

1 de la Junta Administrativa (ley no. 5394), el cual establece que dicho órgano está
2 facultado para señalar e imponer las tarifas que considere convenientes, adecuándolas
3 a los precios de costo de los materiales de impresión y edición de las publicaciones que
4 efectúe.

5
6 Por su parte Procuraduría General de la República, a efectos de contar con mayor
7 claridad a la hora tomar decisiones relacionadas con el tema tarifario. Ha establecido en
8 el apartado de conclusiones del Dictamen: 276, del 16/10/2002, la conclusión No. 1 que:
9 ... las tarifas no deben ser inferiores a los "elementos de costo, establecidos por ley"
10 debe entenderse referida únicamente a los costos de los materiales de impresión y
11 edición de las publicaciones..." Asimismo, la segunda conclusión establece que "La
12 Junta Administrativa de la Imprenta Nacional puede fijar discrecionalmente las tarifas de
13 las publicaciones que realice, siempre y cuando las adecue a los costos de los
14 materiales de impresión y edición de las publicaciones, de conformidad con lo dispuesto
15 en la Ley".

16
17 Una lectura integrada de ambas conclusiones y del artículo 11 de la Ley de la Junta
18 Administrativa, permite concluir. En lo que respecta a los costos, existe una condición
19 en la fijación tarifaria y, es que las tarifas no deben ser inferiores a los elementos de
20 costo; y por costo se entiende únicamente los establecidos por la ley de la Junta, es
21 decir, los materiales de impresión y edición de las publicaciones. Lo anterior, también
22 significa que el contemplar los demás costos de producción, es optativo (discrecional)
23 para la Junta.

24
25 Así, el único límite en materia tarifaria, es que estas no pueden ser inferiores al costo de
26 los materiales, lo cual permite concluir sin mayor esfuerzo analítico, que las tarifas o
27 precios si pueden ser superiores, o al menos iguales a los costos totales. Además, eso
28 también significa que el considerar de manera total o parcial los demás costos y gastos
29 de producción-como la mano de obra o los costos indirectos de fabricación- para
30 establecer o fijar las tarifas, es una decisión que pasa por el tamiz de un análisis de
31 conveniencia (tal y como lo señala el artículo 11 y la propia Procuraduría, al indicar que
32 puede fijar discrecionalmente las tarifas). Esa conveniencia puede estar asociada al
33 interés público o al institucional, o ambas. De hecho, el espíritu de los promotores de la
34 Ley de la Junta, era que la Imprenta Nacional pudiera ofrecer precios bajos, lo cual solo
35 puede ocurrir, si no hay una sujeción estricta a los costos, o bien, por la vía de la
36 eficiencia.

37
38 En el caso específico de la conveniencia institucional, cualquier decisión que se adopte,
39 debe superar el cumplimiento de los criterios de la sana administración de los recursos
40 públicos y, desde luego, que se mantenga el equilibrio financiero de la Junta
41 Administrativa. Es decir, por ejemplo, que sea posible mantener el fondo especial,
42 dedicado exclusivamente a la adquisición de maquinaria, equipo, materiales, servicios,
43 repuestos y otros bienes necesarios para su modernización y buen funcionamiento (art.
44 7, de la Ley de la Junta).

45
46 De hecho, tal y como se dice en las líneas precedentes, desde hace varios años, en
47 materia de tarifas por publicaciones en los Diarios Oficiales, la Imprenta Nacional ha

1 *concedido tratos diferenciados a varias instituciones públicas, y el equilibrio financiero*
2 *nunca se ha visto afectado. Prueba de eso, es que actualmente dispone de un superávit*
3 *que supera los 13 mil millones de colones.*

4
5 *Con base en todo lo expuesto, es que se ha considerado conveniente el aprobar una*
6 *tarifa diferenciada a la Asamblea Legislativa, el Poder Judicial, el Gobierno Central, el*
7 *Patronato Nacional de la Infancia y a las Municipalidades que se encuentran*
8 *clasificadas en los grupos C y D, del índice de Gestión Institucional Municipal,*
9 *establecido anualmente por la Contraloría General de la República.*

10
11 *La concesión de una tarifa diferenciada para la Asamblea Legislativa, se considera*
12 *justificado por el hecho de que la Asamblea debe publicar, -forzosamente y en un plazo*
13 *perentorio- todos los proyectos de ley que ingresan a la corriente legislativa, los*
14 *cambios que estos sufran en el transcurso de la discusión, así como los textos*
15 *sustitutivos, lo cual le genera a ese Poder de la República, importantes obligaciones*
16 *financieras con la Imprenta Nacional. Así, de no mantenerse el trato diferenciado, se*
17 *genera el riesgo de que, por escasez de fondos, se produzcan demoras en las*
18 *publicaciones, lo cual puede ocasionar serios perjuicios a todo el sistema de gobierno, y*
19 *a la sociedad en general. Por lo tanto, el precio o costo de la publicación no debe*
20 *convertirse en un obstáculo para el normal desempeño de las funciones de la Asamblea*
21 *Legislativa, relacionados con la formación de las leyes.*

22
23 *Otra razón de peso para la aprobación de tarifas diferenciadas, es que la publicación de*
24 *los proyectos de ley, forma parte del procedimiento legislativo, y esta tarea*
25 *administrativa (la de publicar) le corresponde ejecutarla a la Imprenta Nacional a través*
26 *de La Gaceta, razón por la cual, es una obligación que pueden compartir ambas*
27 *instituciones, por lo tanto, es lógico pensar que también pueden distribuirse los costos*
28 *de operación (en este caso ambas son instituciones públicas que financian sus*
29 *operaciones con recursos públicos, y ambas tienen un mismo mandato en este punto*
30 *específico, que es el de dar publicidad a una parte del proceso de formación de la ley,*
31 *como lo es el de publicar los proyectos). También hay que tomar en consideración, que,*
32 *si no se le mantiene ese trato diferenciado, y se aplica la tarifa normal, el presupuesto*
33 *para publicaciones de la Asamblea, debería aumentar en más de un cincuenta por*
34 *ciento, cosa que sería imposible de atender por parte de esa institución, debido a que el*
35 *presupuesto para el 2017, ya fue elaborado.*

