



El futuro
es de todos

Mininterior

**INFORME
GESTIÓN**

2020



TABLA DE CONTENIDO

1.	RESUMEN EJECUTIVO	3
	Principales avances gestión 2018 -2020 Imprenta Nacional de Colombia	4
	Aportes de la Imprenta Nacional al Plan Nacional de Desarrollo	5
	Contexto y sostenibilidad de la INC	7
2.	CONTEXTO	9
3.	GESTIÓN REALIZADA 2020	12
	Direccionamiento estratégico	12
	Gestión Covid 19	15
	Planeación estratégica 2019-2022	15
	Gestión comercial y ventas	16
	Diseño y comunicaciones	17
	Diario Oficial y gacetas	18
	Impresión gráfica	19
	Servicio de gestión documental	20
	Aseguramiento de la calidad	22
	Seguimiento, evaluación y mejora	22
	Gestión del talento humano	23
	Gestión financiera	25
	Gestión de adquisiciones y almacén	27
	Gestión jurídica	28
	Gestión de mantenimiento y servicios generales	28
	Gestión documental y activos fijos	29
	Gestión de las TIC	29
	Control Interno	29
4.	PRINCIPALES RETOS 2021 Y 2022	30

1. RESUMEN EJECUTIVO

La Imprenta Nacional de Colombia (INC) es una Empresa Industrial y Comercial del Estado vinculada al Ministerio del Interior; su misión es la de garantizar la seguridad jurídica del Estado a través del principio constitucional de publicidad en el Diario Oficial y las gacetas del Senado y Cámara de Representantes. La INC se financia con los ingresos generados por las ventas de sus servicios de impresión gráfica, comunicaciones y diseño, publicaciones en el Diario Oficial y Gestión Documental. Por su naturaleza de EICE no recibe aportes presupuestales del Gobierno Nacional, y por tanto al final de cada año, el 80% de las utilidades de la empresa retornan a la nación como excedentes financieros.

A pesar de la coyuntura presentada en el 2020 producto de la Covid 19 en donde de acuerdo a las estadísticas del DANE el sector de impresión y relacionados se contrajo en 12% en producción, 17,6% en ventas y 11,9% en personal ocupado, la INC logró mitigar los impactos de la crisis económica y bajo altos estándares de bioseguridad logró trabajar en el 2020 en sus proyectos comerciales e institucionales.

Principales avances gestión 2018 -2020 Imprenta Nacional de Colombia

Situación encontrada 2018	Gestión 2019 – 2020
Diario Oficial impreso y distribución física a 1200 entidades	Diario Oficial 100% digital, virtual y electrónico. Distribuido a 4637 entidades. Ahorros anuales de \$ 1000 millones Lo anterior permitió, en medio de la pandemia, respuesta oportuna y eficaz al 100% de las publicaciones del Diario Oficial y al 100% del trámite legislativo de la Cámara y el Senado con publicaciones en las respectivas gacetas.
Nivel de satisfacción de clientes solo del 47%	Se recuperó la reputación y la confianza en la Imprenta. Nivel de satisfacción de los clientes en 2020 del 84% .
Acuerdo Marco de Precios de Servicios de Impresión en Colombia Compra Eficiente firmado en 2016	Este acuerdo Marco ocasionó una pérdida de mercado de impresión en cerca de \$ 50.000 millones entre 2018 y 2019. A finales del 2019, por considerar que era contrario a la Ley, la Gerencia no firmó un Nuevo Acuerdo Marco de Impresión y se recuperó el mercado para la Imprenta.
Descapitalización de \$ 100.000 millones Ley anual de presupuesto 2018. Reducción de ingresos 2019 y 2020 en \$ 18.000 millones.	Se evitó una nueva descapitalización en proposición de Cámara de Representantes para el 2021. El impacto habría sido la pérdida de \$ 9.000 millones adicionales anuales de ingresos.
Sistemas de costos y producción deficientes	Modernización del sistema de costos y producción. En proceso.
La Imprenta debió iniciar con NIIF en 2015-2016. Políticas contables desactualizadas.	Al cierre del 2020 la contabilidad está actualizada a las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF y se lleva en un software automatizado. Así se genera información segura y confiable.
Cartera vencida por cobrar en 2018 \$18.608 millones.	Recuperación de cartera por \$ 17.672 millones. 95%
Altos gastos de funcionamiento	Reducción de gastos generales en 36% entre 2018 y 2020 al pasar de \$ 10.012 en 2018 a \$ 6.455 millones en 2020.

Reputación deteriorada por denuncias en medios de comunicación	Noticias positivas en los medios de comunicación sobre la gestión.
--	--

Aportes de la Imprenta Nacional al Plan Nacional de Desarrollo

Tabla 1 **Pacto por la Equidad**: Educación y cultura para todos

Institución	Programa/ proyecto	Producto	Beneficiarios	Cobertura
Ministerio de Educación Nacional	Todos a Aprender	Impresión y distribución de 7.900.000 libros	1.800.000 estudiantes	14.500 instituciones educativas
Ministerio de Cultura	Leer es mi cuento	Impresión y distribución de 2.500.000 libros	33 Departamentos	4.200 Instituciones

Tabla 2 **Pacto por el Emprendimiento**: Mejora normativa para la competitividad

Participantes proyecto	Programa/ proyecto	Producto	Beneficiarios	cobertura
Imprenta Nacional Departamento de Planeación	Observatorio de Mejora Normativa	4 informes de aporte a la mejora normativa y competitividad del país Coedición DNP-INC	Acceso y abierto	Nacional

5

Convenio Imprenta Nacional con Google Arts and Culture

El Museo de Artes Gráficas de la Imprenta estará en la plataforma de Google Arts and Culture donde están los 2000 museos más importantes del mundo. Están en ambiente de prueba 70 imágenes.

Ilustración 1 **Pacto por la Legalidad:** Transformación digital de la Imprenta

Transformación digital del Diario Oficial 2018 -2020



2018

Distribución en físico

1200 entidades

Costos: impresión y distribución \$1000 millones asumidos por la INC



A partir del 30 de abril de 2019

Distribución digital

4637 entidades

Ahorro de \$1000 millones



A partir del 30 de abril de 2020

Trámites digitales y electrónicos.

Trabajo en casa.

Red privada virtual (VPN) para acceso remoto.

Responsable con el medio ambiente.

Reducción de tiempos de producción.



