



**ACTA ORDINARIA N.º 25-2020**



1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34

Acta número veinticinco correspondiente a la sesión ordinaria celebrada, en forma virtual, por la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional con sede en San José, La Uruca, a las trece horas con treinta y cinco minutos del ocho de setiembre de dos mil veinte, presidida por el Sr. Carlos Andrés Torres Salas (Representante del Ministro de Gobernación y Policía) y el Sr. Generif Traña Vargas (delegado de la Editorial Costa Rica). ***(De conformidad con los artículos 2 y 5 del Reglamento a la Ley de la Junta Administrativa se constituye quorum para sesionar).*** -----

Participa con voz, pero sin voto: Sr. José Ricardo Salas Álvarez (*Director Ejecutivo de la Junta Administrativa y Director General de la Imprenta Nacional*). -----

Ausente con justificación: Sra. Katia Ortega Borloz (*Representante del Ministerio de Cultura y Juventud*). -----

Asesores: Sra. Ana Gabriela Luna Cousin, jefa de la Asesoría Jurídica y asesora de la Junta Administrativa y el Sr. José Luis Rodríguez Araya, asesor de la presidencia de este Órgano Colegiado. -----

Invitada (os): Sra. Jacqueline Cubillo Fernández; Sr. Mauricio Vargas Mesén, ambos de la Unidad de Mercadeo y Promoción y el Sr. Sergio Solera Segura, jefe del Departamento Financiero. -----

**CAPÍTULO I.** Comprobación de *quorum* e inicio de sesión. -----

**ARTÍCULO 1.** Una vez comprobado el *quorum* el Sr. Carlos Andrés Torres Salas, presidente inicia la sesión. -----

**CAPÍTULO II.** Lectura y aprobación del orden del día. -----

**ARTÍCULO 2.** El Director Ejecutivo presenta para su revisión y aprobación el orden del día: Capítulo I. Comprobación de *quorum* e inicio de sesión; Capítulo II. Lectura y aprobación del orden del día; Capítulo III. Presentación de las actas



1 ordinarias: N.º 22-2020 y N.º 24-2020. Capítulo IV. Tema único: Presentación de  
 2 la Comisión de Enlace. -----  
 3  
 4 **Acuerdo número 111-09-2020.** A las 13 horas con 40 minutos se acuerda por  
 5 unanimidad. **Aprobar el orden del día. Acuerdo en firme. (2 votos).** -----  
 6  
 7 **CAPÍTULO III.** Presentación de actas de este Órgano Colegiado. -----  
 8  
 9 **ARTÍCULO 3.** Se somete para su aprobación las actas ordinarias: N.º 22-2020 y  
 10 N.º 24-2020. -----  
 11  
 12 **Acuerdo número 112-09-2020.** A las 13 horas con 50 minutos se acuerda por  
 13 unanimidad. **Aprobar el acta ordinaria N.º 24-2020. Queda pendiente de**  
 14 **aprobación el acta ordinaria N.º 22-2020, por falta de cuórum, debido a que**  
 15 **la Sra. Katia Ortega Borloz se encuentra ausente y el Sr. Carlos Andrés**  
 16 **Torres Salas, no estuvo presente en esa sesión. Acuerdo en firme. (2 votos)--**  
 17  
 18 **Capítulo IV.** Presentación del borrador de Informe de la Comisión de Enlace. ---  
 19  
 20 **ARTÍCULO 4.** Para exponer este tema, participan en la reunión la Sra. Jacqueline  
 21 Cubillo, el Sr. Sergio Solera y el Sr. Mauricio Vargas. -----  
 22  
 23 El señor Vargas informa que hace seis meses se presentó una foto de la  
 24 Institución que no necesariamente es como actual, el efecto pandemia ha  
 25 cambiado todo, pero el mercado de las artes gráficas es muy similar, tanto en esta  
 26 área de artes gráficas como en los Diarios Oficiales. A continuación, se incluye la  
 27 presentación, elaborada por la Comisión de Enlace. -----  
 28  
 29 -----INFORME DE LABORES Y PROPUESTAS DE TRABAJO -----  
 30  
 31 -----COMISIÓN DE ENLACE -----  
 32  
 33 -----SITUACIÓN ACTUAL (FOTO DEL MOMENTO) -----

