



El futuro  
es de todos

Mininterior

## Informe de Gestión

2018-2021



# Contenido

1.	INFORME DE GESTIÓN 2018-2021 .....	3
2.	INTRODUCCIÓN .....	3
3.	APORTES DE LA IMPRENTA NACIONAL AL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO “PACTO POR COLOMBIA, PACTO POR LA EQUIDAD”. 2019-2021.....	6
4.	TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL DIARIO OFICIAL .....	7
5.	GESTIÓN COMERCIAL DE LAS LÍNEAS DE NEGOCIO .....	8
6.	MEJORAMIENTO DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA .....	10
	Implementación del Nuevo Marco Normativo NIIF .....	10
	Estructuración del sistema de costos .....	11
7.	DESEMPEÑO FINANCIERO DE LA IMPRENTA.....	12
	Austeridad del gasto .....	14
8.	MEJORAMIENTO Y PLANEACIÓN INSTITUCIONAL.....	14
	Planes de mejoramiento .....	14
	Planeación institucional .....	15
	Mejoramiento de los indicadores de Gestión Institucional FURAG .....	16
	La Imprenta Nacional comprometida con el medio ambiente .....	17
	Mejoramiento en los mecanismos de transparencia y acceso a la información .....	17
9.	GESTIÓN COVID 19 .....	18
10.	SITUACIÓN DE LOS RECURSOS.....	18
11.	PLANTA DE PERSONAL .....	20
12.	PROGRAMAS, ESTUDIOS Y PROYECTOS.....	22
13.	OBRAS PÚBLICAS .....	22
14.	EJECUCIÓN PRESUPUESTAL .....	22
15.	CONTRATACIÓN.....	26
16.	CONTROVERSIAS CONTRACTUALES.....	27
	Proyecto LINCE .....	28
17.	REGLAMENTOS Y MANUALES .....	31
18.	CONCEPTO GENERAL.....	44
19.	RETOS Y DESAFÍOS 2021-2022:.....	44
20.	ANEXOS .....	47

## 1. INFORME DE GESTIÓN 2018-2021

### 1. DATOS GENERALES

DEPENDENCIA	IMPRESA NACIONAL DE COLOMBIA
NOMBRE DEL FUNCIONARIO	RAFAEL OCTAVIO VILLAMARÍN ABRIL
CARGO	GERENTE GENERAL
CIUDAD Y FECHA	Bogotá, 8 de septiembre de 2021
FECHA DE INICIO DE LA GESTIÓN	SEPTIEMBRE DE 2018

### 2. INTRODUCCIÓN

La Imprenta Nacional de Colombia es una Empresa Industrial y Comercial del Estado EICE vinculada al Ministerio del Interior, de acuerdo con la Ley 109 de 1994. Su objeto principal y centenario es garantizar la seguridad jurídica del Estado cumpliendo a cabalidad con el principio constitucional de publicidad mediante publicaciones en el Diario Oficial y Gacetas de Senado y Cámara. Así mismo, apoya a las entidades nacionales y territoriales en sus procesos de comunicación, edición, diseño, impresión, divulgación, comercialización y distribución de las normas, documentos, políticas públicas, impresos y publicaciones. Es importante resaltar que la INC no recibe aportes del presupuesto general de la nación y se financia con los ingresos percibidos por concepto de las ventas de sus productos de obra editorial, Diario oficial, Gacetas de Senado y Cámara, diseño y comunicaciones, y con sus rendimientos financieros.

Dadas las características de los bienes y servicios que ofrece la Imprenta Nacional, durante los últimos años los ingresos se han visto afectados, situación que responde en primer lugar a las políticas de austeridad del gasto establecidas para las entidades del nivel nacional, (la última a través del Decreto 1009 de 2020), que han promovido la disminución del gasto en conceptos de impresión y comunicaciones. Esto ha ocasionado una disminución del gasto promedio en impresos y comunicaciones del 9% y el 7% respectivamente, y en consecuencia, una disminución de los ingresos de la Imprenta durante 2019 y 2020. Así mismo, se ha evidenciado que en el plano institucional hay un incremento importante en las comunicaciones digitales, lo cual ha desplazado el medio impreso.

Actualmente es notoria la reducción en términos reales de las apropiaciones del 8% de las entidades nacionales para los gastos asociados con impresión y publicidad. Se estima que el mercado se ha contraído en cerca de \$20.000 millones en los últimos 5 años.

De otra parte, en la ley de presupuesto nacional de 2018 descapitalizó a la Imprenta en \$100.000 millones de pesos, generando una pérdida de más de \$8.500 millones anuales, sumando una disminución de ingresos de más de \$25.500 millones para el periodo comprendido entre 2019 y 2021.

Adicional a lo anterior, en el 2017, la administración del momento decidió incursionar en el negocio de gestión documental y suscribió una serie de contratos cuya sumatoria asciende a los \$27.900 millones. Sin embargo, la débil estructuración de la línea de negocio por la falta de conocimientos técnicos asociados a esta y la falta de rigurosidad en la supervisión de los contratos, se materializó en problemas contractuales estimados en \$ 27.853 millones que aún se están resolviendo (caso CISA \$ 3307 millones, UNP\$ 2770 millones, Municipio de Barrancabermeja \$ 1.799 millones y ANH \$19.976 millones) y sobre

los cuales la Imprenta adelanta acciones de defensa con el fin de buscar la mejor salida posible a estas controversias contractuales.

En 2018, la INC suscribió una unión temporal con Servicios Postales Nacionales, para participar en un proceso de selección desarrollado por el DANE para el desarrollo de los servicios de soporte tecnológicos, logísticos, de transporte y paquetería del CENSO 2018, si bien el contrato ya fue liquidado unilateralmente por el DANE, aún se encuentra en proceso de conciliación la liquidación de la Unión Temporal con Servicios Postales Nacionales.

Durante el periodo transcurrido entre el 2018 al 2021 la administración se concentró en la solución de estas controversias contractuales buscando siempre el menor impacto posible para la entidad en lo financiero, mercado y reputacional.

Después de un arduo trabajo de recuperación comercial y de imagen entre finales del 2018 y 2019, los resultados empezaron a mejorar para el 2020, año en el que se muestra un mejoramiento de la situación financiera de la INC, los ingresos operacionales de la entidad se incrementaron en un 37% pasando de \$27.503 en 2019 a \$ 37.748 en 2020. Estos ingresos se explican en su gran mayoría por la gestión comercial con las entidades nacionales y la recuperación del mercado de impresión institucional producto de la no firma de un Nuevo Acuerdo Marco de Impresión. Gracias a esta gestión la INC tuvo mejores resultados financieros en el 2020 que en el 2019 logrando afrontar de manera adecuada la crisis ocasionada por la COVID 19. El resultado del ejercicio pasó de una pérdida de \$ -3.140 en 2019 a una de \$ -1.844 en 2020 lo que representa una disminución de la pérdida de \$ 1.296 millones entre los dos años que equivale a una reducción de la pérdida neta en un -41%.

Para 2020 y 2021, a pesar de los resultados y tendencia negativa de la economía Colombiana, producto de la pandemia del Covid 19, con afectaciones importantes para los sectores de impresión y publicidad, la INC pudo operar bajo altos estándares de bioseguridad y se logró cumplir con el mandato constitucional de publicidad de las normas a través de 360 Diarios Oficiales, ejecución de los dos contratos de obra editorial institucional más importantes del país como el Programa Todos a Aprender del Ministerio de Educación Nacional y el Contrato de Leer es mi cuento del Ministerio de Cultura, entre otras publicaciones estratégicas e importantes de las entidades nacionales. Adicionalmente, en la producción de obra editorial, se logró la disminución de la tercerización, se afianzó el know-how de alistamiento de grandes cantidades de productos y se logró una optimización de proceso de proveeduría de materias primas y servicios con terceros.

Como se mencionó, la INC es una entidad que presenta importantes problemas estructurales, frente a los cuales, se han venido adelantando acciones orientadas a subsanarlas y garantizar tanto la sostenibilidad económica de la entidad como su capacidad competitiva en el mercado. En este sentido se han generado acciones orientadas al mejoramiento de la imagen y reputación comercial de la entidad. Se han fortalecido aspectos clave como la gestión y el trabajo de servicio al cliente, logrando que el nivel de satisfacción pasara de 47% en el 2018 a 72% en el 2019 y 84% en 2020.

En noviembre de 2019, se tomó la decisión de no firmar de nuevo un Acuerdo Marco de Impresión con Colombia Compra Eficiente (SECOPE) cuyo antecedente es el suscrito por la INC en 2016. Esta decisión se toma teniendo en cuenta que dicho acuerdo se considera contrario a las disposiciones de la Ley 109 de 1994.

Producto de esta decisión, la INC pudo recuperar su mercado natural, ejemplo de ello fue la suscripción del contrato del Programa Todos Aprender (PTA) del Ministerio de Educación Nacional, firmado el 6 de diciembre de 2019 que representa \$ 21.800 millones. Así mismo, se logró percibir cerca de \$4.000 mil millones en ingresos como resultado de la recuperación de clientes como el Ministerio de Cultura, la Superintendencia de Notariado y Registro, la Dian, entre otros. El impacto de estos procesos se ha visto reflejado en el mejoramiento de los estados financieros del 2020. Y para 2021 se firmó el contrato por \$21.810 millones.

Como ya se mencionó, consecuencia de la firma del acuerdo marco de precios en 2016, la Imprenta durante 3 años no logró acceder a los grandes contratos de obra editorial, lo cual impactó negativamente su cifras. Ahora, en 2021, Colombia Compra Eficiente suscribió un Nuevo Acuerdo Marco con un pequeño grupo de impresores, situación con la que esta administración

ha reiterado su desacuerdo, por considerarlo que está en contravía de la Ley 109 de 1994 y por afectar la sostenibilidad de la Imprenta, como empresa industrial y comercial del estado. Al respecto la Gerencia envió comunicación a Colombia Compra Eficiente, Contraloría General y Junta Directiva, advirtiendo la violación de la ley 109 de 1994 y sobre los impactos en la sostenibilidad de la empresa y eventuales daños patrimoniales.

Vale la pena resaltar que en materia comercial, se han generado diferentes estrategias orientadas a atraer nuevos clientes y a recuperar el mercado natural de la INC, es así como se han enviado comunicaciones a más de 230 entidades del estado invitándolas a cumplir de manera conjunta la Ley 109 de 1994, brindando información sobre los servicios que presta la INC en cada una de sus líneas de negocio, y se realizaron más de 90 reuniones de trabajo con entidades para ofrecer los servicios de la empresa.

Así mismo, se logró la transformación digital del Diario Oficial. Al inicio de esta administración, la distribución del DO se hacía en físico a 1200 entidades, lo cual generaba costos de impresión y distribución cercanos a los \$1000 millones, asumidos en su totalidad por la INC. A partir del 30 de abril de 2019 se inició con la distribución digital a 4637 entidades, lo que se reflejó en un ahorro de \$1.000 millones y a partir del 30 de abril de 2020, se ha promovido que todos los trámites se realicen de manera digital y electrónica, promoviendo con esto mayor responsabilidad y reducción en los tiempos de producción. Esta transformación digital, le permitió a la Imprenta cumplir a cabalidad el principio de publicidad y la seguridad jurídica del estado.

Actualmente se trabaja en la implementación de una pasarela de pagos para que, a través de una oferta de servicios online, la Imprenta pueda mejorar sus ingresos producto de mayor cobertura, acceso digital y facilidad. Del mismo modo, se trabaja en el mejoramiento de la base de datos para facilitar consultas específicas en cada uno de los Diarios Oficiales.

Desde el inicio de la administración se pudo establecer que el sistema financiero de la Imprenta no se encontraba ajustado a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), bajo el Nuevo Marco Normativo de la Resolución 414 de 2014, de la Contaduría General de la Nación y no estaba parametrizado de acuerdo con las NIIF, proceso que debió concluir, por norma, entre 2015 y 2016. Como respuesta a esta situación, la INC se dedicó durante el 2019 y 2020 a parametrizar el aplicativo Seven bajo el Nuevo Marco Normativo de las NIIF, lo cual implicó un proceso de depuración, homologación y aplicación de las políticas contables de acuerdo al marco normativo vigente. Por su complejidad, este proceso tomó más de 2 años, en los cuales se revisaron las cuentas contables, las políticas, y los mecanismos de recolección de información financiera y contable y se logró parametrizar el sistema de soporte de la información financiera Seven. Gracias a este trabajo, la INC cuenta con información contable parametrizada en NIIF.

Por otro lado, la Imprenta ha tenido un problema estructural de costos, el cual fue identificado y diagnosticado por esta administración. Para solucionar esta situación, la administración después de un riguroso análisis técnico, jurídico y financiero tomó la decisión de retomar el Sistema de información Printux (antes SIP) de costos de producción en procura de mejorar el flujo de información, este sistema minimizará el impacto de las causas que generaron estos desfases de información y que afectaron el cálculo de los costos.

Conviene resaltar que la entidad ha venido trabajando de manera rigurosa y dedicada para mejorar el flujo de información contable y en especial la relacionada con el cálculo de los costos de producción, para esto, la INC tomó la decisión de actualizar el software de producción Printux por representar una mejor opción desde lo funcional, operacional y económico. A partir de la implementación de este software, se está haciendo un análisis de la estructura de costos para identificar ajustes operativos, competitivos y procedimentales que permitan minimizar los costos a fin de que sean acordes al modelo de operación de la competencia. Se espera que, con esta parametrización, la INC logre una mejor medición de los tiempos y costos de su actividad productiva y a partir de esto se puedan crear estrategias de competitividad con los pares del mercado.

Con el nuevo software del área productiva, ya no se realizarán intercambios de información entre dos sistemas diferentes, porque toda la información del proceso productivo y la de costos estarán sobre la misma plataforma informática. Este sistema permite tener un mejor control de la información del proceso productivo, un control automatizado de las órdenes de producción, de tal manera que una vez se realice el cierre de costos, las demás áreas no podrán modificar la información de las órdenes

de producción. Este software es adaptado a la industria gráfica y una de sus eficiencias se verá en la generación de órdenes de producción.

Por otro lado, para aportar a la sostenibilidad de la entidad, bajar los gastos de personal y mejorar la situación financiera de la entidad, esta administración basó su gestión en el marco de la austeridad del gasto a través de disminución de gastos generales, costos de las materias primas, con una disminución de los gastos generales en más de \$3.500 millones entre los años 2018 y 2021; y con la no ocupación de 27 vacantes se ahorran \$1.400 millones por año. Si se volviera a los gastos generales de 2018 y con la planta de personal completa al 100%, la INC tendría que generar ingresos adicionales superiores a los \$25.000 millones.

En aras de mejorar la imagen institucional, visibilidad y posicionamiento institucional y contribuir a lograr las metas del Plan Nacional de Desarrollo, la Imprenta hace parte del Comité de Mejora Normativa, suscribió Convenio con el DNP para trabajar de manera conjunta el Observatorio de Mejora Normativa y suscribió un Convenio con Google Arts and Culture que le da la posibilidad al museo de Artes Gráficas de la Imprenta de pertenecer a la plataforma donde se encuentran los 2.000 museos más importantes del mundo.

Las anteriores acciones han permitido mejorar la perspectiva financiera de la entidad, su imagen institucional y su capacidad de adaptación a las dinámicas del entorno.

Es importante resaltar que esta administración ha respetado y garantizado todos los derechos convencionales de los trabajadores de la Imprenta.

### 3. APORTES DE LA IMPRENTA NACIONAL AL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO “PACTO POR COLOMBIA, PACTO POR LA EQUIDAD”. 2019-2021

6

La INC ha venido apoyando la ejecución del Plan Nacional de Desarrollo en sus tres componentes: Equidad a través de la impresión y distribución de proyectos estratégicos del gobierno nacional (ver tabla 1), emprendimiento mediante el desarrollo de mejora normativa que brinda insumos para el objetivo de un estado simple y Colombia ágil (ver tabla 2) y legalidad a través de la salvaguardia de la seguridad jurídica del Estado y su transformación digital (ver tabla 3).

Tabla 1 Equidad: Educación y cultura para todos 2019-2021

Institución	Programa/ proyecto	Producto	Beneficiarios	Cobertura
Ministerio de Educación Nacional	Todos a Aprender	Impresión y distribución de 15.100.000 libros.	1.800.000 estudiantes	14.500 instituciones educativas
Ministerio de Cultura	Leer es mi cuento	Impresión y distribución de 5.028.000 libros.	33 Departamentos	4.200 Instituciones

Del mismo modo, la INC fue incorporada en el Plan Nacional de Desarrollo para que de forma conjunta con el Departamento Nacional de Planeación y Ministerio de Justicia desarrollara el proyecto de mejora normativa como aporte a la competitividad y productividad del país. Para cumplir esto la INC suscribió un convenio con DNP y es miembro oficial del Comité de mejora normativa. A la fecha se han publicado 4 informes y un visualizador normativo de manera conjunta INC y DNP<sup>1</sup> y se encuentra próxima a salir la quinta entrega (Ver tabla 2).

