PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
2024 - 2028

UNIDAD DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

IMPRENTA NACIONAL
2023

Imprenta Nacional
Costa Rica

Contenido

Acrónimos 3

1. Introducción 3

1.1 Definición del PEI. 3

1.2. Formulación del Plan Estratégico Institucional. 4

2. Contexto Estratégico 6

2.1. Análisis del marco jurídico. 6

2.2. Determinación del valor público. 10

2.3. Identificación de personas usuarias. 10

2.4. Definición del marco de procesos. 15

2.5. Identificación de productos institucionales (bienes/servicios). 18

2.6. Análisis situacional. (FODA) 18

2.7. Identificación de recursos Imprenta Nacional. 23

3. Estrategia Institucional. 24

3.1. Marco filosófico Institucional. 24

3.2. Objetivos estratégicos. 25

3.3. Líneas de acción o estrategias. 26

4. Plan de acción 36

4.1. Matrices de Plan de acción para ejecutar el PEI. 36

4.2. Análisis de la estructura organizacional. 42

4.3. Estrategia de divulgación. 43

5. Seguimiento y evaluación 44

MINISTERIO DE GOBERNACIÓN Y POLICÍA
M.G.P. COSTA RICA

COSTA RICA 22 26

Bibliografía 48

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 2023 cuya información es procesada mediante una técnica de triangulación del FODA que permite extraer todas las posibles estratégias, 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 estrategicos, sus posibles riesgos, 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 con emisión de informe anual.

1.1 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 si hay ligamen y las políticas y prioridades institucionales y otros instrumentos de planificación.

Es un referente inmediato para formular la planificación anual mediante los Planes Operativos Institucionales entre ellos la Matriz Acción Plan Presupuesto (MAPP) que actualmente complementa al POI y el Plan Anual Operativo (PAO), Además, sirve para orientar la

asignación de recursos en el presupuesto institucional en función de crear el valor público que como misión le ha sido encomendado a la institución.

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 de seguimiento; en esta fase es importante considerar cuatro elementos que dan apoyo y respaldo al proceso de formulación del PEI, a saber:

1.2.1.2. ***Compromiso de la Jerarquía Institucional.***

En junio del 2023, de manera anticipada a la conclusión del Plan Estratégico vigente, que abarcó del 2022 al 2023, el señor director de la Imprenta Nacional, solicitó iniciar el proceso de elaboración de un nuevo Plan Estratégico Institucional con las principales ideas, objetivos e indicadores para el periodo del 2024 al 2028. Dicho documento – borrador, será la base de discusión para la Comisión de Trabajo (CT) que se encargará de preparar la versión final para la aprobación de la Junta Administrativa, todo con el acompañamiento técnico de la Unidad de Planificación Institucional.

El marco filosófico, que se adjuntará más adelante, será sometido a conocimiento y opinión de la Comisión de Trabajo (CT), para avalar de lo que se busca y quiere con la nueva administración Imprenta. Una vez terminado el borrador en su primera etapa, será presentado a los directores, las jefaturas y representantes de los sindicatos; con el objetivo de que lo conozcan y puedan hacer sus aportes y comentarios, mismos que serán analizados y tomados en cuenta por la comisión de trabajo PEI.

Seguidamente, se presentará el documento a la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional quienes tienen la opción de hacer aportes y comentarios para luego emitir el acuerdo de aprobación del marco filosófico institucional - Imprenta Nacional.

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

La Comisión de Trabajo (CT) que liderará el proceso de formulación PEI, está conformada por el director general, el planificador institucional, director de Producción, Encargada de Comunicación, un funcionario de Comercialización, la jefatura de informática, y un representante del proceso de Diarios Oficiales, entre otros funcionarios que serán incorporados en la fase siguiente de formulación del PEI. Estos funcionarios tendrán la responsabilidad de analizar los datos y armar el documento de acuerdo con los lineamientos del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). Una vez elaborado el primer borrador, se dará a conocer a los

directores, al personal clave que apoya las gestiones de los directores, los presidentes de los dos sindicatos presentes en la institución (ANEP y UNT) y a las jefaturas de la Imprenta Nacional para que lo vean y discutan con sus subalternos. Toda la retroalimentación será analizada por la CT.

La dinámica de trabajo consistirá en que Planificación enviará a la CT el documento borrador para que, sobre la base de lo escrito, puedan hacer las sugerencias, objeciones y aportes al documento de acuerdo con la línea que marca el director general y luego se convoca a reunión a la Comisión ya mencionada, 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 2022 – 2023.
- Plan Operativo Institucional o su sustituto MAPP.
- Marco jurídico institucional.
- Entrevistas con personeros claves.

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

Esta primera etapa es indispensable para determinar cuál es el norte por seguir para la institución en tiempos difíciles que involucran consecuencias heredadas de la pandemia recién superada, déficit fiscal que se estaciona alrededor de 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 debe ser aprobado por la Comisión de Trabajo y por la Junta Administrativa, se desarrollarán las estrategias que permitan alcanzar los objetivos de mediano plazo que se han acordado.

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 MIDEPLAN.

Es importante mencionar que al elaborar el PEI, se debe cumplir con la norma de ser un documento colegiado, lo cual implica la participación estratégica de los principales actores antes de que este sea aprobado y publicado en su versión final, por tanto, una vez redactado el primer borrador debe ser conocido por los involucrados hasta obtener consenso respecto al documento en su totalidad.

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 el documento, 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 La Gaceta".

Sobre el particular, la Sala Constitucional de la Corte Suprema de Justicia, mediante Voto Nº05246-98 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 contrapone 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 y Benemérita de la Patria, que data de 1835, cumpliendo actualmente 188 años de existencia como garante del principio constitucional de publicidad.

Actualmente, cuenta con una estructura organizativa aprobada por MIDEPLAN mediante oficio N°. DM-402-13 del 29 de julio de 2013, misma que en este momento debe ajustarse a la realidad que enfrenta la institución y el país.

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 Nº 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 1º: "Créase 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 NºC-152-2002 del 12 de junio del 2002, 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 Nº8305 de 19 de setiembre del 2002, que vino a enmendar el artículo 1º de la manera vigente:

> "Artículo 1.- Créase 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 se puede ver, 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, reinvirtiendo 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 NºC-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.

Es oportuno indicar, que a partir del presupuesto para el año 2021, la Ley N° 9524 viene a cambiar radicalmente el estatus descrito anteriormente, y en su defecto la Ley N° 9524 - Fortalecimiento del Control Presupuestario de los órganos desconcentrados del Gobierno Central, en su artículo N°1 establece lo siguiente:

ARTÍCULO 1- Aprobación presupuestaria de los órganos desconcentrados del Gobierno Central.

"Todos los presupuestos de los órganos desconcentrados de la Administración Central serán incorporados al Presupuesto Nacional para su discusión y aprobación por parte de la Asamblea Legislativa".

El Ministerio de Hacienda definirá la forma y la técnica presupuestaria que se deberá aplicar para incorporar los presupuestos antes indicados y brindará, a solicitud del órgano respectivo, el apoyo técnico para facilitar el análisis y la toma de decisiones en el proceso de discusión y aprobación legislativa del presupuesto de la República.

Es importante mencionar que, a partir del año 2021, los órganos desconcentrados dejan de ser adscritos a los ministerios y se convierten en un programa presupuestario más y entran a jugar con las mismas reglas de los programas presupuestarios ya existentes perdiendo todos los privilegios presupuestarios que tenían como órganos desconcentrados antes de la mencionada Ley 9524.

2.2. Determinación del valor público.

El valor público hace referencia a lo que la institución devuelve a la sociedad o a las instituciones estatales como resultado del uso de recursos públicos que se traduce en productos finales, mismos, que son la razón de ser del porqué y para qué existe una institución. Para el caso de la Imprenta Nacional, los productos finales o servicios identificados son:

A) Trabajos en artes gráficas y digitales para instituciones estatales.
Es un servicio exclusivo para instituciones estatales, contratado al costo mediante el Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP).

B) Publicación de documentos en los Diarios Oficiales.
Este es un servicio único a nivel país, que se brinda a las instituciones estatales y a la sociedad en general.

2.3. Identificación de personas usuarias.

Según MIDEPLAN, 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).