Contexto y sostenibilidad de la INC

Es importante mencionar y resaltar deficiencias que históricamente han afectado la situación de la Imprenta pero que se han venido solucionando como:

- Acuerdo marco de precios de impresión firmado en 2016 con Colombia Compra Eficiente produjo en la entidad una pérdida de mercado cercano a los \$50.000 millones durante 2018-2019. Gracias a la decisión de la Gerencia de no firmar un nuevo acuerdo marco, se recuperó un alto porcentaje del mercado institucional de impresión en 2020.
- 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 \$15.000 millones de ingresos por rendimientos financieros para 2019 y 2020. 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. Es importante resaltar el apoyo que tuvimos del Ministerio del Interior y del Ministerio de Hacienda. Esto habría significado una disminución de \$ 80.000 millones en nuestros activos, una pérdida de ingresos de más de \$7.000 millones anuales, un severo impacto 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
- Eliminación del Diario Único de Contratación DUC en 2012. En el año 2012 la INC dejó de recibir ingresos por el Diario Único de Contratación, al ser eliminada esta línea, la rentabilidad operacional de la empresa se desplomó pasando de niveles superiores del 40% a niveles inferiores al 4%.

- Reducción de las apropiaciones del 8% en términos reales de las entidades nacionales para los gastos asociados a impresión y publicidad. Se estima que el mercado se ha contraído cerca de \$16.000 millones en los últimos 5 años (2016 -2020).

2. CONTEXTO

La Imprenta Nacional de Colombia es una Empresa Industrial y Comercial del Estado vinculada al Ministerio del Interior, se transformó en una Empresa Industrial y Comercial del Estado mediante la Ley 109 de 1994, su objeto principal y centenario es el de 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. Del mismo modo, ha venido acompañando 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. Siguiendo lo dispuesto en la Ley la INC ha venido sirviendo al país y comercializando sus bienes y servicios. Es importante resaltar que, 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.

Adicionalmente, 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 siguientes años. Adicionalmente, las comunicaciones en las instituciones del estado migran a lo digital

Otro aspecto importante tiene que ver con la reducción de las apropiaciones del 8% en términos reales de las entidades nacionales para los gastos asociados a impresión y publicidad. Se estima que el mercado se ha contraído cerca de \$16.000 millones en los últimos 5 años.

Para el 2020, a pesar de los resultados y tendencia de la economía Colombiana producto de la Covid 19 en donde se vieron afectaciones importantes para los sectores de impresión y publicidad (ver ilustraciones 1, 2 y 3), 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.

Ilustración 1 Evolución índice de actividades de impresión

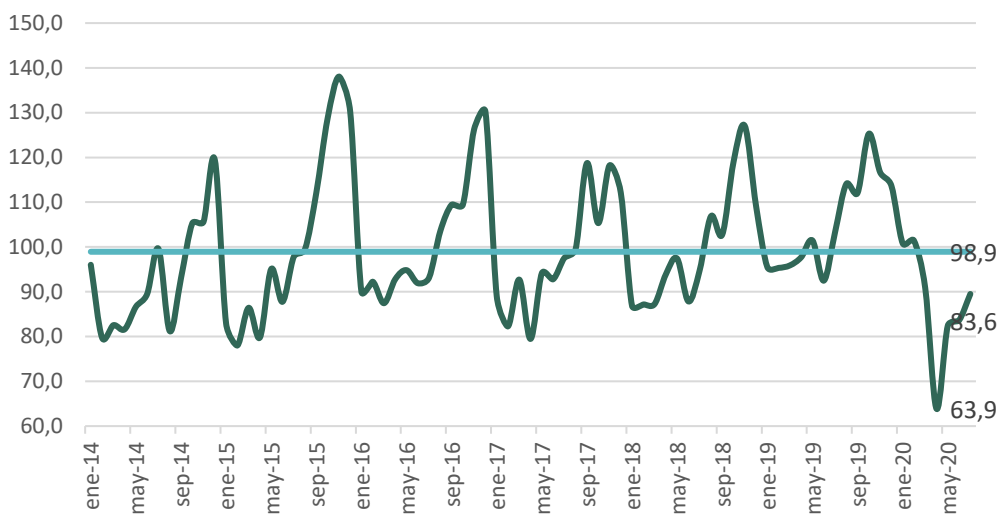


Ilustración 2 Impacto Covid 19 - Sector servicios de impresión

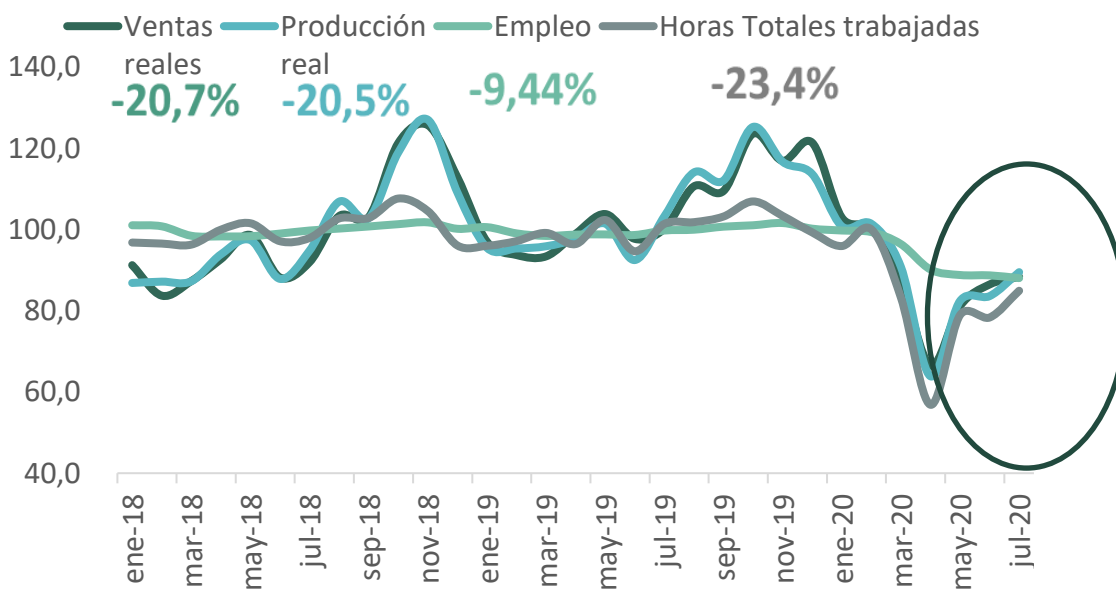
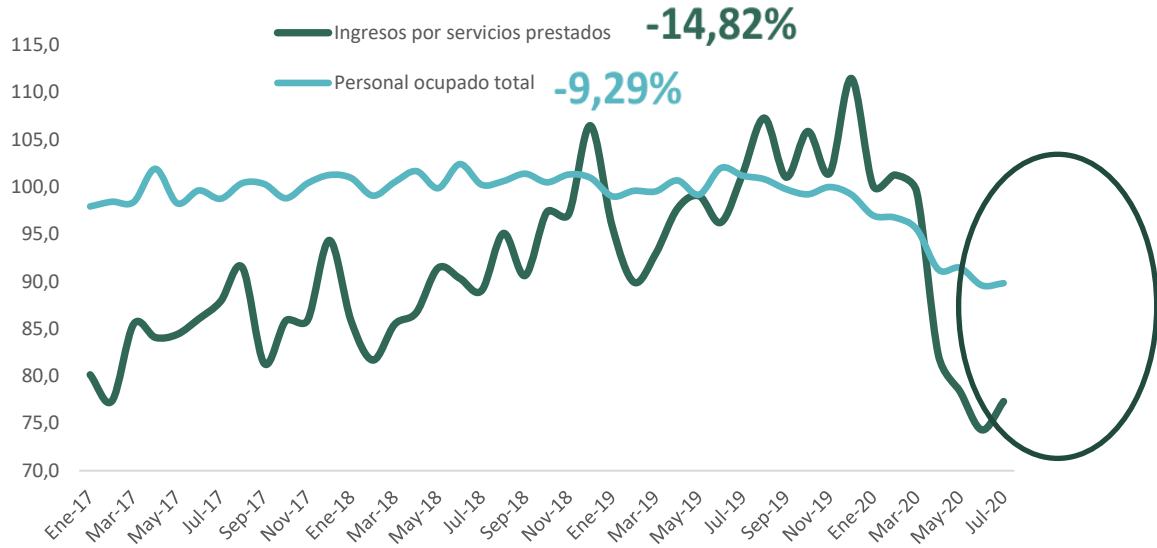