36
37 *En el caso del Gobierno Central y el Poder Judicial, el trato diferenciado se justifica por*
38 *razones muy similares a las que se exponen para la Asamblea Legislativa. En dichas*
39 *instituciones deben publicar altos volúmenes de documentos, lo cual implica el*
40 *desembolso de grandes cantidades de recursos que son cargados al Presupuesto*
41 *Nacional. Asimismo, las instituciones citadas, vienen recibiendo un trato diferenciado, el*
42 *cual, si no se mantiene y se aplica la tarifa normal, el presupuesto para publicaciones*
43 *debería de aumentar en más de un cincuenta por ciento, cosa que sería imposible de*
44 *atender, debido a que el presupuesto para el 2017, ya fue elaborado.*

45
46 *El no aplicar el trato diferenciado para el Gobierno Central y el Poder Judicial, también*
47 *genera el riesgo de ocasionar graves daños en el funcionamiento de toda la*

1 *Administración Pública, pues la publicación en los Diarios Oficiales, constituye un*
2 *requisito esencial del sistema político y jurídico costarricense. De hecho, en el caso*
3 *concreto de las leyes, la publicación en La Gaceta corre por cuenta del Gobierno*
4 *Central, sin embargo, "...el acto de publicación forma parte del procedimiento*
5 *legislativo. Aunque sea el momento final, constituye uno de sus trámites esenciales,*
6 *cuya falta comporta graves consecuencias para el acto legislativo en formación¹." "La*
7 *fase integradora de la eficacia concluye con la publicación de la ley, actividad*
8 *aparentemente simple, pero que plantea numerosos problemas teóricos y prácticos,*
9 *derivados en buena parte de la falta de regulación tanto constitucional como*
10 *reglamentaria" (Arguedas, 1978, citado por la Procuraduría General de la República, el*
11 *dictamen C - 013 - 98, del 21 de enero de 1998).²*
12

13 *A lo anterior, hay que agregar que, como parte integrante del Poder Ejecutivo, el*
14 *ejecutor del mandato constitucional de publicar las leyes, es la Imprenta Nacional, razón*
15 *adicional, para justificar cualquier aporte que realice la Junta Administrativa para el*
16 *cumplimiento de dicho mandato.*
17

18 *Con frecuencia, el Patronato Nacional de la Infancia (PANI) tiene que realizar*
19 *publicaciones en los Diarios Oficiales, las cuales, por la naturaleza de sus funciones,*
20 *tienen una estrecha relación con la niñez. Esas publicaciones, desde tiempos muy*
21 *lejanos, en atención al interés superior del niño y para evitar el menoscabo de las*
22 *finanzas del PANI, han recibido un trato particular por parte de la Junta Administrativa.*
23

24 *Lo anterior tiene fundamento en el artículo 4, del Código de la Niñez y la Adolescencia:*
25 *Ley No. 7739, el cual establece que:*
26

27 *"Será obligación general del Estado adoptar las medidas administrativas,*
28 *legislativas, presupuestarias y de cualquier índole, para garantizar la plena*
29 *efectividad de los derechos fundamentales de las personas menores de*
30 *edad.*
31

32 *En la formulación y ejecución de políticas, el acceso a los servicios públicos*
33 *y su prestación se mantendrá siempre presente el interés superior de estas*
34 *personas. Toda acción u omisión contraria a este principio constituye un*
35 *acto discriminatorio que viola los derechos fundamentales de esta*
36 *población.*
37

38 *De conformidad con el régimen de protección especial que la Constitución*
39 *Política, la Convención sobre los Derechos del Niño, este Código y leyes*
40 *conexas garantizan a las personas menores de edad, el Estado no podrá*
41 *alegar limitaciones presupuestarias para desatender las obligaciones aquí*
42 *establecidas".*
43

44 *En razón de lo anterior, la adopción de una medida que favorezca las finanzas o el*
45 *presupuesto del PANI, encuentra su pleno asidero en el artículo 4 del Código de la*

¹ Rodríguez Zapata, Jorge. *Sanción, promulgación y publicación de las leyes*. Editorial Tecnos. Madrid, 1987. Pág. 156

² Arguedas, Carlos Manuel. *La Iniciativa en la Formación de la Ley*. Editorial Juricentro S.A., 1978, San José.

1 *Niñez y Adolescencia, pues, pretende contribuir a que se garantice la plena efectividad*
2 *de los derechos fundamentales de las personas menores de edad.*

3
4 *Las municipalidades constituyen otro conjunto de instituciones que frecuentemente*
5 *solicitan a la Imprenta Nacional, la aplicación de algún trato preferencial en materia de*
6 *tarifas, especialmente las que tienen que ver con publicaciones en los Diarios Oficiales.*
7 *Y, por lo general, son las municipalidades de más escasos recursos las que solicitan*
8 *dicho mecanismo. Una queja frecuente de los ayuntamientos, es que, por el alto costo,*
9 *no pueden publicar los planes reguladores, los cuales constituyen instrumentos de vital*
10 *importancia para el desarrollo de los cantones.*

11
12 *En consideración del importante papel que juegan las municipalidades en el desarrollo*
13 *territorial, así como de las limitaciones económicas que enfrentan a diario,*
14 *especialmente las que se encuentran en zonas rurales, es que se ha decidido otorgarles*
15 *una tarifa diferenciada en materia de publicaciones. Por lo anterior, el beneficio es*
16 *aplicable para las Municipalidades clasificadas en los grupos C y D, del índice de*
17 *Gestión Institucional Municipal, establecido por la Contraloría General de la República.*

18
19 *En resumen, la aplicación de tarifas diferenciadas tiene como objetivo principal, el que*
20 *un elevado monto, no se convierta en una barrera económica que obstaculice el normal*
21 *funcionamiento del sistema político y legal del Estado. Asimismo, también se propone*
22 *contribuir con la reducción del gasto de la Administración Pública, lo cual es*
23 *especialmente importante para el Gobierno, en momentos que se enfrenta un elevado*
24 *déficit fiscal, razón por la que todas las instituciones han sido sometidas a rigurosos*
25 *ajustes presupuestarios.*

26
27 *Por todo lo anterior, y considerando que la Ley de la Junta Administrativa en su artículo*
28 *11, permite la fijación de tarifas apelando a la conveniencia (institucional o general),*
29 *siempre que dichas fijaciones no sean inferiores a los costos de los materiales de*
30 *impresión y edición, así como al mantenimiento del sano equilibrio de los recursos*
31 *financieros, la Junta acuerda establecer las siguientes tarifas diferenciadas para las*
32 *publicaciones en los Diarios Oficiales.*

