

INFORME FINAL DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

Modernizar

Innovar- Fortalecer

2022 — 2026

*Cuatro años de **modernización, innovación y fortalecimiento institucional** en la imprenta del Estado costarricense.*

105.061

DOCUMENTOS
2025

99,41%

RENDIMIENTO

+133,3%

ARTES
GRÁFICAS

Jorge Emilio Castro Fonseca
Director General

IN

RENDICIÓN DE CUENTAS CONFORME A LA LEY N.º 8292
R-DC-00074-2022 · CGR

APERTURA

Presentación *del informe*



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.

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 documento consolida los informes departamentales de la Proveduría 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.

Se rinde así una memoria razonada y verificable de las decisiones, los recursos y los resultados que definieron este cuatrienio.

“Modernizar el Estado no es únicamente un acto técnico; es un acto de voluntad y esperanza, de liderazgo compartido, de fe que ilumina nuestros pasos, y de confianza profunda en las personas que, con entrega diaria, sostienen el bienestar del servicio público.”

— JORGE EMILIO CASTRO FONSECA · DIRECTOR GENERAL

”

CONTENIDOS

Sumario

en quince capítulos

I	Gestión Sustantiva	04	IX	Alianzas Estratégicas	14
	PUBLICACIONES Y DIARIOS OFICIALES			IMPACTO INTERINSTITUCIONAL	
II	Desempeño Financiero	06	X	Otros Logros	15
	DEPARTAMENTO FINANCIERO · CARTERA · NICSP			AMBIENTE · BENEMERITAZGO · CULTURA	
III	Talento Humano	10	XI	Proyectos Estratégicos	16
	REORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL			SO-LA GACETA · MAQUINARIA PRODUCTIVA	
IV	Innovación Tecnológica	11	XII	Retos y Lecciones	19
	CIBERSEGURIDAD Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL			ESTRUCTURALES Y OPERATIVAS	
V	Marco Jurídico	12	XIII	Sistema de Control Interno	19
	ASESORÍA JURÍDICA			DISPOSICIONES DE ENTES EXTERNOS	
VI	Proveeduría Institucional	13	XIV	Conclusiones	20
	CONTRATACIONES Y ACTIVOS			SÍNTESIS DEL CUATRIENIO	
VII	Servicios Generales	13	XV	Recomendaciones	21
	INFRAESTRUCTURA Y OPERACIONES			AGENDA PARA LA PRÓXIMA ADMINISTRACIÓN	
VIII	Contraloría de Servicios	13	★	Mensaje de cierre	22
	CALIDAD Y ATENCIÓN CIUDADANA			FIRMA DEL DIRECTOR GENERAL	

JERARCA

Jorge Emilio Castro Fonseca
Director General

PERÍODO

01 de junio de 2022
al 31 de mayo de 2026

FUNDAMENTO LEGAL

Ley N.º 8292 · Art. 12 inc. e)
R-DC-00074-2022 · CGR

EL CUATRIENIO EN CIFRAS

Resumen ejecutivo

La gestión 2022–2026 alcanzó **transformaciones sustantivas** en los ámbitos operativo, financiero, jurídico, tecnológico y de talento humano. Los resultados cuantitativos son excepcionales.

105.061

DOCUMENTOS PROCESADOS · 2025

Diarios Oficiales. Rendimiento de publicación del **99,41%**, uno de los niveles más elevados de la historia reciente.

67,83%

TRÁMITES EN LÍNEA · 2025

Desde 52% en 2022. La migración a plataformas electrónicas se consolida con +15,83 pp en cuatro años.

+133

ARTES GRÁFICAS VS. 2019

Recuperación y superación sostenida de la barrera de 100 millones anuales, umbral alcanzado desde 2019.

8

REGLAMENTOS PUBLICADOS

Producción normativa de la Asesoría Jurídica durante el cuatrienio.

98%

APLICACIÓN NICSP

Desde 78% en 2022. Brechas pendientes reducidas de 185 a 23.

