

1 **ACTA ORDINARIA Nº 03-2017**

2
3 Sesión ordinaria número tres de la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional,
4 celebrada a las dieciséis horas con cero minutos del treinta y uno de enero de
5 dos mil diecisiete, en la sala de sesiones de la Imprenta Nacional.

6
7 **Presentes:** Sra. Carmen María Muñoz Quesada, Viceministra de Gobernación y Policía,
8 Presidenta; Sr. Said de la Cruz Boschini, Representante del Ministerio de Cultura y Juventud y el
9 Sr. Carlos Rodríguez Pérez, Director Ejecutivo y General de la Imprenta Nacional.

10
11 **Ausente con justificación:** Sr. Mario Alfaro Rodríguez, Delegado de la Editorial Costa Rica.

12
13 **Invitadas (os):** Sra. Ligia Bermúdez Hidalgo, funcionaria de la Universidad Nacional (UNA);
14 Sra. Karla Vetrani; Sra. Rita Maxera Herrera, Asesora Legal de la señora Viceministra; Sra. Xinia
15 Escalante González, Oficial Mayor del Ministerio de Gobernación y Policía; Sra. Sandra Gamboa
16 Salazar, Directora de Comercialización y Divulgación; Sr. Max Carranza Arce, Director de
17 Producción y el Sr. Marcos Mena Brenes, Director Administrativo-Financiero.

18
19 **Funcionaria asistente:** Sra. María del Rocío Calderón Quirós, Secretaria de la Junta
20 Administrativa.

21
22 **Artículo 1.** Comprobación de *quorum* e inicio de sesión.

23
24 La Sra. Carmen María Muñoz Quesada, Presidenta, inicia la sesión ordinaria
25 n.º 03-2017 del 31 de enero de 2017.

26
27 **Artículo 2.** Lectura y aprobación del orden del día.

28
29 El Director Ejecutivo somete a consideración del Órgano Colegiado el orden del
30 día: **1.** Comprobación de *quorum* e inicio de sesión; **2.** Aprobación del orden del
31 día; **3.** Aprobación del acta ordinaria nº. 02-2017; **4.** Informe del estudio:
32 “Servicios Profesionales para elaborar un Manual de Procedimientos, Estructura
33 Organizacional, Estudio de cargas de trabajo”. (Oficio DVG-OFM-027-2017); **5.**
34 Información de la Presidencia de este Órgano Colegiado; **6.** Información de la
35 Dirección Ejecutiva y **7.** Asuntos varios.

36 **SE ACUERDA por unanimidad y en firme 6667-01-2017: Aprobar el orden**
37 **del día presentado por la Dirección Ejecutiva.**

38 **Artículo 3.** Aprobación del acta ordinaria nº. 02-2017.

39 **SE ACUERDA por unanimidad y en firme 6668-01-2017: Aprobar el acta**

1 **ordinaria nº. 02-2017 con el voto de los presentes.**

2 **Artículo 4.** Informe del estudio: “Servicios Profesionales para elaborar un
3 Manual de Procedimientos, Estructura Organizacional, Estudio de cargas de
4 trabajo”. (Oficio DVG-OFM-027-2017).

5 La señora Viceministra comenta que este estudio se había contratado a la
6 Universidad Nacional a fin de valorar los cambios necesarios para proyectar a la
7 Imprenta Nacional como una institución moderna y actualizada.

8

9 Lo que se quiere es recibir de la Dirección Ejecutiva el informe del producto que
10 entregó la Universidad Nacional (UNA) y conocer cuáles son los pasos a seguir
11 a partir de este documento. Agrega que aunque los gremios sindicales
12 solicitaron esta información, este era un paso necesario, el presentar el informe
13 ante este Órgano Colegiado para conocer los alcances y su propuesta según el
14 plan estratégico.

15

16 El Director General expresa que es importante tomar en cuenta que la Imprenta
17 Nacional necesita tener una estructura actualizada, no solo desde el punto de
18 vista organizacional, sino para una clasificación de puestos adecuados y
19 modernos que solventen los cuellos de botellas actuales.

20

21 Menciona que las directrices para elaborar los presupuestos de 2016 y 2017
22 tienen una restricción para contratar la elaboración de manual de puestos y por
23 otro lado la directriz 23-H establecía que ese tipo de servicios previo debía
24 consultarse con instituciones públicas.

