



Ministerio de Gobernación y Policía

Imprenta Nacional
Costa Rica

Plan Estratégico Institucional 2017-2021

DICIEMBRE 2016

TABLA DE CONTENIDO

- Tabla de cuadros** 2
- 1. Introducción** 3
- 2. Marco Filosófico** 3
 - 2.1 Misión 3
 - 2.2 Visión 4
 - 2.3 Valores 4
- 3. Mapa de procesos** 4
- 4. Análisis FODAR** 5
- 5. Objetivos estratégicos** 9
- 6. Estrategias** 10
- 7. Proyectos de Inversión** 10
- 8. Seguimiento** 15

Tabla de cuadros

- Cuadro 1. Análisis FODA 7
- Cuadro 2. Recopilación de datos propuestos para riesgos 9
- Cuadro 3. Proyectos de Inversión 11

1. Introducción

La Imprenta Nacional es un ente que contribuye a la gobernabilidad siendo la institución que publica los Diarios Oficiales y brinda el servicio de Artes Gráficas a las instituciones del Estado Costarricense apoyando de esta forma a otros organismos y clientes para el logro de los objetivos prioritarios a nivel nacional.

Este Plan Estratégico Institucional es producto de un proceso participativo, que ha permitido alinear misión, visión, objetivos y funciones con las estrategias y proyectos que se plantea ejecutar en el **periodo 2017-2021**. Dicho proceso se desarrolló bajo la coordinación de la Unidad de Planificación Institucional y representantes de la Dirección General, Dirección de Producción y Dirección de Comercialización en conjunto con un equipo consultor del Programa de Estudios en Calidad, Ambiente y Metrología (PROCAME) de la Universidad Nacional.

Los proyectos y las iniciativas estratégicas se definieron de manera coherente y sostenible orientados a incrementar la productividad institucional buscando un desarrollo eficiente y eficaz de los recursos institucionales, así como el desarrollo de las capacidades y competencias del talento humano institucional.

Para la ejecución de este plan, es indispensable concatenar las capacidades técnicas de la Imprenta Nacional y contar con sistemas administrativos que den seguimiento a la metodología y que puedan enfrentar los retos del entorno.

2. Marco Filosófico

2.1 Misión

La misión se puede definir como la razón de ser de una organización, es decir el motivo que la origina encontrándose en el presente, justificando de esta forma lo que se está ejecutando. Para la Imprenta Nacional se definió de la siguiente manera:

“Somos la institución que ejecuta el mandato constitucional de publicar las leyes y documentos en los Diarios Oficiales, garantizando seguridad y eficacia jurídica. Brindamos servicios en producción gráfica a las instituciones públicas

e impulsamos la educación y la cultura en la sociedad costarricense a través de nuestros productos y servicios.”

La razón de ser de la Imprenta Nacional es la publicación de las leyes y documentos en los Diarios Oficiales y la producción gráfica a las instituciones del Estado.

2.2 Visión

La visión se define como a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra, la declaración es la siguiente.

“Ser una institución tecnológicamente accesible para el usuario, con vocación de servicio y calidad, líder en producción gráfica y digital con prácticas ambientalmente sostenibles.”

2.3 Valores

Los valores organizacionales es un elemento clave por los que se rigen las personas que colaboran y los empleados que trabajan juntos para poder obtener el mismo objetivo, como resultado del proceso participativo desarrollado por la Comisión de Valores de la Institución, se determinó que los valores son respeto, compromiso, honestidad, responsabilidad y eficiencia.

Para poder cumplir con la misión y la visión es fundamental apoyarse en los valores que rigen la institución, los cuales deben considerarse como factores críticos de éxito, buscando acentuar el trabajo en equipo a nivel de cada unidad y entre ellas.

3. Mapa de procesos

Los macroprocesos son un conjunto de procesos, relacionados y enfocados en donde su representación gráfica es el mapa de procesos, que desarrolla las actividades de la institución, categorizando los procesos y actividades de segmentos primarios es decir a nivel misional, elementos estratégicos y de apoyo a

nivel institucional, así como de evaluación de las actividades. Dicho mapa se presenta en la figura a continuación.

