



Gobierno de la República
Administración Solís Rivera 2014 -2018
Informe de gestión 2014-2018

IMPRENTA NACIONAL

Directora General
Licda. Xinia Escalante González



Informe de Fin de Gestión

Abril 2018

DIRECCIÓN GENERAL

- Con el objetivo de dar la importancia requerida a la planificación institucional, se reorganizó la oficina de planificación, logrando con ello la definición de una misión, visión y objetivos institucionales, los cuales en su momento fueron debidamente aprobados por la Junta Administrativa de la Imprenta. Estos sirvieron de base para la definición de un Plan Estratégico Institucional, Plan de Salud Ocupacional y Plan de Gestión Ambiental Institucional entre otros, que son sumamente importantes para marcar el norte que debe seguir la Institución.
- Todos los ajustes antes señalados permitieron una mejora sustantiva en la ejecución del presupuesto de la Junta Administrativa de la Imprenta y en el presupuesto de Gobernación en lo referente al manejo del pago de salarios en los años 2015 y 2016, logrando un porcentaje de ejecución superior al 80% en ambos periodos.
- En dichos periodos presupuestarios (2015-2016) se logró impactar positivamente la infraestructura física de la Imprenta Nacional.
- Se actualizó la normativa reglamentaria interna de la Imprenta Nacional, dentro de los que se puede citar: Reglamento de la comisión de informática, reglamento de caja chica, reglamento de uso de teléfonos y otros medios informáticos entre otros.
- Se organizó la conmemoración del 180 aniversario de la Imprenta Nacional el 19 de noviembre del 2015. En el teatro popular Melico Zalazar con la participación de distintas autoridades nacionales.
- Se elaboró la impresión de las papeletas del proceso electoral municipal de febrero 2016 con 481 diseños distintos para los cargos de síndicos y concejales.
- Se reestructuró el Departamento de Diarios Oficiales y mercadeo de la Dirección de Comercialización, generándose cambios en el personal para buscar una mayor eficiencia, es importante resaltar que desde el mes de diciembre del 2016 a la fecha, la Imprenta Nacional se ha mantenido al día con las publicaciones en los Diarios Oficiales.

- Se revisó el tarifario de Diarios Oficiales y entró en vigencia a partir del 16 agosto del año 2016. Con el propósito de dotar a la Imprenta de una metodología para fijar las tarifas de las publicaciones en los Diarios Oficiales, así como, el precio de los impresos en Artes Gráficas se definió una metodología para tal fin. Es pertinente señalar que la aplicación de dicha metodología permitió una disminución del 15% en el costo de la Publicación de una página en el Diario Oficial la Gaceta y una rebaja del 27% del costo por carácter publicado. Es relevante hacer notar que este fue un primer cambio que impactó positivamente las finanzas de los usuarios. La aplicación de las nuevas tarifas rigió a partir del 16 de agosto de 2016.
- Con el objetivo, de brindar un mejor servicio a los usuarios de las publicaciones en los Diarios Oficiales, se abrió la agencia desconcentrada de la Imprenta Nacional en las instalaciones físicas del Registro Nacional. Eso fue posible mediante la cooperación interinstitucional que brindó el Registro de la Propiedad; en el mes de febrero del 2016, se firmó un convenio de ayuda entre ambas instituciones. Es importante mencionar que dicho servicio se hizo efectivo a partir del 15 de marzo del 2017. Este esfuerzo constituye el segundo beneficio en favor de los usuarios de las publicaciones en los Diarios Oficiales al centralizar dichos servicios en un mismo espacio físico donde los administrados acuden a realizar una serie de trámites de inscripción como es el Registro Nacional.
- Con el propósito de subsanar una problemática de varios años que tenía la Imprenta Nacional, se hicieron las gestiones y trámites que culminaron con el traslado de 37 plazas de la junta Administrativa al presupuesto nacional. Logrando con lo anterior que la institución se pusiera a derecho con el tema del personal que venía operando al margen de la ley conforme a distintos dictámenes y resoluciones emitidos por la Procuraduría General de la República y la Contraloría General de la República.
- La institución participo en distintas actividades organizadas por otros entes públicos tales como; la marcha de la antorcha de la independencia; desde Nicaragua hasta Cartago, con el objetivo de lograr un involucramiento en actividades que promueven la cultura costarricense. Adicionalmente se participó oficialmente en las celebraciones de la conmemoración del 168 aniversario de la anexión al Partido de Nicoya; así como en eventos de actividades nacionales e internacionales en la industria de las artes gráficas.
- En materia ambiental, se impulsaron proyectos tendientes a mejorar las condiciones de ventilación e iluminación, así como las de higiene; cambio de mingitorios, loza sanitaria, grifería que también permite la economía en el uso del recurso hídrico. Producto de esos logros en materia ambiental,

DIGECA califica a la Imprenta Nacional en el año 2017 con un **92.5**, pasando de un estado rojo a un estado verde. El mejoramiento en la parte ambiental se ha realizado siguiendo toda la normativa vigente emanada de las autoridades respectivas tales como Directriz N°11-Minae.

- También se ejecutaron varias reestructuraciones físicas tales como reacondicionamiento de las oficinas de Auditoría Interna, Proveeduría Institucional, Recursos Humanos, Archivos, Diarios Oficiales, Arte y Diseño, oficinas de la Dirección Producción, Soda Comedor, Bodega de Almacenamiento entre otros.
- Se replantearon convenios y cartas de entendimiento con diferentes instituciones para la mejora en las condiciones comerciales (Asamblea Legislativa, Instituto Nacional de Seguros, Editorial Costa Rica, entre otras).
- Al 31 de agosto del año 2015, la institución mantenía un monto de 492.4 millones de colones en cuentas por cobrar, que eran del periodo 2001 a agosto 2015. Debido a esto se instauró una política de cobro agresiva con el propósito de recuperar los montos adeudados, lográndose la totalidad.

I PARTE INTRODUCCIÓN Y MARCO DE GESTIÓN

Marco Normativo

La Imprenta Nacional es una institución pública consolidada históricamente como un pilar fundamental del Estado costarricense, al constituirse en garante del principio fundamental de publicidad de las leyes, y demás actos y acuerdos que así lo requieran, siendo por tanto piedra angular de la eficacia y la seguridad jurídica.

En efecto, la publicidad de las leyes en los Diarios Oficiales, constituyen el último eslabón estratégico en el proceso de formación de las leyes, y precisamente dicha publicidad ha sido una competencia atribuida históricamente a la Imprenta Nacional como Imprenta del Estado costarricense, mediante la publicación y difusión del Diario Oficial La Gaceta.

El principio de publicidad es un precepto de rango constitucional, consagrado por el artículo 124 de nuestra Carta Magna, al disponerse:

“Artículo 124. —Para convertirse en ley, todo proyecto deberá ser objeto de dos debates, cada uno en día distinto no consecutivo, obtener la aprobación de la Asamblea Legislativa y la sanción del Poder Ejecutivo; además, deberá publicarse en La Gaceta (...).”

Por su parte, el artículo 129 constitucional establece:

“Artículo 129.- Las leyes son obligatorias y surten efectos desde el día que ellas designen; a falta de este requisito, diez días después de su publicación en el Diario Oficial.

Nadie puede alegar ignorancia de la ley, salvo en los casos que la misma autorice. (...).”

Sobre el particular, la Sala Constitucional de la Corte Suprema de Justicia, mediante Voto N° 05246-98 de las 17:39 horas del 21 de julio de 1998, ha indicado:

“Estos son principios cruciales, de vigencia en todos los Estados modernos, y cuya trascendencia no es sólo jurídica sino política: la amplia divulgación de los acuerdos y mandatos de los gobernantes es -justamente- lo que posibilita su control por parte de los ciudadanos.

(...)

En este sentido, es claro que a la obligación que corre a cargo del Estado de dar oportuna difusión a la ley se contraponen el correlativo derecho de los ciudadanos a conocerla. Y ese derecho es sin duda fundamental, aun cuando no esté expresamente enumerado como tal en el correspondiente capítulo de la Carta Política, porque -como se explicó arriba- de la posibilidad que tengan los ciudadanos de enterarse detalladamente del contenido de la normativa que se promulgue depende no sólo su oponibilidad a ellos cuando la infrinjan

(artículos 28 y 39 constitucionales) sino también -de mayor importancia aún- la viabilidad de que puedan enterarse de aquello que constituye la cosa pública, participar en ella y vigilar su recto ejercicio.”

Por lo anterior, resulta trascendental resaltar que la Imprenta Nacional es una institución pública ya bicentenaria, que data de 1835, cumpliendo actualmente más de 180 años de existencia como garante del principio constitucional de publicidad. Además, cuenta con una estructura organizativa aprobada por MIDEPLAN mediante oficio No. 402-13--D del 29 de julio de 2013, cuya aplicación en este momento debe ajustarse con la realidad que enfrenta la institución.

Hecha la introducción anterior, ha de indicarse que el análisis del sustento legal de la Imprenta Nacional parte de la Ley de Creación de la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional, Ley N° 5394 de 5 de noviembre de 1973.

Al respecto, cabe aclarar que la Ley de marras originalmente no establecía claramente la naturaleza jurídica de la institución, y simple y escuetamente disponía en su artículo 1°: “Crease la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional”.

Dicha omisión generó gran incertidumbre durante años, al punto de que en algunas ocasiones se llegó a interpretar que la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional eventualmente podría ser considerada como un ente descentralizado.

Fue entonces; la Procuraduría General de la República, mediante el citado Dictamen N° C-152-2002 del 12 de junio del 2002, la que vino a dilucidar la naturaleza jurídica de la Institución, como una personificación presupuestaria, o persona jurídica instrumental, con autonomía presupuestaria y con capacidad de representación autónoma.

De hecho, la misma Procuraduría recomendó expresamente gestionar ante la Asamblea Legislativa la reforma pertinente a la Ley, todo lo cual se plasmó mediante la referida Ley N° 8305 de 19 de setiembre del 2002, que vino a enmendar el artículo 1° de la manera vigente:

“Artículo 1.- Crease la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional, como órgano de desconcentración máxima del Ministerio de Gobernación y Policía, con personalidad jurídica instrumental para contratar y adquirir bienes y servicios para el cumplimiento de sus fines.”

Como vemos, la norma transcrita determina claramente que la Imprenta Nacional es un órgano con desconcentración máxima del Ministerio de Gobernación y Policía, con personalidad jurídica instrumental para contratar bienes y servicios. Asimismo, la autonomía presupuestaria de la Institución es reafirmada por los artículos 5, 6 y 7 de la Ley de marras, mediante los cuales se regula la inversión de los recursos presupuestarios en forma independiente.

A mayor abundamiento, la jurisprudencia administrativa emanada de la Procuraduría General de la República -como órgano superior técnico-consultivo de la Administración Pública, y cuya jurisprudencia reviste carácter vinculante, al tenor del numeral 2 de su Ley Orgánica-, ha reafirmado que la Imprenta Nacional presenta características jurídicas propias de una personificación presupuestaria, con personalidad jurídica instrumental y con autonomía presupuestaria.

Al respecto, la Procuraduría aborda un primer análisis sobre el tema, mediante el Dictamen 060-85 del 20 de marzo de 1985, haciéndose referencia a la naturaleza empresarial de la Institución y a la justificación de su autonomía presupuestaria, al indicarse:

“Es oportuno agregar, que del texto de las actas correspondientes a la tramitación de la Ley N° 5394 de 5 de noviembre de 1973, concretamente del dictamen afirmativo de mayoría de la Comisión

Permanente de Gobierno y Administración de la Asamblea Legislativa, se desprende que el principal propósito que persiguió el legislador fue crear una Junta Administrativa para la Imprenta Nacional, y así lograr que esta dependencia nacional centralizara los fondos necesarios producidos por ella misma, y los invirtiera únicamente en mejoras de sus instalaciones y en aumento de sus producciones, ya que, entre otras cosas, el crecimiento del país y el auge de la cultura de nuestro pueblo así lo exigían, ya que una ‘Imprenta Nacional’ con equipo moderno, sistemas modernos y presupuesto adecuado, podría servir mejor al país, reinvertiendo en su beneficio lo que ella misma produce. Es justo y lógico que una empresa de servicio como ésta debe estar en capacidad de crecer y prestar cada vez un servicio mejor y más amplio, superándose en calidad y número de publicaciones.”

Posteriormente, mediante el Dictamen N° C-152-2002 del 12 de junio del 2002, la Procuraduría desarrolla de manera más amplia su posición, en el sentido de que la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional presenta características propias de una personificación presupuestaria, pudiendo considerarse como una persona jurídica instrumental, al señalarse:

“Para retener que la Dirección General de Educación Física y Deportes constituía una persona jurídica instrumental, tomó en cuenta la Procuraduría tanto la existencia de una autonomía presupuestaria como una capacidad de representación autónoma y la asignación de recursos tributarios. (...)

Los dos primeros elementos están presentes en el caso de la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional. La ausencia del tercero más bien vendría a justificar que los recursos se manejen presupuestariamente en forma independiente. Veamos, la representación judicial y extrajudicial de la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional no la asume el Estado, sino el director de la Imprenta, quien es su ‘personero ejecutivo’. Ciertamente no existe asignación de recursos tributarios (que por definición tratándose de los tributos estatales, deben ser incluidos en el Presupuesto de la

República), sino que se trata de los recursos que la Imprenta genera como servicio económico del Estado. La Imprenta es un servicio público de carácter comercial, una empresa pública organizada como órgano público, que requiere para su desarrollo de normas más flexibles que las que resultan aplicables a otros servicios públicos. Se justifica no sólo que los recursos se utilicen en el desarrollo de la empresa, sino también la simplificación de trámites presupuestarios a fin de hacerlos más acordes con una gestión comercial regida por el imperativo de eficiencia. De allí que se haya establecido la existencia de un fondo independiente, cuyo titular es la Junta Administrativa y la gestión e inversión de los recursos correspondientes en forma autónoma, según lo indicado. Por lo que la situación es similar a la que presentaba la Dirección General de Deportes en el momento en que la Procuraduría consideró que se estaba ante una persona jurídica instrumental.”

Como vemos, además de ostentar la Imprenta Nacional la competencia relevante respecto a la garantía del principio constitucional de publicidad, mediante la publicación del Diario Oficial La Gaceta, la ley le ha dotado de una naturaleza jurídica especial que le confiere facultades específicas para el eficaz cumplimiento de sus fines fundamentales de protección, provisión y administración de fondos, y modernización de la Imprenta Nacional para su mejor funcionamiento.

De manera que, como Imprenta oficial del Estado costarricense, ha sido definida como un órgano público con características de servicio económico estatal y empresa pública de servicios, de carácter productivo, industrial y comercial, que presta sus servicios especializados propios de su giro (servicios de imprenta, artes gráficas, publicaciones -en sentido amplio-) a la Administración Pública, para el eficaz cumplimiento de sus fines legales.

De manera tal, estando conformado el marco jurídico esencial por la Ley de Creación de la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional -Ley N° 5394 de 5 de noviembre de 1973, reformada mediante Ley N° 8305 de 19 de septiembre del 2002-, y por el Reglamento a la Ley de Creación de la Junta Administrativa

de la Imprenta Nacional -Decreto N° 3937-G del 1° de julio de 1974-, la Junta Administrativa, en uso de sus facultades jerárquicas, y concretamente la potestad reglamentaria conferida por el artículo 9 inciso d) del citado Reglamento, se ha emitido la siguiente reglamentación interna:

- a) Reglamento de Caja Chica, aprobado mediante Acuerdo N° 107 de Sesión Ordinaria N° 965 del 27 de mayo de 1996. Reformados los artículos 4 y 5, reforma publicada en La Gaceta N° 14 del 19 de enero del 2007.
- b) Reglamento para el uso de los teléfonos celulares de la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional, aprobado mediante Acuerdo N° 078-10-2002, publicado en el Alcance N° 86 a La Gaceta N° 230 del 28 de noviembre del 2002.
- c) Reglamento de “La Gacética Estudiantil”, aprobado mediante Acuerdo N° 699-03-2004 de Sesión Ordinaria N° 80, publicado en La Gaceta N° 56 del 19 de marzo del 2004.
- d) Reglamento para el Pago de Viáticos por Excepción para los funcionarios de la Imprenta Nacional, publicado en La Gaceta N° 189 del 28 de setiembre del 2004.
- e) Reglamento para la utilización de vehículos de la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional. Reformado integralmente, publicado en La Gaceta N° 217 del 5 de noviembre del 2004.
- f) Reglamento Interno de Gastos de Alimentación de la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional, publicado en La Gaceta N° 119 del 21 de junio del 2005.
- g) Reglamento de uso de la Central Telefónica Institucional, sus Extensiones y otros Teléfonos, para uso de la Imprenta Nacional, publicado en La Gaceta N° 26 del 6 de febrero del 2006.
- h) Reglamento Interno de la Comisión de Informática, publicado en La Gaceta N° 41 del 27 de febrero del 2006.
- i) Reglamento del Sistema de Archivos de la Imprenta Nacional, publicado en La Gaceta N° 47 del 7 de marzo del 2006.

- j) Reglamento de Concurso Público para el procedimiento de reclutamiento, selección y nombramiento del Auditor y Sub auditor internos de la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional, publicado en La Gaceta N° 61 del 27 de marzo del 2006.
- k) Reglamento sobre las Cauciones que deben rendir los funcionarios públicos de la Imprenta Nacional a favor de Hacienda pública, publicado en La Gaceta N° 70 del 7 de abril del 2006.
- l) Normas para la autorización y pago de tiempo extraordinario para el personal de la Imprenta Nacional, publicado en La Gaceta N° 14 del 19 de enero del 2007.
- m) Reglamento General de Políticas de Crédito y Cobro de la Imprenta Nacional. Publicado en La Gaceta N° 222 del 16 de noviembre del 2010.
- n) Reglamento de Becas, Facilidades de Capacitación y Desarrollo del Recurso Humano de la Imprenta Nacional. Publicado en La Gaceta N° 154 del 10 de agosto del 2009. Reforma publicada en La Gaceta N° 4 del 6 de enero del 2011.

Competencias de la Imprenta Nacional

Estando conformado el marco jurídico esencial por la Ley de Creación de la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional -Ley N° 5394 de 5 de noviembre de 1973, reformada mediante Ley N° 8305 de 19 de septiembre del 2002-, y por el Reglamento a la Ley de Creación de la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional -Decreto N° 3937-G del 1° de julio de 1974-, la Junta Administrativa, la Imprenta oficial del Estado costarricense, ha sido definida como:

“Un órgano público con características de servicio económico estatal y empresa pública de servicios, de carácter productivo, industrial y comercial, que presta sus servicios especializados propios de su

giro (servicios de imprenta, artes gráficas, publicaciones -en sentido amplio-) a la Administración Pública, para el eficaz cumplimiento de sus fines legales”.

Marco Filosófico

Misión

Somos la institución que ejecuta el mandato constitucional de publicar las leyes y documentos en los Diarios Oficiales, garantizando seguridad y eficacia jurídica. Brindamos servicios en producción gráfica a las instituciones públicas e impulsamos la educación y la cultura en la sociedad costarricense a través de nuestros productos y servicios.

Visión

Ser una institución tecnológicamente accesible para el usuario, con vocación de servicio y calidad, líder en producción gráfica y digital con prácticas ambientalmente sostenibles.

Aprobados por la Junta Administrativa en sesión ordinaria N°19, del 01 de junio del 2016 por unanimidad y en firme acuerdo N° 6562-06-2016.

Política Ambiental.

La Imprenta Nacional como empresa pública, dedicada a la industria gráfica se compromete con la protección del medio ambiente; destinará sus esfuerzos administrativos, operativos y financieros a colaborar para prevenir y disminuir los impactos ambientales negativos causados por sus actos; integrando a su personal en prácticas y estrategias más limpias para una mejora continua, en cumplimiento de la legislación ambiental establecida por las autoridades de nuestro país.

Objetivos Estratégicos

Modernizar la Imprenta Nacional, en un plazo de cinco años; que permita la mejora de los niveles de calidad con prácticas amigables con el ambiente.

Mejorar la gestión de la Imprenta Nacional, en un plazo de cinco años; que permita la integración de los procesos en la prestación de los servicios y la sostenibilidad en el tiempo.

II PARTE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN INTERNA

DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

La Dirección Administrativa-Financiera presenta un resumen ejecutivo de lo realizado desde el 01 de diciembre hasta esta fecha, en dicha Dirección.

Reorganización: Se trabaja en una propuesta para reorganizar los Departamentos de Gestión Institucional de Recursos Humanos y el de Servicios Generales. Lo anterior se realiza a pesar de que, en el año 2013 mediante el oficio DM-402-13 de fecha 29 de julio del 2013, el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, autorizó una nueva estructura organizacional para la Imprenta Nacional. Es decir, que apenas han transcurrido cuatro años desde que entró a regir dicho cambio organizacional, sin embargo, se ha encontrado que la estructura que se sometió a conocimiento del MIDEPLAN, presenta algunas limitaciones que podrían convertirse en obstáculos para el aseguramiento de la eficiencia, la eficacia, la buena calidad de las operaciones y la adaptación de la institución a los cambios, así como para el cumplimiento de los principios constitucionales rectores de la función y organización administrativas, tales como el de la eficacia, la eficiencia, la simplicidad y la celeridad.

Desarrollo de la factura digital: con el propósito de dar cumplimiento a los principios constitucionales rectores de la función y organización administrativas, tales como el de la eficacia, la eficiencia, la simplicidad y la celeridad, así como disposiciones emanadas de la Dirección General de la Tributación Directa, la Imprenta Nacional se encuentra trabajando en el desarrollo de la factura digital. Este proyecto está a cargo del Departamento Financiero y debe iniciar su implementación antes del mes de setiembre de 2018.

Manual institucional de clases: La institución se encuentra actualizando el Manual institucional de clases. Este proyecto está a cargo de una comisión, la cual es coordinada por el Departamento de Gestión Institucional de Recursos Humanos. Dicha actualización es necesaria debido a que, en el año 2013, el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, autorizó una nueva estructura organizacional para la Imprenta Nacional, según consta en el oficio DM-402-13 de fecha 29 de julio del 2013, sin embargo, el Manual institucional de clases fue elaborado en 1998, razón por la que no responde a la estructura actual. Aquí es necesario aclarar, que los manuales deben elaborarse en concordancia con las estructuras organizacionales.

Convenio con SINABI (esto en realidad corresponde a la Dirección General): En el mes de febrero de 2018, la Imprenta Nacional firmó un convenio de cooperación interinstitucional con el Sistema Nacional de Bibliotecas. El objetivo de dicho convenio es el de desarrollar de manera conjunta, proyectos de corte cultural y educativo que son de interés común, relacionados especialmente con la digitalización de documentos como los Diarios Oficiales y la Colección de Leyes y Decretos, así como la publicación de textos por medio de la Editorial Digital.

Trámite para poner a despacho del proyecto 20 226: siguiendo instrucciones de la Dirección General de la Imprenta Nacional y de la Viceministra de Gobernación, señora Carmen Muñoz, la Dirección Administrativa Financiera le solicitó al señor Luis Paulino Mora, Viceministro de la Presidencia, que valorara la posibilidad de convocar para en el Segundo Período de Sesiones Extraordinarias de la Cuarta Legislatura, el proyecto de ley No. 20 226, denominado como REFORMA DE LOS ARTÍCULOS 2, 7 y 11 DE LA LEY DE CREACIÓN DE LA JUNTA ADMINISTRATIVA DE LA IMPRENTA NACIONAL N.º 5394, DE 05 DE NOVIEMBRE DE 1973 Y SUS REFORMAS. Dicha solicitud no fue atendida favorablemente.