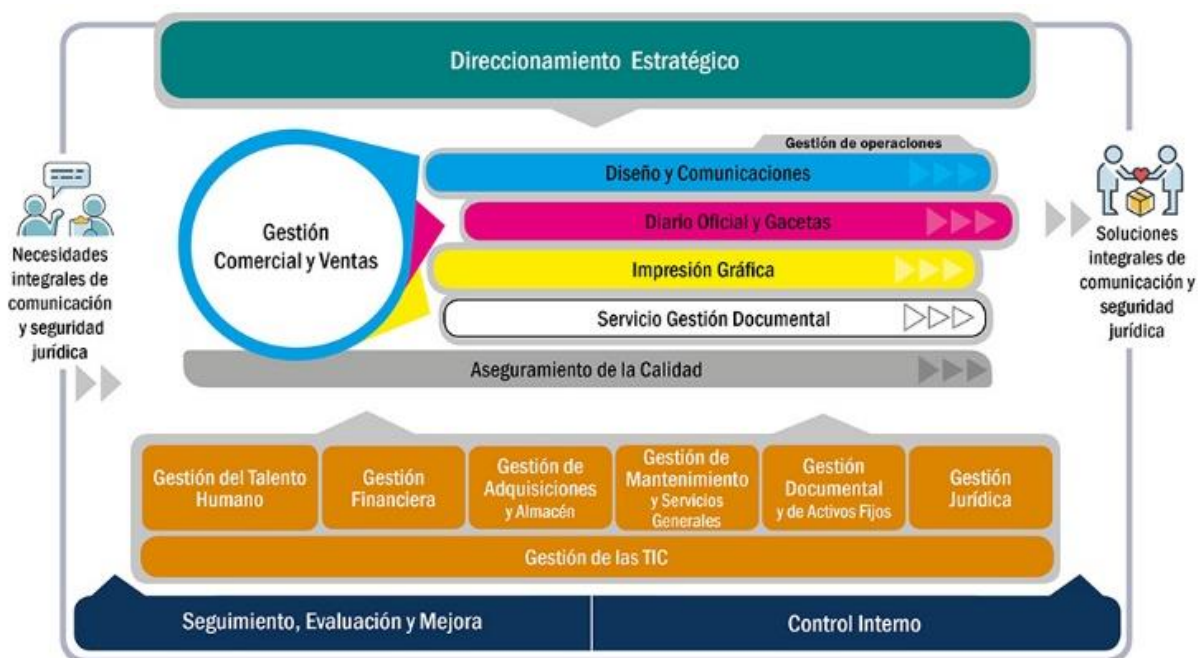
Ilustración 3 Impacto Covid 19 sector publicidad



3. GESTIÓN REALIZADA 2020

A partir de los 16 procesos definidos en el mapa de procesos institucional, se presenta la gestión realizada en el 2020 en cada uno de ellos.

Ilustración 3 mapa de procesos



Fuente: OAP – Mejora Continua

Dirección estratégica

Uno de los principales objetivos de esta administración ha sido la de encaminar los esfuerzos por mejorar la imagen de la entidad, para que exista una mayor credibilidad y confianza por parte de los clientes y poder balancear financieramente a la entidad. El nivel de satisfacción pasó de 47% en el 2018 a 72% en el 2019 y 84% en 2020.

En el Plan de mejoramiento 2015-2017, a comienzos del año 2020 se tenían 68 actividades (63 hallazgos) pendientes de cierre, de las cuales se cumplieron las acciones de mejora establecidas y fueron cerradas 28 de ellas, lo que equivale a un 41,11% de avance en el cumplimiento del plan de Mejoramiento.

Con respecto a la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, la INC ha venido trabajando en el mejoramiento documental y operacional propuesto por el modelo de gestión. De acuerdo a los resultados obtenidos en el 2019, el Departamento Administrativo de la Función Pública emitió recomendaciones que se han venido trabajando e incorporando en los diferentes planes

institucionales. La ilustración 4 y 5 muestran el avance en cada una de las dimensiones y políticas durante el 2018 y 2019.