160+

PAÍSES ALCANZADOS

Portal de *La Gaceta* habilitado tras la implementación del WAF.

-40,1pp

CARTERA EN MORA

De 73,2% (2022) a 33,1% (2025). Recuperación 100% de deudas históricas.

-45%

GASTO TELEFONÍA FIJA

Migración a IP SIP Trunk. Único canal disponible en la contingencia Microsoft.

218

CONTRATACIONES SICOP

157 nuevas y 61 prórrogas. Bajo el nuevo marco de la Ley 9986.

HITO SIMBÓLICO

Benemeritazgo Institucional

La Asamblea Legislativa otorgó la distinción mediante la **Ley N.° 10367**, publicada en *La Gaceta* N.° 135 del 26 de julio de 2023.

RECONOCIMIENTO TÉCNICO

El **Índice de Capacidad de Gestión Institucional** de la Contraloría General de la República mejoró de *nivel básico* (2023) a *nivel intermedio* (2026). Certificación como **Institución Libre de Efectivo** otorgada por el BCCR.

CAPÍTULO

I

Gestión sustantiva. *Publicaciones y Diarios Oficiales.*

Garantizar la publicidad legal del Estado costarricense con niveles de rendimiento históricamente significativos y una migración decidida hacia plataformas electrónicas.

01

Cumplimiento medular de la función constitucional.

02

Digitalización e interoperabilidad con el Registro Nacional.

03

Portal habilitado a escala internacional mediante WAF.

1.1 · PUBLICACIONES Y DIGITALIZACIÓN

Un 99,41% de rendimiento y la consolidación del portal como canal privilegiado de gestión documental.

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.

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 ese volumen, 71.258 fueron recibidos a través del portal institucional —el 67,83% del total—.

La articulación interinstitucional con el **Registro Nacional** permitió agilizar la recepción de documentos, reducir tiempos y fortalecer la continuidad operativa mediante flujos electrónicos más seguros, trazables y eficientes. Las Direcciones de Personas Jurídicas y Propiedad Intelectual fueron integradas exitosamente; las pruebas con PROCOMER también resultaron positivas.

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.

INDICADOR ANUAL

	2022	2025
Documentos	~95.000	105.061
Rendimiento	~98%	99,41%
Trámites web	52%	67,83%

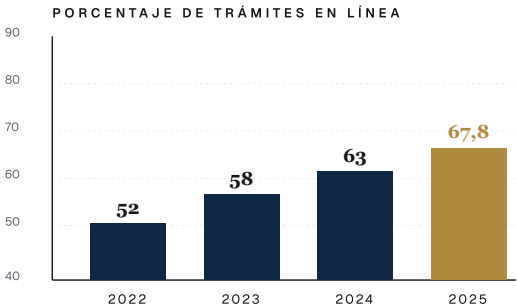


FIG. 1 · +15,83 PP DE MIGRACIÓN DIGITAL SOSTENIDA

CAPÍTULO

II

Desempeño financiero y *presupuestario.*

Una gestión sólida, técnicamente responsable y alineada con los principios de eficiencia en el uso de los recursos públicos. \$6.863,8 millones recaudados en cuatro períodos.

2.1 — 2.2 · EJECUCIÓN E INGRESOS

Promedio de ejecución del 88% y un pico del 91,43% en 2024.

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, control estrecho de los procesos de contratación y un análisis profundo de cada requerimiento.

El año 2024 representó el pico 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.

PERÍODO	PRESUPUESTO TOTAL ¢	EGRESOS ¢	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%

EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA · %

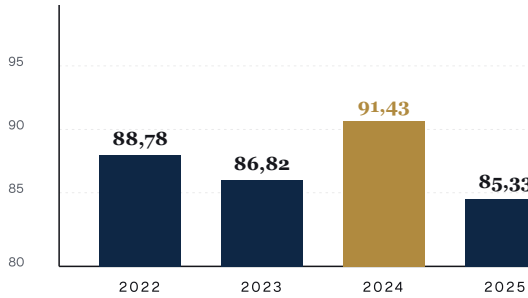


FIG. 2 · PROMEDIO DEL CUATRIENIO: **88,09%**

RECAUDACIÓN TOTAL · 2022-2025

₡6.863,8M

87% Diarios Oficiales · 13% Artes Gráficas. Recauda promedio del 91% sobre lo presupuestado.

