



Ministerio de Gobernación y Policía

Imprenta Nacional
Costa Rica

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022-2023

Febrero 2022

Planificación Institucional

Tabla de Contenido

Acrónimos.....	3
1. Introducción	3
1.2. Formulación del Plan Estratégico Institucional.....	3
1.2.1. Fases para la elaboración de un Plan Estratégico Institucional.	3
2. Contexto Estratégico	5
2.1. Análisis del marco jurídico.	5
2.2. Determinación del valor público.	8
2.3. Identificación de personas usuarias.	8
2.4. Definición del marco de procesos.	9
2.5. Identificación de productos institucionales (bienes/servicios).....	10
2.6. Análisis situacional. (FODA).....	11
2.7. Identificación de recursos Imprenta Nacional.....	13
3. Estrategia Institucional.....	14
3.1. Marco filosófico Institucional.	14
3.1.1. Misión.....	14
3.1.2. Visión.	14
3.1.3 Valores.	14
3.2. Objetivos estratégicos.....	15
3.3. Líneas de acción o estrategias.	15
4. Plan de acción.....	21
4.1. Matriz de Plan de acción.....	21
4.2. Análisis de la estructura organizacional.	30
4.3. Estrategia de divulgación.	30
5. Seguimiento y evaluación	31
Bibliografía	34

Acrónimos

CT	Comisión de Trabajo
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
MGP	Ministerio de Gobernación y Policía
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
PAO	Plan Anual Operativo
POI	Planes Operativos Institucionales
PEI	Plan Estratégico Institucional
PND	Plan Nacional de Desarrollo
UPI	Unidad de Planificación Institucional

1. Introducción

En el siguiente documento se incorporan todos los conceptos que deben ser desarrollados en un Plan Estratégico Institucional según las “*Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI)* - Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2018)”. Posteriormente, se incorpora un FODA actualizado a los últimos meses del año 2021 cuya información es procesada mediante una técnica de triangulación para extraer todas las posibles estrategias que puedan dar respuesta a las necesidades actuales de la Imprenta Nacional.

De inmediato se exponen en una matriz las estrategias ligadas a los objetivos estratégicos, sus posibles riesgos, posibles actividades y productos esperados, además, de las matrices para cada plan de acción y el seguimiento que debe realizar la Unidad de Planificación de manera continua y anual..

Definición del PEI.

Un Plan Estratégico Institucional es la herramienta por excelencia con la cual se define la ruta que debe seguir una institución que, responsablemente haga el ejercicio de ligar la planificación con los recursos disponibles. En la construcción de este es importante la participación de las máximas autoridades y funcionarios clave de la estructura programática, además, se debe considerar otras herramientas de rango mayor como el PND, políticas y prioridades institucionales y otros instrumentos de planificación.

Es un referente inmediato para formular la planificación anual mediante los Planes Operativos Institucionales (POI), Plan Anual Operativo (PAO) y para orientar la asignación de recursos para el presupuesto institucional en función de crear el valor público que como misión le ha sido encomendada.

1.2. Formulación del Plan Estratégico Institucional.

1.2.1. Fases para la elaboración de un Plan Estratégico Institucional.

1.2.1.1. Fase preparatoria.

Para construir un Plan Estratégico Institucional (PEI) hay que prepararse y ordenar todas las actividades que hagan posible un planeamiento estratégico, la formulación de la estrategia y su respectivo plan; en esta fase es importante considerar cuatro elementos que dan apoyo y respaldo al proceso de formulación del PEI.

1.2.1.2. Compromiso de la Jerarquía Institucional.

A inicios del año 2021 de manera anticipada a que terminara el Plan estratégico anterior que abarcó un rango de tiempo del año 2017 al 2021 y ante la situación difícil que atraviesa la institución producto de la Pandemia Covid 19 y las restricciones económicas para el sector público costarricense. El señor director de la Imprenta Nacional convocó a los directores de la institución, los presidentes de cada sindicato y al personal clave para cada director para trabajar el nuevo marco filosófico Institucional liderado por la Unidad de Planificación Institucional.

El marco filosófico que se adjuntará más adelante fue sometido a conocimiento y opinión de las jefaturas Imprenta, los cuáles se dieron a la tarea de revisarlo con participación de sus subalternos e hicieron llegar sus comentarios y aportes a la Unidad de Planificación Institucional, quien posteriormente, dio a conocer los ajustes al grupo de trabajo que se menciona en el párrafo anterior.

Seguidamente, se presentó el documento a la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional quienes tuvieron la opción de hacer aportes y comentarios para luego emitir el acuerdo de aprobación del marco filosófico institucional - Imprenta Nacional número 76-05-2021 del 27 de mayo del mismo año.

1.2.1.3. Conformación del equipo de trabajo como líder del proceso.

La Comisión de Trabajo (CT) que liderará todo el proceso de formulación, está conformada por los directores internos, personal clave que apoya las gestiones de los directores, los presidentes de los dos sindicatos presentes en la institución (ANEP y UNT), el director general de la institución y el equipo de Planificación Institucional que tendrá la responsabilidad del análisis de los datos y armar el documento final de acuerdo con los lineamientos del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.

La dinámica de trabajo consistirá en que Planificación redacta cada uno de los ítems que conforman este documento y luego se convoca a reunión al equipo ya mencionado para exponer el documento e incorporar los comentarios y sugerencias si es necesario.

1.2.1.4. Ruta de trabajo para la formulación del Plan Estratégico Institucional.

El equipo líder o Comisión de Trabajo debe abordar la elaboración del PEI, revisando los siguientes documentos:

- Lineamientos “Orientaciones básicas para la formulación y seguimientos del Plan Estratégico Institucional 2018 (PEI).
- Plan Estratégico 2017 – 2021.
- Plan Operativo Institucional.
- Marco jurídico institucional.
- Entrevistas con personeros claves.

Se deberá revisar toda la información disponible y los aportes que puedan dar los miembros del equipo de trabajo, todo con el objetivo de llegar a un criterio de experto en cuanto al accionar de la Imprenta Nacional.

Esta primera etapa es indispensable para poder determinar cuál es el norte por seguir para la institución en tiempos difíciles que involucran consecuencias de pandemia, déficit fiscal que supera el 5%, escasez de recursos financieros para que las instituciones estatales inviertan en los productos que la institución ofrece, entre otros.

Sobre la base del marco filosófico que ya fue aprobado por el equipo de trabajo y por la Junta Administrativa, se desarrollarán las estrategias que permitan alcanzar los objetivos de corto plazo que se han definido por la situación de crisis que atraviesa el país y que no es ajeno a la Imprenta Nacional.

Una vez cumplidas las primeras reuniones con los actores principales, es el momento de empezar a redactar el Plan Estratégico Institucional acorde con las “Orientaciones Básicas para la Formulación y el Seguimiento del PEI” establecidas por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.

Es importante mencionar que a la hora de trabajar un PEI, se debe cumplir con la norma de ser colegiado, lo cual implica la participación estratégica de los principales actores, por tanto, una vez redactado el primer borrador del documento, debe ser conocido nuevamente por los participantes hasta obtener consenso respecto al documento.