1

**Institución en medio de disyuntiva**



**Mercado en decaimiento**

**Necesidad de cambio**

- |                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| ▶ Constantes cambios de jerarca      | -Fortalecimiento de servicio Diarios Oficiales |
| ▶ Carencia de propuestas y productos | -Cambio en cultura organizacional              |
| ▶ Compras responden a reemplazos     | -Ser un servicio eficiente y necesario         |
| ▶ Rumores de cierre                  | para el estado                                 |

2

3

4

**Acciones realizadas -----**

5

6

- ▶ Revisión de actas de Junta Administrativa a partir de cambio de gobierno -

7

- ▶ Entrevistas con funcionarios (90 funcionarios en grupos de trabajo) -----

8

- ▶ Espacio para que remitieran iniciativas no tomadas en cuenta -----

9

- ▶ Entrevistas con sindicatos (ANEP y UNT) -----

10

- ▶ Entrevistas con Directores de Área -----

11

- ▶ Entrevista con director general -----

12

**Aspectos detectados -----**

13

- ▶ Percepción de situación institucional de regular a mala al momento de las entrevistas -----

16

- ▶ Desconocimiento de mercado de artes gráficas y falta de rumbo -----

17

- ▶ Ralentización de acciones institucionales por fenómeno "observancia" -----

18

- ▶ Resultados débiles de estrategia comercial (sin productos nuevos, poca implementación de mediciones, propuestas sin concreción) -----

20

- ▶ Oportunidades de mejora no aprovechadas (papeletas TSE, productos rechazados no canalizados) -----

21

- ▶ Diferencias de criterio entre directores de área atrasa implementación de acciones -----

23

24



- 1 ▶ Mala gestión de planificación institucional (objetivos, misión, visión) -----
- 2 ▶ Falta de actualización en cálculos de materia prima -----
- 3 ▶ Control de calidad deficiente (mejoras sustanciales de procesos) -----
- 4 ▶ Deficiencias en tiempo y forma de entrega de producto terminado -----
- 5 ▶ Recurso humano mal canalizado según necesidades institucionales -----
- 6 ▶ Deficiente monitoreo de variables de entorno -----
- 7
- 8 Situación actual del informe -----
- 9
- 10 ▶ Borrador presentado en sesión ordinaria 05-2020 del 10/03/2020 -----
- 11 ▶ Se incorporaron observaciones -----
- 12 ▶ Se incluyen medidas para fortalecimiento de Diarios Oficiales -----
- 13 ▶ Se adaptan plazos para realización -----
- 14 ▶ Con instrucciones de Director General se envía correo electrónico a
- 15 Direcciones de Área ofreciendo plazo para observaciones al borrador y
- 16 asignar un representante en el grupo de trabajo para la implementación de
- 17 acciones -----
- 18 ▶ No se recibió respuesta -----
- 19
- 20 Metodología de trabajo -----
- 21
- 22 ▶ Distribución de acciones por ejes temáticos -----
- 23 ▶ Eje Tecnología e innovación -----
- 24 ▶ Eje Gestión de la calidad -----
- 25 ▶ Eje Planificación institucional -----
- 26 ▶ Eje Gestión de personal -----
- 27
- 28 Medidas propuestas -----
- 29
- 30 ▶ Declaración de la Imprenta Nacional como institución benemérita (espacio
- 31 para trabajo otras mejoras) -----
- 32 ▶ Mejorar la exposición institucional mediante herramientas tecnológicas
- 33 (análisis reactivación de objetivos estratégicos) -----