- 33
34 1. *Asamblea Legislativa: Cobrar el 50% del costo sobre cualquier tipo de*
35 *documento que se publique.*
36
37 2. *Gobierno Central: Cobrar el 66% del costo sobre cualquier tipo de documento*
38 *que se publique.*
39
40 3. *Poder Judicial: Cobrar el 50% del costo sobre cualquier tipo de documento que*
41 *se publique.*
42
43 4. *Patronato Nacional de la Infancia: Mantiene las condiciones de la publicación*
44 *realizada en el Alcance Digital No. 143 del viernes 12 de agosto del 2016.*
45

- 1
2 5. *Las Municipalidades clasificadas en los grupos C y D, del índice de Gestión*
3 *Institucional Municipal, establecido por la Contraloría General de la República:*
4 *Cobrar el 50% del costo total de cualquier tipo de documento que se publique.*
5 *Cada Municipalidad debe presentar anualmente una certificación extendida por*
6 *el Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM) que pruebe que se*
7 *encuentra en el grupo C o D del citado índice.*

8 **Nota:** *Todos los porcentajes de trato diferenciado arriba mencionados, se aplicarán*
9 *conforme a la tabla de tarifas publicada en el Alcance Digital No. 143 del viernes 12 de*
10 *agosto del 2016.*

11
12 **SE ACUERDA por unanimidad y en firme 306-08-2016: Aprobar los**
13 **porcentajes de trato diferenciado a aplicar a las instituciones que realizan**
14 **las publicaciones en los Diarios Oficiales, conforme a la propuesta.**

15
16 Se retira el Sr. Marcos Mena Brenes, al ser las diez horas con cuarenta y cinco
17 minutos.

18 **SE ACUERDA por unanimidad y en firme 307-08-2016: Solicitar al Director**
19 **General que oportunamente comunique a los medios de comunicación el**
20 **acuerdo 306-08-2016. Debido al impacto tan positivo que el mismo va a**
21 **tener en la gestión de las instituciones beneficiadas con el cambio en las**
22 **tarifas.**

23
24 **Artículo 4.** Presentación del informe del Sistema Integrado y el avance en la
25 implementación de las NICSP.

26 Ingresa el Sr. Sergio Solera Segura, Jefe del Departamento Financiero, al ser
27 las once horas con cinco minutos para presentar el avance de la Implementación
28 de las NICSP en la Imprenta Nacional a julio 2016.

29
30 *Situación actual*

31
32 • *Porcentaje de avance según “Guía de implementación de las Normas*
33 *Internacionales de Contabilidad del Sector Público”*

34 • *Reporte para agosto 2016: 84%*

35 *Qué está pendiente?*

36 • *“Reconocimiento de los activos no financieros de acuerdo a las Normas*
37 *Internacionales de Contabilidad del Sector Público, según los transitorios”.*

38 • *Se reportó a Contabilidad Nacional que nos vamos a acoger al transitorio de la*

- 1 *NICSP 17 “Propiedad Planta y Equipo”*
- 2 *Acciones tomadas*
- 3 • *Se conforma una comisión para dar seguimiento y respuesta a las acciones a*
- 4 *tomar sobre el tema de Propiedad Planta y Equipo.*
- 5 – *Encargada de activos*
- 6 – *Encargado de costos*
- 7 – *Auxiliar contable*
- 8 – *Proveedor Institucional*
- 9 – *Jefe Financiero*
- 10 • *Confeccionar diagnóstico de la situación actual*
- 11 • *Elaborar el plan de acción inmediato para este año 2016.*
- 12 • *Objetivos:*
- 13 – *Conciliar auxiliar contable con SIBINET*
- 14 – *Reconocimiento de activos Propiedad Planta y Equipo*
- 15 • *Flujo de ingreso de activos*
- 16 • *Flujo de depreciación de activos*
- 17 • *Reunión con cada departamento*
- 18 • *Certificación y verificación de activos 30/08/2016*
- 19 • *Revisión certificación “in situ”*
- 20 • *Depuración de activos*
- 21 • *Validación de activos SIBINET*
- 22 • *Clasificación de activos por cuentas contables: SIBINET vs Plan de Cuentas*
- 23 • *Revisión de políticas de reconocimiento, valuación, deterioro y otros*
- 24 • *Conciliación:*
- 25 – *Activos*

- 1 – *Depreciación*
- 2 – *Inicio año 2017 Activos conciliados con SIBINET*
- 3 *Qué está pendiente?*
- 4
- 5 *Manuales de Procedimientos Contables*
- 6 *Elaboración y remisión de los manuales contables en los formatos definidos por la*
- 7 *Contabilidad Nacional*
- 8
- 9 *Acciones tomadas*
- 10 • *Se cuenta con 10 procedimientos en revisión de Contabilidad Nacional*
- 11 • *Se han levantado 21 procedimientos contables que serán enviados a revisión*
- 12 *(31/08/2016)*
- 13 • *Se están planteando los asientos contables con las respectivas cuentas*
- 14 • *Están pendientes y en elaboración los procedimientos contables de Costos*
- 15 • *Reuniones periódicas de acompañamiento con funcionarios de Contabilidad*
- 16 *Nacional*
- 17 • *Revisión y ajuste de la versión final del Plan de Cuentas Contables, con nuestro*
- 18 *catálogo contable actual*
- 19 • *Asistencia de dos funcionarios con experiencia contable en el desarrollo de los*
- 20 *temas pendientes*
- 21 • *Seguimiento a la guía de implementación*
- 22 • *Seguimiento a la guía de reconocimiento y medición de los transitorios*
- 23 • *Revisión diaria de procedimientos contables para su mejora, ajuste y*
- 24 *elaboración.*
- 25 *Se toma nota.*
- 26 *Se retira el señor Solera Segura al ser las once horas con cincuenta y cinco*
- 27 *minutos e ingresa el Sr. Carlos Montero Delgado, Jefe del Departamento de*
- 28 *Informática para el presentar el avance del Sistema Integrado en la Institución.*
- 29
- 30

Resultados y Estado del Proyecto Sistemas Integrados



Agosto
2016

1

Alineación con las Estrategias Institucionales 2010 - 2015

Visión
del
Periodo
anterior

- 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.