Elaboración de borrador de proyecto sobre el Boletín Judicial: la Dirección Administrativa Financiera, siguiendo instrucciones de la Dirección General de la Imprenta Nacional, elaboró un borrador de proyecto sobre el Boletín Judicial, denominado: LEY QUE DISPONE QUE EL BOLETÍN JUDICIAL ES PROPIEDAD DE LA IMPRENTA NACIONAL. El objetivo de dicho proyecto es, entre otros, el que ese diario sea propiedad de la Imprenta Nacional y que se exonere a ese Poder, del pago de las tarifas que se establezcan por el uso de los espacios para las publicaciones que se inserten en dicho Boletín.

El documento fue remitido a la Licda. Silvia Elena Calvo Solano, Asesora Jurídica 1 del Área de Análisis Jurídico del Poder Judicial. No obstante, lo anterior el Poder Judicial elaboró su propio proyecto en el que propone que se le exonere del pago de las tarifas que se establezcan por el uso de los espacios para las publicaciones que se inserten en dicho Boletín y en La Gaceta. Asimismo, omite cualquier referencia relacionada con la propiedad del diario y su dirección y administración, razón por la cual debe inferirse que no es está de acuerdo en que el citado periódico, pase a ser propiedad de la Imprenta Nacional.

FINANCIERO

- 1. Resumen ejecutivo**
- 2. Presupuestos solicitados, aprobados y ejecutados de todos los períodos de esta adm.**
- 3. Estados financieros preferiblemente auditados de todos los períodos de esta adm.**
- 4. Informes liquidación presupuestaria junto con criterios de CGR de todos los períodos de esta adm.**
- 5. Informes de viajes, gastos de representación**
- 6. Plan de compras y adquisiciones**

PROVEEDURÍA

- 1. Resumen ejecutivo**
- 2. Datos generados en las etapas de los procesos de contratación administrativa.**
- 3. Información actualizada sobre contrataciones, licitaciones, adquisiciones y compras, incluir plan de adquisiciones vigente.**
- 4. Datos y textos íntegros de carteles, informes técnicos, el acto administrativo de compra, adquisición o adjudicación, contratos de obra pública, consultorías, licitaciones públicas de los últimos 12 meses.**

RECURSOS HUMANOS

Sobre el proceso de modificación del Manual de Puestos

En el año 2013 según oficio DM-402-13, el Ministerio de Planificación, aprobó el organigrama actual de la Imprenta Nacional, esta reforma se logró con el fin de ajustar la organización administrativa de la institución a los cambios en tecnológicos y en procesos generales.

Pese a esta renovación, el Manual Institucional se mantuvo ajustado al organigrama anterior que tenía 20 años de vigencia.

Ante este desface se llegó a la conclusión de la necesidad urgente de revisar y ajustar el Manual Institucional al organigrama actual.

En el año 2017 se realizaron varias reuniones con funcionarios de la Dirección General de Servicio Civil, para asesorar a la administración y presentar la problemática que se ha presentado todos estos años, al tener que trabajar con un manual institucional, completamente desactualizado, que no responde a la realidad institucional del área sustantiva (artes gráficas).

En marzo de este año, la Dirección General, apoyo la iniciativa de las Direcciones y junto con el Departamento de Gestión Institucional de Recursos Humanos se conformó la Comisión del Manual Institucional de Puestos.

Esta comisión cuenta con la coordinación de la jefatura de Recursos Humanos y seis miembros, los tres directores y sus representantes.

En abril se recibió la visita del Coordinador de la Oficina de Servicio Civil que supervisa el trabajo de recursos humanos.

Al día de hoy se cuenta con una propuesta que incluye:

- mantener 4 grupos de puestos que se ubicaran en todas las áreas de producción.
- los puestos de coordinadores se excluirán del Manual Institucional, se profesionalizarán y pasarán al Manual de Clases Anchas de la D.G.S.C.
- los puestos de encargados 1 y 2 se unirán en uno solo, para permitir su movilización en todas las unidades.
- los puestos de Diarios Oficiales se excluirán del Manual Institucional, se estudiarán para pasarlos como Técnicos de Servicios Civil, del Manual de Clases Anchas de la D.G.S.C.
- los puestos de las áreas de Corrección, Levantado de Textos y Formación de Diarios, se modificarán en cuenta a su nomenclatura manteniéndolos en el Manual Institucional

En este momento la comisión se encuentra en el análisis, de los documentos presentados por recursos humanos sobre las actividades y responsabilidades de los 4 grupos de puestos.

Los temas de requisitos, salariales y de transitorios, se tratarán al final de este trabajo, para negociar y llegar a acuerdo tanto a nivel de sindicatos, como a nivel de la Dirección General de Servicio Civil.



REPORTE DE RESULTADOS DEL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO 2017
DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL
ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1) DATOS GENERALES INSTITUCIONALES

PERÍODO	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	DATOS GENERALES					DATOS PUESTOS FUERA DEL RSC*					DATOS FUNCIONARIOS DENTRO DEL RSC			
		CANTIDAD PUESTOS INSTITUCIONALES	CANTIDAD PUESTOS DENTRO DEL RSC			CANTIDAD PUESTOS FUERA DEL RSC	CANTIDAD DE PUESTOS FUERA DEL RSC	Excluidos	Confianza	Exceptuados	Oposición	Otros	FUNCIONARIOS DENTRO DEL RSC	Funcionarios Evaluados	Funcionarios No Evaluados
			Ocupados en Propiedad	Vacantes	Sin Interino										
Enero a Diciembre 2017	Imprenta Nacional	194	165	9	18	2	2	1	1			192	157	35	

* Incluidos los puestos vacantes y ocupados fuera del RSC.

2) DATOS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS DE LOS FUNCIONARIOS EVALUADOS DENTRO DEL RSC

ESTRATOS	Excelente Absoluto	%	Muy Bueno Absoluto	%	Buena Absoluto	%	Regular Absoluto	%	Deficiente Absoluto	%	TOTAL POR EVALUACION CUANTITATIVA	%	No Evaluados Absoluto	%	TOTAL INSTITUCIONAL
Gerencial	3	1,56%	22	11,46%		0,00%		0,00%		0,00%	25	13,02%			
Profesional	10	5,21%	37	19,27%		0,00%		0,00%		0,00%	47	24,48%			
Técnico		0,00%	5	2,60%		0,00%		0,00%		0,00%	5	2,60%	35	18,23%	192
Calificado	2	1,04%	21	10,98%	4	2,08%		0,00%		0,00%	27	14,05%			
Operativo	5	2,60%	48	25,00%		0,00%		0,00%		0,00%	53	27,60%			
TOTAL	20	10,42%	133	69,27%	4	2,08%	0	0,00%	0	0,00%	157	81,77%	35	18,23%	192

Escala Salarial 2018

NIVEL SALARIAL	CODIGO DE CLASE	CLASE	Salario Base	Anual
102	155	Administrador 1	308.900,00	6.859,00
696	2158	Auditor Interno	1.127.000,00	21.870,00
52	3215	Conductor de Servicio Civil 1	287.500,00	6.859,00
376	3826	Coordinador de Artes Gráficas	438.250,00	8.502,00
769	4920	Director General	1.464.000,00	28.402,00
278	5365	Encargado Procesos Tec. 1	390.600,00	7.578,00
311	5366	Encargado Procesos Tec. 2	407.900,00	7.913,00
001	9600	Misceláneo de Servicio Civil 1	267.000,00	6.835,00
065	10615	Oficinista de Servicio Civil 1	293.050,00	6.859,00
124	10616	Oficinista de Servicio Civil 2	318.750,00	6.859,00



156	11015	Operario de Proceso	331.800,00	6.859,00
467	11728	Profesional de Servicio Civil 1-A	514.800,00	9.987,00
529	11729	Profesional de Servicio Civil 1-B	606.400,00	11.764,00
570	11730	Profesional de Servicio Civil 2	688.250,00	13.352,00
595	11731	Profesional de Servicio Civil 3	748.700,00	14.525,00
467	11456	Profesional en Informática 1A	514.800,00	9.987,00
529	11458	Profesional en Informática 1C	606.400,00	11.764,00
570	11461	Profesional en Informática 2	688.250,00	13.352,00
635	11737	Profesional Jefe de Informática 2	876.650,00	17.007,00
619	11732	Profesional Jefe de Servicio Civil 1	824.200,00	15.989,00
635	11733	Profesional Jefe de Servicio Civil 2	876.650,00	17.007,00
653	11734	Profesional Jefe de Servicio Civil 3	957.700,00	18.579,00
156	13200	Secretario de Servicio Civil 1	331.800,00	6.859,00
185	13201	Secretario de Servicio Civil 2	344.350,00	6.859,00
191	15230	Técnico Artes Gráficas A	347.100,00	6.859,00
225	15231	Técnico Artes Gráficas B	362.500,00	7.033,00
254	15232	Técnico Artes Gráficas C	377.750,00	7.328,00
265	15236	Técnico Artes Gráficas D	383.200,00	7.434,00
283	15317	Técnico en Informática 3	392.950,00	7.623,00
156	15085	Técnico Servicio Civil 1	331.800,00	6.859,00
225	15086	Técnico Servicio Civil 2	362.500,00	7.033,00
341	15087	Técnico Servicio Civil 3	423.750,00	8.221,00
138	15971	Trabajador Calificado de SC 2	324.200,00	6.859,00
203	15972	Trabajador Calificado de SC 3	351.850,00	6.859,00
		Punto Carrera Profesional: ¢	2.273,00	

ASESORÍA LEGAL

La Asesoría Jurídica de la Imprenta Nacional, conforme al Organigrama Aprobado por MIDEPLAN mediante Oficio N° 402-13 del 29 de julio del 2013, es un Staff de la Dirección General responsable de asesorar sobre la legalidad y repercusiones jurídicas de las decisiones que tomen y de todo asunto legal que se tramite ante las instancias judiciales o administrativas.

Su función garantiza la legalidad de los actos administrativos que se someten a conocimiento, conforme al Bloque de Legalidad y al marco jurídico que define las competencias y fines legales de la Imprenta Nacional.

La labor consultiva que desempeña la Asesoría Jurídica de la Imprenta Nacional, al igual que todas aquellas asesorías o direcciones jurídicas de las diferentes entidades públicas, es de fundamental importancia para la diaria labor que desarrolla la entidad para la cual laboran, toda vez que a través de ellas se emiten criterios que contienen los elementos de juicio indispensables para la preparación de la voluntad de la administración activa, es decir para el dictado del acto decisorio o ejecutivo que debe emitirse, ya sea a lo interno o externo de la institución.

La preparación de la voluntad administrativa mediante la emisión de los criterios conlleva un estudio exhaustivo de todo antecedente de la consulta formulada, que permita que el criterio sea útil y a la vez informe de manera correcta al órgano decisor sobre el tema consultado, razón por la que se requiere de personal suficiente y capacitado, que se avoque a esas funciones vitales para el diario actuar administrativo.

Debe entenderse que "los órganos activos necesitan, en muchas ocasiones, para llegar a una adecuada formación de la voluntad administrativa, el asesoramiento de otros órganos, especialmente capacitados para ello, por su estructura y por la preparación de sus elementos personales. Tales órganos son denominados consultivos, y su labor la realizan mediante la emisión de dictámenes o informes, verbalmente o por escrito, de carácter jurídico o técnico."

Normalmente, la actividad de los órganos consultivos se desarrolla de manera previa a la decisión de la Administración activa, pues si la decisión ya ha sido tomada sería inútil que el órgano consultivo emita su

parecer. A la vez, tal actividad no se ejerce de oficio, sino que debe ser promovida por los órganos activos, y es de naturaleza interna, de suerte que en la formación del criterio técnico- jurídico no intervienen los interesados en el asunto que pende en el reparto administrativo correspondiente.” (Dictamen No. C- 364 de 19 de noviembre de 2003, emitido por la Procuraduría General de la República)

Ahora bien, pese a que los criterios emanados de las Asesorías Jurídicas no ostentan un carácter vinculante para la administración a la cual sirven, para que el órgano decisor se aparte de ellos sin incurrir en responsabilidad, debe motivar porque razones se aparte de dicho criterio.

En esa labor asesora como Staff de la Dirección General se ha contribuido a establecer y mantener un canal de comunicación confiable y oportuno con la Junta Administrativa y la Dirección General, mediante la colaboración con la toma de decisiones en todos aquellos asuntos que se sometieron a su consulta, logrando una gestión más ágil, oportuna y acorde con el ordenamiento jurídico.

Asimismo, se ha logrado la ejecución de los objetivos de la Administración mediante la elaboración de criterios, convenios, informes de procesos judiciales en trámite, reglamentos, reclamos administrativos, oficios, resoluciones, tramitación de procedimientos administrativos instaurados contra funcionarios de la institución o de las otras dependencias adscritas al Ministerio de Gobernación y Policía, así como la atención de consultas de diferentes unidades de la institución propiciando un mayor acercamiento de la Asesoría Jurídica con áreas de gran relevancia para la imagen de la Imprenta como es el área de Publicaciones, el Departamento Financiero, la Dirección de Comercialización y Producción.

Como resultado de la función asesora siempre propiciada por la Dirección General o la Junta Administrativa, también se han cumplido las metas propuestas por la Asesoría Jurídica como son:

- Ser caracterizados por la proactividad en las funciones encomendadas, en el entendido de hacer posible su cumplimiento en forma ágil y oportuna.



- Establecer mecanismos de control interno de todas las funciones realizadas, mediante el uso de expedientes de cada caso en estricto.

- Elaborar y revisar la legalidad de resoluciones administrativas, decretos, reglamentos, proyectos, informes, normas, contratos, convenios, actas, acuerdos, circulares, y otros documentos e instrumentos técnicos similares de naturaleza jurídica de interés institucional que se someten a conocimiento.

- Confeccionar y revisar la legalidad de resoluciones administrativas referentes a recursos de revocatoria, apelación, revisión, nulidades, reclamos, y otras similares que se someten a conocimiento.

- Fungir como órgano director en procedimientos administrativos ordinarios disciplinarios, y otros similares, según las disposiciones de la Ley General de la Administración Pública, y demás legislación conexas.

- Realizar informes ante la Sala Constitucional de la Corte Suprema de Justicia, con motivo de Recursos de Amparo.

- Asesoría y gestión jurídica en general, con motivo de gestiones de despido, reclamos ante el Tribunal de Servicio Civil, reclamos administrativos de cobro, audiencias, procesos judiciales, denuncias penales, y otros asuntos de índole jurídico de interés institucional.

- Asesoría y gestión jurídica en general, ante diversos órganos públicos administrativos o

- despachos jurisdiccionales, sobre asuntos de interés institucional.

- Redacción y tramitación de reglamentos internos, ejecutivos y autónomos.

- Fungir como un órgano contralor y fiscalizador, al emitir las correspondientes aprobaciones internas, sobre toda contratación administrativa que así lo requiere, de conformidad con el Reglamento sobre el Refrendo de las Contrataciones de la Administración Pública, emitido por la Contraloría General de la República, publicado en La Gaceta N° 202 del 22 de octubre del 2007, reformado mediante Resolución R-DC-114-2016, de 16 de diciembre del 2016, publicada en La Gaceta N° 3 del 04 de enero del 2017.

- Dirección de procesos judiciales de conformidad con Ley de Creación, Ley N° 5394 y el artículo 12.2 Código Procesal Contencioso Administrativo, en tanto la Imprenta sea el autor de la conducta administrativa objeto del proceso tiene participación en juicio como parte demandada, o como actor.

- Tramitación de gestiones de despido ante el Ministerio de Gobernación y Policía y participar como apoderado del Ministro de Seguridad Pública en la tramitación de las gestiones ante la Dirección General del Servicio Civil, todo conforme al artículo 43 del Estatuto de Servicio Civil, y el artículo 71 párrafo quinto del Reglamento Autónomo de Organización y Servicios de la Imprenta Nacional, Decreto Ejecutivo N° 35598-G.

- Redacción y tramitación de reglamentos internos.

En la presente Administración se ha cumplido uno de los retos más importantes para fortalecer los mecanismos de control interno de la Asesoría Jurídica, como es el nombramiento en propiedad de una funcionaria abogada, lo cual definitivamente beneficiara la asesoría técnica en leyes que se brinda desde esa instancia.

PLANIFICACIÓN

INCLUIR ARCHIVO DEL PAO

Informe acciones realizadas diciembre 2017 a abril 2018.

Planificación Institucional en cumplimiento de sus funciones y acorde con su plan de trabajo, Realizó una serie de gestiones desde el mes de diciembre del 2017 al 30 de junio del 2018, a continuación, se presenta un extracto de las más importantes:

En el mes de diciembre de cada año, por ser el mes de cierre de cada ejercicio económico, en materia de Planificación institucional se debe elaborar los informes de evaluación anual del Plan Operativo Institucional y el Plan Anual Operativo; ambos se trabajaron y fueron enviados al Ministerio de Gobernación y Policía.

En el caso del Plan Operativo Institucional, se presentó a la Junta Administrativa los resultados del año y posteriormente se procedió a incluir esos resultados en un sistema que tiene la Contraloría General de la República (CGR) para ese fin, esta última acción se realizó a finales del mes de enero del 2018.

La CGR tiene una herramienta para medir la gestión de las instituciones públicas, ésta consiste en un cuestionario que se aplica a todas las áreas de la institución y el enlace institucional es el encargado de la Unidad de planificación, por tanto, es una función más que se desarrolla en los primeros meses de cada año y en este no fue la excepción, se recabó toda la información y fue remitida al ente contralor.

Se trabajó también en la elaboración del Informe de Rendición de Cuentas 2014-2018 de la Imprenta Nacional, esto implicó trabajar coordinadamente con los directores y otros funcionarios para recabar la información, el mismo fue enviado al Ministerio de Gobernación y Policía.

En este rango de tiempo, se aplicó la autoevaluación de control interno 2018 a toda la población de la Imprenta Nacional y se procesaron los datos; en esa misma línea de trabajo, se aplicó el SEVRI a la Imprenta Nacional, trabajo que se desarrolló de la mano con los directores de la institución. Los datos de estos dos informes fueron remitidos al Ministerio de Gobernación y Policía.

En materia de procedimientos institucionales, se diseñó un procedimiento para hacer procedimientos y se elaboró el procedimiento para el trámite de Diarios Oficiales.

Vía correo electrónico se remiten los documentos que dan fe de lo actuado.

Estados financieros.

Respecto a los estados financieros de la Imprenta Nacional, se aportan varios cuadros con datos secuenciales del periodo 2014 al 2018:

El cuadro N°1, muestra las diferencias por año de los montos presupuestados a recaudar y el total de ingresos recaudados, con diferencias que superan el 100% a partir del año 2015, esto porque los ingresos son superiores a lo presupuestado.

cuadro #1				
Cuadro de Ingresos				
Junta Administrativa de la Imprenta Nacional				
Período terminado a los años 2014, 2015, 2016 y 2017 (*)				
(en colones costarricenses)				
Período	Monto presupuestado	Total de ingresos reales	Diferencia	Recaudacion
Ingresos 2014	4.603.298.295,10	4.294.251.655,49	309.046.639,61	93,29%
Ingresos 2015	2.915.752.950,00	3.691.037.981,26	(775.285.031,26)	126,59%
Ingresos 2016	2.997.679.154,00	4.014.814.792,88	(1.017.135.638,88)	133,93%
Ingresos 2017	3.000.000.000,00	3.456.113.173,32	(456.113.173,32)	115,20%

(*) Datos obtenidos de liquidación presupuestaria anual de cada uno de los períodos presentados.

El cuadro N°2 muestra el superávit de 5.094.7 millones que son consecuencia de las diferencias entre lo presupuestado y lo realmente gastado, siendo la ejecución presupuestaria del año 2017, la más deficiente con un 45.87%.

Cuadro #2					
Cuadro de Egresos					
Junta Administrativa de la Imprenta Nacional					
Período terminado a los años 2014, 2015, 2016 y 2017 (*)					
(en colones costarricenses)					
Período	Monto presupuestado	Total egresos reales	Superavit	Porcentaje de ejecución	Porcentaje no ejecutado
Gastos 2014	4.603.298.295,10	2.195.123.335,72	2.408.174.959,38	47,69%	52,31%
Gastos 2015	2.915.752.950,00	2.445.116.980,93	470.635.969,07	83,86%	16,14%
Gastos 2016	2.997.679.154,00	2.405.790.976,94	591.888.177,06	80,26%	19,74%
Gastos 2017	3.000.000.000,00	1.376.009.781,59	1.623.990.218,41	45,87%	54,13%
			5.094.689.323,92		

(*) Datos obtenidos de liquidación presupuestaria anual de cada uno de los períodos presentados.

El cuadro N°3 muestra el balance general de los últimos cuatro años.

CUADRO #3				
JUNTA ADMINISTRATIVA DE LA IMPRENTA NACIONAL				
RESUMEN BALANCE GENERAL				
PERÍODOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014, 2015, 2016 Y 2017				
	A DICIEMBRE 2017	A DICIEMBRE 2016	A DICIEMBRE 2015	A DICIEMBRE 2014
ACTIVOS				
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	19.128.960.456,76	17.580.607.123,15	15.865.886.133,98	14.221.460.272,04
TOTAL ACTIVO FIJO	3.959.658.523,86	4.263.691.901,12	4.476.380.264,59	4.388.938.011,39
TOTAL OTROS ACTIVOS	1.568.056,58	49.168.056,58	94.446.741,31	64.053.376,51
TOTAL ACTIVOS	23.090.187.037,20	21.893.467.080,85	20.436.713.139,88	18.674.451.659,94
PASIVO				
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	475.463.025,96	1.066.692.048,21	1.043.900.408,14	873.617.712,41
TOTAL PASIVOS	475.463.025,96	1.066.692.048,21	1.043.900.408,14	873.617.712,41
PATRIMONIO				
FONDO PATRIMONIAL	19.604.746.396,00	17.965.695.461,74	16.352.806.597,23	14.749.702.496,69
SUPERAVIT POR REVALUACION	1.358.816.630,90	1.358.816.630,90	1.358.816.630,90	1.358.816.630,90
UTILIDAD DEL PERIODO	1.651.160.984,34	1.502.262.940,00	1.681.189.503,61	1.692.314.819,94
TOTAL PATRIMONIO	22.614.724.011,24	20.826.775.032,64	19.392.812.731,74	17.800.833.947,53
PASIVO Y PATRIMONIO	23.090.187.037,20	21.893.467.080,85	20.436.713.140	18.674.451.659,94
	-	-	-	-
Fuente: Departamento Financiero, Imprenta Nacional				

El cuadro N°4 muestra el estado de resultados por periodo terminado, en los últimos cuatro años.