<sup>1</sup> <https://www.dnp.gov.co/programas/Mejora%20Regulatoria/Paginas/Documentos.aspx>

Tabla 2 Emprendimiento: Mejora normativa para la competitividad

Institución	Programa/ proyecto	Producto	Beneficiarios	cobertura
Departamento Nacional de Planeación	Observatorio de Mejora Normativa	4 Boletines y 1 visualizador normativo Coedición DNP -INC	Acceso abierto	Nacional

Tabla 3 Legalidad: Legalidad digital

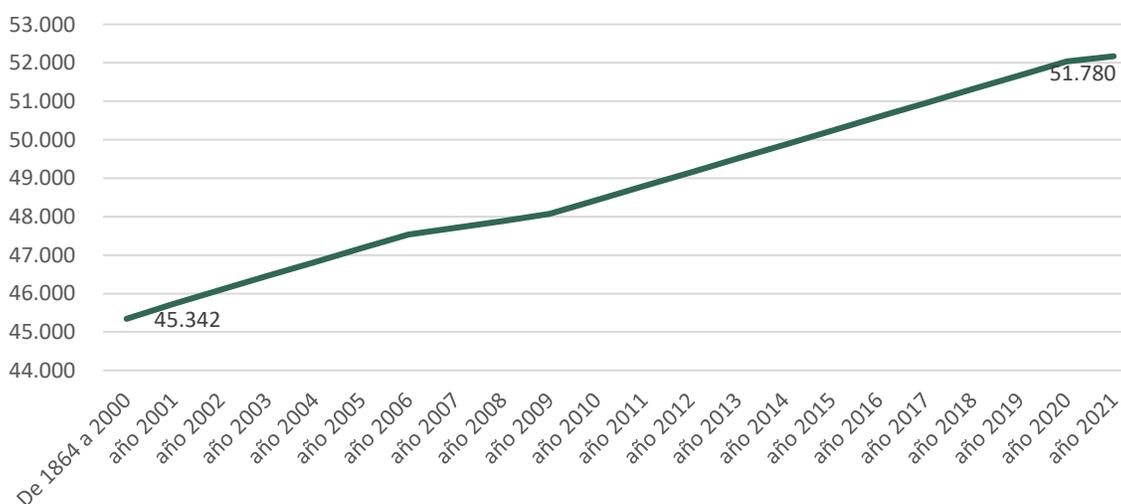
Diario Oficial Antes	Diario Oficial A partir del 30 de abril de 2019	Diario Oficial A partir del 30 de abril de 2020
<ul style="list-style-type: none"> <li>Distribución en físico</li> <li>1200 entidades</li> <li>Costos: impresión y distribución \$1000 millones asumidos por la INC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distribución digital</li> <li>Producción tradicional</li> <li>Hoy 4637 entidades</li> <li>Ahorro de \$1000 millones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Producción y distribución 100% digital y electrónica.</li> </ul>

#### 4. TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL DIARIO OFICIAL

El 30 de abril de 2019, se inició el proceso de transformación digital del Diario Oficial (DO), lo que permitió aumentar su cobertura en un 380%, al pasar de 1.200 entidades nacionales, departamentales y locales mediante la distribución física, a 4.637 entidades a las que actualmente se llega de manera electrónica y digital.

En el marco de este proceso de transformación, a partir del 30 de abril de 2020, se pasó del proceso de producción física y tradicional, a un proceso de producción digital, lo cual ha permitido, a pesar de la pandemia de la COVID- 19, producir y distribuir el DO a todos nuestros clientes de manera eficiente, en menor tiempo y reduciendo costos en más de \$1.000 millones por año. En estos 157 años de historia se han publicado más de 97.000 leyes decretos y demás normas de carácter general en más de 51.780 Diarios Oficiales con publicaciones ininterrumpidas durante 360 días del año (ver ilustración 1).

Ilustración 1 Producción Diarios Oficiales de 1864 a 2021 ( 157 años).



Fuente: Grupo Diario Oficial

Vale la pena resaltar que el proceso ha presentado mejoras importantes, logrando un aumento de la productividad en un 24%, al pasar de 1.288 Gacetas (Senado, Cámara de Representantes y Cundinamarca) en 2019 a 1.600 Gacetas en 2020.

Adicionalmente, se implementó el lector virtual de Office 2010 o de Acrobat Pro con el fin de mejorar la capacidad de reacción del equipo. Con esta herramienta, aparte de mejorar la productividad y la capacidad instalada, se automatizan los procesos.

Actualmente, se está adelantando la construcción de una base de datos unificada del Diario Oficial que permite su consulta en tiempo real. Esta base de datos tiene vínculos directos con la norma de manera individual en formato Word o PDF y adicionalmente tiene vínculos al respectivo Diario Oficial en el que se publicó la respectiva norma.

Además de las normas de carácter general (leyes, decretos, directivas presidenciales, actos legislativos y resoluciones ejecutivas), la base de datos tiene todo lo publicado en el DO como: edictos, avisos, convenios, autos, resoluciones. Se espera tener este dato a partir del 7 de agosto de 2018 a la fecha, así como la base de datos del Diario Oficial Interactivo desactualizada desde el 2015 al 7 de agosto de 2018. Con estos ajustes en las bases del Diario Oficial, la Presidencia de la República y las entidades nacionales podrán hacer consultas en tiempo real off line, decretos, resoluciones, circulares, acuerdos, leyes y directivas presidenciales.

Se implementó la pasarela de pagos para el Diario Oficial (DO) para que cualquier persona natural o jurídica pueda realizar sus publicaciones online. Es un mercado en los que somos competitivos por los precios que tenemos establecidos.

## 5. GESTIÓN COMERCIAL DE LAS LÍNEAS DE NEGOCIO

El Acuerdo Marco de impresión que firmó la INC en el 2016 con Colombia Compra Eficiente en Secop afectó de manera significativa la sostenibilidad financiera de la empresa, además de estar en contravía de lo contemplado por la Ley 109 de 1994. Es importante resaltar que, entre 2018 y 2019, el acuerdo marco de precios suscrito en 2016 impactó negativamente los ingresos de la INC, en un valor estimado en más de \$40.000 millones, razón por la cual dicho Acuerdo se considera lesivo para la INC y contrario a las disposiciones legales vigentes, dado que para garantizar los ingresos y la sostenibilidad de la empresa, la ley 109 de 1994 dispuso la obligatoriedad a las entidades del orden nacional de contratar con la INC los bienes y servicios que allí se establecen.

Por lo expuesto y luego de un riguroso análisis jurídico, financiero y estratégico, en 2019 la Gerencia tomó la decisión de no firmar un nuevo Acuerdo Marco. Este hecho permitió a la INC recuperar el mercado institucional y materializar el derecho otorgado por Ley 109 de 1994 y habilitó a la INC para competir por grandes contratos, entre los que se destaca el Programa Todos Aprender (PTA) del Ministerio de Educación Nacional y El Programa Leer es mi cuento del Ministerio de Cultura, entre otros. Vale la pena resaltar, que esta gestión de recuperación de mercado, ha representado cerca de \$ 45.000 millones para los años 2020 y 2021, situación que de no haberse presentado hubiera significado poner en alto riesgo la sostenibilidad de la Imprenta.

Adicionalmente, se adelantó una campaña masiva con todos los potenciales clientes mediante el envío constante de comunicaciones a más de 230 entidades del estado, brindando información sobre los servicios que presta la INC en cada una de sus líneas de negocio, y se realizaron más de 100 reuniones comerciales con entidades del estado.

La gestión comercial ha venido mejorando gracias a una revisión rigurosa de los términos contractuales con los clientes para garantizar el cumplimiento de los plazos y haciendo gestión para mejorar el entendimiento de los productos y servicios que ofrece la INC. Adicionalmente, se organizó la base de datos de los clientes, en aras de promocionar masivamente los servicios que presta la INC.

Con estas acciones y otras mejoras en los procesos internos y de atención al cliente, se logró recuperar la confianza y la reputación de la INC, que se refleja en un incremento del nivel de satisfacción de clientes, que en 2018 era del 47%, producto de incumplimientos en los tiempos pactados y de una crisis e inestabilidad administrativa. Luego de un importante esfuerzo comercial enfocado en el mejoramiento de la imagen y la reputación de la entidad, se logró mejorar el nivel de satisfacción a 72% en 2019 y a 84% en 2020. Esta gestión comercial, le ha permitido a la INC recuperar poco a poco su participación en el mercado y fortalecer la relación comercial con las entidades. A la fecha se han suscrito contratos por \$ 46.000 millones con 123 entidades.

Sin embargo, a pesar de la gestión comercial, existen situaciones de orden legal que afectan los ingresos de la INC, es el caso de lo dispuesto en el artículo 14 del Decreto 371 de 2021 “Por el cual se establece el Plan de Austeridad del Gasto 2021 para los órganos que hacen parte del Presupuesto General de la Nación y la reducción de las apropiaciones”, en donde se establece que “(...) Las entidades que hacen parte del Presupuesto general de la Nación deberán abstenerse de celebrar contratos de publicidad y / o propaganda personalizada o que promocionen la gestión del Gobierno Nacional, tales como: agendas, almanaques, libretas, pocillos, vasos, esferos adquirir revistas, o similares, imprimir informes, folletos o textos institucionales..” Sumado a la disminución de las apropiaciones del Presupuesto General de la Nación con que disponen las entidades para estos fines, lo cual afecta los resultados financieros de la INC.

Es importante destacar que teniendo en cuenta que el 29 de enero de 2021, inicia la Ley de Garantías, la cual restringe la suscripción de contratos y convenios interadministrativos para la ejecución de recursos públicos hasta el 29 de mayo de 2022, la INC se encuentra gestionando y alertando a sus clientes acerca de estas fechas para realizar la solicitud de Vigencias Futuras 2022 y poder comprometer recursos que se ejecutarán luego del 31 de diciembre de 2021. Al respecto, la Gerencia envió una comunicación a las entidades nacionales.

Como ya se mencionó, el nuevo acuerdo marco de precios de impresión suscrito en 2021 por Colombia Compra Eficiente con algunos impresores privados, representa para la Imprenta Nacional un impacto negativo desde el punto de vista comercial y de ingresos, pues insta a las entidades del nivel nacional a incumplir lo dispuesto en la Ley 109 de 1994 y por tanto, contraviene lo planteado en la reglamentación de los acuerdos marco.

Sobre estos hechos la Imprenta se ha manifestado en varias ocasiones y fueron las razones para la no firma de un nuevo acuerdo marco en 2019, por poner en riesgo el mercado institucional preferente otorgado por la Ley 109 de 1994, cuyo espíritu es darle alternativas de sostenibilidad financiera a la entidad.

No obstante los continuos pronunciamientos de la administración, que desde 2019 ha reiterado su posición frente a inviabilidad del acuerdo marco de impresión y pese a las advertencias que se realizaron en su momento y a las comunicaciones que esta Gerencia envió a Colombia Compra Eficiente, se encontró que ahora, en 2021, procedieron a suscribir un nuevo acuerdo marco con personas naturales y jurídicas de carácter particular, el cual, en nuestro sentir, es violatorio de la Ley 109 de 1994, que en su artículo 5 establece: “Los ministerios, de los Departamentos administrativos, superintendencias, unidades administrativas especiales, establecimientos públicos del orden nacional y organismos de las ramas legislativa y judicial, están obligados a contratar sus publicaciones e impresos de que tratan los artículos 2º y 4º de la presente ley con la Imprenta Nacional de Colombia”.

Con los argumentos anteriormente mencionados y con una rotunda posición de desacuerdo se escribió a Colombia Compra Eficiente y se puso en conocimiento de esta situación a la Junta Directiva de la Imprenta Nacional de Colombia, a la Contraloría Delegada para la Gestión Pública e Instituciones Financieras y a la Dirección de Información, Análisis y Reacción Inmediata-DIARI.

Es importante reiterar, que esta situación puede causar daño patrimonial a la INC, y pone en riesgo la sostenibilidad de la INC, así como podría inducir a las entidades nacionales a incumplir la ley 109 de 1994 y ocasionar efectos negativos a la seguridad jurídica de las instituciones públicas.

## 6. MEJORAMIENTO DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA

### Implementación del Nuevo Marco Normativo NIIF

Es importante resaltar que, al inicio de esta administración, el sistema financiero del aplicativo Seven, manejado por la INC en 2018 no se encontraba ajustado a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), bajo el Nuevo Marco Normativo de la Resolución 414 de 2014 de la Contaduría General de la Nación y no estaba parametrizado con las NIIF., pese a que, de acuerdo con dicha normativa, su implementación debió darse entre 2015 y 2016.

Como respuesta a esta situación, la INC dedicó esfuerzos durante el 2019 y 2020 a parametrizar el aplicativo Seven bajo el Nuevo Marco Normativo de las NIIF, lo cual implicó un proceso de depuración, homologación y aplicación de las políticas contables de acuerdo con el marco normativo de la resolución 426 de 2019. Por su complejidad, este es un proceso que tomó más de dos años.

Después de un largo trabajo durante 2019 y 2020 en donde se revisaron las cuentas contables, las políticas, y los mecanismos de recolección de información financiera y contable, se logró parametrizar el sistema de información financiera Seven. Gracias a este trabajo, la INC cuenta con información contable parametrizada en NIIF y políticas contables actualizadas de acuerdo con los últimos lineamientos de la Contaduría General de la Nación, Resolución 426 de diciembre 2019, efectúo modificación de las normas de reconocimiento, medición, revelación y presentación de los Hechos Económicos del Marco Normativo para Empresas que no cotizan en el Mercado de Valores, y que no captan ni Administran Ahorro del Publico. Las modificaciones de la Resolución 426 de 2019, buscan incorporar las modificaciones de las NIIF en su versión 2017, y las mejoras identificadas a partir de la revisión permanente de la regulación contable y del proceso de retroalimentación con las empresas. Dentro de las políticas aprobadas estas:

1. Presentación de Estados Financieros INC
2. Estado de Situación Financiera
3. Estado de Resultados Integral
4. Estado de Cambios en el Patrimonio
5. Estado de Flujos de Efectivo
6. Notas a los Estados Financieros
7. Políticas Contables, estimaciones, errores y hechos ocurridos después del periodo contable
8. Efectivo y Equivalentes al Efectivo
9. Inversiones
10. Cuentas por cobrar
11. Propiedad, Planta y Equipo
12. Inventarios
13. Gastos Pagados por Anticipado
14. Activos Intangibles
15. Arrendamientos
16. Cuentas por Pagar
17. Beneficios a Empleados
18. Subvenciones
19. Provisiones, Pasivos Contingentes y Activos Contingentes

- 20. Impuesto a las Ganancias
- 21. Préstamos por Cobrar
- 22. Ingresos de Actividades Ordinarias

Con la aplicación de estas políticas, la entidad se ajusta a los últimos lineamientos de la contabilidad y se mejora la información financiera

### **Estructuración del sistema de costos**

Históricamente la Imprenta ha tenido un problema estructural de costos, el cual fue identificado y diagnosticado por esta administración. Para solucionar esta situación, la administración después de un riguroso análisis técnico, jurídico y financiero tomó la decisión de retomar el Sistema de información de costos de producción, ahora Printux y antes SIP, en procura de mejorar el flujo de información. Este sistema minimizará el impacto de las causas que generaron estos desfases de información y que afectaron el cálculo de los costos. Con este sistema, los operarios de la planta de producción pueden reportar y registrar, de manera oportuna y permanente, las actividades relacionadas con la ejecución de una labor, así como las materias primas empleadas, los tiempos y el personal que intervino en dicha tarea.

Es importante resaltar que la entidad ha venido trabajando de manera rigurosa y dedicada para mejorar el flujo de información contable y en especial la relacionada con el cálculo de los costos de producción, para esto, la INC tomó la decisión de actualizar el software de producción Printux (Antes SIP) por representar una mejor opción desde lo funcional, operacional y económico, con un ahorro de \$ 300 millones respecto al software Optimus que tenía la empresa. Printux antes SIP es un software más adecuado para empresas del tamaño de la INC y de la industria gráfica.

A partir de la implementación de este software, se está haciendo un análisis de la estructura de costos para identificar ajustes operativos, competitivos y procedimentales, que permitan minimizar los costos a fin de que sean acordes con el modelo de operación de la Imprenta y que sean competitivos. Se espera que, con esta parametrización, la INC logre una mejor medición de los tiempos y costos de su actividad productiva y a partir de esto se puedan crear estrategias de competitividad con los pares del mercado.

Con el nuevo software del área productiva, ya no se realizarán intercambios de información entre dos sistemas diferentes, porque toda la información del proceso productivo y la de costos estarán sobre la misma plataforma informática. Este sistema permite tener un mejor control de la información del proceso productivo, un control automatizado de las ordenes de producción, de tal manera que una vez se realice el cierre de costos, las demás áreas no podrán modificar la información de las ordenes de producción. Este software es adaptado a la industria gráfica y una de sus eficiencias se verá en la generación de órdenes de producción.

