

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA EDITORIAL COSTA RICA PEI 2025-2029



APROBADO POR: El Consejo Directivo de la Editorial Costa Rica, con el Acuerdo No. 03, de la sesión No. 2939 celebrada el 26 de agosto del año 2024.



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, PEI 2025-2029

Tabla de contenido

PRESENTACIÓN	3
1. MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	4
1.1 Fines según la ley	4
1.2 Valor Público	4
1.3 Misión	5
1.4 Visión	5
1.5 Valores	5
2. MARCO JURÍDICO	6
2.1 Naturaleza jurídica	6
2.2 Financiamiento	7
2.3. Régimen de Empleo aplicable	8
2.4 Excepción de Regla Fiscal	10
3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	13
3.1 Organigrama	13
3.2 Plazas, estratos y relación de puestos	15
4. ANÁLISIS INTERNO DE LA ECR Y SU ENTORNO	17



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, PEI 2025-2029

4.1	Economía nacional y acciones futuras de política monetaria.....	17
4.2	Análisis de los Estados Financieros de la ECR 2021 a 2023	18
4.3	Análisis del Presupuesto Ejecutado 2021 al 2023	26
4.4.	Situación de la edición de obras a nivel nacional y mundial	28
4.5	Situación actual del mercado del libro y nuestras ventas	31
4.6	Análisis FODA.....	35
5.	ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA DEL PRESUPUESTO	38
6.	INTERVENCIÓN ESTRATÉGICA DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO Y DE INVERSIÓN PÚBLICA (PNDIP) 2023-2026	39
6.1	Intervención estratégica del Sector Cultura	39
7.	PLAN SEGÚN LA ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA	41
7.1	Objetivos y metas del Programa No.1 y sustantivo: <i>Edición y venta de libros</i>	41
7.2	Programa No.2 y de apoyo: <i>Actividades Centrales</i>	44



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, PEI 2025-2029

PRESENTACIÓN

La Editorial Costa Rica, empresa pública del Estado Costarricense, al cumplir sus 65 años de operar, ha proporcionado una valiosa oportunidad, a las personas escritoras e ilustradoras costarricenses y extranjeras, de publicar, de manera gratuita, sus obras, y esto nos caracterizado del resto de los países del área Centroamericana. También ha realizado un esfuerzo extraordinario por premiar y motivar a los autores a presentar proyectos literarios novedosos, contribuyendo con ello, a ser un país más culto.

Luego de ser declarada empresa pública, en competencia, sin límites presupuestarios, con mayor oportunidad para operar y hacer uso de los recursos que genera, con una estabilidad financiera, un amplio un catálogo de 300 obras impresas y más de 200 obras en formato digital en todos los géneros (novela, narrativa, cuento, poesía, ensayo, teatro y otros), dirigidas a todo público, infantes, jóvenes y adultos, concentradas en diez colecciones, presenta para el próximo quinquenio el *Plan Estratégico Institucional 2025 a 2029*, elaborado según lo establecido en el Capítulo 4 de la *Política y Procedimiento del Proceso de Vinculación Plan-Presupuesto de la Editorial Costa Rica*, aprobada mediante acuerdo 2 de la sesión 2909 del 20 de noviembre de 2023 de nuestro Consejo Directivo.

Con este plan esperamos cumplir la misión establecida en la ley de creación No. 2366, y dar su valor público, a toda la ciudadanía, cito: *“mediante la edición, difusión y comercialización de obras literarias, artísticas y científicas de autores costarricenses y extranjeros con mérito, contribuye a la educación, incentivando y promoviendo el disfrute de la lectura entre los ciudadanos, de todas las edades y ofreciendo sus libros al menor costo posible. Asimismo, promueve la creación literaria por medio de sus certámenes y brinda la oportunidad, de manera gratuita, de la publicación de las obras a las personas autoras. Además, reactiva la economía y producción nacional generando empleo y una mayor participación ciudadana de manera sostenida con el medio ambiente”*.

MBA. María Isabel Brenes Alvarado
Gerente



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2025-2029

1. MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

1.1 Fines según la ley

Según el artículo 2º de la ley No. 2366 “Ley de Editorial Nacional”, la Editorial tiene como fin principal el fomento de la cultura del país mediante la edición de obras literarias, artísticas y científicas de costarricenses y de extranjeros en casos de mérito especial.