En términos generales, 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.

Ahondando un poco más en el tema de la identificación de personas usuarias, Mideplan, plantea en su documento (Orientaciones Básicas para la Formulación y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional, página 22, que "Toda institución debe identificar a sus usuarios directos e indirectos, así como los actuales y potenciales, la estrategia debe estar orientada a la satisfacción de sus necesidades y expectativas". Contar con esta identificación, le permitirá a la Imprenta Nacional acercarse a las personas usuarias y orientar la gestión institucional hacia ellas y alcanzar la excelencia y calidad en la prestación de los servicios, así como posteriormente, establecer procesos de mejora continua. En términos más precisos, los tipos de cliente y el perfil de los usuarios de la Imprenta Nacional de acuerdo con la línea de negocio, es el siguiente:

Tipos de clientes proceso de Diarios Oficiales.

Parte importante del desarrollo de un perfil de cliente adecuado y acorde a las características específicas que se quieren dar a conocer dentro de una organización, radica en determinar la orientación y clasificación de estos. Por tanto, para el proceso de Diarios Oficiales se pueden identificar 3 tipos principales de clientes; los cuales, se detallan a continuación:

- **Clientes habituales:** Estos se pueden definir como aquellos que adquieren nuestros productos o servicios de forma regular y durante un periodo específico de tiempo generan los mayores ingresos a la institución; por lo general el 20% de estos generan el 80% de los ingresos. Son usuarios que demandan los servicios mediante los distintos canales de atención. Estos pueden clasificarse con base en su actividad, frecuencia de consumo, volumen de ventas, entre otros.

  Puede definirse que dentro del ciclo de vida de los clientes este se encuentra en las etapas de adquisición y conversión; dado que, ya han realizado con anterioridad trámites de publicación mediante los Diarios Oficiales; así como, su respectivo registro en el sitio web y se han logrado contactar con la institución mediante alguno de los canales de atención puestos a su disposición.

- **Clientes ocasionales:** Son aquellos que demandan los servicios o productos ofrecidos de forma esporádica o poco continua; de igual manera, no mantienen una relación directa con los servicios ofrecidos dentro del nicho de mercado, pero se encuentran identificados. Estos representan una parte importante del mercado, y su comportamiento puede estar influenciado por diversos factores restrictivos como la economía o la necesidad y pueden clasificarse en activos e inactivos. Por lo general muestran interés solicitando información por los diferentes canales de atención con que cuenta la organización.

  Para ambos casos, estos pueden segmentarse en clientes públicos (entes de gobierno) y clientes privados; donde, se puede determinar un posicionamiento claro en cuanto a los principales gestores de documentos o publicaciones dentro de los Diarios Oficiales y por los diferentes canales de captación existentes (ventanilla y portal).

  Por tanto, para este segmento de clientes (entes de gobierno) se puede identificar que la cantidad de trámites de publicación representan una porción mínima del total de ingreso económico anual con un 0.13%; en tanto, respecto a la cantidad de trámites

realizados representan el 0.016% del total. Dentro de este grupo se pueden detallar a manera de ejemplo las siguientes instituciones:

- Comité Cantonal de Deportes y Recreación Cantón de Siquirres
- CCSS Sucursal de Alajuela
- BN Vital Operadora de Pensiones Complementarias S.A.
- Dirección de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud Chorotega
- MEP-550-D Asuntos Jurídicos
- Caja Costarricense Seg Soc (Direc de Cobros)
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
- Entre otros.

- **Clientes potenciales:** Son aquellos que cuentan con características idóneas para convertirse en consumidores de los productos Imprenta, pero en la actualidad, no han interactuado con los servicios ofrecidos. Su perfil se adapta de forma amplia al perfil de cliente, pero en la actualidad no se han visto en la necesidad de demandar el servicio de publicación mediante los Diarios Oficiales. Pueden definirse como todas aquellas personas físicas y jurídicas que se encuentran dentro del mercado y no son consumidores actuales del servicio de publicación en los Diarios Oficiales.

Nicho de Mercado

El nicho de mercado se define como aquellos grupos reducidos de personas, empresas u organizaciones agrupadas de acuerdo con características, deseos o necesidades específicas y que cuentan con capacidad económica para satisfacer sus deseos o necesidades. Dicho lo anterior, se puede definir de forma clara el nicho de mercado del proceso de Diarios Oficiales; el cual sería: *Personas físicas y jurídicas que requieren la oficialización de sus trámites de índole comercial, notarial o público, mediante la publicación en los Diarios Oficiales*.

Con base en la información anteriormente citada, se definen los siguientes perfiles del cliente para los usuarios de los servicios de publicación mediante los Diarios Oficiales:

Perfil de usuarios de la Imprenta Nacional para Diarios Oficiales.

Para el servicio de publicación de documentos mediante los Diarios Oficiales, se pueden identificar dos perfiles de usuario, los ordinarios y los ocasionales:

- **Ordinarios**, este perfil relaciona a usuarios de entes públicos o privados; usualmente son personas de la Generación X y Millenials, en su mayoría hombres, con edades que van de los 30 a los 50 años, con una actividad profesional en notariado,

contaduría y administración de empresas, un nivel educativo técnico o profesional y residentes en el Gran Área Metropolitana (GAM), cuya motivación se enfoca en poder realizar sus trámites de publicaciones de forma ágil, en tiempos cortos y a un precio razonable; les desmotivan los tiempos prolongados de publicación, exceso de tramitología y espera prolongada de atención.

En su mayoría prefieren los canales de atención digitales (WhatsApp, Instagram, correo electrónico (Laboral), buscadores web), en menor cantidad, utilizan los canales tradicionales (televisión, prensa, radio). Son personas que de acuerdo con las necesidades y exigencias de sus puestos de trabajo necesitan tramitar, cotizar y publicar documentos en los Diarios Oficiales de forma diaria o semanal utilizando el portal web institucional. Gustan de utilizar herramientas tecnológicas de forma frecuente. Se caracterizan por ser clientes exigentes e informados, en su mayoría priorizan el servicio al cliente y dedicación brindada a sus consultas. Participan activamente de las soluciones a sus problemas.

- **Ocasionales**, pueden identificarse en su mayoría como personas de la Generación Milenials, emprendedores, pequeñas empresas o clientes particulares; los cuales, de forma esporádica necesitan realizar gestiones de publicación en los Diarios Oficiales. Tienden a ser personas desinformadas, poco exigentes; las cuales, buscan un servicio ágil y sin contratiempos. En su mayoría hombres, con edades que van de los 20 a los 50 años, residentes del GAM y GAM ampliada; a los cuales, no les interesa conocer a fondo el uso de las herramientas puestas a su disposición (portal web), necesitan generar sus trámites de forma fácil. Su frecuencia de uso es trimestral, semestral o anual, en su mayoría prefieren los canales tradicionales (televisión, prensa, radio) pero hacen uso de los digitales en menor cantidad (WhatsApp, Instagram, correo electrónico (Laboral), buscadores web).

Para más información respecto al perfil de clientes, se adjunta como **anexo N°1**, un enlace de documento en Word sobre *"Perfil del cliente proceso de Diarios Oficiales PEI 2024"*, realizado por Alonso Murillo Aguilar, encargado de la Unidad Central de Diarios Oficiales – Imprenta Nacional - 2023.

Perfil de usuarios de la Imprenta Nacional para Artes Gráficas.

Para las artes gráficas, el perfil de los usuarios se reduce a funcionarios de Instituciones estatales que utilizan el Sistema de Compras Públicas (SICOP) para adquirir sus bienes y servicios. Dentro de este sector, también se pueden identificar dos perfiles, los ordinarios y los ocasionales:

- **Clientes ordinarios:** La relación se da con funcionarios públicos que laboran en el gobierno, pero la relación de negocio es con las instituciones, por ello se debe dar prioridad a estas. En cuanto a la ubicación geográfica, el mayor bloque de las instituciones del Estado se concentra en el Gran Área Metropolitana (San José, Cartago, Heredia, Alajuela), y aquellas que cuentan con sucursales u oficinas regionales hacen sus trámites de contratación desde las sedes centrales.