Cuadro #4				
JUNTA ADMINISTRATIVA DE LA IMPRENTA NACIONAL				
ESTADO DE RESULTADOS				
PERIODO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE 2014, 2015, 2016 Y 2017				
	DICIEMBRE 2017	DICIEMBRE 2016	DICIEMBRE 2015	DICIEMBRE 2014
INGRESOS				
VENTAS DE SERVICIOS	3.392.960.984,13	4.117.883.350,00	3.999.253.336,84	3.903.119.363,78
OTROS INGRESOS	1.822.690,07	648.770,00	1.808.850,43	22.613.960,92
TOTAL INGRESOS	3.394.783.674,20	4.118.532.120,00	4.001.062.187,27	3.925.733.324,70
GASTOS				
GASTOS EN PERSONAL	14.964.676,76	498.493.690,00	954.840.312,17	868.964.253,17
SERVICIOS Y MATERIALES	1.683.704.083,86	2.057.073.260,00	1.361.591.373,10	1.362.174.362,09
OTROS GASTOS	44.953.929,24	60.702.230,00	3.440.998,39	2.230.448,36
TOTAL GASTOS	1.743.622.689,86	2.616.269.180,00	2.319.872.683,66	2.233.369.063,62
RESULTADO DEL EJERCICIO	<u>1.651.160.984,34</u>	<u>1.502.262.940,00</u>	<u>1.681.189.503,61</u>	<u>1.692.364.261,08</u>
Fuente: Departamento Financiero de la Imprenta Nacional.				

Se aporta también la evolución de las principales cuentas del balance por cada periodo.

Cuadro #5				
JUNTA ADMINISTRATIVA DE LA IMPRENTA NACIONAL				
EVOLUCION DE LAS PRINCIPALES CUENTAS DE BALANCE				
PERÍODOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014, 2015, 2016 Y 2017				
	A DICIEMBRE 2017	A DICIEMBRE 2016	A DICIEMBRE 2015	A DICIEMBRE 2014
CUENTAS POR COBRAR				
CUENTAS X COBRAR SERVICIOS	567.851.349,31	1.172.091.013,15	1.113.498.244,19	874.396.843,46
ESTIMACION P/INCOBRABLES	- 28.392.567,47	- 39.836.537,55	- 58.281.246,32	- 52.138.933,26
TOTAL CUENTAS POR COBRAR	539.458.781,84	1.132.254.475,60	1.055.216.997,87	822.257.910,20
INVENTARIO				
INVENTARIOS	613.271.527,81	228.655.061,32	735.087.696,82	734.528.889,00
TOTAL INVENTARIO	613.271.527,81	228.655.061,32	735.087.696,82	734.528.889,00
ACTIVO FIJO				
TERRENOS	578.953.800,00	578.953.800,00	578.953.800,00	578.953.800,00
EDIFICIOS	1.358.745.483,56	1.358.745.483,56	1.342.153.183,55	1.342.153.183,55
DEPREC.ACUM. EDIFICIOS	459.834.439,48	420.566.492,08	381.627.431,75	342.691.330,31
MAQUINARIA Y EQUIPO PARA LA PRODUCCION	3.430.501.569,40	3.518.735.724,38	3.584.741.618,22	3.302.588.443,42
DEPREC.ACUM. MAQ. Y EQ TALLER	1.660.626.289,41	1.583.119.996,28	1.545.464.169,41	1.395.504.560,60
EQUIPOS Y MOBILIARIO DE OFICINA	495.918.710,01	411.981.128,51	286.525.611,45	281.191.725,74
DEPREC.ACUM. EQ. Y MOBILIARIO OFICINA	177.574.666,01	141.694.752,64	126.190.286,99	98.956.484,80
EQUIPOS PARA COMPUTACIÓN	927.343.006,21	1.116.156.476,52	1.201.322.004,98	1.109.164.230,48
DEPREC.ACUM. EQ. COMPUTO	572.848.503,93	618.866.790,69	520.985.222,44	422.701.080,33
OTROS ACTIVOS FIJOS	39.079.853,51	43.367.319,84	56.951.156,98	34.740.084,24
TOTAL DE ACTIVO FIJO	3.959.658.523,86	4.263.691.901,12	4.476.380.264,59	4.388.938.011,39
OTROS PASIVOS CIRCULANTES				
OTROS PASIVOS CIRCULANTES	394.103.514,00	535.212.597,86	493.181.781,26	512.209.827,80
TOTAL OPC	394.103.514,00	535.212.597,86	493.181.781,26	512.209.827,80
CUENTAS PATRIMONIALES				
FONDO PATRIMONIAL	19.604.746.396,00	17.965.695.461,74	16.352.806.597,23	14.749.702.496,69
SUPERAVIT POR REVALUACION	1.358.816.630,90	1.358.816.630,90	1.358.816.630,90	1.358.816.630,90
UTILIDAD DEL PERIODO	1.651.160.984,34	1.502.262.940,00	1.681.189.503,61	1.692.314.819,94
TOTAL PATRIMONIO	22.614.724.011,24	20.826.775.032,64	19.392.812.731,74	17.800.833.947,53
Fuente: Departamento Financiero de la Imprenta Nacion	-	-	-	-

En el siguiente cuadro se puede ver los gastos en servicios de los últimos cuatro años.

Cuadro #6							
Cuadro de ejecución presupuestaria							
Subpartidas de Servicios							
		2017			2016		
		Presupuesto	Ejecución	%	Presupuesto	Ejecución	%
1.05.01	Transporte dentro del país	380.000,00	12.325,00	3,24%	125.000,00	25.000,00	20,00%
1.05.02	Viáticos dentro del país	6.150.000,00	1.013.000,00	16,47%	450.000,00	381.340,00	84,74%
1.05.03	Transporte en el exterior	4.500.000,00	-	0,00%	-	-	0,00%
1.05.04	Viáticos en el exterior	4.500.000,00	-	0,00%	-	-	0,00%
1.07.03	Gastos de representación	-	-	0,00%	-	-	0,00%
	Total	15.530.000,00	1.025.325,00	6,6%	575.000,00	406.340,00	70,7%
		2015			2014		
		Presupuesto	Ejecución	%	Presupuesto	Ejecución	%
1.05.01	Transporte dentro del país	125.000,00	-	0,00%	210.000,00	6.060,00	2,89%
1.05.02	Viáticos dentro del país	450.000,00	20.600,00	4,58%	420.000,00	309.000,00	73,57%
1.05.03	Transporte en el exterior	-	-	0,00%	5.000.000,00	-	0,00%
1.05.04	Viáticos en el exterior	-	-	0,00%	5.000.000,00	-	0,00%
1.07.03	Gastos de representación	250.000,00	168.699,00	0,00%	500.000,00	21.600,00	4,32%
	Total	825.000,00	189.299,00	22,9%	11.130.000,00	336.660,00	3,0%

Fuente: Departamento Financiero, Imprenta Nacional.

- Control interno.

En materia de control interno, se puede indicar que el sistema actual de la imprenta Nacional difiere sustancialmente de los períodos anteriores, ya que se ha consolidado una cultura de apoyo, tanto gerencial como administrativa y productiva, valores agregados al proceso de control.

En el presente, se establece una estructura institucional y organizacional en un nivel de madurez, “Experto”, mismo que años atrás generaba incertidumbre entre titulares, subordinados y colaboradores en la aplicación de las guías de autoevaluación debido a un desconocimiento de la ley y su normativa, y que con inducciones y asesorías sobre el sistema de control y sus distintas aplicaciones, se han minimizado las debilidades; y por tanto se crea una certidumbre de los procesos y procedimientos generados a lo interno y externo de la institución.

Se puede observar en el siguiente cuadro, la dinámica de las distintas autoevaluaciones de control interno; su evolución y desarrollo durante los últimos cinco años. Se puede evidenciar el grado de responsabilidad del jerarca y de los titulares subordinados, para mejorarlo y darle permanencia institucional en el ejercicio de las competencias de control y funcionamiento efectivo.

Cuadro resumen últimos cinco años, según grado de madurez

Cuadro N°7

2013	2014	2015	2016	2017	2018
*89.52%	85.33%	88%	86%	91.47%	En
**Competente	Competente	Competente	Competente	Experto	Proceso

Fuente: Planificación Institucional, control interno.

Es importante mencionar que, por primera vez en los últimos años, en febrero del 2018, se aplicó la autoevaluación de control interno al 100% de la población de la Imprenta Nacional obteniendo un 83.33% del total de la población. Los funcionarios que no la llenaron, presentaron justificación por vacaciones o incapacidad.

Estructura organizacional

El organigrama que se adjunta fue aprobado en Julio del 2013 y en estos últimos años, no se ha presentado alguna modificación a la estructura ante Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Respecto a la cantidad de funcionarios, en el año 2014, la institución contaba con 192 plazas, pero en el año 2017 ingreso un profesional de servicio civil 3 con un salario de 1.746.694 colones y a partir del año 2018 ingresó una profesional de servicio civil 2 con un salario de 1.647.884 colones. Para un total de 194 plazas al final del periodo 2014-2018.

Descripción y justificación de créditos asumidos.

La Imprenta Nacional trabaja con recursos propios y hasta cuenta con un superávit (ver cuadro N°2) que es producto de la diferencia entre lo presupuestado y lo realmente gastado, por tanto, en el periodo de análisis no ha adquirido crédito alguno.

- Modificaciones salariales acordadas.

La planilla de la Imprenta Nacional es pagada por el gobierno central por medio del presupuesto de Gobernación y Policía, por tanto, las modificaciones salariales acordadas, son las mismas que se han aplicado a todo el Poder Ejecutivo en los cuatro años anteriores.

- Procesos de contratación iniciados u adjudicados.

En el siguiente cuadro se presenta un resumen de las principales partidas presupuestarias, cantidad de contrataciones y los montos que se ejecutó en cada año.

Ejecucion en Contrataciones Imprenta Nacional						
Mayo a Diciembre 2014, 2015, 2016, 2017 y Enero y Febrero del 2018						
		2014	2015	2016	2017	2018
1	Servicios	€481.061.180,00	€599.151.576,00	€766.537.119,00	€668.126.873,00	€43.354.546,00
2	Materiales y Suministros	€785.175.128,00	€702.574.951,00	€767.039.055,00	€375.712.288,00	€2.529.171,00
5	Bienes Duraderos	€289.981.629,00	€919.370.746,00	€337.337.512,00	€238.570.610,00	€92.924,00
Total		€1.556.217.937,00	€2.221.097.273,00	€1.870.913.686,00	€1.282.409.771,00	€45.976.641,00
Total de contrataciones realizadas		149	176	211	114	6

Fuente: Proveduría Institucional de la Imprenta Nacional.

Procesos o demandas judiciales enfrentadas o promovidas.

Demandas contra la Imprenta Nacional:

- 1) Sede Laboral. Juzgado de Trabajo del II Circuito Judicial Expediente N° 13-001499-1027-CA-0. Traslado de la demanda 11 de junio del 2013. Actora: Grace Miranda Hernández. Monto reclamado: € 4.273.031. Pretensión: Reasignación del puesto. Estado: Sentencia de Primer Instancia N° 2015-2101 de las 8:15 horas del 21 de octubre del 2015. Actualmente en Apelación por parte de la Imprenta Nacional, ante el Tribunal de Trabajo.

- 2) Sede Laboral. Juzgado de Trabajo del II Circuito Judicial. Expediente 09-002483-0166-LA – 9. Actores: Nieves Esquivel, Ileana Chaves, Rolando Castillo Villalobos, y otros. Monto reclamado: A definir en ejecución de sentencia. Pretensión: Que se declare el Hostigamiento laboral. Estado: Sentencia de Primera instancia N° 494-2013, en contra de la Imprenta Nacional, N° 494-2013 dictada por el Juzgado de Trabajo del II Circuito Judicial a las 19 horas del 12 de junio del año dos mil trece. Actualmente se encuentra en Apelación ante el Tribunal de Trabajo.
- 3) Sede Laboral. Juzgado. EXPEDIENTE: 14-003424-1178-LA. En este proceso se dictó sentencia N°2020-2017 que DECLARA SIN LUGAR en todos sus extremos la demanda interpuesta por CIBELE POLIMENI PEREZ, cédula de residencia 07600001411; contra la IMPRENTA NACIONAL y EL ESTADO. - Admite el recurso de apelación.
- 4) Sede Laboral. Juzgado. EXPEDIENTE: 15-001576-0166-LA-1. Contestación de la DEMANDA interpuesta por el funcionario Adolfo Artavia. PROCESO: ORDINARIO LABORAL, CONTRA: ESTADO (IMPRENTA NACIONAL) 29 DE MARZO DE 2017.
- 5) Sede Laboral. EXPEDIENTE N°**10-1875-0166-LA**. Ejecución de Sentencia N°1237-2016 de las nueve horas cuarenta y cinco minutos del doce de octubre del año dos mil dieciséis, emitida por el Juzgado de Trabajo del Segundo Circuito Judicial de Goicoechea. La tramitación del pago contenido en la Ejecución de Sentencia N°1237-2016 fue tramitada ante el Ministerio de Hacienda. Lo anterior primeramente por cuanto los funcionarios que solicitaron en vía judicial la diferencia del pago correspondiente a veinte años de cesantía, señores: Alvin Cubero Rodríguez 6-056-423, Dennis Vargas Azofeifa, cédula 1-399-1360, Walter Hernández Hernández cédula 9-020-683, Oliver Quirós Sánchez, cédula 1-334-722, Roberto Díaz Bermúdez, cédula 1-352-519, Gerardo Salas Hernández, cédula 1-358-298, Fernando Rodríguez Ramírez, cédula 1-382-817, son pagados por Presupuesto Nacional, y no por la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional, razón por la que la representación judicial y extrajudicial de dicho órgano colegiado nunca fue convocada como parte del proceso judicial seguido en el expediente N° **10-1875-0166-LA**. Y, en segundo lugar, la Imprenta Nacional no posee el contenido económico para hacerle frente a dicho pago, situación que según informa la Licda. Montero Vásquez, debe ser certificada por el Departamento correspondiente de la Imprenta, ante esa instancia administrativa, para que de esa manera Contabilidad pueda proceder a realizar la liquidación ordenada judicialmente.

6) Sede Contencioso-administrativo. EXPEDIENTE: 17-004439-1027-CA-OContestación de la DEMANDA interpuesta por ACUERDO CONSORCIAL GSM-MARCO MONTEALEGRE GUILLEN, CONSTRUCTORA CONTEK S.A. en el Tribunal Contencioso Administrativo y Civil de Hacienda, contra la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional por un monto de por ¢60.081.770.71. 08 DE AGOSTO DEL 2017.

7) IMPRENTA NACIONAL COMO ACTORA

1. RECONVENCIÓN O CONTRADEMANDA. Dentro del mismo proceso se elaboró la Reconvención contra el Consorcio Conteck, por parte de la Junta Administrativa por un monto de ¢70.166.490.00.
2. Proceso monitorio del Estado contra Alejandro Moreno. Expediente judicial N°12-025459-1012-CJ
3. Proceso monitorio del Estado contra Marlen Vargas. Expediente judicial N°12-025459-1012-CJ 12-025303-1012-CJ
4. Proceso monitorio del Estado contra Ana Patricia Obando Meléndez hoy registrada como Ana Patricia Chacón Farah. Expediente judicial N°12-026619-1012-CJ 12-025303-1012-CJ.

- Viajes realizados por jerarcas institucionales y directores de departamentos.

El cuadro N°6, muestra que, en transporte en el exterior y gastos de viáticos en el exterior, la ejecución de los últimos cuatro años fue de 0%.

Logros alcanzados en el periodo 2014 – 2018.

La imprenta Nacional, no se encuentra reflejada en el Plan Nacional de Desarrollo por decisiones del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, Por tanto, su planificación estratégica y operativa, se fundamentan en su Plan Estratégico Institucional y su Plan Operativo Institucional. Para poder mostrar el crecimiento y los logros que ha experimentado esta institución, es importante dar un vistazo a los objetivos que se han perseguido desde el año 2014 hasta la fecha. En primera instancia se analizarán los objetivos 2014-2016:

- Mejorar los tiempos de entrega de los productos de impresos comerciales.

La directriz presidencial 023-H, vino a limitar la posibilidad de crear una segunda jornada laboral, que permitiera aprovechar la capacidad instalada de la institución ya que siempre se ha contado con maquinaria para trabajar 24/7, pero eso solo es posible contratando más personal y la directriz que se menciona, no lo permitió. Esta situación se ha mantenido hasta el presente.

- Ampliar el acceso digital del usuario a los servicios que brinda la institución.

En setiembre del año 2013, se hizo un esfuerzo para tener una página web que cumpliera con las necesidades del momento, empezó siendo un tanto discreta o limitada, pero en el periodo 2014 2018, producto de varias contrataciones y esfuerzos del personal de informática se ha venido mejorando para bien de la institución y el acceso de los usuarios, tanto así, que, a finales del año 2017, se contó con 3.895.731 visitas de usuarios, cantidad que muchas páginas del mundo desearían alcanzar.

- Mejorar los procesos administrativos financieros y de servicio al cliente.

En la parte administrativa financiera se realizaron esfuerzos para implementar las normas internacionales de contabilidad, además se impulsó un proyecto informático con un sistema integrado que busca concatenar cada uno de los procesos que intervienen en el día a día de la Imprenta Nacional, todo con el objetivo de mejorarlos y brindar excelentes servicios a la ciudadanía e instituciones del gobierno. Dicho proyecto se puso en operación y se han venido haciendo mejoras en la práctica.

En el año 2017 se hace un replanteamiento en el accionar de la institución con miras a tener un acercamiento con los usuarios del territorio nacional y se plantea como uno de los objetivos:

- Aumentar los centros de atención a nivel nacional para el acceso de los usuarios a los servicios de Diarios Oficiales.

Como consecuencia de este objetivo, se logra la reapertura de la oficina de la Imprenta Nacional en el edificio del Registro Nacional en Curridabat. Esta oficina está siendo analizada como modelo para ser replicada en algunas partes del territorio nacional; el proyecto está en proceso de formulación.

- Publicar la información en los Diarios Oficiales, en los plazos definidos por normativa para mejorar el tiempo de respuesta a nivel general.

Las limitaciones para contratar más personal, llevo a la institución a concentrar sus energías en el cumplimiento de plazos; sobre todo aquellos que tienen que ver con las publicaciones en los Diarios Oficiales con el objetivo de mantener intacta la imagen institucional ante los usuarios.

- Promocionar los productos y servicios de artes gráficas y editorial digital.

La cultura cero papeles impulsada por el gobierno hace algunos años, ha venido impactando los niveles de producción en el área de artes gráficas, situación que ha obligado aún más, a salir a ofrecer los productos

que la Imprenta Nacional está en capacidad de producir. Paralelo a esta situación y como respuesta a la necesidad de una institución que debe reinventarse para poder seguir aportando a las políticas públicas, se están realizando los estudios necesarios para dar realce a la Editorial Digital que se ha venido impulsando en los años recientes.

Se busca convertir a la editorial digital en una unidad de negocio con carácter estratégico, comprendiendo que es una consecuencia lógica y una necesidad de desarrollo dentro de la perspectiva de innovación de valor, que la Imprenta Nacional ha promovido a lo largo de toda su historia. Esta debe convertirse en el referente nacional de los libros de textos para el Ministerio de Educación y las Universidades Públicas, a fin de democratizar el acceso al conocimiento y el aporte a la cultura que se encuentra en el espíritu del legislador con la creación de la Junta Administrativa.

INFORMÁTICA

Resumen ejecutivo

Propósito del informe

Presentar ante la Señora Directora General de la Imprenta Nacional la información sobre los últimos proyectos e inversiones en materia de Tecnologías de Información y Comunicación realizada en los últimos cuatro años, que implica la modernización de la plataforma tecnológica de Informática en beneficio del servicio a clientes y usuarios, y finalmente las actividades de los últimos 5 meses de diciembre a la fecha.

Objetivo de las Inversiones en Tecnologías de Información en 2014-2018:

Dotar a la Imprenta Nacional de Tecnología Informática estándar e integrada, para propiciar la integración de los procesos de negocio con el fin de soportar los objetivos de crecimiento y mejoramiento de la Institución para lograr un mejor servicio a la población.

Adicionalmente, establecer los aspectos claves culturales, organizativos, técnicos y de capacidades del personal que se deben considerar para el éxito de cada proyecto.

Objetivos Específicos de este período:

- Integrar las islas de información para que la información fluya de forma transparente entre los procesos y facilitar las operaciones.
- Brindar soluciones informáticas que soporten e integren los procesos de negocio y como herramientas para agilizar las gestiones de servicio al cliente y de producción.
- Reforzar la imagen institucional como el ente comunicador oficial, con innovación en recursos tecnológicos y digitalización para rescatar la misión encomendada.

Precedentes

A inicios de este gobierno, en el 2014, en seguimiento al Plan Estratégico y Operativo Institucional a largo plazo (POI), se estableció una Visión que indicaba:

Ser el medio de comunicación que se distinga por el uso de tecnología de punta a efectos de garantizar el Estado de Derecho de la población, en comunión con los adelantos tecnológicos, sociales y culturales que conduzca a la institución a modernizar sus procesos para generar productos y servicios de calidad.

De este Plan se deriva el objetivo estratégico que establecía:

Ampliar el acceso digital del usuario a los servicios que brinda la Imprenta Nacional, mediante el mejoramiento y desarrollo de facilidades tecnológica.

A partir de este objetivo se establecieron varios ejes transversales de acción en materia de tecnologías de Información y Comunicación, como los siguientes:

- a) Modernizar y estandarizar la Plataforma Tecnológica que conlleva una Infraestructura Computacional Centralizada, Centro de Procesamiento de Datos, Bases de Datos y Servidores.
- b) Redes y comunicaciones Alámbricas e inalámbricas.
- c) Propiciar el alcance inicial para Seguridad informática.
- d) Actualización del parque o inventario de Cómputo instalado para usuarios internos
- e) Integración de todos los Sistemas de la Institución.
- f) Lograr alta disponibilidad de los servicios mediante Servicios administrados (data center alterno o nube híbrida).

Los últimos Proyectos en los que se trabajó en estos cuatro años en este campo son:

1- Integración de Sistemas y Procesos

a. Consiste en el más grande y extenso de los proyectos que conllevó un cambio y creación de los sistemas y aplicativos de las Imprenta Nacional con cobertura en todos los procesos.

Es un proyecto de tecnología de información que abarcó, el desarrollo y mejoramiento de los sistemas de información, la adquisición de hardware y software de acuerdo con las necesidades actuales y las proyectadas.

Este proyecto conllevó tres grandes fases, donde cada una estuvo compuesta por etapas conformadas por el desarrollo de varios sistemas, a continuación, se detalla lo actuado en cada una:

i. Sistemas Financieros y Administrativos. Esta fase abarcó dos etapas:

1. Sistemas Financieros compuesto por las aplicaciones de Contabilidad, Planificación, Presupuesto, Tesorería, Control de Bancos, Conciliaciones Bancarias, Cuentas por

Pagar, Control de Ingresos, Caja chica, Cuentas por cobrar y control de inventarios.

