades que presentan los usuarios a lo interno de la institución, y se valoran las prioridades según cada caso, para lo cual la Jefatura de la Unidad de Mantenimiento creó unas boletas llamadas SOLICITUD DE SERVICIOS Y MATERIALES DE LA UNIDAD DE MANTENIMIENTO+en cuyo contenido se debe incluir los datos de materiales, no obstante no en todos los casos se anotan todos los materiales utilizados en cada trabajo realizado.

Aunado a lo anterior, en revisión realizada a los comprobantes de cajas chicas+correspondientes al periodo 2014 y 2015, esta Auditoría detectó que en uno de cada reintegro de caja chica generado durante ese periodo, contiene al menos una o dos boletas de solicitud de caja chica realizadas por la Unidad de Mantenimiento para compra de materiales a utilizar en los servicios que ofrece en la Institución y en la mayor parte de los casos, estos montos en compras superan los cien mil colones. Lo que demuestra la importancia de un mantenimiento preventivo para una adecuada planificación de las compras de materiales y con esto evitar despilfarro de recursos y retrasos en la atención de servicios.

El programa de mantenimiento preventivo y correctivo - Seguros MAPFRE  
[www.mapfre.com/documentación/publico/.../grupo.cmd?](http://www.mapfre.com/documentación/publico/.../grupo.cmd?)... Menciona lo siguiente:

Mantenimiento preventivo consiste en una serie de operaciones sistemáticas de acuerdo con un programa de revisiones periódicas en función del tiempo y del servicio La experiencia demuestra que la inspección y revisión de los equipos permite descubrir el grado de obsolescencia de los mismos y la probabilidad de avería, información que representa una economía de costes del mantenimiento, ya que la revisión se realiza antes que se produzca la avería. El mantenimiento correctivo se produce una vez que se presenta la avería y no tiene una periodicidad concreta. Este tipo de mantenimiento aumenta su importancia en la medida que el mantenimiento preventivo es menor.

Es importante mencionar que en la actualidad existen infinidad de programas de Mantenimiento dentro de los cuales se encuentran: Mantenimiento predictivo, Mantenimiento preventivo, correctivo, autónomo, mejorativo, programado, pro-activo y Mantenimiento aprovechativo entre otros. Adaptables a cualquier tipo de posible avería escogiendo cual se podría desempeñar mejor y su funcionalidad en cuanto a capacidad de tiempo, mantenibilidad, estrategias, métodos de determinación de costos podría ser mejor desarrollado por medio de un plan de mantenimiento previamente estructurado.

Además; en las Normas de Control internas para el sector Público establecen lo siguiente:

**3.4. Valoración del riesgo en Inst.** Menor tamaño El jerarca y los titulares subordinados de las instituciones de menor tamaño, según sus competencias, deben instaurar prácticas sistemáticas que permitan evaluar según los errores y logros pasados, las eventuales situaciones que puedan afectar el desempeño de la institución, las cuales deben analizarse y priorizarse considerando su importancia y posibilidades de que se vayan a volver a presentar. Con base en ello, deben adoptar las políticas, procedimientos y mecanismos que permitan el manejo apropiado de esas situaciones

La situación anterior; podría deberse a falta de conocimiento del responsable de la Unidad de Mantenimiento sobre adecuados métodos, sanas prácticas en cuanto a la administración de oficinas de esta categoría y falta de iniciativa para auto educarse al respecto.

La falta de Programas de Mantenimiento preventivo podría producir los siguientes riesgos y eventos:

1. Deterioro acelerado en diferentes partes del edificio sin ser detectadas.
2. Riesgos de accidentes laborales, producto de desperfectos no detectados.
3. Atrasos en la producción, producto de eventualidad de daños no previstos.
4. Aumento de costos de mantenimiento.
5. Compras menos apegadas a la realidad, por lo que aumenta el desperdicio o falta de material clave.
6. Carencia de herramienta clave para cumplir con las reparaciones, lo que podría afectar el tiempo de respuesta del servicio de Mantenimiento.