De manera generalizada puede indicarse que la actividad profesional de los funcionarios estatales que se relacionan con la Imprenta para gestionar trabajos de artes gráficas cuenta con especialidades como administración de empresas, derecho, comunicación, diseño, artes gráficas, ingeniería, secretariado, entre otros, con un nivel educativo técnico o universitario. Su motivación se enfoca en obtener productos impresos y digitales de alta calidad creados para satisfacer las necesidades de comunicación, promoción y servicios de su institución, además, de ejecutar los presupuestos asignados para este fin en un tiempo efectivo.

A estos usuarios les desmotivan los tiempos prolongados de atención y entrega de productos, el exceso de tramitología y servicios no personalizados. En su mayoría prefieren los canales de atención impersonales (teléfono, WhatsApp, correo electrónico, plataformas como Teams o Zoom), siempre dispuestos a mantener un contacto en persona por medio de reuniones presenciales. Por tratarse de un servicio exclusivo para el sector público, no se utilizan canales de comunicación tradicionales (televisión, prensa, radio) para divulgar información a este público, pues el servicio demanda de una atención y asesoría personalizada y directa.

De acuerdo con las necesidades y exigencias de sus puestos de trabajo estos clientes necesitan tramitar, cotizar y contratar el servicio de producción gráfica en el transcurso del año, con frecuencias variadas dependiendo de sus objetivos y presupuesto disponible. Este público se ve en la obligación de utilizar herramientas tecnológicas constantemente. Se caracterizan por ser clientes exigentes y valoran de manera prioritaria el servicio personalizado, la calidad de los productos y el cumplimiento contractual en todos sus aspectos. Son dedicados y comprometidos con sus fines institucionales y profesionales.

- **Clientes ocasionales:** Igual que en los clientes ordinarios, se trata de funcionarios públicos que laboran en el gobierno, pero la relación de negocio es con las instituciones, por ello se debe dar prioridad a estas. En cuanto a la ubicación geográfica, estos clientes potenciales se concentran en el Gran Área Metropolitana (San José, Cartago, Heredia, Alajuela). Su actividad profesional se enfoca en especialidades como administración de empresas, derecho, comunicación, diseño, artes gráficas, ingeniería, secretariado, entre otros, con un nivel educativo técnico o universitario.

  Su motivación se enfoca en obtener productos impresos y digitales de alta calidad y creados para satisfacer las necesidades de comunicación, promoción y servicios de su representada o de algún tercero como beneficiario. Les desmotivan los tiempos prolongados de atención y entrega de productos, el exceso de tramitología, dificultades legales y servicios no personalizados. En su mayoría prefieren los canales de atención impersonales (teléfono, WhatsApp, correo electrónico, plataformas como Teams o Zoom), siempre dispuestos a mantener un contacto en persona por medio de reuniones presenciales.

  Por tratarse de un servicio excepcional para estos clientes ocasionales, no se utilizan canales de comunicación tradicionales (televisión, prensa, radio) para divulgar información a este público, pues el servicio demanda de una atención y asesoría personalizada, además del análisis específico del caso de excepción que se trate.

De acuerdo con las necesidades y exigencias de sus puestos de trabajo estos clientes necesitan tramitar, cotizar y contratar el servicio de producción gráfica de manera esporádica y con un fin muy específico, por lo general beneficiar a un tercero. Este público se ve en la obligación de utilizar herramientas tecnológicas constantemente. Se caracterizan por ser clientes exigentes y valoran de manera prioritaria el servicio personalizado, la calidad de los productos y el cumplimiento contractual en todos sus aspectos. Son dedicados y comprometidos con sus fines empresariales y profesionales.

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.

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 lo que la sociedad y las instituciones estatales demandan, con la calidad requerida.

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:

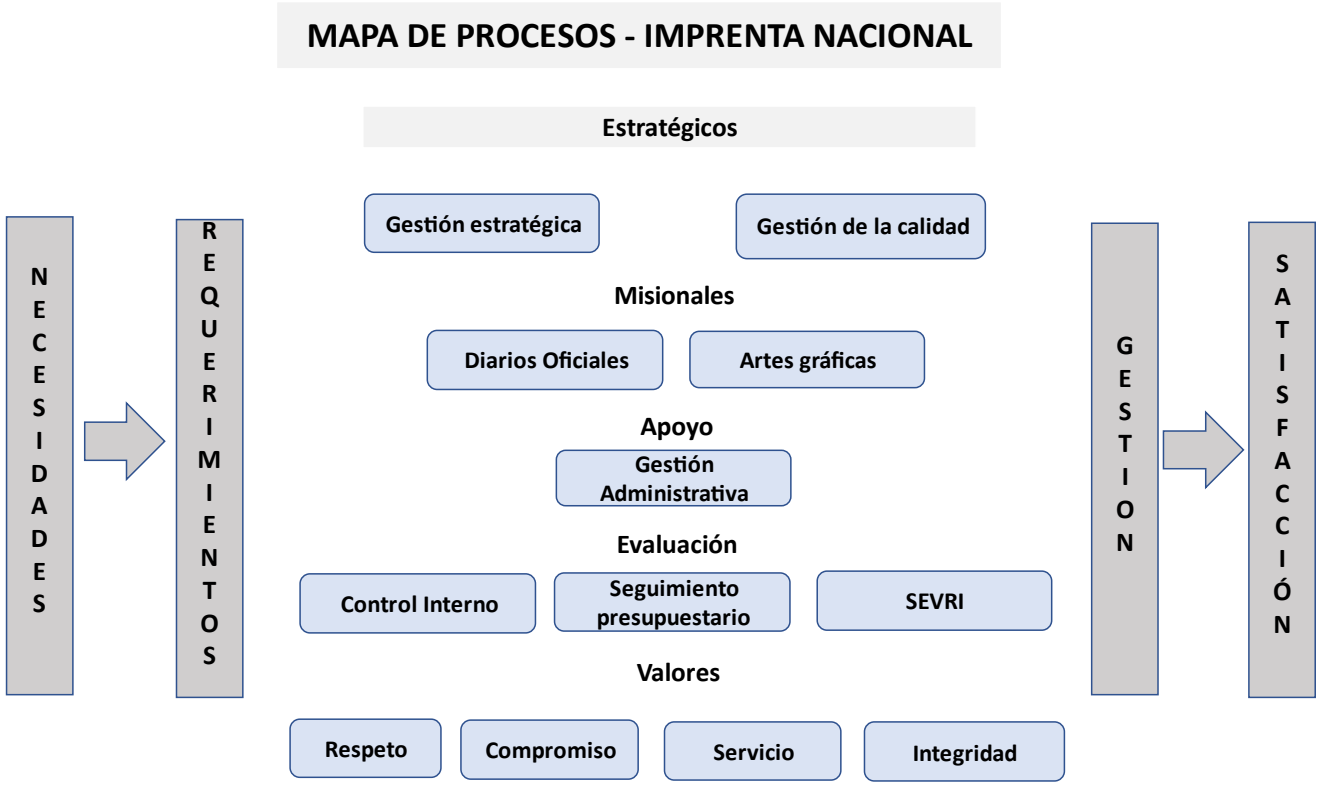
- Atender las necesidades de artes gráficas y digitales que tienen las instituciones estatales.
- Oficializar los documentos que lo requieran mediante su publicación en los Diarios Oficiales.

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 del cumplimiento de las necesidades que dan origen al surgimiento de la Imprenta Nacional.

Figura N° 1



Elaborado por: Planificación Institucional Imprenta Nacional 2023.

Descripción del mapa de procesos.

Las instituciones nacen para satisfacer necesidades, si no es así, no hay razón para que existan; para satisfacer esas necesidades, las instituciones necesitan requerimientos que permitan dar inicio al proceso productivo. Por ejemplo, en la Imprenta Nacional para cumplir con la necesidad que tiene la sociedad y las instituciones estatales de publicar sus documentos para que obtengan su validez jurídica, la institución requiere captar los documentos mediante los diferentes canales de atención dispuestos para este fin; sea, portal web o ventanilla, a su vez, estos trámites de publicación deberán cumplir con características específicas para su correcto procesamiento.

Una vez que la institución tiene claridad acerca de lo que la sociedad y las instituciones estatales requieren de ella, debe organizarse internamente en procesos que permitan realizar todas las gestiones necesarias para que el cliente o usuario vea satisfecha su necesidad con parámetros de calidad, eficiencia y eficacia.