1	▶ Convocatoria ASOINGRAF a la Imprenta Nacional -----
2	▶ Implementación de la diversificación de productos (detenida por
3	presupuesto) -----
4	▶ Puntos de control en Diarios Oficiales -----
5	▶ Mejoramiento de planes y resultados institucionales (POI, PEI, PAO) -----
6	▶ Control y registro de costos institucionales -----
7	▶ Recálculo de materia prima y mácula en los procesos -----
8	▶ Implementación de branding en el empaque y servicios -----
9	▶ Fortalecimiento de la entrega de productos -----
10	▶ Tiempos de empaque (políticas) -----
11	▶ Programación de compras con base en el inventario de bodega -----
12	▶ Integración al Plan Nacional de Desarrollo -----
13	▶ Confección de trabajos de artes gráficas internos con material sobrante ---
14	▶ Programación de contratos a largo plazo -----
15	▶ Monitoreo de SICOP y mercadeo de artes gráficas -----
16	▶ Implementación de la comisión de compras -----
17	▶ Implementación de plazos para presentación de decisiones iniciales en
18	compras (especialmente en año electoral) -----
19	▶ Implementación de espacio físico para control de material sobrante -----
20	▶ Implementación de métodos para oportunidades no aprovechadas -----
21	▶ Estudio de las funciones de puestos estratégicos Solicitud de funciones de:
22	Asistentes de la dirección producción, funcionarios de despacho y
23	planificación. -----
24	▶ Administración de las jefaturas en la planta de producción -----
25	▶ Fortalecimiento de la Comisión de Ética y Valores -----
26	▶ Análisis y responsabilidades del Centro de Soporte al Cliente -----
27	
28	Resultados esperados -----
29	





- ▶ Primera etapa de proceso de cambio
- ▶ Inicio de proceso de alineamiento con el mercado

- ▶ Eje central del cambio

- ▶ Apoyo de la Junta Administrativa y adecuada dirección del cambio

1  
2 Dentro de la exposición, el señor Vargas, resalta la declaratoria del Benemeritazgo  
3 de la Imprenta Nacional, por su labor ininterrumpida durante más de 185 años de  
4 la publicación de Diarios Oficiales, como pilar de la democracia y como  
5 mecanismo de que los usuarios pueden realizar sus gestiones de manera  
6 eficiente, siendo este el eje central del cambio. -----  
7

8 Agrega que en la sesión anterior se presentó el borrador de este documento y  
9 ahora como un documento final por lo que solicitan el apoyo de esta Junta  
10 Administrativa para poder implementar definitivamente estas acciones y la  
11 adecuada dirección a través del Sr. José Ricardo Salas Álvarez, como Director  
12 General, para realizar el cambio en la Institución. Este sería el objetivo de esta  
13 presentación. -----  
14

15 El señor Solera expresa que ellos como invitados y participantes en la elaboración  
16 de este documento, creen firmemente que se puede cambiar, mejorar y ajustar la  
17 Institución a lo que pide el mercado, incluso ya viendo en detalle las propuestas  
18 que se están haciendo. -----  
19

20 Agrega que son pequeños cambios, pero que seguramente van a impactar en la  
21 realidad operativa, funcional y administrativa de la Institución; porque están  
22 convencidos de que hace falta un cambio. Además, de mejorar la cultura  
23 organizacional, porque si no hay un convencimiento en la población de la Imprenta  
24 de que se puede salir adelante, se estaría mal. Debido a que, es con el aporte de  
25 cada uno, desde su lugar de trabajo, desde cada puesto, que esto se puede  
26 materializar y salir adelante en un panorama mundial que ya cambió, ya es



1 distinto, las necesidades de los clientes son diferentes. Vamos hacia la nueva  
2 normalidad de la que se habla, pero no se quiere esperar de ella, el tema es ir  
3 preparados y enfrentarla con la actitud de un gran equipo de trabajo. -----  
4

5 La señora Cubillo expresa que la Editorial Digital, ayudó a proyectar mucho a la  
6 Imprenta Nacional, mucha gente desconocía que esta Institución tenía libros en  
7 línea, por lo que considera que aún se pueden hacer muchas cosas más como  
8 aporte a la sociedad, adaptándose al cambio, con ideas para el costarricense,  
9 porque esta es una Institución que siempre lo ha hecho, ha aportado mucho a  
10 nivel de educación y cultura. -----  
11

12 En cuanto al benemeritazgo indica que la Imprenta Nacional no solo es Diarios  
13 Oficiales, todo empezó como una imprenta y fue una de las instituciones que  
14 imprimió los primeros libros en el país y esos libros educaron a los costarricenses,  
15 por lo que todo es bagaje histórico hay que sacarlo a relucir, con el aporte digital  
16 y tecnológico. Por lo que está muy convencida del proyecto y se espera que todos  
17 den lo mejor. -----  
18