Con un trabajo riguroso liderado por la Gerencia y en donde participan todas las áreas de la INC, se formuló un proyecto enfocado en 1) fortalecer el nivel de control en las ordenes de producción desde la apertura hasta la facturación 2) actualizar los centros de costos 3) Actualizar los manuales, procesos, procedimientos, asociados a costos y explorar mecanismos de apropiación y 4) Garantizar la conciliación costos vs contabilidad (MOD, CIF, MP, Terceros). El avance en la implementación del sistema de costos y sus procesos es del 85%.

Objetivos específicos	Avance Objetivos
Fortalecer el nivel de control en las ordenes de producción desde la apertura hasta la facturación	70%
Actualizar los centros de costos	100%
Actualizar los manuales, procesos, procedimientos, asociados a costos y explorar mecanismos de apropiación	40%
Garantizar la conciliación costos vs contabilidad ( MOD, CIF, MP, Terceros)	90%
Avance total	85%

Vale la pena resaltar que este proceso es fundamental para la Imprenta en su camino a la sostenibilidad, la importancia de mejorar un sistema de costos en la INC contribuye a controlar los insumos destinados a la producción, además el sistema permite determinar el costo o sacrificio económico en el que incurre la empresa para fabricar un producto, el cual permite fijar precios de venta ajustados a las condiciones reales. Por otra parte, un sistema de contabilidad de costos suministra a la gerencia información valiosa para tomar decisiones, en función de re direccionar la empresa o fijar estrategias de productividad y competitividad que permitan asegurar factores de éxito en estos negocios y explorar las oportunidades de ajuste. Al reducir los costos de ventas en la Imprenta a un 84% se lograría utilidad neta positiva, bajo el supuesto de unos ingresos superiores a \$40.000 millones.

## 7. DESEMPEÑO FINANCIERO DE LA IMPRENTA

Para analizar la situación financiera de la Imprenta es necesario analizar los hechos ocurridos entre 2018 y 2020 que han impactado en los resultados financieros de la empresa:

En primer lugar, el Acuerdo marco de precios de impresión firmado en 2016 con Colombia Compra Eficiente que produjo una pérdida de mercado superior a los \$45.000 millones durante 2018 y 2019. Como resultado de la decisión de la Gerencia de no firmar un nuevo acuerdo marco, en 2020-2021 se recuperó un alto porcentaje del mercado institucional de impresión.

En el 2018, el Ministerio de Hacienda descapitalizó a la Imprenta en \$100.000 millones en cumplimiento de la ley de presupuesto del año 2018 (aprobada por el Congreso en 2017), lo que ocasionó una disminución de más de \$25.000 millones de ingresos por rendimientos financieros para 2019-2021.

En el 2020, por gestión realizada por la Gerencia, se logró evitar una nueva descapitalización que había sido propuesta dentro del proceso de discusión del proyecto de presupuesto de la Nación para 2021, lo que habría significado una disminución de \$ 80.000 millones en nuestros activos, una pérdida de ingresos de más de \$7.000 millones anuales, un impacto significativo para la sostenibilidad de la Imprenta.

La INC no recibe aportes del presupuesto general de la nación y se financia con los ingresos por concepto de las ventas de sus productos de obra editorial, Diario oficial, Gacetas de Senado y Cámara, diseño y comunicaciones, y con sus rendimientos financieros.

Las políticas de austeridad para las entidades nacionales, la última a través del Decreto 1009 de 2020, han promovido la disminución del gasto en conceptos de impresión y comunicaciones en las entidades nacionales. Esto ha ocasionado una disminución del mercado de impresión y comunicaciones entre el 15% y el 20%, y en consecuencia una significativa

disminución de los ingresos de la Imprenta para 2019 y 2020, adicionalmente, las comunicaciones en las instituciones del estado migran a lo digital.

A pesar de las dificultades percibidas entre 2018 y 2020, el estado de resultados de la INC mejoró en 2020, con un incremento del 37% en los ingresos operacionales de la entidad, los cuales pasaron de \$27.503 en 2019 a \$ 37.748 en 2020. Estos ingresos se explican en su gran mayoría por la gestión comercial con las entidades nacionales y la recuperación del mercado de impresión institucional producto de la no firma de un Nuevo Acuerdo Marco de Impresión. Gracias a esta gestión la INC tuvo mejores resultados financieros en el 2020 que en el 2019, pese a la crisis ocasionada por la COVID 19. El resultado del ejercicio pasó de una pérdida de \$ -3.140 en 2019 a una de \$ -1.844 en 2020 lo que representa una disminución de la pérdida de \$ 1.296 millones entre los dos años que equivale a una reducción del -41%. Ver tabla 4

Tabla 4 Desempeño financiero de la INC

	2018	2019	2020	Relativa 2020-2019	Absoluta 2019/2020
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>					
TOTAL VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	85.124	27.503	37.748	10.245	37%
Costo de venta de bienes y servicios	75.560	24.960	33.498	8.538	34%
UTILIDAD EN VENTAS	9.564	2.543	4.250	1.707	67%
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	15.028	15.441	14.503	-938	-6%
Gastos de personal	9.302	10.093	10.302	209	2%
Gastos generales	2.169	2.382	2.093	-289	-12%
Impuestos- contribuciones y tasas	2.055	750	723	-27	-4%
Prov.-Agotamiento- Depreciación y amortización	1.502	2.216	1.385	-831	-37%
UTILIDAD OPERACIONAL	-5.465	-12.898	-10.254	2.645	-21%
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	19.113	9.799	8.431	-1.368	-14%
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	2.299	41	21	-19	-48%
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	11.349	-3.140	-1.844	1.296	-41%

13

Adicionalmente, vale la pena anotar que el peso de los costos con respecto a los ingresos operacionales fue del 88.5% en el 2020. Con el proceso de mejoramiento estructural del sistema de costos, el reto es disminuir la proporción de costos a un nivel cercano a los 84%, y así se puede generar utilidad neta positiva, bajo el supuesto de unos ingresos operacionales superiores a \$40.000 millones. En 2020, con unos costos de ventas del 84%, la empresa habría generado utilidad neta positiva.

A 31 de julio de 2021, la Imprenta presenta una utilidad neta de \$11.782 millones. Una vez se apliquen los inventarios de productos en proceso a los costos de ventas, esta utilidad debe disminuir. Sin embargo, con la disminución de gastos generales y gastos de personal (Ahorro de \$1400 millones por no ocupación de 27 vacantes), la adquisición de materias primas al mejor precio del mercado y sistema de costos optimizado e implementado, se proyectan unos estados de resultados a 31 de diciembre de 2021 con cifras mejores a las de 2020, que pueden estar en este año cerca de una utilidad neta positiva.

Vale la pena tener en cuenta que, dado el elevado monto estructural de los gastos operacionales, la inversión que tiene la Imprenta representada en títulos TES es un determinante importante en la generación de resultados netos positivos. De haber contado con los rendimientos financieros de los 100.000 millones de descapitalización, la utilidad neta habría sido cercana a los \$ 5.000 millones en el 2019 y cercana a los \$ 7.000 millones en el 2020.

## Austeridad del gasto

Conscientes de la situación financiera de la Imprenta, y dada la necesidad de generar acciones para promover procesos de apalancamiento y sostenibilidad financiera, la gerencia hizo un estudio riguroso de las posibilidades de recorte de gastos y costos en el marco de la austeridad del gasto y aplicó las siguientes estrategias:

**Ajustes en los gastos generales:** Se logró una reducción de gastos generales en 36% entre 2018 y 2020 al pasar de \$ 10.012 a \$ 6.455 millones. Sin estas decisiones de austeridad en los gastos generales (servicios públicos, cafetería, papelería e insumos de ofical), las pérdidas del 2020 habrían sido cercanas a los \$3.500 millones comparadas con las pérdidas de \$1.844 millones reportadas para 2020.

**Ahorros en la planta de personal:** La planta de personal de la Imprenta consta de 262 cargos, pero siguiendo las políticas de austeridad y dada la necesidad imperante de promover la sostenibilidad financiera de la empresa y reducción del gasto de personal, la Gerencia tomó una decisión estratégica, y la planta en la actualidad está provista únicamente por 237 empleados y 27 vacantes que no han sido ocupadas, cuyas tareas han sido asumidas por el personal activo. Este ahorro se estima en cerca de \$1.400 millones por año. Es una política que requiere seguir implementándose para contrarrestar las pérdidas de ingresos por la descapitalización de la entidad, y así contribuir a la sostenibilidad de la empresa.

De no seguirse manteniendo estas políticas, la INC debe generar ingresos adicionales en una cifra superior a los \$ 25.000 millones de pesos para compensar el incremento en la planta de personal y gastos generales a niveles de 2018, y así no afectar la sostenibilidad de la entidad.

En el caso de las personas pensionadas o que renuncian a la entidad, se recomienda no proveer los cargos de las personas y hacer el esfuerzo de suplir las actividades con el personal existente a fin de contribuir con el ahorro y aportar a la sostenibilidad de la Imprenta.

**Gestión de compras de materias primas:** Mejorando el proceso de contratación, se han logrado importantes reducciones de los costos en materias primas como papel, tintas, planchas y plastificadas en procura de mejorar el margen operacional de la entidad. Por ejemplo, en 2018-2021, se redujeron los costos de los papeles esmaltados en más de un 30% al comprar directamente a los productores.

## 8. MEJORAMIENTO Y PLANEACIÓN INSTITUCIONAL

### Planes de mejoramiento

Al cierre del 2018, la INC tenía 67 hallazgos de la Contraloría General: 35 del 2017 (21 disciplinarios, 2 fiscales y 12 administrativos) y 32 de 2015. En la auditoría realizada en el 2020 sobre la vigencia 2019, la Contraloría General formuló 22 hallazgos, la mayoría sobre hallazgos y problemas estructurales históricos de la entidad que también se habían evidenciado en las auditorías del 2015 y 2017.

Después de una ardua tarea de recopilación de evidencias, implementación de acciones de mejora diseñadas para combatir las causas de los hallazgos y con el acompañamiento de la Oficina de Control Interno, estos se han venido gestionando de manera satisfactoria.

De 89 hallazgos, cuya mayoría están asociados con temáticas estructurales de la Imprenta, se han cerrado 49, los cuales corresponden a aspectos de gran impacto, como la actualización de las políticas contables de la INC de conformidad con últimos lineamientos de la Contaduría General de la Nación, la parametrización del Sistema Seven y el mejoramiento de la

información y razonabilidad de los estados financieros producto de la implementación de las NIIF, así como el mejoramiento en los procedimientos contables.

Se espera continuar en el cierre de los hallazgos restantes al finalizar el 2021, lo cual, es resultado también del proceso paralelo que se viene adelantando producto del mejoramiento de la información financiera y del proceso de costos.

## Planeación institucional

La entidad ajustó y definió su Planeación Estratégica 2019-2022. Este reto se llevó a cabo con el recurso humano con que cuenta la entidad y sin la contratación de firmas externas. Para este proceso fue fundamental la participación del 100% de los trabajadores que tuvieron la oportunidad de participar en la planeación a través de la metodología DOFA propuesta en los años 70 por Albert S. Humphrey del Instituto de Investigaciones de Stanford.

Con base en esta herramienta, se solicitó a los líderes de los procesos, para que, con su equipo de trabajo, plantearan y presentaran sus visiones de la INC, sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas como insumo para la construcción de las estrategias a seguir. Para aquellos grupos de interés que no tuvieron la oportunidad de ser escuchados de forma presencial, se creó una encuesta a través de la herramienta Google Forms, gracias a la cual se logró contar con información valiosa de 27 presentaciones de área y 84 trabajadores para un total de 1.264 visiones.

Esta información se tabuló de manera minuciosa, agrupándose por temáticas afines, con el propósito de desglosar los resultados y datos, en un resumen estadístico descriptivo. De manera paralela, se analizaron los ejercicios adelantados por la INC en el pasado, con el fin de identificar similitudes y aprovechar el trabajo y recursos incorporados en estos procesos de planeación y construir sobre lo construido. Como resultado de la recopilación de estas visiones, se logró construir una matriz DOFA general, la cual fue insumo para plantear una propuesta de estrategias a seguir, bajo la metodología SMART la cuál fue puesta a consideración de 59 trabajadores, los cuales desde su perspectiva y rol pudieron opinar acerca de su viabilidad. Una vez hecho el análisis de viabilidad de las estrategias, se hicieron talleres de análisis donde los grupos de interés definieron las estrategias y trazaron los planes de acción de cada una, estableciendo sus respectivos indicadores.

Fruto de este trabajo, la INC definió su marco estratégico, objetivos y estrategias para 2019-2022. La ilustración 2 detalla el resumen del marco estratégico institucional. El nivel de avance a 31 dic 2020 del Plan Estratégico 2019 - 2022 es del 30%.

Ilustración 2 Marco Estratégico de la INC 2019 -2022



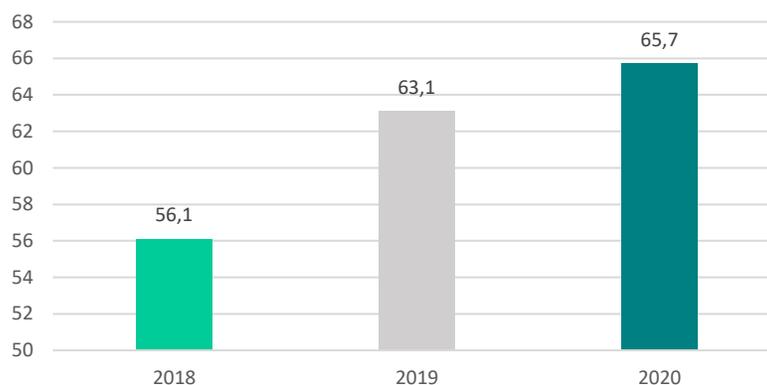
Fuente: INC – Oficina Asesora de Planeación

A pesar de haber logrado un grado de avance y mejores resultados financieros, incluso en un escenario Covid 19, es necesario evaluar cada una de las estrategias, encontrar oportunidades de ajuste a la estrategia y preparar los recursos internos a partir de las nuevas circunstancias de mercado, tecnología y transformación digital del estado.

### Mejoramiento de los indicadores de Gestión Institucional FURAG

Se ha logrado una mejora de 9,6 puntos en la implementación del modelo integrado de planeación y gestión MIPG pasando de 56,1 puntos en el 2018 a 65,7 puntos en el 2020. Esta mejora se ha logrado producto del trabajo conjunto y compromiso entre las diferentes áreas en el proceso la implementación de las 7 dimensiones y las 17 políticas del Modelo Integrado de Planeación y Gestión articuladas con los planes de acción de los años 2019 y 2020 de la entidad, así como la atención y aplicación de las recomendaciones del Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP dentro de los procesos de la INC. Ver ilustración 3.

Ilustración 3 Comparativo resultados dimensiones FURAG 2018 vs 2020



Fuente: DAFP

### La Imprenta Nacional comprometida con el medio ambiente

Reconocimientos NAMA – Naciones Unidas – Corporación Ambiental Empresarial y Secretaría de Ambiente Distrital por buenas prácticas operativas como: 1) El manejo adecuado de los residuos de la entidad promoviendo el reciclaje a través del modelo postconsumo de insumos reutilizables como retal, zunchos, tinta en el marco de la economía circular; 2) ahorro de energía implementación de buenas prácticas operativas como la revisión y ajustes de fugas de energía en puntos de calor y 3) campañas de sensibilización dentro de los trabajadores de la entidad. Vale la pena resaltar que la Imprenta Nacional se encuentra vinculada al Programa PREAD de la Secretaría de Ambiente de Bogotá y hoy es un referente distrital en la categoría de excelencia ambiental.

17

### Mejoramiento en los mecanismos de transparencia y acceso a la información

La entidad fue elegida como proyecto piloto para la aplicación de la Ley 1712 de 2014, Ley de Transparencia. A la fecha se cuenta con un avance de 91/100 en el Índice de Transparencia (ITA) según la herramienta de autodiagnóstico de la Procuraduría General de la Nación.

Esto es producto de un proceso de contratación público, abierto y concursal, con amplia participación de proveedores a través de la plataforma SECOP II, lo que se refleja en disminuciones en costos y un muy bajo nivel de contratación directa. Se ha aplicado con el mayor rigor el manual de contratación de la entidad, abriendo a concursos abiertos en procesos que se podrían contratar de manera directa.

### Museo de Artes Gráficas de la Imprenta en la Plataforma de Google Arts and Culture

Se firmó un convenio con Google Arts and Culture con el propósito de globalizar y transformar digitalmente el acceso al Museo de Artes Gráficas desde cualquier parte del mundo y además estará en la plataforma de Google con los 2000 museos más importantes del mundo. En la actualidad cuenta con 70 imágenes en ambiente de prueba, diseño de recorridos y descripción de las piezas.

## 9. GESTIÓN COVID 19

Gran parte de la actividad de la Imprenta en el periodo 2020 -2021 se ha desarrollado en un escenario de Pandemia que ha sido gestionado con miras de garantizar la continuidad del servicio.

