



BENEMÉRITA

IMPRENTA NACIONAL DE COSTA RICA

INFORME FINAL DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

2022 – 2026

Modernización- Innovación - Fortalecimiento Institucional

Jorge Emilio Castro Fonseca

Director General

Mayo, 2026

PRESENTACIÓN

El presente Informe de Gestión Institucional corresponde al período 2022–2026 de la Benemérita Imprenta Nacional de Costa Rica y se formula en estricto cumplimiento de lo dispuesto en el inciso e) del artículo 12 de la Ley General de Control Interno y las directrices emitidas mediante la resolución R-DC-00074-2022 del 08 de julio de 2022 por la Contraloría General de la República, que regula la obligación de los jerarcas y titulares subordinados de presentar un informe donde se rinda cuentas de los resultados obtenidos en cumplimiento de las funciones bajo su responsabilidad.

La Imprenta Nacional es una institución pública cuya misión esencial consiste en garantizar la publicidad legal del Estado costarricense mediante la publicación del Diario Oficial La Gaceta, así como proveer servicios de artes gráficas de alta calidad a las instituciones del sector público. La gestión 2022–2026 se desarrolló bajo el marco conceptual del Modelo de las 7 "S" de McKinsey, que permitió alinear estrategia, estructura, sistemas, valores compartidos, habilidades, estilo de liderazgo y talento humano hacia una visión institucional coherente e integradora.

Este informe consolida los informes departamentales de la Proveeduría Institucional, la Contraloría de Servicios, la Asesoría Jurídica, el Departamento de Servicios Generales, el Departamento Financiero y la Dirección de Servicios y Diarios Digitales, presentados en cumplimiento de la Circular DG-006-04-2026, integrándolos con la visión estratégica de la Dirección General en un documento único, articulado y de alto impacto para la rendición de cuentas institucional.

“Modernizar el Estado no es únicamente un acto técnico; es un acto de voluntad y esperanza, de liderazgo compartido, de fe en Dios que ilumina nuestros pasos, y de confianza profunda en las personas que, con entrega diaria, sostienen el bienestar del servicio público. Cada tarea realizada es un testimonio de amor por la patria y de compromiso con la dignidad humana.”

Jorge Emilio Castro Fonseca, Director General

INTRODUCCIÓN

El Informe de Gestión Institucional es el documento mediante el cual el jerarca rinde cuentas, al concluir su gestión, sobre los resultados relevantes alcanzados, el estado de las principales actividades propias de sus funciones y el manejo de los recursos a su cargo. Su fundamento normativo se encuentra en el artículo 12 de la Ley General de Control Interno (Ley N.º 8292) y en las directrices emitidas por la Contraloría General de la República, que regulan la obligación de las autoridades jerarcas de presentar al momento de su desvinculación o cambio de gestión, un informe comprensivo, fundamentado y verificable de la gestión realizada.

El período comprendido entre el año 2022 y el año 2026 constituyó una etapa de particular relevancia para la Imprenta Nacional. Durante este lapso, la institución afrontó desafíos estructurales de diversa índole, la renovación de su marco normativo interno, el impulso de procesos de transformación digital, el proyecto para la modernización de su planta productiva y la consolidación de su posicionamiento estratégico en el ecosistema de las instituciones públicas costarricenses. Cada uno de estos desafíos fue abordado con rigor técnico, voluntad institucional y un compromiso permanente con la generación de valor público.

La información se sistematiza en secciones temáticas que cubren la gestión sustantiva en publicaciones y diarios oficiales, el desempeño financiero y presupuestario, con particular énfasis en los datos del Departamento Financiero, la gestión del talento humano y la reorganización institucional, la innovación tecnológica y transformación digital, el marco jurídico y la actividad de la Asesoría Jurídica, la Proveeduría Institucional, los Servicios Generales, la Contraloría de Servicios, las alianzas estratégicas y los proyectos estratégicos que definen la agenda del futuro institucional.

RESUMEN EJECUTIVO DEL CONTENIDO DEL INFORME

El presente documento da cuenta de una gestión institucional que, en el período 2022–2026, alcanzó transformaciones sustantivas en los ámbitos operativo, financiero, jurídico, tecnológico y de talento humano. Los resultados cuantitativos son excepcionales: en 2025 se procesaron 105.061 documentos con un rendimiento de publicación del 99,41%, la digitalización de trámites pasó del 52% en 2022 al 67,83% en 2025, los ingresos por Artes Gráficas crecieron un 133,3% respecto de 2021, y la cartera de crédito en mora se redujo desde el 73,2% hasta el 33,1%.

En materia financiera, el Departamento Financiero, integrado por la Unidad de Contabilidad y Presupuesto, la Unidad de Tesorería y la Unidad de Crédito y Cobro, presentó en tiempo y forma toda la información exigida por los Entes Rectores durante los cuatro períodos analizados. El Índice de Capacidad de Gestión Institucional de la Contraloría General de la República mejoró de nivel básico (2023) a nivel intermedio (2026), y la institución obtuvo la Certificación como Institución Libre de Efectivo por parte del Banco Central de Costa Rica, además el galardón de una Institución Benemérita de la Patria (2023)

En el ámbito jurídico, la Asesoría Jurídica fortaleció su capital humano mediante el nombramiento de tres abogados especializados, produjo ocho reglamentos institucionales, elaboró 213 contratos, atendió siete recursos de amparo ante la Sala Constitucional y gestionó múltiples convenios de cooperación interinstitucional. En tecnología, la inversión en ciberseguridad y la modernización de la infraestructura digital habilitaron el portal de La Gaceta en más de 160 países y sentaron las bases para la automatización integral del ciclo de publicación.

El informe concluye con la descripción de dos proyectos estratégicos de gran envergadura —el Sistema Operativo Integral de La Gaceta y la Adquisición de Maquinaria Productiva para Artes Gráficas y con algunas recomendaciones estratégicas dirigidas a la próxima administración.

I. GESTIÓN SUSTANTIVA: PUBLICACIONES Y DIARIOS OFICIALES

Durante el período 2022–2026, la Imprenta Nacional consolidó y profundizó el cumplimiento de su función medular, garantizar la publicidad legal del Estado costarricense a través del Diario Oficial La Gaceta. Esta responsabilidad constitucional fue ejecutada con niveles de rendimiento históricamente significativos, evidenciando una gestión robusta, continua y orientada a la excelencia operativa.

En el año 2025, se procesaron 105.061 documentos en los Diarios Oficiales, alcanzando un rendimiento del 99,41%, uno de los niveles más elevados registrados en la historia reciente de la institución. De ese volumen total, 71.258 documentos fueron recibidos a través del portal institucional, representando un 67,83% del total y confirmando la consolidación de la migración hacia plataformas electrónicas de gestión.