Ilustración 4 Puntaje FURAG 2018 - 2019

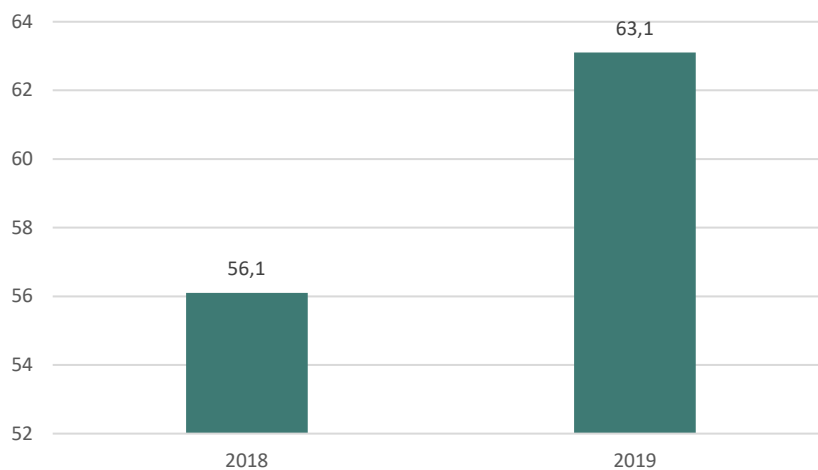
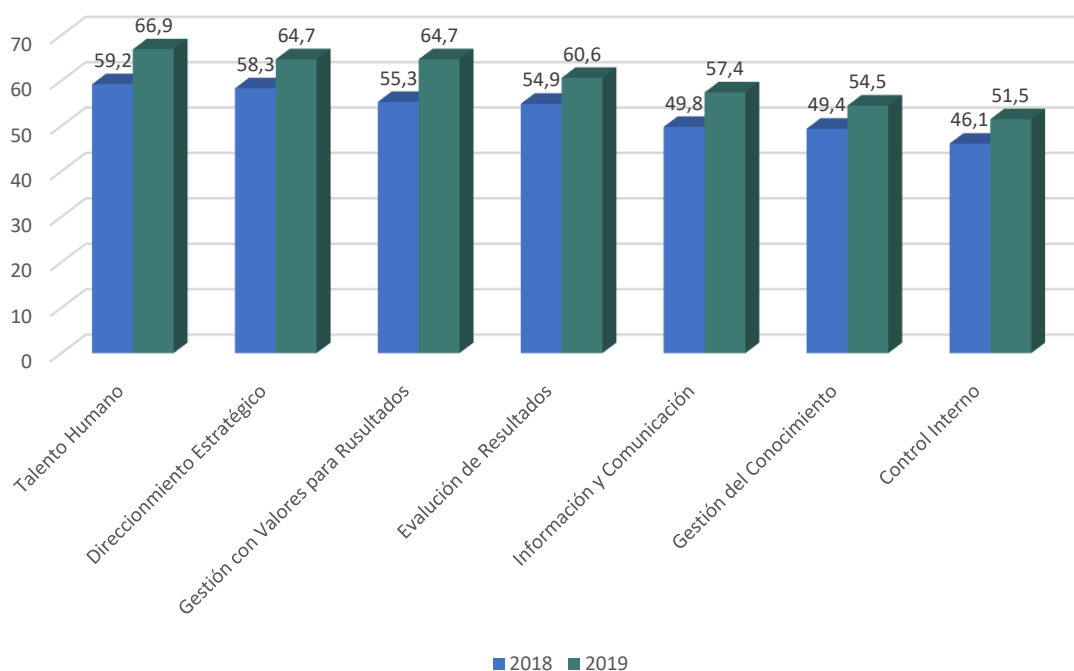


Ilustración 5 Comparativo evaluación FURAG 2018 – 2019 por dimensiones



La tabla 3 por su parte, muestra la evolución en cada una de las políticas.

Tabla 3 Comparativo evolución políticas FURAG 2018 -2019

Políticas	2018	2019
Control Interno	54,9	64,7
Defensa Jurídica	57,5	81,7
Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos	64,3	55,2
Gestión del Conocimiento	49,4	54,5
Gestión Documental	64,9	67,6
Gestión Documental y Eficiencia del Gasto Público	72,8	0
Gobierno Digital	61,9	66,4
Integridad	45,1	56,1
Participación Ciudadana en la Gestión Pública	53,3	63,3
Planeación Institucional	54,5	57,4
Racionalización de Trámites	57,5	63,7
Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional	46,1	60,6
Seguridad Digital	53,4	65,8

Servicio al Ciudadano	48,9	60,1
Transparencia, Acceso a la Información y lucha contra la Corrupción	59,8	65,8

Gestión Covid 19

Para garantizar la continuidad de la operación en la planta, 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 6 detalla las decisiones tomadas por la administración mediante la implementación del ciclo PHVA.

Ilustración 6 Gestión e implementación de protocolos de bioseguridad para evitar contagio Covid 19



Planeación estratégica 2019-2022

De acuerdo con la última actualización, el avance general ponderado del Marco estratégico 2019 – 2022 es del 30%.

Ilustración 7 Avances a 2020 del Marco estratégico 2019-2022



Fuente: OAP

Gestión comercial y ventas

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 y en aras de promocionar masivamente los servicios que presta la INC.

Se enviaron comunicaciones a 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 de trabajo con entidades para ofrecer sus servicios.

A pesar del aislamiento preventivo obligatorio de la pandemia Covid 19, la fuerza comercial de la Imprenta estuvo en constante comunicación con los clientes.

Diseño y comunicaciones

La gestión realizada en la línea de diseño y comunicaciones se concentró en ofrecer servicios integrales de comunicación publicitaria enfocadas a las diversas necesidades de los clientes del sector público y privado por medio del desarrollo de la creatividad, ofreciendo las capacidades de la INC en diseño gráfico y conceptualización de estrategias de comunicación para la ejecución de campañas a través de medios tradicionales y no convencionales. Las líneas trabajadas fueron:

ATL medios masivos de comunicación, la sigla ATL hace referencia a "above the line", término publicitario usado para referirse a los medios de comunicación tradicionales, como televisión, prensa y radio. En este segmento se ofertó el desarrollo de campañas como: Digital Planet: que es la encargada emitir publicidad a través de medios digitales como redes sociales, Plan de medios: que es establecer a través de que medio publicitario pueden pautar las entidades, teniendo en cuenta su normatividad, si por radio, prensa o televisión y producción: es realizar el guion conceptual de los videos o cuñas radiales para su posterior emisión a través del medio digital o medios de comunicación tradicional.

Del mismo modo, se ofrecieron servicios en BTL logística de eventos. Básicamente, BTL es el acrónimo "Below The Line" ("Debajo de la línea") y este tipo de acción consiste en emplear formas de comunicación no masivas dirigidas a un target específico, empleando como armas principales la sorpresa, la creatividad o el sentido de oportunidad, creando, a su vez, canales novedosos. La Imprenta realiza la creación conceptual del evento.

Así mismo, ofrece material promocional POP, bienes destinados a promocionar una empresa, tales como afiches, pendones, vallas, avisos, elementos de oficina, prendas de vestir, medios portables de almacenamiento de información, material publicitario institucional entre otros. La siguiente gráfica detalla la evolución de los ingresos de la línea.