Para esto, la administración dispuso una serie de protocolos de bioseguridad con el fin de preservar la salud, prevenir el contagio y garantizar la continuidad de la operación. La ilustración 4 detalla las decisiones tomadas mediante la implementación del ciclo PHVA.

Ilustración 4 Gestión Covid 19



## 10. SITUACIÓN DE LOS RECURSOS

### a. Recursos financieros

A 31 de julio de 2021, la Imprenta presenta una utilidad neta de \$11.782 millones. Una vez se apliquen los inventarios de productos en proceso a los costos de ventas, esta utilidad debe disminuir. Sin embargo, con la disminución de gastos generales y gastos de personal (Ahorro de \$1400 millones por no ocupación de 27 vacantes), la adquisición de materias

primas al mejor precio del mercado y sistema de costos optimizado e implementado, se proyectan unos estados de resultados al final de 2021 con cifras mejores a las de 2020, que puede estar cerca este año de una utilidad neta positiva.

Los análisis de los estados de resultados de 2020 han sido presentados en la sección de desempeño financiero.

Se adjunta a este documento estados financieros de la INC.

b. Bienes muebles e inmuebles – Inventarios

Tabla 5 Relación de bienes muebles e inmuebles

Grupo	DESCRIPCION	CUENTA	Depreciación Costo	TOTAL COSTO
2001	OFICINA 304 Y 2 PARQUEADEROS E.P. 2611	16401801	-	20.320.730,00
2002	BODEGA Z.I.FONTIBÓN E.P. 811 (ARFÍN)	16401802	-	33.504.102,00
2003	LOTE 2A CORREG. LOMARENA MUN. SANTA CATA	16401802	-	4.560.000,00
4001	TERRENOS	16050101	-	34.030.443.527,14
4101	EDIFICACIONES	16400501	8.487.490.431,24	22.539.646.144,34
4102	ASCENSORES	16750601	342.585.340,22	1.360.676.813,78
4103	CABLEADO ESTRUCTURAL	16501001	147.484.857,66	563.981.028,35
4104	CABLEADO CCTV	16501002	80.642.613,41	302.372.625,28
4201	MAQ Y EQUIPO INDUGRAFICA > CUANTIA PROD	16550401	18.229.250.107,73	20.645.012.912,03
4202	MAQ Y EQUIPO INDUGRAFICA < CUANTIA PROD	16550402	10.233.159,64	10.233.159,64
4301	EQUIPO DE COMPUTO ADMON	16700201	6.222.348.039,64	6.301.968.097,02
4302	EQUIPO DE COMPUTO MENOR CUANTIA ADMON	16700202	11.000.790,12	11.000.790,12
4303	EQUIPO DE COMPUTO PROD	16700201	630.578.226,95	632.950.117,40
4401	EQUIPO PARA COMUNICACIONES ADMON	16700101	538.695.867,17	550.917.218,30
4402	EQUIPO COMUNICACIONES< CUANTIA ADMON	16700102	140.407.316,97	140.407.316,97
4403	EQUIPO PARA COMUNICACIONES PRODUCCION>	16700101	4.843.778,36	4.843.778,36
4501	EQUIPO Y MAQUINAS TRANSPORTE ADMON	16750201	152.774.566,26	160.013.662,22
4502	EQUIPO Y MAQ TRANSPORTE < CUANTIA ADMON	16750202	6.580.479,00	6.580.479,00
4503	EQUIPO Y MAQUINAS PARA TRANSPORTE PRODUC	16750201	243.033.808,08	277.523.620,00
4505	EQUIPO DE ELEVACION ADMON	16750601	162.732.499,71	162.732.499,71
4507	EQUIPO DE ELEVACION PRODUCCION	16750601	2.143.970,00	2.702.800,00
4601	EQUIPO PARA OFICINA ADMON	16650201	157.542.785,86	216.818.187,92
4602	EQUIPO PARA OFICINA<CUANTIA ADMON	16650202	29.838.747,69	29.838.747,69
4603	EQUIPO PARA OFICINA PRODUC	16650201	135.926.458,77	153.803.510,32
4701	EQUIPO MEDICO PARA BRIGADAS ADMON	16600301	3.212.419,22	3.212.419,22
4702	EQUIPO MEDICO BRIGADAS < CUANTIA ADMON	16600302	5.514.484,72	5.514.484,72

Grupo	DESCRIPCION	CUENTA	Depreciación Costo	TOTAL COSTO
4801	EQUIPO E INSTRUMENTOS MUSICALES ADMON	16550502	2.237.561,78	2.237.561,78
4901	EQUIPOS PARA DEPORTES Y ENSEÑANZA ADMON	16550601	585.220,00	585.220,00
4902	EQU DEPORTES Y ENSEÑANZA < CUANTIA ADMON	16550602	4.355.776,00	4.355.776,00
5001	EQUIPO DE COMEDOR Y COCINA ADMON	16800201	1.435.666,56	1.435.666,56
5002	EQUIPO COMEDOR Y COCINA < CUANTIA ADMON	16800202	3.049.702,48	3.049.702,48
6003	HERRAMIENTAS EN GENERAL PROD	16551101	847.050.954,41	994.346.366,21
6004	HERRAMIENTAS EN GRAL < CUANTIA PROD	16551102	49.131.192,95	49.131.192,95
6101	MUEBLES Y ENSERES ADMON	16650101	340.405.011,07	391.915.418,04
6102	MUEBLES Y ENSERES MENOR CUANTIA ADMON	16650102	389.476.569,41	389.701.205,48
6103	MUEBLES Y ENSERES PROD	16650101	10.404.880,00	10.404.880,00
TOTALES			37.392.993.283,08	90.018.741.761,03

## 11. PLANTA DE PERSONAL

DENOMINACIÓN DE CARGO	Grado	Cargos		Total cargos de planta
		Provistos	Vacantes	
Empleados Públicos				
GERENTE GENERAL DE EMP.IND.	24	1		1
SUBGERENTE DE EMPRESA IND.	22	2	1	3
JEFE DE OFICINA	19	2		2
ASESOR DE GERENCIA	10	2		2
JEFE OFICINA ASESORA	16	2		2
Total Empleados Públicos		10		10
Trabajadores Oficiales				
ASESOR GRAFICO	1	3		3
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	1	3		3
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	2	7		7
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	3	3	1	4
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	4	7	4	11
AUXILIAR	1	18		18
AUXILIAR	2	11		11
AUXILIAR	3	10	2	12
AUXILIAR	4	1	1	2
AUXILIAR	5	2		2
OPERARIO CALIFICADO	1	8	1	9

DENOMINACIÓN DE CARGO	Grado	Cargos	Cargos	Total cargos
OPERARIO CALIFICADO	2	4	1	5
OPERARIO CALIFICADO	3	6		6
OPERARIO CALIFICADO	4	6		6
OPERARIO CALIFICADO	5	1	1	2
OPERARIO CALIFICADO	6	3		3
PROFESIONAL	1	9		9
PROFESIONAL (p)	1	1		1
PROFESIONAL	2	3		3
PROFESIONAL	3	1		1
PROFESIONAL	4	4		4
PROFESIONAL	5	8		8
PROFESIONAL	6	1		1
PROFESIONAL	7	5	2	7
PROFESIONAL	8	2		2
PROFESIONAL	9	1		1
TECNICO ADMINISTRATIVO	1	8		8
TECNICO ADMINISTRATIVO	2	7		7
TECNICO ADMINISTRATIVO	3	5	1	6
TECNICO ADMINISTRATIVO	4	1		1
TECNICO ADMINISTRATIVO	5	2	1	3
TECNICO ADMINISTRATIVO	6	1		1
TECNICO ADMINISTRATIVO	7	3	1	4
TECNICO ADMINISTRATIVO	8	2	2	4
TECNICO ADMINISTRATIVO	9	1		1
TECNICO ADMINISTRATIVO	10	1		1
TECNICO ADMINISTRATIVO	11	2		2
TECNICO ADMINISTRATIVO	12	1		1
TECNICO CALIFICADO	1	14	3	17
TECNICO CALIFICADO	2	1		1
TECNICO CALIFICADO	3	13	2	15
TECNICO CALIFICADO	4	2	1	3
TECNICO CALIFICADO	5	15	2	17
TECNICO CALIFICADO	6	9	1	10
TECNICO CALIFICADO	7	8		8
TECNICO CALIFICADO	8	1		1
Total Trabajadores Oficiales		225	27	252
TOTAL SERVIDORES PUBLICOS		235	27	262

## 12. PROGRAMAS, ESTUDIOS Y PROYECTOS

N/A

## 13. OBRAS PÚBLICAS

N/A

## 14. EJECUCIÓN PRESUPUESTAL

Tabla 6 Ejecución de ingresos a agosto de 2021

(Millones de pesos)

NOMBRE DE LA CUENTA	APROPIACION 2021	Ejecución a agosto	Ejecución a agosto
INGRESOS CORRIENTES	47.065	21.831	46%
VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	47.065	21.831	46%
OTROS BIENES TRANSPORTABLES, (EXCEPTO PRODUCTOS METÁLICOS, MAQUINARIA Y EQUIPO)	3.315	1.982	60%
SERVICIOS PRESTADOS A LAS EMPRESAS Y SERVICIOS DE PRODUCCIÓN	43.750	19.849	45%
RECURSOS DE CAPITAL	8.940	8.331	93%
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	8.940	8.331	93%
RECURSOS DE LA ENTIDAD	8.940	8.331	93%
TOTAL INGRESOS	56.005	30.161	54%

22

Se proyectan ingresos cercanos a los \$50.000 millones a 31 de diciembre de 2021.

Tabla 7 Ejecución de gastos a agosto de 2021 (Millones de pesos)

CONCEPTO	VALOR PRESUPUESTO 2021	Ejecución a agosto	Ejecución a agosto
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	24.242	12.736	53%
GASTOS DE PERSONAL	15.668	8.405	54%
ADQUISICION DE BIENES Y SERVICIOS	5.457	3.296	60%
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	1.623	234	14%
ADQUISICIONES DE ACTIVOS FINANCIEROS	100	100	100%
GASTOS POR TRIBUTOS, MULTAS, SANCIONES E INTERES DE MORA	1.394	702	50%
GASTOS DE OPERACIÓN COMERCIAL	33.315	25.306	76%
PROYECTO DE INVERSIÓN MAQUINARIA	300	-	0%
TOTAL GASTOS	57.857	38.042	66%

Tabla 8 Contratos elaborados, ejecutados y en ejecución 2021

NOMBRE CLIENTE	VIGENCIA 2021
MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL	21.810.431.614
POLICIA NACIONAL -DIRECCION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	1.974.341.343
ALCALDIA MAYOR DE BOGOTA, D.C.	1.551.778.184
FONDO NACIONAL DE GESTION DEL RIESGO DE DESASTRES.	1.418.750.856
SENADO DE LA REPUBLICA	1.157.547.283
MINISTERIO DE CULTURA	1.020.994.650
CONSEJO SUPERIOR DE LA JUDICATURA	782.150.000
POLICIA NACIONAL -DIRECCION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	755.560.000
CAMARA DE REPRESENTANTES	750.000.000
FONDO NACIONAL DE AHORRO	728.000.000
COMISION DE REGULACION DE ENERGIA Y GAS CREG	702.912.825
SUPERINTENDENCIA DE NOTARIADO Y REGISTRO	647.098.417
SERVICIO GEOLOGICO COLOMBIANO	645.289.944
CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA	600.000.000
ARMADA NACIONAL	586.933.828
DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES DIAN	571.403.492
MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL	511.720.409
MINISTERIO DE CULTURA	503.653.500
FONDO NACIONAL DE VIVIENDA FONVIVIENDA	448.000.000
MINISTERIO DEL INTERIOR	430.295.670
CONSEJO SUPERIOR DE LA JUDICATURA	400.000.000
INSTITUTO NACIONAL PENITENCIARIO Y CARCELARIO INPEC	358.399.800
MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO	344.994.500
MINISTERIO DE VIVIENDA, CIUDAD Y TERRITORIO	315.624.802
INSTITUTO NACIONAL PENITENCIARIO Y CARCELARIO INPEC	287.000.000
CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA	279.207.926
DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES DIAN	269.915.360
CENTRO DE MEMORIA HISTORICA	262.913.930
MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCION SOCIAL	254.017.400
FISCALIA GENERAL DE LA NACION	245.119.889
INSTITUTO NACIONAL DE MEDICINA LEGAL Y CIENCIAS FORENSES	239.962.738
CENTRO DE MEMORIA HISTORICA	234.050.610
INSTITUTO NACIONAL DE MEDICINA LEGAL Y CIENCIAS FORENSES	232.991.528
MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCION SOCIAL	216.389.220
UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL AERONAUTICA CIVIL	200.000.000
POLICIA NACIONAL METROPOLITANA DE POLICIA BOGOTA	200.000.000
LOGISTICA AMBIENTAL INTEGRAL SAS	200.000.000
DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES DIAN	197.569.028
INSTITUTO COLOMBIANO DE ANTROPOLOGIA E HISTORIA ICANH	147.000.000
LOGISTICA AMBIENTAL INTEGRAL SAS	132.632.157
MINISTERIO DE MINAS Y ENERGIA	118.146.391
REGISTRADURIA NACIONAL DEL ESTADO CIVIL	105.000.000
JURISDICCION ESPECIAL PARA LA PAZ	99.253.606
UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE GESTION DE RESTITUCION DE TIERRAS	90.000.000
COMISION DE REGULACION DE COMUNICACIONES CRC	86.031.100

NOMBRE CLIENTE	VIGENCIA 2021
UPRA UNIDAD DE PLANIFICACION DE TIERRAS RURALES ADECUACION DE TIERRAS Y USOS AGR	83.000.000
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO PARA LA PROSPERIDAD SOCIAL	80.000.000
DIRECCION NACIONAL DE ESCUELAS PONAL	75.332.950
MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO	75.000.000
DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA - GOBERNACION	70.000.000
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PUBLICA ESAP	68.588.000
DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA - GOBERNACION	68.566.229
MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL	63.262.000
JURISDICCION ESPECIAL PARA LA PAZ	62.272.390
PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA	60.000.000
AGENCIA PARA LA REINCORPORACION Y LA NORMALIZACION ARN	57.749.900
INSTITUTO DISTRITAL DE GESTION DEL RIESGO CLIMATICO	57.151.634
AGENCIA NACIONAL DE MINERIA	56.399.500
CONSEJO PROFESIONAL NACIONAL DE INGENIERIA COPNIA	55.000.000
SUPERINTENDENCIA DE LA ECONOMIA SOLIDARIA	55.000.000
MINISTERIO DE CULTURA	55.000.000
REGISTRADURIA NACIONAL DEL ESTADO CIVIL	51.571.200
SUPERINTENDENCIA DE NOTARIADO Y REGISTRO	50.000.000
FONDO ROTATORIO DEL MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES	50.000.000
CORPORACION AUTONOMA REGIONAL DE CUNDINAMARCA - CAR	50.000.000
AGENCIA NACIONAL DE TIERRAS	50.000.000
MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL	50.000.000
MINISTERIO DE TRANSPORTE	49.880.950
FUERZA AEREA COLOMBIANA	48.000.000
AGENCIA NACIONAL DE MINERIA	47.220.001
INSTITUTO DE HIDROLOGIA, METEOROLOGIA Y ESTUDIOS AMBIENTALES IDEAM	46.417.854
INSTITUTO GEOGRAFICO AGUSTIN CODAZZI IGAC	45.000.000
MINISTERIO DE TRANSPORTE	45.000.000
AUDITORIA GENERAL DE LA REPUBLICA	44.000.000
MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL	42.642.000
INSTITUTO DE ESTUDIOS DEL MINISTERIO PUBLICO	40.942.000
UNIDAD PARA LA ATENCION Y REPARACION INTEGRAL A LAS VICTIMAS	40.000.000
FONDO UNICO DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION Y LAS COMUNICACIONES	39.844.386
FISCALIA GENERAL DE LA NACION	38.280.000
COMISION DE REGULACION DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BASICO	37.500.000
MINISTERIO DEL INTERIOR	35.700.000
AGENCIA NACIONAL DE HIDROCARBUROS	35.012.477
INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO	35.000.000
PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA	34.457.950
CORPORACION AUTONOMA REGIONAL DE RISARALDA - CARDER	32.218.600
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE SALUD	30.000.000
U.A.E AGENCIA NACIONAL DE CONTRATACION PUBLICA	30.000.000
DEFENSORIA DEL PUEBLO	30.000.000
ESCUELA NACIONAL DE POLICIA GENERAL SANTANDER	27.917.000
CONSEJO PROFESIONAL NACIONAL DE ARQUITECTURA Y SUS PROFESIONES AUXILIARES	27.300.000
DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION DNP	27.122.486
CONTADURIA GENERAL DE LA NACION	27.000.000