## 2.7 Condiciones estructurales, Generales y ambientales.

En visita preliminar realizada a la Unidad de Mantenimiento como protocolo de Auditoria, se pudo detectar varias falencias en cuanto al espacio físico y condiciones de la Unidad de Mantenimiento, dentro de las cuales podemos mencionar las más relevantes:

1. Falta de Aseo
2. Desorden en varios sectores de la Oficina
3. Muebles deteriorados
4. Hacinamiento.
5. Calor (Carencia de aire acondicionado)
6. Malos olores (Carencia de extractores)
7. Falta de archivos para la documentación que genera dicha oficina y los que hay están en mal estado
8. Falta de oxigenación debido al estrecho espacio en cuanto a estructura física de la Unidad de Mantenimiento y estrechos canales de ventilación.
9. Hay muy poca capacitación por parte de la Oficina de Salud Ocupacional sobre aspectos de seguridad y riesgos laborales, uso y protección de equipo y herramientas de trabajo, adecuadas posturas y sanas prácticas.

Además, de acuerdo a declaraciones de los mismos funcionarios de la Unidad auditada, por su experiencia en las labores que realizan consideran que los uniformes y otras indumentarias que se les entrega no es la idónea para el trabajo de mantenimiento del edificio.

Tampoco, existe en la Unidad de Mantenimiento un espacio físico, específico y ordenado para cada tipo de herramienta, sino que la misma se encuentra inmersa en distintos lugares de la Unidad.

El ambiente físico en la oficina influye mucho en la actitud de los empleados, una oficina que expresa en sus paredes alegría, es una oficina en la que probablemente los empleados se sientan a gusto trabajando, que en una oficina en la que hay poca ventilación, vida, luz, es decir un ambiente no grato. Los principales factores de las condiciones físicas de trabajo en la mayoría de las oficinas, son: " Iluminación, " Color, " Sonido, " Ventilación

## ¡ LA ILUMINACIÓN

La iluminación dentro del área de trabajo juega un papel muy importante, una buena iluminación, no cansará la vista de los empleados ya que favorecerá la visibilidad para el desarrollo de las actividades inherentes al trabajo. La luz natural es una de las fuentes de iluminación más importante e indispensable dentro de la oficina, que al darle la importancia y el uso adecuado, puede convertirse en la fuente principal de iluminación, puesto que, la luz natural es la más adecuada y económica para una oficina. Esta debe de ser abundante y distribuida, para aprovecharla al máximo. La luz natural varía durante el transcurso del día y es aconsejable aprovecharla al máximo debido a sus beneficios psicológicos, por ejemplo, un empleado se siente mejor cuando ocasionalmente puede ver hacia fuera y ver la luz del sol, observar el tiempo, etc.

## ¡ EL COLOR

Se le debe dar la importancia que se merece, está bien establecido que el color afecta las emociones humanas, los sentidos y los procesos de pensamiento.

## ¡ MÚSICA Y SONIDO

Una oficina puede tener sonidos que contribuyen o perjudican a la productividad del empleado, tales como son: la música, que beneficia al relajamiento del empleado, y el ruido que perturba y estresa a éste. El ruido en una oficina, es un distractor y factor de estrés para el empleado

## VENTILACIÓN

El acondicionamiento de aire regula el espacio atmosférico al controlar cuatro elementos básicos: Temperatura, Circulación, Calor, Limpieza

Además de contribuir a la salud humana y a la comodidad, el acondicionamiento de aire ofrece ventajas económicas. La productividad elevada y los descensos en costos de limpieza y decorado son sobresalientes. El calor producido por la oficina, debe ser llevado por el aire del ambiente; de otro modo el aire se calienta indebidamente, provocando incomodidad y falta de una zona limpia y sin polvo, que resulta agradable para el desarrollo de actividades.

La situación anterior podría ser ocasionada por descuido, falta de iniciativa, negligencia, carencias falta de presupuesto por parte de la administración, en especial de la Unidad de Salud Ocupacional, responsable en la institución de velar por la seguridad y las condiciones laborales de los funcionarios.