25

26 Inicialmente, la Autoridad Presupuestaria había rechazado este proyecto, pero
27 al explicarles los alcances y que este no se podía visualizar como un manual de
28 puestos, reconsideraron la posición y fue así como en junio del 2016
29 devolvieron el presupuesto debidamente aprobado con la inclusión de los
30 recursos para contratar con la UNA.

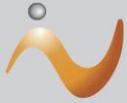
31 Según lo anterior y a efectos de aclarar cualquier inquietud, el Director General
32 manifiesta que invitó a la directora del Proyecto, la Sra. Ligia Bermúdez Hidalgo
33 y a la Sra. Karla Vetrani, funcionarias de la UNA, para que presenten ante este
34 Órgano Colegiado la primera parte de este estudio. Asimismo, aclara que este
35 estudio no es para que la Dirección General ni la Junta Administrativa despidan
36 funcionarios de la Imprenta Nacional.

- 1 La señora Viceministra solicita se le remita una copia del documento del
- 2 diagnóstico realizado en el 2015 y aclara que la sesión de hoy no es para
- 3 evaluar lo que se está haciendo o lo que se tiene que hacer, este es el producto
- 4 de lo que el estudio reflejó. Se requiere conocer la posición actual, que arrojó el
- 5 estudio, hacia dónde se quiere ir y que es posible ejecutar.
- 6 Por lo que este tema va a requerir varias etapas de ejecución. Esta exposición
- 7 será una primera parte de este estudio y posteriormente vendrá el planteamiento
- 8 del Director Ejecutivo para su implementación.
- 9 La señora Viceministra solicita el informe que se recibió como producto de lo
- 10 contratado al 23 de diciembre de 2016.
- 11 Ingresan las señoras: Ligia Bermúdez, funcionaria de la Universidad Nacional
- 12 (UNA); Karla Vetrani de la (UNA); Rita Maxera, Asesora Legal de la señora
- 13 Viceministra; Xinia Escalante, Oficial Mayor del Ministerio de Gobernación y
- 14 Policía; Sandra Gamboa, Directora de Comercialización y Divulgación de la
- 15 Imprenta Nacional (IN) y los señores: Max Carranza, Director de Producción (IN)
- 16 y Marcos Mena, Director Administrativo-Financiero (IN)
- 17
- 18 La Sra. Ligia Bermúdez realiza la presentación:



Dra Ligia Bermúdez Hidalgo, PhD
Ing. Karla Vetrani





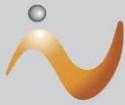
1



2

3





Metodología

1. Inclusión del FODAR

2. Talleres desarrollo de objetivos estratégicos, objetivos operativos, metas, indicadores, actividades

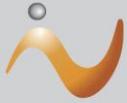
1

1. Inclusión FODAR

NIVEL INTERNO		NIVEL EXTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Procesos de inversión robustos.	Influencia política en las decisiones de la Junta Administrativa (cambios de gobierno).	Lineamientos del Servicio Civil para contratación de personal.	Crecimiento del mercado digital diversificación de servicios por ejemplo diseño páginas Web.
Mandato legal de publicación única (Dianos oficiales).	Directrices de gobierno que limitan el gasto público.	Directriz 023-H del Gobierno de Costa Rica, con una serie de limitantes.	Cultura "cero papel".
Facilidad en los procesos de contratación directa para los entes públicos.	Falta de personal idóneo o capacitado en ciertas áreas, especialmente en nuevas tecnologías del mercado de las artes gráficas.	Gobierno digital como competencia directa de la institución en el tema de Dianos Oficiales.	Nuevos servicios pasaportes con chip incorporado, por ejemplo.
Buena calidad del producto impreso.	Incumplimiento de plazos de entrega.	Nueva cultura ambiental, que impulsa la no impresión.	Aprovechamiento de la tecnología servicios de postling.
Precios competitivos.	Limitantes para el aumento de la producción por: 1. Imposibilidad de aplicar varias jornadas laborales. 2. Poca disponibilidad de recursos humano para atender estas jornadas.	Retro de clientela por incumplimiento de diversos tipos.	Actualización del personal de producción gráfica y de diseño digital (capacitación).