NOMBRE CLIENTE	VIGENCIA 2021
CORPORACION AUTONOMA REGIONAL DEL VALLE DEL CAUCA	26.624.000
MINISTERIO DEL INTERIOR	26.072.560
MINISTERIO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE	25.000.000
INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR	25.000.000
MINISTERIO DE TRABAJO	25.000.000
MINISTERIO DEL INTERIOR	24.990.000
MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL	24.038.000
SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	24.000.000
INSTITUTO COLOMBIANO DE CREDITO EDUCATIVO ICETEX	23.346.667
SENADO DE LA REPUBLICA	22.995.000
SUPERINTENDENCIA DEL SUBSIDIO FAMILIAR	22.500.000
SUPERINTENDENCIA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA	20.000.000
SUPERINTENDENCIA DE SERVICIOS PUBLICOS	20.000.000
INSTITUTO COLOMBIANO PARA LA EVALUACION DE LA EDUCACION SUPERIOR ICFES	20.000.000
INSTITUTO COLOMBIANO PARA LA EVALUACION DE LA EDUCACION SUPERIOR ICFES	20.000.000
UNIDAD DE PLANEACION MINERO ENERGETICA UPME	20.000.000
SUPERINTENDENCIA DE TRANSPORTE	18.388.000
COMISION DE REGULACION DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BASICO	17.609.966
INSTITUTO GEOGRAFICO AGUSTIN CODAZZI IGAC	17.267.600
EMPRESA INDUSTRIAL Y COMERCIAL DEL ESTADO ADMINISTRADORA DEL MONOPOLIO RENTISTIC	16.925.628
MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL	15.877.000
MINISTERIO DE TRABAJO	15.239.600
FISCALIA GENERAL DE LA NACION	15.000.000
SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO	15.000.000
FONDO ROTATORIO DEL MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES	15.000.000
FIDEICOMISOS PATRIMONIOS AUTONOMOS FIDUCIARIA LA PREVISORA S.A.	14.095.600
INSTITUTO NACIONAL DE VIGILANCIA DE MEDICAMENTOS Y ALIMENTOS INVIMA	12.406.610
MUNICIPIO DE FUNZA	12.109.250
AGENCIA NACIONAL DEL ESPECTRO	11.880.300
CORPORACION AUTONOMA REGIONAL DE LOS VALLES DEL SINU Y DE SAN JORGE CVS	11.000.000
ADMINISTRADORA DE LOS RECURSOS DEL SISTEMA GENERAL DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD	10.788.864
CONSEJO PROFESIONAL NACIONAL DE ARQUITECTURA Y SUS PROFESIONES AUXILIARES	10.345.860
AUDITORIA GENERAL DE LA REPUBLICA	10.105.490
AGENCIA NACIONAL DE SEGURIDAD VIAL	10.000.000
SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA	10.000.000
UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL AUTORIDAD NACIONAL DE ACUICULTURA Y PESCA	9.973.434
MUNICIPIO DE GIRARDOT	8.874.000
INSTITUTO NACIONAL DE VIAS INVIAS	8.000.000
MUNICIPIO DE COROZAL	7.967.050
AGENCIA DE RENOVACION DEL TERRITORIO	7.000.000
COMISION NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL	6.000.000
FONDO PARA EL FINANCIAMIENTO DEL SECTOR AGROPECUARIO FINAGRO	6.000.000
UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL MIGRACION COLOMBIA	6.000.000
CORPORACION AUTONOMA REGIONAL DE CHIVOR CORPOCHIVOR	6.000.000
UAE AGENCIA NACIONAL DE DEFENSA JURIDICA DEL ESTADO	6.000.000
UPRA UNIDAD DE PLANIFICACION DE TIERRAS RURALES ADECUACION DE TIERRAS Y USOS AGR	5.900.000
UAE AGENCIA NACIONAL DE DEFENSA JURIDICA DEL ESTADO	5.341.400

NOMBRE CLIENTE	VIGENCIA 2021
U.A.E AGENCIA NACIONAL DE CONTRATACION PUBLICA	5.000.000
MINISTERIO DE CIENCIA, TECNOLOGIA E INNOVACION	5.000.000
UNIDAD DE BUSQUEDA DE PERSONAS DADAS POR DESAPARECIDAS EN EL CONTEXTO Y EN RAZON	5.000.000
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL	5.000.000
CORPORACION AUTONOMA REGIONAL DE BOYACA CORPOBOYACA	5.000.000
ALCALDIA MUNICIPAL CHAPARRAL	4.998.000
PROCURADURIA GENERAL DE LA NACION	4.684.400
INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA DE COLOMBIA	4.560.648
EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS DE TENA S.A. E.S.P	4.016.250
INSTITUTO DE HIDROLOGIA, METEOROLOGIA Y ESTUDIOS AMBIENTALES IDEAM	4.000.000
MUNICIPIO DE EL SANTUARIO	3.862.740
CONSEJO SUPERIOR DE LA JUDICATURA	3.467.600
MUNICIPIO DE LA UNION	3.272.500
MUNICIPIO DE ANDES	3.272.500
MINISTERIO DE JUSTICIA Y DEL DERECHO	3.000.000
COMISION NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL	2.800.000
CORPORACION AUTONOMA REGIONAL DEL TOLIMA CORTOLIMA	2.074.000
MUNICIPIO DE MEDINA	1.999.200
CONSEJO SUPERIOR DE LA JUDICATURA	1.860.650
AGENCIA LOGISTICA DE LAS FUERZAS MILITARES	1.082.900
UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DEL SERVICIO PUBLICO DE EMPLEO	1.000.000
MUNICIPIO DE CONCEPCION	916.300
MUNICIPIO DE JERICO	916.300
MUNICIPIO DE ANOLAIMA	699.720
BANCO DE LA REPUBLICA	477.700
CORPORACION DE LA INDUSTRIA AERONAUTICA COLOMBIANA S.A.	334.600
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO	242.700
PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA	242.700
PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA	238.850
MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO	238.850
MINISTERIO DE JUSTICIA Y DEL DERECHO	238.850
TOTAL	46.184.591.344

## 15. CONTRATACIÓN

El proceso de contratación se desarrolla público, abierto y concursal, con amplia participación de proveedores a través de la plataforma SECOP II, lo que se refleja en disminuciones en costos, gastos y un muy bajo nivel de contratación directa. Se ha aplicado con el mayor rigor el manual de contratación de la entidad, abriendo a concursos abiertos a procesos que se podrían contratar de manera directa. Esta estrategia se refleja en mejores niveles de reputación y confianza de nuestros clientes y proveedores.

## 16. CONTROVERSIAS CONTRACTUALES

La INC ha venido solucionando una serie de contratos de la línea de gestión documental firmados en 2017. Su débil estructuración y falta de rigurosidad en la supervisión, así como el bajo nivel conocimiento del negocio, se materializó en problemas contractuales estimados en \$ 27.853 millones que están resueltos en un 28%.

Entre los contratos resueltos, se destacan CISA \$ 3.307 millones, UNP\$ 2.770 millones y Municipio de Barrancabermeja \$ 1.799 millones.

La Imprenta Nacional de Colombia suscribió con la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH) el 15 de diciembre de 2017 el contrato 479 de 2017 cuyo objeto consistió en *“Consolidar la estrategia de conservación de información derivada de la función de fiscalización de las actividades de explotación y exploración, bajo las buenas prácticas de archivo, de forma que se puedan unificar en un repositorio digital único, que permita la búsqueda indexada de la información, la dada y la meta dada de la misma, de manera jerárquica bajo la arquitectura de datos de PPDM, en la unificación y asociación de/a misma en un expediente por yacimiento, permitiendo el gobierno óptimo de los datos asociados y el rápido y seguro acceso a los mismos”*, por valor total de \$ 19.976.083.272 y con un plazo de ejecución de un año. La imprenta cumplió con todas las obligaciones pactadas en el contrato y ejecutó el total de los recursos que le fueron girados por la ANH, por valor de \$10.722.038.446, como lo evidencian todos los informes y entregas que se han realizado por parte de los supervisores y equipos técnicos de la INC a la ANH.

Durante el proceso de ejecución se presentaron controversias contractuales toda vez que la ANH incumplió con las entregas oportunas del material documental para que la INC ejecutara los \$9.254.044.826, restantes, sin embargo, la ANH citó a la INC a audiencia de incumplimiento en los términos previstos en el artículo 86 de la Ley 1474 de 2011.

Por iniciativa de la Imprenta, a instancias de la Secretaría Jurídica de la Presidencia de la República, se acordó con la ANH, previa aprobación de los comités de conciliación de cada entidad, solicitar ante la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado (ADNJE), el inicio del trámite de mediación, con el objeto de encontrar una solución para poner fin a todas las cuestiones en controversia que existen en relación con la problemática expuesta en esa comunicación.

La ANH y la INC de forma conjunta y voluntaria presentaron la solicitud formal ante la ANDJE para que se iniciara el trámite de mediación previsto en el Decreto 2137 de 2015, conforme a las reglas que acordaron entre ambas entidades. La mediación inició el 19 de noviembre de 2020 y a la fecha se adelantan las mesas de negociación en donde han existido avances importantes para la INC frente la demostración del cumplimiento de las obligaciones por parte de la INC.

No obstante, la ANH hace caso omiso de la mediación y cita a continuación de la audiencia de incumplimiento a la INC el 9 de junio de 2021, y declara el incumplimiento del contrato, hace efectiva la cláusula penal pecuniaria por valor de \$ 925.404.482, y ejerce el medio de control de controversias contractuales en la cual demanda por perjuicios causados en cuantía aproximada de \$ 10.722.038.446.

Ante los avances que existen en la mesa de negociación, la INC en su deber contractual y guiada por el acuerdo suscrito entre las partes para solucionar las controversias a través de la figura de la mediación, esperaba que la ANH en su deber funcional y obrando en derecho, conforme con los avances en la mediación ante la ANDJE, adoptara medidas inmediatas para revocar sus decisiones, pero hasta la fecha no la ha hecho, por el contrario, han hecho caso omiso. En la Sección Tercera del Tribunal Administrativo de Cundinamarca, en tiempo récord, aceptaron la demanda instaurada por el medio de control de controversias contractuales.

Se han destacado los hechos de mayor relevancia de este expediente, informados a la Junta Directiva y a la Secretaría Jurídica de Presidencia, lo cual afecta la reputación de la Imprenta como garante de la Seguridad Jurídica mediante las

publicaciones en el Diario Oficial y Gacetas del Congreso, y se impacta de manera negativa la celebración de contratos con las entidades nacionales y territoriales, la gestión comercial, ventas e ingresos.

Esta situación obligó a la INC a adoptar medidas encaminadas a la protección y defensa de los intereses de la empresa, apoyándose en una mayor experticia externa en materia legal para que ejecute una estrategia jurídica, compuesta por varias acciones como la presentación de una acción de tutela entre otras.

Es necesario hacer un estricto seguimiento a esta situación y buscar apoyo a través de la Junta Directiva para proteger los intereses de la INC.

## **Proyecto LINCE**

La Imprenta Nacional de Colombia suscribió con la empresa SOFTMANAGEMENT S.A. el 13 de diciembre de 2017 el contrato No. 210 de 2017, cuyo objeto consistió en “Prestar el servicio para la realización del análisis, diseño detallado, desarrollo, pruebas puesta en marcha, mercadeo y operación del sistema lince (sistema legal – Imprenta Nacional de Colombia), basado en elementos de última tecnología, inteligencia artificial y características de diseño amigable e intuitivo”, por valor total de \$2.094.400.000 y con un plazo de ejecución de diez (10) meses para el componente fijo y sesenta (60) meses para el componente variable relacionado con la etapa de operación.

En el transcurso de la ejecución el contratista al no poder cumplir con lo pactado en los mismos tiempos establecidos, solicitó y se le concedieron seis (6) prorrogas por veinte (20) meses adicionales al plazo inicial pactado de diez (10) meses, para el componente fijo, para un total de plazo de ejecución de treinta (30) meses de este componente. Teniendo en cuenta que se trataba de un proyecto de inversión connotado con una importancia relevante, para potencializar el desarrollo comercial de la INC y con el objetivo de procurar el cumplimiento de los fines de la contratación y salvaguardar la inversión de los recursos públicos, se otorgaron estas prorrogas.

Igualmente, dicho plazo se suspendió a partir del 14 de junio de 2020 y se suscribieron cuatro (4) prorrogas a la suspensión hasta el 8 de marzo de 2021, teniendo en cuenta la solicitud y argumentación del contratista. En este lapso, la INC tuvo la oportunidad de efectuar una revisión técnica, financiera y de mercado del proyecto, teniendo como base las proyecciones iniciales de ingresos y costos, la evolución de la tecnología, el benchmarking de los servicios jurídicos digitales existentes en el país.

Reiniciado el plazo de ejecución, el componente fijo del contrato finalizó el 10 de marzo de 2021.

Se agrega a lo anterior que a pesar de que la INC concedió las seis (6) mencionadas prorrogas al contrato y cumplió con todas las obligaciones pactadas, tal como se puede evidenciar en todos los informes emitidos por los supervisores del contrato, el contratista incumplió con sus obligaciones de entregar los productos de las fases uno y dos del componente fijo del contrato, lo que imposibilitó implementar e iniciar las fases cuatro (4) y la etapa de operación.

Por lo anterior, la INC se vio obligada adoptar las medidas en caminadas a la protección de los recursos y defensa de los intereses de la empresa, por lo que el 25 de marzo del 2021 se le comunicó al contratista el incumplimiento del contrato y a su vez a la aseguradora Liberty S.A.

Posteriormente, el contratista en garantía del debido proceso, presentó los descargos. Estos se respondieron el 29 de julio del 2021 y se comunicó y se dio aviso del siniestro a la aseguradora, en \$ 1.615.520.000.

Teniendo en cuenta lo anterior, se recomienda realizar estricto seguimiento a este proceso.

## CONTRATO INTERADMINISTRATIVA No 007 de 2018 – DANE

El 23 de enero de 2018, la Imprenta Nacional de Colombia y Servicios Postales Nacionales S.A 472, conformaron la UNIÓN TEMPORAL-IMPREPOSTAL, con el fin de presentar propuesta dentro del proyecto del XVII censo Nacional de Población y VII de Vivienda por parte del DANE.

La participación de los firmantes de la UT es la siguiente:

PARTE	ACTIVIDADES	PARTICIPACIÓN
IMPRESA NACIONAL DE COLOMBIA	Además de ostentar la Representación Legal de la UT, deberá realizar todas y cada una de las actividades relacionadas en el anexo técnico del DANE(documento parte de este contrato)	51%
SERVICIOS POSTALES NACIONALES S.A.	Además de ostentar la Representación Legal suplente de la UT, deberá realizar las actividades en el anexo técnico del DANE, (documentos parte de este contrato) con respecto a paquetería, correos y portes.	49%
Total		100%

Posteriormente, la UT, suscribió el 26 de enero de 2018 con el DANE el contrato Interadministrativo No 007 de 2018, por un valor de (\$28.595.141.017), cuyo objeto consistió en “Prestación de servicio para el almacenamiento, custodia, alistamiento, empaque, distribución, entrega, recepción, conteo, devolución y desempaquete de los materiales impresos, piezas gráficas, equipos tecnológicos y demás kits y elementos necesarios en los componentes de comunicación, aprendizaje y Operativo del Censo Nacional de Población y Vivienda, Así mismo, servicios logísticos, conexos y demás requerimientos durante el proceso de aprendizaje del Censo Nacional de Población y Vivienda, de acuerdo con las especificaciones técnicas del DANE.”

El plazo inicial del contrato fue establecido desde el 9 de febrero de 2018 hasta el 31 de julio del mismo año, no obstante, fue prorrogado dos veces, teniendo como fecha de finalización el 30 de diciembre de 2018.