2. Sistemas Administrativos: Recursos Humanos y submódulos, Autogestión de empleados, Salud ocupacional, Consultorios médicos y Sistema de proveeduría.

ii. Sistemas de Producción y Servicios de Artes Gráficas. Compuesto por al menos cinco módulos a saber:

1. Control de pedidos y cotización de artes gráficas

2. Planificación y secuenciación de la producción

3. Control de la producción en proceso

4. Control de costos de producción

5. Despacho y facturación de artes gráficas

iii. Sistemas de Servicio al cliente, que incluye varios módulos:

1. Captación de Publicaciones de Diarios Oficiales.

2. Cotización de documentos a publicar

3. Facturación y control de cajas recaudadoras.

4. Control del flujo de producción y publicación de diarios oficiales.

5. Web services de enlace con el portal Web para intercambio de información.

2- Digitalización de Procesos.

Este proyecto conlleva varias etapas, cada una con distintos encargados:

- a. Digitalización de los archivos de gestión.
- b. Manejo de Expedientes Digitales para el archivo central y otras áreas
- c. Implementación de ofimática de usuario final por medio de Office 365
- d. Plataforma de colaboración, Intranet implementada por medio del SharePoint para una mejor administración de la información compartida.
- e. Se iniciaron convenios interinstitucionales sobre procesos de digitalización que permitan una solución a la reducción de filas y trámites en ventanilla para el ciudadano, algunos ya están consolidados como Creasempresas y Concesiones de aguas del MINAET y otros que aún están en proceso como el Poder Judicial y el Registro Nacional.

3- Aseguramiento de la Continuidad del Negocio y plan de contingencias

Mediante este proyecto, se garantiza la disponibilidad a la población 24 X 7 X 365 de los servicios relacionados con los diarios oficiales digitalizados, este incluye:

- a. Plataforma Como Servicio
- b. Plataforma de bases de datos y aplicaciones como servicio
- c. Licenciamiento por servicio
- d. Interconexión de datacenters en nube híbrida
- e. Alta disponibilidad de las aplicaciones para los clientes y usuarios del Portal Web
- f. Plan de contingencia para los sistemas internos ante desastres

Este proyecto se ha dirigido hacia su segunda etapa, por medio de una contratación por excepción entre entes de derecho público (Entre Imprenta y RACSA), de modo que continuamos mejorando su utilización por medio de la ampliación de servicios en una nube híbrida.

Actividades de los últimos 5 meses de diciembre a la fecha:

- 1) Se trabaja en distintos estudios de factibilidad de proyectos y estudios de mercado para asegurar la viabilidad de los contratos y de varios proyectos.
- 2) Se realizan los contratos para los mantenimientos de los diversos sistemas
- 3) Propuesta de proyecto para la renta de equipos de cómputo
- 4) Se trabaja en consolidar los centros de impresión compartidos para contribuir con la gestión ambiental
- 5) Organización y certificación de la red de datos interna.
- 6) Afianzar la contratación con RACSA de plataforma como servicio para alta disponibilidad y contingencia.
- 7) Asumir la administración de los códigos fuentes y de las bases de datos de los sistemas internos, para disminuir dependencia de proveedores.
- 8) Optimización del ambiente ORACLE VM y ambientes de bases de datos
- 9) Se inicia la implementación de nuevos esquemas de seguridad informática.
- 10) Se desarrolla y está en pruebas la integración entre Proveeduría y SICOP.
- 11) Se realiza transferencia de conocimiento con nuevo proveedor partner de Oracle para realizar el mantenimiento de los sistemas de manera más eficaz.

JUNTA ADMINISTRATIVA

Poner link del portal donde están las actas.

Informes finales de gestión de los jefes y los titulares subordinados Período 2014 – 2018

Informe señor Jorge Vargas Espinoza

Informe Licenciado Carlos Alberto Rodríguez Pérez

Agregar Pdf

Informe Licenciado Ricardo Soto Arroyo

Agregar Pdf

CONTRALORÍA DE SERVICIOS

Prioridades, acciones estratégicas y logros en la Contraloría de Servicios

La Contraloría de Servicios, durante esta gestión, ha desarrollado sus actividades dentro del marco normativo, siempre propiciando que las áreas que intervienen en los procesos o productos que brinda la institución, brinden una adecuada atención y servicio a nuestros usuarios.

Dentro de las acciones y logros importantes que se desarrollaron, tenemos las siguientes:

- La Imprenta Nacional, en materia de calidad de servicios, y en cumplimiento de la normativa referida a: protección al ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos; igualdad de oportunidades para personas con discapacidad; políticas de gobierno digital; programas de mejora regulatoria y simplificación de trámites dentro de la Administración Pública; regulaciones de documentos electrónicos, firma digital y certificado digital, entre otros, suscribió Carta de Compromiso con la Ciudadanía, como un componente de mejora continua de los servicios que brinda la Imprenta Nacional a las personas usuarias, en el mes de Junio 2014.
- A partir de noviembre 2015, la Contraloría de Servicios, contó con un funcionario más que cumple las funciones de Sub Contralor de Servicios, ya que anterior a esta fecha, la oficina era unipersonal, teniendo como inconveniente que, en ausencia del Contralor de Servicios por acogerse a su período de vacaciones o

incapacidad, permisos, capacitaciones u otros motivos justificados, la oficina se mantenía sin atención al usuario. Esta acción generó una actitud positiva ante la población que requiere constantemente de nuestros servicios, por la continuidad en la atención personalizada que se brinda.

- A partir del mes de octubre del año 2017, se le asignó a la Contraloría de Servicios, nuevas funciones, adicionales a las contempladas en la Ley 9158, las de Oficial de Acceso a la Información. Esta designación y funciones fueron delegadas por el Director General mediante oficio No. DG-164-06-2017 y están debidamente reguladas en el Decreto No. 40200-MP-MEIC-MC sobre la Transparencia y Acceso a la Información, en su artículo No. 12 y 14.
- Durante el año 2017 se realizaron dos diagnósticos de evaluación en la atención y el servicio brindado por el Departamento de Diarios Oficiales a los usuarios, en las oficinas de la Uruca y Curridabat, esto con el fin de conocer su criterio, así como conocer en cuales aspectos se debe mejorar, para brindar un excelente servicio. Producto de este trabajo, se generaron dos informes a la Dirección General, con copia a los Directores de áreas involucrados.
- Se implementó una base de datos con el fin digitalizar la información generada de la atención y los servicios que se brindan diariamente en esta oficina, con el fin de mantener un adecuado control de los casos de denuncias recibidos y atendidos, así como todas las llamadas telefónicas, correos electrónicos, mensajes a través del portal web, formularios de atención de denuncias, disconformidades, sugerencias y felicitaciones recibidas para su debida atención.
- La Contraloría de Servicios, cuenta por primera vez con un presupuesto ordinario a partir del año 2018. Este presupuesto es para la compra de uniformes para el personal, compra de equipo de cómputo para la sustitución del existente, cambio del mobiliario de oficina, instalación de un equipo de aire acondicionado entre otros bienes y servicios esenciales para la atención de los usuarios en esta oficina.
- Esta oficina, después de un largo proceso, logro la aprobación de modificación al Reglamento de la Contraloría de Servicios, la cual fue aprobada por la Junta Administrativa y publicada en la Gaceta No. 55 del 12 de marzo de 2018, siendo este un gran apoyo jurídico para el funcionamiento y resolución de los casos y consultas que se atienden en esta oficina.

Reseña explicativa del marco normativo institucional

La Contraloría de Servicios de la Imprenta Nacional rige su accionar, amparados en la Ley 9158 Reguladora del Sistema Nacional de Contralorías de Servicios, el Reglamento de la Contraloría de Servicios de la Imprenta Nacional, Ley de Administración Pública, Ley General de Control Interno. Ley 8220 Protección al Ciudadano del Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos, el Reglamento Autónomo de Organización y Servicios de la Imprenta Nacional, entre otras normas.

A nivel interno se han realizado esfuerzos para la modificación del Reglamento de la Contraloría de Servicios de nuestra Institución, la cual fue aprobado mediante acuerdo No. 6965-01-2018, de la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional, celebrada el 30 enero 2018 y publicado en el Alcance a la Gaceta No. 55, el 12 de marzo del año 2018.

Misión, Visión y Objetivos Institucionales:

La Contraloría de Servicios, aplica en su ámbito de accionar el marco filosófico de la Institución, debidamente aprobado por la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional.

a- Misión Institucional:

“Somos la institución que ejecuta el mandato constitucional de publicar las leyes y documentos en los Diarios Oficiales, garantizando seguridad y eficacia jurídica. Brindamos servicios en producción gráfica a las instituciones públicas e impulsamos la educación y la cultura en la sociedad costarricense a través de nuestros productos y servicios.”

b- Visión Institucional:

“Ser una institución tecnológicamente accesible para el usuario, con vocación de servicio y calidad, líder en producción gráfica y digital con prácticas ambientalmente sostenibles.”

c- Valores:

Los valores organizacionales es un elemento clave por los que se rigen las personas que colaboran y los empleados que trabajan dentro de la Imprenta Nacional para poder obtener el mismo objetivo, como resultado del proceso participativo desarrollado en la Institución se determinó que los valores son respeto, compromiso, honestidad, responsabilidad y eficiencia.

d- Objetivos Institucionales:

Para poder cumplir con la misión y la visión es fundamental apoyarse en los valores que rigen la institución, los cuales deben considerarse como factores críticos de éxito, buscando acentuar el trabajo en equipo a nivel de cada unidad y entre ellas.

A partir de los diferentes talleres ejecutados se desarrollaron dos objetivos estratégicos que responden a la misión y visión de la Imprenta Nacional, así como al manual de procesos y el análisis de las condiciones a partir del FODAR de la institución.

- Modernizar la Imprenta Nacional, en un plazo de cinco años; que permita la mejora de los niveles de calidad con prácticas amigables con el ambiente.

- Mejorar la gestión de la Imprenta Nacional, en un plazo de cinco años; que permita la integración de los procesos en la prestación de los servicios y la sostenibilidad en el tiempo.

e- Principales productos y servicios institucionales (estratégicos):

Administración y Gestión Interna

Administración Financiera e inversiones

La Contraloría de Servicios durante el año 2017, solicito y justificó por primera vez la necesidad de contar con presupuesto propio, para el desarrollo de los objetivos, actividades y metas a cumplir durante el año 2018, mismas, que están incluidas en el Plan Anual de Trabajo 2018 de esta oficina; esto con el apoyo de la Dirección General y la Dirección Administración Financiera, así como de la Junta Administrativa de la Institución.

Dicho presupuesto fue aprobado por la suma de $\text{¢}7.500.000.00$, con el fin de atender las necesidades esenciales de compra de uniformes, equipo de mobiliario y oficina, así como equipo informático, otros bienes y servicios importantes que se requieren en la Contraloría de Servicios.

Proveeduría y Contratación Administrativa

La Contraloría de Servicios inicio con los procesos de contratación con la compra de uniformes para los funcionarios de esta oficina, con la solicitud de reporte de necesidades No. 693 y la solicitud en SICOP No. 0062018000500001 por la suma de $\text{¢}800.000.00$, la cual se encuentra en trámite.

Con respecto a los otros demás procesos de contratación de las otras subpartidas, están en proceso de contar con criterios técnicos, estudios de mercado entre otras cosas, elaboración de reportes de necesidades, aprobaciones internas, todas tareas previas al proceso de aprobación por parte de la Dirección General y la Junta Administrativa.

En lo que corresponde a compra de equipo de informática, se está a la espera del criterio técnico necesario para conocer las políticas internas que se manejaran durante este año 2018, con respecto estos equipos, por cuanto existe la posibilidad de gestionarse por medio de arrendamiento o la opción de compra, aspecto que hasta el momento no se ha definido para toda la Institución por parte de la Administración. Una vez que se cuente con dicha información se procederá a determinar el mecanismo de trámite para este rubro establecido en el presupuesto para este año en la Contraloría de Servicios, ya que son una necesidad fundamental, el cambio de dichos equipos, por la cantidad de información que se maneja, los programas y bases de datos, así como la agilidad requerida para atender las consultas planteadas por nuestros clientes.

En los anexos se puede encontrar el cuadro con las partidas presupuestarias tramitadas a la fecha con el presupuesto aprobado, así como el estado en que se encuentran.

Administración de Recursos Humanos

Durante este período la Contraloría de Servicios contó con el apoyo de Dirección General para incorporar a partir del mes de noviembre 2015, un funcionario que realizara las funciones de Sub Contralor de Servicios, debido que con anterioridad cuando la persona Contralora, no se encontraba, la oficina permanecía cerrada, sin brindar atención, situación que permite a la institución brindar un servicio continuo sin interrupciones durante todo el año.

Sistema de Control Interno

La Contraloría de Servicios, siempre ha contado con controles interno para el manejo de la información y de los casos que se atienden diariamente en esta oficina.

Precisamente y con el fin de mejorar el control de la información, a partir de enero 2018, se estableció la necesidad de llevar una base de datos con las acciones que se generan diariamente de la atención al usuario, como lo es por medio del servicio telefónico, correos electrónicos, páginas web, buzones de sugerencias y formularios de denuncias, disconformidades, recomendaciones, felicitaciones.

Asimismo, en este momento con la ayuda de la Oficina de Planificación, se está elaborando la matriz de Control Interno y Valoración de Riesgos de la Contraloría de Servicios para el año 2018, con el fin de incorporar todos aquellos aspectos en los cuales se debe trabajar y profundizar el actuar de nuestra oficina para mejorar y evitar riesgos en nuestros procedimientos.

Se adjuntan las matrices de Valoración de Riesgo del año 2017, misma que se estará evaluando en los próximos meses de junio, así como la reformulación para el año 2018.

Acceso a la Información Pública, Datos Abiertos y Acción Ciudadana

Tomando en consideración que nuestro país ha venido promoviendo desde hace varios años el aprovechamiento de las nuevas tecnologías y las telecomunicaciones, para una mejor prestación de los servicios públicos y considerando también que el Gobierno ha propiciado políticas de digitalización y simplificación de los servicios, la Imprenta Nacional se aboca a iniciar estos procesos tomando en cuenta el Portal Web Transaccional, para los servicios de publicaciones en los diarios oficiales.

Todas las personas podrán tramitar en línea documentos para publicar en los diarios oficiales desde la comodidad de su hogar, centro de trabajo, o desde cualquier punto del país donde se encuentre, cancelando

el servicio mediante transferencia electrónica, depósito bancario, pago con tarjeta de crédito o débito, asimismo podrán solicitar cotizaciones, lo que simplifica el proceso de recepción de documentos para publicar.

De ahí que se asume el compromiso formal mediante la oficialidad y divulgación de la Carta de Compromiso con la Ciudadanía, para continuar brindando este servicio con eficiencia y eficacia, y a implementar mejoras continuas en el sistema del Portal Web Transaccional, mostrando a la Imprenta Nacional como una institución comercial, moderna, sólida, competitiva y confiable.

Actividad Sustantiva

Las actividades sustantivas generadas en la Contraloría de Servicios inician con el Plan de Trabajo elaborado para cada año, así como de las estadísticas generadas para Mideplan y la Dirección General en forma mensual y anual de la atención brindada a los usuarios en nuestros servicios: Diarios oficiales, artes gráficas y editorial digital. Esta información se recopila en una base de datos en forma mensual y anualmente se elabora un informe general el cual es remitido a la Secretaria Técnica de Contralorías de Servicios. Asimismo, esta información es facilitada a las Direcciones, General, de Comercialización y Divulgación, Administrativa Financiera y Producción todos los meses en los primeros cinco días.

También, es importante indicar que esta oficina durante el año, amparado a lo que establece la Ley 9158, artículo 14, inciso 10, emite y da seguimiento a las recomendaciones dirigidas a la administración activa, respecto a el servicio que se brindan dentro de la Imprenta Nacional. Esto con el fin de obtener cada día, la búsqueda del mejoramiento continuo e innovación, y cumplimiento de las expectativas de nuestros usuarios.

Limitaciones y tareas pendientes

La Contraloría de Servicios dentro de las tareas que tiene pendientes de realizar es la evaluación de los servicios al usuario en cuanto a el proceso de Artes Gráficas, Editorial Digital, así como el proceso de Cuentas por Cobrar, donde se mantiene una relación importante con el cliente. Algunos de estos procesos fueron evaluados con anterioridad por otros Contralores de Servicios, pero en registros no existe en forma reciente un estudio al respecto, motivo por el cual se estableció estos estudios para el periodo 2018.

También, existe la necesidad urgente de capacitación a los funcionarios que brindan atención al usuario, por lo que esta oficina tiene planificado durante este año 2018, la coordinación de charlas y talleres en temas de calidad en el servicio y en la atención efectiva al usuario, situación que se deberá coordinar con las áreas encargadas de estos procesos.

Finalmente, un aspecto importantísimo en lo que tenemos que contar con mayor apoyo de las autoridades de la Institución, para brindar respuesta a nuestros usuarios de todos aquellos casos que se deben resolver, con el fin cumplir con los mismos en tiempo y forma. Esta situación muchas veces genera atrasos, debido a que, por sus funciones, no se le brinda a esta oficina la prioridad que corresponde a estos trámites, motivo por el cual se debe estar constantemente solicitando la información para cumplir con el usuario, siendo esto una obligación ante nuestros clientes, sobre sus consultas, quejas o disconformidades planteadas ante la Contraloría de Servicios.

Bienes y Servicios

La Contraloría de Servicios cuenta con bienes adquiridos por medio de contratación administrativa a través de los últimos años, con los cuales se brinda la atención a los usuarios. Estos bienes están debidamente registrados y se manejan con el control establecido según la normativa vigente de la Dirección General de Control y Administración de Bienes del Ministerio de Hacienda.

SALUD OCUPACIONAL

Informe general y cumplimiento del plan de salud ocupacional

TERCERA PARTE

ACTIVIDAD SUSTANTIVA

PRODUCCIÓN

Detalle y análisis de los Planes, Políticas y Programas formulados o ejecutados en el periodo del informe

La actividad sustantiva de la Imprenta Nacional se organiza en dos ejes: la publicación de Diarios Oficiales y la producción de Artes Gráficas; para los cuales se definieron objetivos y metas específicas a lo largo de los cuatro años. A partir de la gestión implementada estos objetivos han ido variado ligeramente en su aplicación no así en su fondo o contenido, ya que se fundamentan en la razón de ser de la institución.

A modo de ejemplo se presentan los objetivos y metas propuestos para el 2018.

La publicación de los Diarios Oficiales (Gaceta, Boletín Judicial y Alcance)

Objetivo específico:

Publicar la información en los plazos definidos por normativa, para la mejora del tiempo de respuesta.

Actividades para lograrlo:

- Revisión periódica de los procedimientos aplicados.
- Aplicación de medidas de contingencia en el momento que se presentan acumulaciones de trabajo.

Meta:

Publicar en el tiempo normado al menos el 90% de las publicaciones recibidas.

La producción de Artes Gráficas para las instituciones públicas:

Objetivo específico:

Elaborar impresos comerciales conforme a las especificaciones técnicas y de tiempo requeridas por el cliente para el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

Actividades para realizarlo:

- Ejecutar todas las compras que se requiere para la operación continua de las actividades de artes gráficas.
- Asegurar los mantenimientos preventivos y correctivos que requieren los equipos de producción.
- Realizar semanalmente la programación y control de la producción.
- Impulsar los procesos de innovación y automatización para asegurar la calidad y cumplimiento en tiempo de los servicios.

Meta:

Lograr una producción de impresos comerciales conformes, mayor o igual al 95% de la producción total de impresos comerciales en el año 2018.

Resultados objetivos con respecto a los objetivos propuestos

Porcentajes de logro de objetivos por años			
Objetivo	2017	2016	2015
Publicar la información en los plazos definidos por normativa, para la mejora del tiempo de respuesta.	El porcentaje de publicaciones en plazo fue del 97.03% . Superando en más de un 7% la meta programada.	El porcentaje de publicaciones en plazo fue del 93.23% .	El porcentaje de publicaciones en plazo fue del 89.50% .
Elaborar impresos comerciales conforme a las especificaciones técnicas y de tiempo requeridas por el cliente, para el cumplimiento de los compromisos adquiridos.	Meta de ingresos percibidos por impresos comerciales: 88.58% Porcentaje de producto no conforme fue del 2.02% Porcentaje de cumplimiento de tiempos de entrega 81.30%	Meta de ingresos percibidos por impresos comerciales: 59.11% Porcentaje de producto no conforme fue del: no se registra el dato. Porcentaje de cumplimiento de tiempos de entrega 83.50%	Meta de ingresos percibidos por impresos comerciales: no se cuenta con el dato Porcentaje de producto no conforme fue del: no se registra el dato. Porcentaje de cumplimiento de tiempos de entrega 70%

Proyectos – Inversiones propuestos, logrados o en proceso:

Línea	Nombre del proyecto	Monto estimado	Fecha de ejecución (inicio y fin)
1	Ducto extracción de bordes de la máquina Duplo	€8 000 000,00	2016
2	Pegadora de libros (tirajes menores)	€51 000 000,00	2016
3	Estaciones de trabajo para producción de gaceta	€60 000 000,00	2016
4	Estantería de almacén de Despacho	€5 000 000,00	2016
5	Elevador eléctrico del Almacén	€3 600 000,00	2016
6	Software de Lectura para operación individual (Corrección en producción de diarios oficiales)	€4 000 000,00	2016
7	RIP	€2 000 000,00	2016

8	Cerrador de resortes	€4 000 000,00	2016
9	Formadora de tapas duras (empaste especial)	€22 000 000,00	2016
10	Laminadora	€40 000 000,00	2017
11	Perforadora automática	€60 000 000,00	2018
12	Dobladora de tirajes pequeños	€56 500 000,00	2018
13	Impresora Digital (sustitución de equipo actual)	€99 000 000,00	2018

Retos, Limitaciones y tareas pendientes:

- Automatización del sistema de publicaciones para servicio al cliente. La idea es desarrollar un sistema que permita tanto el ingreso de solicitudes como la consulta de publicaciones por medio de celulares y Tablet, de forma sencilla y rápida.
- Incremento de productividad del área de Litografía y mejora en la calidad de la impresión por medio a la actualización de equipo de impresión actual por una máquina de 8 colores.
- Se trabaja en la forma integral a nivel institucional en la modificación de manual de clases con la cual se busca adaptar los puestos a la realidad interna y permitir la multidisciplinariedad de los funcionarios.
- Investigación y desarrollo para diversificar la oferta de servicios gráficos, incorporando aplicaciones y diseños digitales para el aparato estatal.

COMERCIALIZACIÓN

Resumen de acciones realizadas en la Dirección Comercial, durante la Administración de la Directora General Xinia Escalante González:

- **Aprobación de la Estrategia Comercial 2018:**

Luego del análisis y revisión de la estrategia comercial planteada por el departamento de Promoción y Divulgación, se logra aprobar la misma mediante acuerdo de Junta Administrativa de la Imprenta Nacional N° 371-02-2018.

Sobre esta línea estratégica se desarrolla la labor de mercadeo y se priorizan las acciones a nivel institucional sobre proyectos claves para fortalecer los servicios que brinda la Imprenta Nacional.

Al respecto puede destacarse lo siguiente:

- Se busca involucrar a la Imprenta Nacional en las políticas fundamentales del Estado, a través de su servicio de producción gráfica, el cual se ofrece de manera exclusiva a instituciones del estado.
- En cuanto a los Diarios Oficiales, se busca fortalecer el servicio brindado a público en general, enfocando esfuerzos en el mejoramiento sustancial del sitio web transaccional y la implementación de un centro de soporte al cliente.
- Considerando la importancia y el potencial de la Editorial Digital, se orientan los esfuerzos en su fortalecimiento, mediante el análisis del funcionamiento actual y la redefinición del enfoque de su alcance.