Indicador	Valor 2022	Valor 2025	Variación
Documentos procesados (anual)	~95.000 estimado	105.061	+10,6%
Rendimiento de publicación	~98%	99,41%	+1,41 pp
Trámites vía portal web	52%	67,83%	+15,83 pp

1.1 Digitalización e Interoperabilidad

El proceso de digitalización inició con una participación digital aproximada del 52% en 2022 y experimentó un incremento sostenido de más de 15 puntos porcentuales en cuatro años. Como parte de la estrategia de transformación digital, se avanzó de manera significativa en la interoperabilidad con el Registro Nacional, logrando integrar exitosamente las Direcciones de Personas Jurídicas y Propiedad Intelectual, esta última, con uno de los procesos totalmente completados y en conversaciones para integrar los siguientes. Además, en el caso de PROCOMER, se han realizado las pruebas respectivas, siendo las mismas exitosas, esto fortalece la posibilidad de integrar los procesos a la estrategia de interoperabilidad fortalecida e impulsada por esta administración, generando rebajos significativos en tiempo y produciendo un valor público importante en nuestra razón de ser, nuestros ciudadanos.

Año	Porcentaje de Trámites en Línea
2022	52%
2023	58%
2024	63%
2025	67,83%

La articulación interinstitucional con el Registro Nacional permitió agilizar sustancialmente la recepción de documentos, reducir los tiempos de gestión y fortalecer la continuidad operativa del Diario Oficial mediante flujos electrónicos más seguros, trazables y eficientes. Adicionalmente, el portal de La Gaceta fue habilitado en más de 160 países mediante la implementación de un Web Application Firewall (WAF), ampliando el principio de publicidad legal del Estado a escala internacional.

II. DESEMPEÑO FINANCIERO Y PRESUPUESTARIO

La Imprenta Nacional mantuvo durante el período 2022–2026 un desempeño financiero sólido, técnicamente responsable y alineado con los principios de eficiencia en el uso de los recursos públicos. El Departamento Financiero, conformado por la Unidad de Contabilidad y Presupuesto, la Unidad de Tesorería y la Unidad de Crédito y Cobro, fue el motor de esta gestión, presentando en tiempo y forma toda la información requerida por los Entes Rectores, entre ellos la Contraloría General de la República, la Dirección General de Contabilidad Nacional, la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria, el Ministerio de Hacienda, la Tesorería Nacional, la Dirección General de Presupuesto, el Ministerio de Gobernación y Policía, y la Auditoría Interna, entre otros.

2.1 Ejecución Presupuestaria

Mediante una gestión más disciplinada de los recursos y el fortalecimiento de los mecanismos de control interno, la ejecución presupuestaria institucional elevó sus niveles de manera sostenida. Se motivó a todas las unidades a mantener una ejecución superior al 90% del presupuesto asignado mediante reuniones periódicas de seguimiento, seguimiento estrecho a los procesos de contratación a través de la Proveeduría Institucional, y una elaboración razonable del proyecto presupuesto de cada período, con análisis profundo de cada requerimiento presupuestario.

Período	Presupuesto Total (₡)	Egresos Reales (₡)	Superávit (₡)	Ejecución
2022	4.169.502.131	3.701.548.117	467.954.014	88,78%
2023	4.125.442.573	3.581.680.364	543.762.209	86,82%
2024	4.021.849.682	3.677.136.547	344.713.135	91,43%
2025	4.227.599.834	3.607.200.628	620.399.206	85,33%

El año 2024 representó el pico de ejecución presupuestaria del período con un 91,43%, evidenciando la eficacia de los controles implementados. El presupuesto institucional mostró una tendencia creciente que refleja el dinamismo de la gestión y la confianza de los entes rectores en la capacidad de gestión financiera de la institución. El promedio de ejecución del período se ubicó en un 88%, que los Entes Rectores consideran satisfactorio dado el contexto de gastos contingentes que solo se ejecutan ante situaciones especiales y las limitaciones derivadas de recursos legales en procesos de contratación.

2.2 Ingresos Presupuestarios

La Imprenta Nacional tiene como principales fuentes de ingreso los servicios de publicación en Diarios Oficiales y la venta de productos de impresión y encuadernación en Artes Gráficas. Durante los cuatro períodos analizados se obtuvo una recaudación total de ingresos por ₡6.680,0 millones, con un promedio del 91% de recaudación en relación con el monto presupuestado.

Período	Presupuestado (₡)	Ingresos Reales (₡)	Diferencia (₡)	Recaudación
2022	2.350.000.000	1.675.711.937	(674.288.063)	71,31%
2023	1.700.000.000	2.214.241.558	+514.241.558	130,25%
2024	2.020.000.000	1.532.979.572	(487.020.428)	75,89%
2025	1.403.500.000	1.257.141.242	(146.358.758)	89,57%

Período	Total Ingresos (₡)	Diarios Oficiales (₡)	%	Artes Gráficas (₡)	%
2022	1.661.753.295	1.455.698.029	88%	206.055.266	12%
2023	2.204.302.556	2.000.428.915	91%	203.873.641	9%
2024	1.523.004.362	1.244.330.919	82%	278.673.443	18%
2025	1.474.802.254	1.250.203.765	85%	224.598.489	15%
TOTAL	6.863.862.467	5.950.661.628	87%	913.200.839	13%

Uno de los logros financieros más significativos del período fue la recuperación y superación sostenida de la barrera de los ₡300 millones anuales en la línea de Artes Gráficas, umbral que la institución no había logrado superar desde el año 2019. La estrategia comercial desarrollada permitió visitar y articular proyectos con más de 45 instituciones públicas, recuperando y fidelizando clientes estratégicos de alto volumen como el INS, COSEVI, IFAM, CCSS, SINART, el Archivo Nacional, diversas municipalidades, el Poder Judicial y las universidades públicas del país.

2.3 Saneamiento Financiero y Gestión de la Cartera de Crédito

Una de las partidas contables más importantes para la institución son sus cuentas por cobrar, las cuales obedecen a la prestación de servicios de publicación en Diarios Oficiales e impresión y encuadernación a instituciones del Estado en la modalidad de crédito. En el cuadro adjunto se aprecia una mejora sustancial en cuanto al saldo al final de cada período de las cuentas por cobrar.

Año	Cartera Total (₡)	Cartera al Día (₡)	% al Día	% en Mora
2022	670.258.373	179.477.575	26,8%	73,2%
2023	273.381.123	151.537.525	55,4%	44,6%
2024	191.021.054	125.655.760	65,8%	34,2%
2025	217.727.493	145.729.730	66,9%	33,1%

Esta administración logró la recuperación integral del 100% de las deudas históricas institucionales, incluyendo la totalidad de la deuda del Poder Judicial, y procedió a cancelar ₡983,8 millones en operaciones de cobro que permanecían pendientes al cierre del ejercicio

2022. Dentro de las acciones implementadas se destacan un mejor proceso de cobro, la actualización de contactos en cada institución y un seguimiento estrecho por parte de la Dirección General mediante informes bimestrales presentados a la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional.