Los ingresos de la línea presentaron una disminución con respecto a 2019 pasando de \$ 10.815 millones a \$ 3.646 millones en el 2020. Gran parte de la variación se explica por la disminución de las apropiaciones presupuestales de las entidades nacionales para este tipo de servicios, políticas de austeridad en el gasto establecida por el gobierno nacional y la Covid 19 que contrajo el despliegue publicitario de las entidades nacionales. Ver tabla 4.

Tabla 4 Comparativo de ingresos línea de Diseño y comunicaciones (Cifras en millones de pesos).

	Año 2019	Año 2020	variación
Venta de servicios (Agencia)	10.815	3.646	-66%
ATL	4.440	701	-84%
BTL	2.089	-	-100%
POP	4.225	2.854	-32%
Servicio de Hosting	61	91	48%

Diario Oficial y gacetas

Es la publicación institucional de la Imprenta Nacional de Colombia. Como documento histórico recoge día a día el discurrir legal de la Nación. Esta publicación hizo la aparición de su primer número el 30 de abril de 1864. Desde entonces ha quedado registrada la historia jurídica de la Nación; se publican normas y documentos y actos administrativos de las entidades oficiales. Este producto cumple el mandato constitucional de publicidad otorgado a la INC y garantiza la seguridad jurídica. En el año 2020, la INC cumplió a cabalidad con el principio constitucional de publicidad.

Dentro de la gestión realizada en el 2020 se destaca la transformación digital del Diario oficial con operación 100% virtual. Este Diario tradicionalmente se había distribuido impreso de manera gratuita y los costos venían siendo asumidos por la INC lo que implicaba un costo cercano a los \$1000 millones anuales. Teniendo en cuenta los costos de producción y la transformación digital de la INC, a partir del 30 de abril de 2019, y en conmemoración a los 155 años del Diario Oficial se tomó la decisión de enviarlo de manera digital a las entidades logrando disminuir los costos de impresión y envío en cerca de \$1.000 millones. Para el 2020 este proceso de producción y distribución del Diario Oficial se hace de manera 100% electrónica, virtual y digital. Hoy el Diario oficial llega a 4637 entidades nacionales. Ver ilustración 8.

Ilustración 8 Evolución transformación digital del Diario Oficial 2018 -2020



A pesar de la Covid 19, la INC cumplió con su mandato constitucional de publicidad de las normas. A pesar de la Covid 19, en el 2020 la producción de Diario y Gacetas se incrementó en un 9%. Ver tabla 5

Tabla 5 Variación unidades producidas en Diario Oficial y Gacetas 2019 y 2020

	2019	2020	Variación
Diarios Oficiales	360	360	0%
Gacetas del Senado	588	777	32%
Gacetas de la Cámara de Representantes	664	765	15%
Gacetas de Cundinamarca	36	58	61%
Total	3667	3980	9%

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.

En el año 2020, la línea presentó una disminución en sus ingresos pasando de \$ 5.486 millones a \$ 5.077 millones lo que representa un 7%, esta disminución se explica la no impresión de las Gacetas de Senado y Cámara. Vale la pena resaltar que las publicaciones en el Diario Oficial presentaron un resultado positivo con un incremento del 34% producto del aumento en publicaciones de actos administrativos derivados de la Covid 19. Es importante resaltar que a pesar de la Pandemia se garantizó la continuidad del servicio, se desarrollaron esquemas de refuerzo de competencias de personal de diversas áreas como apoyo al circuito productivo del Diario Oficial y Gacetas. Ver tabla 6.

Tabla 6 Comparativo ingresos línea de Diario Oficial

	Año 2019	Año 2020	variación
Diario Oficial	5.486	5.077	-7%
Publicaciones (Actos Administrativos, Edictos y Licitaciones)	2.533	3.387	34%
Unidades (Venta Directa Fotocopias, Ventas CD)	5	1	-75%
Suscripciones	17	15	-14%
Ingreso de Gacetas	2.931	1.673	-43%

Impresión gráfica

En esta línea la gestión se centra en buscar asesoría comercial, diseño, diagramación, revisión, corrección e impresión de productos editoriales garantizando la aplicación de componentes gráficos soportados en softwares avanzados. Adicionalmente, se ofrece el sistema de imposición electrónica de selección de color para elaborar diversos montajes de imagen y texto con registros de alta calidad para la impresión digital, offset y rotativa. Adicionalmente, se ofrecen acabados rústicos y finos (tapa dura), alzada de pliegos, plastificado mate, brillante y UV, costura de hilo, plegado, troquelado, encuadernación rústica, costura de alambre, argollado y demás manualidades.

Dentro la gestión del 2020 se destaca:

- Incremento sustancial de impresión y encuadernación de órdenes de pedido de obra editorial no tercerizadas, producto de una mejor planeación y control de ejecución.
- Desarrollo de know-how de alistamiento de grandes cantidades de productos con recursos propios de la Imprenta
- Mejor direccionamiento y optimización del proceso de proveeduría de materias primas y servicios con terceros
- Parametrización y avance importante en la implementación del Sistema PRINTUX
- Mejora en el nivel de cumplimiento y atención de clientes
- Implementación del modelo de trabajo en casa de todas las actividades de Pre-Impresión del proceso productivo (Diagramación Obra Editorial y Edición y Publicación del Diario Oficial y las Gacetas del Senado y La Cámara de Representantes).

En el año 2020, la línea presentó un incremento del 169% ingresos pasando de \$ 10.773 millones a \$ 29.025 millones este incremento se explica por mayor actividad en la planta de producción producto de la impresión, alistamiento y distribución del Programa Todos a Aprender del Ministerio de Educación y el Programa Leer es mi cuento del Ministerio de Cultura. Ver tabla 7

Tabla 7 Avances ingresos productos de impresión gráfica (Cifras en millones de pesos).

	Año 2019	Año 2020	variación
Impresión Gráfica (Incluye Gaceta)	10.773	29.025	169%
Edición de libros	6.344	8.933	41%
Papelería Administrativa	1.870	1.310	-30%
Afiches plegables y boletines	451	1.079	139%
Periódicos diferentes a Diario Oficial	9	1	-84%
Revistas y Cartillas	1.635	6.333	287%
Servicios intermedios	252	11.137	4323%
Otros Ingresos de Explotación -Material Reciclaje	213	231	9%

Servicio de gestión documental

Esta línea de negocio fue creada en el anterior Plan estratégico institucional en donde se analizó su viabilidad y las oportunidades de negocio dada la necesidad del cumplimiento de la Ley General de Archivo. Dentro de las oportunidades identificadas destacaron: 1) La ausencia de un sistema de gestión documental pone en peligro la existencia de una entidad y su patrimonio económico 2) Las entidades están expuestas a riesgos de seguridad jurídica de la información y 3) Los documentos generados por las entidades deben tratarse con responsabilidad, y están cumpliendo parcialmente con los lineamientos del Archivo General de la Nación.