2.2 · COMPOSICIÓN DE INGRESOS

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%

2.3 · SANEAMIENTO FINANCIERO

La cartera en mora pasó del 73,2% al 33,1%.

Las cuentas por cobrar constituyen una de las partidas contables más importantes para la institución, derivadas de la prestación de servicios de publicación e impresión a entidades del Estado en la modalidad de crédito. La administración 2022–2026 logró la **recuperación integral del 100% de las deudas históricas**, 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.

Las acciones implementadas incluyeron un mejor proceso de cobro, la actualización de contactos en cada institución y un seguimiento estrecho de la Dirección General mediante informes bimestrales a la Junta Administrativa.

En cuanto a la composición por rango de mora al 31 de diciembre de 2025, un **89,8%** corresponde a facturas del propio 2025, y el 10,2% restante (₡7,3 millones) a períodos anteriores pendientes por resoluciones administrativas.

EVOLUCIÓN DE LA CARTERA EN MORA · %

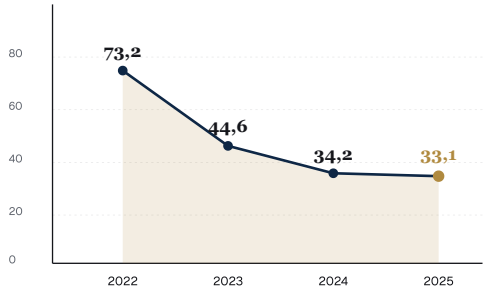


FIG. 3 · REDUCCIÓN ACUMULADA DE 40,1 PUNTOS PORCENTUALES

RECUPERACIÓN HISTÓRICA

100%

de las deudas históricas institucionales fueron recuperadas, incluyendo la totalidad de la deuda del Poder Judicial. ₡983,8 millones cancelados.

AÑO	CARTERA TOTAL ₡	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%

“ Un mejor proceso de cobro, la actualización de contactos y un seguimiento estrecho de la Dirección General mediante informes bimestrales devolvieron a la institución la salud de sus cuentas por cobrar ”

2.4 — 2.7 · INDICADORES ESTRUCTURALES

De básico a intermedio en el Índice de Capacidad, 98% de aplicación NICSP y certificación «Libre de Efectivo».

2.4 · ÍNDICE CGR

Básico → Intermedio

CAPACIDAD DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

La Contraloría General de la República reconoció la mejora en la administración de los recursos financieros, considerando estrategia, estructura, procesos, información, liderazgo, cultura y competencias.

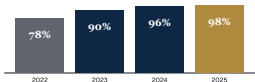
Abril 2023	Básico
Auditoría 2024	DFOE-GOB-IAD-00005-2024
Abril 2026	Intermedio

2.6 · NICSP

78% → 98%

NORMAS INTERNACIONALES · SECTOR PÚBLICO

El grado de aplicación pasó del 78% en 2022 al 98% en 2025, reduciendo las brechas pendientes de 185 a tan solo 23. En 2025 se elaboró el «salvavidas técnico» para alcanzar el 100%.



2.5 · MEDIOS DE PAGO

Libre de Efectivo

CERTIFICACIÓN · BCCR

El convenio de adquirencia con el Banco de Costa Rica generó un **ahorro del 0,5%** en comisiones por recaudación vía datafonos. La factura electrónica 4.4 opera plenamente desde diciembre de 2025.

HITOS 2024-2025

Resolución MH-DGT-RES-0027-2024 · noviembre 2024

Migración a comprobantes versión 4.4

Integración al programa Punto País

2.7 · TRASLADO AL FONDO GENERAL DEL ESTADO

₡6.899,3 millones aportados al erario público

PERÍODO	MONTO TRASLADADO ₡	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 · TALENTO HUMANO Y REORGANIZACIÓN

Alinear el talento con los nichos estratégicos —sin elevar el presupuesto—.