1.2.1.5. Socialización a lo interno de la institución del proceso que inicia.

En la medida que se va convocando a los principales actores para que participen en el proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional, se les va concientizando sobre la importancia de sus aportes, mismos que serán nuevamente expuestos una vez avanzado, con el objetivo de ratificar los datos.

Por las características de la institución y la cantidad de funcionarios con que se cuenta, es importante que el señor director, comunique a todo el personal por alguno de los medios disponibles, que se está construyendo el Plan Estratégico Institucional y que cualquier aporte, es bien recibido, esto permitiría facilitar la transparencia, credibilidad y participación en el proceso.

2. Contexto Estratégico

2.1. Análisis del marco jurídico.

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 de Costa Rica.

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”.

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 186 años de existencia como garante del principio constitucional de publicidad.

Actualmente, cuenta con una estructura organizativa aprobada por MIDEPLAN mediante oficio No. DM-402-13 del 29 de julio de 2013 (adjunto), misma que en este momento debe ajustarse a la realidad que enfrenta la institución.

Como complemento a 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; cuando 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, porque 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’.

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.

Sobra decir que, independientemente de su naturaleza jurídica desconcentrada máxima, como parte integral de la Administración Pública Central, la Institución se encuentra sometida plenamente al régimen de derecho público que se sustenta en el denominado “Principio de Legalidad”, según el cual sólo pueden realizarse aquellos actos que expresamente autorice el ordenamiento jurídico.

2.2. Determinación del valor público.

El valor público hace referencia a lo que la institución devuelve a la sociedad o instituciones estatales como resultado del uso de recursos públicos, en sí, es la razón de ser del porqué y para que exista. Este concepto debe estar materializado en la misión o razón de ser de la Imprenta Nacional y los productos o servicios identificados son:

- A) Publicación de documentos en los Diarios Oficiales.
Este es un servicio que se brinda a las instituciones estatales y a la sociedad en general.
- B) Trabajos en artes gráficas y digitales para instituciones estatales.
Este servicio es exclusivo para las instituciones estatales y lo contratan mediante el Sistema de Compras Públicas del Estado costarricense. SICOP.
- C) Editorial digital.
Este es un servicio de corte cultural educativo dirigido a la sociedad en general y que podría eventualmente, ser aprovechado por las instituciones que tienen a cargo la educación en Costa Rica.

2.3. Identificación de personas usuarias.

Según el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, se entiende por personas usuarias “toda persona física o jurídica que tiene derecho a demandar servicios ante las entidades públicas. Es un componente indispensable para el buen funcionamiento del sistema, debido a que, a través de la presentación de sus inconformidades y sugerencias, se conocen las necesidades y áreas débiles de las instituciones públicas, sujetas de procesos de cambio y modernización” (MIDEPLAN, 2018).

Los usuarios de la Imprenta Nacional son personas nacionales y extranjeras en el caso de la publicación de documentos en los Diarios Oficiales e Instituciones estatales para el servicio de las artes gráficas y la sociedad en general para el servicio de Editorial Digital.

2.4. Definición del marco de procesos.

Un proceso hace referencia a una agrupación de actividades que actúan sobre un insumo (puede ser una necesidad, bien o un servicio) y lo transforman para generar un resultado final satisfactorio para los usuarios.

La Imprenta Nacional, para cumplir con la misión que le ha sido encomendada, cuenta con varios procesos a los cuáles se debe prestar especial atención. Todos estos agrupados, conforman el mapa de procesos de la institución.

En la figura N° 1 que se expone a continuación, se presenta el mapa de los procesos que interactúan en la Imprenta Nacional para poder cumplir con la misión que le ha sido encomendada. Se aprecia un proceso estratégico en el cual deben complementar acciones tanto la gestión estratégica como la gestión de la calidad para producir no solo lo que la sociedad y las instituciones estatales demandan, sino con los estándares de calidad requeridos.

Los procesos misionales son los que dan respuesta a la razón de ser de la institución y responden a la pregunta ¿para que existe la Imprenta Nacional?

Está claro que esta institución existe para:

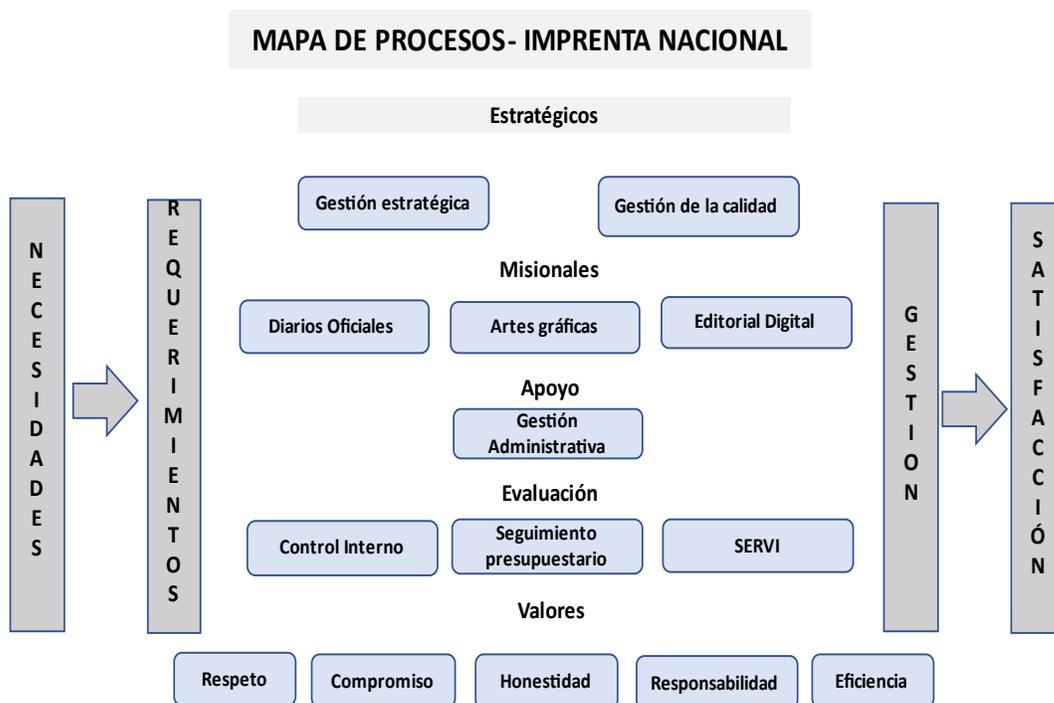
- Resolver las necesidades de artes gráficas que tienen las instituciones estatales.
- Resolver la necesidad de oficializar los documentos que lo requieran mediante su publicación en los Diarios Oficiales.
- Resolver necesidades de corte cultural y educativo mediante la opción de una Editorial Digital.

Luego aparece el proceso de Gestión Administrativa que es el encargado de generar todas las condiciones de gestión para que los procesos sustantivos o misionales puedan cumplir con lo encomendado.