19 El señor Generif comenta que admira y celebra que se camine en este sentido,  
20 hacia un progreso, porque de eso se trata, de que haya un mejoramiento en todas  
21 las áreas. Indica que lo importante es iniciar y sobre la marcha se van  
22 acomodando las cargas. Analiza en los aspectos detectados, una infinidad de  
23 factores en los que se deben implementar mejoras, aunque observa que esto debe  
24 ser muy complejo. Agrega que, si hay un tiempo, un momento histórico en que las  
25 organizaciones deben implementar mejoras, es en este momento actual. -----  
26

27 Señala que lo único que le genera inquietud es la ausencia de una visión externa,  
28 no se trata de incurrir en una consultoría, pero en estos procesos siempre es  
29 bueno contar con una visión externa a la organización que ofrezca una óptica  
30 distinta. No obstante, aplaude que exista un equipo interdisciplinario que atienda  
31 estos temas, pero siempre es bueno contar con una visión fuera de la Institución  
32 que muestre algunos aspectos que no se estén viendo. -----  
33



1 Le parece que la propuesta es valiosa e interesante y espera que eventualmente  
2 se discuta más a fondo para empezar a caminar en este sentido. -----

3

4 El señor presidente agradece a todos los colaboradores que hicieron posible la  
5 realización de este trabajo. Su tiempo, dedicación, la preocupación y ocupación  
6 del contexto actual de la Imprenta Nacional. -----

7

8 Asimismo, expone algunas consultas sobre este informe preliminar y que se debe  
9 ir puliendo para buscar respuestas, como, por ejemplo, comprender cuál es la  
10 estrategia de obtener un benemeritazgo. Aunque aclara que él es un fiel creyente  
11 de que la Imprenta merece un benemeritazgo, además de las razones expuestas  
12 por la señora Cubillo, por el valor agregado histórico-cultural y el fortalecimiento  
13 de la democracia. Pero quiere saber cuál es la acción estratégica para lograr una  
14 situación de éxito en el futuro de la Institución, desea que esta inquietud se refleje  
15 o agregue en el informe. -----

16

17 Igualmente, consulta cuáles son los productos que se deben hacer como Imprenta  
18 Nacional a partir de esta coyuntura del bicentenario. Agrega que la pandemia vino  
19 a poner en contexto el teletrabajo y todas las opciones digitales nos forzaron a  
20 adaptarnos a este cambio, por lo que, dentro del contexto fiscal actual, desconoce  
21 si se les dio lectura a las disposiciones del Ministerio de Hacienda, que si bien es  
22 cierto los productos de artes gráficas tienen vigencia y valor no se les puede dar  
23 recursos económicos. -----

24

25 Por lo que consulta que se puede hacer para cautivar esta cuota del mercado y  
26 mantener un nivel de ingresos importante para la Institución y que esta actividad  
27 no disminuya. -----

28

29 Lo otro es con respecto al Plan Nacional de Desarrollo, toda Institución que está  
30 ahí es porque le agrega un valor fundamental y determinante para la consecución  
31 de objetivos del Estado Costarricense. Aquí pregunta, cuál es el valor  
32 determinante para incluir a la Imprenta Nacional en este Plan, aclarando que este  
33 debe ser algo concreto. -----



1 También quisiera consultar, qué costos se podrían reducir para ser mayormente  
2 competitivos, a qué se puede renunciar y que represente una erogación accesoría.  
3 Porque existen variables que si se revisan una a una se podría hacer una baja en  
4 los costos. -----

5  
6 Asimismo, consulta qué se haría para reducir el riesgo de concentración de  
7 clientes. Señala que el principal cliente que tiene actualmente la Imprenta  
8 Nacional es el Ministerio de Educación Pública (MEP), el cual ha ocupado una  
9 cuota bastante alta, en el tiempo que él estuvo ocupaba un 50% pero con la  
10 pandemia, se cambió la enseñanza actual, pasando de lo presencial a lo virtual.  
11 En este caso, qué se hace para que un cliente de este tipo se mantenga y no  
12 depender de ellos. -----