Departamento de
Informática



2
3

Objetivo Estratégico

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

Estrategias

- Modernización de la Plataforma Tecnológica
- Integración de Sistemas Informáticos
- Digitalización de la Imprenta Nacional y de los Diarios Oficiales

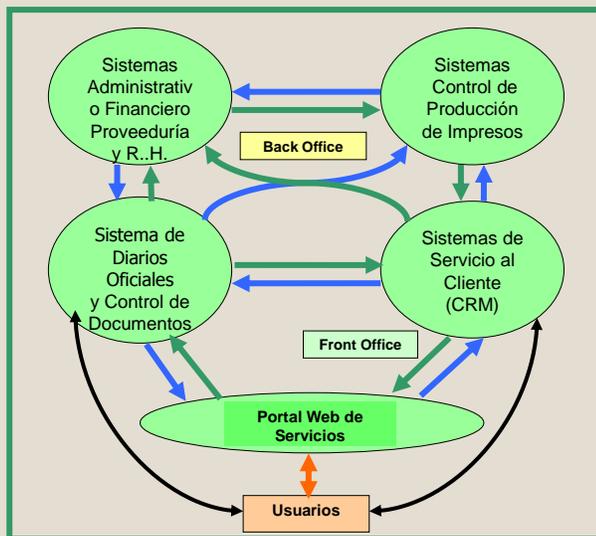
Departamento de Informática



1

Estado Logrado en Sistemas de Información

Ventajas a obtener del uso de la tecnología adquirida



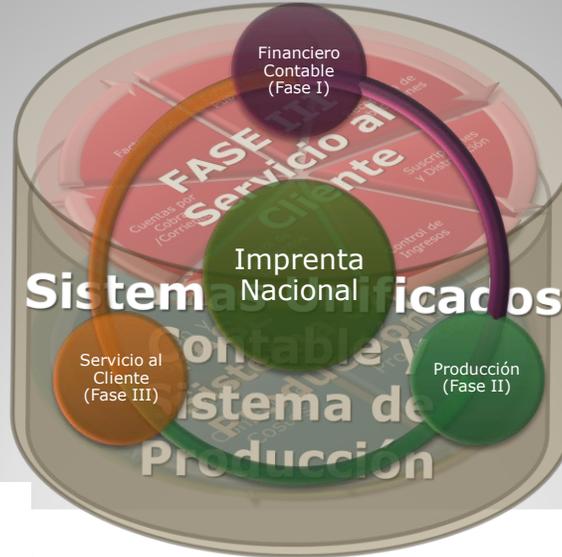
- Plataforma Única
- Software Estándar
- Sistemas Integrados
- Optimización de Recursos
- Procesos Administrados
- Aseguramiento de Calidad
- Digitalización de procesos
- Mejor Servicio al Cliente

Informática



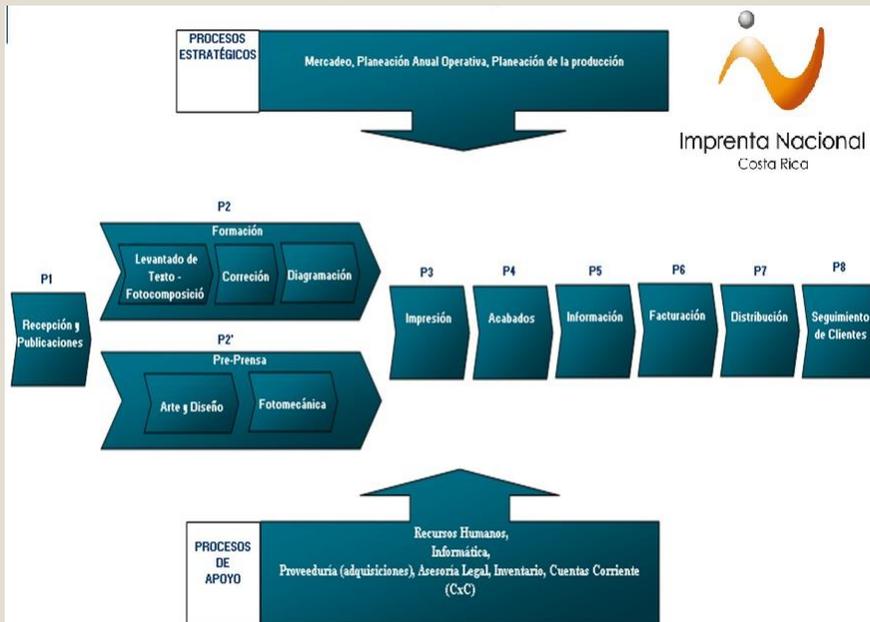
2

Integración entre Sistemas

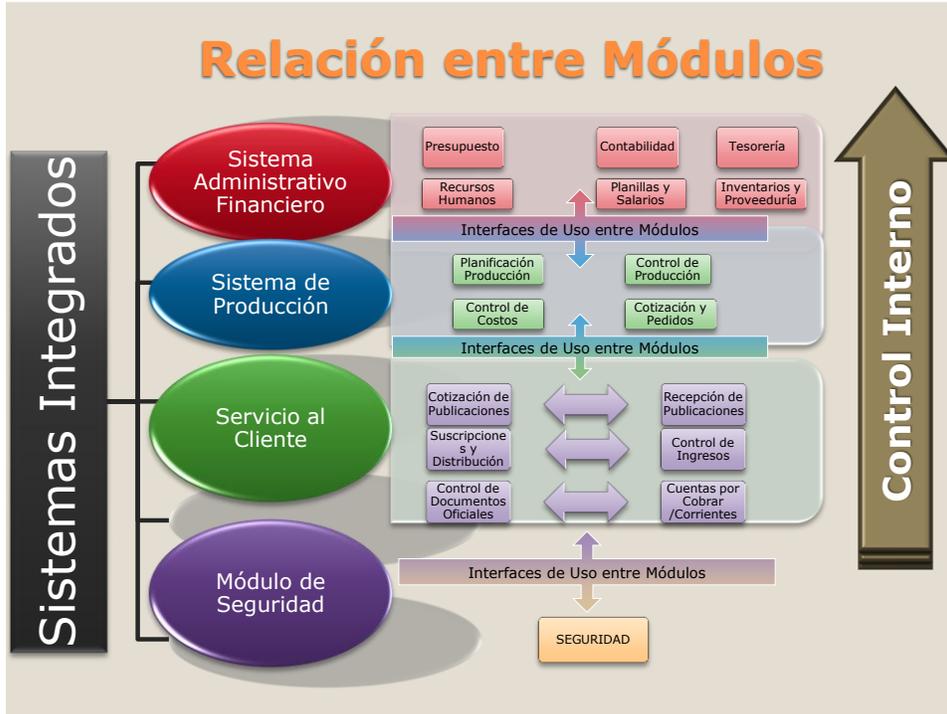
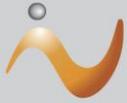