Para incursionar en este negocio, la anterior administración suscribió una serie de contratos cercanos a las \$27.900 millones. No obstante, la débil estructuración y falta de rigurosidad en la supervisión, y bajo conocimiento en el negocio, se materializó en problemas contractuales estimados en \$ 27.853 millones que aún se están resolviendo. (CISA \$ 3307 millones, UNP\$ 2770 millones, Municipio de Barrancabermeja \$ 1.799 millones y ANH\$ 19.976 millones). La INC ha venido resolviendo estos problemas y su estado actual se presenta a continuación. Ver tabla 8.

Tabla 8 Estado contratos línea de gestión documental

Contrato	Estado con el cliente	Estado con el aliado
Central de inversiones CISA	Entregado al cliente	Liquidado con el aliado
Unidad Nacional de Protección	Entregadas el 100% de las actividades programadas	Pendiente definir mecanismo de solución de pago. En proceso de liquidación.
Municipio de Barrancabermeja	Entregadas el 100% de las actividades programadas	Pendiente definir mecanismo de solución de pago. En proceso de liquidación.
Agencia Nacional de Hidrocarburos	En proceso de entrega	En proceso de solución de controversias entre la ANH y la INC con la mediación de la Agencia de Defensa Jurídica del Estado (ANDJE).

Fuente: OAJ

Dada la problemática analizada y el esquema en el que la INC está expuesta a altos riesgos al quedar atrapada entre el cliente y el proveedor, no ha sido posible desarrollar nuevos procesos contractuales.

En el 2020, la Imprenta actualizó los tarifarios de la línea y atendió las solicitudes de cotización en esta línea sin respuesta positiva por las entidades para la elaboración de contratos.

- Verificación de los compromisos adquiridos por la Imprenta Nacional de Colombia, los cuales fueron operados por un tercero en los Contratos Interadministrativos suscritos con la Agencia Nacional de Hidrocarburos, la Unidad Nacional de Protección UNP y la Secretaría Distrital de Ambiente.
- Revisión y análisis de la propuesta de caracterización del proceso de gestión documental presentada por la oficina de planeación y aprobado en diciembre del 2020.
- Revisión y apoyó a la Administración en la verificación de los informes presentados por nuestros operadores, con el fin de que se adelantaran los procesos de liquidación, conciliación y de mediación ante la Agencia de Defensa Jurídica del Estado.

- Entrega de los archivos de fiscalización de la Agencia Nacional de Hidrocarburos - ANH, el Ministerio de Minas y Energía los cuales fueron realizados por el operador de la INC y entregados al operador de la Agencia Nacional de Hidrocarburos - ANH..
- Apoyó en la estructuración de los acuerdos que frente a dichos contratos interadministrativos tomaron las administraciones de las entidades y se acompañó en las reuniones y procesos en curso tendientes a dar por terminados los contratos interadministrativos y los contratos proveedor suscritos por la administración de la INC en el año 2017, bajo los lineamientos del personal técnico contratado por los proveedores que tuvieron a cargo de las operaciones y ejecución de los contratos interadministrativos.
- Respuestas a los derechos de petición presentados por los operadores de la Agencia Nacional de Hidrocarburos y actas de entrega de los archivos, comunicaciones y requerimientos a la Agencia Nacional de Hidrocarburos, y finalmente la presentación de los informes finales de supervisión del cliente y operador a la Oficina Asesora jurídica de la INC para realizar los trámites que la Administración acordó con las entidades contratantes y con los operadores que realizaron la ejecución de los contratos interadministrativos.

Aseguramiento de la calidad

La INC ha venido trabajando para fortalecer sus controles a fin de mejorar la calidad de los productos. En el 2020 se hicieron las siguientes actividades:

- 37 verificaciones de papel
- 71 ingresos de tinta
- 2 reclamaciones de papel
- 1 reclamación tinta
- Verificación Producto en proceso: 204 órdenes de producción
- Liberación de producto terminado: 2
- Reporte de producto No conforme: 2
- Preparación de colores especiales: 20
- Metrología (Interna) se realizó a las 6 máquinas en cuanto a Conductividad, alcoholímetro, PH, temperatura ambiente y normal.

Seguimiento, evaluación y mejora

La entidad ajustó y actualizó 11 de 16 caracterizaciones correspondientes a los procesos aprobados en el mes de diciembre del año 2019. Del mismo modo, se elaboró una propuesta de riesgos e indicadores para todos los procesos los cuales se encuentran en validación. Adicionalmente, se caracterizaron los usuarios del Diario Oficial

Con respecto al apoyo prestado en la implementación de MIPG, la INC desarrolló lo siguiente:

- Jornadas de socialización de los resultados FURAG 2019 y presentación del Modelo de Gestión de la INC a procesos como: Direccionamiento Estratégico, Talento Humano, TIC y Jurídica
- Clasificación de las recomendaciones FURAG de acuerdo a las políticas establecidas en MIPG y se socializaron con los procesos responsables de su implementación
- Apoyo en el proceso de ajuste de los planes de acción de Talento Humano y del PETI
- Elaboración y/o ajuste de los siguientes documentos de interés transversal para la empresa:
- Elaboración de la Guía para la Administración del Riesgo en la INC
- Elaboración del Código de Integridad. El cual se socializó mediante un video participativo con varios funcionarios de la INC. Se elaboró encuesta para evaluar su interiorización., Así mismo se realizó una encuesta en línea para medir su interiorización.
- Elaboración del Manual de Comunicaciones, el cual se encuentra implementado y socializado
- Elaboración del Manual de Operaciones, que reúne la metodología de operación de la empresa y su modelo de gestión.

Con respecto a la Gestión Ambiental del periodo 2020, la INC está comprometida con el medio ambiente y las buenas prácticas de sostenibilidad:

Del proyecto NAMA industria, se culminó y se recibió un reconocimiento en:

- El nivel 1 “construyendo un camino hacia la eficiencia energética” Procesos productivos
- El nivel 2 “pasos fuertes y eficientes” Procesos productivos

23

Adicionalmente, la Secretaría de Ambiente Distrital le hizo un reconocimiento a la INC en la categoría excelencia ambiental durante la XX Convocatoria del PREAD.

- Entre otros beneficios se autorizó el correcto uso del sello oficial del PREAD, en la papelería y demás
- Se realizó los trámites pertinentes para obtener el Beneficio del Decreto 2860 de 2013 (Exención de Contribución Energía), el cual a representado un gran ahorro en la cancelación de este servicio público.