La situación anterior; podría generar diferentes efectos nocivos para la institución y en especial para la Unidad Auditada que se podrían reflejar en la calidad del servicio a lo interno de la institución como por ejemplo:

- Posible aumento de enfermedades o complicación de enfermedades crónicas.
- Riesgos de accidentes laborales
- Desánimo en el personal.
- Apatía al lugar de trabajo
- Posibles sanciones por parte de los entes fiscalizadores en la materia.
- estrés en el personal
- Sensación de abandono

## 2.8 Preparación atinente al total de funciones de la unidad auditada

Esta Auditoría, realizó una revisión de los atestados profesionales de cada funcionario de dicha Unidad, información que puede identificar en el siguiente cuadro:

Trabajadores de la Unidad de Mantenimiento con Estudios Atinentes a las labores que realizan		cedula AI-04-2015
puesto	Clase o especialidad del puesto	estudios atinentes
Jefe Mantenimiento maquinaria y edificios	Profesional del Serv Civil2 esp mantenimiento Industrial	Lic. En Ingeniería de Mantenimineto Industrial
O.Pmantenimiento	Trabajador calificado Serv civil 2	Tec. Medio electronica Industrial
O.Pmantenimiento	operario de procesos especialidad contruccion civil genera	No se evidencian en la oferta laboral estudios Universitarios ni tecnicos en elacion al puesto (conocimiento empirico)
O.Pmantenimiento	Encargado procesos tecnicos esp contruccion generalista	Tecnico electronica mecanica
O.Pmantenimiento	Operario procesos tecnicos esp contruccion generalista	sacando el bachillerato

Como resultado del cuadro anterior, se pudo determinar que existe carencia de formación en la mayoría del personal que compone dicha oficina ya que pese a la experiencia que ostentan los funcionarios de la Unidad de Mantenimiento, los mismos carecen de estudios o conocimientos formales sobre maquinaria y equipo, considerada una de las dos labores principales de la Unidad de Mantenimiento desde el año 2014.

Las Normas de Control internas para el sector Público establecen lo siguiente:

**2.4 Idoneidad del personal** El personal debe reunir las competencias y valores requeridos, de conformidad con los manuales de puestos institucionales, para el desempeño de los puestos y la operación de las actividades de control respectivas. Con ese propósito, las 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 2.5.1 Delegación de funciones El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben asegurarse de que la delegación de funciones se realice de conformidad con el bloque de legalidad, y de que conlleve la exigencia de la responsabilidad correspondiente y la asignación de la autoridad necesaria para que los funcionarios respectivos puedan tomar las decisiones y emprender las acciones pertinentes

Causa de lo anterior, podría deberse a una inadvertencia del problema en cuanto a contratación y administración de personal y a buen juicio y sentido común sobre las labores y responsabilidades que encomienda al personal en atinencia a su capacidad académica.

Esta situación podría generar atrasos en la atención del servicio que ofrece la Unidad de Mantenimiento, mala toma de decisiones por desconocimiento en la materia y por ende problemas para planificar el trabajo y las compras para cumplimiento de objetivos departamentales y limitaciones en la calidad de los trabajos que se realizan.

## 2.9 Información contenida en los Formularios.

A partir del año 2014, en la Unidad de Mantenimiento se implementó el uso de unas boletas denominadas a lo interno de dicha Unidad como: **ÍSOLICITUD DE SERVICIOS Y MATERIALES DE LA UNIDAD DE MANTENIMIENTO** las cuales deben ser utilizadas por los funcionarios para solicitar servicios de la Unidad de Mantenimiento.

En observación realizada por esta Auditoría a las mencionadas boletas, se pudo determinar algunas inconsistencias, las cuales para mejor comprensión sobre este tema serán mencionadas de la siguiente forma:

## 1. Uso que le dan los usuarios a las boletas de servicio:

1.1	No es la práctica llenar toda la información en los diferentes apartados que posee la boleta, como por ejemplo en el caso de Materiales, no se llena la información y en otros casos se describe el tipo de material, pero no se indica la cantidad.
1.2	En los casos que fue posible determinar, se observa que la firma del usuario utilizada en este ítem específico como: %recibido conforme+sobre el trabajo ejecutado, no se realiza en la misma fecha en que se entrega el trabajo y la misma se realiza en algunos casos varios días después de la fecha de entrega del trabajo.
1.3	Tampoco es la práctica solicitar al usuario indicar la hora a la que es atendido su servicio y la hora a la que se considera culminada la entrega del mismo.
1.4	Se pudo identificar que no en todos los casos el usuario que firma la boleta es el que firma el %visto bueno+sobre el servicio recibido.
1.5	En algunos casos la Información detallada en las boletas es escueta o simplemente detalles nulos.