De acuerdo con el artículo 2º de esta ley, la Editorial deberá:

- a) Estimular a los autores costarricenses, para lo cual les publicará sus libros, procurando el menor costo y la mayor divulgación; y
- b) Anteponer, en beneficio de la cultura costarricense, las metas de divulgación cultural, a las de tipo comercial.

1.2 Valor Público

La Editorial Costa Rica mediante la edición, difusión y comercialización de obras literarias, artísticas y científicas de autores costarricenses y extranjeros con mérito, contribuye a la educación, incentivando y promoviendo el disfrute de la lectura entre los ciudadanos, de todas las edades y ofreciendo sus libros al menor costo posible. Asimismo, promueve la creación literaria por medio de sus certámenes y brinda la oportunidad, de manera gratuita, de la publicación de las obras a las personas autoras. Además, reactiva la economía y



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, PEI 2025-2029

producción nacional generando empleo y una mayor participación ciudadana de manera sostenida con el medio ambiente.

1.3 Misión

Somos la Editorial del Estado que fomenta la cultura del país mediante la edición, difusión y comercialización de obras con contenido literario, artístico o científico que contribuyan de manera significativa a la educación y al disfrute de los lectores; bajo los principios éticos de excelencia, creatividad y confiabilidad.

1.4 Visión

Constituirnos en un pilar para la creación literaria, de excelencia, para el desarrollo y difusión de la cultura costarricense en los ámbitos nacional e internacional.

1.5 Valores

Excelencia: Promover un eficiente desempeño en todos los ámbitos de nuestra gestión empresarial.

Creatividad: La innovación constante es nuestra capacidad de asumir con originalidad e ingenio incluso la labor más ordinaria.

Confiabilidad: Garantizar a nuestros clientes externos e internos calidad en nuestros productos y servicios.



2. MARCO JURÍDICO

2.1 Naturaleza jurídica

La Editorial Costa Rica nace a la vida jurídica mediante ley N° 2366 denominada “Ley de Editorial Nacional” del 10 de junio de 1959, y sus reformas. La mencionada ley es omisa o ambigua en determinar cuál es la naturaleza jurídica de esta institución, y es por ese motivo que la Procuraduría General de la República se ha dado a la tarea de definirla; es así como mediante diferentes dictámenes ha delimitado su naturaleza, por ejemplo, el 23 de junio de 1998 en criterio C-124-98, concluyó que ***“es una institución pública no estatal”***.

El 21 de febrero de 2002, por dictamen C-052-2002 determinó que la Editorial Costa Rica no es ente público no estatal, y señaló que ***“ateniéndonos a la actividad material que desarrolla la Editorial, ésta debe ser conceptuada como una empresa pública”***; y finalmente el 31 de mayo del 2018, mediante criterio C-120-2018, la Procuraduría General de la República mantiene la última tesis, en cuanto señala que la Editorial Costa Rica es una Empresa Pública.

De tal naturaleza se desprende por tanto que, a la Editorial Costa Rica le aplica el bloque de legalidad que corresponde al Derecho Público, al menos en cuanto al manejo de sus fondos, los cuales, en parte, provienen de la hacienda pública, como se verá más adelante. De ahí que principios fundamentales como, por ejemplo, el principio de la supremacía constitucional; el de la personalidad jurídica del estado y las personas jurídicas estatales; el principio de la separación orgánica de poderes; la división horizontal del poder público; principio del ejercicio Inter orgánico de las funciones del estado; el del carácter interfuncional de los actos estatales; y por supuesto el de legalidad, entre muchos otros, deberán ser observados por sus funcionarios.

En materia sustantiva, la Editorial Costa Rica ha sido creada para cumplir un fin primordial, que es el fomento de la cultura del país mediante la edición de obras literarias, artísticas y científicas de costarricenses y de extranjeros en casos de mérito especial (artículo 2 de la Ley



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, PEI 2025-2029

2366), y es precisamente, atendiendo a la actividad propia que desarrolla la Editorial Costa Rica, que está en la obligación ineludible de atender los preceptos normativos de la “Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos” N° 6683 del 10 de octubre de 1982 sus reformas, y Reglamento, en lo que a normativa interna se refiere, y como instrumentos internacionales podemos mencionar el Convención de Berna para la Protección de Obras Literarias y Artísticas, el Tratado de la OMPI sobre Derechos de Autor (WCT)

2.2 Financiamiento

La Procuraduría General de la República, el 21 de febrero de 2002, por dictamen C-052-2002 señaló que:

“Tomando en cuenta el hecho de que la Editorial Costa Rica fue creada por ley, que sus fines son públicos, que su capital esté formado por una subvención del Estado con cargo del Presupuesto Ordinario Nacional y por los fondos que genere (que son públicos también), que disfruta de ciertos beneficios fiscales, que opera con independencia del Poder Ejecutivo o de otra institución (...)”