En cuanto a la composición por rango de mora de los ₡71,9 millones en morosidad al 31 de diciembre de 2025, un 89,8% corresponde a facturas del propio año 2025, y el 10,2% restante (₡7,3 millones) a facturas de períodos anteriores pendientes por resoluciones administrativas. Este indicador refleja una mejora estructural en la gestión del crédito institucional.

2.4 Índice de Gestión Financiera: De Nivel Básico a Intermedio

La Contraloría General de la República realiza periódicamente el estudio “Índice de Capacidad de Gestión Institucional”, que corresponde al desempeño institucional en la administración de los recursos financieros, considerando la estrategia, estructura, procesos, información, liderazgo, cultura, competencias y equipos, en procura del cumplimiento de objetivos, la generación de valor, la continuidad de los servicios y la satisfacción ciudadana.

Momento	Clasificación	Referencia
Abril 2023	Nivel Básico	Oficio DFOE-CAP-0692
2023–2025	Proceso de mejora continua	Auditoría N.º DFOE-GOB-IAD-00005-2024 (informe final: 09 agosto 2024)
Abril 2026	Nivel Intermedio	Oficio DFOE-CAP-0372

La mejora de nivel básico a nivel intermedio es el resultado de un trabajo institucional de equipo que promovió ajustes, modificaciones, procedimientos nuevos y un enfoque cada vez más preciso orientado en la rendición de cuentas. En la auditoría de 2023, participaron activamente la Dirección General, la Unidad de Planificación y el Departamento Financiero en la entrega de información, verificación de datos y análisis de informes. El objetivo es mantener este compromiso de mejora continua para alcanzar el nivel óptimo en la clasificación de la Contraloría General de la República.

2.5 Factura Electrónica y Medios de Pago Modernos

A partir de julio de 2019 se inició el proceso de facturación de productos y servicios a través del mecanismo de factura electrónica y la recaudación del impuesto al Valor Agregado (IVA). En noviembre de 2024 se publicó la Resolución N.º MH-DGT-RES-0027-2024, denominada 'Resolución general sobre las disposiciones técnicas de los comprobantes electrónicos para efectos tributarios' con el anexo de estructura para la emisión de comprobantes electrónicos versión 4.4.

El plazo inicial de seis meses fue ampliado a nueve meses hasta el 1 de setiembre de 2025. A pesar de no contar inicialmente con los recursos presupuestarios suficientes para atender este proyecto, la Administración logró modificar recursos presupuestarios para contratar el desarrollo, implementando los cambios a partir del 4 de diciembre de 2025. La Administración dotó de recursos adicionales para que, en el período de contingencia, se pudiera facturar de forma manual sin afectar a los clientes. Actualmente el sistema facturador opera sin ningún inconveniente.

En el ámbito de los medios de pago, los esfuerzos por eliminar el efectivo condujeron a que el Banco Central de Costa Rica, a través del Banco de Costa Rica como promotor autorizado, otorgara a la Imprenta Nacional la Certificación de Institución “Libre de Efectivo”. El convenio de adquirencia con el Banco de Costa Rica generó un ahorro del 0,5% en comisiones por recaudación vía datafonos.

2.6 Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP)

Desde el año 2022, el proceso de implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público ha tenido un avance importante. El grado de aplicación pasó del 78% en 2022 al 98% en 2025, reduciendo las brechas pendientes de 185 a tan solo 23.

Período	Grado Aplicación NICSP	Plan de Acción (Avance)	Brechas Pendientes
Diciembre 2022	78%	57%	185
Diciembre 2023	90%	72%	109
Diciembre 2024	96%	81%	55
Diciembre 2025	98%	83%	23

En junio del año 2025 se elaboró el documento “Plan estratégico para la generación de información financiera en NICSP para la toma de decisiones”, también denominado “salvavidas técnico”, con el propósito de facilitar que la Institución alcance el 100% de aplicación. Las brechas pendientes comprenden, completar los manuales, políticas y procedimientos contables; depuración de saldos contables de algunas partidas; cierre de brechas en la matriz de autoevaluación; y armonización del sistema de información financiero contable en relación con el devengo. El apoyo de la Dirección de Contabilidad Nacional a través de capacitaciones, webinars, notas técnicas y acompañamiento de analistas ha sido crucial para el proceso.

2.7 Traslado de Recursos al Fondo General del Estado

En adición al cumplimiento de la ley de traslado a Caja Única del Estado, estos datos evidencian el aporte sustantivo de la Imprenta Nacional al erario y la eficiencia operativa alcanzada. La estrategia de la Administración en la promoción y venta de libros, memorias especiales y manuales de conducción del COSEVI ha tenido una buena aceptación entre la ciudadanía.

Período	Monto Traslado (₡)	Ingresos por Servicios (₡)	Venta de Libros (₡)
2022	1.444.030.000	1.431.773.250	12.256.750
2023	1.958.754.000	1.951.017.700	7.736.300
2024	1.448.485.000	1.440.282.450	8.202.550
2025	1.579.000.000	1.573.066.650	5.933.350
Ene-Abr 2026	469.000.000	445.993.600	23.006.400
TOTAL	6.899.269.000	6.842.133.650	57.135.350

III. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y REORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL

Desde finales del año 2022 se inició el proceso de análisis y diseño de una reorganización institucional profunda, concebida no como una mera reestructuración administrativa, sino como una reconfiguración estratégica orientada a alinear las capacidades del talento humano con los dos grandes nichos de negocio que definen la razón de ser de la Imprenta Nacional, los Servicios Digitales y Diarios Oficiales, y las Artes Gráficas.

El proceso fue aprobado y ejecutado durante el bienio 2024–2025, fundamentado en el Estudio Técnico de Reorganización Administrativa 2024. Su característica más notable fue que logró optimizar el uso del recurso humano disponible mediante ajustes funcionales, traslados horizontales y la redefinición estratégica de responsabilidades, sin elevar el presupuesto establecido.

3.1 Principales Transformaciones Estructurales

Las tres transformaciones estructurales más relevantes del período fueron las siguientes:

- **Creación de la Dirección de Servicios y Diarios Digitales:** unificó bajo una sola rectoría operativa las unidades de captación, formateo, calidad y formación del Diario Oficial, eliminando duplicidades y mejorando la trazabilidad del ciclo completo de publicación.
- **Creación de la Unidad de Innovación Digital:** sustituyó a la antigua Editorial Digital, reorientando su función hacia el desarrollo de servicios digitales de valor agregado, soluciones multimediales y tecnología de alto impacto para las instituciones usuarias.
- **Fortalecimiento de la Gestión Comercial:** dotó a la institución de una estructura comercial más activa y estratégica, capaz de identificar oportunidades de negocio, articular proyectos con entidades públicas y privadas, y sostener el crecimiento de ingresos en Artes Gráficas.

