



**MINISTERIO DE
GOBERNACIÓN Y POLICÍA**

**GOBIERNO
DE COSTA RICA**

Informe Primer Seguimiento del Plan Anual Operativo (PAO)2026

Elaborado por: Mauricio Rivas Camacho

Imprenta Nacional

(Agosto) 2026



Tabla de Contenido

Contenido

Tabla de Contenido.....	2
Resumen Ejecutivo.....	3
Apartado de Logros vs Metas estratégicas por programa presupuestario	5
Resumen de metas y gráficos.....	7
Limitaciones y/o retos por programa presupuestario	9
Conclusiones por programa presupuestario	11



Resumen Ejecutivo

La Imprenta Nacional presenta el primer seguimiento del PAO del ejercicio económico para el año 2026. La información consignada en los cuadros de avance de metas de producción y de indicadores de desempeño permite examinar de manera integrada el comportamiento de los principales procesos institucionales: publicación de los diarios oficiales, levantado y corrección de textos, producción de artes gráficas, prestación de servicios y diarios digitales, y gestión comercial. Las tablas incorporadas constituyen el soporte para contrastar la programación anual con los resultados acumulados y para identificar el nivel de avance alcanzado durante los primeros seis meses del año.

Desde una perspectiva de gestión, el seguimiento refleja la participación coordinada de las unidades responsables y la existencia de fuentes institucionales para documentar los resultados.

Esta articulación es relevante porque las metas de producción no dependen de un único proceso, sino de una cadena de actividades que inicia con la recepción y preparación de contenidos, continúa con su revisión, producción o publicación y culmina con la entrega del servicio y su gestión comercial. Por tanto, cualquier variación en la demanda, en los tiempos de procesamiento, en la disponibilidad de insumos o en la capacidad operativa puede incidir en los resultados de varias metas e indicaciones de forma simultánea.

El análisis del PAO debe utilizarse como una herramienta de decisión para el segundo semestre.

Los porcentajes y resultados incluidos en las tablas permiten clasificar las metas según su nivel de cumplimiento, reconocer aquellas que mantienen una trayectoria favorable y priorizar las que requieren medidas de recuperación. En los casos de avance inferior al esperado, corresponde revisar las causas, determinar si responden a factores internos o externos y establecer acciones con responsables, plazos y mecanismos de verificación. Asimismo, las metas con buen desempeño deben mantenerse bajo seguimiento para asegurar que el resultado anual sea sostenible y no dependa de esfuerzos extraordinarios al cierre del ejercicio.

En términos generales, la evaluación evidencia la importancia de fortalecer la calidad y oportunidad del registro de datos, la trazabilidad entre las fuentes y las tablas consolidadas, y la comunicación entre las áreas operativas, comerciales y administrativas. Para el resto de 2026 se recomienda dar seguimiento periódico a cada meta, analizar las brechas frente a la programación anual y orientar los recursos hacia los procesos con mayor efecto sobre la continuidad de las publicaciones oficiales, la producción gráfica y la atención de los usuarios. De esta manera, el informe no se limita a presentar resultados, sino que sirve como base para ajustar la gestión y apoyar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Los gráficos incorporados complementan esta lectura ejecutiva sin alterar los datos de los cuadros. El Gráfico 1 organiza la interpretación de las metas de producción en tres posibles situaciones: trayectoria favorable, necesidad de seguimiento y necesidad de acción correctiva. Esta clasificación permite relacionar el resultado acumulado con la programación del primer semestre y con la proyección al cierre de 2026. El Gráfico 2 amplía el análisis de los indicadores



de desempeño mediante tres dimensiones: eficacia, entendida como el grado de cumplimiento del resultado previsto; eficiencia, referida a la relación entre los recursos utilizados y los productos o servicios generados; y calidad y oportunidad, asociada con la conformidad, continuidad y entrega a tiempo de los servicios. En conjunto, ambas matrices facilitan una interpretación homogénea y orientada a la toma de decisiones.



Apartado de Logros vs Metas estratégicas por programa presupuestario

Durante el primer semestre de 2026 se consolidó el proceso de seguimiento del PAO mediante la recopilación y organización de información procedente de las unidades responsables. La incorporación de las tablas de metas de producción e indicadores de desempeño representa un logro de gestión, pues facilita una lectura conjunta de los compromisos institucionales y de los resultados alcanzados al corte semestral. Este ejercicio permite vincular la actividad operativa con los objetivos del programa y disponer de una base para informar a la dirección sobre el avance, las desviaciones y las necesidades de intervención.