1
2

Cadena de Valor de esta Empresa Pública



3



1
2



3
4

Antecedentes



Un poco de Historia del Proyecto Sistemas Integrados

Departamento de Informática

1

Acciones recomendadas a la Administración (2008 al 2012)

Proyectos que se debían ejecutar para la resolución del problema principal de negocio, se consideran complementarios a la modernización de la plataforma tecnológica ya son de orden administrativo u operativo:

1. Actualizar la estructura organizacional
2. Proceso de control de calidad apoyado en los supervisores
3. Plan de Mercadeo por objetivos y productos y aprovechar capacidad instalada
4. Establecer líneas de producción y planes de contingencia (para imprevistos)
5. Consolidar la plataforma de servicios (publicaciones, trabajos impresos y venta de producto terminado)
6. Plan de transmisión de conocimiento
7. Plan de planificación y control
8. Establecer una unidad de control de calidad
9. Definir canales de comunicación oficiales y usar adecuadamente los que ya existen
10. Programa para Fomentar y Normar la Colaboración y Reconocimiento
11. Programa de educación al cliente. (entre otras cosas en requisitos para la recepción de trabajos)
12. Creación de un call center
13. Implementar un Comité de producción
14. Reforzar la contraloría de servicios para los clientes internos y externos
15. Análisis de competencia
16. Programa de mejoramiento continuo
17. Plan de Mantenimiento preventivo y correctivo
18. Plan de contingencia

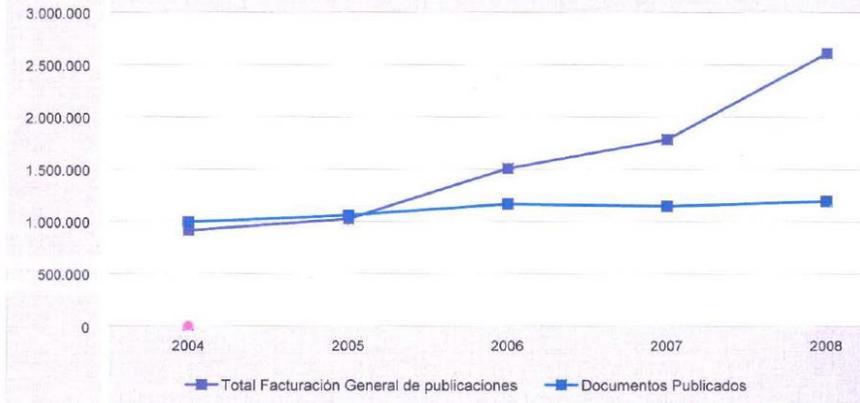
Fuente: Estudio
de Factibilidad



2
3
4

Acciones Realizadas para lograr Superávit Real (2006 al 2008)

Análisis comparativo de tendencias de crecimiento entre Publicaciones e Ingresos



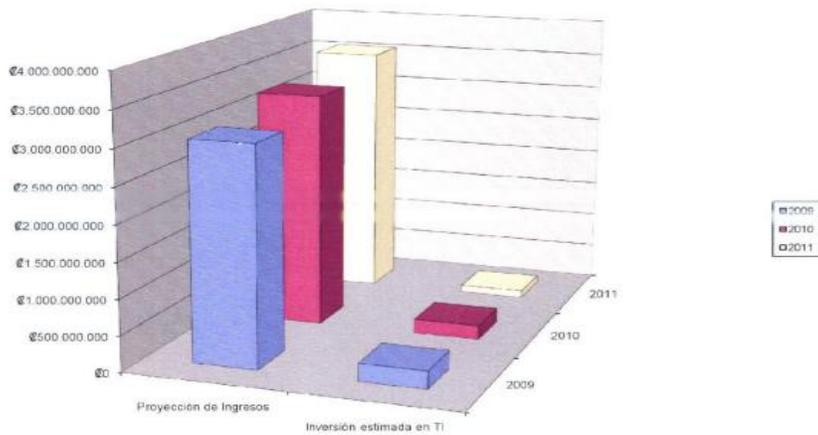
Fuente: Estudio de factibilidad financiero



1

Factibilidad Financiera de los Proyectos (2009 al 2011)

Comparativo de Ingresos Proyectados Vrs Inversión Estimada



Fuente: Estudio de Factibilidad Financiera



2

Proyectos Tecnológicos simultáneos y complementarios los Sistemas Integrados

Proyectos con resultados tangibles 2010 - 2015

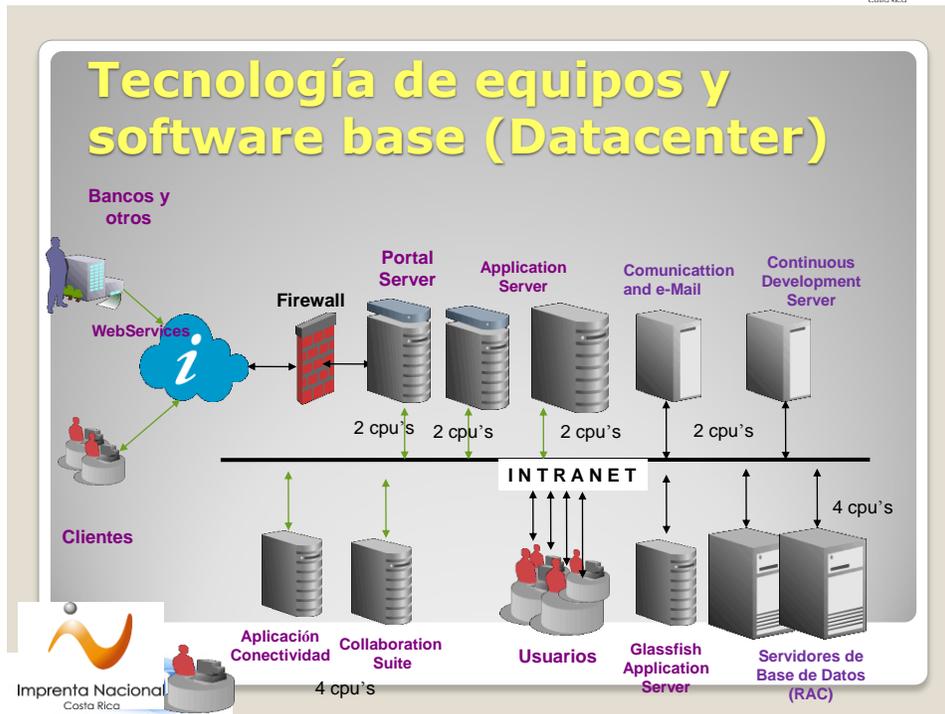
- Datacenter (Centro de Datos Institucional)
- Red local con cableado Estructurado
- Digitalización de Diarios Oficiales con firma digital
- Portal Web Transaccional y distribución digital de Diarios oficiales
- Alta disponibilidad y redundancia en Servidores y conectividad
- Plan de contingencias, continuidad del negocio por medio de una nube privada de replicación
- Digitalización de Procesos y oficinas

Personal a Cargo de ejecutar proyectos: 6 funcionarios que llevan simultáneamente el mantenimiento diario de la computación y el soporte a usuarios.