- **Conmemoración del 140 aniversario del Diario Oficial La Gaceta:**

Para esta celebración tan importante para la vida del país y de la Imprenta Nacional, se desarrollaron las siguientes acciones:

- Desarrollo de un concepto publicitario
- Exposición histórica sobre el Diario Oficial en la Biblioteca Nacional
- Material filatélico (matasello y tarjeta postal), en coordinación con Correos de Costa Rica.
- Material promocional: se elaboró una edición especial de La Gaceta, con la reseña histórica y datos importantes sobre el Diario Oficial durante estos 140 años.

- Se llevó a cabo una actividad protocolaria en la cual se contó con la presencia del señor Presidente de la República, don Luis Guillermo Solís Rivera.
- Se desarrolló una campaña sobre esta celebración en redes sociales, con la cual, durante el mes de marzo se logró aumentar la cantidad de seguidores en Facebook, pasando de 10.000 a 15.000.

• **OTRAS ACCIONES IMPORTANTES**

Atención de oportunidades de negocios para el servicio de Producción Gráfica:

IMAS: la Dirección General se ha abocado, junto con la Viceministra de Gobernación, señora Carmen Muñoz Quesada, en realizar los contactos necesarios a nivel gerencial-político para recobrar la producción de 1.188.000 cuadernos para estudiantes escolares de poblaciones vulnerables. El fin es que el IMAS contrate directamente con la Imprenta Nacional, sin necesidad de sacar a concurso la licitación, según lo permite la ley de contratación administrativa.

INAMU: se logró involucrar a la Imprenta Nacional en la campaña que el INAMU desarrolló contra la violencia doméstica, durante el mes de marzo, para la cual se produjeron 1.125.000 volantes informativos. Además, se imprimieron afiches y se hicieron posteos en redes sociales para difundir aún más el importante mensaje en protección de las mujeres.

Contrato punto de servicio ubicado en el Registro Nacional

En reunión sostenida el 17 de enero del 2018 con los señores Luis Jiménez y Agustín Meléndez, Director y Subdirector General del Registro Nacional, respectivamente, se acuerda solicitar se extienda el Convenio de Cooperación Interinstitucional firmado entre la Junta Administrativa del Registro Nacional y la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional.

Asimismo, mediante el oficio SC-007 de 19 de enero del 2018, se solicita al señor William Astúa Meléndez, Director Administrativo del Registro Nacional, valorar la posibilidad de ampliar el espacio que se dispone para la oficina de la Imprenta Nacional en esas instalaciones.

Implementación del uso de la plataforma SICOP para tramitar las publicaciones en los Diarios Oficiales

La Dirección General, en coordinación con la Dirección Comercial, han atendido de forma expresa la necesidad que tienen las entidades del Estado para registrar las reservas presupuestarias abiertas, a través de SICOP, para el pago de publicaciones en los Diarios Oficiales que realizarán en el transcurso del año.

Para esto se ha establecido un estrecho enlace con la Dirección de Bienes y Contratación Administrativa del Ministerio de Hacienda, con quienes se continúa el análisis para una adecuada culminación.

AUDITORÍA
CUADRO DE CUMPLIMIENTO DE INFORMES DE AUDITORÍA

PROYECTOS

Informe Proyectos de inversión

Siguiendo instrucciones de la Dirección General de la Imprenta Nacional, se le asignó a la Unidad de Planificación, que realizará la coordinación de los diferentes proyectos que se asignarán por parte de las direcciones, esto con el fin de realizar una estandarización en el modelo de presentación de estos ante la Junta Administrativa, ya que este ejercicio no se había implementado en la institución como modelo estandarizado.

El documento que sirve de base para la presentación de los diferentes proyectos es la “Guía metodológica general para la identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión pública,” del Ministerio de Planificación Nacional.

Los proyectos que se iniciaron fueron los presentados por la Dirección de Producción, para la compra de una impresora digital y la Dirección de Comercialización para la Implementación de un centro de soporte al cliente.

El proyecto de la Dirección de Producción se presentó al señor Max Carraza como documento terminado, con el fin que el señor Carranza continúe con el proceso necesario para que sea de conocimiento de la Junta Administrativa.

El proyecto de Implementación de centro de soporte al cliente, que le corresponde a la señora Sandra Gamboa, se está a la espera de la propuesta de Racsa por medio de Gobierno Digital que como solución están trabajando con el fin de que esta se incorpore al documento final y continúe con el proceso que corresponde.

Otra de las asignaciones por parte de la dirección se basa en la necesidad de saber la situación de la oficina de la Imprenta Nacional en el Registro Público, dicho informe se encuentra en elaboración ya que se están recolectando datos para finalizarlo.

IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Nombre del proyecto

Implementación de centro de soporte al cliente

Antecedentes

El servicio de publicaciones se ofrece a todas las instituciones del Estado y público en general que lo requiera. El mercado es muy heterogéneo, ya que en los diarios oficiales se publican todos los actos públicos y privados que la legislación establezca. (Reglamentos, contratación administrativa, Leyes, Decretos, avisos, escrituras, entre otros).

En el Departamento de Diarios oficiales se realizan en promedio de 5.050 transacciones mensuales (esto contempla la Web y la ventanilla). Importante destacar que cada transacción equivale a una factura y en cada una se puede registrar el pago de 1 y hasta 8 publicaciones aproximadamente.

Sin embargo, debido a la cantidad de transacciones que se realizan; son constantes las quejas que presentan los usuarios por el mal servicio en cuanto a la atención de llamadas telefónicas para averiguar sobre la fecha de publicación en los diarios o bien acerca de otro trámite que realicen en la institución.

También, se requiere evacuar otras consultas tales como; costo de una publicación, solicitud de cotización, ingreso de expedientes judiciales, entre otros.

Estas solicitudes de atención, los usuarios las realizan principalmente vía teléfono, ya que requieren se le brinde la información de forma inmediata. Además, en el caso de verificar la fecha de publicación mediante la Web, muchos de ellos se resisten a utilizar la opción de búsqueda habilitada por diferentes razones; uno de los motivos de mayor peso es que la página Web con la que actualmente contamos no es amigable con el cliente.

Por lo expuesto anteriormente, así como otras situaciones que se presentan día a día, se hace apremiante realizar cambios inmediatos que permitan mejorar el grado de satisfacción de los usuarios con respecto a la atención telefónica que se brinda a través de las líneas telefónicas destinadas para este fin.

Identificación del problema

Una de las funciones asignadas al departamento de Diarios Oficiales es la atención de la central de llamadas, donde se deben evacuar todas las consultas que requieran nuestros clientes acerca del estado, fechas y costo de las publicaciones, entre otros.

Como se mencionó en los antecedentes en este departamento procesa gran cantidad de transacciones, por lo que, si todos los clientes llamaran a la vez, para conocer el estado de su publicación, sería necesario contar con un equipo de trabajo considerable, especializado y eficiente solo para cubrir esta función.

Como dato importante y con el fin de sustentar lo dicho es necesario aclarar que actualmente la central telefónica cuenta, con tres líneas para dicha atención, sin embargo, en la actualidad únicamente solo una o en ocasiones dos personas se destinan para este fin, las cuales constantemente se ausentan por incapacidades, permisos o vacaciones y, a su vez, también tienen asignados otras funciones adicionales a la atención de llamadas.

No obstante, para evacuar todas las consultas que se realizan vía teléfono, o bien, por correo electrónico, solo se cuenta con una funcionaria destacada a medio tiempo para desempeñar estas tareas, quien además debe atender otros procesos propios del área.

Esta situación hace que la mayor parte del tiempo la central telefónica quede sin atención, debido a que no se cuenta con el personal suficiente para sustituir esta funcionaria.

Es por ello por lo que las llamadas de los usuarios recorren muchas veces toda la empresa, sin lograr satisfacer la información requerida. Esto genera mucha molestia y quejas constantes de los usuarios.

Estos datos están debidamente documentados por la Contraloría de Servicios, en los informes suministrados, en estos se detallan las llamadas que se reciben y resuelven (aproximadamente 350 quejas mensuales), mismas que en su mayoría son por la no atención de la atención de llamadas.

Según lo anterior, y para ofrecer un servicio oportuno a nuestros clientes, es necesario contar con más recurso humano destacado para atender estas funciones, igualmente es de vital importancia para el desarrollo de las actividades que ahí se realizan.

También, existen informes de la Auditoría Interna (actual 004) en donde se establece que se deben gestionar las acciones necesarias para la implementación de un “Call Center” que reúna todas las condiciones y recursos necesarios para ofrecer un servicio de calidad en la atención de llamadas de los usuarios en la Imprenta Nacional.

Es importante considerar que este Departamento representa la “cara” de la empresa hacia el cliente externo, por lo que su desempeño es primordial para la imagen institucional.

Optimización de la situación base

En el Departamento de Diarios Oficiales se realizan las siguientes funciones:

- Atención y recepción de documentos de contado y crédito
- Trámite de contratación administrativa y documentos con término legal
- Confección de pre-facturas
- Atención Portal Web Institucional (exonerados, pago con tarjeta de crédito, transferencia bancaria y crédito)
- Confección de cotizaciones (tanto del Portal Web, como las que se reciben personalmente o por correo)
- Trámites de publicaciones del Poder Judicial
- Atención, recepción e ingreso de los documentos exonerados del Poder Judicial que ingresan por el FTP
- Atención telefónica
- Atención de correos institucionales, según los servicios que se brindan
- Trámite e ingreso de los documentos mediante el convenio de Crear Empresas
- Trámite e ingreso de los documentos de Concesión de aguas del MINAE
- Reporte semanal de órdenes de compra y solicitudes de publicación al Departamento Financiero
- Investigación, análisis y solución de problemas presentados en el proceso de publicación
- Gestión de respuesta cuando existe devolución de facturas de crédito solicitadas por el Departamento Financiero
- Capacitación a las instituciones públicas sobre el Portal Web Institucional
- Coordinación de material de apoyo o informativo para los clientes
- Todas las gestiones administrativas que requiera o solicite la Administración (Informes de Auditoría, PAO, POI, Control Interno, SEVRI, entre otros).

Por lo anterior, es que el servicio de atención telefónica queda desprotegido y no es posible garantizar la continuidad del servicio que se requiere.

Alternativas de solución

Basados en toda la información expuesta en este documento, queda en evidencia que el departamento de Diarios Oficiales no cuenta con la capacidad del recurso humano para ofrecer una alternativa de solución y desestimar por completo la contratación de una empresa externa que brinde el servicio de atención telefónica.

Selección de la alternativa de solución

En este caso es importante destacar que actualmente no se cuenta con el recurso humano necesario para desempeñar estas funciones. Tampoco se puede trasladar de otro lugar de trabajo a funcionarios a realizar las mismas, ya que cada plaza está ubicada, según la atinencia de la plaza ocupada.

Objetivos del proyecto

Objetivo general

Implementación de un soporte eficiente al usuario a través del servicio de atención telefónica institucional.

Objetivos específicos

- Centralizar la atención telefónica institucional mediante una estructura eficiente que cuente con el recurso humano capacitado y el equipo requerido.
- Facilitar la consulta de los servicios brindados por la institución a la ciudadanía en general
- Maximizar los medios electrónicos para la atención al usuario

Resultados esperados

- Mejorar el tiempo de espera para la respuesta telefónica

- Agilización en los trámites para hacerlos más sencillos
- Que los funcionarios puedan evacuar las consultas de forma oportuna
- Guiar al usuario en los trámites realizados a través del Portal Web y otros servicios que se ofrecen
- Informar de forma acertada a los ciudadanos sobre la fecha de publicación de los edictos
- Brindar información ágil sobre costos y trámites de las publicaciones
- Que el proceso de consultas sea más claro, ágil y eficiente
- Brindar información referente a los otros servicios institucionales (producción gráfica editorial digital)
- Ofrecer información general sobre la institución
- Entre otros

Vinculación con políticas, planes y estrategias de desarrollo

La contratación de una empresa externa que brinde el servicio de asistencia telefónica se ampara en el cumplimiento del Presupuesto ordinario 2018, específicamente en el folio 55, Políticas Institucionales punto uno lo cual cita lo siguiente:

“La gestión de calidad debe ser una constante en los procesos sustantivos y de apoyo de la institución, con el fin de suministrar productos y servicios de excelencia”.

Una forma eficaz de brindar servicios de excelencia es aprobando dicha contratación ya que como es sabido la atención telefónica en la institución es deficiente y aún más en los Diarios Oficiales ya que dicho departamento cuenta con poco personal para dividirlo en la atención telefónica y la atención en línea o física.

El proyecto se encuentra debidamente vinculado con el Plan de Presupuesto para el año en curso, con su respectiva justificación y con la cantidad económica de ₡45.000.000,00.

Beneficiarios del proyecto

Los principales beneficiarios de adquirir una empresa que brinde el servicio de atención telefónica son todas las instituciones del Estado y público en general.

Por lo anterior, el proyecto busca que el acompañamiento a los clientes se realice de una manera oportuna, directa, expedita, con personas que realmente puedan contestar las inquietudes de los consumidores que así lo requieran.

Análisis de Riesgo

En el año 2017 se incluyó en la matriz de Identificación de Riesgos, para el departamento de Diarios Oficiales el siguiente punto:

- Servicio ofrecido ineficiente: no aprobación por parte de la Administración del presupuesto requerido para la operación. No se garantiza atención efectiva de los servicios ofrecidos. Ejemplo: Call Center

Este punto se catalogó como un riesgo alto, sin embargo, el mismo se materializó convirtiéndose en un problema eminente prueba de ellos son las constantes quejas que se presentan a la Contraloría de Servicios por la deficiente o nula atención telefónica, la cual se convierte en un problema institucional.

Mes	Llamadas
Enero	296
Febrero	327
Marzo	672
Abril	178
Mayo	672
Junio	165

Julio	295
Agosto	294
Setiembre	307
Octubre	530
Noviembre	399
Diciembre	195
Total	4135

*Datos suministrados por la Contraloría de Servicios Institucional

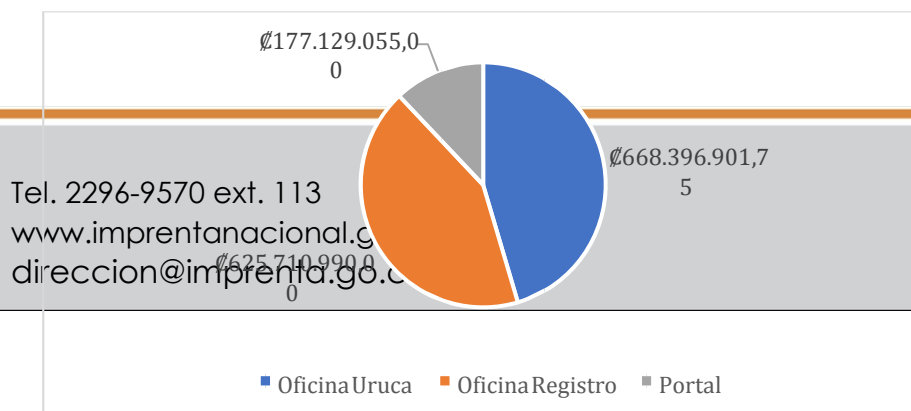
Informe de apertura de la oficina de la Imprenta Nacional en el Registro Público.

La reapertura de la oficina de la Imprenta Nacional en el Registro Público se efectuó, el día 16 de marzo del año 2017.

Esta apertura a nivel financiero se ha desarrollado de la siguiente manera:

Imprenta Nacional Movimientos totales de recaudación (facturas) del 15 de marzo 2017 al 31 de diciembre 2017

Período	# Facturas	%	Monto	%
Oficina Uruca	17.637	35,08%	₡668.396.901,75	45,43%
Oficina Registro	24.766	49,26%	₡625.710.990,00	42,53%
Portal	7.872	15,66%	₡177.129.055,00	12,04%
	50.275	100,00%	1.471.236.947	100,00%



Tel. 2296-9570 ext. 113
www.imprentanacional.gob.cr
direccion@imprenta.gob.cr

**Transacciones totales (facturas) por tipo de recaudación del 15
 de marzo 2017 al 31 de diciembre 2017**

Período	Oficina Uruca	Oficina Registro	Portal	Total
Marzo	1.556	1.349	403	3.308
Abril	1.533	1.706	519	3.758
Mayo	2.011	2.532	702	5.245
Junio	1.964	2.564	871	5.399
Julio	1.658	2.264	592	4.514
Agosto	1.798	2.849	894	5.541
Septiembre	1.678	2.460	702	4.840
Octubre	1.569	2.789	834	5.192
Noviembre	2.078	3.451	1.232	6.761
Diciembre	1.792	2.802	1.123	5.717
Total	17.637	24.766,00	7.872	50.275

**Movimientos de facturación realizados en el Registro
 Nacional del 15 de marzo 2017 al 31 de diciembre 2017 (en
 colones)**

Período	# Transacciones	Tarjeta	Depósito	Tarjeta	%	Depósito	%
Marzo	1.349	26.972.760,00	6.701.910,00	1.082	80%	267	20%
Abril	1.706	34.705.470,00	7.559.430,00	1.375	81%	331	19%
Mayo	2.532	54.134.650,00	13.863.310,00	1.972	78%	560	22%
Junio	2.564	55.200.450,00	16.492.610,00	1.973	77%	591	23%
Julio	2.264	53.308.590,00	14.430.380,00	1.765	78%	499	22%
Agosto	2.849	58.554.700,00	14.361.620,00	2.269	80%	580	20%
Septiembre	2.460	57.629.110,00	12.394.770,00	1.943	79%	517	21%
Octubre	2.789	51.487.990,00	15.097.780,00	2.188	78%	601	22%
Noviembre	3.451	61.207.560,00	13.579.390,00	2.810	81%	641	19%
Diciembre							
Total	21.964	453.201.280,00	114.481.200,00	17.377	79%	4.587	21%

Financieramente la oficina del registro ha sido un éxito, ya que la misma tiene porcentajes muy parecidos a lo recaudado en la oficina central en la Uruca, como se denota en los cuadros anteriores.

El éxito de este se debe mucho a la posición que la oficina tiene al estar dentro de las instalaciones propias del Registro Público, ya que los usuarios realizan las gestiones propias dentro del Registro y si esa gestión necesita ser publicada tiene la oficina de la Imprenta Nacional para realizarlo.

En cuanto a la parte informática la misma que es vital en el trasiego de la información los respaldos y toda la ingeniería que se mantiene para que la misma la información se maneje de la manera más eficaz y eficiente.

Se plantearon diferentes preguntas al señor Carlos Montero Jefe de Informática sobre este tema.

¿Cuál es el equipo informático (hardware y software) que poseen los colaboradores en el Registro Público?

Oficina Registro Nacional Curridabat

Usuario	Sistema Operativo	Procesador	Ram	Activo	H.D	Vida útil	Vida restante
AARTAVI A	Windows 7 Professional(64 Bits)	Core i5-4210U, 1900 MHz	4 GB DDR3	782-001089	750 GB	5 años	Agotada
Aromero	Windows 7 Professional(64 Bits)	Core i5-4210U, 1900 MHz	2 GB DDR3	782-001082	750 GB	5 años	Agotada
Mbrenes	Windows 7 Professional(64 Bits)	Core i5-4590, 3300 MHz	4 GB DDR3	782-000240	750 GB	3,5 años	1 año
Vcisneros	Windows 7 ENTERPRICE (64 Bits)	Core i5-3450, 3300 MHz	4 GB DDR3	782-001037	750 GB	3,5 años	1 año
ichaves	Windows 7 ULTIMATE (64 Bits)	Core i5-4590, 3300 MHz	4 GB DDR3	782-002163	750 GB	3,5 años	1 año
GGlen	Windows 7 Professional(64 Bits)	Core i5-4590, 3300 MHz	4 GB DDR3	782-001115	750 GB	3,5 años	1 año

Impresoras	Ubicación	Activo
Oki-B730	Oficina Zapote	

Todos los equipos cuentan con acceso a Office 365, antivirus, Sistemas Integrados Avance, CRM de servicio al cliente y Acceso al Portal Web.

¿Es este el equipo ideal para que los mismos desempeñen sus labores? Si contesta no ¿cuáles son las características del equipo ideal para este punto de servicio?

Un 66% de los equipos son ideales aún para al menos un año más de servicio, no quiere decir que no se puedan renovar para un mejor desempeño. El restante 34% o sea si deben renovarse lo antes posible. Las Características básicas son: PC con procesador CORE I7, velocidad superior a 3300 MHZ, con 8Gb en RAM y disco duro de estado sólido de al menos 500GB. Monitor led de 22 pulgadas.

¿Cuál es el ancho de banda que esos equipos utilizan? ¿es este es el indicado? Si contesta no ¿cuál es el ancho de banda recomendado para el buen funcionamiento de esa oficina?

El ancho de banda utilizado actualmente es de 30Mbps y una línea de redundancia de 5Mbps.

El ancho de banda indicado debe responder a un equilibrio entre cantidad de transacciones y número de usuarios versus el costo/beneficio del ingreso producido. Cuando se abrió esa oficina, no se contaba con una proyección, pero con 30Mbps ha resuelto bien mientras no haya mucho volumen de clientes.

El ancho de banda recomendado debería ser de al menos 80Mbps y a la línea alterna de 30Mbps, pero eso puede elevar el costo hasta en un 100%. El año anterior se pagaron 10 millones de colones sólo en conectividad de esa oficina.

¿Cuál es el plan de mantenimiento para estos equipos?

Los equipos reciben mantenimiento preventivo dos veces al año y mantenimiento correctivo contra demanda, al igual que el resto de la Imprenta. Aunque debo recordar que cuando se abrió esta oficina sin estudio de factibilidad, indiqué a la administración de aquel momento, que no se cuenta con personal de soporte técnico para dicha oficina, que mientras se otorgaron cuatro plazas más a publicaciones para su

atención, no se incrementó el personal de informática para su atención, por eso dicha oficina debe hacer cola para recibir soporte al igual que los demás departamentos.

Para mejorar la atención, actualmente se dispone de una mesa de ayuda y de soporte remoto y nos apoyamos en el compañero Gabriel Len, que entiende un poquito de tecnología para guiarlo en los casos que requieren soporte inmediato por vía remota.

¿Cuál es el historial de incidentes de los equipos (equipo, sistema, red) durante estos meses?

En los últimos seis meses se presenta un promedio de tres incidentes por semana de diversos tipos, la mayoría ligados con el sistema de captación de documentos y sólo un 30% ligados con los equipos o la red, que han sido subsanados. Los demás incidentes que afectan la Infraestructura de redes de la Imprenta también van a afectar la conectividad de dicha oficina.

¿Cuándo estos incidentes ocurren ¿cuál es el tiempo de respuesta?

Dependiendo del nivel de urgencia los incidentes se atienden de la siguiente forma:

- 1) Nivel Alto: Atención remota en 10 minutos o respuesta en sitio en cuatro horas.
- 2) Nivel medio: Atención remota en 30 minutos o en sitio al día siguiente.
- 3) Nivel bajo: Atención remota en 2 horas o en sitio en los siguientes tres días.

Los casos urgentes, generalmente son los que afectan también al Servicio en la Imprenta, por una caída general de los sistemas, por lo tanto, se atienden de inmediato.