13  
14 Igualmente, en el informe se habla mucho de los funcionarios, el compromiso, los  
15 valores, todas estas situaciones que pueden generar desidia, qué se puede hacer  
16 para que estas actitudes cambien y se puedan revertir o al menos mitigar porque  
17 se sabe que muchas personas tienen desmotivaciones por diversas causas, por  
18 lo que la interrogantes es cómo motivarlos, qué acciones, qué estrategias se  
19 pueden desarrollar, en un sano equilibrio, porque no se puede gastar una suma  
20 cuantiosa en estudios o cosas que al final van a repercutir en la competitividad de  
21 la Institución. Y cuáles de todas las acciones propuestas se podrían implementar  
22 a partir de mañana, de qué depende que una acción en concreto se implemente  
23 y constituya una buena práctica que impacte y sume en revertir todas las  
24 situaciones adversas que pueda tener la Institución. -----

25  
26 El señor presidente agradece el informe y los felicita por el trabajo, se toma nota  
27 de muchas cosas, pero sí quisiera para realimentación ver si se pueden incorporar  
28 en este informe todas estas inquietudes. Y lo comentado del informe de auditoría  
29 que le preocupa bastante de que los costos indirectos del Artes Gráficas sean  
30 asumidos por ese mismo centro de costos, aunque esto le restaría competitividad  
31 la Institución. -----

32  
33 El señor Vargas manifiesta que toma nota de todas las observaciones y que las  
34 va a incorporar en el documento. -----



1 El señor Rodríguez agradece el documento, le parece muy atinado que se  
2 presente este tipo de información para determinar las situaciones que ocurren en  
3 la Institución. Asimismo, señala sobre la metodología que, en la parte de informes  
4 técnicos, para poder decir que hay un alcance de estándares altos se debe tomar  
5 en consideración diversos factores. En el caso del informe de mercado para poder  
6 generar una estrategia empresarial es importante tener los factores internos y los  
7 externos a disposición. -----

8  
9 Con los factores internos observa que en el documento se generaron una serie de  
10 grupos focales y se hizo una serie de valoraciones directamente de las personas  
11 que logran entrevistar y, dicho sea de paso, la carga subjetiva de esas entrevistas  
12 es notable. Lo que contribuye con respecto al documento para poder fundamentar  
13 algunos argumentos. Sin embargo, sugiere ver la posibilidad de que, en dicho  
14 documento, en las propuestas se haga un estudio de la mutación que vive en este  
15 momento el mercado. -----

16  
17 Debido a que, en este caso realmente existe y no se puede negar una mutación  
18 de los servicios, que actualmente todos se hacen por medios digitales,  
19 generándole un poco de angustia; en el sentido de que se necesita una propuesta  
20 que vaya matizada por este cambio de mercado. Menciona que esta crítica la hace  
21 con un gran respeto, sobre todo, por el buen trabajo que se ha desarrollado hasta  
22 el momento, pero sugiere ver la posibilidad de incorporar esta situación externa  
23 de vivir en un mercado cambiante. Reitera la felicitación por el análisis interno e  
24 incluir esta recomendación porque desde su punto de vista el volver otra vez al  
25 papel o que se pueda sobrevivir del papel sería solo en el caso de que haya un  
26 fallo en el sistema tecnológico. -----

27  
28 Por lo anterior sugiere una propuesta que incluya estos medios tecnológicos e  
29 informáticos, percibiendo esta transformación, porque observa una Imprenta que  
30 se puede renovar, ofrecer servicios de calidad y esa diversificación de productos  
31 es precisamente en la parte tecnológica. Aunque es un mercado donde se puede  
32 aprender a trabajar porque implica el tema de la publicidad y combina muy bien. -

33  
34 Agrega que en general, las conclusiones le parecen interesantes, considera que  
35 hay puntos que se pueden implementar como el declarar a la Imprenta Nacional  
36 una institución benemérita de la Patria, sus aportes en el pasado han sido  
37 meritorios. También se pueden ver asuntos de organización, generar cambios  
38 incluso tratar de motivar el personal y aunque observa que se está planteando



1 hacer crecer la Institución no hay que olvidar que hay un mundo cambiante en la  
2 parte tecnológica. Por lo que, como una apreciación muy propia, sugiere la  
3 posibilidad de hacer un estudio externo que permita mostrar los cambios a nivel  
4 tecnológico para contribuir a un mejor desarrollo. -----