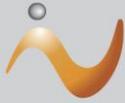
Departamento de Informática



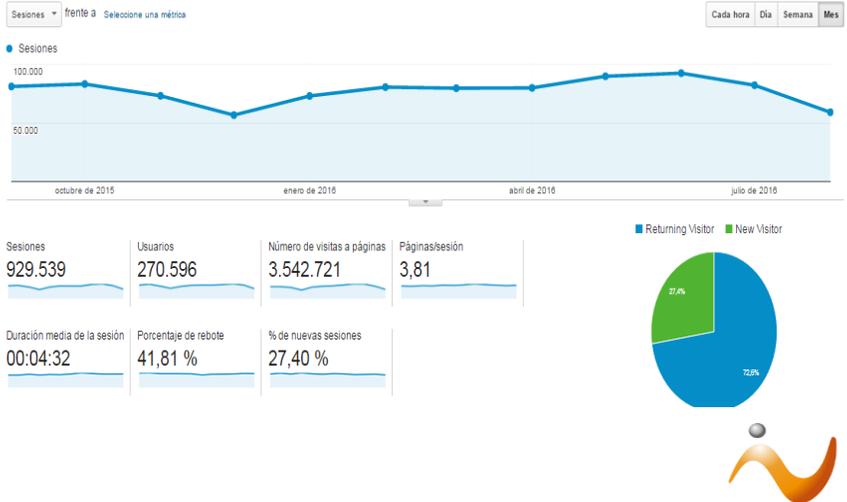
1



2



Estadísticas de Uso del Portal y Distribución de los Diarios Oficiales 2016



Dirección de Informática

Imprenta Nacional
 Costa Rica

1

Penetración del Mercado (Alcance Mundial) de los Diarios Oficiales

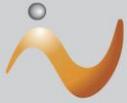


Dirección de Informática

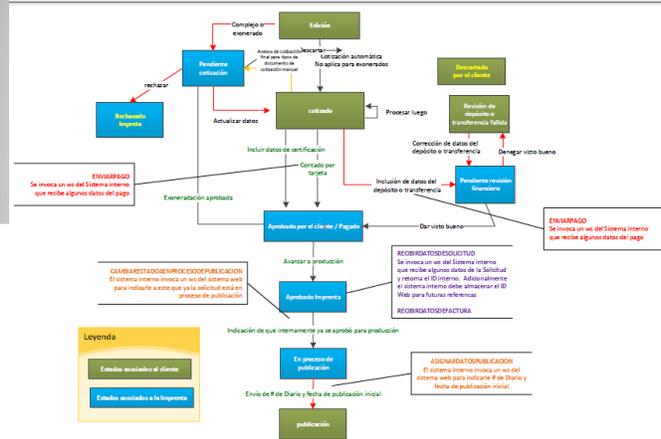
Imprenta Nacional
 Costa Rica

2

3



Portal Web Transaccional Proceso de Cara al Publicante



Costos de Captación y Servicio al Usuario

1

Dirección de Informática



Proyectos Asociados

Nube Privada

CAPACIDAD COMPUTACIONAL	Servidores, Almacenamiento de datos, Sistemas de Backup.
SEGURIDAD	Integridad de la información Confidencialidad de los datos. Mecanismos de autenticación y autorización
CONECTIVIDAD	Rápida Confiable Siempre disponible
MONITOREO	Salud de todos los dispositivos. Indicadores de desempeño, Pronósticos de crecimiento.
MODELO FLEXIBLE	Crecimiento por demanda. Maximización de los recursos. Protección de la inversión.
CONTINUIDAD DEL NEGOCIO	Redundancia: 360. Disponibilidad 24 x 7 x 365 People Space

Imprenta Nacional
Costa Rica

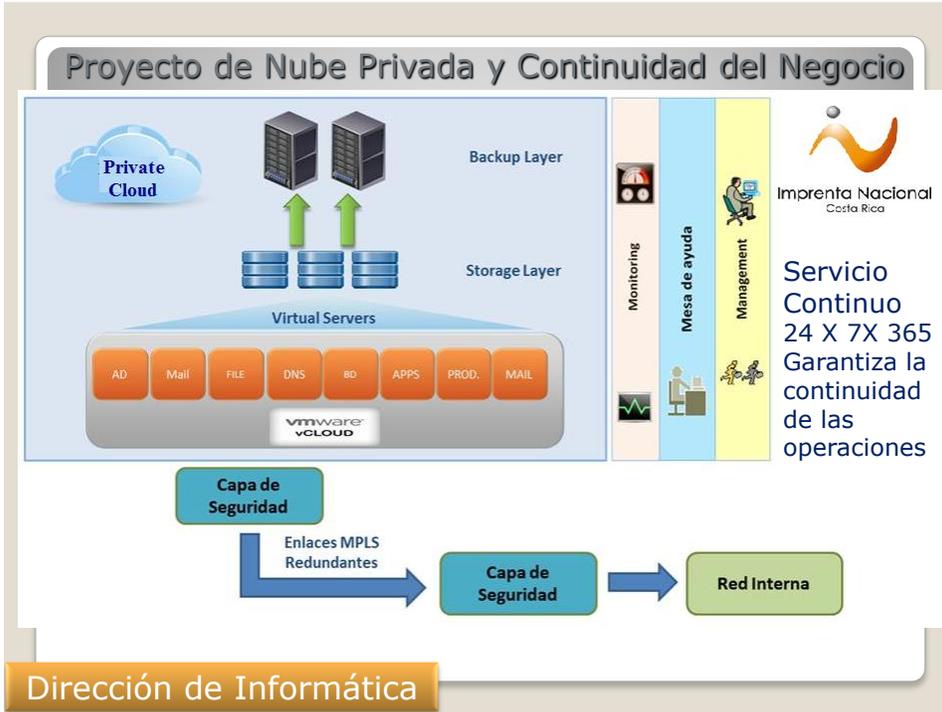
- ✓ Solución unificada
- ✓ Integración completa
- ✓ Modelo financiero propio
- ✓ ISO 9001