Con estos proyectos aparte de implementar buenas prácticas operativas al interior de la INC, se impulsa la estrategia de “Disminuir el impacto ambiental de la entidad a través de mecanismos orientados a la optimización de recursos naturales e insumos en los próximos años en el marco de responsabilidad social”.

Gestión del talento humano

El talento humano de la INC es una de las prioridades de la administración, antes de la entrada en vigencia de la Emergencia Sanitaria debido a la pandemia del Coronavirus COVID-19, en la entidad se implementó la flexibilización de horarios para los padres con hijos menores de 18 años. Durante las

diferentes cuarentenas, la entidad fomento el desarrollo de trabajo en casa para para los servidores públicos de la entidad, en los casos que su labor lo permitía.

Del mismo modo, en desarrollo de la gestión del Talento Humano se realizaron las actividades necesarias para satisfacer las necesidades laborales, de formación, de bienestar y salud en el trabajo de los servidores públicos de la entidad. Adicionalmente, la Imprenta hizo entrega oportuna de la dotación a los trabajadores que tienen este derecho. De manera generalizada todos los servidores públicos cuentan con un auxilio funerario y un seguro de vida.

En el año 2020 se vincularon 8 aprendices SENA, en cumplimiento con la normatividad vigente. Igualmente se dio cumplimiento a los acuerdos laborales contenidos en la Convención Colectiva de Trabajo, en materia de beneficios y apoyo a los trabajadores, durante la vigencia 2020, se fomentó la educación formal a 22 trabajadores oficiales, lo que equivale al 9% de la población global de la entidad, a través de la concesión de créditos por valor de \$ 154 millones con recursos provenientes del Fondo de Capacitación de la entidad. A través del Fondo de Vivienda de la entidad, se brindó solución de vivienda a 24 trabajadores oficiales, generando calidad de vida al grupo familiar, este beneficio tuvo una cobertura del 10.34% del total de trabajadores de la entidad y se ejecutaron recursos por \$704 millones.

Del mismo modo, el programa de bienestar, se tuvo que ajustar a las nuevas condiciones causadas por el aislamiento preventivo generado por la Pandemia COVID-19 no se ejecutaron actividades deportivas ni juegos de salón buscando evitar las aglomeraciones, por el contrario, se programaron actividades que pudieran ser desarrolladas de manera individual o familiar por cada servidor público. Este programa tuvo un cubrimiento del 100% de los servidores públicos y ejecuto recursos por \$ 412 millones.

24

En esa vigencia se inició el proceso de socialización del Código de Integridad para apropiar la política dentro de los servidores públicos. Del mismo modo, el Grupo de Talento humano continuó su labor de expedición de certificaciones electrónicas para funcionarios y exfuncionarios que cotizaron tiempos a CAJANAL, con destino a trámites de pensión y actualización de la historia laboral, utilizando el aplicativo de CETIL del Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Además, ayudo a los servidores públicos con todos los trámites ante el FNA.

En materia de salud y seguridad en el trabajo, la INC realizó actividades orientadas a mejorar las condiciones psicosociales, nutricionales y epidemiológicos de la población laboral de la INC. Así como dotó a los trabajadores de elementos de protección personal y contrató el servicio de área protegida a partir de julio de 2020 por un año. Adicionalmente, y en el marco de la pandemia se hicieron exámenes médicos prueba COVID -19 y la compra de elementos de bioseguridad para prevenir el contagio de la COVID-19. Los recursos destinados para cubrir estas actividades representaron un valor de \$118 millones.

Gestión financiera

Avances en la mejora de información financiera e implementación de los NIIF

Es importante resaltar que el sistema financiero del aplicativo Seven no se encontró a 2018 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.

Hechos que se debieron implementar en los años 2015-2016. Como respuesta a esta situación, la INC se dedicó durante el 2019-2020 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 de la resolución 414 de 2014. Por su complejidad, este es un proceso que dura más de 2 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 se logró parametrizar el sistema de información financiera Seven. Gracias a este trabajo, la INC cuenta con información contable parametrizada en NIIF.

Adicionalmente, la INC sufrió una descapitalización de \$ 100.000 millones de pesos en el 2018 lo que afectó su capacidad de generar utilidad neta positiva en 2019 y 2020, por la reducción de los rendimientos financieros derivados de los TES en más de \$15.000 millones.

25

Avances en el mejoramiento de los costos

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 cambiar el Sistema de información 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.

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 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 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.

Estado de la situación financiera.

Al revisar los resultados financieros del año 2020 se observa una disminución del activo del 5% pasando de \$ 201.178 millones en 2019 a \$191.411 millones en 2020. La razón de dicha disminución se explica en su gran mayoría por una disminución de \$ 9.745 millones en el activo corriente producto de disminuciones en las cuentas de depósitos en instituciones financieras y otros activos corrientes respectivamente. El pasivo por su parte, presentó una disminución de \$ 1.085 millones explicada en su gran mayoría por una disminución de \$ 815 millones en los pasivos de largo plazo y \$ 215 millones de pasivos estimados. El patrimonio disminuyó en \$ 8.681 millones explicado por una disminución de \$ 9.977 millones en capital fiscal y atenuada por \$ 1.296 millones de mejora en los resultados del ejercicio 2020. Ver tabla 9.

Tabla 9 Estado de la situación financiera (Cifras en millones de pesos)

	2019	Análisis vertical	2020	Análisis vertical	Variación absoluta	Variación relativa
TOTAL A C T I V O	201.178	100%	191.411	100%	-9.767	-5%
Activo corriente	143.254	71%	133.509	70%	-9.745	-7%
Activo no corriente	57.923	29%	57.902	30%	-21	0%
TOTAL PASIVO	11.640	6%	10.555	6%	-1.085	-9%
Pasivo corriente	6.688	3%	6.643	3%	-45	-1%
Pasivo no corriente	4.952	2%	3.912	2%	-1.040	-21%
TOTAL PATRIMONIO	189.538	94%	180.857	94%	-8.681	-5%
Capital fiscal	190.494	95%	180.516	94%	-9.977	-5%
Reservas	2.184	1%	2.184	1%	0	0%
Resultados del ejercicio	-3.140	-2%	-1.844	-1%	1.296	-41%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	201.178	100%	191.411	100%	-9.766	-5%

Fuente: Grupo de Contabilidad

Estado de resultados

El estado de resultados por su parte, muestra un mejoramiento de la situación financiera de la INC explicada por 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, en el marco de 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 10.