¿Cuál es el aporte a nivel informático, si existe, que nos brinda el Registro Público?

Ninguno que yo sepa. A nivel de servicios generales si nos aportan, electricidad, agua e instalaciones.

¿Cuál es el promedio de documentos tramitados por cada funcionario en la oficina del Registro Público?

No tengo acceso a esa información ya que son potestad de publicaciones y debido a que los usuarios rotan, ignoro si tendrán forma de saberlo sin que se mezclen con los de la Uruca. Revisaré el caso con el encargado de publicaciones para ver si dispone de algún reporte para proceder a responder a esta pregunta.

¿Cuáles son los tipos de documento que más se tramitan en ese lugar?

No tengo acceso al reporte para brindar esa información. Nos daremos a la tarea de crear una consulta por base de datos para ver si se puede responder a la misma, aunque lo más apropiado sería hacer esa pregunta al área encargada.

En la parte informática sigue siendo un punto importante ya que no solamente se debe visualizar la parte de equipo informático, sino la rapidez de la atención ante problemas en los equipos, sino también en la inmediatez, la calidad en el trasiego de la información y el almacenamiento de esta en la “nube”.

En cuanto al personal y los perfiles, salarios de los colaboradores destacados en la oficina de Registro Nacional fue solicitado a la oficina de Recursos Humanos con el fin de tener un panorama claro quienes en este momento laboran en dicha área y corroborar que los perfiles son adecuados según el grado de responsabilidad de los compañeros destacados en la oficina, así como tener claro las vacaciones, tiempos de almuerzos e incapacidades de estos. Es

Las incapacidades, vacaciones y situaciones que responde a la ausencia de un colaborador, así como el conocer si en esa oficina existen procedimientos definidos para realizar el trabajo, se convierte en herramienta vital ya que se da una rotación de personal en la oficina y el compañero que cubre debe de realizar el trabajo de la mejor manera.

Ante esta duda se le consulto a la señora Sandra Gamboa directora de Comercialización estas preguntas:

¿Cuándo los funcionarios se incapacitan o gozan de vacaciones cuál es el procedimiento para sustituirlos?

Se tiene que enviar a algún funcionario destacado en la Unidad Central.

¿Cuál es el procedimiento para la tramitación de los documentos en la oficina del Registro Público?

- Se recibe el documento
- Se revisa el tipo de documento entregado por el cliente
- Se escanea para ser ingresado en el Sistema Integrado
- Para ingresar al sistema integrado, se selecciona la institución, si no existe deben crear la misma, se selecciona el tipo de documento, forma de recepción, forma de cotizar, indicar

fecha de evento cuando sea necesario, número de expediente, referencia, adjuntar el documento digital, se procede a cotizar.

- Se debe revisar que el monto corresponda a la cantidad veces a publicar, asimismo se verifica que los datos se encuentren completos.
- Cuando el cliente es nuevo, se procede a hacer el ingreso de (nombre y apellidos, tipo de cedula (física, jurídica o extranjero), grupo de cliente a que pertenece, institución de procedencia si corresponde, correo electrónico, dirección, contacto y teléfonos, observaciones de ser necesarias.
- Cuando se está ingresando el documento en el sistema integrado. (Es importante llenar el apartado de referencia, especificando de que se trata el documento para facilitar la búsqueda posterior). Se genera la cotización, y si es aprobado por el cliente, se procede a preparar la factura de contado.
- Cuando son pagos de contado se debe revisar el número de autorización.
- EL pase del documento en el sistema se realiza de forma automática una vez revisados los documentos y cancelados.
- El cliente cancela por medio de tarjeta de crédito o débito el documento. También puede cancelar el mismo mediante depósito bancario.
- Se da el recibo al cliente.
- Se remiten los documentos generados al Departamento Financiero.

La información consignada por la señora Gamboa no corresponde a un procedimiento establecido formalmente.

Se planteo además para el área de mercadeo la siguiente pregunta:

Durante el año de la reapertura ¿cuál ha sido el plan de divulgación de la oficina ubicada en el Registro Público y cuál ha sido el impacto de esta estrategia?

Al respecto le informo que para la apertura de la oficina ubicada en el Registro Nacional se desarrolló una campaña publicitaria de expectativa y luego de lanzamiento, con un concepto creativo muy interesante que llamó mucho la atención del público en general.

Los medios utilizados fueron: televisión, radio, prensa, redes sociales y correo electrónico.

Dicha campaña se desarrolló durante 3 meses.

Posteriormente se realizó una campaña de recordación durante 1 mes, en redes sociales.

El impacto de esta labor publicitaria ha sido muy positivo en el sentido de que el público ya tiene conocimiento y ubica a la Imprenta Nacional en este punto de servicio. Así lo demuestra la afluencia de público y la cantidad de transacciones que se realizan día a día.

Lo anterior fue facilitado por el señor Abel Avarado, el día de ayer se recibe de la señora Milena Rodríguez un documento que resume el impacto con cifras importantes como las siguientes:



Este post se realizó durante 15 días con una inversión total de ¢80.521, alcanzando un total de 125.404 personas.

Un segundo post promocional de la campaña con una duración de una semana y una inversión de ¢28.556 alcanzando un total de 22.929 personas.

Primer post día de la apertura 15 de marzo de 2017 personas alcanzadas 649.

Segundo post día de apertura: 15 de marzo de 2017 personas alcanzadas 1.115

Como se denota hubo una campaña de expectativa con material visual y en redes los resultados de las personas alcanzadas, sin embargo, la herramienta de las aplicaciones no permite medir la interacción que esas personas tuvieron en el momento de ser alcanzados con dichas publicaciones.

Como se ha demostrado en la parte financiera la reapertura de la oficina en el Registro Público ha sido positiva, sin embargo, la salud y seguridad ocupacional son tomadas como herramientas básicas e indispensables para mejorar las condiciones de trabajo, así como la calidad de vida de todos los empleados de una organización.

La salud ocupacional permite desarrollar y promover la salud de los trabajadores, previniendo y controlando las enfermedades ocupacionales y los accidentes; buscando minimizar o eliminar los factores de riesgo a la salud y seguridad en el trabajo.

Así como también, el diseño e implementación del proceso de salud y seguridad ocupacional, permite incrementar la salud física, mental y social del trabajador; promoviendo y desarrollando la capacidad del colaborador en pro de su beneficio profesional y social.

Es por lo anterior que se le solicito a la encargada de la oficina de Salud Ocupacional un estudio integral de la oficina de la Imprenta Nacional en el registro público mismo que se resumen a continuación:

De manera general el área donde se encuentra la oficina de Diarios Oficiales de la Imprenta Nacional dentro del Registro Nacional en Zapote no cuenta con la infraestructura adecuada para albergar la misma.

Dentro de los principales actos inseguros que se lograron identificar se encuentran la obstaculización de espacios y salidas principales, condiciones de distribución de trabajo inadecuadas, mobiliario ergonómico subutilizado y espacio insuficiente (menos de 2 m² por persona).

Se presenta un déficit en la iluminación, ya que ninguno de los espacios de trabajo cumple con el límite mínimo requerido (1000 lux dependiendo de las funciones). Se deben de mejorar, además, las condiciones ergonómicas, ya que todos los puestos de trabajo presentan niveles de nocividad de acuerdo con lo establecido en el cuadro número 3 “Condiciones Ergonómicas en los puestos administrativos” producto de un mobiliario, que, aunque es ergonómico, no se adapta a las necesidades de estas funciones en los puestos de atención al cliente y la caja recaudadora.

Es importante atender las deficiencias encontradas en las condiciones laborales para cumplir con el propósito de la Salud Ocupacional que se enfoca en la protección del ser humano en el área laboral, con el fin de que esté informado de las medidas adecuadas para poder actuar ante cualquier eventualidad, proteger su salud y al mismo tiempo el cumplir con los objetivos laborales.

De este informe se despliegan también las siguientes recomendaciones:

Es esencial que la Dirección General y Dirección de Comercialización tomen en consideración el presente documento con el fin de guiar la toma de decisiones en temas relacionados con salud ocupacional y el mejoramiento de condiciones medioambientales y de infraestructura de la oficina de Diarios Oficiales de Zapote y trabajar en conjunto con la Oficina de Salud Ocupacional para lograr un producto más íntegro y completo.

Se recomienda negociar con las autoridades del Registro Nacional para cambiar la ubicación de esta oficina y acondicionarla acorde a los requerimientos y servicios que se prestan en la misma. Asimismo, considerar los riesgos citados en el documento y los aspectos que se establecen en la normativa, en especial los puntos de accesibilidad de la Ley 7600, higiene y de seguridad en caso de emergencia.

Se deberá contemplar dentro del presupuesto la adquisición de mobiliario ergonómico para el área de servicio al cliente y caja recaudadora, ya que los que utilizan actualmente no se adaptan a las necesidades de los colaboradores.

Se debe de involucrar a los colaboradores en la implementación de este plan, para que conozcan los cambios que se proponen realizar. Se recomienda incentivarlos a participar y cumplir con las medidas propuestas.

PROYECTO COMPRA DE EQUIPO DE IMPRESIÓN DIGITAL

IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Nombre del proyecto

Con el objetivo principal de mejorar la calidad, aumentar la producción, reducir costos de proceso, optimizar la distribución de planta actual, maximizar la productividad, reducir las mermas y desperdicios, implementar la estandarización de las actividades, entre otros, se procede a realizar la Compra de Equipo de Impresión Digital.

Antecedentes

La Imprenta Nacional como Institución del Estado Costarricense, ofrece un completo servicio en artes gráficas a la administración pública y organizaciones sin fines de lucro. En su camino hacia el mejoramiento continuo, se ha enfocado en analizar los puntos frágiles en sus procesos productivos o comúnmente llamados: cuellos de botella.

Es por ello, que de acuerdo con lo citado en el párrafo anterior y en vista de mantener en los servicios que ofrecemos estándares de calidad, hemos identificado que uno de los principales equipos que se deben adquirir es un Equipo de Impresión Digital.

La Impresión Digital presenta ventajas en cuanto a simplificación de procesos y reducción de tiempos de entrega, así como la posibilidad de brindar a nuestros usuarios soluciones alternativas a problemas comunes, lo que derivará en una mayor satisfacción del cliente y una mejora significativa de la imagen de la institución en el mercado. (Anexo1)

El avance significativo de la tecnología en la industria gráfica en los últimos años, lo que da como resultado que existan en el mercado equipos de impresión digital con tecnología de mayor calidad, que brindan niveles más altos de servicio en calidad y rapidez y ofreciendo una alta precisión en el registro de imagen, mayor compatibilidad en el papel y mejor rendimiento.

Por tal razón, se solicita la adquisición de un nuevo equipo que le puede traer a la empresa ventajas y beneficios tanto en tiempos de respuesta, como en calidad del producto, generando una buena imagen institucional.

Identificación del problema

Actualmente la Imprenta Nacional cuenta con un equipo de Impresión Digital, que es de los principales recursos tecnológicos de la institución, el mismo se encuentra en el Área de Diseño Gráfico y es donde se procesan todos trabajos digitales con urgencia, adelantos y en tirajes de cantidades cortas.

Este equipo cuenta con 8 años de adquirido, por lo que durante los dos últimos años ha presentado algunos problemas técnicos y de funcionamiento relacionados a ajustes del dúplex (impresión de tiro y retiro) y tipo de sustratos de impresión, que han afectado la impresión de algunos trabajos.

Esto ha sido un problema en múltiples ocasiones debido muchos trabajos de que se pueden elaborar por este sistema de impresión digital, se tienen que pasar por el proceso de litografía, donde en muchas ocasiones tienen que esperar a que otros trabajos sean impresos. Un ejemplo sería la impresión de brochures, afiches, volantes, formularios, todos de tirajes cortos (aproximadamente 2000 unidades) que deben pasar por el proceso de montaje, quemado de planchas, impresión, secado y acabado lo cual implica un tiempo considerable de acuerdo con el volumen de trabajo que esté planificado en el programa de producción. Por medio del sistema de impresión digital estos trabajos pueden ser impresos casi inmediato después de su aprobación.

No solamente se puede ver el problema desde una óptica de productividad, sino también desde el punto de vista de medidas de contingencia que tenga la empresa, ya que en caso de que se dé un desperfecto en el equipo utilizado para imprimir pruebas y vistos buenos, o problemas con algún equipo de impresión offset

que pueda generar incumplimiento en los tiempos de entrega, un Equipo de Impresión Digital podría solventar esa situación.

Optimización de la situación base

Como se mencionó, la Imprenta Nacional cuenta actualmente con un equipo de impresión digital, el cual se encuentra en el área de Diseño Gráfico en la Unidad de Arte y Diseño.

Este equipo fue adquirido en el año 2009, por lo que actualmente cuenta con aproximadamente 9 años de uso.

Aproximadamente desde el año 2012 el equipo viene presentando una serie de problemas técnicos relacionados con el calce del tiro y retiro, pegas de papel, calibración de color, entre otros. Se presenta una lista de todos los reportes por mantenimiento generados desde el año 2012, que incluyen los mantenimientos preventivos y correctivos. (Anexo 2). Todos estos mantenimientos están incluidos dentro del contrato de mantenimiento preventivo y Correctivo que todos los años se gestiona para darle soporte.

Adicionalmente se debe tomar en cuenta lo acontecido en el año 2016, cuando por un rebalse de las canoas ingresó el agua a la oficina de impresión digital y el equipo sufrió algunos daños. La valoración del equipo estuvo a cargo de los técnicos certificados de la empresa que brinda el contrato de mantenimiento. (Anexo 3) y se le envió un informe a la Dirección General donde se le solicitó interponer sus buenos oficios para que solicitara una valoración con el INS y la revisión y reparación del área donde se ubica la impresión digital. (Anexo 4)

Para el presente año 2018, este equipo de impresión digital se encuentra catalogado como obsoleto o discontinuado por los representantes de la casa matriz, y hacen la recomendación de adquirir un equipo con tecnología más avanzada. (Anexo 5)

Alternativas de solución

- Reparación:
 - o Equipo de tecnología obsoleta.
 - o Repuestos y consumibles discontinuados.
 - o Equipo con 12 años de haber sido lanzado al mercado.
 - o Equipo no permite actualizaciones de software o hardware.
- Compra de un nuevo equipo:
 - o Equipo con tecnología avanzada acorde a las nuevas tendencias de impresión
 - o Ofrece nuevas alternativas de acabados
 - o Suministros amigables con el ambiente
 - o Nueva tecnología que evita los problemas del calce de la impresión tiro y retiro y las pegas de papel.

Selección de la alternativa de solución

La alternativa de solución que se recomienda es la compra de un nuevo equipo de impresión digital de nueva tecnología.

Objetivos del proyecto

Objetivo general

Adquirir un Equipo de Impresión Digital en color con tecnología de punta y con características que permitan mejorar los tiempos de entrega, ofrecer la mejor calidad del mercado, manejo de diferentes tipos de sustratos, estabilidad en la impresión y diferentes aplicaciones que logren posicionar los diferentes productos a nuestros clientes.

Objetivos específicos

- Contar con una solución de Impresión Digital a color de producción para tirajes cortos que tenga las características necesarias para la optimización del flujo de producción.
- Que cuente con un sistema de producción capaz de generar datos variables.
- Minimizar los tiempos de entrega de los productos a los clientes.
- Apoyar el proceso productivo para adelantos de trabajos de cantidades elevada.

Resultados esperados

- Mejorar los tiempos de entrega en la producción

La impresión digital permite la simplificación de procesos y reducción de tiempos de entrega, unidas a la posibilidad de brindar a nuestros usuarios soluciones alternativas a problemas comunes, derivarán en una mayor satisfacción del cliente y una mejora significativa de la imagen de la institución en el mercado.

- Dar soporte a la línea de producción Offset para trabajos de baja y mediana demanda

En muchas ocasiones y por periodos específicos se presentan mayor flujo de trabajo en el proceso productivo, donde la capacidad instalada en el sistema offset no es suficiente, generando atrasos muy significativos en la entrega del trabajo.

La impresión digital permite apoyar el sistema de impresión offset, sacando trabajos de bajo o mediano volumen.

- Optimizar el proceso de producción

A nivel general, la optimización puede realizarse en diversos ámbitos, pero siempre con el mismo objetivo: mejorar el funcionamiento de algo o el desarrollo de un proyecto a través de una gestión perfeccionada de los recursos. La optimización puede realizarse en distintos niveles, aunque lo recomendable es concretarla hacia el final de un proceso.

Un sistema de Impresión Digital permite la optimización de la producción ya que contribuye a obtener los mejores resultados en un menor tiempo y con menos recursos.

- Mantener a la Imprenta Nacional como empresa competitiva en el mercado actual de las artes gráficas

En los últimos años, las inversiones en nuevos equipos gráficos han crecido de forma considerable y el desarrollo tecnológico ha afectado (y en la actualidad continúa) a todas y cada una de las fases del proceso productivo.

La tecnología se modifica de manera constante a fin de ofrecer mejores servicios y aumentar la satisfacción de usuarios y clientes

Con el paso del tiempo, varía la velocidad y calidad de los procesadores y equipos de impresión digital. Aparecen nuevas formas de conectar todos los recursos, de contemplar con mayor claridad todos los elementos en pantalla o de imprimir documentos con mejor resolución y colores más brillantes.

Por eso no se debe obviar el avance significativo de la tecnología en la industria gráfica en los últimos años, lo que da como resultado que existan en el mercado equipos de impresión digital con tecnología de mayor calidad, que brindan niveles más altos de servicio en calidad y rapidez.

Dado el elevado grado de rivalidad existente en el mercado en el que nos desarrollamos y la cada vez mayor exigencia de la demanda, la calidad se convierte en un aspecto fundamental para la competitividad de las empresas. La consideración de la calidad, en sentido amplio, se convierte en un factor que asegurará la permanencia en el mercado. En este sentido, la formación de todo el personal en materia de calidad se convierte en un aspecto clave para conseguir el éxito del programa de calidad, el cual debe estar impulsado y apoyado por la Dirección de la institución. Asimismo, apostar por una estrategia de calidad supone atender las necesidades del cliente, lo que significa que se tratará de averiguar qué es lo que éste desea y ofrecérselo tal y como él lo espere, proporcionándole en todo momento un servicio excelente (producto sin errores, plazos de entrega optimizados entre otros beneficios).

Es por todo lo anterior, que la Imprenta Nacional requiere mantenerse en las tendencias de la actualización de sus tecnologías para lograr estar en la palestra del mercado y poder ofrecer servicios de alto calibre para su mercado meta el cual ha ido evolucionando y creciendo en su exigencia y creatividad de necesidades.

Vinculación con políticas, planes y planificación.

Este proyecto se encuentra debidamente incorporado al Plan Operativo Institucional para el año 2018, con un presupuesto de ₡99.000.000,00.

1.2. ANÁLISIS DE MERCADO.

1.2.1. Conceptualización del mercado.

El mercado de las artes gráficas de la Imprenta Nacional se compone de todas las instituciones que conforman el sector público descentralizado costarricense, un total de 160 instituciones (MIDEPLAN 2017).

El servicio de producción gráfica comprende tanto la impresión digital como la impresión offset, cada una con sus características particulares. En el caso de la impresión digital se utiliza para tirajes considerados

pequeños (menos de 500 unidades), mientras que los tirajes mayores o iguales a 500 unidades se procesan por medio de la impresión offset.

Dentro de la cartera de productos de la Imprenta Nacional podemos mencionar:

- Afiches
- Blocks
- Brochures
- Calendarios
- Carpetas
- Servicio de diagramación solamente
- Servicio de acabados de material previamente impreso
- Empastes
- Folletos (con resortes, grapados)
- Hojas
- Libros (pegados en caliente, con empastes finos)
- Tarjetas
- Viseras
- Volantes

Las instituciones públicas pueden contratar los servicios de la Imprenta Nacional de dos formas:

- Por medio de contratación directa según el artículo 2 inciso c) de la Ley de Contratación Administrativa y artículo 130 de su Reglamento.
- Por medio de licitaciones en las que la Imprenta Nacional compite con otros oferentes.

La contratación del servicio de artes gráficas con la Imprenta tiene muchas ventajas, dentro de las que podemos resaltar:

- Asesoría y atención personalizada para el diseño y confección de su producto.
- Recurso humano especializado
- Materiales de primera calidad
- Precios competitivos, ya que trabajamos sin fines de lucro.
- Mejor aprovechamiento de los recursos del Estado.

Sin embargo, el mercado de las artes gráficas evoluciona de manera acelerada y los nuevos acabados, materiales y tendencias hacen que la Imprenta Nacional se vea en la necesidad de modernizarse, adquirir nueva maquinaria, capacitar su personal en búsqueda de diversificar su cartera de productos y satisfacer las necesidades de sus clientes, con el objetivo de subsistir en el tiempo como la institución líder en el mercado de las artes gráficas costarricense.

1.2.2. Definición y características del bien o servicio.

De acuerdo con lo anterior, la Imprenta Nacional se vio en la necesidad de ofrecer una solución a los cambios de este mercado, por medio de la Impresión Digital, adquiriendo la máquina KONICA MINOLTA Bizhup 6500 que vino a solventar los tiempos de entrega y acabados que la impresión offset no satisfacía, debido a sus altos costos unitarios en tirajes cortos y tiempos de secado de papeles previo al acabado de los productos, debido a características propias de sus tintas.

Empero, el uso y desgaste del equipo después de poco más de 8 años de uso, la obsolescencia de repuestos, costos de mantenimiento y la tendencia de acabados (barniz zonificado, tintas perladas, tóner transparente, impresión de tintas blancas sobre fondos oscuros o sólidos) que los clientes demandan han hecho que la sustitución de este equipo sea inminente e inevitable, así como la imposibilidad de impresión en sustratos de gramajes altos (superiores a 200 grs), utilización de materiales modernos como acetatos, cartulinas con acabados perlados, entre otros.

Ejemplo de estas limitaciones es que ya no es posible realizar trabajos como tarjetas de presentación tiro y retiro debido a problemas de calzado de las bandejas de impresión, tampoco se pueden imprimir fondos en un solo color ya que se degradan, no se pueden alcanzar tonos en gris 100% sino que se asemejan más a mezclas de tono magenta, el papel se adhiere en la máquina debido a problemas con los rodillos, por lo que actualmente solo se pueden trabajar impresiones en papel bond 90 grs. Adicionalmente el módulo de doblado ya no funciona. Esto debido a problemas suscitados con las lluvias sufridas en el año 2016 (Anexos 1 y 2).

Estas nuevas tendencias no solamente se constituyen en la respuesta que la Imprenta Nacional debe adoptar para mantenerse vigente en el mercado, sino que se constituyen en una técnica de ventas como tal, proporcionando a las instituciones un medio para diferenciar sus materiales informativos.

La implementación del Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP, MER-LINK) por parte del Gobierno Central ha obligado a las instituciones a contratar sus bienes y servicios por medio de estos modelos de proveeduría virtual, lo que ha llevado a la Imprenta Nacional a competir de manera directa con imprentas y litografías privadas, con menores cargas salariales y costos de operación que se reflejan en los desgloses de precios ofertados.