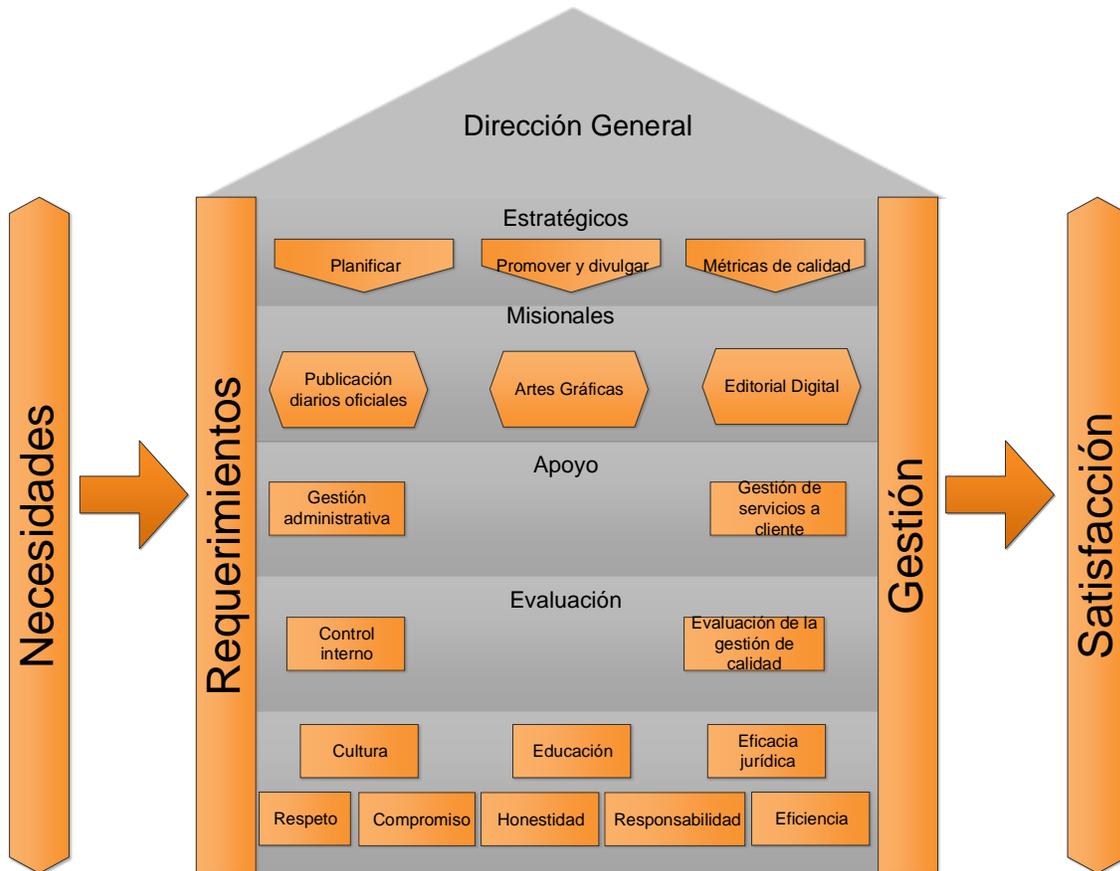


FIGURA 1. MAPA DE PROCESOS IMPRENTA NACIONAL

4. Análisis FODAR

Para el análisis del plan estratégico se utiliza como base la metodología FODA, en donde se desarrolla un análisis de las brechas institucionales que deben ser intervenidas por la institución para el logro de los objetivos. Este análisis permite realizar un diagnóstico dinámico de la institución. Un punto importante es que antes de tener un resultado en esta etapa es fundamental analizar si se está en condiciones para asumir los desafíos propuestos, implicando de esta forma el análisis de los elementos internos y externos que afectan positiva y negativamente al cumplimiento de las metas de la institución. Este análisis es extraído del informe presentado por Aguilar y Hernández en junio de 2016.