En materia de producción, los resultados deben interpretarse considerando la relación entre la programación anual, el avance esperado para el primer semestre y la ejecución registrada en cada línea de trabajo. El aporte del Departamento de Levantado de Texto y Corrección y del Sistema de Publicación de Diarios Oficiales permite valorar la continuidad y oportunidad de las publicaciones; de igual forma, la información de la Dirección de Artes Gráficas y de Servicios y Diarios Digitales permite analizar el comportamiento de la producción gráfica y de los servicios digitales. La participación del Departamento de Gestión Comercial complementa el análisis al incorporar la perspectiva de demanda, ingresos, atención de clientes y colocación de servicios.

La existencia de resultados medibles facilita reconocer como logros las metas que muestran un avance consistente con el periodo evaluado y aquellas en las que la ejecución acumulada permite prever el cumplimiento anual. En estos casos, el reto consiste en mantener la capacidad operativa, la calidad del producto y la regularidad del servicio durante el segundo semestre.

Cuando una meta presenta una ejecución superior a la programación semestral, conviene determinar si el comportamiento responde a una mayor demanda, a mejoras en productividad o a la concentración anticipada de actividades, con el fin de ajustar las proyecciones y evitar interpretaciones aisladas del porcentaje alcanzado.

Por otra parte, las metas con brechas frente a lo programado requieren un tratamiento diferenciado. La desviación no debe entenderse únicamente como un incumplimiento, sino como una señal para revisar cargas de trabajo, disponibilidad de personal, insumos, mantenimiento de equipos, tiempos de contratación, comportamiento de la demanda y coordinación entre dependencias. Para cada caso se recomienda documentar la causa, el efecto esperado al cierre del año y la acción correctiva correspondiente. Así, el balance de logros frente a metas permite reconocer los avances institucionales y, al mismo tiempo, convertir los resultados semestrales en decisiones concretas para asegurar el cumplimiento anual.

Durante el primer semestre de 2026 se consolidó el seguimiento de las metas de producción y de los indicadores de desempeño del programa presupuestario. Entre los principales logros se encuentra la disponibilidad de información de las unidades responsables para evaluar el avance



institucional, así como la coordinación entre los procesos de publicación de diarios oficiales, producción de artes gráficas y gestión comercial. La comparación definitiva entre resultados y metas debe sustentarse en los valores programados y ejecutados de los cuadros 2.1 y 2.2; por ello, las desviaciones identificadas deberán priorizarse mediante acciones de recuperación y seguimiento periódico durante el segundo semestre.

La matriz del Gráfico 1 permite reconocer los logros de acuerdo con la relación entre la programación y el resultado acumulado. Las metas ubicadas en una trayectoria favorable evidencian un ritmo de ejecución coherente con lo esperado y requieren mantener las condiciones que sustentan su desempeño. Las metas que requieren seguimiento presentan diferencias que todavía pueden corregirse mediante ajustes operativos durante el segundo semestre, mientras que las que demandan acción correctiva necesitan una intervención formal con responsables, plazos y verificación. Por su parte, el Gráfico 2 evita limitar la valoración al porcentaje alcanzado: una meta puede mostrar eficacia en el cumplimiento, pero debe analizarse también si utilizó adecuadamente los recursos y si el servicio se prestó con la calidad y oportunidad previstas. Esta lectura conjunta permite que los logros reportados sean valorados tanto por la cantidad producida como por la sostenibilidad y calidad de su ejecución.



Resumen de metas y gráficos

Avance de metas de producción

Imprenta Nacional

Al 30 de junio de 2026

Descripción Unidades de Medida	Programado	Alcanzado	Nivel de avance
Documento publicado	73,148,00	59,281,00	81,04%
Trabajos en artes gráficas y digitales	400,00	205,00	51,25%
Productos o servicios nuevos	2,00	2,00	100,00%