2

3



1. Inclusión FODAR

RIESGOS
Disminución del personal (por no reemplazo).
Procesos debilitados y servicios ineficientes.
Probabilidad de aumento de error por procesos nuevos y desconocidos (por ejemplo: en el uso del SICOP).
Aumento de demandas por incumplimiento de servicios.
Daños graves en la infraestructura (colapso del edificio).
Cierre de la institución.

1

2. Objetivos estratégicos

► 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.

Objetivos estratégicos:

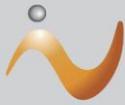
Mejorar la gestión de la Imprenta Nacional, en un plazo de cinco años; que permita la integración de los procesos en la prestación de los servicios y la sostenibilidad en el tiempo

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

2

3

4



1

Objetivos operativos, metas, indicadores, actividades

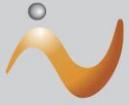
Objetivo Estratégico	Objetivos específicos estratégicos	Dirección	Objetivos Operativos	Metas	Indicadores	Actividades
•Modernizar la Imprenta Nacional, en un plazo de cinco años, que permita la mejora de los niveles de calidad con prácticas amigables con el ambiente	Mejorar el tiempo de respuesta en cada procedimiento de la Imprenta Nacional en un periodo de dos años para el cumplimiento de los compromisos adquiridos	Dirección general	Determinar los tiempos de respuesta de cada una de las unidades que pertenecen a la Dirección General, para el establecimiento de mejoras.	* Establecer al mes de febrero del 2017, los tiempos estimados de respuesta de cada uno de los bienes y servicios que brindan las unidades Staff. * Presentar al mes de marzo del 2017, una propuesta de mejoras, para los bienes o servicios de las unidades Staff que lo requieran.	Tiempos establecidos	Determinar el bien o servicio que ofrece cada unidad administrativa Establecer tiempos estimados de respuesta y analizarlos Proponer mejoras en los casos necesarios
		Dirección de comercialización	Determinar los tiempos de respuesta de los procedimientos	Establecer al mes de marzo del 2017, los tiempos de	Tiempos establecidos	Establecer los tiempos de atención para cada proceso.

2

Recomendaciones

- Seguimiento del Plan Estratégico mediante la incorporación de las actividades dentro de los Planes Operativos Institucionales.

3



“

Actividades de capacitación y formación en temas de calidad, ambiente y cargas

”

1

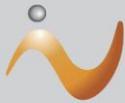


Capacitación

Desarrollo de **cursos virtuales** con una
sesión de tutoría los jueves

2

3



Desarrollo de cursos virtuales



1

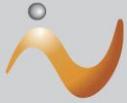
“ Plan de Salud Ocupacional y estudio de perfiles de puestos ”