Desde finales de 2022 se inició el análisis y diseño de una reorganización institucional **profunda**, concebida no como una reestructuración administrativa sino como una *reconfiguración estratégica* orientada a alinear las capacidades del talento humano con los dos 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*. Optimizó el recurso humano disponible mediante ajustes funcionales, traslados horizontales y la redefinición estratégica de responsabilidades.

3.1 · TRES TRANSFORMACIONES ESTRUCTURALES

- 01 **Dirección de Servicios y Diarios Digitales** — unificó bajo una sola rectoría las unidades de captación, formateo, calidad y formación, eliminando duplicidades y mejorando la trazabilidad del ciclo completo de publicación.
- 02 **Unidad de Innovación Digital** — sustituyó a la antigua Editorial Digital, reorientando su función hacia servicios digitales de valor agregado, soluciones multimediales y tecnología de alto impacto.
- 03 **Fortalecimiento de la Gestión Comercial** — dotó a la institución de una estructura capaz de identificar oportunidades, articular proyectos con entidades públicas y privadas y sostener el crecimiento de ingresos.

IV · INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Continuidad, resiliencia y experiencia ciudadana en un solo plan.

4.1 · STACK DE CIBERSEGURIDAD

WAF Web Application Firewall Portal habilitado en +160 países	EPDR Endpoint Detection & Response Todos los dispositivos institucionales
CISCO Umbrella Reducción de superficie de ataque	2FA · VPN Doble factor Endurecimiento de acceso remoto

INFRAESTRUCTURA

- Ampliación del ancho de banda corporativo a **800 Mbps**.
- Renovación integral de **Data Centers** en 2026 (€150 millones aprobados): virtualización 30→36 servidores y plan DRP.

4.2 · TELEFONÍA VIRTUAL

45%

AHORRO OPERATIVO
Migración al modelo IP SIP TRUNK. Único sistema disponible durante la contingencia de desconexión de Microsoft.

4.3 · PROTOTIPO DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Como anticipo del próximo período, se desarrolló un prototipo de IA que flexibiliza la producción en el diseño de *La Gaceta*, sentando las bases para la automatización del ciclo de publicación.

Asesoría Jurídica.

Ocho reglamentos en cuatro años. 213 contratos elaborados. Siete recursos de amparo atendidos. Una arquitectura normativa renovada.

5.2 · PRODUCCIÓN NORMATIVA

2023	Reglamento de Publicaciones del Diario Oficial · Alcance 101 / La Gaceta 97
	Reglamento de Auditoría Interna
	Reglamento Interno de Contratación Pública · Alcance 149 / La Gaceta 145
	Declaratoria de Institución Benemérita · Ley N.º 10367
2024	Reglamento de Caja Chica · Alcance 54 / La Gaceta 49
	Código de Ética y Conducta · Acuerdo 32-05-2024
	Reglamento Interno · Comisión de TI · Alcance 171 / La Gaceta 190
2025	Reglamento para contratación de producción gráfica · Alcance 142 / La Gaceta 209

5.3 · INDICADORES DE GESTIÓN 2022-2026

PRODUCTO	CANTIDAD
Contratos elaborados	213
Solicitudes de prórroga	83
Estudios legales	86
Subsanes procesados	117
Recursos atendidos	13
Recursos de Amparo · Sala IV	7
Verificaciones a contratistas	26

5.6 · CONVENIOS FIRMADOS

Editorial Costa Rica — Revista Pórtico y co-producción editorial.

Teatro Mélico Salazar — cooperación cultural.

SINART — convenio marco de cooperación.

Registro Nacional — espacio físico e interoperabilidad.

Archivo Nacional — documentos enriquecidos.

Bomberos de Costa Rica — pendiente de aprobación.