Es así, como surgen los procesos a nivel interno de una institución, según la imagen anterior, los primeros en orden jerárquico son los estratégicos, dentro de los cuáles es importante combinar la gestión estratégica que nos indica (hacia dónde va la institución y ¿qué se espera de ella en el corto y mediano plazo de acuerdo con los recursos disponibles? con la gestión de calidad), esta última, debe ser transversal a la institución, lo cual implica que la calidad debe aplicarse en el quehacer de cada unidad, departamento y dirección de la institución.

Luego aparecen los procesos misionales, en los cuales se agrupa cada una de las acciones que se debe realizar para cumplir con los productos finales (entiéndase, aquello que la institución realiza como bien o servicio, que la trasciende a sí misma) que constituyen la razón de ser de la misma, ósea, el para qué existe.

Los procesos misionales responden a la parte sustantiva de la institución, productos finales – Área de Producción, mismos que no serían posibles sin la intervención del proceso de apoyo que lo realiza la Dirección Administrativa Financiera DAF, siendo ésta, quien brinda el soporte necesario y genera las condiciones óptimas para que la parte sustantiva se pueda llevar a cabo bajo los parámetros de (calidad, eficacia y eficiencia) requeridos por el usuario.

En la medida que los procesos misionales y de apoyo se combinen eficientemente, se da la oportunidad para que la institución genere el valor público necesario que justifica su existencia y el uso de recursos públicos.

Este último concepto “uso de recursos públicos”, da la pauta para la aparición del proceso atinente a los elementos de evaluación (proceso de evaluación) necesario para el resguardo, buen manejo y rendición de cuentas por el uso de recursos públicos, este proceso se apoya en el control interno, seguimiento y evaluación presupuestaria y la identificación de riesgos que atentan contra el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Cada uno de los procesos detallados en la imagen anterior, deben activarse para que la gestión institucional sea satisfactoria para el usuario y se dé un mayor aprovechamiento de los recursos, situación que se da con mayor facilidad si todo el accionar de la institución se sustenta en los valores institucionales, mismos que deben estar bien arraigados en cada funcionario, que al final de cuentas es quien hace que la institución cumpla con la misión que le ha sido encomendada. Es por ello, que los valores aparecen en la base de la imagen porque son el soporte de cada uno de los procesos.

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, están dirigidos a un (a) usuario (a) externo (a) a la institución y que una vez generados no sufren 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 tienen 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 productos finales que ya fueron explicados en el apartado de Valor Público, por ende, solo se mencionan:

A) Trabajos en artes gráficas para instituciones estatales.

B) Publicación de documentos en los Diarios Oficiales.

2.6. Análisis situacional. (FODA)

Este FODA considera la situación de la institución al mes de octubre del 2023. Cada uno de los componentes internos y externos ha sido analizado y actualizado por la Comisión de Trabajo del PEI como punto de partida para tener conocimiento de con qué se cuenta para seguir avanzando como institución.

Fortalezas

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

- Se cuenta con un portal web para que los usuarios e instituciones, puedan tramitar los documentos a publicar en los Diarios Oficiales.
- Los Diarios Oficiales son publicados digitalmente.
- Se cuenta con equipo informático de alta calidad, propio y alquilado.
- Se realizó una disminución a los tipos de documento para publicar del 70% a la cantidad de documentos del Diario Oficial La Gaceta para trámites de publicación; tanto, para el portal web como el sistema integrado.
- Se cuenta con herramientas de comunicación de punta, vía web y Teams.
- Resguardo de información institucional vía OneDrive

- Se cuenta con una plataforma tecnológica que facilita el teletrabajo a 79 funcionarios de la institución que representan un 50.9%.
- Es la imprenta del Estado con más de 180 años de experiencia.
- Institución benemérita de la patria.
- 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 cuenta con personal experto y equipo para realizar trabajos de artes gráficas en papel y digitales.
- Tarifas competitivas y accesibles para instituciones del estado y público en general.
- Se cuenta con edificio y activos propios.
- El 80% de los funcionarios cuentan con firma digital. (125 funcionarios)
- Es una institución generadora de recursos financieros para el Estado Costarricense.
- Es un pilar fundamental en el cumplimiento del principio de publicidad de las leyes y la seguridad jurídica del país.
- A nivel país, es el único proveedor que atiende el servicio de publicación en los Diarios Oficiales.
- Promotores de la cultura y la educación por la naturaleza de sus funciones.
- Calificación verde por la Dirección General de la Calidad Ambiental DIGECA.
- Para trámites de publicación vía portal web, deben contar con firma digital.
- Se cuenta con funcionarios con amplio conocimiento en materia de Editorial Digital, para retomar el proyecto.
- Se cuenta con el galardón de Bandera Azul, en reconocimiento a la mejora en las condiciones ambientales e higiénicas del país.

- Se cuenta con sistemas de integración con instituciones del estado para la recepción y trámites de publicación de documentos.

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.

- El crecimiento del mercado digital con diversificación de servicios, por ejemplo producción de insumos para diseño web, logotipos, redes sociales, libros de marca, etc.
- Tendencia al uso de medios digitales de comunicación.
- Aprovechamiento de la opción del teletrabajo para 79 funcionarios de la institución que representan un 50.9%.
- Reducción de la huella de carbono por aplicación de la opción de teletrabajo a funcionarios de la institución y la implementación del Plan de Gestión Ambiental Institucional (PGAI).
- 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.
- Posibilidad de presentar un proyecto de ley para modificar la Ley de la Junta Administrativa.
- Posibilidad de presentar una reorganización estructural ante el Mideplan para ajustar la estructura a las necesidades actuales.
- Probabilidad de interoperabilidad con otras instituciones para tránsito de documentos de Diarios Oficiales.
- Posibilidad de distribución logística de productos a través de Correos de Costa Rica.
- Posibilidad de colocar a la Imprenta Nacional como proveedor preferencial del Estado en artes gráficas mediante normativa.

Debilidades.

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

- 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.
- Ausencia de un oficial de seguridad cibernética que dé instrucciones de qué hacer ante un ataque de esa naturaleza.
- Edificio limita las posibilidades de expansión del negocio.
- Imposibilidad de reposición de plazas productivas.
- Departamentos administrativos (57%) superan ampliamente a los departamentos productivos creando desequilibrio financiero y operativo.
- No se cuenta con un servicio de seguimiento post venta para la publicación de documentos en los Diarios Oficiales. (especialización y diferenciación en el servicio ofrecido).
- No se ha podido realizar inversión en maquinaria para nuevos productos y servicios en los últimos ocho años.
- No se han implementado nuevos productos y servicios en más de 10 años.
- Los procesos y procedimientos no han sufrido cambios significativos para adaptarse a las tendencias de nuestro mercado meta.
- Desactualización del portal Web Transaccional y los sistemas informáticos por falta de presupuesto.
- No existe proceso de control de calidad ni de gestión de calidad a lo interno de cada área.
- Falta de mejoras en los procesos productivos para adaptarse a los cambios del mercado de las artes gráficas.
- Nula gestión de proyectos a nivel institucional.
- No existen estrategias para medir el alcance de los recursos intangibles relacionados a la marca Imprenta Nacional (percepción de la marca, calidad del servicio, etc).

- Se desconoce la ventaja competitiva de la institución sobre los insumos, procesos, productos o servicios con que se cuenta.
- No se cuenta con indicadores para medir el alcance de las campañas institucionales.

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.

- Directrices y políticas del Gobierno para reducir el gasto público por efecto de la regla fiscal.
- Reducción en la captación de ingresos del Gobierno y aplicación de la Regla Fiscal por parte del Ministerio de Hacienda.
- Subejecución presupuestaria por baja en demanda de productos que ofrece la institución (al bajar la producción, baja la compra de insumos generando subejecución presupuestaria).
- 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.
- Ataque cibernético al portal Web - Imprenta Nacional.
- Pérdida de imagen por conflictos con el Poder Judicial deriva en menos trabajo y menos ingresos.
- Tendencia de la disminución del uso del papel como sustrato de impresión a nivel mundial.
- 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 disponibilidad de materia prima y repuestos se ve afectada por variables en los mercados internacionales (precio, escasez, tiempos de importación.