2

3

4





Metodología

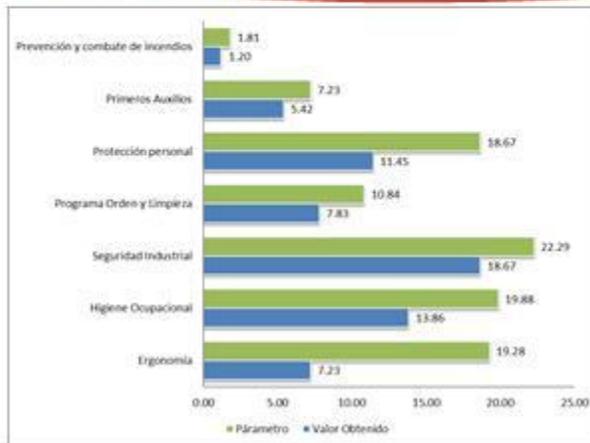
1. Aplicación de lista chequeo

2. Estudio de riesgos físicos, químicos, biológicos

3. Estudio de puestos de trabajo método LEST y RULA

1

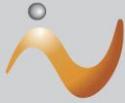
Resultados



Nivel de cumplimiento total 65,66%

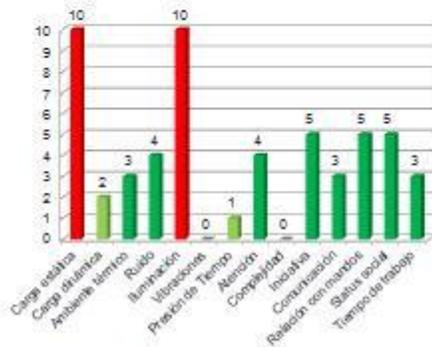
2

3



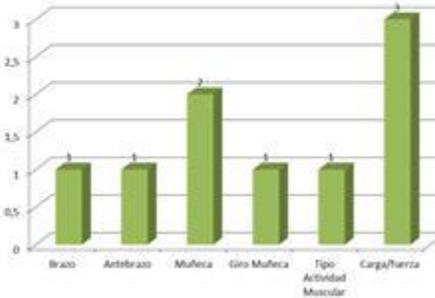
Resultados

Evaluación LEST en el Puesto Administrativo



Valoración: 10 Nocividad.
 5 Tolerable.

Evaluación RULA para puesto Guillotina, encuadernación, tipografía y dobladoras



El resultado total de la evaluación fue 7 colocándolo en el nivel 4 de riesgo severo.

1

Recomendaciones

- ▶ Elaboración y actualización de procedimientos de seguridad e higiene industrial.
- ▶ Realización de evaluaciones de riesgo cada año, en aspectos ergonómicos y de higiene ocupacional

2

“

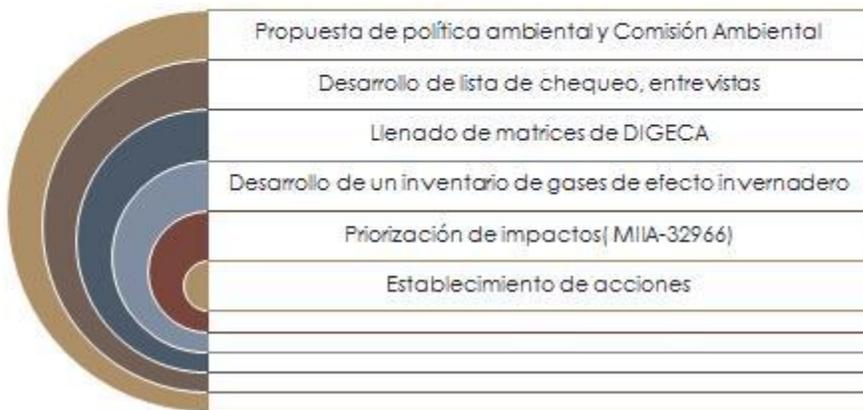
Plan de Gestión Ambiental

”