5.5 · RECURSOS DE AMPARO · SALA CONSTITUCIONAL

Atendidos siete expedientes (24-031733, 24-034481, 24-034485, 24-008813, 24-031023, 25-000075, 25-022592) dentro de los plazos legalmente establecidos.

TRES UNIDADES, UNA MISMA VOCACIÓN OPERATIVA

Contrataciones bajo el nuevo marco, 17 contratos críticos y una atención ciudadana del 100%.

VI Proveeduría Institucional

La Proveeduría operó bajo profunda renovación normativa: la Ley General de Contratación Pública N.º 9986 y su Reglamento, en vigor desde el 1 de diciembre de 2022. El nuevo Reglamento Interno fue aprobado en sesión del 31 de julio de 2023.

GESTIÓN 2022-2026 CANTIDAD

Contrataciones nuevas (SICOP)	157
Prórrogas tramitadas	61
Total general	218
Enero-abril 2026	8

6.3 · PRINCIPALES DESAFÍOS

- Mejoras al sistema **AVANCE** con presupuesto compartido.
- Módulo de Activos cedido a Factura Electrónica 4.4.
- Plaza de operador de montacargas pendiente +2 años.

VII Servicios Generales

Responsable de **17 contratos de servicios críticos**: vigilancia, limpieza, mantenimiento, telefonía, servicio médico y otros. Jefatura desde febrero de 2023.

Migración a telefonía IP SIP TRUNK: **-45%** en gasto fijo.

Cancelación total de la deuda con la Municipalidad de San José; **levantamiento de la ejecución hipotecaria**.

Ejecución presupuestaria promedio del **90%** en 2023-2025.

Servicio Médico de Empresa renovado ante el Ministerio de Salud.

Firma digital vigente para todo el personal.

€30 millones invertidos en mejora del edificio.

17 CONTRATOS BAJO GESTIÓN

Central telefónica, CCTV, fumigación, guarda de documentos, médico de empresa, mantenimiento de vehículos, limpieza, vigilancia, firmas digitales, infraestructura, A/A, UPS, planta eléctrica, elevador, tanque de agua y ascensor.

VIII Contraloría de Servicios

Bajo la conducción de *Grace Miranda Hernández*, la unidad garantizó la calidad de los servicios conforme a la **Ley N.º 9158** y cumplió su mandato de atención ciudadana al 100%.

100%

GESTIONES ATENDIDAS

por los canales oficiales conforme a la normativa vigente

LOGROS 2022-2026

- Política Institucional para la Calidad aprobada.
- Informes oportunos al **SNCS · MIDEPLAN**.
- Instrumentos de evaluación aplicados conforme a la Ley 9158.
- Recomendaciones a Diarios Oficiales y Servicios Digitales.
- Verificación de la actualización del sitio web conforme a la Ley N.º 10554.

IX · ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Alianzas e impacto.

La construcción y consolidación de alianzas como mecanismo para ampliar el alcance institucional y cumplir la misión cultural y educativa de la Imprenta Nacional.

CORREOS DE COSTA RICA 192 agencias Red de 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 Zapote Punto de atención presencial, interoperabilidad digital y publicación ágil de decretos.	EDITORIAL COSTA RICA Co-producción editorial Ampliación del catálogo institucional, fortaleciendo la misión cultural.	UNED · ARCHIVO NACIONAL Documentos enriquecidos Acuerdos de contra-prestación con investigación académica y patrimonio histórico.
PGR · CRITERIO C-083-2025 Venta a particulares Habilitación legal que abre nuevas fuentes de ingreso institucional.	BANCO DE COSTA RICA -0,5% Ahorro en comisiones por adquisición. Integración al programa <i>Punto País</i>.	CCSS · EMERGENCIA Servicio de salud Impresión de formularios que mantuvieron la operación durante la crisis cibernética.	PROCESO DE QUITO Diseño regional Diseño gráfico e impresión de todo el material institucional a nivel regional.

9.1 · PRODUCCIÓN CULTURAL Y EDITORIAL

2024

Memoria del Partido de Nicoya.