## 2. Carencias de información en las boletas de servicio

2.1	No existe un apartado para la firma o visto bueno del Jefe de la Unidad de Mantenimiento, por lo que se desconoce si el mismo avaló o supervisó el trabajo realizado por los funcionarios a su cargo.
2.2	En las boletas no se visualiza bitácora de tiempo invertido, por lo que se desconoce la hora exacta a la que el funcionario de Mantenimiento inicia el servicio.
2.3	En el apartado %firma de usuario+ de la boleta, no se indica el nombre completo del usuario y es la práctica utilizar solo la firma del mismo, por lo que es imposible determinar el nombre de la persona responsable de dar el visto bueno al servicio proporcionado.
2.4	En la boleta no existe un apartado específico para que el funcionario de Mantenimiento realice las indicaciones sobre el total de servicio cumplido y el motivo por el cual no se cumplió alguno de los servicios solicitados en esa oportunidad por el usuario.
2.5	No existe un ítem específico para que el usuario realice la indicación sobre el porcentaje de cumplimiento del trabajo realizado o su nivel de satisfacción en función del servicio que solicitó.

De 100 boletas correspondientes al periodo 2014, analizadas por esta Auditoría, 40 de ellas no fueron atendidas. Pero, tampoco se visualiza en la boleta un apartado para indicar el motivo por el cual las mismas permanecen en este estado. Únicamente en el 3 % del total de boletas analizadas si se hizo la aclaración de que dicha situación era a falta de materiales.

En las Normas de Control Interno para el Sector Público, Capítulo 2, Normas de ambiente de control, indican lo siguiente:

**Exigencia de confiabilidad y oportunidad de la información** El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben diseñar, adoptar, evaluar y perfeccionar las actividades de control pertinentes a fin de asegurar razonablemente que se recopile, procese, mantenga y custodie información de calidad sobre el funcionamiento del SCI y sobre el desempeño institucional, así como que esa información se comunique con la prontitud requerida a las instancias internas y externas respectivas. 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. Las sub normas que se incluyen a continuación no constituyen un conjunto completo de las actividades de control que deba ser observado por la totalidad de las instituciones del sector público con ese propósito; por consiguiente, corresponde a los jercas y titulares subordinados determinar su pertinencia en cada caso y establecer las demás actividades que sean requeridas.

4.4.1 Documentación y registro de la gestión institucional El jerarca y los titulares subordinados,

según sus competencias, deben establecer las medidas pertinentes para que los actos de la gestión institucional, sus resultados y otros eventos relevantes, se registren y documenten en el lapso adecuado y conveniente, y se garanticen razonablemente la confidencialidad y el acceso a la Información pública, según corresponda. 4.4.2 Formularios uniformes El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben disponer lo pertinente para la emisión, la administración, el uso y la custodia, por los medios atinentes, de formularios uniformes para la documentación, el procesamiento y el registro de las transacciones que se efectúen en la institución. Asimismo, deben prever las seguridades para garantizar razonablemente el uso correcto de tales formularios.

Lo anterior podría deberse a falta de conocimiento y falta de experiencia sobre aspectos de administración de oficinas y sobre la importancia de obtener por medio de este tipo de herramientas toda la información

Dado lo anterior, aunque es evidente que la iniciativa de la Unidad de Mantenimiento, en cuanto a las boletas de servicio es adecuada; al no ser utilizadas de manera correcta por los mismos funcionarios de Mantenimiento, generan registros poco útiles o inexactos, carentes de datos y detalles sobre aspectos de control interno importantes para determinar la veracidad de la información en ellas contenida y para ser utilizadas como herramienta para la obtención de datos sobre eficiencia, eficacia y calidad en los servicios que ofrece la Unidad de Mantenimiento, que podrían ser útiles para medir el cumplimiento de objetivos departamentales en toda institución, pero también para evaluar la rentabilidad de los mismos para la organización.