Del dictamen transcrito se desprende claramente que la Editorial Costa Rica se financia de fondos públicos, por lo que señala su ley orgánica N° 2366, en el artículo 5 que indica:

“Artículo 5.- El capital de la Editorial estará constituido:

a) Por la **subvención del Estado**, fijada en el artículo 3 de la Ley N° 5357, de 8 de octubre de 1973, reformada por Ley N° 6381, de 6 de setiembre de 1979.

Esta subvención ingresará a la Tesorería Nacional y el Ministerio de Hacienda deberá incluirla en el presupuesto nacional, para girarla directamente a la Editorial Costa Rica sin ningún tipo de disminución.

(Así reformado este inciso por el artículo 1º, inciso a), de la ley N° 7754 de 23 de febrero de 1998)



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, PEI 2025-2029

- b) Por las utilidades provenientes de la venta de las ediciones;
- c) Por donaciones que podrán deducirse, para efectos de pago, del impuesto sobre la renta;
- d) Por intereses que se obtengan mediante inversión transitoria de fondos
- e) Por otras fuentes de capitalización

Además, la Ley N° 8020 reforma a los artículos 94 y 95 de la Ley de Marcas y Otros Signos Distintivos N° 7978 de 6 de enero del 2000; y da financiamiento permanente a la Editorial Costa Rica, conceptuados en su ley constitutiva, en la modalidad de una subvención del Estado (Artículo 5º inciso a) de la Ley N° 2366 citada supra). También por medio de la Ley de timbre de Educación y Cultura N° 5923 en su artículo 10, se establece que un porcentaje a destinar para la ECR.

Es por este motivo, que en materia de finanzas también deberá atender el bloque de legalidad correspondiente al derecho público, como lo es Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos N° 8131, y su reglamento; Ley de Contratación Administrativa N°9986 y su reglamento entre muchas otras que regulan esta materia.

2.3. Régimen de Empleo aplicable

Con la promulgación de la Ley Marco de Empleo Público N° 10159, publicada el 09 de marzo de 2022 en la Gaceta N° 46, Alcance N° 50, vigente a partir del 10 de marzo de 2023, se generó para la Editorial Costa Rica dudas razonables sobre su aplicación o no a esta institución.

El 6 de junio de 2016, la Procuraduría General de la República por dictamen C-129-2016 se refirió al tema de la naturaleza del funcionario de la Editorial Costa Rica, señalando, en lo que interesa que:



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, PEI 2025-2029

“Teniendo clara la naturaleza de la Editorial Costa Rica como empresa pública-ente público, interesa analizar la relación que existe entre esa empresa y sus empleados, al tenor del ordenamiento jurídico y la jurisprudencia.

En esa línea, tenemos que las empresas catalogadas como “empresa pública-ente público” ejercen, por un lado, una actividad empresarial de Derecho privado y, por otro lado, mantienen una organización con competencias eminentemente administrativas, reguladas por el Derecho administrativo. **Ello implica que sus empleados no puedan ser considerados como funcionarios públicos** en los términos del artículo 111, inciso 1), de la Ley General de la Administración Pública. **Más bien, éstos serán catalogados como trabajadores o empleados de empresas públicas**, de conformidad con los numerales 111, inciso 3), y 112, inciso 2), de la Ley General de cita. Al respecto el Tribunal Constitucional ha indicado:

*“... de la interrelación de los artículos 112 inciso 2) y 111 inciso 3) (norma a la cual remite la primera y ambos de la misma Ley) queda también claro que **no son funcionarios sujetos al régimen de empleo público, sino obreros, trabajadores y empleados que no participan de la gestión pública de la Administración, los empleados de empresas o servicios económicos del Estado**, encargados de gestiones sometidas al Derecho común, que de conformidad con el artículo 112 inciso 2) transcrito, **se rigen por el Derecho laboral** y no por el Derecho público, lo que les faculta para negociar colectivamente. (...) Así las cosas, el régimen es administrativo, estatutario, para los “servidores públicos”, o sea, para quienes prestan servicios a la administración o a nombre y por cuenta de ésta, como parte de su organización, en virtud de un acto válido y eficaz de investidura; sin embargo, **la propia Ley General de la Administración Pública establece que “las relaciones de servicio con obreros, trabajadores y empleados que no participan de la gestión pública de la administración, de conformidad con el párrafo 3 del artículo 111, se regirán por el derecho laboral o mercantil, según los casos”**.” (Resolución N° 2000-4453 de las 14:56 del 24 de mayo de 2000). (El destacado es propio).*

Por su parte, la Ley Marco de Empleo Público, en relación a estas empresas, señala en su numeral segundo que:



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, PEI 2025-2029

“ARTÍCULO 2- *Ámbito de cobertura. **Esta ley es aplicable** a las personas servidoras públicas de las siguientes entidades y órganos bajo el principio de Estado como patrono único:*

a) (...).

b) *El sector público descentralizado institucional conformado por: las instituciones autónomas y sus órganos adscritos, incluyendo universidades estatales, la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), instituciones semiautónomas y sus órganos adscritos, **y las empresas públicas estatales.***

Y de inmediato el numeral tercero de la Ley N° 10159, menciona las exclusiones, e indica que:

“ARTÍCULO 3- Exclusiones. **Se excluyen del ámbito de aplicación de esta ley:**

- a) Los entes públicos no estatales.
- b) **Las empresas** e instituciones **públicas en competencia**, salvo en lo relativo a las disposiciones sobre negociación colectiva.
- c) El Benemérito Cuerpo de Bomberos”.

Con base a lo anterior, y considerando que **la Editorial Costa Rica es una empresa que se dedica a la comercialización de obras literarias**, mediante la edición y venta de libros de autores nacionales y extranjeros con algún mérito especial, cuya finalidad es la de propiciar el desarrollo de la cultura del país, y en procura de este objetivo, la Editorial Costa Rica **compite** con otras editoriales en el mercado, tanto públicas, como la EUNED, y la Editorial UCR; así como privadas, de las cuales hay muchas en el mercado, es que en la Sesión No.2903, del 25 de setiembre 2023, por acuerdo número 05 el Consejo Directivo de la Editorial Costa Rica, aprobó su propia Política Salarial, con el objetivo principal de definir los principios y metodologías para retribuir de forma equitativa y justa al personal, según el marco jurídico vigente que regula la operación de esta empresa.

2.4 Excepción de Regla Fiscal

La Editorial inicia a partir del año 2024 un periodo presupuestario con mayor oportunidad para operar y hacer uso de los recursos que genera, para una mejor prestación del servicio



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, PEI 2025-2029

hacia la comunidad y con mayor impacto, aprobado por el Ministerio de Hacienda mediante el oficio MH-DM-OF-1307-2023, emitido el 17 de agosto del 2023, deja a la empresa exceptuada de la aplicación de la regla fiscal a partir del ejercicio presupuestario del año 2024.

Según este oficio, se manifiesta lo siguiente:

“Editorial Costa Rica (ECR), es una empresa pública no financiera (EPNF) del Estado Costarricense que ha operado por más de sesenta años proporcionando a los ciudadanos, la oportunidad de ver publicadas sus obras de literatura nacional, de manera gratuita, e iniciar su carrera como escritores y escritoras. Indica el estudio de mercado que durante seis décadas se ha constituido un fondo de publicaciones, de 1968 títulos de primera y nueva edición y 25 colecciones, dándose a conocer 886 autores y autoras a los lectores.

La principal actividad corresponde a la publicación, difusión y venta de libros de literatura, de autores nacionales y extranjeros, en todos los géneros y para todo público, de ahí que para realizar su gestión la Editorial Costa Rica compite en la edición de libros con cinco universidades: la Editorial de la Universidad Nacional (EUNA), Editorial de la Universidad de Costa Rica (EUCR), Editorial Universidad Estatal a Distancia (EUNED), Editorial Tecnológica de Costa Rica (TEC), Editorial Técnica Universitaria (UTN) y con ocho editoriales privadas entre las que se encuentran Uruk Editores, Grupo Eduvisión, Editorial La jirafa y yo, Editorial Atheris y Grupo Santillana, S.A., en cuanto a la comercialización de libros, la Editorial Costa Rica compite con editoriales internacionales como: Editorial Norma, Booket, Fontana, Nocturna Ediciones y Alba, entre otras, por medio de las librerías del país, principalmente Librería Internacional, Lehman y Universal.