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 octubre 2023

Humanos	La Imprenta Nacional cuenta con 152 funcionarios con su debida experticia en diferentes campos de conocimiento.
Financieros	Transferencias de recursos anuales hechas 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.
Tecnológicos	Equipo electrónico rentado para cada funcionario, portal web robusto, Gaceta Digital, disponibilidad en OneDrive, recursos audiovisuales, data center autónomo, museo de Gacetas y boletines en la web.

Fuente: Elaborado por Comisión de Trabajo PEI 2023.

3. Estrategia Institucional.

3.1. Marco filosófico Institucional.

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 reconocida como la Imprenta del Estado Costarricense con productos y servicios diversificados que permitan satisfacer las necesidades del mercado y propicien la apertura a nuevos clientes, que interopere con los mayores generadores de documentos para publicar en los Diarios Oficiales, además, aporte a la educación y cultura costarricense a través de nuestros servicios”.

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 a través de actividad realizada por la Comisión de Valores en el año 2022 son los siguientes:

Respeto:

Consiste en entender que todos somos, personas y actuamos diferente, es aceptar a las personas tal y como son con sus virtudes y defectos, es respetar la opinión de los demás, ser tolerantes, tratar a los demás como quisiera me traten a mí, saber escuchar a los demás, sin juzgar criticar o herir los sentimientos o pensamientos de los demás actuando de manera empática. Debe aplicarse en todos los niveles jerárquicos, valorando la opinión de todos y todas en los distintos procesos institucionales. Así mismo, debe mantenerse el respeto para nuestros clientes y usuarios, escuchándolos con atención y atendiendo con prontitud sus requerimientos y brindando una adecuada respuesta.

Compromiso:

Es dar lo mejor de nosotros en el trabajo para cumplir los objetivos de la institución, tener actitud de servicio y colaboración para con los usuarios internos y externos con honrades y transparencia. Ser eficaz con los tiempos de trabajo, honesto con nuestra labor. Aportar habilidades y virtudes de cada persona en conjunto para lograr un objetivo específico. Como individuo es el compromiso personal con la institución para cumplimiento de las tareas encomendadas. Esto va relacionado con el actuar de cada uno: puntualidad, responsabilidad y objetividad. Brindar productos y servicios de calidad. Cumplir con las normas para aportar mayor esfuerzo de manera eficaz en la calidad con cada uno de los trabajos asignados.

Servicio:

Es el brindar ayuda y colaboración a una persona o un grupo a fin de solventar alguna necesidad presente o futura. Capacidad que busca satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos. Tener empatía y tolerancia para ofrecer un servicio de calidad, teniendo en mente “como me gustaría que me trataran a mí”. Ofrecer lo mejor de nosotros en todos los procesos, cumpliendo con lo que se promete de manera amable, respetuosa y con la mejor disposición; dando a cada uno lo que requiere mediante información completa, precisa y oportuna. Es una actitud y vocación encaminada a brindar calidad a los usuarios en todas las dimensiones de accionar de la institución.

Integridad:

Trabajamos con la mayor transparencia y honradez para que nuestras finanzas y procesos se lleven a cabo de la mejor manera y sea una base sólida y confiable para la toma de decisiones.

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, así como, 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 escapan 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 cuatro años 2024 - 2028:

1) Transformar la Imprenta Nacional en un plazo de cuatro años, mediante aplicación de cambios en la normativa e innovación de los productos y servicios que ofrece, para que estén acordes con las tendencias del mercado y con prácticas ambientalmente sostenibles.

2) Crear las condiciones idóneas para que las instituciones públicas y los mayores generadores de documentos para publicar en los Diarios Oficiales, puedan interconectarse con la Imprenta Nacional para agilizar el tránsito de documentos, mediante el desarrollo de interfaces y procesos que permitan el flujo de documentos a publicar en los Diarios Oficiales por sistemas telemáticos.

3) Realizar gestión de calidad en la Imprenta Nacional mediante la documentación, estandarización y control de los procesos.

4) Implementar las recomendaciones de la Contabilidad Nacional en cuanto a materia de Normas Internacionales de Contabilidad en el Sector Público.

5) Generar las condiciones y políticas en materia de tecnologías de información y ciberseguridad relacionadas con las normas y procedimientos establecidos por el MICITT.

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 que la institución las lleve 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. 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 que ayuda a la consecución de los objetivos institucionales.

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, según el análisis interno y externo de la organización, ver cuadro N°2.

Cuadro Nº 2
Matriz de Triangulación del FODA – Imprenta Nacional

	FACTORES INTERNOS		
	Lista de fortalezas (F)		**Lista de debilidades (D)**
	1. Se cuenta con un portal web para que los usuarios e instituciones, puedan tramitar los documentos a publicar en los Diarios Oficiales.		**1.** 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.
	2. Los Diarios Oficiales son publicados digitalmente.		**2.** Ausencia de un oficial de seguridad cibernética que dé instrucciones de qué hacer ante un ataque de esa naturaleza.
	3. Se cuenta con equipo informático de alta calidad, propio y alquilado.		**3.** Edificio limita las posibilidades de expansión del negocio.
	4. Se cuenta con herramientas de comunicación de punta, vía web y Teams.		**4.** Imposibilidad de reposición de plazas productivas.
	5. Resguardo de información institucional vía OneDrive.		**5.** Departamentos administrativos (57%) superan ampliamente a los departamentos productivos creando desequilibrio financiero y operativo.
	6. Se cuenta con una plataforma tecnológica que facilita el teletrabajo a 79 funcionarios de la institución que representan un 50.9%.		**6.** No se ha podido realizar inversión en maquinaria para nuevos productos y servicios en los últimos ocho años.

	7. Es la imprenta del Estado con más de 180 años de experiencia.		**7.** No se han implementado nuevos productos y servicios en más de 10 años.
	8. Se facilitó a los funcionarios mediante contrato de teletrabajo, el equipo informático y las sillas ergonómicas para crear condiciones óptimas de trabajo.		**8.** Los procesos y procedimientos no han sufrido cambios significativos para adaptarse a las tendencias de nuestro mercado meta.
	9. Se cuenta con un paralelo del datacenter, probado para casos de emergencia.		**9.** Desactualización del portal Web Transaccional y los sistemas informáticos por falta de presupuesto.
	10. Se cuenta con personal experto y equipo para realizar trabajos de artes gráficas en papel y digitales.		**10.** No existe proceso de control de calidad ni de gestión de calidad a lo interno de cada área.
	11. Tarifas competitivas y accesibles para instituciones del estado y público en general.		**11.** Nula gestión de proyectos a nivel institucional.
	12. Se cuenta con edificio y activos propios.		**12.** No se cuenta con un servicio de seguimiento post venta para la publicación de documentos en los Diarios Oficiales. (especialización y diferenciación en el servicio ofrecido).
	13. El 80.6% de los funcionarios 125 en total, cuentan con firma digital.		**13.** No existen estrategias para medir el alcance de los recursos intangibles relacionados a la marca Imprenta Nacional (percepción de la marca, calidad del servicio, etc).
	14. Es una institución generadora de recursos financieros para el estado.		**14**. Se desconoce la ventaja competitiva de la institución sobre los insumos, procesos, productos o servicios con que se cuenta.
	15. Es un pilar fundamental en el cumplimiento del principio de publicidad de las leyes y la seguridad jurídica del país.		**15**. No se cuenta con indicadores para medir el alcance de las campañas institucionales
	16. A nivel país, es el único proveedor que atiende el servicio de publicación en los Diarios Oficiales.		