5  
6 El señor presidente menciona no olvidar el Diario Oficial La Gaceta el cual  
7 considera como el servicio estrella de la Imprenta Nacional, aunque existen  
8 actualmente dos productos, pero el servicio medular de la Institución es el Diario  
9 Oficial La Gaceta y el Boletín Judicial, por lo que quisiera que el informe tenga  
10 también ese tinte, para que se vea integral. Porque en el informe se podría  
11 apreciar que se quiere cerrar la Imprenta y eso en ningún momento se pretende;  
12 el documento tiene que ser como una guía de evolución en función de esa  
13 mutación de exigencia que tiene el mercado y de ahí es donde debe preguntarse,  
14 cuáles son los productos que se deben elaborar, no solo por las alternativas  
15 tecnológicas sino por la realidad fiscal actual. -----

16  
17 Igualmente reitera la inquietud, cómo la Imprenta puede hacerse más liviana en el  
18 costo operativo, en los costos fijos, cuáles hay que trabajar. Debido a que, en  
19 estos productos de artes gráficas se ha tratado de sustraerles algunos  
20 componentes para que los financie los Diarios Oficiales, no es lo correcto en un  
21 sano ejercicio económico, no se está incumpliendo la ley porque al final de  
22 cuentas la Institución se debe al equilibrio financiero institucional. -----

23  
24 También menciona que en el informe no se consigna una reformar legal, aunque  
25 es difícil, pero no imposible, se puede trabajar para modernizarla, porque, aunque  
26 se modernice en procedimientos, si no se reforma a nivel legal, se va a tener una  
27 gran Institución amarrada que no cuenta con un margen de acción. Agrega que,  
28 por su conocimiento, reconoce que difícil esta labor, pero con base en su  
29 experiencia hay que trabajar en varias cosas: alivianar sus costos, diversificar,  
30 modernizar e impactar en los funcionarios porque son los que hacen posible que  
31 las cosas funcionen. Indica que el documento puede ser perfectible y realizar una  
32 sesión posterior, cuando sea oportuno y se hayan incorporado los nuevos  
33 elementos. -----

34  
35 Sugiere clasificar cuáles acciones se pueden implementar a corto plazo, tal vez  
36 no sustantivamente, pero que poco a poco marquen una diferencia para los  
37 problemas estructurales, recomienda trabajar en una estrategia planeada y



1 focalizada que se pueda ejecutar y a partir de esa ejecución se inicie a lo que se  
2 pretende como Institución. -----

3

4 El señor Vargas consulta que ya tomo nota de todas las observaciones, pero le  
5 queda la duda si se va a trabajar de una vez en las acciones paralelo al trabajo  
6 del documento o se va a socializar el documento y trabajarlo a la vez, puesto que  
7 sí se dedican a mejorar la prosa se van a atrasar en las acciones. -----

8

9 La señora Cubillo se refiere a las observaciones del señor Rodríguez donde  
10 señala estudiar el tema de artes gráficas, aclara que este estudio se inició el año  
11 pasado y se le ha dado muchas largas y en el aquel entonces no se imaginaban  
12 muchos de los escenarios actuales. Pero, entre ellos han conversado la  
13 incorporación de muchas cosas por el cambio del mercado. -----

14

15 En cuanto a incluir el tema de los Diarios Oficiales, efectivamente el documento  
16 está centrado en artes gráficas porque hay un proyecto que se está desarrollando  
17 a nivel de Diarios Oficiales y la parte más débil es artes gráficas. -----

18

19 Agrega que La Gaceta ha venido desarrollándose, cita por ejemplo que la  
20 Imprenta tiene 10 años de hacer pagos en línea y facilita al usuario realizar  
21 trámites sin salir de sus casas. Sin embargo, hoy día hay instituciones que hasta  
22 ahora lo hacen y lo informan como una novedad. Y gracias a esta evolución, en el  
23 tema de la pandemia no se ha sufrido mucho porque los sistemas ya estaban  
24 preparados para este cambio. -----