2025

Memoria de la Constitución Política
· Memoria del Patronazgo de la Virgen de los Ángeles.

2026

Agenda de Refranes Costarricenses
· 12 cuadernos coleccionables ·
Libro de Símbolos Patrios (MEP)
· co-producciones con Editorial Costa Rica.

X · OTROS LOGROS INSTITUCIONALES

Ambiente, cultura y distinción.

*Tres frentes coronan el cuatrienio: **gestión ambiental** sostenida, el reconocimiento histórico del Benemeritazgo y una arquitectura de comisiones renovada.*

10.1 · GESTIÓN AMBIENTAL

Galardones ambientales consecutivos y una **auditoría energética** con la empresa CIRE como base técnica para optimizar consumos.

BANDERA
AZUL
ECOLÓGICA

2023 ·
24 · 25

EXCELENCIA
AMBIENTAL

2022 —
2025

10.2 · HITO SIMBÓLICO DEL CUATRIENIO

Benemeritazgo Institucional

La Asamblea Legislativa otorgó la distinción mediante la **Ley N.º 10367**, publicada en *La Gaceta* N.º 135 del 26 de julio de 2023, reconociendo su **labor histórica** al servicio del Estado costarricense.

10.4 · COMISIONES
INSTITUCIONALES

Dieciocho comisiones reformuladas.

Bajo una coordinadora general asignada. Instrumentos producidos o en proceso:

DIARIOS OFICIALES

ARTES GRÁFICAS

CAJA CHICA

ACOSO S. Y L.

ÉTICA Y CONDUCTA

CONTRATACIÓN INTERNA

SESIONES VIRTUALES

INFORMÁTICA

VEHÍCULOS

ACTIVOS · CRÉDITO

10.3 · LÍNEA INFANTIL Y PRODUCTOS EDUCATIVOS

Productos diseñados con potencial educativo, abriendo una línea orientada a las nuevas generaciones.

EL ABC DE LA GACETA

SÍMBOLOS PATRIOS

NUESTRA HISTORIA

CAPÍTULO

XI

La agenda del *futuro*. Proyectos estratégicos.

Dos proyectos de gran envergadura proyectan a la institución hacia un nuevo estadio de modernización: el Sistema Operativo Integral de La Gaceta y la renovación tecnológica de Artes Gráficas.

11.1

SO–La Gaceta

Nueve módulos · 600 GB migrados · 99,5% de disponibilidad · \$360 millones (IVA incl.) en cuatro ejercicios.

11.2

Maquinaria productiva

Seis equipos industriales · gran formato, UV, materiales especiales. Esquema recomendado: leasing operativo a cuatro años.

11.1 · SISTEMA OPERATIVO INTEGRAL DE LA GACETA

Nueve módulos para transformar el ciclo completo de publicación, desde la captación hasta el archivo histórico.

El **SO–La Gaceta** 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.

M1 CAPTACIÓN Firma digital, gestión de solicitudes, cotización automática y caja multicanal. Cero papel.	M2 FORMATEO Bandejas inteligentes, macros estandarizadas, lotes de hasta 20 documentos.	M3 CALIDAD Comparación Word↔PDF, TTS, devoluciones con trazabilidad. Cero errores.
M4 PUBLICACIÓN Armado automatizado y publicación inmediata. 24 h → 1 h.	M5 ALCANCES Gestión integral de publicaciones adicionales. Repositorio consultable por año.	M6 PORTAL CMS de 60+ páginas, museo digital, pasarela de pagos, asistente virtual 24/7.
M7 MIGRACIÓN 100–120 mil documentos históricos por año con validación y plan de rollback.	M8 DEVOPS · CIBER CI/CD, monitoreo 24/7, hardening y pruebas de penetración.	M9 FINANZAS Factura electrónica, cuentas por cobrar, conciliación multicanal y reportes.