Las obligaciones que abarca el contrato interadministrativo N° 007 de 2018 estaban orientadas a la materialización de tres componentes estratégicos del Censo Nacional de Población y Vivienda: 1)Logístico, 2)bodegaje/alistamiento y 3) tecnología, así, con el fin de cumplir con las obligaciones específicas del contrato, a través de procesos de selección adelantados por la INC, la administración anterior realizó la contratación de los operadores de cada uno de los componentes, tal y como se relacionan a continuación:

PROVEEDOR	OBJETO DEL CONTRATO	CONTRATO No	VALOR	VALOR PAGADO	VALOR LIBERADO
UNIÓN TEMPORAL CENSO PARA TODOS	Prestación de servicios logísticos para la realización de las actividades del Censo 2018, en desarrollo del contrato interadministrativo 007 de 2018 firmado entre la UT Imprepostal DANE y el DANE.	017/2018	\$18.999.958.125	\$18.999.894.658	\$63.467
UNIÓN TEMPORAL CUSTODIA 2018	Prestación de los servicios de bodegaje y alistamiento para la realización de las actividades del Censo poblacional 2018 – DANE.	023/2018	\$4.849.983.787	\$4.849.879.206	\$104.580

CLOUD BASED SAS	Prestación de servicios logísticos para la realización de las actividades del Censo 2018, en desarrollo del contrato interadministrativo 007 de 2018 firmado entre la UT Imprepostal DANE y el DANE.	026/2018	\$1.933.996.974,98	\$942.709.758	\$991.287.217
VALOR TOTAL				\$24.792.483.622	

Una vez finalizada la ejecución del contrato en mención, y con el fin de realizar la respectiva liquidación bilateral, se realizaron 17 mesas de trabajo en las instalaciones de la INC para llegar a tal fin, en dichos espacios participaron representantes de las partes (DANE y UT en cabeza de la INC) las cuales iniciaron en mayo de 2019 y finalizaron en septiembre del mismo año, sin embargo, posterior al desarrollo de estas reuniones el DANE sorpresivamente lleva a cabo la Liquidación Unilateral del contrato mediante acto administrativo Resolución No 1988 del 27 de noviembre de 2019, aduciendo diferencias frente al cumplimiento de la totalidad de los componentes del contrato por falta de soportes, resolviendo la parte financiera con los siguientes valores:

BALANCE GENERAL FINANCIERO DEL CONTRATO	
VALOR DESEMBOLSADO ANTES DE LA LIQUIDACIÓN UNILATERAL	\$ 26.450.027.255,00
VALOR POR PAGAR CON BASE EN RES. 1988 DE 2019	\$ 673.332.133,00
VALOR DESCONTADO SEGÚN ART. 4 RES. 1988 DE 2019	\$ 98.986.781,00
VALOR TOTAL PAGADO A UT IMPREPOSTAL	\$ 27.222.346.169,00
VALOR LIBERADO DANE	\$ 1.372.794.848,00
TOTAL SUMAS IGUALES	\$ 28.595.141.017,00

No conforme con dicha liquidación, la INC interpuso los recursos de ley, frente a lo cual, el DANE mediante Resolución No 2250 del 24 de diciembre de 2019, ratificó en su integridad la liquidación unilateral inicial.

30

Con base en lo anterior el balance Financiero del contrato es el siguiente:

BALANCE FINANCIERO CON PAGO A TERCEROS INC	
Valor Inicial del contrato	\$28.595.141.017
Valor efectivamente recibido por la INC	\$27.123.359.388*
Valor Pagado a Terceros por INC	\$24.792.483.622
Saldo	\$2.330.875.766

Como se observa en los datos de la liquidación presentada por el DANE, frente a los recursos efectivamente recibidos por la INC, existe un valor descontado equivalente a \$98.986.781, suma que corresponde al descuento por concepto de la compensación del valor del reintegro de dispositivos móviles de captura que fueron extraviados o dañados en campo, tal y como se establece en el párrafo del artículo 4 de la Resolución 1988 de 2019. De este valor, un porcentaje debe ser asumido por Servicios Postales Nacionales 472, dado que algunos de los equipos extraviados y/o dañados se encontraban a cargo de esa entidad al momento del siniestro, por lo que debe verificarse el número de dispositivos que se encontraban a cargo de 472, y tener en cuenta que dicho valor debe debitarse de su parte al momento de la liquidación de la Unión Temporal.

Así mismo, a finales de 2019, 472 remitió a la INC una factura por valor de \$618.777.723 por concepto de servicios de paquetería asociados con el proyecto objeto del Contrato Interadministrativo 007 de 2018, no obstante, dado que dicha factura no contaba con soportes, este valor no ha sido reconocido a favor de 472, igualmente, al revisar la información relacionada con los posibles servicios efectivamente prestados por 472 en el marco de esta unión temporal, de acuerdo con información suministrada por Estefanía Castillo Bran y Sandra Real, esta suma correspondería a \$572.303.455, la cual, para ser reconocida en el proceso de liquidación de la UT, requiere ser soportada debidamente.

Adicional a lo anterior, una vez revisados los soportes obtenidos mediante el proceso de reconstrucción de la información que soporta el contrato, proceso que fue liderado por las funcionarias Estefanía Castillo Bran y Sandra Real, y con base en el documento que aparentemente corresponde a la propuesta económica presentada por la UT al DANE, no se pudo establecer el porcentaje que por concepto de costos y gastos administrativos y/o de operación, para el desarrollo de la operación y administración del negocio que estuvo a cargo de la INC.

La INC estima, aproximadamente, los gastos de administración en el 6% del valor total del contrato, esto es la suma de \$1.715 millones, suma que involucra, entre otros gastos, pólizas, costos asociados con el personal de la INC dedicada al manejo del proyecto, gastos de tipo operativo, impuestos pagados (Renta y Ica) como resultado del negocio, suma que corresponde a \$255.232.104, adicionales a los contemplados dentro de los gastos operativos.

De los \$2.330 millones arriba mencionados, se debe descontar los \$1.715 millones de gastos en que incurrió la Imprenta y el pago de facturas por servicios que presentó 4-72 cuando se presenten los respectivos soportes, y proceder a liquidar la unión temporal y distribuir utilidades si se llegan a presentar.

Queda pendiente la concertación final entre la Imprenta y 4-72, que se puede adelantar de manera directa o mediante el proceso de conciliación ante la Procuraduría.

## 17. REGLAMENTOS Y MANUALES

Tabla 9 Inventario de manuales, procesos y procedimientos

Nombre	Tipo	Proceso
SOLICITUD DE COTIZACIONES	Formato	GESTIÓN COMERCIAL Y VENTAS
SOLICITUD DE CERTIFICACIÓN LABORAL	Formato	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
SOLICITUD COLORES ESPECIALES	Formato	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
CARACTERIZACIÓN GESTIÓN DE ADQUISICIONES	Caracterización	GESTIÓN DE ADQUISICIONES Y ALMACÉN
GESTIÓN COMERCIAL	Procedimiento	GESTIÓN COMERCIAL Y VENTAS
CONTRATOS INTERADMINISTRATIVOS	Procedimiento	GESTIÓN COMERCIAL Y VENTAS
SOLICITUD DE VACACIONES	Formato	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
SOLICITUD DE AUXILIO DE SALUD	Formato	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
CONTROL CITAS MÉDICAS	Formato	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
TIEMPO SUPLEMENTARIO	Formato	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
CREACIÓN DE CÓDIGOS PARA PRODUCTOS NUEVOS	Procedimiento	GESTIÓN COMERCIAL Y VENTAS
AUTORIZACIÓN DE DESCUENTO POR NOMINA	Formato	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Nombre	Tipo	Proceso
SOLICITUD DE CRÉDITO PARA VIVIENDA	Formato	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
SOLICITUD CRÉDITO DE SOLIDARIDAD	Formato	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
SOLICITUD DE CARNÉ	Formato	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
VERIFICACIÓN REFERENCIAS LABORALES	Formato	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
PERMISO SINDICAL	Formato	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
HOJA CONTROL HISTORIA LABORAL	Formato	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
CONTROL ASISTENCIA PASANTES Y TEMPORALES	Formato	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
SOLICITUD AUXILIO PARA PROGRAMA EDUCATIVO	Formato	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
CONTROL DE ASISTENCIA A CAPACITACIÓN	Formato	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
VINCULACIÓN DE PERSONAL PLANTA GLOBAL	Procedimiento	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
REQUERIMIENTO DE PERSONAL PARA PROCESOS	Formato	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
PROGRAMA DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN	Procedimiento	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
CONTENIDO PROGRAMA DE INDUCCIÓN	Documento de Consulta	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
ELABORACIÓN DE CONTRATOS	Procedimiento	GESTIÓN DE ADQUISICIONES Y ALMACÉN
RESOLUCIÓN ESTATUTO AUDITOR	Registro	SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA
INSPECCIÓN PUESTO DE TRABAJO	Formato	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
GUÍA DE GESTIÓN DE INDICADORES	Documento de Consulta	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
VINCULACIÓN Y RETIRO DE APRENDIZ O PASANTE	Procedimiento	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
ENCARGOS	Procedimiento	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
DESVINCULACIÓN DE PERSONAL	Procedimiento	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
BIENESTAR SOCIAL	Procedimiento	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
NÓMINA	Procedimiento	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
RESOLUCIÓN 59 DE 2017	Registro	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
LIQUIDACIÓN TIEMPO SUPLEMENTARIO	Procedimiento	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
LIQUIDACIÓN Y ENTREGA BONOS DE REFRIGERIO	Procedimiento	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
FONDO DE SOLIDARIDAD	Procedimiento	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Nombre	Tipo	Proceso
RESOLUCIÓN 323 DE 2006	Registro	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
RESOLUCIÓN 248 DE 2004	Registro	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	Procedimiento	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
INVESTIGACIÓN INCIDENTES Y ACCIDENTES DE TRABAJO	Procedimiento	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
MANUAL DE ACTIVIDADES TRABAJADORES OFICIALES	Registro	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES EMPLEOS PÚBLICOS	Registro	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
PLAN INSTITUCIONAL DE ARCHIVOS - PINAR	Documento de Consulta	GESTIÓN DOCUMENTAL Y DE ACTIVOS FIJOS
PROGRAMA DE GESTION DOCUMENTAL - PGD	Documento de Consulta	GESTIÓN DOCUMENTAL Y DE ACTIVOS FIJOS
SISTEMA INTEGRADO DE CONSERVACIÓN	Documento de Consulta	GESTIÓN DOCUMENTAL Y DE ACTIVOS FIJOS
ENTREGA Y CONTROL USO DE EPP	Formato	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
CANCELACIÓN O ANULACIÓN DE PEDIDOS (OP)	Procedimiento	GESTIÓN COMERCIAL Y VENTAS
PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE IG	Procedimiento	IMPRESIÓN GRÁFICA
GESTIÓN CRÉDITOS O AUXILIOS EDUCATIVOS	Procedimiento	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
CONTROL DE DOCUMENTOS	Procedimiento	GESTIÓN DOCUMENTAL Y DE ACTIVOS FIJOS
GESTION GERENCIAL	Procedimiento	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
PROGRAMA CAPACITACIÓN	Procedimiento	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
SOLICITUD DE ESTUDIO DE MERCADO	Formato	GESTIÓN DE ADQUISICIONES Y ALMACÉN
IDENTIFICACIÓN NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	Formato	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
GESTION DE PRODUCTOS Y SERVICIOS NO CONFORMES	Procedimiento	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
AUDITORIAS INTERNAS	Procedimiento	SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA
CARACTERIZACIÓN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Caracterización	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
GESTIÓN ESTRATÉGICA TIC	Procedimiento	GESTIÓN DE LAS TIC
CARACTERIZACIÓN DIARIO OFICIAL Y GACETAS	Caracterización	DIARIO OFICIAL Y GACETAS
AFILADO DE CUCHILLAS INDUSTRIALES Y REENCAUCHE DE RODILLOS	Instructivo	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	Procedimiento	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
CONTROL DE EQUIPOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	Procedimiento	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Nombre	Tipo	Proceso
PREPARACIÓN DE COLORES ESPECIALES	Procedimiento	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
ADMINISTRACIÓN DE COLOR	Instructivo	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
VERIFICACIÓN DE CONTROLES EN EL PROCESO PRODUCTIVO E INSPECCIÓN DE PRODUCTO TERMINADO	Instructivo	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
VERIFICACIÓN DE MATERIAS PRIMAS	Instructivo	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
RECEPCIÓN Y VERIFICACIÓN DE CUCHILLAS	Formato	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
GESTIÓN DE PROVEEDORES	Procedimiento	GESTIÓN DE ADQUISICIONES Y ALMACÉN
PROTOCOLO DE CARACTERIZACIÓN DE MÁQUINA IMPRESORA	Formato	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
CONTROL DE MATERIALES	Formato	IMPRESIÓN GRÁFICA
RECEPCIÓN Y ENTREGA DE RODILLOS	Formato	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
VERIFICACIÓN DE LA PERFILACIÓN DE MONITORES	Formato	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
ENTREGA DE ARTES AL CLIENTE	Formato	IMPRESIÓN GRÁFICA
HOJA DE RUTA PREPrensa	Formato	IMPRESIÓN GRÁFICA
ENTREGA DE ARCHIVO PARA IMPOSICIÓN	Formato	IMPRESIÓN GRÁFICA
ACTA DE REUNION	Formato	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
ALMACENAMIENTO Y ORGANIZACIÓN DEL ALMACÉN GENERAL	Procedimiento	GESTIÓN DE BIENES
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Instructivo	SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA
ENTREGA ARCHIVOS PARA CORREGIR EN PANTALLA	Formato	IMPRESIÓN GRÁFICA
TRANSFORMACIÓN Y CONVERSIÓN DE MATERIAS PRIMAS	Instructivo	GESTIÓN DE BIENES
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN	Formato	SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA
ENCUESTA ATENCIÓN PRESENCIAL	Formato	SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA
ALISTAMIENTO DE CONVERTIDORA Y CONVERSIÓN DE PAPEL	Instructivo	GESTIÓN DE BIENES
IDENTIFICACIÓN DE PRODUCTO	Formato	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
ASIGNACIÓN RECURSOS POR REPROCESO	Procedimiento	IMPRESIÓN GRÁFICA
REVISIÓN DE MATERIALES Y PDF	Procedimiento	IMPRESIÓN GRÁFICA
PLANIFICACIÓN DEL DISEÑO PRODUCTOS IG	Procedimiento	IMPRESIÓN GRÁFICA
RESOLUCIÓN 06 DE ENERO 2017	Registro	GESTIÓN DE ADQUISICIONES Y ALMACÉN

Nombre	Tipo	Proceso
RESOLUCION 32 DE 2016	Registro	GESTIÓN DE ADQUISICIONES Y ALMACÉN
MATERIAL SUMINISTRADO POR EL CLIENTE	Formato	IMPRESIÓN GRÁFICA
EVALUACIÓN DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES (TÉCNICA)	Formato	GESTIÓN DE ADQUISICIONES Y ALMACÉN
EVALUACIÓN DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES (JURÍDICA)	Formato	GESTIÓN DE ADQUISICIONES Y ALMACÉN
EVALUACIÓN DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES (ECONÓMICA/FINANCIERA)	Formato	GESTIÓN DE ADQUISICIONES Y ALMACÉN
CONSOLIDADO DE EVALUACIONES PARA PROCESOS DE CONTRATACIÓN	Formato	GESTIÓN DE ADQUISICIONES Y ALMACÉN
ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO	Instructivo	GESTIÓN DE BIENES
MANTENIMIENTO EXTERNO DE MÁQUINAS	Instructivo	GESTIÓN DE BIENES
REPARACIÓN DE MÁQUINAS	Instructivo	GESTIÓN DE BIENES
GESTIÓN DOCUMENTAL	Procedimiento	GESTIÓN DOCUMENTAL Y DE ACTIVOS FIJOS
MANTENIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA FÍSICA	Procedimiento	GESTIÓN DE BIENES
ACTA DE INICIO	Formato	GESTIÓN DE ADQUISICIONES Y ALMACÉN
MANTENIMIENTO CORRECTIVO DE MÁQUINAS	Procedimiento	GESTIÓN DE BIENES
MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE MÁQUINAS	Procedimiento	GESTIÓN DE BIENES
PROGRAMA DE INSPECCIONES MANTENIMIENTO	Procedimiento	GESTIÓN DE BIENES
DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN	Procedimiento	IMPRESIÓN GRÁFICA
SALIDA Y ENTREGA DE MATERIAS PRIMAS Y ELEMENTOS	Procedimiento	GESTIÓN DE BIENES
INFORME DE SUPERVISIÓN DE CONTRATOS	Formato	GESTIÓN DE ADQUISICIONES Y ALMACÉN
CUMPLIDO A SATISFACCIÓN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	Formato	GESTIÓN DE ADQUISICIONES Y ALMACÉN
FORMATO ÚNICO DE INVENTARIO DOCUMENTAL	Formato	GESTIÓN DOCUMENTAL Y DE ACTIVOS FIJOS
TABLA DE RETENCIÓN DOCUMENTAL	Formato	GESTIÓN DOCUMENTAL Y DE ACTIVOS FIJOS
CONTROL DE ACTIVOS FIJOS	Procedimiento	GESTIÓN DE BIENES
ELEMENTOS PARA LA BAJA, VENTA O DESTRUCCIÓN	Procedimiento	GESTIÓN DE BIENES
PÉRDIDA DE ELEMENTOS INVENTARIADOS	Procedimiento	GESTIÓN DE BIENES
MANUAL DE REQUISITOS TÉCNICOS PARA IMPRESIÓN GRÁFICA	Documento de Consulta	GESTIÓN COMERCIAL Y VENTAS
GESTIÓN ARCHIVÍSTICA	Procedimiento	GESTIÓN DOCUMENTAL Y DE ACTIVOS FIJOS