Finalmente, pero no menos importante, aparecen los procesos de control interno, identificación de riesgos y el seguimiento o evaluación que se debe hacer a los recursos que se invierten para generar el VALOR PÚBLICO, o sea, la evaluación cualitativa y cuantitativa del presupuesto institucional.

El engranaje perfecto entre todos estos procesos dará como resultado la satisfacción en el cumplimiento de las necesidades identificadas que dieron origen a la institución Imprenta Nacional.

Figura N° 1



Elaborado por: Planificación Institucional Imprenta Nacional 2021.

2.5. Identificación de productos institucionales (bienes/servicios).

Según las Directrices Técnicas y Metodológicas para la Formulación del Presupuesto 2016, emitidas por el Ministerio de Hacienda, los productos finales, describen un bien o servicio que trasciende a la institución, está dirigido a un (a) usuario (a) externo (a) a la institución y que una vez generado no sufre transformación a lo interno de la misma. En sí, es un bien o servicio que se obtiene al final de la cadena de producción. Corresponde al cumplimiento del mandato legal y tiene para ello un centro gestor responsable de su generación.

La Imprenta Nacional, por su naturaleza de función, articula esfuerzos para entregar a la población costarricense y extranjera los siguientes productos finales:

- A) Publicación de documentos en los Diarios Oficiales.**
Este es un servicio que se brinda a las instituciones estatales y a la sociedad en general.
- B) Trabajos en artes gráficas y digitales para instituciones estatales.**
Este servicio es exclusivo para las instituciones estatales y lo contratan mediante el Sistema de Compras Públicas del Estado costarricense. SICOP.
- C) Editorial digital.**
Este es un servicio de corte cultural educativo dirigido a la sociedad en general y que podría eventualmente ser aprovechado por las instituciones que tienen a cargo la educación en Costa Rica.

2.6. Análisis situacional. (FODA)

Durante los años 2020 y 2021, se ha dado seguimiento al estado de situación de la Imprenta Nacional con una periodicidad de tres meses entre revisión y revisión. La Comisión de Riesgos de la Imprenta Nacional que está conformada por los directores, una funcionaria de Financiero y el Planificador Institucional, ha revisado y actualizado cada seis meses un informe de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) que aportó la Unidad de Planificación Institucional a dicha Comisión en marzo del 2020.

Este FODA considera la situación de la institución desde antes de la crisis sanitaria en el año 2019 y durante los años de pandemia 2020 y 2021. El mismo se ha venido ajustando conforme han sucedido los cambios económicos, financieros y de orden sanitario para la institución, a continuación, el FODA actualizado al mes de diciembre 2021:

Fortalezas

Aspectos positivos internos que pueden ser aprovechados o potenciados para el logro de objetivos.

- Existe un protocolo acorde a las medidas sanitarias para que los funcionarios y clientes ingresen a la Imprenta Nacional.
- Se cuenta con un portal web para que los usuarios e instituciones, puedan tramitar los documentos a publicar en los Diarios Oficiales sin salir de casa.
- Los Diarios Oficiales son publicados digitalmente.
- Se cuenta con equipo informático de alta calidad, propio y alquilado.
- Se cuenta con herramientas de comunicación de punta, vía web Teams y bixpe.
- La información institucional se guarda en OneDrive.
- Cerca de 60% de trabajadores en condiciones de teletrabajo.
- Es la imprenta del Estado con disponibilidad para trabajar el material que se ocupe para combatir la pandemia Covid 19, afiches, block ect.
- Se facilitó a los funcionarios mediante contrato de teletrabajo, el equipo informático y las sillas ergonómicas para crear condiciones óptimas de trabajo.
- Se cuenta con un paralelo del datacenter, probado para casos de emergencia.
- Se facilitó mediante contrato de teletrabajo el equipo informático y las sillas ergonómicas para crear condiciones óptimas de trabajo.
- Se cuenta con personal experto y equipo de punta para realizar trabajos de artes gráficas en papel y digitales.
- Gratuidad en documentos a publicar e impresos por combate a la pandemia, sin afectar las finanzas.
- Tarifas competitivas, accesibles para todo el estado y público.

- Edificio y activos propios.

Oportunidades.

Aspectos positivos que se manifiestan en el entorno (externo) y que ayudan o favorecen el cumplimiento de los objetivos y pueden ser aprovechados con ese fin.

- Crecimiento del mercado digital con diversificación de servicios, por ejemplo, diseño de páginas Web.
- Tendencia al uso de medios digitales de comunicación.
- Aprovechamiento de la opción del teletrabajo para más o menos 60% de funcionarios de la institución.
- Apoyo al combate de la pandemia mediante la elaboración de documentos migratorios para el gobierno.
- Reducción de la huella de carbono por aplicación de la opción de teletrabajo a funcionarios de la institución. (recuperación bajo un nuevo modelo de desarrollo)
- Se aprovecha la plataforma SINPE para que los usuarios paguen las publicaciones de los Diarios Oficiales a un número institucional ligado a la cuenta.
- El SICOP permite entrar a competir para captar trabajos en artes gráficas.
- Se destaca a la Imprenta Nacional como proveedor local del Estado Costarricense.
- Posibilidad de establecer convenios con instituciones estatales para intercambiar bienes y servicios.
- Presentar un proyecto de ley para modificar la Ley de la Junta Administrativa.
- Presentar relación costo / beneficio al Ministerio de Hacienda para demostrar la reducción en el Presupuesto Nacional por subpartidas destinadas a trabajos gráficos y publicaciones en instituciones estatales.

Debilidades.

Aspectos negativos del funcionamiento interno que limitan la operación efectiva y que es necesario superar para alcanzar objetivos.

- Existe cerca de un 40% de trabajo no teletrabajable que podría generar contagio por Covid 19.
- Se exige firma digital para tramitar documentos de Diarios Oficiales por el portal web.
- Gran cantidad de funcionarios de la Imprenta Nacional superan los 50 años y con padecimientos crónicos (cambio generacional).
- La demanda de productos de artes gráficas depende exclusivamente de los recursos financieros de las instituciones estatales y un porcentaje de los Diarios Oficiales también.
- La normativa institucional obliga a la Imprenta Nacional a cobrar por sus servicios.

Amenazas.

Aspectos negativos del entorno externo cuya ocurrencia representa un obstáculo para el logro de sus objetivos y pueden dificultar el cumplimiento de lo que se propone lograr.

- Posible contaminación de funcionarios por Covid 19.
- Directrices y políticas del Gobierno para reducir el gasto público por efecto de la pandemia Covid 19.
- Reducción en la captación de ingresos del Gobierno producto de la pandemia.
- Subejecución presupuestaria por baja en demanda de productos que ofrece la institución y por disminución de gastos por servicios públicos y otros.
- Recortes presupuestarios impiden invertir en proyectos de diversificación de las líneas de producción.
- Congelamiento y eliminación de plazas vacantes por parte de los entes rectores.
- Baja en la demanda de trabajos de artes gráficas por recortes presupuestarias en sector público.