PARÁMETROS DEL PROYECTO

PARÁMETRO	MÍNIMO	MÁXIMO
Horas de desarrollo	8.077	9.858
Costo (€)	273,8 M	334,2 M
Con IVA	€360.000.000	
Costo anual · 4 años	€90.000.000	

METAS DEL SISTEMA

≥99,5%

DISPONIBILIDAD

≥40%

REDUCCIÓN CICLO

≥60%

REDUCCIÓN RETRAJO

600GB

PATRIMONIO DIGITAL

11.2 · ADQUISICIÓN DE MAQUINARIA PARA ARTES GRÁFICAS

Cerrar la brecha tecnológica que limita la atención de segmentos de alto valor.

La Imprenta Nacional identificó una brecha crítica en su planta productiva: 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.

ESQUEMA RECOMENDADO

Leasing operativo a cuatro años

Menor presión presupuestaria anual · tecnología de última generación · flexibilidad de actualización · transferencia del riesgo de obsolescencia.

EQUIPO	CAPACIDAD ESTRATÉGICA	SEGMENTO HABILITADO
Canon Colorado M-Series	Impresora modular de gran formato para vinilos, lonas y adhesivos de alta resolución.	GRAN FORMATO
EFI Pro 16h+	Impresora híbrida UV de alto rendimiento para materiales rígidos y flexibles.	SUSTRATOS ESPECIALES
FERPA KNF 50	Mesa de corte digital de precisión para señalética, prototipos y materiales especiales.	SEÑALÉTICA
Roland UG-642	Impresora UV y cortadora integrada para productos personalizados de valor agregado.	PERSONALIZADOS
Roland TrueVIS XP-640	Impresora-cortadora ecosolvente para exteriores con alta durabilidad de color.	EXTERIORES
Roland EU-1000MF	Cama plana de gran formato para impresión directa sobre sustratos rígidos.	RÍGIDOS

DIAGNÓSTICO

Maquinaria existente con rezago tecnológico que limita la propuesta de valor en Artes Gráficas.

PROCESO

Comisión técnica conformada; pliego de condiciones en diseño conforme a la Ley 9986 de Contratación Pública.

IMPACTO ESPERADO

Habilitación de nuevos segmentos: exteriores, sustratos rígidos, productos personalizados, señalética y patrimonio.

XII · RETOS ESTRUCTURALES Y LECCIONES APRENDIDAS

Lo que se enfrentó y lo que queda como aprendizaje institucional.

12.1 · RETOS ENFRENTADOS

- 01 **Obsolescencia tecnológica.** Infraestructura de TI y maquinaria productiva con rezagos.
- 02 **Restricciones presupuestarias.** El financiamiento anual limitó la velocidad de renovación de activos.
- 03 **Ciberseguridad.** Vulnerabilidades heredadas que requirieron inversión prioritaria.
- 04 **Demanda digital creciente.** El sector público exigió respuestas tecnológicas continuas.
- 05 **Fragmentación operativa.** Procesos críticos distribuidos en múltiples unidades.
- 06 **Recurso humano insuficiente.** Brechas reportadas por múltiples departamentos.

12.2 · LECCIONES APRENDIDAS

GESTIÓN OPERATIVA

La unificación de procesos críticos bajo una sola rectoría redujo tiempos y mejoró la trazabilidad. **La estandarización y la automatización son multiplicadores de eficiencia.**

GESTIÓN ESTRATÉGICA

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 habilitadores. El criterio positivo de la *Procuraduría* para la venta a particulares evidencia que la **actualización normativa** es condición necesaria para la expansión institucional.

CULTURA ORGANIZACIONAL

La reorganización requiere **gestión del cambio rigurosa** y comunicación efectiva para garantizar la apropiación del personal.

XIII · SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Disposiciones atendidas con oportunidad y diligencia.

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 han sido atendidas conforme a los planes de acción establecidos en cada caso.

DEFENSORÍA DE LOS HABITANTES

Las solicitudes de informe y denuncias recibidas han sido atendidas dentro de los plazos legalmente establecidos.

XIV · CONCLUSIONES

Conclusiones del cuatrienio.

Resultados cuantitativos excepcionales e instalación de capacidades estratégicas que proyectan a la institución hacia un estadio superior de modernización.