Nombre	Tipo	Proceso
AUTORIZACIÓN DE INGRESO EN HORARIO EXTRAORDINARIO	Formato	GESTIÓN DE BIENES
SEGUIMIENTO Y CONTROL DE CONTRATOS CLIENTE	Formato	GESTIÓN COMERCIAL Y VENTAS
IMPOSICIÓN Y FILMADO DE PLANCHAS	Procedimiento	IMPRESIÓN GRÁFICA
IMPRESIÓN OFFSET	Procedimiento	IMPRESIÓN GRÁFICA
IMPRESIÓN DIGITAL	Procedimiento	IMPRESIÓN GRÁFICA
CORTE EN GUILLOTINA LINEAL	Procedimiento	IMPRESIÓN GRÁFICA
MANUALIDADES	Procedimiento	IMPRESIÓN GRÁFICA
PLEGADO	Procedimiento	IMPRESIÓN GRÁFICA
PLASTIFICADO	Procedimiento	IMPRESIÓN GRÁFICA
ENCUADERNACIÓN	Procedimiento	IMPRESIÓN GRÁFICA
COSIDO CON HILO	Procedimiento	IMPRESIÓN GRÁFICA
CORTE TRILATERAL	Procedimiento	IMPRESIÓN GRÁFICA
TIPOGRAFÍA Y TROQUELADO	Procedimiento	IMPRESIÓN GRÁFICA
DESPACHO DE PRODUCTO TERMINADO	Procedimiento	IMPRESIÓN GRÁFICA
BRIEF BTL / ATL	Formato	GESTIÓN COMERCIAL Y VENTAS
TABLAS DE RETENCIÓN DOCUMENTAL	Documento de Consulta	GESTIÓN DOCUMENTAL Y DE ACTIVOS FIJOS
RESCATE DOCUMENTAL LUEGO DE UN INCENDIO	Documento de Consulta	GESTIÓN DOCUMENTAL Y DE ACTIVOS FIJOS
PROCESOS DE LIMPIEZA EN DOCUMENTOS	Documento de Consulta	GESTIÓN DOCUMENTAL Y DE ACTIVOS FIJOS
VENTANILLA ÚNICA DE CORRESPONDENCIA	Procedimiento	GESTIÓN DOCUMENTAL Y DE ACTIVOS FIJOS
REGISTRO DE LIMPIEZA EN ESPACIOS DE ALMACENAMIENTO DOCUMENTAL	Formato	GESTIÓN DOCUMENTAL Y DE ACTIVOS FIJOS
REGISTRO INSPECCIÓN DE ARCHIVOS Y MOBILIARIO	Formato	GESTIÓN DOCUMENTAL Y DE ACTIVOS FIJOS
CONTROL DE COTIZACIONES	Documento de Consulta	GESTIÓN COMERCIAL Y VENTAS
SOLICITUD DE APROBACION DE NUEVAS SUSTANCIAS QUIMICAS	Formato	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
PROCESOS JUDICIALES EN FAVOR Y EN CONTRA DE LA ENTIDAD	Formato	GESTIÓN JURÍDICA
CARACTERIZACIÓN AGENCIA DE COMUNICACIONES	Caracterización	AGENCIA
CONCILIACIONES PREJUDICIALES	Formato	GESTIÓN JURÍDICA

Nombre	Tipo	Proceso
REVISIÓN Y ANÁLISIS JURÍDICO DE DOCUMENTOS Y EMISIÓN DE CONCEPTOS	Instructivo	GESTIÓN JURÍDICA
PLANIFICACIÓN DIARIO OFICIAL Y DE GACETAS	Procedimiento	DIARIO OFICIAL Y GACETAS
CRITERIOS EDITORIALES GACETAS DEL CONGRESO Y DIARIO OFICIAL	Documento de Consulta	DIARIO OFICIAL Y GACETAS
PLANILLA PARA EL CONTROL DE ENTREGA DE CORRESPONDENCIA	Formato	GESTIÓN DOCUMENTAL Y DE ACTIVOS FIJOS
DOCUMENTOS A PUBLICAR CON CARGO A CONTRATO	Formato	DIARIO OFICIAL Y GACETAS
TRAMITE DERECHOS DE PETICIÓN D.O	Formato	DIARIO OFICIAL Y GACETAS
DIARIO OFICIAL RECIBIDO EN VENTANILLA	Formato	DIARIO OFICIAL Y GACETAS
SOLICITUD DE AUTENTICACIÓN Y/O CERTIFICACIÓN D.O	Formato	DIARIO OFICIAL Y GACETAS
SUSCRIPCIÓN AL DIARIO OFICIAL	Formato	DIARIO OFICIAL Y GACETAS
PUBLICACIÓN DE LICITACIONES	Formato	DIARIO OFICIAL Y GACETAS
CARACTERIZACIÓN GESTIÓN DE BIENES	Caracterización	GESTIÓN DE BIENES
ESTATUTO DE AUDITORIA INTERNA	Documento de Consulta	SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA
CÓDIGO DE ÉTICA DEL AUDITOR	Documento de Consulta	SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA
GUÍA TÉCNICA DE GESTIÓN DOCUMENTAL DE LA IMPRENTA NACIONAL DE COLOMBIA	Documento de Consulta	GESTIÓN DOCUMENTAL Y DE ACTIVOS FIJOS
HOJA DE RUTA PROCESOS JUDICIALES	Formato	GESTIÓN JURÍDICA
CONTROL DE PRÉSTAMO DE EQUIPOS DE MEDICIÓN	Formato	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
ACCESO DE VISITANTES A LA ENTIDAD	Procedimiento	GESTIÓN DE BIENES
CONTROL DE TEMPERATURA ENCUADERNACIÓN	Formato	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
GESTIÓN POR COMPETENCIAS	Procedimiento	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
CONTROL DE HUMEDAD RELATIVA Y TEMPERATURA SALA DE IMPRESIÓN DIGITAL	Formato	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
VERIFICACION DE PRODUCTOS ELABORADOS POR TERCEROS	Formato	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS LEGALES	Procedimiento	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
PLAN DE GESTIÓN INTEGRAL DE RESIDUOS - PGIR	Documento de Consulta	GESTIÓN DE BIENES
GESTIÓN INTEGRAL DE SUSTANCIAS QUÍMICAS	Procedimiento	GESTIÓN DE BIENES
PLANIFICACIÓN DE CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN	Formato	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
GESTIÓN DE CORRESPONDENCIA EN JURÍDICA	Formato	GESTIÓN JURÍDICA

Nombre	Tipo	Proceso
CONTROL ENTREGA DE CONTRATOS	Formato	GESTIÓN JURÍDICA
RE COTIZACIÓN	Procedimiento	GESTIÓN COMERCIAL Y VENTAS
ATENCIÓN DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO Y COMPARENDOS	Instructivo	GESTIÓN DE BIENES
FORMULACIÓN Y SEGUIMIENTO DE PLANES, PROGRAMAS, PROYECTOS Y ESTUDIOS	Procedimiento	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
GESTIÓN DE LICITACIONES	Procedimiento	GESTIÓN COMERCIAL Y VENTAS
MATRIZ IDENTIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE LA SIGNIFICANCIA DE ASPECTOS E IMPACTOS AMBIENTALES	Documento de Consulta	SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA
LISTA DE VERIFICACIÓN DE ELEMENTOS DE ENTRADA PARA LA REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	Formato	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
POLÍTICA DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	Documento de Consulta	GESTIÓN DE LAS TIC
SERVICIO DE GESTIÓN DOCUMENTAL	Procedimiento	SERVICIO GESTIÓN DOCUMENTAL
INVENTARIO FÍSICO	Procedimiento	GESTIÓN DE BIENES
PROCEDIMIENTO EVALUACIÓN INDEPENDIENTE DE GESTIÓN	Procedimiento	SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA
USO Y MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS	Procedimiento	GESTIÓN DE BIENES
COSTO DETALLADO DEL SERVICIO TELEFÓNICO MOVÍL	Formato	GESTIÓN DE BIENES
COSTO DETALLADO DEL SERVICIO TELEFÓNICO FIJO	Formato	GESTIÓN DE BIENES
ACCESO DE VISITANTES A LA ENTIDAD	Instructivo	GESTIÓN DOCUMENTAL Y DE ACTIVOS FIJOS
CONTROL DE VISITANTES	Formato	GESTIÓN DE BIENES
LISTA DE CHEQUEO IMPRESIÓN OFFSET	Formato	IMPRESIÓN GRÁFICA
CONTROL DE IMPRESIÓN EN ROTATIVAS	Formato	IMPRESIÓN GRÁFICA
LISTA DE CHEQUEO IMPRESIÓN DIGITAL	Formato	IMPRESIÓN GRÁFICA
REPORTE CONSUMO PAPEL EN ROTATIVAS	Formato	IMPRESIÓN GRÁFICA
REPORTE CONSUMO PAPEL IMPRESIÓN DIGITAL	Formato	IMPRESIÓN GRÁFICA
RELACIÓN DE INSUMOS ENTREGADOS	Formato	IMPRESIÓN GRÁFICA
INSPECCIÓN EN PROCESO DE ACABADOS	Formato	IMPRESIÓN GRÁFICA
CONTROL DE CALIDAD DE PLANCHAS	Formato	IMPRESIÓN GRÁFICA
REPORTE DIARIO DE CONSUMO CTP	Formato	IMPRESIÓN GRÁFICA
ENVIO DE TRABAJOS DE OBRA EDITORIAL A TERCEROS	Formato	IMPRESIÓN GRÁFICA

Nombre	Tipo	Proceso
INSPECCIÓN DE PRODUCTO FINAL	Formato	IMPRESIÓN GRÁFICA
ENTREGA DE PRODUCTO PARA DESPACHO	Formato	IMPRESIÓN GRÁFICA
SALIDA DE PRODUCTO TERMINADO	Formato	IMPRESIÓN GRÁFICA
LISTA DE CHEQUEO TIPOGRAFÍA	Formato	IMPRESIÓN GRÁFICA
CONTROL Y USO DE INSUMOS PARA EL PROCESO PRODUCTIVO	Procedimiento	IMPRESIÓN GRÁFICA
DOCUMENTOS PARA PUBLICAR EN EL D.O.	Formato	DIARIO OFICIAL Y GACETAS
MANEJO INTERNO DE RESIDUOS	Instructivo	GESTIÓN DE BIENES
MATRIZ COMPATIBILIDAD SUSTANCIAS QUÍMICAS	Documento de Consulta	GESTIÓN DE BIENES
MATRIZ DE GESTIÓN DE RESIDUOS	Documento de Consulta	GESTIÓN DE BIENES
PROGRAMA DE USO EFICIENTE Y AHORRO DE AGUA	Documento de Consulta	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
PROGRAMA DE USO EFICIENTE DE Y AHORRO DE ENERGÍA	Documento de Consulta	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
RECOLECIÓN, PESAJE Y ENTREGA RETAL	Instructivo	GESTIÓN DE BIENES
SIGNOS DE CORRECCIÓN	Documento de Consulta	IMPRESIÓN GRÁFICA
CONTROL DIARIO DE DESPACHOS	Formato	IMPRESIÓN GRÁFICA
HOJA DE VIDA EQUIPOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	Formato	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
PROGRAMA DE CALIBRACIÓN DE EQUIPOS DE MEDICIÓN	Formato	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
VERIFICACIÓN Y CUMPLIDO DE PROCESOS ELABORADOS POR TERCEROS	Formato	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
CONTROL SOLUCIÓN DE FUENTE	Formato	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
ESTADO DE LA MANTILLA	Formato	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
SEGUIMIENTO LISTAS DE CHEQUEO	Formato	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
ACCIONES DE MEJORA	Procedimiento	SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA
CONTROL DIARIO OFICIAL EN DIAGRAMACIÓN	Formato	DIARIO OFICIAL Y GACETAS
LISTA DE VERIFICACIÓN DE DOCUMENTOS RELACIONADOS EN LA CUENTA DE COBRO	Formato	GESTIÓN FINANCIERA
CONTROL DIARIO OFICIAL Y GACETAS	Formato	DIARIO OFICIAL Y GACETAS
LISTA DE CHEQUEO DE DOCUMENTOS QUE REPOSAN EN LA CARPETA DEL CONTRATO	Formato	GESTIÓN JURÍDICA
REPORTE DE CONSUMO DE CAJAS PARA EMPAQUE	Formato	IMPRESIÓN GRÁFICA

Nombre	Tipo	Proceso
ADQUISICIONES DE BIENES Y SERVICIOS PARA PROCESOS DE APOYO	Procedimiento	GESTIÓN DE ADQUISICIONES Y ALMACÉN
ADQUISICIONES DE BIENES Y SERVICIOS PARA PROCESOS MISIONALES	Procedimiento	GESTIÓN DE ADQUISICIONES Y ALMACÉN
INSPECCIÓN DE SEÑALIZACIÓN	Formato	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
INSPECCIÓN EXTINTORES	Formato	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
INSPECCIÓN DE BOTIQUINES	Formato	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN PRESUPUESTAL	Procedimiento	GESTIÓN FINANCIERA
RECEPCIÓN, VERIFICACIÓN E INGRESO DE ELEMENTOS	Procedimiento	GESTIÓN DE BIENES
HOJA DE RUTA PROCESO DIARIO OFICIAL	Formato	DIARIO OFICIAL Y GACETAS
SOLICITUD DE INGRESO BRIGADA DE EMERGENCIA	Formato	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
SOLICITUD DE COMPRA POR CAJA MENOR	Formato	GESTIÓN FINANCIERA
REPORTE DE TRANSPORTE	Formato	GESTIÓN FINANCIERA
COMPROBANTE DE PAGO DE CAJA MENOR	Formato	GESTIÓN FINANCIERA
ENTREGA COMPROBANTES DE CAUSACIÓN	Formato	GESTIÓN FINANCIERA
ASIGNACIÓN DE SUPERVISOR DE CONTRATO, ORDEN DE COMPRA O SERVICIO	Formato	GESTIÓN DE ADQUISICIONES Y ALMACÉN
NOVEDADES EQUIPOS DE COMPUTO	Formato	GESTIÓN DE LAS TIC
PRESTAMO Y CONTROL DE EQUIPOS DE COMPUTO	Formato	GESTIÓN DE LAS TIC
ENTREGA Y RECEPCIÓN DE MEDIOS MAGNÉTICOS A CUSTODIA EXTERNA	Formato	GESTIÓN DE LAS TIC
EXÁMENES MÉDICOS OCUPACIONALES	Procedimiento	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
ASIGNACIÓN DE GESTORES DE PROCESO DE CONTRATACIÓN	Formato	GESTIÓN DE ADQUISICIONES Y ALMACÉN
CERTIFICACIÓN LIQUIDACIÓN DE CONTRATOS	Formato	GESTIÓN FINANCIERA
REPORTE DE SERVICIOS EN SISTEMAS	Formato	GESTIÓN DE LAS TIC
HOJA DE VIDA EQUIPOS DE COMPUTO	Formato	GESTIÓN DE LAS TIC
RELACIÓN DE CONSIGNACIONES	Formato	GESTIÓN FINANCIERA
RELACIÓN DE CHEQUES	Formato	GESTIÓN FINANCIERA
REPORTE DE SERVICIOS DE SISTEMAS EN PLANTA	Formato	GESTIÓN DE LAS TIC
ESTUDIO DE MERCADO	Formato	GESTIÓN DE ADQUISICIONES Y ALMACÉN

Nombre	Tipo	Proceso
REQUERIMIENTO DE BIENES Y SERVICIOS	Formato	GESTIÓN DE ADQUISICIONES Y ALMACÉN
CATALOGO DE REFERENCIA DE PRODUCTOS	Documento de Consulta	GESTIÓN COMERCIAL Y VENTAS
GESTIÓN AMBIENTAL	Procedimiento	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
METODOLOGÍA PARA IDENTIFICACIÓN, VALORACIÓN Y DEFINICIÓN DE CONTROLES PARA ASPECTOS AMBIENTALES	Instructivo	SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA
IDENTIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE ASPECTOS E IMPACTOS AMBIENTALES	Procedimiento	SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA
METODOLOGÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA MATRIZ DE REQUISITOS LEGALES Y OTROS	Instructivo	SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA
PIGA-OBJETIVOS Y METAS- CONTROL OPERACIONAL	Documento de Consulta	SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA
REPORTE DE ENTREGA EQUIPO DE CÓMPUTO	Formato	GESTIÓN DE LAS TIC
ENCUESTA DE PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO	Formato	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
GESTIÓN Y EJECUCIÓN DE CUENTAS	Procedimiento	GESTIÓN COMERCIAL Y VENTAS
DIGITALIZACIÓN DE ARCHIVOS	Procedimiento	DIARIO OFICIAL Y GACETAS
RUTERO EJECUTIVOS DE CUENTA	Formato	GESTIÓN COMERCIAL Y VENTAS
GESTION DE PQRS	Procedimiento	SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA
ACTA ENTREGA PUESTO DE TRABAJO	Formato	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
PLAN ANUAL DE AUDITORIAS CONTROL INTERNO	Formato	SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA
FORMATO PETICIONES, QUEJAS, RECLAMOS O DENUNCIAS	Formato	SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA
MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE REQUISITOS LEGALES AMBIENTALES Y OTROS	Documento de Consulta	SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA
MAPA DE PROCESOS	Documento de Consulta	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
ORGANIGRAMA	Documento de Consulta	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
MANUAL DE SERVICIO AL CIUDADANO/CLIENTE	Documento de Consulta	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
CONTROL ASISTENCIA A REUNIONES	Formato	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
GESTIÓN DE VENTAS	Procedimiento	GESTIÓN COMERCIAL Y VENTAS
CARACTERIZACIÓN SEGUIMIENTO EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA	Caracterización	SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA
CÓDIGO DE INTEGRIDAD	Documento de Consulta	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
CARACTERIZACIÓN GESTIÓN TALENTO HUMANO	Caracterización	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
RESOLUCIÓN 02 DE 2020	Registro	DIARIO OFICIAL Y GACETAS