1

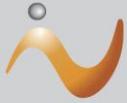


Metodología

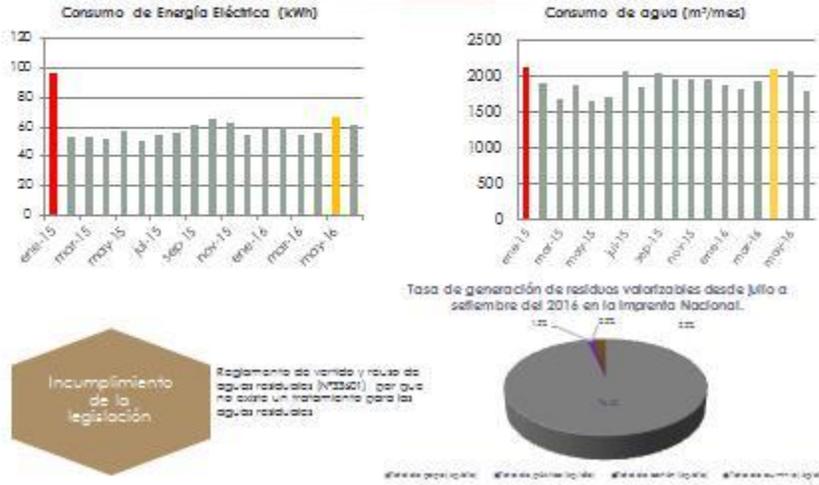


2

3



Resultados diagnóstico

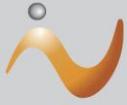


1
2

Plan de acción



3
4



1

“

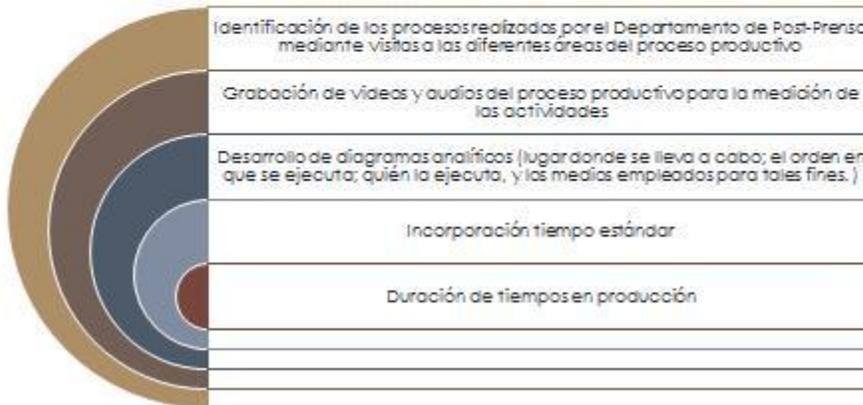
Evaluación del Sistema Productivo

”

2

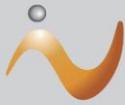


Metodología



3

4



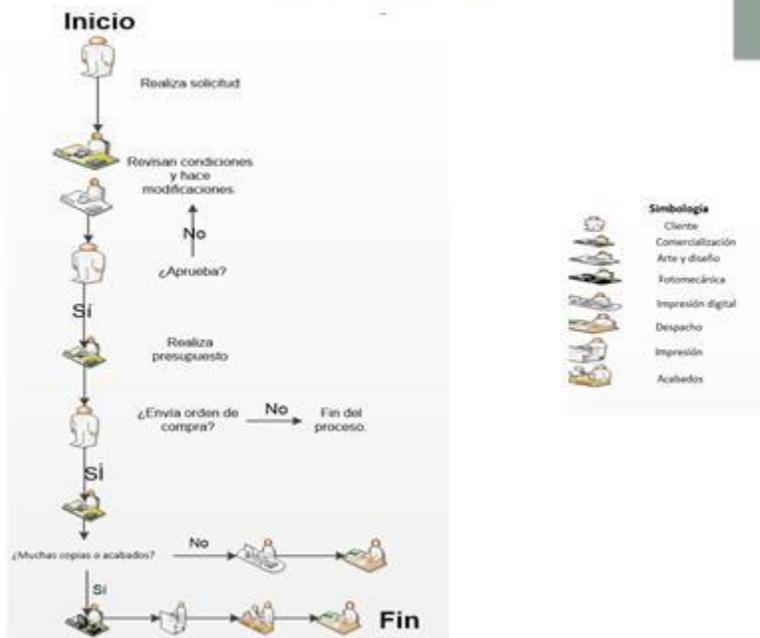
Supuestos

Se considerará una **eficiencia del 50 % de la jornada del trabajo** ya que existen paradas no calculadas por maquinaria o por el mismo colaborador, de acuerdo con el histórico del área de producción.

Se establece que **el tiempo de alimentación es de 12,5 % de la jornada laboral diaria (8 horas)**, siendo este irreducible debido a las condiciones de trabajo y el cumplimiento de la legislación nacional.

1

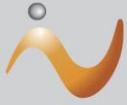
Resultados



2

3

4



1

Resultados

Diagrama de flujo proceso arte y diseño y comercialización

Actividad:	Proceso de proceso de producción
Lugar:	Arte y Diseño y comercialización
Elaborado por:	Karla Velasco Chaves
Fecha:	10/02/10

Descripción	Quien	Simbolos				Observaciones
		Inicio	Fin	Inicio	Fin	
Se hace un inventario de materiales a producir	Comercialización					
Se realiza un estudio de los costos	Arte y diseño					
Se envía a cotizar	Arte y diseño					
Se envía a cotizar	Arte y diseño					
Se realiza un estudio de los costos	Arte y diseño					
Se realiza un estudio de los costos	Arte y diseño					
Se realiza un estudio de los costos	Comercialización					
Se realiza un estudio de los costos	Comercialización					
Se realiza un estudio de los costos	Arte y diseño					
Se realiza un estudio de los costos	Arte y diseño					
Se realiza un estudio de los costos	Comercialización					
Se realiza un estudio de los costos	Comercialización					
Se realiza un estudio de los costos	Comercialización					
Se realiza un estudio de los costos	Arte y diseño					
Se realiza un estudio de los costos	Arte y diseño					

2

3

Tiempo estándar

- Para el cálculo de tiempo estándar de los procesos presentados anteriormente, es necesario hacer una **corrección por tiempos suplementarios** asociados a tiempos de descanso, alimentación, condiciones físicas y contingencias, los cuales se presentan en el cuadro a continuación.