El análisis se presenta en el cuadro a continuación

Cuadro 1. Análisis FODA

NIVEL INTERNO		NIVEL EXTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Procesos de inversión robustos.	Influencia política en las decisiones de la Junta Administrativa (cambios de gobierno).	Lineamientos del Servicio Civil para contratación de personal.	Crecimiento del mercado digital diversificación de servicios por ejemplo diseño páginas Web.
Mandato legal de publicación única (Diarios oficiales).	Directrices de gobierno que limitan el gasto público.	Directriz 023-H del Gobierno de Costa Rica, con una serie de limitantes.	Cultura “cero papeles”.
Facilidad en los procesos de contratación directa para los entes públicos.	Falta de personal idóneo o capacitado en ciertas áreas, especialmente en nuevas tecnologías del mercado de las artes gráficas.	Gobierno digital como competencia directa de la institución en el tema de Diarios Oficiales.	Nuevos servicios: pasaportes con chip incorporado, por ejemplo.
Buena calidad del producto impreso.	Incumplimiento de plazos de entrega.	Nueva cultura ambiental, que impulsa la no impresión.	Aprovechamiento de la tecnología: servicios de posting.
Precios competitivos.	Limitantes para el aumento de la producción por: 1. Imposibilidad de aplicar varias jornadas laborales. 2. Poca disponibilidad de recursos humano para atender estas jornadas.	Retiro de clientela por incumplimiento de diversos tipos.	Actualización del personal de producción gráfica y de diseño digital (capacitación).
Única institución autorizada para la publicación de documentos de Estado y la entrada en vigor de aspectos de relevancia nacional.	Alta dependencia de proveedores para manejo de temas de mantenimiento y compra de maquinaria y sistemas.	Sub ejecución presupuestaria, castiga próximos presupuestos y limita el cumplimiento de objetivos.	Decretos o directrices de gobierno que dirija las contrataciones públicas hacia la institución. Como por ejemplo lo establecido en la directriz 023-H.
Presupuesto propio para la atención de gastos ordinarios e inversión.	Deterioro y fallo de las instalaciones físicas de la institución.	Sistema de trabajo del funcionario público, que le brinda flexibiliza	Expansión de puntos de servicio.

NIVEL INTERNO		NIVEL EXTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
		para permiso, ausencias entre otros.	
Amplia capacidad de producción en maquinaria instalada.	Fallas en la gestión administrativa: mercadeo, uso de espacio físico y mala planificación.	Nicho de mercado estático.	Explotación del equipo de punta existente o por adquirir (alta tecnología).
Personal con amplia experiencia en los procesos técnicos que se desarrollan.	Limitación en la selección de personal, a partir de los requisitos que establece el Servicio Civil.	Facilidades que tienen las empresas privadas para competir y brindar los servicios sin limitantes operativas.	
Seguridad y facilidades a la clientela al ser una entidad Estatal.	Salarios poco competitivos en comparación con los registrados en el mercado de las artes gráficas.	Legislación vulnerable en el marco legal que regula la institución.	
	No hay cambio generacional (edad de población experta es alta).	Presión política para brindar servicios, independientemente de las posibilidades operativas.	
	Imagen negativa que tiene la institución entre algunos clientes del gobierno, por insatisfacción con los servicios.	Situación fiscal del país: limitaciones al gasto público que afectan a la I.N.	
	Sistema de costos deficiente o mal administrado.	Proyectos de empleo público (salario único, pensiones, etc.), que atenta contra la estabilidad del personal de la Imprenta Nacional.	
	Ser parte del gobierno central y tener que apegarse a sus procedimientos administrativos.		

NIVEL INTERNO		NIVEL EXTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
	Sitio Web poco amigable para la prestación de servicios.		
	No hay estudios de la capacidad instalada del área productiva.		
	Abusos en el uso de los beneficios de la convención colectiva de trabajo.		