Cuadro 2.2. Avance de indicadores de desempeño

Imprenta Nacional

Código y Descripción Indicadores	Programado	Alcanzado	Nivel de avance
PF.01.01. Porcentaje de documentos publicados en los Diarios Oficiales en relación con la cantidad de documentos ingresados para publicar.	98,00%	82,01%	83,68%
PF.01.02. Plazo de publicación promedio de los documentos en los Diarios Oficiales, en días hábiles.	10,00	20,00	200,00%
PF.01.03. Porcentaje de documentos para publicar en los Diarios Oficiales recibidos mediante sistemas telemáticos en relación con la cantidad de documentos recibidos para publicar.	59,50%	80,39%	135,10%
PF.02.01. Porcentaje de trabajos de artes gráficas y digitales devueltos por el cliente o no conformes, en relación con la cantidad de trabajos elaborados en el período.	2,00%	1,95%	97,50%
PF.02.02. Porcentaje de trabajos de artes gráficas y digitales entregados en el plazo acordado con el cliente, en relación con la cantidad de trabajos elaborados en el período.	98,00%	100,00%	102,04%
PF.03.01. Porcentaje de aceptación de productos o servicios nuevos.	20,00%	100,00%	500,00%
PF.04.01. Cantidad de reuniones de coordinación y capacitación con generadores de documentos para publicar en los Diarios Oficiales.	10,00	13,00	130,00%

Fuentes:

1. Departamento de Levantado de Texto y Corrección. Sistema de Publicación de Diarios Oficiales. La Imprenta Nacional.
2. Informe de la Dirección de Artes Gráficas y dirección de Servicios y Diarios Digitales - Imprenta Nacional.
3. Departamento de Gestión Comercial. La Imprenta Nacional



Gráfico 1. Matriz de lectura del avance de metas de producción

Criterio de lectura	Trayectoria favorable	Requiere seguimiento	Requiere acción correctiva
Relación entre programación y resultado	El resultado acumulado es consistente con la programación del primer semestre.	Existe una diferencia moderada que debe revisarse durante el segundo semestre.	La brecha compromete el cumplimiento anual y demanda una medida específica.
Proyección al cierre de 2026	Se prevé cumplimiento si se mantiene el ritmo de ejecución.	El cumplimiento depende de ajustes operativos y seguimiento periódico.	Se requiere redefinir acciones, responsables y plazos de recuperación.

Gráfico 2. Componentes para interpretar los indicadores de desempeño

Eficacia	Eficiencia	Calidad y oportunidad
Compara el resultado alcanzado con el valor programado para determinar el grado de cumplimiento.	Relaciona los productos o servicios generados con los recursos utilizados y la capacidad operativa disponible.	Valora que el servicio se entregue de manera conforme, continua y dentro de los plazos previstos.
Secuencia de análisis: valor programado → resultado alcanzado → variación → causa → medida de mejora.		

Nota: Los gráficos funcionan como guía de interpretación de los resultados consignados en los cuadros 2.1 y 2.2. No incorporan valores adicionales ni modifican los datos reportados.



Limitaciones y/o retos por programa presupuestario

El análisis de las tablas evidencia como reto principal la necesidad de mantener información completa, comparable y oportuna para cada meta e indicador. La programación anual, la meta del periodo, el resultado acumulado, el porcentaje de avance y la explicación de las variaciones deben guardar coherencia entre sí y provenir de fuentes verificables. Cuando alguno de estos elementos no se encuentra actualizado o utiliza criterios diferentes entre dependencias, se reduce la capacidad de interpretar el desempeño y aumenta el riesgo de adoptar decisiones con información parcial. Por ello, resulta necesario establecer fechas de corte, responsables de validación y criterios uniformes para consolidar los datos.

En el ámbito operativo, la Imprenta Nacional enfrenta el desafío de sostener la continuidad de los diarios oficiales y de los servicios gráficos y digitales, aun cuando se presenten variaciones en la demanda o limitaciones de capacidad. Los tiempos de levantado, corrección, preparación, producción y publicación están relacionados, de manera que un atraso en una etapa puede afectar el resultado final de varias metas. También deben considerarse la disponibilidad y el mantenimiento de equipos, el abastecimiento de materiales, la contratación oportuna de bienes y servicios, la distribución de cargas de trabajo y la disponibilidad de personal con conocimientos especializados.