Esta competencia ha rezagado a la Imprenta Nacional en la cantidad de contrataciones generadas, tomando como base las contrataciones electrónicas en las que participamos, en las cuales normalmente ocupamos el 3 y 4 lugar en cuanto a precio. Ejemplo de esto podemos mencionar contrataciones como la 2017CD-000061-0015800001 promovida por el INAMU o la 2017CD-000028-0001200001 promovida por el ICT en las que quedamos descalificados por aspectos relacionados al precio ofertado.

Por otra parte, las tendencias de mercado de impresos se dirigen cada vez a tirajes más pequeños (de entre 50 y 1 000 unidades), con acabados que le permitan diferenciarse de la competencia y lograr sus objetivos. Algunos ejemplos de estos concursos en los que no participamos debido a que las cantidades solicitadas fueron consideradas como muy pequeñas son:



Cuadro 1.
 DETALLE DE CONCURSOS OFERTADOS MER-LINK DURANTE EL AÑO 2017 CON BAJAS CANTIDADES DE UNIDADES SOLICITADAS.

Número de contratación	Cliente	Tipo de Producto	Cantidad
2017CD-000036-0003400001	Municipalidad de Montes de Oca	Blocks	150
2017CD-000005-0005000001	Colegio Universitario Limón	Servicios de materiales impresos	Entre 50 y 1685
2017CD-000020-0009500001	MUSEO NACIONAL DE COSTA RICA	Servicios impresión varios	Entre 1 y 11
2017CD-000053-0007800001	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA	Brochures y folletos	22
2017CD-000018-0015300001	CORPORACION GANADERA	Libros	400
2017CD-000093-0009600001	JUNTA ADMINISTRATIVA DEL ARCHIVO NACIONAL	Impresión de formularios y promocional para Biblioteca	200
2017CD-000195-0006100001	PATRONATO NACIONAL DE LA INFANCIA	Impresión de Formularios y Folletos Estandarizados para el Patronato Nacional de la Infancia	Entre 5 y 95
2017CD-000022-0006700001	TRIBUNAL REGISTRAL ADMINISTRATIVO	MANUALES DE USUARIOS	250
2017CD-000182-0014700001	CONSEJO NACIONAL DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD	CONTRATACION DE SERVICIOS DE IMPRESION PARA EN EL I CONGRESO INTERNACIONAL SOBRE DERECHOS HUMANOS DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD	150
2017CD-000341-0012300001	TRIBUNAL SUPREMO DE ELECCIONES	SERVICIO DE IMPRESIÓN DE FORMULARIOS EMPLASTICADOS PARA ASESORES ELECTORALES	110
2017CD-000180-0008900001	CONSEJO NACIONAL DE LA PERSONA ADULTA MAYOR	CONFECCION DE FORMULARIOS PARA TRAMITES DE ASISTENCIA DE LA INSTITUCION	35

Fuente: Dirección de Comercialización.

Actualmente, la Imprenta Nacional no posee maquinaria eficiente para competir con negocios de impresión digital que se promocionan como una alternativa veloz para solventar las necesidades del cliente, sino que

ha utilizado la Impresión Digital para producir tirajes menores a 500 unidades, de acuerdo con las políticas establecidas por la Dirección de Producción, debido a las limitaciones de la maquinaria. Mientras que negocios privados utilizan toda la capacidad de la impresión digital como una línea de producción completa ofreciendo brochures, tarjetas de presentación, material POP, folletos en pequeños tirajes disminuyendo costos finales para el cliente; que junto con la inmediatez de la entrega (ofrecen productos en 24 horas o menos dependiendo de los acabados, y en algunos casos de manera inmediata) convirtiéndose en los factores de decisión de compra al proporcionar una respuesta adecuada a las necesidades de cada cliente. Este tipo de impresos digitales no cumple con las características para la impresión offset, en cuanto a cantidades mínimas para generar una relación costo-beneficio aceptable para los clientes, además de que requieren cantidades adicionales de papel y tintas para calibraciones y tiempos de operación mayores, transfiriéndose al costo final del producto. Siendo así, la impresión offset se mantiene reservada para tirajes extensos y de calidades diferentes ya que a manera de ejemplo un tiraje de 5000 folletos de 12 páginas no es rentable en impresión digital debido al alto consumo de tintas e insumos, mientras que este mismo tiraje en impresión offset es mucho más rentable.

La Imprenta Nacional posee actualmente la KONICA MINOLTA Bizhub 6500 en funcionamiento, adquirida hace más de diez años, con un funcionamiento óptimo para aquel entonces. No obstante, en los últimos años ha disminuido su calidad y productividad, ha aumentado sus períodos de mantenimiento y cada vez es más difícil su uso y consecución de repuestos, siendo una sustitución la opción más viable.

La sustitución de dicha máquina por una más moderna y eficiente se convierte en una oportunidad para mejorar las líneas de productos ya existentes, mediante la inclusión de nuevos materiales (cartulinas, papeles couché con mayores gramajes y texturas diversas) con nuevos acabados como dobleces especiales, que no hemos podido ofrecer a nuestros clientes en general, así como tiempos de entrega expeditos, precios más competitivos en tirajes pequeños y una alternativa de producción complementaria a la impresión offset en la que se pueden seguir produciendo de manera simultánea: parte interna de libros o folletos, brochures, blocks, mientras que en el área de acabados se finalizan los materiales producidos en el proceso de impresión offset y digital, mediante pegado en caliente, doblado, coleccionado y laminado.

Este aspecto actualmente es una carencia productiva ya que solamente el área de Litografía imprime los sustratos generando un cuello de botella.

1.2.3. Identificación de la población objetivo.

La población objetivo de este proyecto está principalmente conformado por: el sector público costarricense, de acuerdo con los datos del Ministerio de Planificación Nacional.

Este sector se conforma de la siguiente manera:

Cuadro 2.
 DESGLOSE DE INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO DESCENTRALIZADO SEGÚN MIDEPLAN.

Instituciones públicas según naturaleza jurídica	Cantidad
Organismo Electoral	1
Ministerios y órganos adscritos	32
Instituciones autónomas	34
Órganos adscritos a instituciones autónomas	13
Instituciones semiautónomas	8
Empresas públicas estatales	25
Entes administradores de fondos públicos	1
Entes públicos no estatales	46
Total	160

Fuente: MIDEPLAN

1.2.4. Estimación de la demanda.

Dentro de los procesos de comercialización de las empresas, y en este caso la Imprenta Nacional se ha vuelto cada vez más importante el análisis del mercado en el que se desenvuelve: para la racionalización de recursos, segmentación de los públicos, equiparación de costos y control de producción y por lo tanto se hace necesaria una estimación de las unidades a producir, y generar una escogencia de capacidad correcta de la máquina de reemplazo para la impresión digital en este caso particular.

Para el cálculo de la demanda de impresión se hace necesaria la implementación de una unidad de medida. Si tomamos en cuenta que la medida más utilizada para el análisis de la producción en la Imprenta Nacional, hasta la actualidad, es la cantidad de órdenes de producción, estaríamos cayendo en un sesgo; sin embargo, es un dato útil y se tomará en cuenta. Esto debido a que las órdenes de producción son variables en cuanto a la cantidad de unidades solicitadas, y más aún, en cuanto a la cantidad de tirajes para producirlas.

La falta de registros y controles documentales a lo largo de los años han hecho que la Dirección de Comercialización se dé a la tarea de reconstruir los datos correspondientes a las órdenes de producción, llevando sus respectivos registros a partir del año 2014. Sin embargo, para la reconstrucción de datos y análisis estadístico se hizo necesaria la minería de datos del antiguo Sistema de Órdenes de Producción (que ya no se encuentra en funcionamiento) con el apoyo del Departamento de Informática para reconstruir

las estadísticas de los años del 2009 al 2013, y así obtener una base de datos más robusta para el análisis de mercado.

1.2.4.1. Evolución histórica.

Para efectos del análisis de la evolución histórica de la producción de artes gráficas se presentan los datos en cuadros estadísticos, para confrontarlos por año y por tipo de producto. En el cuadro número 3 se desglosan las órdenes de producción en trabajos para clientes externos, trabajos internos (aquellos que se utilizan para suplir las necesidades de información de los departamentos que conforman la Imprenta Nacional) y las órdenes de producción anuladas.

Cuadro 3.
 CANTIDAD DE ÓRDENES DE PRODUCCIÓN ENTRE LOS AÑOS 2009 Y 2017.

Año	Cantidad de órdenes	Internos	%	Externos	%	Anulados	%
2009	771	146	18,94	625	81,06	0	0
2010	848	201	23,7	647	76,3	0	0
2011	839	130	15,5	709	84,5	0	0
2012	1096	117	10,67	979	89,33	0	0
2013	884	105	11,88	776	87,78	3	0,34
2014	1098	93	8,47	1002	91,26	3	0,03
2015	922	63	6,83	832	90,24	27	2,93
2016	784	68	8,67	712	90,82	4	0,51
2017	774	58	7,49	682	88,11	34	4,39
Total	2804	224		2546		34	
Promedio	892	110	13	774	86	11	1

De acuerdo con el cuadro 3 se observa una variación cíclica en la cantidad de órdenes de producción, lo que apoya que no es la unidad de medida más indicada para determinar la producción realizada, por lo que el segundo paso para el análisis es el desglose por tipo de producto.

Tipo de producto	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Afiches	207171	111117	288120	547466	361331	285.117	418.730	310.130	320980
Block	39512	6046693	485206	148535	133.486	151.186	67.431	90.439	94471
Brochures	394928	303770	1532700	1128450	2.461.900	1.467.627	1.381.350	549.020	1120580
Calendario	11250	9500	22800	37350	18050	20.900	7.800	0	0
Caratula_CD	0	138000	20000	0	0	51.000	0	0	0
Carpetas	80300	66010	228360	788935	81.616	500.618	347.500	134.380	224580
Certificados	14600	63045	554120	126745	175.030	180.250	69.000	0	0
Cuadernos	700025	700000	746500	738500	733.000	4.000	0	0	0
Diagramación	0	0	0	0	0	0	0	19	16
Empaques	288	143	120	215	104	96	94	7	131
Folletos	571362	476790	647750	980891	521.026	1.289.742	1.071.540	631.394	622324
Habladores	0	0	0	0	0	67	0	0	0
Hojas	3364550	3282980	2394000	2978851	3.431.301	3.180.596	7.514.389	2.113.873	2940750
Invitaciones	3870	1120	5426	1450	1.415	1.150	180	0	0
Libros	117502	123142	108556	116100	134.928	650.695	1.027.850	967.550	119355
Otros	0	0	6300	40	0	1	128.402	1	0
Sellos	77	93	32	27	8	1	0	0	0
Sobres	8500	11180	67800	192830	105.367	53.500	0	0	0
Tarjetas	242450	516925	237420	2115780	1.180.582	476.710	200.760	172.147	598512
Viseras	7000	0	100000	0	0	5.000	3.000	6.000	2000
Volantes	1275148	1105300	805820	1123940	1.272.230	1.506.400	2.143.330	703.000	848040
Total	7038531	12954808	8251030	11008105	10.581.374	9.824.656	14.381.360	5.677.960	6.891.739

Fuente: Dirección de Comercialización.

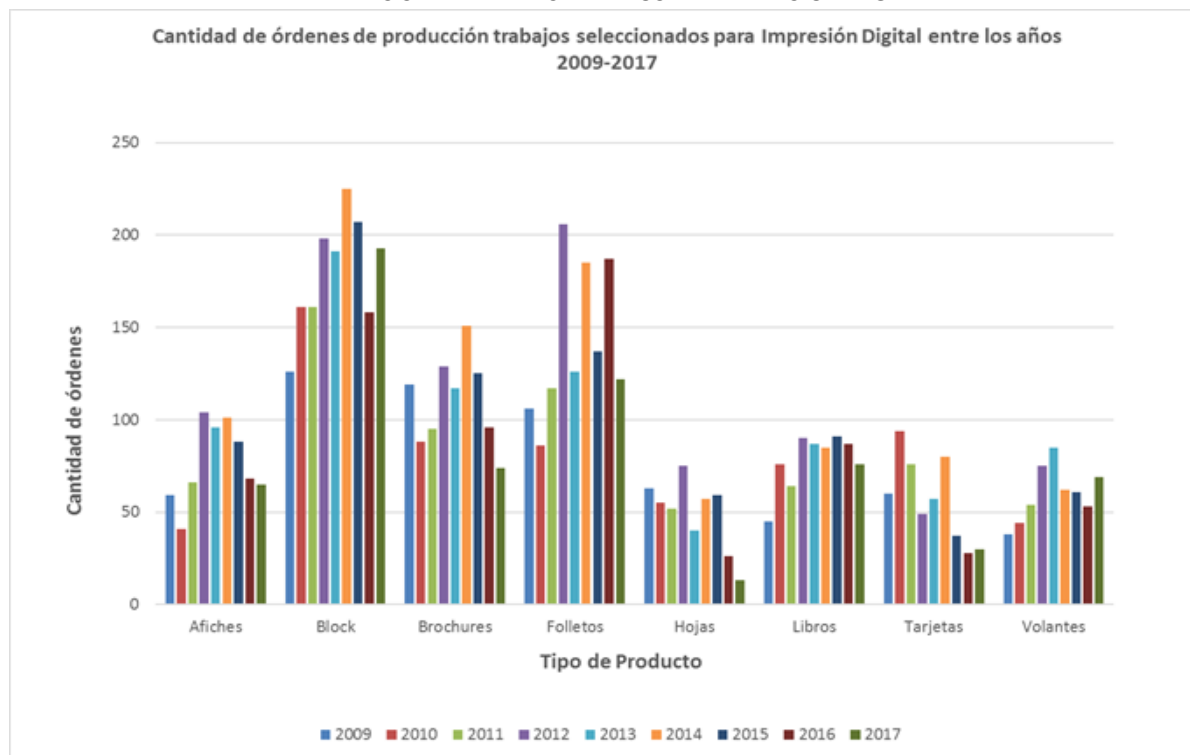
En el cuadro 4 se presenta la totalidad de unidades producidas por tipo de producto entre los años 2009-2017, resaltando en color verde la cantidad más alta producida para cada una de las líneas, no mostrando un patrón analizable, debido a su variabilidad.

A partir de estos últimos datos si se pudiera estimar una demanda aproximada de unidades para cada tipo de producto, haciendo la salvedad en casos como blocks, libros y folletos, que poseen una cantidad variable de páginas u hojas, siendo determinadas por la necesidad del cliente o contenido solicitado.

Posterior a la determinación de unidades solicitadas en el período de tiempo analizado, y tomando en cuenta los registros que posee la Dirección de Comercialización se utilizará para el análisis de la tendencia el método de variación irregular en series de tiempo, debido a sus ventajas, explicadas posteriormente.

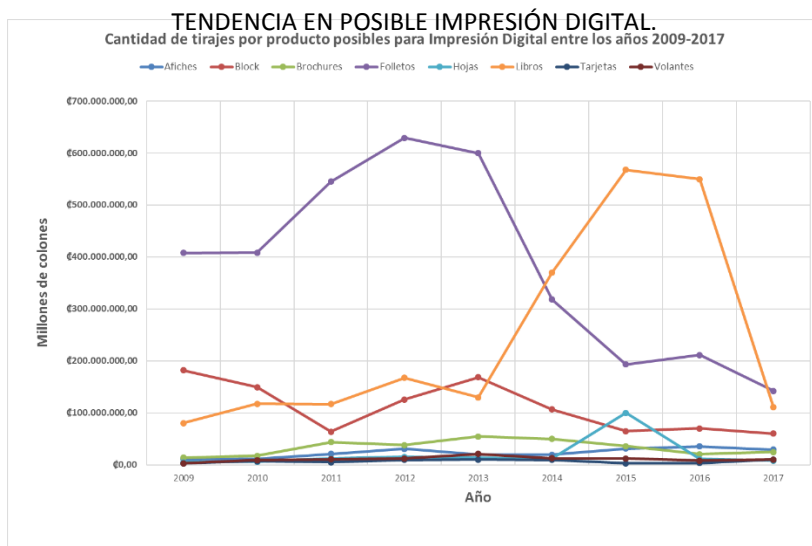
A continuación, se presentan los gráficos con una tendencia de los trabajos más significativos que se realizaron en la Imprenta Nacional y que podrían alimentar el proceso de impresión digital, entre los años 2009 y 2017 tomando en cuenta sus características técnicas.

Gráfico 1.
 CANTIDAD DE ÓRDENES DE PRODUCCIÓN POR PRODUCTOS ANALIZADOS ENTRE LOS AÑOS 2009 Y 2017
 PARA ANÁLISIS DE TENDENCIA EN POSIBLE IMPRESIÓN DIGITAL.



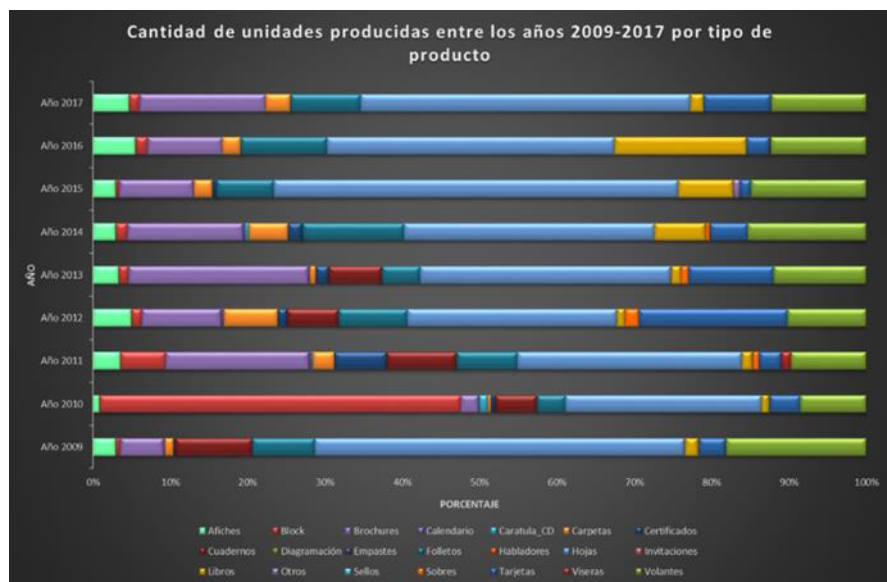
De este gráfico podemos determinar que a lo largo del tiempo los folletos y los blocks son los productos a lo que se les ha tramitado mayor cantidad de órdenes de producción. También que los años 2012 y 2015 se convirtieron en años atípicos debido a que prácticamente todos los productos presentaron un aumento considerable en órdenes de producción tramitadas.

Gráfico 2.
 CANTIDAD DE VENTAS POR PRODUCTOS ANALIZADOS ENTRE LOS AÑOS 2009 Y 2017 PARA ANÁLISIS DE



Fuente: Dirección de Comercialización, Imprenta Nacional.

A partir de los datos del gráfico 2, podemos obtener varios datos como: los ingresos de folletos y libros se permutan en el año 2014, a causa de la decisión técnica de procesarlos como libros pegados en lugar de folletos grapados, lo que generó un cambio el producto que genera en el ingreso. En cuanto a los demás productos estos han mantenido una constancia en sus ingresos generados a lo largo del período analizado.



Del análisis del gráfico 3 se desprenden informaciones interesantes, como el hecho que, a pesar de no generar una cantidad significativa de ingresos con respecto al total anual, las unidades producidas por productos como: hojas, volantes y brochures representan un gran porcentaje de las unidades producidas entre los años analizados. Mientras que los libros se han mantenido constantes en el tiempo, solamente mostrando un aumento entre los años 2014 y 2016, provocado en primer lugar por la producción de los cuadernos escolares solicitados por el IMAS, y en año 2016 por la producción de los programas de estudios de varias asignaturas del Ministerio de Educación Pública.

Y, de manera general, de los tres gráficos podemos obtener una serie de afirmaciones como:

- La cantidad de órdenes de producción no es directamente proporcional a la cantidad de unidades producidas.
- La producción en general, salvo picos explicables de aumento o disminución, es sostenida en el tiempo.
- En el caso de los blocks, afiches, brochure y volantes se generan gran cantidad de órdenes de producción para pequeños tirajes (ideal para la impresión digital).
- Los folletos a pesar de su caída en tirajes siguen siendo una buena fuente tanto de órdenes de producción como de unidades a producir, y gran parte de estos (debido a cantidades bajas en páginas) pueden ser procesados por máquinas de impresión digital.
- Las hojas (sueltas y membretadas) constituyen un gran porcentaje de las unidades producidas anualmente y estas pueden ser procesadas fácilmente mediante la impresión digital.

1.2.4.1.1. Estimación de la demanda potencial.

Para la estimación de la demanda total, de acuerdo con lo propuesto en la Guía Metodológica se utilizará la fórmula (Demanda Total = Consumo individual * Población), siendo que:

Consumo individual: cantidad de producto solicitado por las instituciones públicas, segmentado por tipo.

Población: Totalidad de instituciones públicas, de acuerdo con MIDEPLAN.

Entonces, la forma más acertada posible se basaría en la utilización del promedio de los 9 años analizados, de acuerdo con cada producto, de la siguiente manera:

Ejemplo de demanda total para afiches.

Vale la pena hacer la salvedad que dentro de la categoría afiches en la Imprenta Nacional tenemos productos que en el mercado se llamarían comercialmente de otra manera, como: algunos tipos de volantes y tarjetas, habladores, separadores, bases para calendario de pared, por lo que la cantidad presentada parece alta, sin embargo, abarca todos los tipos de producto debido a su característica técnica y productiva. Por lo que:

$$\text{Demanda total} = 315\,574 * 160 = 50\,491\,840$$

Para todo el sector público por año en promedio se estarían consumiendo 50 491 840 unidades de afiches, utilizando nuestro promedio de ventas.

A partir de este dato tendríamos una demanda potencial de ventas, que sería la parte de la demanda total que podemos cubrir como imprenta, de acuerdo con las condiciones que se han dado en los últimos años.

El siguiente cuadro muestra la demanda total para la mayor cantidad de productos.

Cuadro 5.

ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA TOTAL DE PRODUCTOS SELECCIONADOS DE ACUERDO CON EL PROMEDIO DE LOS ÚLTIMOS 9 AÑOS.

Tipo de producto	Promedio	Demanda total
Hojas	3 466 810,4	554 689 670,4

Volantes	1 198 134	191 701 440
Brochures	1 148 925	183 828 000
Folletos	756 979,89	121 116 782,4
Libros	373 964,22	59 834 275,2
Afiches	315 573,56	50 491 769,6
Tarjetas	635 698,44	101 711 750,4
Block	806 217,67	128 994 827,2

Fuente: Dirección de Comercialización.

1.2.4.3. Proyección.

Para efectos de la proyección de la demanda en artes gráficas en la Imprenta Nacional, inicialmente, se realizó una recopilación de datos generales de las ventas entre los años 2009 y 2017, quedando de la siguiente manera:

Gráfico 4.
VENTAS POR CONCEPTO DE IMPRESIÓN COMERCIAL ENTRE LOS AÑOS 2009-2017.



Fuente: Dirección de Comercialización.