2.7. Identificación de recursos Imprenta Nacional.

Los recursos representan un insumo productivo o un activo competitivo que la institución controla o posee, los recursos pueden ser tanto tangibles como intangibles. El objetivo de una buena administración de recursos es que estos permitan la satisfacción de los intereses institucionales y la consecución de manera efectiva de los bienes y servicios. Por eso, la identificación de los recursos se hace esencial.

La institución debe delimitar claramente los recursos con los que cuenta o requiere para alcanzar los objetivos y estrategias, ver cuadro N°1.

Cuadro N° 1
Recursos
Imprenta Nacional a diciembre 2021

Humanos	La Imprenta Nacional cuenta con 155 funcionarios con su debida experticia en diferentes campos de conocimiento.
Financieros	Transferencias de recursos anuales hecha por el Ministerio de Hacienda, mediante la Ley del Presupuesto Ordinario y Extraordinario de la República.
Materiales	Cuenta con edificio propio, cuatro vehículos de transporte, un montacargas, un camión de carga mediana y un microbús tipo panel.
Equipo de producción	Dentro del equipo de producción, se mencionan las máquinas más grandes con que se cuenta, entre ellas 5 de litografía, 4 de dobladoras, 2 de tipografía, 3 de guillotinas y 6 de encuadernación, entre otras más pequeñas.

Fuente: Elaborado por Comisión de Trabajo PEI.

3. Estrategia Institucional.

3.1. Marco filosófico Institucional.

(Acuerdo de Junta Administrativa N°76-05-2021 del 27 de mayo del 2021.)

El marco estratégico o filosófico está conformado por aspectos que le dan identidad a la institución tales como la visión, la misión y los valores que rigen a los funcionarios que la integran. Además, guía y alinea a toda la organización hacia un solo rumbo que facilita la toma de decisiones y define los límites dentro de los cuales se desarrolla la Institución, mediante objetivos y estrategias o líneas de acción.

3.1.1. Misión.

Somos un servicio público de carácter comercial que ejecuta el mandato constitucional de publicar las leyes, así como las normas que la legislación indique, en los Diarios Oficiales y ofrecemos el servicio de producción gráfica y digital para el sector público. Además, apoyamos la gestión de las instituciones estatales, a través de nuestros productos y servicios, en beneficio de la sociedad costarricense.

3.1.2. Visión.

Ser un aliado estratégico para el Estado costarricense y sus ciudadanos, con servicios y productos tecnológicamente accesibles, dinámicos y amigables con el ambiente.

3.1.3 Valores.

Dentro del marco filosófico, se deja claridad de la razón de ser de la institución, o sea, del para qué existe, el cómo quiere verse a mediano plazo y su impacto en la población objeto, además, se debe mostrar en qué valores se va a apoyar la institución para cumplir con la misión encomendada, sus objetivos y sus metas, por tanto, los valores definidos por los funcionarios son los siguientes:

❖ **Respeto.**

Es un valor que permite al ser humano reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos.

❖ **Compromiso.**

La capacidad que tiene el ser humano para tomar conciencia de la importancia que tiene cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del tiempo estipulado para ello

❖ **Honestidad.**

Hace referencia a un conjunto de atributos personales, como la decencia, el pudor, la dignidad, la sinceridad, la justicia, la rectitud y la honradez en la forma de ser y de actuar.

❖ **Responsabilidad.**

Es un valor o cualidad de todo ser humano, que cumple con sus obligaciones al hacer, decir u ofrecer algo con plena conciencia de sus actos.

❖ **Eficiencia.**

Es la correcta utilización de los recursos disponibles por parte del funcionario, para la obtención de resultados o lograr los objetivos planteados.

En este apartado, es importante dejar claro que los valores de una institución son fundamentales para avanzar hacia el logro de los objetivos, pero es mucho más efectivo cuando estos se hacen acompañar de un código de ética institucional que sea de conocimiento de todos los funcionarios de la institución.

3.2. Objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos de una organización deben ser pensados de tal forma que ayuden a materializar las estrategias, establecer las metas y evaluar su cumplimiento y alinear la organización a manera de que todos los funcionarios y los recursos presupuestarios se muevan en la misma dirección.

ILPES-CEPAL ha planteado en sus estudios, que la selección de los objetivos estratégicos deberá identificar cuáles serán las acciones prioritarias para el mejoramiento de la organización, teniendo en cuenta el análisis interno y externo de ésta.

Es importante a este nivel, aclarar que en un plan estratégico se incluye lo estrictamente estratégico, lo cual significa que los objetivos que en adelante se definan escapen a lo cotidiano y se enfocan en aspectos institucionales que es importante potencializar, desarrollar o mejorar para que al final se pueda cumplir de mejor manera con lo que le ha sido encomendado a la institución como misión o razón de ser.

A continuación, se puntualizan los objetivos estratégicos del Plan Estratégico Institucional de la Imprenta Nacional que han sido definidos para un periodo de dos años, situación que es atípica en los planes estratégicos, pero la situación de emergencia que vive el país producto de las consecuencias de la pandemia Covid 19, han obligado a definir un plan estratégico de corto plazo:

- 1) Transformar la Imprenta Nacional en un plazo de dos años, mediante la aplicación de cambios en la normativa y la innovación de los productos y servicios que ofrece, para que estén acordes con las tendencias del mercado y con prácticas ambientalmente sostenibles.
- 2) Mejorar la gestión de la calidad de la Imprenta Nacional, en un plazo de dos años, por medio de la documentación, estandarización y control de los procesos.

3.3. Líneas de acción o estrategias.

Las líneas de acción o estrategias se conforman por una serie de tácticas que implican medidas concretas para conseguir uno o varios objetivos, una técnica apropiada para extraer las estrategias es mediante la técnica denominada Matriz de Triangulación del FODA.

En esta matriz se utiliza un FODA lo más actualizado posible, al cual se le extraen todas las posibles combinaciones de estrategias para posteriormente escoger las que más impactan a la institución, o sea, se escogen aquellas que son urgentes y estratégicas para la institución llevar a cabo.

Respecto al resto de estrategias que quedan en el documento, estas sirven como referencia para las autoridades institucionales y muchas de ellas, pueden si así lo consideran, ser desarrolladas en alguno de los instrumentos de planificación operativa como por ejemplo el Plan Anual Operativo o en el Plan Operativo Institucional. Lo importante es que todas las estrategias proponen soluciones a situaciones que se están o han venido presentando en la institución, pero, aun así, no todas califican para ser incluidas en el plan de acción del Plan Estratégico Institucional porque en este, se incluye solo lo estrictamente estratégico.

Por tanto, la Matriz de Triangulación del FODA se muestra como la base de insumos para extraer las estrategias que serán prioridad en el Plan estratégico, ver cuadro N°3.