Así mismo, se incumple con la normativa en cuanto a no solo la implementación de mecanismos de control, sino también que estos respondan a las necesidades de la organización y recopilen información de calidad sobre el sistema de control interno y el desempeño de la institución para una adecuada toma de decisiones en cuanto a compras de material, proyecciones, necesidades y planificación del trabajo entre otras para la institución.

## **2.10 Procesos y protocolos en los contratos externos de mantenimiento de maquinaria y equipo**

Mediante oficio DG 277-2012, de fecha 16 de noviembre del 2012, la administración, nombró al Ing. Francisco Granados Ureña como Encargado de la Unidad de Mantenimiento y según este funcionario, se le ordenó verbalmente que los contratos de mantenimientos realizados a la maquinaria y equipo debían ser supervisados por su persona, desde esa Unidad.

No obstante; según estudio de control interno aplicado a la Unidad de Mantenimiento se detectó que en algunos casos dicha orden no se cumple por cuanto existe descontrol de los contratos de mantenimiento preventivo y correctivo en especial a la maquinaria y equipo, ya que no hay una cultura por parte del resto de la organización en cuanto a que las acciones y procedimientos para mantenimiento de maquinaria y equipo deben ser realizados mediante la intervención de la Unidad de Mantenimiento y en muchas ocasiones dicha oficina no se entera del mantenimiento o reparación realizada.

Pero, a partir del 04 de febrero de 2016, al Ingeniero Granados le fueron asignadas funciones diferentes a las que se consignan en el referido oficio, las cuales lo deponen como Encargado de la Unidad de Mantenimiento. Esta situación implica que, aunque los funcionarios destacados en la actualidad en la Unidad de Mantenimiento, tengan conocimientos en materia de electricidad y otros relacionados con el mantenimiento del edificio, no están completamente habilitados para supervisar y/o dar mantenimiento a la maquinaria y equipo. En su lugar y en virtud de las nuevas funciones del Ingeniero Granados, establecidas por el Lic. Marco Mena Brenes, Director Administrativo Financiero, le corresponde al señor Granados coordinar y supervisar con quien corresponda, la ejecución de trabajos relacionados con el mantenimiento industrial, tanto del área de producción como de los sistemas del edificio, así como colaborar en la selección, instalación y conservación de la maquinaria y equipo; es importante agregar que, para estas actividades el ingeniero Granados se desempeña de manera unipersonal.

Las Normas de Control internas para el sector Público establecen lo siguiente:

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

**2.5.2 Autorización y Aprobación** La ejecución de los procesos, operaciones y transacciones institucionales debe contar con la autorización y la aprobación respectivas de parte de los funcionarios con potestad para concederlas, que sean necesarias a la luz de los riesgos inherentes, los requerimientos normativos y las disposiciones institucionales.

Esta situación podría ser generada por falta de cultura en el personal sobre el acatamiento de instrucciones emitidas por la administración y un descuido y falta de atención por parte de la administración en aras de hacerlas cumplir. También, desacato por parte del personal a las directrices interpuestas por la administración sobre las labores y responsabilidades asignadas a la Unidad de Mantenimiento.

Así las cosas aumentan los riesgos en cuanto a malos procedimientos e incumplimiento de mantenimiento preventivo y correctivo a la maquinaria y equipo. Además, aumentan las deficiencias de control interno por incumplimiento de directrices internas.

## **2.11 Uso de Í fondos de Caja Chica para compra de Materiales para servicios de Mantenimiento.**

Según el encargado de la Unidad de Mantenimiento es la práctica que cada vez que se solicite a la Unidad de mantenimiento un determinado servicio, ellos deban recurrir a la %caja chica+de la institución, para adquirir los materiales y las herramientas necesarias para llevar a cabo el trabajo, superando en muchas ocasiones el límite de gasto que fue autorizado por el Director General en varias ocasiones para realizar estas compras.