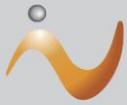
Eficiencia de máquinas, tiempos de arranque y espera

50 % de la jornada

Tiempos suplementarios

34,5 % de la jornada

4



Tiempo estándar

Producto/Proceso	Tiempo básico (días)	Tiempo estándar (días)
Impresión Digital	3,08	5,68
Fotomecánica	0,61	1,12
CTP	0,13	0,25
Brochure	3,25	6,00
Tarjetas, Hojas membretadas	3,83	7,06
Block	3,40	6,28
Block complicado	3,99	7,36
Folleto engrapado DUPLO	7,82	14,42
Folleto engrapado PRESTO	9,69	17,88
Folleto pegado	17,80	32,85

1

2

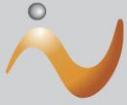
Recomendaciones

Análisis de los cuellos de botella dentro del proceso:

- ▶ Disminución de los tiempos y estándares
- ▶ Incremento de los tiempos de eficiencia

3

4



“

Estudio de Cargas de Trabajo

”



1

2

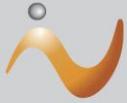
Metodología

Aplicación de instrumentos de medición

Análisis de cargas con modelo por demanda y modelo por eficiencia

3

4



Instrumentos

The screenshot displays a software interface with several components:

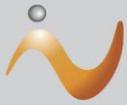
- Top Section:** A header area with a title bar and a search field.
- Table 1 (Left):** A table with columns for 'ID', 'Nombre', 'Fecha', and 'Estado'. It contains several rows of data.
- Table 2 (Right):** A table with columns for 'ID del Instrumento', 'Nombre de Instrumento', 'Fecha de Inicio', 'Fecha de Fin', 'Estado', 'Responsable', 'Asignado', 'Fecha de Asignación', and 'Fecha de Actualización'. It contains several rows of data.
- Form (Bottom):** A form titled 'Instrumento de la Ley' with fields for 'Proceso/Procedimiento', 'Objeto', 'Fecha de Emisión', and 'Fecha de Vigencia'. Below the form is a table with columns for 'Código', 'Descripción', 'Fecha de Emisión', and 'Fecha de Vigencia'.

1

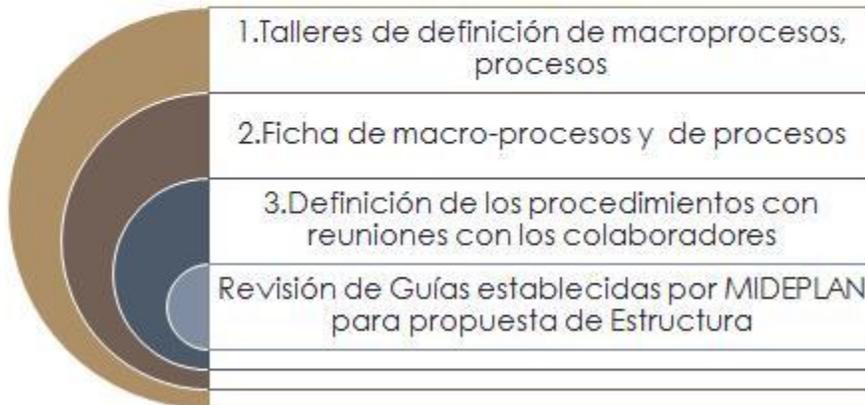
Manual de Macro procesos



2



Metodología



1

Talleres de definición de macroprocesos, procesos.

Se realiza a:

Directores y personal clave

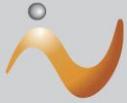
Actividades de construcción:

Se desarrollan las diferentes fichas en un trabajo conjunto.