Cuadro N° 2

Matriz de Triangulación del FODA – Imprenta Nacional

Factores internos

Lista de fortalezas (F)

1. Existe un protocolo acorde a las medidas sanitarias para que los funcionarios y clientes ingresen a la Imprenta Nacional.
2. Se cuenta con un portal web para que los usuarios e instituciones, puedan tramitar los documentos a publicar en los Diarios Oficiales sin salir de casa.
3. Los Diarios Oficiales son publicados digitalmente.
4. Se cuenta con equipo informático de alta calidad, propio y alquilado.
5. Se cuenta con herramientas de comunicación de punta, vía web Teams.
6. La información institucional se guarda en OneDrive.
7. Cerca de 60% de trabajadores en condiciones de teletrabajo.
8. Es la imprenta del Estado con disponibilidad para trabajar el material que se ocupe para combatir la pandemia y demás necesidades en artes gráficas o publicaciones de las instituciones estatales (afiches, block, publicaciones ect.).
9. Se facilitó a los funcionarios mediante contrato de teletrabajo el equipo informático y las sillas ergonómicas para crear condiciones óptimas de trabajo.
10. Se cuenta con un paralelo del datacenter, probado para casos de emergencia.
11. Se cuenta con personal experto y equipo de punta para realizar trabajos de artes gráficas en papel y digitales.

Lista de debilidades (D)

1. Existe cerca de un 40% de trabajo no teletrabajadle en la Imprenta que podría generar contagio por Covid.
2. Se exige firma digital para tramitar documentos por el portal web.
3. Gran cantidad de funcionarios que superan los 50 años y con padecimientos crónicos.
4. El 100% de la demanda de productos de artes gráficas depende de los recursos financieros de las instituciones estatales y un porcentaje de los Diarios Oficiales también.
5. La normativa institucional obliga a la Imprenta Nacional a cobrar por sus servicios.

Factores externos

<p>Lista de oportunidades (O)</p> <p>1.Crecimiento del mercado digital con diversificación de servicios, por ejemplo, diseño de páginas Web.</p> <p>2.Cultura “cero papeles “apoyada por directriz institucional para Diarios Oficiales.</p> <p>3.Aprovechamiento de la opción del teletrabajo para más o menos 60% de funcionarios de la institución.</p> <p>4.Apoyo al combate de la pandemia mediante la elaboración de papelería para el gobierno.</p> <p>5. Reducción de la huella de carbono por no asistencia de funcionarios a la institución. (recuperación bajo un nuevo modelo de desarrollo)</p> <p>6.Se aprovecha la plataforma SINPE para que los usuarios paguen las publicaciones de los Diarios Oficiales a un número institucional ligado a la cuenta Imprenta.</p>	<p>Estrategias para maximizar las fortalezas en conjunto con las oportunidades. FO (MAXI – MAXI)</p> <p>(F1, O1 y O4) (Aprovechar que existe en la Imprenta un protocolo de salud contra Covid 19, para mantener a funcionarios de planta trabajando en apoyo al combate de la pandemia y de ser posible en productos digitales que surjan como nuevas necesidades.). (estrategia en operación)</p> <p>(F2 y F3 O2) (Posibilidad de emitir directriz obligatoria para recibir documentos solo de forma digital para ser publicados en los Diarios Oficiales vía web).</p> <p>(F4,5,6,7 y 9, O3) (Aprovechar el equipo informático y los medios de comunicación disponibles, el OneDrive y el mobiliario ergonómico, para mantener en teletrabajo al 60% de trabajadores y minimizar riesgos). (estrategia en operación)</p> <p>(F8, O4) (Mostrar disponibilidad ante el gobierno para colaborar con el combate a la pandemia mediante la elaboración de la papelería necesaria o cualquier necesidad de las instituciones en materia de artes gráficas o publicaciones). (estrategia en operación)</p> <p>(F7, O5) Mantener hasta donde sea posible el porcentaje de trabajadores en teletrabajo para sostener la reducción de costos institucionales por consumo de agua luz y otros suministros, además, seguir aportando a la reducción en la huella de carbono institucional. (estrategia en operación)</p>	<p>Estrategias para minimizar debilidades- maximizando oportunidades. DO (MINI – MAXI)</p> <p>(D1, O1, O4) (Aprovechar el 40% de personal disponible en la Imprenta para trabajar en apoyo al combate de la pandemia y de ser posible en productos digitales, todo bajo el estricto acatamiento del protocolo de salud). (estrategia en operación)</p> <p>(D2, O2) (Crear una opción en el portal web que respalde el trámite del documento digital y exima de la firma digital a los documentos que por directriz institucional deben ser tramitados digitalmente.</p> <p>(D3, O3) (Aprovechar la opción de teletrabajo, para la mayor cantidad de funcionarios, principalmente aquellos con edad avanzada y padecimientos crónicos). (estrategia en operación)</p> <p>(D1, O6) (Aprovechar la opción de SINPE para que los funcionarios presentes en ventanilla no tengan contacto físico con efectivo y personas a la hora de cobrar los documentos a publicar) (estrategia en operación)</p>
--	---	--

<p>7. El SICOP, permite a la Imprenta Nacional competir para captar trabajos en artes gráficas.</p> <p>8. El IMAS destaca a la Imprenta como proveedor local. (mejoramos comunicación, tiempos de entrega, visitas del cliente)</p> <p>9. Posibilidad de establecer convenios con instituciones estatales para intercambiar bienes y servicios.</p> <p>10. Opción de presentar un proyecto de Ley para modificar la Ley de creación de la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional.</p> <p>11. Posibilidad de presentar un estudio de relación costo / beneficio al Ministerio de Hacienda para demostrar la reducción en el Presupuesto Nacional por gastos en trabajos de artes gráficas y publicaciones en los Diarios Oficiales si la Imprenta no cobrara por los servicios a las instituciones estatales.</p> <p>Lista de amenazas (A)</p> <p>1. Posible contaminación de funcionarios, por Covid 19.</p>	<p>(F11, O7) (Aprovechar la experiencia de los funcionarios de artes gráficas en papel y digital y el equipo disponible, para competir con la empresa privada en precio, calidad y tiempo de respuesta por medio del SICOP)</p> <p>F11, O8) (Aprovechar la experticia de los funcionarios de producción y el equipo de punta disponible, para ofertar a instituciones que consideran a la Imprenta como proveedor local del Estado)</p> <p>F8, O9) (Establecer convenios con instituciones que puedan recibir donaciones o intercambiar bienes y servicios con la Imprenta Nacional para satisfacer sus necesidades y mantener activos a los funcionarios de producción de la Imprenta)</p> <p>Estrategias para maximizar fortalezas minimizando amenazas. FA (MAXI-MINI)</p> <p>(F1, A1) (Hacer cumplir de manera estricta, el protocolo sanitario a los funcionarios y clientes que ingresan a la Imprenta Nacional). (estrategia en operación)</p>	<p>(D4, D5 O10) (Presentar proyecto a la Asamblea Legislativa modificando la ley de la Junta Administrativa para que se le permita a esta, realizar trabajos a instituciones estatales sin costo.</p> <p>(D4, O11) (Demostrar con números al Ministerio de Hacienda lo rentable que sería para ellos reforzar el presupuesto de operación de la Imprenta y no presupuestar al resto de instituciones gastos para trabajos en artes gráficas y publicaciones en los Diarios Oficiales.</p> <p>Estrategias para minimizar debilidades minimizando amenazas. DA (MINI-MINI)</p> <p>(D1, A1) Hay que ser vigilantes del protocolo de ingreso a la Imprenta, pero también tomar medidas para el traslado de los funcionarios a sus casas, por ejemplo, facilitar mascarillas para que viajen en los</p>
---	--	---