CUADRO 2. RECOPIACIÓN DE DATOS PROPUESTOS PARA RIESGOS

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

5. Objetivos estratégicos

A partir de los diferentes talleres ejecutados se desarrollaron dos objetivos estratégicos que responden a la misión y visión de la Imprenta Nacional, así como al manual de procesos y el análisis de las condiciones a partir del FODAR de la institución.

- Modernizar la Imprenta Nacional en un plazo de cinco años; de tal manera que permita la mejora de los niveles de calidad con prácticas amigables con el ambiente.
- Mejorar la gestión de la Imprenta Nacional en un plazo de cinco años; a tal nivel que permita la integración de los procesos en la prestación de los servicios y la sostenibilidad en el tiempo.

6. Estrategias

Para la implementación de los objetivos presentados en el punto anterior se establecen las siguientes estrategias, las cuales serán verificadas a lo largo del tiempo de ejecución de este.

- Mejorar los tiempos de respuesta de cada procedimiento de la Imprenta Nacional.
- Promover una cultura de servicio efectivo en toda la institución.
- Implementar las actividades del Plan de Gestión Ambiental Institucional.
- Mejorar la comunicación entre las diferentes direcciones de la Imprenta Nacional, para la agilización de los procesos.
- Promover el desarrollo personal y profesional de los empleados, su motivación y adhesión hacia los fines organizacionales para la promoción de la cultura organizacional.
- Incrementar la productividad en el uso de los recursos físicos y tecnológicos para la mejora de la eficiencia institucional.

7. Proyectos de Inversión

El desarrollo de las estrategias se asocia a la creación de diferentes proyectos, los cuales requieren una inversión económica, estos se detallan en el cuadro a continuación.

CUADRO 3. PROYECTOS DE INVERSIÓN

DIRECCIÓN	PROYECTO	OBJETIVO
Producción	Ducto extracción de bordes de la máquina Duplo	Eliminar las paradas obligadas constantes de máquina para vaciar manualmente los recipientes de desechos y así, ampliar el espacio de operación de esa unidad ya que se ha visto reducido por la necesidad de tener un saco grande para la acumulación de desechos Aumentar la productividad del equipo
	Pegadora de libros (tirajes menores)	Contar con una alternativa para trabajos de corto tiraje sin necesidad de detener la función de la máquina Tigra.
	Estaciones de trabajo para producción de gaceta	Mejorar las condiciones de trabajo de los funcionarios Disminuir enfermedades e incapacidades por malas posturas debidas al mobiliario y Maximizar el uso del espacio en planta Promover una mejor integración del entorno físico y laboral
	Estantería de almacén de Despacho	Buscar la maximización del espacio de almacenamiento, Ordenamiento y control del producto terminado
	Elevador eléctrico del Almacén	
	Software de Lectura para operación individual (Corrección en producción de diarios oficiales)	Lograr una mayor productividad en la Unidad de Corrección, Maximizando el uso de los recursos tecnológicos y espacios físicos con que se cuenta.
	Software Raster Image Procesor RIP. (Transformar una imagen a mapa de BIT)	convertir la información recibida en formato de imposición a la requerida en el proceso de quemado de planchas, se asegura la continuidad del proceso de manera simultánea en los dos CTP que se