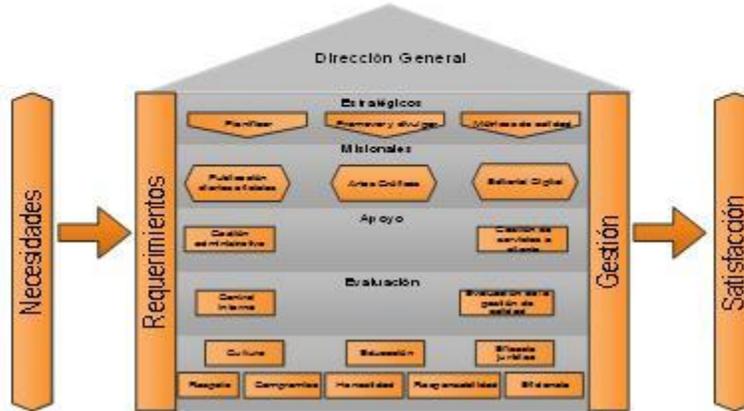
2

3

4



Mapa de procesos



1

Fichas de macroprocesos y procesos.

Código Nombre de Macroproceso						
Objetivo del macroproceso						
Alcance del macroproceso						
Objetivos Institucionales asociados						
Responsable del macroproceso						
Marco normativo						
Entradas:	Proveedores:	PHVA	Actividades:	Responsables de la actividad:	Salidas:	Usuarios de las salidas:
Riesgos			Indicadores			

Formato Ficha de Macroprocesos

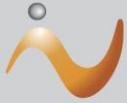
Formato Ficha de procesos

Código Nombre de Proceso						
Objetivo del Proceso						
Proceso	Entradas:	Proveedores:	PHVA	Actividades:	Salidas:	Usuarios de las salidas:
Responsable del proceso						
Recursos/ necesidades						
Registros						
Indicadores						
Riesgos						

2

3

4



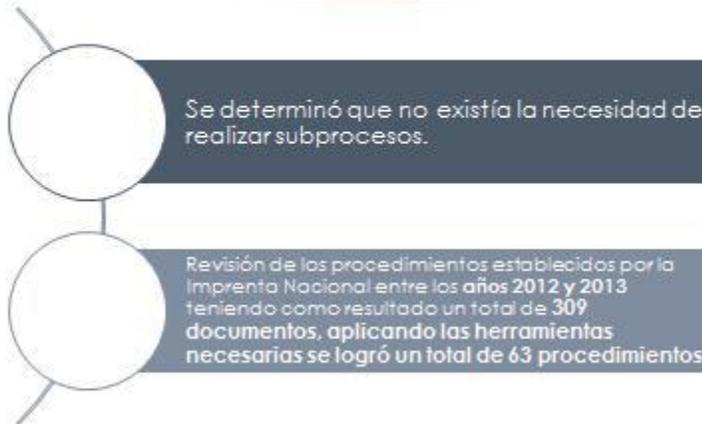
Mapa de procesos

FME-02 Promover y divulgar						
Objetivo macroproceso	del	Realizar la promoción y divulgación de los productos que realiza la Imprenta Nacional para la mejora en la prestación de servicios e incremento del mercado de la institución				
Alcance macroproceso	del	El macroproceso inicia desde la Dirección General como un enlace político y la Dirección de Comercialización mediante el departamento de Promoción y Divulgación				
Objetivos institucionales asociados	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					
Responsable macroproceso	del	Dirección de Comercialización				
Marco normativo	Decreto 023H Ley 5384 Creación de la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional Reglamento 3037-G Reglamento a la Ley de la Junta Administrativa y sus reformas					
Entradas:	Proveedores	PHVA	Actividades	Responsables de la actividad	Salidas	Usuarios de las salidas
-Base de datos de contactos de empresas, clientes Metodología de investigación de mercado	Promoción y divulgación	H	Investigaciones de mercado (comparación de precios, diversificación de productos)	Unidad de Mercado	Informe con resultados de investigación de mercado	Dirección General Dirección de Comercialización

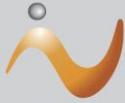
Ficha Macroproceso Promover y divulgar

1

Definición de los procedimientos



2



Definición de los procedimientos con reuniones con los colaboradores

CODIGO	Dirección	Departamento	Nombre	P	I	C	R	Observaciones

Ficha para enlistar los procedimientos, instrucciones, registros y circulares existente en la organización

1

Definición de los procedimientos con reuniones con los colaboradores

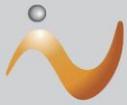
- ▶ A partir de esto unificaron, eliminaron o crearon los nuevos procedimientos, los cuales fueron registrados en un formulario en donde se asociaron también los **tiempos de duración**, los **tipos de tareas**, a que **productos pertenecen** y el **grado de dificultad de las tareas**.