IV. INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

La transformación digital constituyó el eje articulador de la gestión 2022–2026. Las intervenciones tecnológicas no fueron acciones aisladas, sino componentes de un plan

estratégico coherente orientado a garantizar la continuidad del Diario Oficial, elevar la resiliencia del ecosistema digital institucional, modernizar la experiencia ciudadana y sentar las bases para la automatización integral de los procesos de publicación.

4.1 Ciberseguridad y Fortalecimiento de Infraestructura

Los componentes tecnológicos del ecosistema de ciberseguridad institucional implementados durante el período fueron:

- **Cisco Umbrella:** reducción de la superficie de ataque y fortalecimiento del control de accesos a los sistemas institucionales.
- **EPDR (Endpoint Detection and Response):** detección y respuesta ante amenazas en todos los dispositivos institucionales.
- **Web Application Firewall (WAF) para el portal de La Gaceta:** habilitación de visualización en más de 160 países.
- **Doble Factor de Autenticación (2FA) en VPN:** endurecimiento del control de acceso remoto.
- **Ampliación del ancho de banda corporativo a 800 Mbps:** mejora de tiempos de respuesta y capacidad concurrente.
- **Renovación integral de Data Centers en 2026:** ₡150 millones aprobados; virtualización de 30 a 36 servidores; ahorro energético y plan de recuperación ante desastres (DRP).

4.2 Telefonía Virtual: Un 45% de Ahorro Operativo

El Departamento de Servicios Generales implementó la migración al modelo de telefonía empresarial IP SIP Trunk, logrando una reducción del 45% en el gasto mensual de telefonía fija y eliminando líneas en desuso. Este proyecto demostró su valor crítico durante la desconexión completa de las aplicaciones Microsoft, siendo el único sistema de comunicación disponible en ese período de contingencia.

4.3 Prototipo de Inteligencia Artificial

Como anticipo de la transformación proyectada para el próximo período, la institución desarrolló un prototipo de inteligencia artificial que flexibiliza la producción en el diseño de La Gaceta, explorando el potencial de esta tecnología para optimizar flujos editoriales y sentar las bases para la automatización del ciclo de publicación.

V. MARCO JURÍDICO: ASESORÍA JURÍDICA

Uno de los logros más importantes de la gestión 2022–2026 fue el fortalecimiento de la Asesoría Jurídica mediante el nombramiento de tres abogados especializados que realizan las labores de asesoramiento a la Junta Administrativa, la Dirección General, las Direcciones de área y las jefaturas. Este fortalecimiento aumentó los mecanismos de control interno, toda vez que permite una mayor vigilancia de la legalidad de las decisiones que toman las instancias competentes, y con ello se logra mayor transparencia, eficacia, eficiencia, probidad y publicidad en la actuación de la Imprenta Nacional.

5.1 Emisión de Criterios Jurídicos

Se redactaron criterios jurídicos a partir de análisis sistemáticos del marco normativo vigente, la doctrina aplicable y los antecedentes administrativos pertinentes, debidamente motivados y fundamentados, con el fin de sustentar, orientar y fortalecer la toma de decisiones institucionales, garantizando la legalidad, razonabilidad y seguridad jurídica de las actuaciones administrativas. La producción de criterios jurídicos se mantuvo constante a lo largo del período 2022–2026, abarcando temas de diversa índole en materia administrativa, laboral, contractual y constitucional.

5.2 Producción Normativa: Ocho Reglamentos en Cuatro Años

La Asesoría Jurídica analizó, redactó, revisó y tramitó los siguientes instrumentos normativos, incluyendo los que debieron ser sometidos a revisión de Mejora Regulatoria del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), asegurando su conformidad con el ordenamiento jurídico vigente:

Año	Instrumento Normativo
-----	-----------------------

Año	Instrumento Normativo
2023	Reglamento de Publicaciones del Diario Oficial La Gaceta y el Boletín Judicial (Alcance 101, La Gaceta 97, 1 de junio de 2023)
2023	Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna de la Imprenta Nacional
2023	Reglamento Interno para la Contratación Pública de la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional (Alcance 149, La Gaceta 145, 10 de agosto de 2023)
2023	Declaratoria de la Imprenta Nacional como Institución Benemérita de la Patria (Ley N.º 10367, La Gaceta 135, 26 de julio de 2023)
2024	Reglamento de Operación de Caja Chica de la Junta Administrativa (Alcance 54, La Gaceta 49, 14 de marzo de 2024)
2024	Código de Ética y Conducta de la Imprenta Nacional (Acuerdo 32-05-2024, Sesión Ordinaria N.º 11, 28 de mayo de 2024)
2024	Reglamento Interno de la Comisión de Tecnologías de la Información (Alcance 171, La Gaceta 190, 11 de octubre de 2024)
2025	Reglamento para la contratación del servicio de producción gráfica de la Imprenta Nacional (Alcance 142, La Gaceta 209, 6 de noviembre de 2025)

5.3 Producción Jurídica: Indicadores de Gestión 2022–2026

Tipo de Producto	Cantidad Total
Contratos elaborados	213
Solicitudes de prórrogas de contrato	83
Estudios legales	86
Subsanes procesados	117
Recursos atendidos	13
Recursos de Amparo atendidos (Sala Constitucional)	7
Solicitudes de verificación al contratista, unidad solicitante o proveedor	26

5.4 Resoluciones Administrativas

Se confeccionaron resoluciones administrativas sobre diversos temas, a saber: 1) diferencias salariales, 2) pago de prestaciones, 3) convención colectiva y otros, fundamentadas en las certificaciones suministradas por el Departamento de Gestión Institucional de Recursos

Humanos y la normativa inherente al caso específico. Se analizó para cada caso la legalidad y admisibilidad para dar trámite a la gestión cuando fuese procedente.

Año	Resoluciones Emitidas (muestra representativa)
2022	Res 316-2022, Res 287-2022, Res 291-2022, Res 334-2022, Res INDG-001-10-2022, Res 374-2022 DVG, entre otras
2023	Res 46-2023, Res 036-2023, Res 044-2023, Res 053-2023, Res 328-2023, Res 027-2023, Res 284-2023, Res 052-2023, entre otras
2024	Res 249-2024 a Res 271-2024, Res 358-2024, Res 359-2024, Res 429-2024, Res 480-2024, Res 493-2024, Res 475-2024, entre otras (27 resoluciones)
2025	Res 22-2025, Res 189-2025, y otras
2026	Res 122-2026, Res 109-2026, Res 108-2026, entre otras

5.5 Atención de Recursos de Amparo

Se atendieron Recursos de Amparo interpuestos ante la Sala Constitucional de la Corte Suprema de Justicia en contra de la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional, el Director General y personal de la institución en función de su cargo, confeccionando los respectivos informes dentro de los plazos legalmente establecidos. Los expedientes atendidos fueron: 24-031733-0007-CO, 24-034481-0007-CO, 24-034485-0007-CO, 24-008813-0007-CO, 24-031023-0007-CO, 25-000075-1028-CA-6 y 25-022592-0007-CO.