<p>2. Baja en la demanda de trabajos de artes gráficas por recortes presupuestarios en sector público.</p> <p>3. Directrices y políticas del Gobierno para reducir el gasto público por efecto de la pandemia Covid 19.</p> <p>4. Reducción en la captación de ingresos del Gobierno producto de la pandemia.</p> <p>5. Subejecución presupuestaria por baja en demanda de productos que ofrece la institución y gastos por servicios públicos.</p> <p>6. Congelamiento y eliminación de plazas vacantes por parte de los entes rectores.</p>	<p>(F8, A2 y A3) (Hacer saber al gobierno, que la Imprenta Nacional está en disposición para colaborar en todo lo que necesiten para combatir la pandemia del Covid19). (estrategia en operación)</p> <p>(F8, A4 y A5) (Como Imprenta del estado, se debe procurar estar disponible para el Gobierno, sin descuidar el hecho de que hay que hacer una efectiva ejecución del presupuesto institucional para que, a fin de año, el porcentaje de ejecución sea acorde con lo planificado en el Presupuesto Nacional). (estrategia en operación)</p>	<p>buses y de ser posible frascos de alcohol para uso personal. (estrategia en operación)</p> <p>(D2 y D3, A1) (Preparar a la mayor brevedad, directriz institucional para obligatoriedad de presentar los documentos a publicar únicamente de forma digital para evitar posibles contagios en funcionarios, por manipulación del papel).</p> <p>(D4 y D5, A3) (Es urgente cambiar la normativa de la Junta para que la imprenta pueda satisfacer las necesidades en artes gráficas y publicaciones de las instituciones estatales sin costo para estas)</p>
---	--	---

Elaborado por: Planificación Institucional Imprenta Nacional 2021.

4. Plan de acción

4.1. Matriz de Plan de acción.

Después de analizar mediante la técnica de triangulación del FODA las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que interactúan en el funcionamiento de la Imprenta Nacional para generar valor público, se procede analizar todas las estrategias que surgieron para escoger aquellas que trascienden la planificación operativa, o sea, aquellas estrategias que de no ejecutarlas podría ocurrir algún inconveniente para la institución.

Posterior a dicha escogencia, en la siguiente matriz se combinan los elementos que van a permitir ejecutar el Plan Estratégico Institucional de manera eficiente. En esta, se muestra secuencialmente la causa-efecto que se genera a partir de la definición de cada objetivo, además, se anotan las estrategias escogidas y de inmediato se definen los riesgos que atentan contra el cumplimiento de cada una de ellas, los resultados esperados, sus indicadores, productos, actividades y las metas para cada objetivo. Ver siguiente cuadro.

Cuadro N°3
Matriz de Plan de Acción para ejecutar el Plan Estratégico Institucional
-Imprenta Nacional-

Matriz de Plan de Acción para ejecutar el PEI - Imprenta Nacional							
Objetivo estratégico	Líneas de acción o estrategia	Riesgos	Resultados esperados	Indicadores	Producto del equipo de trabajo (comisiones)	Actividades	Meta
1. Transformar la Imprenta Nacional en un plazo de dos años, mediante la aplicación de cambios en la normativa y la innovación de los productos y servicios que ofrece, para que estén acordes con las tendencias del mercado y con prácticas ambientalmente sostenibles.	(D4, D5 O 10) (Presentar proyecto a la Asamblea Legislativa modificando la ley de la Junta Administrativa para que se le permita a esta, realizar trabajos a instituciones estatales sin costo.	No contar con apoyo de la Junta Administrativa. No alcanzar la mayoría de los votos en la Asamblea Legislativa.	Modificar la Ley de la Junta Administrativa para que la Imprenta pueda realizar los trabajos de artes Gráficas y las publicaciones en los Diarios Oficiales a las instituciones estatales sin costo, trabajando con el patrocinio del Presupuesto Nacional.	Porcentajes de avance en la elaboración del Proyecto de Ley.	Proyecto de modificación a la Ley de la Junta Administrativa presentado a la Asamblea Legislativa	Definición del equipo de trabajo que redactará el proyecto de Ley. Redacción del Proyecto de Ley. Acercamiento con los diputados para vender la idea del proyecto. (padrinos) Presentación del proyecto ante la Asamblea Legislativa.	Presentar el proyecto de modificación de la Ley de la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional, a más tardar el 31 de mayo del 2022.
	(D4, O11) (Demostrar con números (relación costo/beneficio) al Ministerio de Hacienda lo rentable que sería para ellos reforzar el	Que el Ministerio de Hacienda no acepte porque el estudio no esté bien fundamentado.	Lograr que el Ministerio de Hacienda se convierta en un aliado de la Imprenta Nacional para negociar el trámite del	Porcentajes de avance del estudio de relación costo/beneficio.	Estudio de relación costo / beneficio y documentación de respaldo presentado al Ministerio de Hacienda.	Definir el equipo de trabajo que va a realizar el estudio costo / beneficio. Investigar casos de Ministerios e instituciones que no	Contar con el estudio costo / beneficio y toda la información de apoyo, al mes de junio del 2022

	presupuesto de operación de la Imprenta y no presupuestar al resto de instituciones gastos para trabajos en artes gráficas y publicaciones en los Diarios Oficiales.		proyecto de Modificación de la Ley de la Junta Administrativa en la Asamblea Legislativa.			<p>han podido realizar trabajos de artes gráficas urgentes y aquellas que no han publicado por falta de recursos.</p> <p>Determinar cuánto era el gasto por concepto de trabajos en artes gráficas y de publicaciones por subpartida al año 2019 según ley de presupuesto de ese año.</p> <p>Hacer un estimado de la demanda de ambos servicios para un año X.</p> <p>Hacer estimación de cuánto sería el presupuesto de la Imprenta para poder hacer frente a una demanda estimada de artes gráficas y publicaciones incluyendo recurso humano y costos.</p>	
	F8, O9) (Establecer convenios con	Que el marco jurídico no permita	Contar con varias instituciones que	Porcentaje de convenios	Convenios con instituciones	Definir el equipo de trabajo que	Contar al menos con 4