	17. Promotores de la cultura y la educación por la naturaleza de sus funciones.		
	18. Calificación verde por la Dirección General de la Calidad Ambiental DIGECA.		
	19. Para trámites de publicación vía portal web, los usuarios deben contar con firma digital.		
	20. Se realizó una disminución del 70% a la cantidad de documentos del Diario Oficial La Gaceta para trámites de publicación; tanto, para el portal web como el sistema integrado.		
	21. Se cuenta con funcionarios con amplio conocimiento en materia de Editorial Digital, para retomar el proyecto.		
	22. Se cuenta con el galardón de Bandera Azul, en reconocimiento a la mejora en las condiciones ambientales e higiénicas del país.		
	23. Se cuenta con sistemas de integración con instituciones del estado para la recepción y trámites de publicación de documentos.		
Fuente: Planificación Institucional Imprenta 2023			

Continuación - Cuadro Nº 2 Matriz de Triangulación del FODA – Imprenta Nacional			
FACTORES EXTERNOS	**TRIANGULACIÓN**		
Lista de oportunidades (O)	**Estrategias para maximizar las fortalezas en conjunto con las oportunidades.** **FO (MAXI – MAXI)**		**Estratégias para minimizar debilidades-maximizando oportunidades.** **DO (MINI – MAXI)**
1. El crecimiento del mercado digital con diversificación de servicios, por ejemplo, producción de insumos para diseño web, logotipos, redes sociales, libros de marca, etc.	**(F10, O1, y O7, O16)** Ya que se cuenta con personal experto en artes gráficas y digitales y equipo, se puede aprovechar la situación de la Imprenta como proveedor local del estado costarricense y el crecimiento del mercado digital, para ofrecer insumos para diseño web e incursionar con nuevos productos acordes al mercado para Artes Gráficas y Diarios Oficiales		**(D7, O1, O2)** (Aprovechar la experiencia de los funcionarios de la Imprenta en artes gráficas y Diarios Oficiales para proponer nuevos productos de acuerdo con las tendencias del mercado tomando en cuenta el equipo, cantidad de funcionarios, instalaciones y maquinaria disponible**)**
2. Tendencia al uso de medios digitales de comunicación.	**(F1, O2, O11)** (Generar las condiciones de interfaz propias y gestionar con instituciones públicas y los principales generadores de documentos para publicar en los Diarios Oficiales, los requerimientos necesarios para que se dé la interconexión de sistemas telemáticos.) **Objetivo N°2**		

3. Aprovechamiento de la opción del teletrabajo para 79 funcionarios de la institución que representan un 50.9%.	**(F2, 3, 4, 5 y 6, O3 y O4)** (Aprovechar: que los Diarios Oficiales se trabajan digitalmente, se cuenta con equipo informático de alta calidad, se tienen herramientas de comunicación vía web y teams y la información se guarda en OneDrive, para mantener en teletrabajo a cerca del 51% de los funcionarios, situación que permite bajar costos, mejorar calidad de vida y aportar al medio ambiente al reducir la huella de carbono.) **En operación**		
4. Reducción de la huella de carbono por aplicación de la opción de teletrabajo a funcionarios de la institución y la implementación del Plan de Gestión Ambiental Institucional (PGAI)			
5. Se aprovecha la plataforma SINPE para que los usuarios paguen las publicaciones de los Diarios Oficiales a un número institucional ligado a la cuenta.	**(F9, F15, F16, F19 y O5) (**Se debe aprovechar que: la publicación de documentos es constitucional (art.124 CPR) situación que convierte a la Imprenta en **proveedor único** del servicio de publicación, se cuenta con un paralelo del datacenter y se exige firma digital para publicar los documentos en los Diarios Oficiales; todo ello para demostrar al gobierno o a quien sea, que se tiene lo necesario para seguir siendo garantes de la seguridad jurídica del país**. En operación**		
6. El SICOP permite entrar a competir para captar trabajos en artes gráficas.	**(F10, O6, O7)** (Aprovechar la experiencia de los funcionarios de artes gráficas en papel y digital y el equipo disponible, además, la condición de proveedor local para competir con la empresa privada en precio, calidad y tiempo de respuesta por medio del SICOP, para ello será necesario contar con un **catálogo de productos para artes**		
7. Se destaca a la Imprenta Nacional como proveedor local del Estado Costarricense.			

	gráficas y Diarios Oficiales, actualizado en exigencias del mercado (productos nuevos o modificados) y precios competitivos. **(Comisión de tarifas y Comercialización) Objetivo N°1**		
8. Posibilidad de establecer convenios con instituciones estatales para intercambiar bienes y servicios.	**(F10, O8, O9, O13)** (Ya que se cuenta con personal experto y equipo para realizar trabajos de artes gráficas en papel y digitales se debe aprovechar la posibilidad de presentar un **proyecto de Ley a la Asamblea Legislativa** para modificar la Ley de la Junta Administrativa a tal nivel, que se permita a la Imprenta establecer convenios con instituciones estatales para intercambiar bienes y servicios, usar tarifas diferenciadas y de ser posible, establecerla como proveedor preferencial del Estado. **Objetivo N°1**		**(D1, O8, O9)** (La demanda de productos de la Imprenta depende actualmente de los recursos financieros asignados a las instituciones estatales, por ello es importante aprovechar la opción del proyecto de Ley para modificar la ley de la Junta, de manera que permita la posibilidad de establecer convenios con instituciones estatales para intercambiar bienes y servicios.) *(Las instituciones necesitan resolver sus necesidades de artes gráficas, publicación de documentos o de editorial digital y los funcionarios de la Imprenta están listos para trabajar)*
9. Posibilidad de presentar un proyecto de ley para modificar la Ley de la Junta Administrativa.			
	(F21, O2, O8) (la tendencia al uso de medios digitales más la posibilidad de establecer convenios con instituciones para intercambiar bienes y servicios, plantea la alternativa de aprovechar el conocimiento de funcionarios Imprenta respecto al trabajo de **Editorial Digital** para retomar un proyecto en esa materia e introducir nuevos servicios digitales**. Objetivo N°3**		

10. Posibilidad de presentar una reorganización estructural ante el Mideplan para ajustar la estructura a las necesidades actuales.			**(D5, D8, D10, O10)** (Los departamentos administrativos (57%) superan a los productivos, los procesos y procedimientos no han sufrido cambios significativos para adaptarse a las tendencias del mercado, la unidad de control de la calidad podría cambiar el concepto a Gestión de Calidad y ser reforzada. Muchas de estas debilidades podrían corregirse si se inicia un **proceso de reorganización con** una propuesta que esté acorde a las necesidades actuales de la institución. Dicha propuesta deberá presentarse mediante oficio a la UPI.
11. Probabilidad de interoperabilidad con otras instituciones para tránsito de documentos de Diarios Oficiales.			
12. Posibilidad de distribución logística de productos a través de Correos de Costa Rica.	**(F11, O12)** Se deben crear las condiciones para contar con tarifas competitivas y su respectivo **catálogo de bienes y servicios**, además, de agregar algunos pluses como productos y servicios nuevos y la posibilidad de distribución logística de productos a través de Correos de Costa Rica. Esta última debe ser considerada en los costos.		
13. Posibilidad de colocar a la Imprenta Nacional como proveedor preferencial del Estado en artes gráficas mediante normativa.			

Continuación - Cuadro Nº 2
Matriz de Triangulación del FODA – Imprenta Nacional

FACTORES EXTERNOS	TRIANGULACIÓN		
Lista de amenazas (A)	**Estrategias para maximizar fortalezas minimizando amenazas.** **FA (MAXI-MINI)**		**Estrategias para minimizar debilidades minimizando amenazas.** **DA (MINI-MINI)**
1. Reducción en la captación de ingresos del Gobierno y aplicación de la Regla Fiscal por parte del Ministerio de Hacienda. (menos presupuesto para instituciones)**.**	**(F14, A1) (**Cualquier negociación de presupuesto con el Ministerio de Hacienda, debe sustentarse en el hecho de que la Imprenta es una **institución generadora de recursos para el Estado**.)		
2. Subejecución presupuestaria por baja en demanda de productos que ofrece la institución (al bajar la producción, baja la compra de insumos generando subejecución presupuestaria).			
3. Recortes presupuestarios impiden invertir en proyectos de diversificación de las líneas de producción.			
4. Congelamiento y eliminación de plazas vacantes por parte de los entes rectores.			