5.6 Convenios de Cooperación Interinstitucional

La Asesoría Jurídica elaboró y formalizó convenios de cooperación interinstitucional que contribuyen al fortalecimiento de la coordinación, colaboración y articulación entre instituciones:

1. Convenio con la Editorial Costa Rica (Revista Pórtico) para co-producción editorial.
2. Convenio con el Teatro Mélico Salazar para cooperación cultural.
3. Convenio Marco de cooperación con el Sistema Nacional de Radio y Televisión Sociedad Anónima (SINART).
4. Convenio de cooperación interinstitucional con el Registro Nacional para el uso del espacio físico.
5. Convenio con el Archivo Nacional.

6. Convenio con Bomberos de Costa Rica (pendiente de aprobación por parte de Bomberos).

5.7 Procedimientos Administrativos Disciplinarios

Conforme al artículo 76 del Reglamento Autónomo de Organización y Servicios de la Imprenta Nacional, la Asesoría Jurídica instruyó todos los procedimientos administrativos ordinarios ordenados por el Ministro o Viceministro de Gobernación y Seguridad Pública, de conformidad con la Ley General de la Administración Pública y normativa conexas. La instrucción comprende: redacción de autos de apertura, dirección de comparecencias, elaboración de informes finales, recursos de revocatoria y traslado de expedientes relativos a recursos de apelación, revisión, nulidades y otras gestiones.

2022	2023	2024	2025	2026 (a la fecha)
IN-001-2022	IN-001-2023	IN-001-2024	IN-001-2025	IN-001-2026
IN-002-2022	IN-002-2023	IN-002-2024	IN-002-2025	IN-002-2026
IN-003-2022	IN-003-2023	IN-003-2024	IN-003-2025	—
IN-004-2022	—	IN-004-2024	IN-004-2025	—
—	—	IN-005-2024 a IN-007-2024	—	—

5.8 Informes ante la Contraloría General de la República y la Defensoría de los Habitantes

Se atendieron denuncias y requerimientos del órgano contralor mediante la elaboración de informes técnicos y jurídicos. Entre los más relevantes figura la investigación preliminar rendida ante la Contraloría General de la República mediante oficio INDG-268-10-2023 del 31 de octubre de 2023, relacionada con la licitación 2019LN-0000001-0007900001 sobre el Contrato de Servicio Administrado para la renovación de la plataforma tecnológica. Asimismo, se elaboró el informe sobre rédito de desarrollo mediante oficio N.º INDG-019-02-2024 del 06 de febrero de 2024.

En el caso de la Defensoría de los Habitantes, se elaboró el oficio N.º IN-DG 288-11-2023 del 13 de noviembre de 2023, en respuesta al Oficio N.º 10813-2023-DHR del 06 de noviembre de 2023 (Registro de intervención N.º 428230-2023-RI).

5.9 Principales Desafíos de la Asesoría Jurídica

- Digitalización plena de todos los procesos: desde documentación general hasta los expedientes de procedimientos administrativos disciplinarios, con el propósito de generar respaldos más fiables y facilitar el acceso para las partes involucradas.
- Capacitación continua: dada la constante evolución del ordenamiento jurídico nacional e internacional y la naturaleza multidisciplinaria de la Imprenta Nacional, se requiere actualización permanente en las ramas del derecho Administrativo, Penal, Contencioso y Laboral

VI. PROVEEDURÍA INSTITUCIONAL: CONTRATACIONES Y ACTIVOS

La Proveeduría Institucional operó bajo un contexto de profunda renovación normativa: el 1 de diciembre de 2022 entró en vigor la nueva Ley General de Contratación Pública N.º 9986 y su Reglamento, obligando a la Proveeduría a instruirse sobre esta reforma y a elaborar un nuevo Reglamento Interno, aprobado en la Sesión Ordinaria N.º 13 del 31 de julio de 2023 y publicado en el Alcance N.º 149 a La Gaceta N.º 145 del 10 de agosto de 2023.

6.1 Contrataciones del Período 2022–2026

Tipo de Gestión	Cantidad
Contrataciones nuevas (SICOP)	157
Prórrogas tramitadas	61
Total, general (nuevas + prórrogas)	218
Contrataciones enero–abril 2026	8 (4 nuevas + 4 prórrogas)

En 2024 se impartió una capacitación de 8 horas (distribuidas en cuatro días) a todas las jefaturas y encargados de departamentos sobre la nueva Ley de Contratación Pública y su

Reglamento. En ese mismo año se impartieron capacitaciones adicionales sobre el Plan de Compras y Aspectos Básicos del Almacenamiento y Distribución. El personal de contrataciones participó activamente en webinars de la Dirección de Contratación Pública (DCoP) y la Contraloría General de la República.

6.2 Unidad de Activos y Bienes Institucionales

Se trabajó intensamente en la actualización de las bases de datos institucionales y del sistema SIBINET, con el fin de llevar un mejor control de los activos y verificar que estén asignados al usuario correspondiente. Se realizaron procesos de donaciones de equipos dados de baja, se cuenta con una comisión de donaciones debidamente nombrada, y se está en proceso de emisión de un Reglamento sobre Activos.

6.3 Principales Desafíos de la Proveeduría

- Sistema AVANCE: las mejoras requeridas deben tramitarse ante el Departamento de Informática, con limitaciones de contrato por horas y presupuesto compartido.
- Módulo de Activos en AVANCE: pendiente por temas presupuestarios; los recursos fueron cedidos para la implementación de la Factura Electrónica 4.4.
- Almacén Institucional: plaza de operador de montacargas aprobada, pero sin concretar por más de dos años, poniendo en riesgo las labores del almacén. En este apartado, es responsabilidad de las jefaturas concretar y darles seguimiento a los concursos.

VII. SERVICIOS GENERALES: INFRAESTRUCTURA Y OPERACIONES

El Departamento de Servicios Generales, adscrito a la Dirección Administrativa Financiera, es responsable de la gestión de 17 contratos de servicios críticos para la operación institucional, incluyendo vigilancia, limpieza, mantenimiento de infraestructura, telefonía, servicio médico y otros. La jefatura actual asumió el cargo en febrero de 2023.