Formulario: Formulario de Recopilación de Información de Procedimientos y Avanzamiento de tareas. (BIFOGA)

Procedimiento		Procedimiento		Procedimiento		Procedimiento		Procedimiento		Procedimiento		Procedimiento		Procedimiento		Procedimiento		Procedimiento	
Nombre	Descripción	Código	Categoría	Responsable	Fecha de creación	Fecha de actualización	Estado	Clase de tarea	Tiempo de duración	Producto	Grado de dificultad	Observaciones							

2

3



Recomendación

- ▶ Desarrollar un análisis para la optimización de los procedimientos con miras al desarrollo de un Sistema de Gestión de Calidad
- ▶ Presentar la propuesta de Estructura a las autoridades correspondientes para su trámite.

1

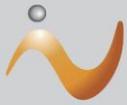
“

Manual de Clases

”

2





Clases propuestas

Técnico de Artes
Gráficas 4

Técnico de Artes
Gráficas 3

Técnico de Artes
Gráficas 2

Técnico de Artes
Gráficas 1

1

2

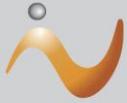
“

Propuesta

”

3





Propuesta de trabajo

Estudio de clima organizacional

- Percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales

Identificar los procesos del sistema de gestión de calidad

- Plasmar los procesos que se realizan y que estarán dentro del sistema de gestión, asociados al establecimiento de políticas y estrategias, así como la fijación de objetivos, recursos y revisiones

Planificación estratégica de la calidad

- Serie de políticas para satisfacer las necesidades estratégicas asociadas a la planeación estratégica brindada en la Misión y la Visión

1

Propuesta de trabajo

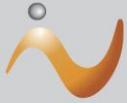
Documentación del Sistema e Implementación

- Se consolidan los elementos desarrollados en las fases anteriores, en donde se articulan e interrelacionan los documentos para formar un sistema coherente, funcional y útil
- Se desarrolla el Manual de gestión de calidad, Procedimientos del sistema, Instructivos y guías y Formularios

Auditoría del Sistema de Gestión de Calidad

- Se revisa la implementación del sistema de gestión y se den recomendaciones y opciones de mejora a la institución para trabajar bajo una cultura de calidad.

2



Propuesta de trabajo

Capacitación de 5 miembros de la Imprenta

- Metrología general y trazabilidad
- Introducción a sistemas de calidad
- Documentación de un sistema de gestión y elaboración de procedimientos
- Evaluación de riesgos
- Costos de la calidad
- Técnicas y herramientas para el mejoramiento y control estadístico de procesos
- Calidad en el servicio
- Sistemas integrados de gestión
- Auditoría de calidad

1

Propuesta de trabajo

Capacitación de personal de área de producción

- Revisión de horas en procesos de formación
- Desarrollo de programa de formación para alcanzar cantidad de horas solicitadas por Servicio Civil (400 a 2400)

Manual de Compras verdes

- Diagnóstico de proceso de compras verdes a nivel institucional
- Establecimiento de herramienta para el análisis de proveedores
- Desarrollo del Manual de Compras Verdes

2

Presupuesto

- ▶ El monto total para el desarrollo de las actividades es de ₡70 000 000, donde ₡50 000 000 se ejecutaran en 2017 y ₡20 000 000 en 2018.

1

2 La señora Viceministra manifiesta que la propuesta es interesante, se debe
3 evaluar cómo se va a desarrollar y su viabilidad legal.

4 Aclara que este producto lo está recibiendo este Órgano Colegiado, hoy (31 de
5 enero de 2017), y reitera que la evaluación será posterior a esta sesión.

6 La señora Viceministra concluye la sesión e indica que los demás temas se
7 atenderán en la próxima sesión.

8

9 **Sin más asuntos que tratar se levanta la sesión a las dieciocho horas con**
10 **cuarenta y cinco minutos.**

11

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

14

15

16

17

18 Sra. Carmen María Muñoz Quesada

Sr. Carlos Alberto Rodríguez Pérez

19 Presidenta

Director Ejecutivo