En el Reglamento de la Ley de Contratación Administrativa, se indica lo siguiente:

Artículo 133.- Contrataciones con Fondos Caja Chica. Las compras para gastos menores e indispensables, cuya ejecución es de carácter excepcional que se efectúen con cargo a los fondos de caja chica, se regirán por las disposiciones reglamentarias que al efecto se emitan, las cuales fijaran los supuestos para su utilización, montos máximos, mecanismos de control y funcionarios responsables de su manejo. La Tesorería Nacional establecerá los lineamientos para el funcionamiento de las cajas chicas de conformidad con los alcances de la Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos. (El subrayado es nuestro)

### REGLAMENTO DE OPERACION DE CAJA CHICA JUNTA ADMINISTRATIVA DE LA IMPRENTA NACIONAL CAPITULO I Disposiciones generales

Artículo 2º-Definiciones Para efectos del presente reglamento se entiende por: Caja Chica: Fondo o cantidad relativamente pequeña de dinero en efectivo, disponible para desembolsos menores a fin de solventar necesidades imprevisibles (Subrayado no es del original)

Lo anterior podría deberse a que no existe en dicha Unidad una adecuada Planificación, de acuerdo a los objetivos específicos de la Unidad y basado en programas de mantenimiento preventivo.

Esta situación, además de incumplir con la normativa establecida promueve la falta de Planificación, intrínseco en la ley de control interno y por ende limita la iniciativa de implementar programas de mantenimiento preventivo.

### III. CONCLUSIÓN

El sistema de control interno inmerso en los procedimientos de la Unidad de Mantenimiento presenta varias debilidades, según se evidencia en los resultados que fueron detallados en este informe, dentro de las más relevantes básicamente se refieren a carencia de un Manual de Procedimientos, inconsistencia detectadas en el inventario de activos y herramientas de trabajo, desconocimiento en el planteamiento de objetivos departamentales, falta de Programas de Mantenimiento Preventivo que interfieren en compras de materiales y herramientas poco apegadas a la realidad, provocando sobrantes y desperdicios de material, aunado a la falta de formularios más efectivos y utilizados de manera correcta por el personal, que respondan a los datos necesarios para generar mediciones con índices de eficiencia y eficacia de las operaciones que realiza la unidad de Mantenimiento y proyecciones de compras más acertadas y evitar el uso constante de caja chica para adquisición de materiales entre otras situaciones detectadas y expuestas en este informe, por lo que dichos procesos evidencian una inadecuada administración de dicha oficina y un sistema de control interno deficiente.

### IV. RECOMENDACIONES

**Las recomendaciones establecidas en este informe son para ser cumplidas en un plazo no mayor a 6 meses, a saber:**

#### 4.1 Al Ministro de Gobernación y Policía/Junta Administrativa de la Imprenta Nacional

4.1.1. Girar las directrices necesarias a las instancias correspondientes, para que se cumplan las recomendaciones planteadas en este informe.

4.1.2. Informar a esta Auditoría Interna sobre el Acuerdo tomado por ese Órgano Colegiado para cumplir con las recomendaciones emitidas en este informe

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

4.2.1. Girar las directrices necesarias a las instancias correspondientes, para que se cumplan las recomendaciones planteadas en este informe.

4.2.2. Informar a esta Auditoría Interna sobre las instrucciones giradas o acciones realizadas para el cumplimiento de las recomendaciones contenidas en este informe.

#### 4.3 Al Director de Administrativo - Financiero

4.3.1 Girar las instrucciones correspondientes a todos los encargados de unidades o secciones del Área Administrativa Financiera donde indique que la ejecución de todos los contratos de mantenimiento de equipo deben ser coordinados con el Ing. Francisco Granados Ureña. **(Hallazgo 2.10)**

4.3.2 Supervisar que las recomendaciones contenidas en este informe sean cumplidas por los responsables.

4.3.2 Informar a esta Auditoría Interna sobre las acciones realizadas para el cumplimiento de las recomendaciones contenidas en este informe.

#### 4.4 A la Jefa de Servicios Generales

**4.4.1** Colaborar y dar seguimiento al proceso de elaboración del Manual de Procedimientos y usuario de la Unidad de Mantenimiento, de acuerdo con la Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos de MIDEPLAN los cuales al menos contengan de forma detallada y clara todos los procedimientos que involucren y la normativa aplicable para cada proceso e incentivar al Jefe de la Unidad de Mantenimiento sobre la importancia y objetivo primordial de dicho documento y la correcta elaboración y redacción del mismo. **(Hallazgo 2.1)**