Datacenter Tier III
Alta Disponibilidad
99,7%

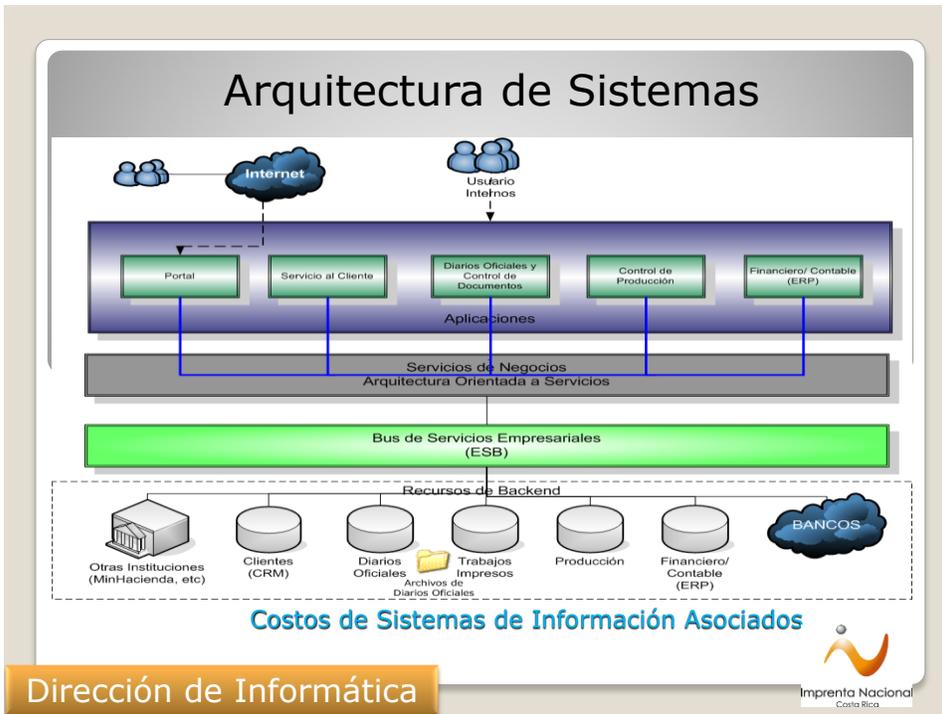
2

3

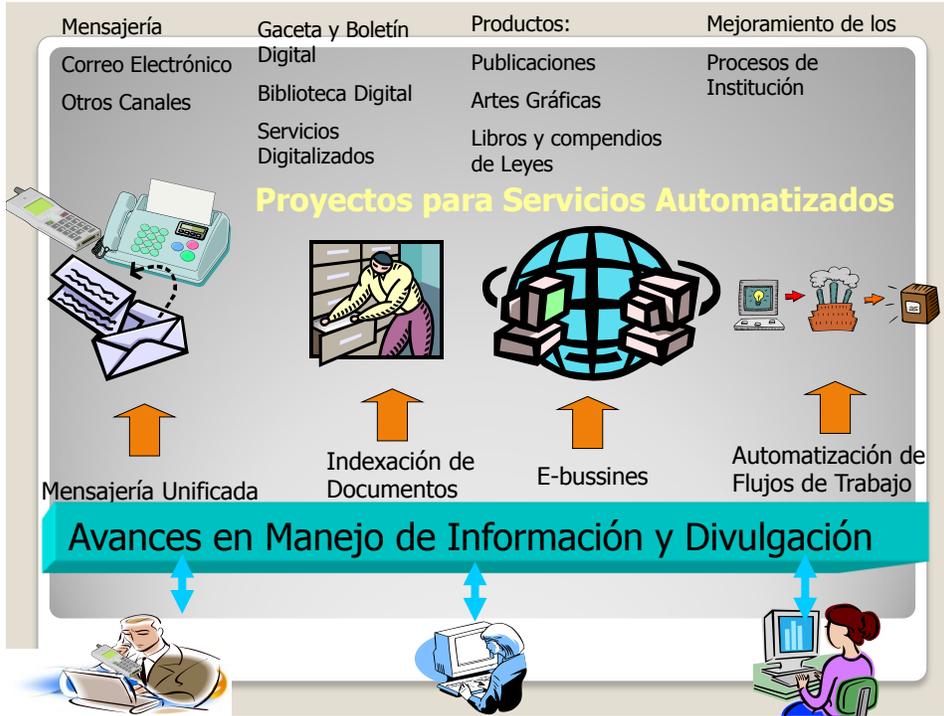
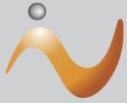
Dirección de Informática



1
2



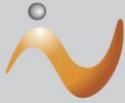
3
4



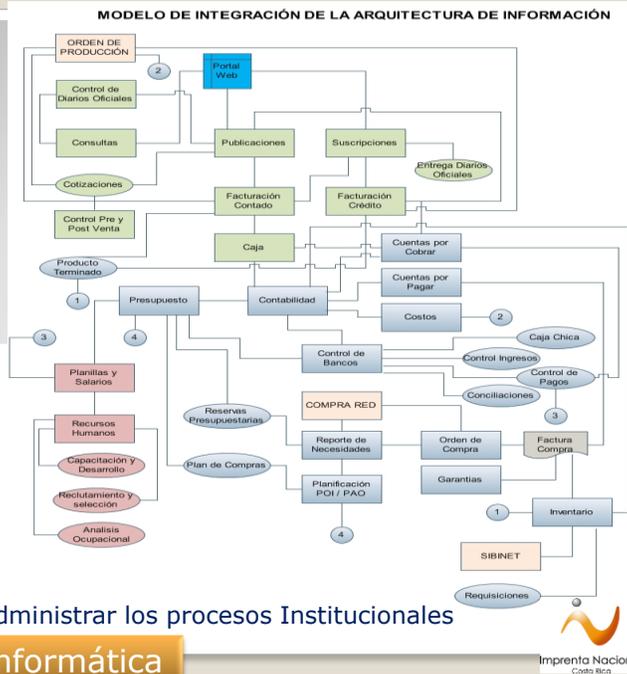
1
2



3
4



Sistematización de esfuerzos de integración tecnológica para la prestación de servicios, el sostenimiento de los Diarios Oficiales y costos asociados

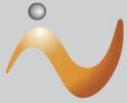


1

Cómo se llevó a cabo la solución?