5. Baja en la demanda de trabajos de artes gráficas por recortes presupuestarias en sector público.			
6. Ataque cibernético al portal Web - Imprenta Nacional.			(D2, A6) Ante la ausencia de un oficial de seguridad cibernética que dé instrucciones de que hacer en un ataque de esa naturaleza, es de suma importancia seguir las instrucciones que se giren (por correo o teams) del departamento de informática en materia de seguridad.
7. Pérdida de imagen por conflictos con el Poder Judicial puede transformarse en menos trabajo y menos ingresos.			
8. Tendencia de la disminución del uso del papel como sustrato de impresión a nivel mundial.	(F10, A8) (Aprovechar la experticia de los funcionarios de Producción y Comercialización, para proponer nuevos servicios y productos digitales como contingencia ante el posible no uso del papel)		
9. La disponibilidad de materia prima y repuestos se ve afectada por variables en los mercados internacionales (precio, escasez, tiempos de importación.			
10. 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.			
Fuente: Planificación Institucional Imprenta 2023			

4. Plan de acción

4.1. Matrices de Plan de acción para ejecutar el PEI.

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 (un año), 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 cuadro N°3.

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 por la línea de acción

Objetivo estratégico	Líneas de acción o estrategia	Riesgos	Resultado esperado de la estrategia	Indicadores	Productos del equipo de trabajo	Actividades	Metas	*Fechas estimadas*	*Responsables*
1. Transformar la Imprenta Nacional en un plazo de cuatro años, mediante aplicación de cambios en la normativa e innovación de los productos y servicios que ofrece, para que estén acordes con las tendencias del mercado y con prácticas ambientalmente sostenibles.	**(F10, O8, O9, O13)** Presentar un **proyecto de ley a la Asamblea Legislativa** para modificar la ley de la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional **para dar flexibilidad jurídica al accionar de dicha institución**.	Desestimación de la estrategia por parte del equipo de trabajo encargado de preparar el proyecto de ley. No alcanzar la mayoría de los votos en la Asamblea Legislativa.	Una Ley de la Junta Administrativa que le permita a la Imprenta Nacional ajustarse a la realidad financiera del estado costarricense, que en su accionar pueda establecer convenios con instituciones para intercambiar bienes y servicios, usar tarifas diferenciadas, entre otras opciones.	Nombramiento del equipo de trabajo que redactará el proyecto de ley. 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.	**Las define el grupo de trabajo.** 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.	**Las define el grupo de trabajo.** **Ejemplo** Presentar el proyecto de modificación de la Ley de la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional, a más tardar en agosto 2024	**Las definen los equipos de trabajo de acuerdo con la secuencia de actividades**	Marco Mena y Gabriela Luna.
Objetivo N°1	**(F10, O6, O7)** Ampliar la oferta de servicios de la Imprenta Nacional	No considerar la capacidad instalada a la hora de diseñar nuevos	Nuevas alternativas a ofrecer dentro del catálogo de productos y	Catálogo de productos actual / Catálogo de productos actualizado.	Realizar al menos 1 propuesta por año a la Administración	Analizar la situación actual de los servicios institucionales (Artes Gráficas	Las define el grupo de trabajo de acuerdo con las	**Las definen los equipos de trabajo de acuerdo con la**	José Abel Alvarado (coordinador) Jacqueline Cubillo

		productos y servicios. No tomar en cuenta información de mercados a la hora de diseñar nuevos productos. No lograr aprobación de presupuesto para inversión en nuevos equipos. No contar con las plazas necesarias. No contar con personal calificado.	servicios de la Imprenta Nacional.		para la toma de decisiones (administración de proyectos).	– Diarios Oficiales – EDIN). Revisión de propuestas e iniciativas orientadas a nuevos productos y servicios. Definir alternativas prioritarias a implementar en 4 años. Analizar datos, realizar estudios de mercado y presentar estudios de factibilidad, según se requiera.	actividades programadas. Implementación de nuevos productos y servicios (producción gráfica / Diarios Oficiales / EDIN)	**secuencia de actividades.**	Mauricio Vargas Guiselle Hernández Luis Ortega Stephanie Zamora Erick Gutiérrez
2. Crear las condiciones idóneas para que las instituciones públicas y los mayores generadores de documentos	**(F1, O2, O11)** (Generar las condiciones de interfaz propias y gestionar con instituciones públicas y los principales generadores de	Ausencia de recursos para el desarrollo de interfaces y procesos para interconectar sistemas de Imprenta con	Sistemas de Imprenta Nacional preparados para interconectar con las instituciones estatales y los principales generadores de	Porcentaje de documentos para publicar ingresados por sistemas telemáticos. Porcentaje de instituciones y	Coordinación de un equipo multidisciplinario que afine todos los detalles con los principales generadores de doc. para publicar, de	Definición de equipo de trabajo. Estado de situación de las interfaces	Las metas las define el equipo de trabajo y se la expone a los directores, luego se actualiza este dato.	**Las definen los equipos de trabajo de acuerdo con la secuencia de actividades.**	Gabriela Luna (Asesoría Legal) José Abel. (Alguien de Producción D.O) Alonso Murillo

para publicar en los Diarios Oficiales, puedan interconectarse con la Imprenta Nacional para agilizar el tránsito de documentos, mediante el desarrollo de interfaces y procesos que permitan el flujo de documentos a publicar en los Diarios Oficiales por sistemas telemáticos.	documentos para publicar en los Diarios Oficiales, los requerimientos necesarios para que se dé la interconexión de interfaces mediante los sistemas telemáticos.)	sistemas externos.	documentos para publicar en los Diarios Oficiales.	generadores de documentos para publicar en los Diarios Oficiales interconectados a los sistemas Imprenta.	manera que se dé fluides en el tránsito de documentos por sistemas telemáticos. (lobby con la parte externa.)	Análisis de instituciones que ya están interconectadas Determinar la capacidad del portal y las mejoras que habría que hacer, Hacer sondeo para determinar en qué capacidad están las demás instituciones para interconectarse y cuáles son. Determinar si es necesario establecer contratos Hacer Lobby			Carlos Montero (Informática).
3. Realizar gestión de calidad en la Imprenta Nacional mediante la documentación,	Instaurar un Plan de Gestión de la Calidad que sea transversal a cada uno de los procesos que coexisten en la	No aprobación del Plan de Gestión de la Calidad por parte de los directores y la	Un Plan de Gestión de la Calidad operando de manera transversal a los	Porcentaje de avance del Mapeo de procesos. Porcentajes de avance de la		Hacer un mapeo de los procesos que interactúan en la Imprenta Nacional y documentarlos.	Contar con un Plan de Gestión de la Calidad en operación a más tardar en el primer trimestre del año XXXX	**Las definen los equipos de trabajo de acuerdo con la secuencia**	Ana Cristina Araya Max Fabian Carranza

estandarización y control de los procesos.	Imprenta Nacional.	Junta Administrativa. Incomunicación entre funcionarios designados para desarrollar el Plan de G de Calidad.	procesos de la Imprenta.	elaboración del Plan de Gestión de la Calidad. Porcentaje de avance de la implementación del Plan de Gestión de la Calidad	Gestión de la Calidad de la institución.	(Un documento)		**de actividades.**	
						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.			

Objetivo estratégico	Líneas de acción o estrategia	Riesgos	Resultado esperado de la estrategia	Indicadores	*Productos del equipo de trabajo*	*Actividades*	*Metas*	*Fechas estimadas*	*Responsables*
4. Implementar las recomendaciones de la Contabilidad Nacional en cuanto	Implementar en su totalidad las NICSP.	No cumplimiento de Plan de Acción presentado a la Contabilidad	Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público implementadas	Porcentajes de avance de la aplicación de las normas según Plan de Acción presentado a la	NICSP implementadas en la Imprenta Nacional con su respectivo seguimiento.	Las define el equipo de trabajo.	Las define el equipo de trabajo.	Las define el equipo de trabajo.	Comisión NICSP Imprenta Nacional.

a materia de Normas Internacionales de Contabilidad en el Sector Público NICSP.	4	Nacional por la Comisión NICSP - Imprenta.	en la Imprenta Nacional y su respectivo seguimiento.	Contabilidad Nacional.					
5. Generar las condiciones y políticas en materia de tecnologías de información y ciberseguridad relacionadas con las normas y procedimientos establecidos por el MICIT.	Implementar los requerimientos del MICIT en materia de políticas de ciberseguridad.	No contar con recursos financieros para poner en operación lo recomendado por el MICIT.	Políticas y requerimientos en materia de ciberseguridad implementados en la Imprenta Nacional de acuerdo con los requerimientos del MICIT.	Porcentaje de políticas y requerimientos en materia de ciberseguridad, implementados en la Imprenta Nacional según Plan de Acción.	Políticas y requerimientos en materia de ciberseguridad implementados en la Imprenta de acuerdo con los requerimientos del MICIT.	Las define el grupo de trabajo.	Las define el equipo de trabajo.	Las definen los equipos de trabajo de acuerdo con la secuencia de actividades.	Gabriela Moya. Carlos Montero. Johan Pineda.