**4.4.2** Girar las instrucciones y coordinar con la Unidad de Mantenimiento a la mayor brevedad posible realizar un inventario formal de todos los materiales almacenados a la fecha en la Unidad de Mantenimiento y un aproximado del valor económico del mismo. Así mismo, implementar un control documental para entrada y salidas de materiales del stock de materiales interno en la Unidad de Mantenimiento. **(Hallazgo 2.2)**

**4.4.3.** Girar las instrucciones correspondientes para que se realicen las gestiones pertinentes para colocar número de placa o identificación por el medio que se considere pertinente toda la herramienta y equipo que no posee este tipo de control y que se encuentra en custodia de la Unidad de Mantenimiento. **(Hallazgo 2.3)**

**4.4.4** Posterior a lo anterior y a la brevedad posible girar las instrucciones y prestar colaboración con la unidad de Mantenimiento para realizar un inventario completo de la herramienta y equipo que se encuentra ubicada y bajo la responsabilidad de dicha Unidad **(Hallazgo 2.3)**

**4.4.5** Girar las instrucciones correspondientes para dar de baja cada maquinaria y equipo que no se encuentre en buen estado, previo a un responsable de determinar dicha condición, con el fin de contribuir a liberar espacio en dicha Unidad. **(Hallazgo 2.3)**

**4.4.6** Cerciorarse de que se suministre a la Unidad de Activos o a la oficina pertinente el resultado de dicho inventario debidamente documentado. **(Hallazgo 2.3)**

**4.4.7** Supervisar que se realicen inventarios periódicos y establecer los controles pertinentes para evitar posibles riesgos de pérdida de maquinaria y equipo. **(Hallazgo 2.3)**

**4.4.8** Proceder inmediatamente a entregar por escrito al Jefe de la Unidad de Mantenimiento las funciones, responsabilidades y tareas específicas, que posee el puesto de jefe de Unidad de Mantenimiento, incluyendo los objetivos departamentales de dicha Unidad. **(Hallazgo 2.5)**

**4.4.9** Girar las instrucciones para implementar a la brevedad posible programas de mantenimiento preventivo en la institución, así como informarse por los medios que sean necesarios sobre este tema con el fin de lograr una mejoría en la Planificación para una adecuada gestión en dicha Unidad **(Hallazgo 2.6)**

**4.4.10** Realizar, en lo sucesivo, contrataciones y colocación de personal en la Unidad de Mantenimiento que reúna los conocimientos y experiencia adecuados y atinentes con su preparación académica, con el fin de que dicha Unidad cuente con el personal adecuado respecto a las funciones y responsabilidades que se les asigna **(Hallazgo 2.9)**

**4.4.11** Girar las instrucciones y colaborar con la jefatura de Mantenimiento para la creación de formularios de servicios de mantenimiento que respondan a mediciones de índices de eficiencia, eficacia y calidad, así como que la información que contengan pueda ser comprobada y reúna condiciones de probidad de datos introducidos en las mismas. **(Hallazgo 2.8)**

**4.4.12** Verificar, en lo sucesivo, para que se utilice la información obtenida en los programas de mantenimiento preventivo y programas de Planificación, con el fin de minimizar las compras de materiales por medio de caja chica y que estas se limiten únicamente casos excepcionales, tal como lo indica la normativa vigente sobre la utilización de %Cajas chicas+ **(Hallazgo 2.11)**

**4.4.13.** Informar a esta Auditoría Interna sobre las acciones realizadas para el cumplimiento de las recomendaciones contenidas en este informe.

## **4.5. Al Jefe de la Unidad de Mantenimiento**

**4.5.1** Elaborar el Manual de Procedimientos y de usuarios de la Unidad de Mantenimiento, de acuerdo con la Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos de MIDEPLAN los cuales al menos contengan de forma detallada y clara todos los procedimientos que involucran y la normativa aplicable para cada proceso e informarse por los medios que consideren convenientes sobre el objetivo primordial de dicho documento y la correcta elaboración y redacción del mismo. **(Hallazgo 2.1)**

**4.5.2** Realizar un inventario formal, en coordinación con la Jefa de Servicios Generales, de todos los materiales almacenados a la fecha en la Unidad de Mantenimiento y estimar un valor económico del mismo. **(Hallazgo 2.2)**