2
3



1
2
3

Problemas durante y después del desarrollo

Falta de Visión

Resistencia al Cambio

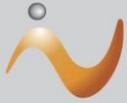
Confort

Principales razones por las que las personas se AFERRAN a su "Zona de Confort":

1. **Desconocimiento.** No saben en qué consiste el cambio exactamente. ("La ignorancia es la madre del temor.")
2. **Incomprensión.** Saben en qué consiste el cambio, pero no lo comprenden en su totalidad.
3. **Pobre Autoimagen.** Falta de confianza en su propia capacidad para adaptarse al cambio. Prefieren mantenerse en su "Zona de Confort".
4. **Mala Actitud.** Por diversas razones, DECIDEN enfocarse hacia lo negativo y no a las posibilidades.
5. **Sincera convicción.** Creen, con sinceridad, que el cambio no funcionará. Por lo "CONFORTABLE" que en el corto plazo resulta. (Esta es una de las más comunes.)

Desidia

4



ESTRUCTURA Y CULTURA ORGANIZACIONAL A CAMBIAR



Carencias durante el proceso:

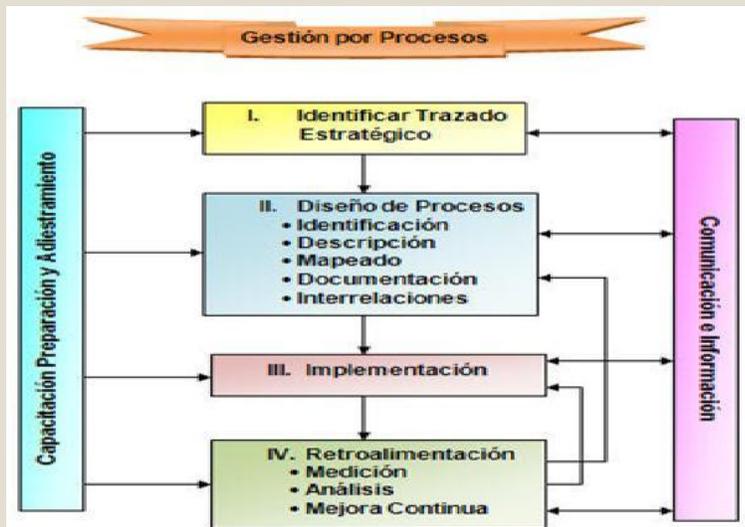
- Políticas Claras y Compartidas (Internas y Externas)
- Nuevos Procedimientos (Indecisión)
- Integración de Islas Operacionales ("No me toca")
- Compromiso con el Control y la Calidad
- Patrocinio de la Gestión de Cambio

1
2

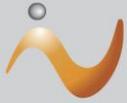
¿QUÉ HACER?

Definir Políticas Claras a Nivel Institucional

Establecer Procedimientos Adecuados al Cambio



3



Factores de éxito

Cultura de Información: un factor clave para el éxito de la modernización de la plataforma tecnológica de la Imprenta Nacional es el cambio de mentalidad del personal en las distintas áreas para que compartan la información (experiencia, conocimientos) y entiendan la importancia y beneficios de utilizar las herramientas informáticas para soportar los procesos de negocio, no solo para su propia área sino para toda la institución

Medición de resultados y rendimiento del personal de acuerdo a metas, objetivos y de negocio: para poder establecer áreas de mejora, problemas, evaluar las habilidades del personal, ubicarlo en donde mejor se desempeñe o bien propiciar roles polifuncionales

Disponibilidad: se refiere a la participación oportuna del personal de negocio requerida para la conceptualización y desarrollo de los proyectos, ya que deben identificarse con los proyectos, ser la fuente principal para definir los requerimientos y validar que los resultados obtenidos (parciales y totales) estén de acuerdo a las necesidades de la Imprenta

Proceso Evolutivo: consiste en ampliar los resultados por medio de la mejora continua de los procesos y por ende de los sistemas mediante un trabajo de acompañamiento post-implementación.



1
2

Cierre del Proyecto, Punto de Vista Tecnológico

Imprenta Nacional		Al 31 de Mayo del 2016															
		ENTREGABLES DE SISTEMAS INTEGRADOS POR PARTE DE CONSORCIO GBSYS-TECAPRO															
Fases / Sistemas / Módulos	MÓDULO	25%					50%					100%					TOTAL FASE
		ANÁLISIS	DISEÑO	PROGRAMACIÓN	PRUEBAS	INSTALACIÓN	CONFIGURACIÓN	TOTAL 50%	CAPACITACIÓN	PRUEBAS DE ACEPTACIÓN	IMPLEMENTACIÓN	IMPLEMENTACIÓN	TOTAL 100%	ACEPTACIÓN	MANUALES	TOTAL 100%	
FASE I	Puesta en Marcha Financieros	100%	100%	100%	100%	100%	100%	50%	100%	100%	100%	100%	100%	40%	100%	100%	100%
	Administrativos y De Recursos Humanos	100%	100%	100%	100%	100%	100%	50%	100%	100%	100%	100%	100%	40%	100%	100%	100%
TOTALES		25,0%	20,0%	5,0%	50,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	40,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
FASE II	Cotizaciones	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Planificación de Artes Gráficas	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Control de Producción (Monitoreo)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Control de Costos de Producción	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	TOTALES	25,0%	20,0%	5,0%	50,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	40,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
FASE III	Cotizaciones	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Recepción y Facturación	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Control de Documentos	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Caja Recaudadora	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Inventario de Producto Terminado	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Cuentas Por Cobrar	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
TOTALES		25,0%	20,0%	5,0%	50,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	40,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
		Porcentaje de Avance de los entregables esperados del Proyecto															100%
		En adelante el sistema continúa en un proceso de Garantía ampliada que incluye soporte y mejoras evolutivas. Los nuevos requerimientos e incidentes de pequeña magnitud se atenderán por parte del Consorcio durante el periodo de Garantía.															
Observación:																	



Informática

3
4
5
6

Se toma nota.

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21

Artículo 5. Asuntos varios.

No hay asuntos breves que tratar.

Sin más asuntos que tratar se levanta la sesión a las catorce horas con cero minutos.

Nota: los documentos mencionados en esta acta quedan custodiados en la Secretaría de esta Junta Administrativa.

Sra. Carmen María Muñoz Quesada
Presidenta

Sr. Carlos Alberto Rodríguez Pérez
Director Ejecutivo