DIRECCIÓN	PROYECTO	OBJETIVO
		tiene en funcionamiento, ya que actualmente solo se tiene un RIP para ambos.
	Cerrador de resortes	Eliminar la necesidad de fuerza física del operario y a su vez incrementar la productividad del proceso.
	Formadora de tapas duras (empaste especial)	Solventar una debilidad en la Imprenta Nacional ya que el método actual es totalmente manual y por consiguiente lento.
	Perforadora automática	Automatizar el proceso de perforado para los trabajos con resorte para ganar en tiempo.
	Laminadora	Cambiar la presentación de las portadas con un acabado brillante y resistente, con un equipo totalmente acorde con las tendencias del mercado.
	Equipos y ductos de extracción de vapores y aire caliente en taller (localizados)	Generar mejores condiciones laborales y de climatización de los colaboradores del taller, para disminuir en tiempos de paro por fatiga y reducción de focos de enfermedades al tener mejores condiciones en el ambiente laboral
	Mesa de salida de pila alta para coleccionadora de pliegos	Evitar las constantes paradas de máquina y pérdidas de tiempo del operador, para realizar configuraciones básicas.
	Impresora Digital para alto volumen (sustitución de equipo actual)	Lograr mayor capacidad de producción en trabajos de alta calidad y tirajes menores.
	Impresora digital de tarjetas de identificación y carnés de acceso para personal	Lograr impresiones de carné institucionales con facilidades de código de barra, código QR y lector de cerraduras digitales.

DIRECCIÓN	PROYECTO	OBJETIVO
	Montacargas eléctrico (Sustitución del equipo de gas LP / Gasolina)	Lograr la eliminación de gases tóxicos en áreas internas, Disminución en costos por combustibles, Reducción de los niveles de ruido y el Cumplimiento de normativas de salud
	Pegadora de libros para alto volumen (Sustitución de equipo actual)	Sustitución del equipo actual por tecnología totalmente automatizada, con componentes para doblar solapas, stacker con giro de acomodo automático, sistema de engomado inyectado que sustituye o simula el cosido de pliegos entre otras ventajas.
	Dobladora	Eliminar los cuellos de botella en producción sustituyendo un equipo mecánico por uno automatizado, que permita aumentar la velocidad del doblado.
	Litografía Offset en 8 colores	Incrementar la capacidad de producción litográfica, disminuir costos de mantenimiento, repuestos y factura energética, como consecuencia de cambio de equipo.
Dirección General	Remodelaciones y reforzamiento de la Seguridad Física	Adaptar la seguridad física de las oficinas de Informática y los centros de comunicación para cumplir con la normativa de TI vigente y velar por la protección de los recursos informáticos
	Plataforma como Servicios administrados en la nube	Garantizar la continuidad de los servicios que la Imprenta Nacional brinda al ciudadano por medio del Portal Institucional, así como los sistemas integrados por medio de nubes híbridas en datacenters de terceros
	Cambio de Plataforma de correos y suites de colaboración	Cambiar la plataforma actual de correos que brinda RACSA por la plataforma de correos, Google Apps y su suite de colaboración con el fin de mejorar los servicios de comunicación.
Dirección Administrativa Financiera	Digitalización de Colección de Gacetas Históricas	Conservar patrimonio de los Diarios Oficiales para consulta de los investigadores y ciudadanos interesados.

DIRECCIÓN	PROYECTO	OBJETIVO
	Construcción de Caseta Sur	Mejorar las condiciones físicas para el servicio de seguridad de la institución
	Actualización de condiciones organizacionales de la Imprenta Nacional.	Permitir que el Dpto de Recursos Humanos cuente con los insumos necesarios para la elaboración del Manual Institucional de puestos de la Imprenta Nacional.
	Reforzamiento Estructural del edificio de la Imprenta Nacional	Mejorar la infraestructura de la Imprenta Nacional
	Cambio de la flotilla vehicular	Sustituir los vehículos que ya cumplieron su vida útil, por vehículos nuevos acorde a las necesidades.

8. Seguimiento

La Planificación estratégica, es el referente o norte de hacia dónde debe ir una institución en un periodo no mayor a cinco años. A partir de ésta, se toman las decisiones inmediatas o anuales que permitan iniciar la ruta hacia el estado deseado. Como las instituciones o empresas, están inmersas dentro de una realidad que es cambiante, se tiene la obligación de hacer los ajustes necesarios que exige el entorno. En el caso de la Imprenta Nacional, se hará uso de la planificación operativa por medio de los Planes Anuales Operativos y los Planes Operativos Institucionales; a través de ellos, se programará los avances necesarios de cada año, hasta lograr el 100% de lo planificado.