**4.5.3** Establecer un mecanismo para solicitar a la Bodega institucional, únicamente los materiales estrictamente necesarios para cada tipo de trabajo a realizar en la edificación, independientemente de la cantidad de veces que se tenga que acudir a la bodega institucional, con el objetivo de evitar la creciente de materiales en dicha Unidad y que en esta se almacenen únicamente materiales sobrantes de trabajos realizados y los materiales reutilizables que son retirados del edificio cuando se realizan reparaciones al mismo. **(Hallazgo 2.2)**

**4.5.4** Realizar las gestiones pertinentes para que se coloquen los números de placa o identificación a toda la herramienta y el equipo que no posee este tipo de control y que se encuentra en custodia de la Unidad de Mantenimiento. **(Hallazgo 2.3)**

**4.5.5** Realizar un inventario completo de la herramienta y el equipo que está ubicado en la Unidad de Mantenimiento. **(Hallazgo 2.3)**

**4.5.6** Proceder a dar de baja cada maquinaria y equipo que no se encuentre en buen estado, previo a un responsable de determinar dicha condición, con el fin de contribuir a liberar espacio en dicha Unidad. **(Hallazgo 2.3)**

**4.5.7** Suministrar a la Unidad de Activos o a la oficina pertinente el resultado de dicho inventario debidamente documentado. **(Hallazgo 2.3)**

**4.5.8** Realizar inventarios periódicos y establecer los controles pertinentes para evitar posibles riesgos de pérdida de maquinaria y equipo. **(Hallazgo 2.3)**

**4.5.9** Replantear los datos incluidos en los formularios de atención de servicios de Mantenimiento con el fin de que estos además contribuyan a la medición de la eficiencia y eficacia en las operaciones y que a su vez estos estén implementados de tal manera que su información pueda ser verificado y confiable. **(Hallazgo 2.4)**

**4.5.10** Girar instrucciones a los subalternos para que en lo sucesivo la información contenida en los diferentes formularios sea proporcionada tanto por el usuario como por los funcionarios de Mantenimiento. **(Hallazgo 2.4)**

**4.5.11** Proceder inmediatamente a entregar por escrito al Jefe de la Unidad de Mantenimiento las funciones, responsabilidades y tareas específicas, que posee el puesto de jefe de Unidad de Mantenimiento, incluyendo los objetivos departamentales de dicha Unidad. **(Hallazgo 2.5)**

**4.5.12** Implementar programas de mantenimiento preventivo del edificio, maquinaria y equipo de la institución, así como informarse por los medios que sean necesarios sobre este tema con el fin de lograr una mejoría en la Planificación para una adecuada gestión de la Unidad **(Hallazgo 2.6)**

**4.5.13** Verificar que los funcionarios, tanto de la Unidad de Mantenimiento como los usuarios, llenen todos los ítems especificados en los formularios **(Hallazgo 2.9)**

**4.5.14** Utilizar la información obtenida en los programas de mantenimiento preventivo y programas de Planificación, con el fin de minimizar las compras de materiales por medio de caja chica y que estas se limiten únicamente casos excepcionales, tal como lo indica la normativa vigente sobre la utilización de %Cajas chicas+ **(Hallazgo 2.11)**

**4.5.15.** Informar a esta Auditoría Interna sobre las acciones realizadas para el cumplimiento de las recomendaciones contenidas en este informe.

## **4.6 A la Encargada de Salud Ocupacional de la Imprenta Nacional**

**4.6.1** Realizar un estudio sobre la situación de infraestructura y ambiental de la Unidad de mantenimiento y presentar un plan de mejoras para solucionar la situación. **(Hallazgo 2.7)**

**4.6.2** Informar a esta Auditoría Interna sobre las acciones realizadas para el cumplimiento de las recomendaciones contenidas en este informe.

## **4.7 Al Director de Producción**

**4.7.1** Girar las instrucciones correspondientes a todos los encargados de procesos del Área Productiva donde indique que la ejecución de todos los contratos de mantenimiento de equipo y maquinaria deben ser coordinados con el Ing. Francisco Granados Ureña. **(Hallazgo 2.10)**

**4.7.2** Informar a esta Auditoría Interna sobre las acciones realizadas para el cumplimiento de las recomendaciones contenidas en este informe.