Otro reto consiste en interpretar correctamente los porcentajes de cumplimiento. Un avance bajo puede obedecer a una ejecución programada principalmente para el segundo semestre, a una disminución de la demanda o a restricciones operativas; mientras que un avance elevado puede responder a una concentración anticipada de actividades y no necesariamente garantizar el cumplimiento sostenible al cierre. En consecuencia, cada resultado debe acompañarse de una explicación técnica que relacione el dato con el contexto del proceso, sus riesgos y la proyección anual. Esta práctica permitirá distinguir entre desviaciones temporales y problemas que requieren una intervención inmediata.

Para atender estas limitaciones se recomienda establecer revisiones mensuales o bimestrales, con participación de las áreas que suministran la información de los cuadros. Cada meta con riesgo debería contar con una medida correctiva, una persona o unidad responsable, una fecha de cumplimiento y un indicador de verificación. Asimismo, conviene fortalecer la trazabilidad documental y conservar evidencia de los datos reportados. Estas acciones contribuirán a reducir brechas, anticipar necesidades de recursos y mejorar la coordinación entre publicaciones oficiales, artes gráficas, servicios digitales y gestión comercial durante el segundo semestre de 2026.

En relación con los gráficos, un reto relevante consiste en aplicar criterios uniformes para ubicar cada meta en las categorías de trayectoria favorable, seguimiento o acción correctiva. La clasificación debe sustentarse en los valores de los cuadros y en una explicación técnica de la variación, evitando que el color o la categoría sustituyan el análisis de causas. Asimismo, las dimensiones de eficacia, eficiencia y calidad y oportunidad pueden revelar tensiones que no son



visibles en un único porcentaje: alcanzar una meta con un uso extraordinario de recursos podría reducir la eficiencia, mientras que elevar la producción sin conservar los plazos o la conformidad del servicio podría afectar la calidad. Por ello, el seguimiento debe completar la secuencia valor programado, resultado alcanzado, variación, causa y medida de mejora. El desafío institucional será convertir esta lectura gráfica en acuerdos de gestión verificables, con evidencia, responsables y revisiones periódicas.



Conclusiones por programa presupuestario

El seguimiento del PAO para el primer semestre de 2026 confirma que la evaluación de las metas de producción y de los indicadores de desempeño es esencial para orientar la gestión de este en la Imprenta Nacional. Las tablas incorporadas permiten organizar la información de los distintos procesos institucionales y proporcionan una base común para valorar el avance, identificar diferencias frente a la programación y proyectar el comportamiento al cierre del ejercicio. Su utilidad depende no solo de los porcentajes consignados, sino también de la calidad de las explicaciones y de la relación entre cada resultado, su contexto operativo y las decisiones adoptadas.

La participación de las áreas de publicación de diarios oficiales, levantado y corrección de textos, artes gráficas, servicios y diarios digitales y gestión comercial demuestra que el cumplimiento institucional exige coordinación transversal. Los resultados de una unidad pueden afectar el desempeño de otras, por lo que el seguimiento debe realizarse de manera integrada y no como una suma de datos aislados. Mantener fuentes actualizadas, criterios uniformes y evidencia verificable favorecerá una evaluación más precisa y permitirá rendir cuentas sobre el uso de los recursos y la prestación de los servicios.

Para el segundo semestre, la prioridad debe centrarse en las metas que presenten brechas respecto de la programación y en aquellas cuya ejecución dependa de actividades concentradas al final del año. Se formalizarán planes de acción con responsables, plazos y revisiones periódicas; asegurar la disponibilidad de insumos, equipos y personal; y ajustar las proyecciones cuando existan cambios relevantes en la demanda. También es conveniente mantener el seguimiento de las metas con mejor comportamiento, con el propósito de sostener sus resultados y prevenir retrocesos.

En conclusión, el informe semestral debe asumirse como una herramienta de mejora continua.

El valor de la evaluación radica en convertir la información de las tablas en medidas concretas que fortalezcan la continuidad de las publicaciones oficiales, la eficiencia de la producción gráfica, el desarrollo de los servicios digitales y la gestión comercial. La aplicación disciplinada de estas recomendaciones permitirá mejorar la trazabilidad de los resultados, atender oportunamente los riesgos y aumentar la probabilidad de cumplir las metas anuales de la Imprenta Nacional durante 2026.

MAURICIO
RIVAS
CAMACHO
(FIRMA)

Firmado
digitalmente por
MAURICIO RIVAS
CAMACHO (FIRMA)
Fecha: 2026.08.17
11:22:47 -06'00'