	instituciones que puedan recibir donaciones o intercambiar bienes y servicios con la Imprenta Nacional para satisfacer sus necesidades y un mayor aprovechamiento de la capacidad instalada.	en la mayoría de las instituciones recibir donaciones o intercambiar b/s.	puedan intercambiar bienes y servicios o recibir donaciones de la Imprenta Nacional.	establecidos en relación con los convenios programados.	estatales para recibir donaciones o intercambiar b/s listos para entrar en operación.	establecerá los convenios. Análisis del stock de materiales para determinar que productos se pueden ofrecer y en qué cantidades. Análisis de instituciones estatales. Calendario de visitas.	instituciones estatales con algún tipo de convenio que le permita a la Imprenta interactuar de manera bilateral durante el año 2022.
	(F11, O7) (Aprovechar la experiencia de los funcionarios de artes gráficas en papel y digital y el equipo disponible, para competir con la empresa privada en precio, calidad y tiempo de respuesta por medio del SICOP)	Quedar descalificada por incumplimiento de requisitos técnicos. Quedar excluido por diversas situaciones respecto al precio.	Quedar adjudicados y firmar contrato con el cliente.	Porcentaje de contratos adjudicados en relación con los contratos programados.	Contratos firmados con clientes de artes gráficas.	Revisión permanente del SICOP. Revisión de costos para determinar precios competitivos en los productos que se ofrece.	Lograr como mínimo cuatro contratos en artes gráficas durante el año 2022.
	F11, O8) (Aprovechar la experticia de los funcionarios de producción y el	Quedar descalificada por incumplimiento de requisitos técnicos.	Quedar adjudicado y firmar contrato con el cliente.	Porcentaje de contratos adjudicados en relación con los	Contratos firmados con clientes de artes gráficas.	Revisión permanente del SICOP. Revisión de costos para determinar	Lograr como mínimo dos contratos en artes gráficas

	equipo de punta disponible, para ofertar a instituciones que consideran a la Imprenta como proveedor local)	Quedar excluido por diversas situaciones respecto al precio.		contratos programados.		precios competitivos en los productos que se ofrece.	durante el año 2022.
	Venta de productos de librería terminados, al menudeo y al mayoreo a instituciones estatales y público en general. ETI	Presentación de un recurso por parte de la Cámara de Comercio.	Contar con un catálogo de nuevos productos que tengan mercado entre los clientes estatales y público en general.	<p>Porcentajes de avance en la elaboración del estudio de mercado.</p> <p>Porcentajes de avance en la elaboración del catálogo de productos.</p>	<p>Estudio de mercado que garantice que esos productos tienen salida.</p> <p>Catálogo de nuevos productos para ofrecer.</p>	Asignar responsables para la realización de un estudio de mercado para determinar los productos más factibles y con potencial de recepción en el mercado.	<p>Poner a disposición de los clientes estatales y público en general al menos seis productos de librería durante el año 2022</p> <p>(Cuadernos Libretas Hojas Carpetas Calendarios Agendas)</p>
						Determinar una estructura de precios que permita incluir el costo del envío por Correos de Costa Rica para ofrecer un	

						precio estandarizado con facilidades para los clientes.	
						Determinar la factibilidad de generar publicidad en la página web o redes sociales tanto de la Imprenta Nacional como Correos de Costa Rica.	
						Coordinar la generación y seguimiento de las órdenes de producción en caso necesario.	
						Elaborar los productos indicados.	
	Rediseño del Diario Oficial La Gaceta	Falta de recursos financieros para ejecutar las modificaciones al Diario Oficial la Gaceta.	Contar con una Gaceta atractiva, dinámica, interactiva e inclusiva para el usuario.	Porcentaje de modificaciones al diario Oficial La Gaceta, en relación con la propuesta de cambios según plan de acción.	Un Diario Oficial Moderno con cambios en su fachada, pero también con modificaciones importantes que den valor agregado al usuario.	Realizar un análisis conceptual de la estructura, diseño y diagramación actuales del Diario Oficial La Gaceta.	Contar con Una Gaceta atractiva, dinámica, interactiva e inclusiva para los usuarios a mediados del año 2023.
						Recomendar un nuevo diseño según	

						los hallazgos del análisis conceptual. Considerar la experiencia del usuario, tanto a nivel visual, como estructura y accesibilidad.	
						Definir los insumos, materiales o equipos necesarios a nivel interno para aplicar las recomendaciones. Tomar en cuenta los estudios que ya se hayan realizado por algunos de los colaboradores del área en el tema de estilo.	
						Analizar los resultados, revisar las sugerencias o correcciones y establecer un producto final y sus costos.	
	Capacitación en restauración de documentos históricos para funcionarios de la Imprenta Nacional.	No lograr la firma del convenio con el Archivo Nacional para capacitar a funcionarios de la Imprenta en	Contar con funcionarios capacitados en restauración de documentos históricos que	Porcentaje de funcionarios capacitados en restauración de documentos, en relación con la	Contar con el convenio que permita capacitar funcionarios de la Imprenta Nacional en restauración de	Realizar contactos con la Dirección General del Archivo Nacional para coordinar las acciones	Contar con al menos diez funcionarios capacitados en restauración

		restauración de documentos.	permitan a la Imprenta brindar este servicio o en su defecto colaborar con el Archivo Nacional.	cantidad de funcionarios propuestos para capacitar.	documentos históricos.	necesarias para la firma de un convenio.	de documentos históricos al 30 de junio del 2023.
						Redactar el documento para el convenio interinstitucional.	
						Definir la lista de funcionarios que estén dispuestos a capacitarse en restauración de documentos	
						Coordinar con Recursos Humanos de la Imprenta para formalizar las capacitaciones.	
						Definir lista de materiales y equipo necesarios para la capacitación.	
						Coordinar capacitaciones.	
2. Mejorar la gestión de la calidad de la Imprenta Nacional, en un plazo de dos años, por medio de	Instaurar un Plan de Gestión de la Calidad que sea transversal a cada uno de los procesos	No aprobación del Plan de Gestión de la Calidad por parte de los directores y la Junta Administrativa.	Un Plan de Gestión de la Calidad operando de manera transversal a los procesos de la Imprenta.	Porcentaje de avance del Mapeo de procesos. Porcentajes de avance de la	Gestión de la Calidad de la institución.	Hacer un mapeo de los procesos que interactúan en la Imprenta Nacional y documentarlos. (Un documento)	Contar con un Plan de Gestión de la Calidad en operación a más tardar en

la documentación, estandarización y control de los procesos.	que coexisten en la Imprenta Nacional.			elaboración del Plan de Gestión de la Calidad.			el primer trimestre del año 2023.
						Elaborar Plan de Gestión de la Calidad y presentarlo a los directores para su aprobación. (documento)	
						Ejecutar el Plan de Gestión de la Calidad acorde con las actividades programadas en él.	

Elaborado por: Planificación Institucional Imprenta Nacional 2021.