7.1 Principales Logros 2023–2026

- Migración al modelo de telefonía empresarial IP SIP Trunk: reducción del 45% en gasto mensual de telefonía fija, virtualización del servicio y alta disponibilidad durante la desconexión de Microsoft.
- Cancelación total de la deuda acumulada con la Municipalidad de San José, logrando el levantamiento de una ejecución hipotecaria —proceso gestionado entre 2023 y 2025—.
- Ejecución presupuestaria promedio del 90% durante el período 2023–2025.
- Gestión efectiva de 17 contratos activos: planificación, fiscalización, seguimiento y control de ejecución.
- Mantenimiento del Servicio Médico de Empresa con gestión del permiso ante el Ministerio de Salud; campaña de vacunación interna en 2023.
- Firma digital vigente para todo el personal gracias a gestión oportuna de renovaciones.
- Pólizas y seguros al día: equipo electrónico, incendio multirriesgo, responsabilidad civil y vehículos.
- Inyección de ₡30 millones para mejora del edificio, atendiendo necesidades pendientes desde administraciones anteriores.

7.2 Los 17 Contratos Bajo Gestión (2026)

N°	Contrato	Expediente SICOP
1	Central telefónica en nube	2024LD-000023-0007900001
2	Circuito cerrado de cámaras	2023LD-000012-0007900001
3	Servicio de fumigación	2022CD-000006-0007900001
4	Guarda de documentos	2024LD-000001-0007900001
5	Médico de empresa	2023LD-000001-0007900001
6	Mantenimiento de vehículos	2025LD-000007-0007900001
7	Mantenimiento de equipo médico	2022CD-000021-0007900001
8	Limpieza y aseo	2025LE-000001-0007900001
9	Vigilancia	2018LN-000007-0009100001
10	Firmas digitales	2024LD-000029-0007900001
11	Mantenimiento de infraestructura	2025LD-000027-0007900001
12	Equipos de aire acondicionado	2024LD-000030-0007900001
13	Mantenimiento tanque de agua potable	2024LD-000028-0007900001
14	Mantenimiento elevador edificio vertical	2024LD-000032-0007900001
15	Mantenimiento de UPS	2023LD-000015-0007900001

N°	Contrato	Expediente SICOP
16	Mantenimiento de planta eléctrica	2025PX-000001-0007900001
17	Mantenimiento de ascensor	2022CD-000026-0007900001

VIII. CONTRALORÍA DE SERVICIOS: CALIDAD Y ATENCIÓN CIUDADANA

La Contraloría de Servicios es la unidad responsable de garantizar la calidad de los servicios prestados por la Imprenta Nacional, conforme a la Ley N.º 9158. Durante el período 2022–2026, bajo la conducción de Grace Miranda Hernández, la Contraloría logró cumplir su mandato de atención ciudadana y generación de mejoras al 100%.

8.1 Principales Logros 2022–2026

- Participación en el equipo institucional para la elaboración y aprobación de la Política Institucional para la Calidad.
- Atención del 100% de las gestiones ingresadas por los canales oficiales de comunicación, conforme a la normativa legal vigente.
- Remisión oportuna de todos los informes requeridos por el Sistema Nacional de Contralorías de Servicios (MIDEPLAN).
- Elaboración y aplicación de instrumentos de evaluación a los servicios institucionales conforme a la Ley 9158.
- Generación de recomendaciones a los Departamentos de Diarios Oficiales y a la Dirección de Servicios y Diarios Digitales para la mejora de trámites en línea.
- Verificación de la actualización del sitio web institucional conforme a la Ley N.º 10554, Ley Marco de Acceso a la Información.

IX. ALIANZAS ESTRATÉGICAS E IMPACTO INTERINSTITUCIONAL

La gestión 2022–2026 privilegió la construcción y consolidación de alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas como mecanismo para ampliar el alcance de los servicios institucionales, fortalecer la cadena de valor y cumplir con la misión cultural y educativa de la Imprenta Nacional.

Institución / Alianza	Alcance y Resultados
Correos de Costa Rica	Convenio que aprovecha la red de 192 agencias como puntos de venta físicos; distribución de Manuales del Conductor en menos de 24 horas; base de datos de 10.000 personas e interacción diaria cercana al millón de usuarios.
Registro Nacional	Punto de atención en Zapote; interoperabilidad digital; publicación ágil de decretos.
Editorial Costa Rica	Alianza para co-producción editorial, ampliando el catálogo institucional y fortaleciendo la misión cultural.
UNED y Archivo Nacional	Acuerdos para contraprestación de servicios y desarrollo de documentos enriquecidos con investigación académica y patrimonio histórico.
Procuraduría General de la República	Criterio positivo PGR-C-083-2025 que autorizó la venta a particulares y a instituciones, abriendo nuevas fuentes de ingreso.
Banco de Costa Rica	Convenio de adquirencia, ahorro del 0,5% en comisiones; integración al programa Punto País.
CCSS (Emergencia)	La Imprenta fue clave en la impresión de formularios que mantuvieron el servicio de salud durante la crisis cibernética.
Proceso de Quito	Diseño gráfico e impresión de todo el material institucional del proceso a nivel regional.

9.1 Producción Cultural y Editorial

Año	Producto Cultural / Editorial
2024	Memoria del Partido de Nicoya
2025	Memoria de la Constitución Política de Costa Rica
2025	Memoria del Patronazgo de la Virgen de los Ángeles
2026	Agenda de Refranes Costarricenses; 12 cuadernos coleccionables
2026	Libro de Símbolos Patrios (MEP) — versión gratuita y comercial
2026	Co-producción con Editorial Costa Rica: A través de mi Vida (Carlos Gagini); Episodios de la Revolución Mexicana; obra de María Bonilla
2026	Memoria del Sistema Bancario Nacional y Memoria de Correos de Costa Rica

X. OTROS LOGROS INSTITUCIONALES

10.1 Gestión Ambiental

La Imprenta Nacional obtuvo reconocimientos ambientales de relevancia durante el período:

- Bandera Azul Ecológica: galardón obtenido en los años 2023, 2024 y 2025.
- Galardón de Excelencia Ambiental: distinción alcanzada en 2022, 2023, 2024 y 2025.
- Auditoría energética realizada con la Empresa CIRE.

10.2 Benemeritazgo Institucional

En 2023, la Asamblea Legislativa otorgó a la Imprenta Nacional el Benemeritazgo Institucional mediante la Ley N.º 10367, publicada en La Gaceta N.º 135 del 26 de julio de 2023, reconociendo la labor histórica de la institución al servicio del Estado costarricense. Este reconocimiento constituye el hito simbólico más trascendente del período y sitúa a la institución en la elite de las entidades públicas costarricenses que han recibido esta distinción de la Asamblea Legislativa.

10.3 Línea Infantil y Productos Educativos

Se diseñaron dos productos infantiles con potencial de alto impacto educativo y cultural: “El ABC de la Gaceta”, “El Libro de Símbolos Patrios” y “Nuestra Historia”, abriendo una línea de productos orientada a las nuevas generaciones y a la responsabilidad social de la institución con el sistema educativo costarricense.