De este gráfico podemos inferir las siguientes premisas:

1. Las ventas generales tienden a bajar el año anterior a las elecciones presidenciales.
2. La tendencia general de las ventas de impresión comercial es positiva.
3. La estrepitosa caída de las ventas del año 2017 es provocada por tres razones principales:
 - 3.1. La no obtención del contrato de los cuadernos del IMAS, que han representado aproximadamente 420 000 000 en cada uno de los últimos años.
 - 3.2. La eliminación del cobro de mano de obra de las cotizaciones de impresión comercial autorizada mediante acuerdo 6579-07-2016 de la sesión N° 26 del 27/07/16 de la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional.
 - 3.3. Los inconvenientes para el cumplimiento de los tiempos de entrega en la Imprenta Nacional (problemas con maquinaria, compra de materia prima, trabajos desplazados por necesidades especiales como la producción de las papeletas presidenciales) y las obligaciones impuestas

por el gobierno central que llevan a los clientes a realizar las contrataciones mediante los sistemas de proveeduría virtual (SICOP, Mer-Link) en búsqueda de mayor transparencia ha causado que los clientes hayan encontrado mejores precios, materiales diferentes a los ofrecidos por la Institución, así externado por los mismos clientes; además de las causas atribuibles a estos (duraciones exageradas en revisión de artes, entregas tardías de material para diseñar, problemas de comunicación que generan detención de las órdenes productivas).

Tomando como base las anteriores premisas y los métodos propuestos para la proyección estadística de la demanda se utilizará el método de variación irregular en series de tiempo, debido a que:

- La variación en las ventas es provocada por acontecimientos especiales fácilmente identificables (elecciones presidenciales).
- No existe un mecanismo o herramienta para analizar el impacto del acontecimiento en la serie de tiempo.

Por lo tanto, para la proyección de ventas para el año 2018 se utilizará el método de la regresión lineal, dando como resultado los siguientes datos:

Cuadro 6.

PRONÓSTICO DE CANTIDAD DE ÓRDENES DE PRODUCCIÓN PARA EL AÑO 2018 SEGÚN DATOS HISTÓRICOS DE LA DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN.

Fuente: Dirección de Comercialización.

Nota: esta proyección incluye las órdenes de producción generadas internamente para uso de la Imprenta Nacional.

Tipo de producto / Año	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Afiches	€10.578.100,00	€11.875.000,00	€21.168.765,00	€30.947.000,00	€20.129.485,25	€19.437.000,00	€31.612.000,00	€35.278.000,00	€29.072.000,00	€ 45.662.009,40
Block	€181.853.671,00	€149.446.000,00	€64.054.093,00	€125.895.499,00	€168.400.903,00	€106.645.996,03	€64.877.000,00	€70.056.556,00	€60.237.000,00	€102.610.807,30
Brochures	€13.853.000,00	€17.543.500,00	€43.956.298,00	€37.959.897,00	€54.688.884,00	€49.929.000,00	€35.850.000,00	€20.406.000,00	€24.558.000,00	€105.062.031,30
Folletos	€407.829.000,00	€408.471.000,00	€545.241.359,00	€629.139.000,00	€599.524.895,00	€317.997.199,94	€193.336.000,00	€211.353.000,00	€142.136.000,00	€940.882.903,80
Hojas	€4.995.708,00	€5.911.000,00	€12.120.000,00	€15.658.346,00	€13.453.000,00	€12.802.000,00	€100.164.006,00	€11.152.716,00	€8.025.000,00	€ 29.090.961,80
Libros	€80.576.000,00	€117.557.000,00	€116.831.900,00	€167.525.000,00	€129.689.670,00	€370.269.000,00	€567.955.000,00	€549.902.000,00	€110.685.000,00	€226.172.652,00
Tarjetas	€3.280.000,00	€6.995.500,00	€5.267.554,00	€9.773.370,00	€10.290.250,00	€9.606.000,00	€3.061.000,00	€3.428.000,00	€10.268.000,00	€ 18.880.193,80
Volantes	€3.011.000,00	€9.422.000,00	€11.008.469,00	€12.049.000,00	€20.832.490,00	€12.943.000,00	€12.335.000,00	€8.040.000,00	€10.376.000,00	€ 38.053.577,80

Cuadro 7.
 PRONÓSTICO DE VENTAS POR PRODUCTO PARA EL AÑO 2018 SEGÚN DATOS HISTÓRICOS DE LA DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN.

Tipo de producto / Año	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Afiches	59	41	66	104	96	101	88	68	65	89
Block	126	161	161	198	191	225	207	158	193	212
Brochures	119	88	95	129	117	151	125	96	74	104
Folletos	106	86	117	206	126	185	137	187	122	174
Hojas	63	55	52	75	40	57	59	26	13	25
Libros	45	76	64	90	87	85	91	87	76	95
Tarjetas	60	94	76	49	57	80	37	28	30	26
Volantes	38	44	54	75	85	62	61	53	69	73

Fuente: Dirección de Comercialización.

Nota: la proyección incluye las ventas generadas por los cuadernos escolares vendidos al IMAS en años anteriores.

Cuadro 8.
 PRONÓSTICO DE UNIDADES A PRODUCIR POR PRODUCTO PARA EL AÑO 2018 SEGÚN DATOS HISTÓRICOS DE LA DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN.

Tipo de producto / Año	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Afiches	207.171,00	111.117,00	288.120,00	547.466,00	351.331,00	285.117,00	418.730,00	310.130,00	320.980,00	808.309,30
Block	39.512,00	6.045.693,00	485.206,00	148.535,00	133.486,00	151.186,00	67.431,00	90.439,00	94.471,00	-2.625.960,60
Brochures	394.928,00	303.770,00	1.532.700,00	1.128.450,00	2.461.900,00	1.467.627,00	1.381.350,00	549.020,00	1.120.580,00	4.635.386,40
folletos	1.971.412,00	1.876.790,00	2.140.750,00	2.457.891,00	1.987.026,00	1.297.742,00	1.071.540,00	631.394,00	622.324,00	2.515.404,10
Hojas	3.364.550,00	3.282.980,00	2.394.000,00	2.978.851,00	3.431.301,00	3.180.596,00	7.514.393,00	2.113.873,00	2.940.750,00	2.970.897,50
Libros	117.502,00	123.142,00	108.556,00	116.100,00	134.928,00	650.695,00	1.027.850,00	967.550,00	119.355,00	139.512,60
Tarjetas	242.450,00	516.925,00	237.420,00	2.115.780,00	1.160.582,00	476.710,00	200.760,00	172.147,00	598.512,00	3.259.214,70
Volantes	1.275.146,00	1.105.300,00	805.820,00	1.123.940,00	1.272.230,00	1.506.400,00	2.143.330,00	703.000,00	848.040,00	1.125.452,80

Fuente: Dirección de Comercialización.

Nota 1: La cantidad de

blocks se ha disminuido sustancialmente durante los últimos años (debido a la digitalización de procesos) lo que genera una proyección negativa tomando como base los datos históricos, lo que no necesariamente sucederá en la realidad.

Nota 2: la proyección incluye las unidades producidas por los cuadernos escolares vendidos al IMAS en años anteriores.

1.2.5. Estimación de la oferta.

Para la estimación de la oferta total en impresión digital en primer lugar se debe definir el rango máximo de impresiones a utilizar en dicho proceso, para lo cual se utilizarán los históricos de unidades producidas en la Imprenta Nacional descompuestos por rangos de unidades solicitadas quedando de la siguiente manera:

Cuadro 10.
 CANTIDAD DE ÓRDENES DE PRODUCCIÓN POR TIPO DE TRABAJO ENTRE LOS AÑOS 2009-2017.

Tipo de producto	Cantidad absoluto	1-2000	%	2001-5000	%	5001-10000	%	10001 +	%
Afiches	688	448	65,12	99	14,39	99	14,39	42	6,10
Block	1620	1540	95,06	54	3,33	22	1,36	9	0,56
Brochures	994	492	49,50	234	23,54	102	10,26	166	16,70
Folletos	362	332	91,71	5	1,38	8	2,21	17	4,70
Hojas	440	166	37,73	159	36,14	48	10,91	64	14,55
Libros	701	605	86,31	48	6,85	19	2,71	29	4,14
Tarjetas	511	369	72,21	62	12,13	37	7,24	43	8,41
Volantes	541	225	41,59	136	25,14	31	5,73	149	27,54
Total	5495	4177		792		358		519	

Fuente: Dirección de Comercialización.

Y para ser consecuentes con nuestra unidad de medida (cantidad de tirajes) debemos realizar una operación matemática para obtener el total de tirajes anual por tipo de producto durante los 9 años analizados, de acuerdo con estos rangos, quedando de la siguiente manera:

Cuadro 11.
 TOTAL, DE TIRAJES ANUAL SEGÚN RANGO DE UNIDADES SOLICITADAS POR ORDEN DE PRODUCCIÓN ENTRE LOS AÑOS 2009-2017.

Tipo de producto	1-2000	2001-5000	5001-10000	10001 +
Afiches	1.849.513,49	408.699,31	408.699,31	173.249,88
Block	6.897.514,63	241.623,43	98.681,04	40.633,37
Brochures	5.118.460,88	2.434.112,51	1.060.917,35	1.726.834,28
Folletos	9.569.795,43	144.000,85	230.610,05	490.437,67
Hojas	11.659.923,57	11.276.147,65	3.404.061,18	4.539.788,28
Libros	2.904.916,68	230.548,94	91.209,87	137.992,80
Tarjetas	4.131.340,62	693.991,99	414.221,11	481.160,15
Volantes	4.484.735,38	2.710.897,99	617.877,70	2.969.694,93

Fuente: Dirección de Comercialización.

Con el total de tirajes por tipo de producto y rango definido, el siguiente paso para la determinación de la oferta será definir un promedio de tirajes anual.

Cuadro 12.

PROMEDIO DE TIRAJES ANUAL SEGÚN RANGO DE UNIDADES SOLICITADAS POR ORDEN DE PRODUCCIÓN ENTRE LOS AÑOS 2009-2017

Tipo de producto / Rango de unidades	1-2000	2001-5000	5001-10000	10001+
Afiches	205501,50	45411,03	45411,03	19249,99
Block	766390,51	26847,05	10964,56	4514,82
Brochures	568717,88	270456,95	117879,71	191870,48
Folletos	1063310,60	16000,09	25623,34	54493,07
Hojas	1295547,06	1252905,29	378229,02	504420,92
Libros	322768,52	25616,55	10134,43	15332,53
Tarjetas	459037,85	77110,22	46024,57	53462,24
Volantes	498303,93	301210,89	68653,08	329966,10

Fuente: Dirección de Comercialización.

Este promedio de tirajes anual incluye la Impresión Offset. Sin embargo, para efectos de este estudio se debe hacer una separación entre los dos procesos, y establecer el porcentaje de impresiones que se realizará en impresión digital, con una máquina en plenitud de condiciones como es el caso de la que se pretende adquirir. Tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- No todos los trabajos pueden ser impresos en digital debido a restricciones de tamaño (dimensiones máximas de impresión= 13" x 19" según especificaciones de fabricante).
- Cuando las cantidades a producir son muy altas (más de 2000 unidades los costos unitarios se encarecen de gran manera).
- En tirajes grandes la velocidad de impresión offset supera por mucho a la digital, por lo tanto, los tiempos de entrega son un factor prioritario.
- Productos como libros, carpetas de armar, blocks en cantidades grandes deben ser impresos en offset y posteriormente procesados en acabados.
- A menor cantidad de unidades impresas mayor va a tener que ser el precio unitario ofertado a los clientes, por lo que la cantidad proyectada debe ser suficiente para mantener la máquina en funcionamiento con precios competitivos.

Si tomamos en cuenta las estadísticas reales y limitaciones mencionadas anteriormente de la máquina actual no se podría definir un parámetro porcentual de impresiones a procesar en la nueva máquina. Por lo que, de acuerdo a la experiencia adquirida a nivel institucional en el trámite de órdenes de producción, un porcentaje razonable con respecto al promedio de tirajes total de los años analizados sería de aproximadamente 30%, lo que nos arrojaría los siguientes resultados:

Cuadro 13.

POYECCION DE TIRAJES ANUAL SEGÚN PORCENTAJE DE UNIDADES SOLICITADAS ENTRE LOS AÑOS 2009-2017 PARA EL AÑO 2018.

Tipo de producto / Rango de unidades	1-2000
Afiches	61650
Block	229917
Brochures	170615
Folletos	318993
Hojas	388664
Libros	96831
Tarjetas	137711
Volantes	149491

Fuente Dirección de Comercialización

Esta previsión de tirajes anual puede variar de acuerdos a factores como: necesidades particulares de nuestro mercado surgidas de cambios de gobierno, de imagen, de competitividad en instituciones autónomas como el INS, o disminuciones de presupuesto surgidas de recortes económicos gubernamentales entre otros. Por lo que solamente constituye una proyección estadística y no una meta de ventas concreta.

1.2.6. Demanda insatisfecha del proyecto.

Una vez proyectada la demanda y la oferta del bien o servicio, su comparación permitirá estimar la demanda potencial (insatisfecha) del proyecto. La base de su estimación es la diferencia entre la cantidad demandada por los consumidores y la cantidad ofrecida por los competidores del proyecto¹.

Por lo que luego de multiplicar por 30% los valores presentados en el cuadro 5 sobre la demanda total anual, para equipararla con el promedio de tirajes anuales en este caso, el resultado de la demanda insatisfecha anual quedaría de la siguiente manera:

Demanda insatisfecha (30%)=Cantidad demandada(30%)-cantidad ofrecida (Imp. Digit)

¹ Guía metodológica general para la identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión pública: Costa Rica / Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica -- San José, CR : MIDEPLAN, 2010

Cuadro 14.
 CÁLCULO DE DEMANDA INSATISFECHA POR TIPO DE PRODUCTO.

Tipo de producto / Valor	Cantidad demandada	Cantidad ofrecida	Demanda insatisfecha
Afiches	15.147.530,88	61.650,45	15.085.880,43
Block	38.698.448,16	229.917,15	38.468.531,01
Brochures	55.148.400,00	170.615,36	54.977.784,64
Folletos	36.335.034,72	318.993,18	36.016.041,54
Hojas	166.406.901,12	388.664,12	166.018.237,00
Libros	17.950.282,56	96.830,56	17.853.452,00
Tarjetas	30.516.826,32	137.711,35	30.379.114,97
Volantes	57.510.432,00	149.491,18	57.360.940,82

Fuente: Dirección de Comercialización.

Estos valores reflejarían el total de la demanda insatisfecha de la Impresión Digital para los productos presentados, de acuerdo con la producción de nuestra institución en los últimos 9 años.

1.2.7. Análisis de precios y tarifas.

Las tarifas de los productos de Impresión Comercial en la Imprenta Nacional son establecidas mediante la fórmula de cobro definida por la Contaduría de Costos, de la siguiente manera:

Costo total= Materiales Directos + Materiales Indirectos + Costos Indirectos de Fabricación (CIF) + Rébito por Desarrollo

En donde:

Materiales Directos: Insumos que intervienen directamente en el proceso: papeles, cartulinas, cartones, planchas de impresión (en el caso de la impresión offset), resortes y plásticos, que son indispensables para la producción del material impreso.

Materiales Indirectos: Porcentaje establecido sobre los materiales directos, corresponde al monto necesario para cubrir aquellos insumos necesarios para acabar el producto: grapas, tintas, gomas,

solventes, reveladores, entre otros, y que son independientes en cada proceso. En el caso de las impresiones en tinta negra en impresión digital el porcentaje es 13.16%, en las impresiones full color en digital el porcentaje es 34.82% y en la impresión offset el porcentaje de los materiales indirectos es de 22.10%.

Costos Indirectos de Fabricación: Son aquellos costos que no se relacionan directamente con la manufactura y que son dependientes de la cantidad horas de mano de obra de cada uno de los procesos que intervienen en la producción. Los costos se componen de: agua, luz, teléfono, servicios telemáticos, mensajería, contratos de limpieza, seguros, impuestos municipales, depreciación del edificio y depreciación de los equipos. No todos los costos intervienen en todos los procesos, se parametrizan independientemente a partir de costos por minuto y por metro cuadrado para cada proceso, por lo que áreas con mayor cantidad de metros cuadrados tendrán CIF más altos.

Rédito por desarrollo: Es el porcentaje incluido en el precio final del producto para solventar aspectos como: compra de nueva maquinaria, mejoras en áreas productivas y demás aspectos que intervienen en el desarrollo de esta. Se calcula aplicando un 5% a la suma de (Materiales Directos + Materiales Indirectos + CIF). Este porcentaje es establecido por la Comisión de Precios de la Imprenta Nacional y sustituye el cobro de la mano de obra directa en cada proceso, con el propósito de ofrecer un precio más competitivo bajo el razonamiento de que la mano de obra es cubierta por los salarios pagados por el presupuesto nacional.

En cuanto al método de costeo se utiliza la producción por lotes, ideal para la fabricación de pequeñas cantidades de productos idénticos, debido a que cada una de las órdenes de producción recibidas es completamente diferente a las demás, ya sea en cuanto a materiales, tintas, cantidades o acabados; además de tipo de impresión, por lo que requieren un trato diferente.

En algunos casos estos lotes se componen de 100, 50, 200 000 o 1 000 000 unidades, por lo que el método de producción por lotes establece una cantidad de material necesario para la calibración de las diferentes maquinarias (impresión y acabados) con el propósito de producir lo requerido por el cliente más un excedente razonable que se entrega para lo que disponga. Este material para calibración se denomina *mácula* y tiene un valor diferente cada 1 000 unidades solicitadas y es dependiente de la cantidad de

tintas a imprimir (negro o full color) y del acabado en caso de ser un producto que se componga de páginas (grapado o pegado); es establecido por la Dirección de Producción de acuerdo con los análisis continuos que se realizan en la producción.

Con respecto a la incidencia en la demanda futura del método de costeo, esta no se verá afectada, ya que la demanda del cliente es por cantidad definida de unidades, de acuerdo con sus intereses (presupuesto, cantidad de usuarios a cubrir, entre otros) y no se modifica por los costos brindados.

1.2.8. Canales de comercialización.

Para efectos de la Comercialización de las impresiones que se realizarán en la máquina de impresión escogida posterior a los diferentes análisis previos a la contratación se utilizará un *canal directo*, por las siguientes razones:

- No existen intermediarios, la relación es cliente-fabricante-cliente.
- Somos la única institución del estado que ofrece este tipo de servicio, por lo que nuestro producto es único y ofrecido a precio de costo.
- La Imprenta Nacional realiza (con previa coordinación) la entrega del producto, lo que evita las manipulaciones de terceros, y en caso de no poder realizar la entrega el cliente realiza el retiro del producto en las instalaciones de la Institución.

1.2.9. Estrategias de información y divulgación

El propósito de las estrategias de información y divulgación sería captar la atención de los usuarios alcanzados, con un mensaje claro y conciso resaltando las fortalezas del nuevo servicio de impresión digital, los productos ofrecidos y mejoras en los tiempos de entrega.

Para lograr que estas sean efectivas se debe presentar un producto de calidad, con un excelente canal directo de distribución y con una metodología de promoción continua.

Para este efecto, la Imprenta Nacional tiene a su disposición los siguientes medios:

- Email marketing (envío de correos electrónicos): Por medio de estos se anexarán posteos informativos, resaltando las características más relevantes de la nueva metodología de impresión digital. Se enviarán a la base de datos de los clientes de las instituciones públicas previamente seleccionadas.
- Redes sociales (Facebook, Instagram, twitter): Al igual que el punto anterior se publicarán posteos informativos, transmisiones de video con el funcionamiento de la máquina dirigido a resaltar la velocidad y acabado de los materiales.
- Página web institucional: En esta se publicará el catálogo de productos de la Imprenta Nacional, resaltando los nuevos acabados y materiales a utilizar en la Impresión Digital.
- Open House (jornada de puertas abiertas): En esta se definirán grupos de clientes seleccionados para mostrar el funcionamiento de la nueva maquinaria, produciendo materiales atractivos que podrán llevarse a manera de muestra para una posterior contratación, y en donde puedan interactuar de manera controlada con los productos, promoviendo un marketing vivencial, en el que los clientes sean impactados por una experiencia agradable de recordar.
- Venta directa: esta se realizará mediante una atención personalizada a los clientes que así lo requieran, o sean seleccionados, para brindar la información de las ventajas de la nueva maquinaria de impresión digital, acabados y nuevos materiales ofrecidos.

1.3. ANÁLISIS TÉCNICO

1.3.1. Localización geográfica del Proyecto

El proyecto se va a desarrollar en las instalaciones de la Imprenta Nacional, la cual se encuentra ubicada en La Uruca, que es el distrito número 7 del cantón de San José en la provincia homónima. La ubicación de este equipo será en la Unidad de Arte y Diseño en el área identificada como Impresión Digital, con un área de 7 x 4,7 mts. Posterior al análisis de los equipos que podrían solventar la necesidad de la compra, se analizará si el espacio actual cumple con los requerimientos necesarios o se debe buscar una nueva alternativa. Esto por cuando el espacio va a depender del tipo de acabadores y configuración final del equipo que se pueda adquirir.

	Empresa Ricoh	Empresa PBS	Empresa Printer
Certificado del fabricante/ Especificaciones técnicas del producto comparadas con el estándar (certificado energy star)	-	X	-
Especificaciones técnicas del producto (Ecoetiqueta Ángel Azul, Ecoetiqueta Cisne Nórdico)	-	X	-
Certificado del fabricante	-	-	-
Garantía del producto	-	-	-
Lista de talleres, contactos y teléfonos y planes de gestión de residuos de los mismos	-	-	-
Certificación del Ministerio de Salud	X	-	-
Tiquete o constancia como garantía de la posterior recuperación/ El vendedor pertenece a una Unidad de cumplimiento/ Declaración jurada del vendedor	X	-	-
Plan de manejo de residuos generados por el bien, servicio o producto	X	X	X
Declaración jurada/ Certificado de la Dirección de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (DESAF)	-	-	-
Declaración jurada/ Copia de la planilla	-	-	-
Declaración jurada del Régimen Especial de Protección al Adolescente Trabajador del Código de la Niñez y la Adolescencia (ley 7739)	-	-	-
Declaración jurada/ Copia de la Póliza conjuntamente con la planilla	-	-	-
Declaración jurada/ Hoja de registro actualizada de la comisión firmada y sellada por el Consejo de Salud Ocupacional	-	X	-
Declaración jurada/ Hoja de registro actualizada de la comisión firmada y sellada por el Consejo de Salud Ocupacional, Diagnóstico de riesgos y Plan de salud Ocupacional	-	-	-
Certificado del fabricante/ Certificaciones de Gestión Ambiental (ej. ISO), de producción más limpia o equivalente	-	X	X
Lista de materiales de embalaje y sus respectivas características	-	-	-
Especificaciones del producto/ Programa de gestión de residuos del fabricante con alcance en Costa Rica	-	X	-
Manual del usuario/ guía	-	-	-
Lista de materias usados en los respectivos accesorios	-	-	-
El fabricante o vendedor realiza esfuerzos para reducir la contaminación generada durante el transporte del producto.	-	-	-
Lista de iniciativas (ej. Vehículos híbridos/ ruteo eficiente/ sustitución de combustibles/ reducción del volumen y peso/programas de mantenimiento de flota vehicular)	-	-	-
Política de Salud Ocupacional	-	X	-
Declaración jurada indicando el % de personas con discapacidad que forman parte de su planilla, con no menos de 6 meses de contrato, sujeta a verificación de la Inspección del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	-	-	-