Nota:

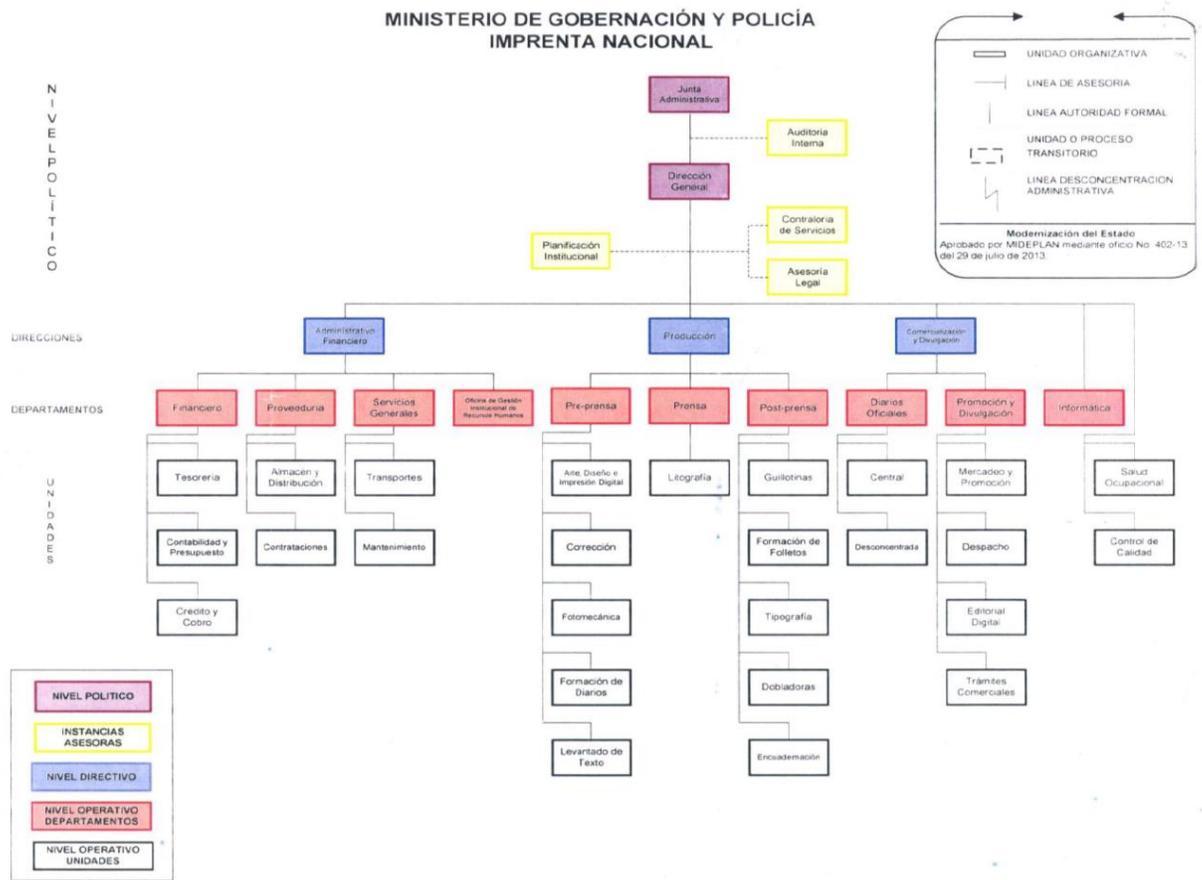
Para los planes de acción de cada estrategia, se adjunta el cuadro N° 5, mismo que deben llenar los responsables y enviar a la Unidad de Planificación Institucional para verificación y seguimiento. Los responsables de ejecutar cada estrategia deben ser definidos por el equipo de trabajo que está conformado por los directores, personal de apoyo, los presidentes de los sindicatos y el Planificador Institucional.

4.2. Análisis de la estructura organizacional.

La Imprenta Nacional cuenta con una estructura organizativa aprobada por MIDEPLAN mediante oficio No 402-13 del 29 de julio del 2013 misma que ha sido funcional hasta el presente, no obstante, durante el año 2021 se elaboró una propuesta parcial para ajustar la estructura a las necesidades actuales de la institución con el objetivo de ser más eficientes en la generación de valor público.

Esa propuesta está en tránsito hacia el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.

Figura N°2
Organigrama institucional
Imprenta Nacional



Fuente: Unidad de Planificación Institucional, Imprenta Nacional.

4.3. Estrategia de divulgación.

Para dar a conocer el Plan Estratégico Institucional que se va a implementar en la Imprenta Nacional para los próximos años, es importante generar una estrategia de divulgación que permita comunicar y sensibilizar a los funcionarios de la institución sobre el mismo y los esfuerzos que debemos realizar todos para cumplir con lo programado. A continuación:

Cuadro N°4
Estrategia de Divulgación del PEI
Imprenta Nacional

Actividad	A quien	Descripción	Fecha de actividad
Presentación del Plan Estratégico Institucional (PEI)	Directores Imprenta Nacional, presidentes de sindicatos y funcionarios clave.	Se expondrá el documento a los directores, presidentes de sindicatos y funcionarios clave para revisión y aprobación	08 de febrero del 2022
Presentación del Plan Estratégico Institucional (PEI)	Se enviará por correo electrónico a las jefaturas para que lo conozcan juntamente con sus subalternos.	Se da la opción a las jefaturas para que lo vean con sus subalternos y pueden hacer aportes.	10 al 14 de febrero del 2022
Presentación del Plan Estratégico Institucional (PEI)	Junta Administrativa Imprenta Nacional	Se expondrá el PEI a la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional para obtener acuerdo.	01 al 15 de marzo del 2022
Divulgación del PEI aprobado	A toda la institución	Se sube a la página web de la Imprenta y se envía por correo a imprenta@imprenta.go.cr	16 al 31 de marzo del 2022

Elaborado por: Planificación Institucional Imprenta Nacional 2021.

5. Seguimiento y evaluación

Para el seguimiento que se dará a los objetivos planteados en el Plan Estratégico Institucional, se ha diseñado una matriz que permitirá reportar los avances en el momento que se requieran, en ella, se deberá incluir el cronograma de actividades que cada grupo ha diseñado para el cumplimiento de la estrategia.

Esta matriz deberá ser preparada para cada estrategia por el grupo de trabajo designado y enviada a Planificación Institucional para seguimiento de las actividades programadas, ver cuadro N°5.

Dicha evaluación será conducida por la Unidad de Planificación Institucional, de acuerdo con la metodología diseñada para este fin.

Cuadro N°5
Matriz de Plan de Acción para ejecutar el Plan Estratégico Institucional
-Imprenta Nacional-

Matriz de Plan de Acción para ejecutar el PEI - Imprenta Nacional por la línea de acción									
Objetivo estratégico	Líneas de acción o estrategia	Riesgos	Resultados esperados	Indicadores	Productos	Actividades	Metas	Fechas estimadas	Responsables

Fuente: Planificación Institucional Imprenta Nacional.

Cuadro N°6
Matriz de Plan de Seguimiento para uso de la UPI
Imprenta Nacional

Objetivo estratégico	Riesgos (*)		Indicadores	Actividades (**)	Metas	Resultado de las metas al 31 de diciembre de cada año					Observaciones
	Riesgos (*)	Indicar si existe plan de acción sí o no				2022	2023				

Elaborado por: Planificación Institucional Imprenta Nacional 2021.



Bibliografía

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2018). *Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI)*. San José: MIDEPLAN.