25

26 En cuanto a la gratuidad, muchas instituciones la solicitan para sus publicaciones  
27 o impresiones, pero ella se cuestiona que institución brinda los servicios en forma  
28 gratuita, aunque sí considera se debe analizar cómo contribuir con el Estado y por  
29 otra parte, en cuanto al tema del informe de Auditoría, si no se está en un tema  
30 de ilegalidad y se puede seguir brindando un servicio a las instituciones a bajo  
31 costo que al final va a contribuir al Estado porque es su propio presupuesto,  
32 considera que se pueden buscar soluciones al respecto. Igualmente señala que  
33 el costo de las publicaciones se ha reducido mucho que y aunque son digitales  
34 existe mucho equipo detrás que tiene un costo. -----

35

36 También informa que, en cuanto a servicios digitales, la Imprenta Nacional ofrece  
37 servicios digitales, libros electrónicos incluso campañas para redes sociales, pero  
38 también los clientes y las instituciones deben modificar lo que desean y canalizarlo



1 hacia la Imprenta Nacional, para lo cual sugiere reunirse con las instituciones  
2 como el MEP para conocer los planes a futuro y así saber hacia dónde debe  
3 dirigirse la Institución. -----

4  
5 El señor presidente reitera lo indicado por el señor Generif de contar con la  
6 percepción externa, para conocer qué es lo que quieren las instituciones porque  
7 es parte de la tarea como oferente, ya sea pública o privada. Considera que el  
8 Departamento de Mercadeo debe estar pendiente de liderar todos estos procesos,  
9 porque siempre es importante contar con un fino estudio de cómo llegar y que  
10 estrategias implementar. Recomienda que los servicios digitales que ya se están  
11 ofreciendo, funcionan y son rentable se deben potenciar. Se trata de observar que  
12 necesita el Gobierno y esté dispuesto a pagar por ello, lo que se trata es lograr  
13 que el producto que se ofrece se vuelva fundamental y determinante para el  
14 quehacer del Estado y así lograr la inclusión en el Plan Nacional de Desarrollo. --

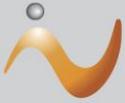
15  
16 Agrega que el ejercicio ha sido enriquecedor, escucharse y opinar con  
17 reciprocidad y respeto. En cuanto a la consulta del señor Vargas, sugiere  
18 implementar las acciones que en concreto dependan del resorte de la  
19 administración activa de la Imprenta Nacional, si eso involucra una buena práctica  
20 que suponga una ventaja competitiva dentro del marco legal. En cuanto al tema  
21 estratégico recomienda trabajarlo, enfocándose en lo que ayude y agregue valor  
22 a la Institución. -----

23  
24 Recomienda a trabajar las observaciones en el informe para dejarlo listo y  
25 posteriormente coordinar su envío a este Órgano Colegiado para su análisis. ----

26  
27 Se retiran los invitados. -----

28  
29 El señor presidente sugiere dar por recibido este borrador de informe como un  
30 avance del informe anterior, a la espera de que se presente la nueva versión  
31 donde se incluyan las preguntas que quedaron pendientes. -----

32  
33 **Acuerdo número 113-09-2020.** A las 15 horas se acuerda por unanimidad. **Se**  
34 **da por recibido el borrador del informe y se reenvía a la Comisión de Enlace**  
35 **para la incorporación de las observaciones y elementos que se indicaron en**  
36 **esta sesión ordinaria N.º 25-2020 del 8 de setiembre del 2020, para ajustar**  
37 **una mejor versión del informe. Acuerdo en firme. (2 votos) -----**



1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29

**Acuerdo número 114-09-2020.** A las 15 horas con 10 minutos se acuerda por unanimidad. **Declarar la firmeza del acuerdo. (2 votos)** -----

Al ser las quince horas con catorce minutos se levanta la sesión. -----

**Sr. Carlos Andrés Torres Salas**  
**Presidente**

**Sr. José Ricardo Salas Álvarez**  
**Director Ejecutivo**

*PD: Los documentos mencionados en esta acta y los audios de las deliberaciones correspondientes a cada uno de los Acuerdos adoptados quedan bajo custodia de la Secretaría de esta Junta Administrativa. M.R.C.Q./S.J.A. (la aplicación que se utilizó para grabar la sesión fue TEAMS).*