10.4 Comisiones Institucionales de Trabajo

Se activaron y reformularon estratégicamente las 18 comisiones de trabajo institucionales, con una coordinadora general asignada. Los instrumentos más relevantes producidos o en proceso de producción fueron:

1. Reglamento de Diarios Oficiales,
2. Reglamento de Artes Gráficas (Mejora Regulatoria),
3. Reglamento de Caja Chica, Reglamento de Acoso Sexual y Laboral,
4. Código de Ética y Conducta,
5. Reglamento de Contratación Interna,
6. Reglamento de Sesiones Virtuales,
7. Reglamento Interno de la Comisión de Informática,

8. Reglamento de Vehículos,
9. Reglamento de Activos
10. Reglamento de Crédito y Cobro.

XI. PROYECTOS ESTRATÉGICOS: LA AGENDA DEL FUTURO

Además de los avances operativos y tecnológicos descritos, la gestión 2022–2026 se distinguió por la concepción, estructuración y avance de proyectos estratégicos de gran envergadura, cuya implementación plena proyecta a la institución hacia un nuevo estadio de modernización. Estos proyectos responden a brechas estructurales identificadas en la planta productiva y en los sistemas de gestión documental.

11.1 Sistema Operativo Integral de La Gaceta (SO-La Gaceta)

El SO-La Gaceta tiene como propósito transformar integralmente el ciclo de publicación de La Gaceta, desde la captación de documentos hasta su almacenamiento histórico, mediante la implementación de un sistema automatizado de nueve módulos interconectados. La iniciativa proyecta reducir en no menos del 40% los tiempos de ciclo, disminuir en no menos del 60% el retrabajo, asegurar una disponibilidad de no menos del 99,5% del portal y migrar más de 600 GB de información histórica con validación y trazabilidad completa.

Módulo	Función Principal	Impacto Clave
M1 · Captación	Firma digital, gestión de solicitudes, cotización automática y caja recaudadora multicanal	Eliminación de papel en el ingreso de documentos
M2 · Formateo	Bandejas inteligentes, macros estandarizadas, trabajo por lotes de hasta 20 documentos	Reducción de tiempos y homogenización de calidad
M3 · Control de Calidad	Comparación lado a lado (Word vs PDF), lectura en voz alta (TTS), devoluciones con trazabilidad	Cero errores en publicaciones finales
M4 · Construcción y Publicación	Armado automatizado, diagramación y publicación digital inmediata	Reducción del tiempo de armado: 24h → 1h
M5 · Alcances	Gestión integral de publicaciones adicionales al Diario Oficial	Repositorio organizado y consultable por año
M6 · Portal	CMS con 60+ páginas, museo digital (600-700	Experiencia ciudadana moderna y

Módulo	Función Principal	Impacto Clave
Transaccional	GB), pasarela de pagos, asistente virtual 24/7	accesible
M7 · Migración de Datos	Traslado de 100.000-120.000 documentos históricos por año con validación y plan de rollback	Patrimonio documental garantizado
M8 · DevOps/Ciberseguridad	Integración CI/CD, monitoreo 24/7, hardening y pruebas de penetración	Disponibilidad y seguridad operativa permanente
M9 · Facturación y Finanzas	Factura electrónica, cuentas por cobrar, conciliación multicanal, reportes gerenciales	Integración total con el sistema contable

Parámetro	Valor Mínimo	Valor Máximo
Horas de desarrollo	8.077 horas	9.858 horas
Costo total del proyecto	₡273.810.300	₡334.186.200
Costo con IVA incluido	₡360.000.000	₡360.000.000
Costo anual (esquema 4 años)	₡90.000.000	₡90.000.000
Disponibilidad del portal (meta)	≥99,5%	≥99,5%
Reducción tiempo de ciclo (meta)	≥40%	—
Reducción de retrabajo (meta)	≥60%	—

11.2 Adquisición de Maquinaria Productiva para Artes Gráficas

La Imprenta Nacional identificó una brecha tecnológica crítica en su planta productiva de Artes Gráficas, la maquinaria existente limita la atención de segmentos de mercado de alto valor como el gran formato, la impresión UV, los materiales especiales y la señalética institucional. Se evaluaron seis equipos industriales bajo una metodología técnica de cinco fases:

Equipo	Capacidad Estratégica	Segmento que Habilita
Canon Colorado M-Series	Impresora modular de gran formato para vinilos, lonas y materiales adhesivos de alta resolución	Gran formato y exteriores
EFI Pro 16h+	Impresora híbrida UV de alto rendimiento para materiales rígidos y flexibles	Sustratos especiales y rígidos
FERPA KNF 50	Mesa de corte digital de precisión para	Señalética y prototipos

Equipo	Capacidad Estratégica	Segmento que Habilita
	señalética, prototipos y materiales especiales	
Roland UG-642	Impresora UV y cortadora integrada para productos personalizados de valor agregado	Productos personalizados
Roland TrueVIS XP-640	Impresora-cortadora ecosolvente para exteriores con alta durabilidad de color	Exteriores y alta durabilidad
Roland EU-1000MF	Cama plana de gran formato para impresión directa sobre sustratos rígidos	Impresión directa sobre rígidos

El esquema de adquisición recomendado es el de Leasing Operativo a cuatro años, que distribuye el costo en el tiempo con menor presión presupuestaria anual, incorpora tecnología de última generación, mantiene flexibilidad para actualizar equipos al término del contrato y transfiere el riesgo de obsolescencia tecnológica al proveedor. La comisión técnica ya fue conformada para el diseño del pliego de condiciones conforme a la Ley de Contratación Pública.

XII. RETOS ESTRUCTURALES Y LECCIONES APRENDIDAS

12.1 Retos Enfrentados

- Obsolescencia tecnológica: la infraestructura de TI y la maquinaria productiva presentaban rezagos que restringían la capacidad de respuesta institucional.
- Restricciones presupuestarias: la modalidad de financiamiento vía presupuesto anual limitó la velocidad de renovación de activos estratégicos.
- Ciberseguridad: la institución heredó vulnerabilidades en su ecosistema digital, abordadas mediante inversiones prioritarias durante el período.
- Demanda digital creciente: el incremento acelerado de requerimientos digitales del sector público exigió respuestas tecnológicas continuas.
- Fragmentación operativa: la distribución de procesos críticos en múltiples unidades reducía la trazabilidad y la eficiencia global.
- Recurso humano insuficiente: múltiples departamentos reportaron brechas de personal que condicionan la calidad del servicio.

12.2 Lecciones Aprendidas

Ámbito	Lección Aprendida
Gestión Operativa	La unificación de procesos críticos bajo una sola rectoría permitió reducir tiempos, eliminar reprocesos y mejorar la trazabilidad. La estandarización y la automatización son multiplicadores de eficiencia.
Gestión Estratégica	El contacto comercial directo con instituciones genera demanda sostenible. La estrategia de visitas a más de 55 entidades públicas demostró una correlación directa con el crecimiento de ingresos en Artes Gráficas.
Marco Jurídico	La innovación requiere marcos jurídicos habilitadores: el criterio positivo de la Procuraduría para la venta a particulares evidencia que la actualización normativa es una condición necesaria para la expansión institucional.
Cultura Organizacional	La reorganización institucional requiere gestión del cambio rigurosa y comunicación efectiva para garantizar la apropiación de los nuevos procesos por parte del personal.