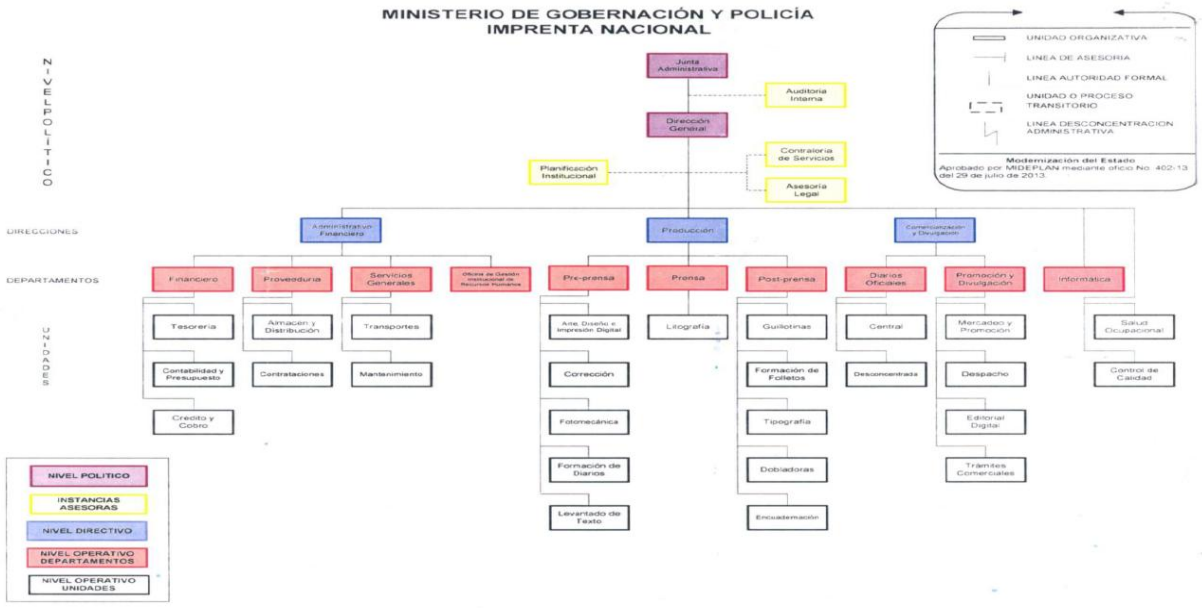
Fuente: Planificación Institucional Imprenta Nacional 2023.

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, pero por cambio de gobierno, se quedó en el camino, no logró llegar al Mideplan.

La nueva administración deberá valorar ajustes en la estructura acordes con lo planteado en el Plan Estratégico Institucional.

Figura Nº2
Organigrama institucional
Imprenta Nacional



Fuente: Unidad de Planificación Institucional, Imprenta Nacional 2023.

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, para revisión y aprobación	17 de julio 2023 y 06/12/2023
Presentación del Plan Estratégico Institucional (PEI)	Se enviará por correo electrónico a las jefaturas para que lo conozcan juntamente con sus subalternos.	Se expondrá el PEI a presidentes de sindicatos	18 de julio del 2023 y 11/12/2023
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.	12/12/2023
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	

Elaborado por: Planificación Institucional Imprenta Nacional 2023.

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.

Una vez conformados los grupos de trabajo para cada estrategia, se comunica oficialmente a los funcionarios involucrados y se remite la matriz del cuadro N°5 con instrucciones de como llenarla. Esta matriz deberá ser preparada 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 las actividades, fechas y responsables establecidos por el grupo de trabajo en la matriz.

Cuadro N°5

Matriz de Plan de Acción para ejecutar el Plan Estratégico Institucional por grupo de trabajo y estrategia

-Imprenta Nacional-

ESTE ES UN EJEMPLO DE COMO LLENAR LA MATRIZ

Matriz de Plan de Acción para ejecutar el PEI - Imprenta Nacional por la línea de acción

Objetivo estratégico	Líneas de acción o estrategia	Riesgos	Resultado esperado de la estrategia	Indicadores	Productos del equipo de trabajo	Actividades	Metas	*Fechas estimadas*	*Responsables*
6. Transformar la Imprenta Nacional en un plazo de cuatro años, mediante aplicación de cambios en la normativa e innovación de los productos y servicios que ofrece, para que estén acordes con las tendencias del mercado y con prácticas ambientalmente sostenibles.	**(F10, O8, O9, O13)** Presentar un **proyecto de ley a la Asamblea Legislativa** para modificar la ley de la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional **para dar flexibilidad jurídica al accionar de dicha institución**.	No contar con apoyo de la Junta Administrativa. No alcanzar la mayoría de los votos en la Asamblea Legislativa.	Una Ley de la Junta Administrativa que le permita a la Imprenta Nacional ajustarse a la realidad financiera del estado costarricense, que en su accionar pueda establecer convenios con instituciones para intercambiar bienes y servicios, usar tarifas diferenciadas, entre otras opciones.	Nombramiento del equipo de trabajo que redactará el proyecto de ley. 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.	**Las define el grupo de trabajo.** 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.	**Las define el grupo de trabajo.** **Ejemplo** Presentar el proyecto de modificación de la Ley de la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional, a más tardar en agosto 2024	**Las definen los equipos de trabajo de acuerdo con la secuencia de actividades**	Marco Mena y Gabriela Luna.
Objetivo N°1	**(F10, O6, O7)** Elaborar un **catálogo de productos para artes gráficas y Diarios Oficiales, actualizado en exigencias del**	No considerar la capacidad instalada a la hora de diseñar nuevos productos.	Un catálogo de productos que incluya productos nuevos para artes gráficas/digitales	Catálogo de productos vigente y actualizado	Un catálogo de productos que incluya productos nuevos para artes gráficas/digitales	Definición del equipo de trabajo. Análisis de datos de mercados. **Estudio**	La meta la define el equipo de trabajo y se la expone a los directores, luego se actualiza este dato.	**Las definen los equipos de trabajo de acuerdo con la secuencia**	Giselle Hernández (Artes Gráficas). Stephanie Zamora

	mercado y con sus respectivos precios competitivos. (productos nuevos o modificados) (Comisión de tarifas y Comercialización)	No tomar en cuenta información de mercados a la hora de diseñar nuevos productos. Definir costos ruinosos.	como para Diarios Oficiales con sus respectivas opciones y precios **listo para subir al portal Web.**		como para Diarios Oficiales con sus respectivas opciones y precios **colocado en el portal Web**.	Análisis de capacidad instalada. Diseño de productos y servicios. **Mercadeo de nuevos y actuales productos con catálogo y sus precios. Situación deseada.** **Considerar la E D como un producto nuevo**		**de actividades.**	Mauricio Vargas. Yaqueline Cubillo Achí. Alguien financiero

Elaborado por: Planificación Institucional Imprenta Nacional 2023.

El cuadro que a continuación se presenta es para seguimiento anual del Plan Estratégico por parte de Planificación Institucional.

Cuadro N°6
Matriz de Plan de Seguimiento para uso de la Unidad de Planificación Institucional
Imprenta Nacional

						Resultado de las metas al 31 de diciembre de cada año					
Objetivo estratégico	**Estrategia (*)**	**Indicar si existe plan de acción sí o no**	**Actividades**	**Riesgos identificados (**)**	**Metas**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**		**Observaciones**

Elaborado por Planificación Institucional 2023

Anexos

PERFIL DEL CLIENTE PROCESO DIARIOS OFICIALES -PEI 2024-(1).docx *"Perfil del cliente proceso de Diarios Oficiales PEI 2024"*, realizado por Alonso Murillo Aguilar, encargado de la Unidad Central de Diarios Oficiales – Imprenta Nacional 2023.

Bibliografía

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