Tabla 10 Estado de resultados (cifras en millones de pesos)

	año 2019	año 2020	relativa	absoluta
INGRESOS OPERACIONALES				
Venta de Bienes	20.271	36.690	16.418	81%
Venta de Servicios	7.018	827	-6.192	-88%
Aprovechamientos	213	231	18	9%
TOTAL VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	27.503	37.748	10.245	37%
Costo de venta de bienes y servicios (cr)	-24.960	-33.498	-8.538	34%
UTILIDAD EN VENTAS	2.543	4.250	1.707	67%
GASTOS OPERACIONALES	-13.225	-13.118	107	-1%
Gastos de personal	10.093	10.302	209	2%
Gastos generales	2.382	2.093	-289	-12%
Impuestos- contribuciones y tasas	750	723	-27	-4%
Prov.-Agotamiento- Depreciación y amortización	-2.216	-1.385	831	-37%
UTILIDAD OPERACIONAL	-12.898	-10.254	2.645	-21%
INGRESOS NO OPERACIONALES	9.799	8.431	-1.368	-14%
Financieros	8.811	8.431	-380	-4%
Otros ingresos no operacionales	988	0	-988	-100%
GASTOS NO OPERACIONALES	41	21	-19	-48%
RESULTADO DEL EJERCICIO	-3.140	-1.844	1.296	-41%

Fuente: Grupo de Contabilidad

Gestión de adquisiciones y almacén

En el 2020, la INC hizo adquisiciones por un total de \$ 16,401 millones, como se detalla a continuación en la tabla 11

Tabla 11 Gestión de adquisiciones por modalidad (Millones de pesos)

Modalidad de contratación	cantidad	monto	%
Invitación privada	11	5.088	31%
Invitación directa sin ofertas	131	2.986	18%
Invitación directa con ofertas	169	5.651	34%
Invitación pública	3	2.676	16%
Total general	314	16.401	100%

Fuente: Grupo de compras

La gestión del almacén por su parte se caracterizó por:

- La entrega oportuna y eficiente de materias primas e insumos al proceso productivo
- La disminución de existencias de papeles e insumos de baja rotación
- La eficiencia en el manejo de los inventarios

La estrategia del almacén es continuar apostándole a la eficiencia en la entrega de materias primas e insumos al proceso productivo y a todas las áreas de apoyo, lo cual contribuye a disminuir los incumplimientos de entregas a los clientes y por ende a la imagen de la empresa. Del mismo modo, se espera aplicar nuevos controles en el manejo de las existencias de materias primas e insumos, con el fin de obtener mejores resultados en este nuevo periodo

Gestión jurídica

La oficina jurídica asistió y asesoró a la Gerencia General y demás áreas de la empresa en soluciones de carácter jurídico. Dentro de las acciones adelantadas se destacan las siguientes:

- **20** Procesos
- **3** Conciliaciones
- **50** Derecho de Petición
- **320** Autenticaciones del Diario Oficial
- **8** Estudios de títulos de los funcionarios de la INC

28

Gestión de mantenimiento y servicios generales

Para la gestión de mantenimiento mediante la contratación de servicios se programaron 91 actividades, de las cuales se realizaron 85, para un cumplimiento del 89%, de las cuales el 60% cubrieron necesidades de infraestructura y un 40% para producción. Dentro de las actividades realizadas se hace relevancia a las siguientes: lavado de fachada interna y externa; pulido, emboquillado y sellado de pisos con cambio de piezas de mármol y cintas antideslizantes en las porterías; suministro e instalación de llaves con sensores para los lavamanos al igual que el cambio de los calentadores de agua a gas de los baños de la planta de producción, como parte de los protocolos de bioseguridad implementados por el Covid – 19; mantenimiento de las 2 subestaciones eléctricas y de los 48 tableros electricos de distribución interna.

En la planta de producción se cubrieron los mantenimientos de: los dos CTP's, compresores, UPS's de soporte, aires acondicionados de digital y CTP, sistemas de refrigeración de las máquinas impresoras, planta eléctrica de emergencia Power Link, estibadores y zunchadoras.

La maquinaria en general se encuentra en condiciones operativas, con los recursos existentes se atendieron las necesidades que se generaron en el periodo, se puede tener una mejor cobertura con la asignación de recursos humanos adecuados y un Sistema Administrativo Integral de Mantenimiento

“SAIM” con el fin de incrementar las diferentes variables de mantenimiento, que se traducen en mayor confiabilidad y disponibilidad de las máquinas y equipos del proceso productivo.

Gestión documental y activos fijos

Con respecto a la gestión documental, en el 2020 se realizó una auditoría a través de la cual se determinaron las acciones a tomar a fin de optimizar el proceso de gestión documental y encaminar dicho proceso al uso del documento electrónico, cumpliendo así con la Política Cero Papel y Gobierno en Línea. Adicionalmente, se logró la baja de equipos de cómputo que se encontraban almacenados desde hace más de cinco (5) años, a fin de coadyuvar en la gestión ambiental y depurar las cuentas contables de los activos fijos de la entidad.

Gestión de las TIC

En la gestión de las TIC y en cumplimiento a la estrategia de “Mejorar los sistemas de información de la INC y sus correspondientes integraciones para acceder a información oportuna y de calidad en los próximos tres años, partiendo de la base de un sistema de gestión consolidado por procesos y procedimientos” se realizaron las siguientes acciones:

- Unificación licenciamiento de Microsoft a través de contrato MPSA
- Contratos de soporte y mantenimiento para los sistemas administrativo y financiero Seven ERP, Kactus, Orfeo, Kawak, control de Acceso y planta telefónica.
- Envío de ediciones del Diario Oficial digital a través de correo electrónico, desde el 30 de abril de 2019 incluido la edición de Diario Oficial No. 00001 de 30 de abril de 1964. En la actualidad se envía por este medio el Diario Oficial a 4637 entidades.
- Unificación de la plataforma de seguridad informática.

Control Interno

- Participación en los Comités Directivos, presentando situaciones de alerta para el logro de los objetivos organizacionales.
- Evaluación de los planes y mapa de riesgos brindando recomendaciones para la prevención y la mejora continua.
- Evaluación plan riesgos y seguimiento de los riesgos de corrupción cuatrimestral.
- Evaluación y seguimiento al Sistema de Control Interno.
- Cumplimiento en el enlace INC, CGR en la auditoría financiera 2019, adelantada en el segundo semestre de 2020, facilitando el flujo de información.

4. PRINCIPALES RETOS 2021 Y 2022

Dentro de los retos propuestos están 1) Promover cumplimiento Ley 109 de 1994, 2) Expansión con entidades territoriales, 3) Diversificación de servicios y 4) Mejoramiento institucional. La ilustración 9 detalla estas estrategias y los avances a la fecha en cada una de ellas.

Ilustración 8 Retos 2021 y avances