XIII. SISTEMA DE CONTROL INTERNO

La Imprenta Nacional cuenta con un sistema de control interno que se ha fortalecido progresivamente durante el período 2022–2026, mediante la emisión de memorandos que clarifican responsabilidades, la implementación de mecanismos objetivos y transparentes de asignación de cargas de trabajo, la capacitación continua en temas de transparencia e integridad, y la adopción de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público.

Cada unidad departamental implementó controles específicos adaptados a su naturaleza funcional: la Asesoría Jurídica desarrolló manuales de procedimiento y fortaleció la gestión documental digital; el Departamento Financiero implementó mecanismos de seguimiento presupuestario y herramientas de control de cartera; la Proveeduría actualizó sus sistemas de control de activos e inventarios; y la Contraloría de Servicios aplicó instrumentos de evaluación de la calidad del servicio público.

Se promovió activamente la participación del personal en capacitaciones sobre conflictos de intereses, transparencia e integridad, como parte del compromiso institucional con los principios de buen gobierno y rendición de cuentas que exige la Ley General de Control Interno.

13.1 Disposiciones de Entes Externos de Control

Contraloría General de la República	No existen disposiciones incumplidas o pendientes de atención al cierre del período. Se atienden oportuna y diligentemente
--	--

	todas las disposiciones emitidas.
Auditoría Interna	Las recomendaciones de la Auditoría Interna han sido atendidas conforme a los planes de acción establecidos.
Defensoría de los Habitantes	Las solicitudes de informe y denuncias recibidas han sido atendidas dentro de los plazos legalmente establecidos.

XIV. CONCLUSIONES

La gestión 2022–2026 de la Benemérita Imprenta Nacional de Costa Rica evidencia un período de profunda transformación institucional, caracterizado por resultados cuantitativos excepcionales y por la instalación de capacidades estratégicas que proyectan a la institución hacia un estadio superior de modernización y relevancia pública.

- En el ámbito operativo, el procesamiento de 105.061 documentos con un rendimiento del 99,41% y la elevación de la digitalización de trámites del 52% al 67,83% confirman la consolidación del portal institucional como el canal privilegiado de gestión documental.
- El desempeño financiero registró un hito histórico al superar durante dos años consecutivos (2024 y 2025) la barrera de los ₡300 millones en ingresos por Artes Gráficas, con un crecimiento acumulado del 133,3% respecto de 2021.
- La transformación digital implementada, WAF, EPDR, Cisco Umbrella, 2FA y ampliación de banda, elevó estructuralmente la disponibilidad, seguridad y alcance del servicio, habilitando el portal en más de 160 países.
- El Departamento Financiero presentó en tiempo y forma toda la información exigida por los Entes Rectores durante los cuatro períodos y logró que el Índice de Gestión Institucional de la Contraloría General de la República avanzara de nivel básico a nivel intermedio.
- La reorganización institucional alineó el talento humano disponible con los dos nichos estratégicos sin incremento de plazas, mediante una gestión del cambio rigurosa.
- La Asesoría Jurídica produjo ocho reglamentos institucionales, atendió siete recursos de amparo y elaboró 213 contratos, consolidando la seguridad jurídica de la gestión.
- La concepción del SO-La Gaceta y la estructuración técnica del proceso de adquisición de maquinaria representan el legado estratégico más trascendente del período.
- Los informes departamentales evidencian una brecha transversal de recurso humano que requiere atención sistémica e inmediata para la siguiente administración.

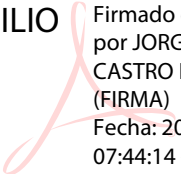
XV. RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS PARA LA PRÓXIMA ADMINISTRACIÓN

A partir del análisis integral de la gestión 2022–2026, la Dirección General formula las siguientes recomendaciones estratégicas, orientadas a consolidar los logros alcanzados y a catalizar la transformación institucional en su próxima fase:

N°	Recomendación Estratégica
1	Completar la modernización tecnológica: ejecutar en 2026 la adquisición y puesta en marcha de los nuevos Data Centers con pruebas DRP y auditorías de ciberseguridad. Mantener y actualizar el stack de seguridad (WAF, EPDR, Umbrella, 2FA).
2	Implementar el SO-La Gaceta por módulos con financiamiento escalonado de ₡90 millones anuales durante cuatro ejercicios presupuestarios, con KPIs por etapa y tableros operativos de seguimiento mensual. Esto será fundamental para defender el Boletín Judicial cuando la Imprenta Nacional sea citada a resolver el Contencioso Administrativo contra el Poder Judicial.
3	Concretar la adquisición de maquinaria mediante leasing operativo a cuatro años, finalizando el pliego de condiciones y formalizando el proceso de contratación pública.
4	Resolver la brecha de recurso humano: recalificación de puestos en Proveeduría, concreción de la plaza de operador de montacargas, asignación del Subcontralor(a) de Servicios y contratación de personal para Servicios Generales y Financiero.
5	Integrar el módulo de activos en AVANCE y cerrar las 23 brechas NICSP pendientes, con miras a alcanzar el 100% de aplicación.
6	Profundizar la gestión comercial y las alianzas estratégicas con ministerios, municipalidades, entes del sector justicia, cultura, universidades y empresas públicas, priorizando contratos marco e interoperabilidad mediante APIs.
7	Impulsar la aprobación del Proyecto de Ley de la Benemérita Imprenta Nacional para actualizar el marco jurídico y eliminar restricciones al crecimiento comercial y productivo.

“A los funcionarios de la Imprenta Nacional, mi más profundo agradecimiento. Ustedes son el corazón vivo de esta institución, la razón de su permanencia y su fuerza creadora. Cada esfuerzo, cada jornada y cada logro reflejan el valor de servir con entrega y dignidad al pueblo costarricense. Tener una institución como la Imprenta Nacional es un privilegio y una responsabilidad que nos recuerda la importancia de preservar nuestra identidad y fortalecer la democracia. Encomiendo su futuro a Dios, confiando en que Él guiará sus pasos con sabiduría, esperanza y fortaleza, para que continúen siendo luz y ejemplo en el servicio público.”

JORGE EMILIO
CASTRO
FONSECA
(FIRMA)



Firmado digitalmente
por JORGE EMILIO
CASTRO FONSECA
(FIRMA)
Fecha: 2026.05.15
07:44:14 -06'00'

Jorge Emilio Castro Fonseca
Director General
Benemérita Imprenta Nacional de Costa Rica
Mayo, 2026