Nombre	Tipo	Proceso
GUÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO EN LA INC	Documento de Consulta	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
FORMATO DE PRÉSTAMO DE DOCUMENTOS	Formato	GESTIÓN DOCUMENTAL Y DE ACTIVOS FIJOS
CONTROL PRESTAMO HOJAS DE VIDA	Formato	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE DE REQUISITOS LEGALES Y OTROS REQUISITOS	Procedimiento	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
CARACTERIZACIÓN GESTIÓN DOCUMENTAL	Caracterización	GESTIÓN DOCUMENTAL Y DE ACTIVOS FIJOS
CARACTERIZACIÓN ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	Caracterización	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
COTIZACIONES	Procedimiento	GESTIÓN COMERCIAL Y VENTAS
MATRIZ ESTUDIO DE MERCADO	Formato	GESTIÓN COMERCIAL Y VENTAS
CARACTERIZACIÓN CONTROL INTERNO	Caracterización	CONTROL INTERNO
CARACTERIZACIÓN GESTIÓN JURÍDICA	Caracterización	GESTIÓN JURÍDICA
CARACTERIZACIÓN GESTIÓN COMERCIAL Y VENTAS	Caracterización	GESTIÓN COMERCIAL Y VENTAS
CARACTERIZACIÓN IMPRESIÓN GRÁFICA	Caracterización	IMPRESIÓN GRÁFICA
CARACTERIZACIÓN SERVICIO DE GESTIÓN DOCUMENTAL	Caracterización	SERVICIO GESTIÓN DOCUMENTAL
CARACTERIZACIÓN DE GESTIÓN FINANCIERA	Caracterización	GESTIÓN FINANCIERA
CARACTERIZACIÓN GESTIÓN DE LAS TIC	Caracterización	GESTIÓN DE LAS TIC
SOLICITUD DE AUXILIO EDUCATIVO PARA HIJOS	Formato	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
POLÍTICAS INSTITUCIONALES	Documento de Consulta	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
MANUAL DE COMUNICACIONES	Documento de Consulta	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
MODELO DE OPERACIÓN Y GESTIÓN	Documento de Consulta	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
DOCUMENTOS PARA INGRESO A LA EMPRESA	Formato	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
PAZ Y SALVO	Formato	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
PLAN ESTRATEGICO	Documento de Consulta	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
REPORTE DIARIO DE TRABAJO	Formato	IMPRESIÓN GRÁFICA
DILIGENCIAMIENTO DE MINUTA	Instructivo	IMPRESIÓN GRÁFICA
GESTIÓN Y CONTROL DE ACTIVIDADES PARA REPORTE DE MINUTA	Instructivo	IMPRESIÓN GRÁFICA
ADMINISTRACIÓN DE MATERIAS PRIMAS ESPECIALES	Procedimiento	GESTIÓN DE ADQUISICIONES Y ALMACÉN

Nombre	Tipo	Proceso
PROGRAMACIÓN DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO	Formato	GESTIÓN DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS GENERALES
SOLICITUD DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO	Formato	GESTIÓN DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS GENERALES
EJECUCIÓN DE MANTENIMIENTO EN MÁQUINAS Y/O EQUIPOS	Formato	GESTIÓN DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS GENERALES
INSPECCION CONDICIONES DE FUNCIONAMIENTO MÁQUINAS	Formato	GESTIÓN DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS GENERALES
REMISION DE ELEMENTOS DE MANTENIMIENTO	Formato	GESTIÓN DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS GENERALES
INVENTARIO DE EQUIPOS CON REFRIGERANTES Y UBICACIÓN	Formato	GESTIÓN DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS GENERALES
PROGRAMACIÓN DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO INFRAESTRUCTURA	Formato	GESTIÓN DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS GENERALES
SOLICITUD DE TRABAJO DE INFRAESTRUCTURA	Formato	GESTIÓN DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS GENERALES
INSPECCIÓN DE CONDICIONES LOCATIVAS	Formato	GESTIÓN DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS GENERALES
INSPECCIÓN CONDICIONES DE BAÑOS Y CAFETERÍAS	Formato	GESTIÓN DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS GENERALES
INSPECCIÓN A PLANTAS ELÉCTRICAS	Formato	GESTIÓN DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS GENERALES
CONTROL PRÉSTAMO DE CATÁLOGOS	Formato	GESTIÓN DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS GENERALES
SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN DE MANTENIMIENTO DE VEHÍCULO	Formato	GESTIÓN DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS GENERALES
MARCADOR HORAS DE SERVICIO / MÁQUINA	Formato	GESTIÓN DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS GENERALES
REINTEGRO DE MATERIA PRIMA AL ALMACÉN	Formato	GESTIÓN DE ADQUISICIONES Y ALMACÉN
VERIFICACIÓN Y CUMPLIDO DE ELEMENTOS RECIBIDOS	Formato	GESTIÓN DE ADQUISICIONES Y ALMACÉN
ENTREGA DE PAPEL A IMPRESIÓN	Formato	GESTIÓN DE ADQUISICIONES Y ALMACÉN
REINTEGRO DE ELEMENTOS DEVOLUTIVOS	Formato	GESTIÓN DOCUMENTAL Y DE ACTIVOS FIJOS
CONVERSIÓN DE PAPEL	Formato	GESTIÓN DE ADQUISICIONES Y ALMACÉN
PEDIDO INTERNO	Formato	GESTIÓN DOCUMENTAL Y DE ACTIVOS FIJOS
ACTA DE RECOLECCIÓN DE RESIDUOS PELIGROSOS	Formato	SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA
LISTA DE CHEQUEO PARA EL TRANSPORTE DE MERCANCÍAS PELIGROSAS	Formato	SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA
REGISTRO DE INGRESO Y SALIDA DE RESIDUOS PELIGROSOS DEL CUARTO DE ACOPIO	Formato	SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA
REGISTRO DE INGRESO Y SALIDA DE RESIDUOS ORDINARIOS DEL CUARTO DE ACOPIO	Formato	SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA
LISTA DE CHEQUEO PARA LA RECOLECCIÓN DE RESIDUOS	Formato	SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA
RECOLECCIÓN DE MATERIALES SOBRANTES DEL PROCESO PRODUCTIVO	Formato	SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA

Nombre	Tipo	Proceso
PLANILLA MATERIAL SOBRANTE PROCESO PRODUCTIVO	Formato	SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA
PLANILLA PARA EL CONTROL DEL COMBUSTIBLE	Formato	GESTIÓN DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS GENERALES
AUTORIZACIÓN PAGO COMPARENDOS ELECTRÓNICOS	Formato	GESTIÓN DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS GENERALES
REGISTRO DIARIO SERVICIOS PÚBLICOS	Formato	GESTIÓN DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS GENERALES
RESOLUCIÓN 26 DE 2021	Registro	GESTIÓN FINANCIERA
MANUAL DE POLÍTICAS CONTABLES	Documento de Consulta	GESTIÓN FINANCIERA

## 18. CONCEPTO GENERAL

Como se planteó en la introducción de este informe, en 2018 se recibe una entidad que presenta importantes desafíos en materia financiera, de costos, así como, en lo comercial, reputacional y organizacional, aunado a la baja satisfacción de los clientes, contratación deficiente, altos gastos de personal, y marcadas problemáticas de tipo estructural que impactaban la sostenibilidad de la empresa, frente a lo cual se asumieron y desarrollaron importantes estrategias de recuperación que han permitido avances significativos como los ya mencionados. Al respecto y con el objetivo de mantener la recuperación de la Imprenta Nacional de Colombia tanto desde el punto de vista comercial, reputacional, organizacional y financiero, se considera necesario tener en cuenta los retos y desafíos que se plantean a continuación:

44

## 19. RETOS Y DESAFÍOS 2021-2022:

### Comerciales y financieros

Para contrarrestar la disminución de ingresos de más de \$25.500 millones (2019-2021) producto de la descapitalización de \$100.000 millones en 2018, la pérdida de mercado por las políticas de austeridad de las entidades nacionales, la baja dinámica de la industria gráfica y contribuir a la sostenibilidad de la Imprenta se debe continuar con los siguientes retos que están en ejecución.

Austeridad en gastos generales y gastos de funcionamiento.

Mantener las políticas de austeridad en los gastos generales: servicios públicos, cafetería, papelería e insumos de oficina. De regresar a los niveles de gastos generales de 2018.

Ahorros en la planta de personal: La planta de personal de la Imprenta consta de 262 cargos, pero la Gerencia implementó una decisión estratégica para aportar a la sostenibilidad de la empresa y reducir los gastos de personal, por lo que la planta en la actualidad tiene 237 empleados y 27 vacantes que no han sido ocupadas y cuyas tareas han sido asumidas por el personal activo. Este ahorro se estima en cerca de \$1.400 millones por año. Esta política, además de hacer parte de las acciones tendientes a mantener un proceso de austeridad, tiene un importante efecto en cuanto a la sostenibilidad de la Imprenta como empresa, dado que requiere seguir implementándose para contrarrestar las pérdidas de ingresos por la descapitalización de la entidad y así contribuir a la sostenibilidad de la empresa.

De no seguirse estas políticas de disminución de gastos generales y de personal, la INC debe incrementar sus ingresos en una cifra superior a los \$ 25.000 millones de pesos para compensar una eventual hecho de llenar al 100% la planta de personal y aumento de los gastos generales.

En el caso de las personas pensionadas o que renuncien a la empresa, se recomienda continuar con las políticas actuales y no proveer dichas vacantes y hacer un esfuerzo por suplir las actividades con el personal existente en la planta, con el fin de contribuir con el ahorro y aportar a la sostenibilidad de la Imprenta.

Gestión de compras de materias primas: Se han hecho gestiones importantes en la reducción de costos en materias primas como papel, tintas, planchas y plastificado en procura de mejorar el margen operacional, mediante procesos públicos con amplia participación de potenciales proveedores. Ejemplo, en 2018-2020 se redujeron los costos de los papeles esmaltados en más de un 30% al comprarse directamente a los productores, quienes participaron en concursos públicos en la plataforma SECOP II.

#### Promover cumplimiento Ley 109 de 1994

- Insistir en la inconveniencia del Acuerdo Marco de impresión suscrito por Colombia Compra Eficiente con algunos impresores privados en 2021, lo que para la Imprenta Nacional va en contravía de la Ley 109 de 1994, hechos que sustentaron con la no suscripción del Acuerdo Marco en 2019, a pesar de la insistencia de Colombia Compra Eficiente. Al respecto la INC se ha pronunciado en varias ocasiones. La Gerencia envió el 6 de septiembre de 2021 comunicación a Colombia Compra Eficiente, Contraloría General y a la Junta Directiva, manifestando la violación a la ley 109 de 1994 y los altos riesgos patrimoniales y de sostenibilidad de la INC.

Es importante resaltar que esto pone en riesgo el mercado institucional preferente otorgado por la Ley 109 de 1994 y cuyo espíritu es el de darle alternativas de sostenibilidad financiera a la entidad.

Se recomienda a la nueva administración y a la Junta Directiva de la Imprenta adelantar todas las acciones que sean necesarias ante Colombia Compra Eficiente con el fin de revocar, anular o desistir de este acuerdo marco por las razones anteriormente expuestas

- Adelantar las gestiones necesarias para contratar y ejecutar el contrato para la impresión y distribución del Programa Todos a Aprender (PTA) del Ministerio de Educación 2022.
- Adelantar las gestiones necesarias para contratar y ejecutar el contrato para la impresión y distribución Programa Leer es mi cuento del Ministerio de Cultura del 2022.
- Terminar la ejecución en 2021 de contratos suscritos en 2020-2021 por \$ 28.000 millones.
- Continuar con el mejoramiento de los procesos internos de atención y cumplimiento a los clientes que a la fecha se ven representados en la satisfacción del cliente que al cierre del 2020 que fue del 84%.

#### Gestión para lograr expansión con entidades territoriales

- Continuar con las ofertas comerciales a 4637 entidades
- Continuar con la propuesta comercial a 1102 municipios
- Continuar con la propuesta comercial a 33 departamentos

## Diversificación de servicios

- Terminar la implementación de la pasarela de pagos para publicaciones online en el Diario Oficial y transformación digital. Mediante esta herramienta, los ciudadanos podrán hacer sus publicaciones de manera digital desde cualquier parte de Colombia y el mundo, ya la INC ha tenido acercamientos con la rama judicial para el desarrollo de este producto. En la actualidad se están desarrollando pruebas a los ajustes tecnológicos, financieros y procedimentales internos. Se espera que este producto entre en funcionamiento en septiembre de 2021. Este proceso se encuentra parametrizado, se hicieron pruebas en lo procedimental y tecnológico. A partir del resultado de este ejercicio, se están adelantando unos pequeños ajustes que permitirán mejorar el proceso. Adicional al pago en línea, es necesario ampliar las posibilidades de recaudo de ingresos proveniente del Diario Oficial a través de la ampliación de temas de interés para los diferentes grupos de valor cuya percepción de preferencias se apoye en analítica de datos y transformación digital.
- Fortalecimiento del personal de la INC en el desarrollo de la línea de gestión documental y la implementación de unos tarifarios que se ajusten a los precios y dinámicas del mercado, salvaguardando los intereses de la Imprenta en la manera de estructurar los contratos. Tener en cuenta las experiencias negativas de 2017 y que hoy se están solucionando, caso ANH.
- Impresión de más de 15 millones de carnets de vacunación COVID -19. Terminar la gestión de la adición del contrato vigente.
- Mejorar las bases de datos del Diario Oficial para optimizar el servicio de consultas en el Diario Oficial por clientes como la Presidencia demás entidades nacionales y explorar mecanismos de financiación del servicio vía Presupuesto General de la Nación. Tenemos una carpeta compartida con la Presidencia de la República.

46

## Mejoramiento institucional

- Terminar la modernización y actualización del proceso de costos (hoy en un 80%). Se encuentra en proceso la parametrización de los costos horarios, criterios de distribución, y la actualización del manual y los procedimientos asociados a los costos.
- Pasar de 56 puntos en 2018 a 70 en 2021 en la calificación de FURAG a través del seguimiento a las recomendaciones de FURAG e incorporación de estas dentro del Plan de Acción de la INC en las metas y actividades a desarrollar por las dependencias
- Continuar con el proceso de mejoramiento de la información financiera y contable de la entidad a través del fortalecimiento del nivel de control en las ordenes de producción desde la apertura hasta la facturación, actualización los centros de costos, actualización de los manuales, procesos, procedimientos, asociados a costos y el fortalecimiento de los mecanismos de apropiación y garantizando la conciliación costos vs contabilidad ( MOD, CIF, MP, Terceros)
- Implementar y actualizar el Plan Estratégico 2019 -2022 a partir del diseño realizado en 2019, los desafíos sobrevinientes producto de la Covid-19, la dinámica de gasto de las entidades nacionales, la migración a lo digital y los nuevos servicios de la INC.

- Continuar con las estrategias de sostenibilidad de la INC buscando diversificar los servicios, teniendo en cuenta la disminución de la demanda de productos asociados con la impresión y comunicación y la transformación digital del estado. Continuar con la estrategia de reducción de los gastos de personal y generales, bajos costos de las materias primas, para mejorar la situación financiera de la entidad. Con una disminución de los gastos generales en más de \$3.500 millones entre los años 2018 y 2021; y con la no ocupación de 27 vacantes se ahorraron \$1.400 millones por año. Si se volviera a los gastos generales de 2018 y con la planta de personal completa al 100%, la INC tendría que generar ingresos adicionales superiores a los \$25.000 millones para soportar estos costos y gastos.
- Continuar con un proceso de contratación público, abierto y concursal, con amplia participación de proveedores a través de la plataforma SECOP II, así se bajan costos y gastos. Como se mencionó en este informe, es bajo el nivel de contratación directa de la INC para el período septiembre de 2018 a 2021 y se ha aplicado con el mayor rigor el manual de contratación de la entidad, abriendo a concursos abiertos procesos que se podrían contratar de manera directa, lo que ha mejorado la reputación de la INC y la confianza de nuestros clientes internos y externos y proveedores.
- Continuar con el fortalecimiento de los procesos de mejoramiento en el servicio al cliente y la gestión a través de la implementación de encuestas multipropósito, indicadores de percepción, segmentación y empatía provistos por la herramienta google analytics alojada en el nuevo sitio web de la INC.
- Estricto seguimiento a los casos mencionados del proyecto Lince, ANH, UT con 4-72 y Acuerdo Marco de Impresión.

## 20. ANEXOS