-
- 01 **Operativo.** El procesamiento de 105.061 documentos con un rendimiento del 99,41% y la elevación de la digitalización del 52% al 67,83% consolidan el portal como canal privilegiado.
-
- 02 **Financiero.** Hito histórico al superar dos años consecutivos (2024–2025) la barrera de los \$300 millones en Artes Gráficas, con un crecimiento acumulado del 133,3% respecto de 2021.
-
- 03 **Digital.** WAF, EPDR, Cisco Umbrella, 2FA y ampliación de banda elevaron estructuralmente la disponibilidad, la seguridad y el alcance del servicio, habilitando el portal en más de 160 países.
-
- 04 **Financiero · CGR.** El Departamento Financiero presentó en tiempo y forma toda la información exigida durante los cuatro períodos y elevó el Índice de Gestión Institucional de básico a intermedio.
-
- 05 **Talento.** La reorganización alineó el talento humano disponible con los dos nichos estratégicos sin incremento de plazas, mediante una gestión del cambio rigurosa.
-
- 06 **Jurídico.** La Asesoría Jurídica produjo ocho reglamentos, atendió siete recursos de amparo y elaboró 213 contratos, consolidando la seguridad jurídica de la gestión.
-
- 07 **Legado estratégico.** La concepción del SO–La Gaceta y la estructuración del proceso de adquisición de maquinaria representan el legado más trascendente del período.
-
- 08 **Pendiente.** Los informes departamentales evidencian una brecha transversal de recurso humano que requiere atención sistémica e inmediata para la siguiente administración.
-

“ 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 nuevo estadio.

SÍNTESIS · 2022–2026

”

XV · RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS

Agenda para la *próxima administración.*

01

MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA

Ejecutar en 2026 la adquisición y puesta en marcha de los nuevos **Data Centers** con pruebas DRP y auditorías de ciberseguridad. Mantener el stack (WAF, EPDR, Umbrella, 2FA).

02

SO-LA GACETA

Implementar por módulos con financiamiento escalonado de **€90 millones anuales** durante cuatro ejercicios, con KPIs por etapa y tableros operativos de seguimiento mensual.

03

MAQUINARIA PRODUCTIVA

Concretar la adquisición mediante **leasing operativo a cuatro años**, finalizando el pliego de condiciones y formalizando el proceso de contratación pública.

04

BRECHA DE RECURSO HUMANO

Recalificación en Proveeduría, concreción de la plaza de operador de montacargas, asignación del/la Subcontralor(a) de Servicios y contratación de personal para Servicios Generales y Financiero.

05

CERRAR NICSP

Integrar el módulo de activos en **AVANCE** y cerrar las 23 brechas NICSP pendientes con miras a alcanzar el **100% de aplicación**.

06

GESTIÓN COMERCIAL Y ALIANZAS

Profundizar con ministerios, municipalidades, sector justicia, cultura, universidades y empresas públicas, priorizando *contratos marco* e interoperabilidad mediante APIs.

07

LEY DE LA BENEMÉRITA

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.

CONTINUIDAD ESTRATÉGICA

Siete líneas de acción que articulan los logros del cuatrienio y los proyectan hacia la próxima fase de la institución. La *defensa del Boletín Judicial*, la integración tecnológica y el cierre de brechas humanas son condiciones inexcusables.

MENSAJE DEL DIRECTOR GENERAL

A los funcionarios de la Imprensa Nacional.

“ 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 Imprensa Nacional es un privilegio y una responsabilidad que nos recuerda la importancia de preservar nuestra identidad y fortalecer la democracia. ”

JORGE EMILIO
CASTRO
FONSECA
(FIRMA)

Firmado digitalmente
por JORGE EMILIO
CASTRO FONSECA
(FIRMA)
Fecha: 2026.05.15
08:46:54 -06'00'

Jorge Emilio Castro Fonseca

DIRECTOR GENERAL · BENEMÉRITA IMPRESA NACIONAL DE COSTA RICA