En cuanto a la oferta de libros digitales, existen múltiples plataformas, con fondos muy amplios de todos los países en diversos géneros. La ECR estima que el tamaño del mercado de lectores en Costa Rica es de aproximadamente 2,1 millones personas con un promedio de lectura de 5,6 ejemplares al año, que incluye libros de entretenimiento, religiosos, programas de estudio y otros, siendo la demanda anual



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, PEI 2025-2029

estimada de libros en 12 millones. Para el año 2022 la ECR colocó 53.818 libros, alcanzando un 0.44%. aproximado de demanda anual.

Conforme con lo expuesto por la institución, la STAP considera que se ajusta con la definición incluida en el artículo 19 del Reglamento según el cual

“...Por actividades abiertas al régimen de competencia, se entiende aquellas actividades económicas que se encuentran en una situación en la que varias empresas con el mismo giro de negocio, públicas y/o privadas, concurren a un mercado para ofrecer sus productos o servicios, rivalizando entre ellas para obtener la preferencia de los consumidores.”

Con fundamento en lo anterior y considerando que esa empresa pública se encuentra en su totalidad en régimen de competencia y que, de acuerdo con los estados financieros al 31 de diciembre 2022 auditados y la certificación, remitidos, mediante los oficios ECRG 079-2023 y ECRG 089-2023 del 7 de junio 2023 y 14 de julio del 2023 respectivamente, el coeficiente de deuda sobre activos al 31 de diciembre del 2022 es de 19,63%, el cual resulta inferior al 50% indicado en el inciso b) del artículo 6 del Título IV de la Ley No. 9635, su representada queda exceptuada de la aplicación de la regla fiscal para el ejercicio presupuestario del 2024”.

Para el año 2024, y en aplicación al período fiscal 2025, el Ministerio de Hacienda, mantiene la línea expuesta anteriormente, y por oficio MH-DVME-OF-179-2024, fechado 5 julio del 2024, señaló que:

“la Editorial Costa Rica por tratarse de una empresa en competencia le continúa aplicando el inciso b) del artículo 6 del Título IV de la Ley No. 9635 “Fortalecimiento de las Finanzas Públicas”, denominado “Responsabilidad Fiscal de la República”, que establece: “Quedan exentas del ámbito de cobertura del presente título, las siguientes instituciones: ...b) Toda empresa pública que participe de forma directa en cualquier actividad abierta al régimen de competencia, pero solo en lo relativo a dicha actividad. Esta norma dejará de aplicar cuando la empresa solicite un rescate financiero al Poder Ejecutivo o



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, PEI 2025-2029

cuando su coeficiente de deuda sobre activos sea superior al cincuenta por ciento (50%) ...”(…)

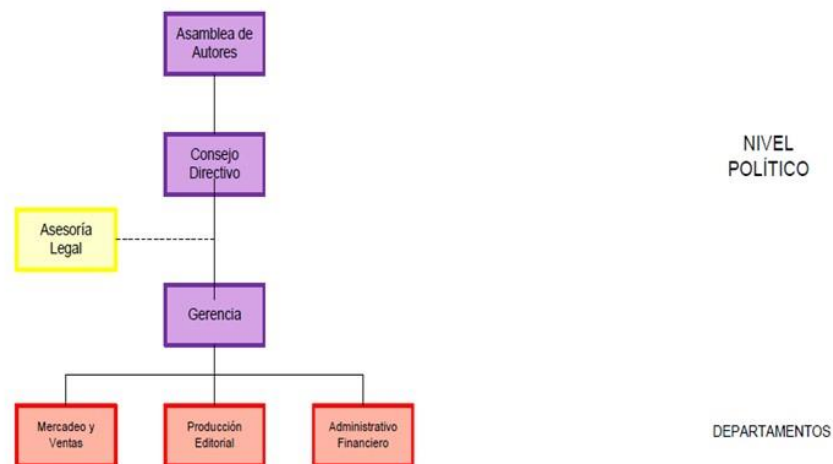
*Con fundamento en lo anterior y considerando que esa empresa pública se encuentra en su totalidad en régimen de competencia y que, de acuerdo con los estados financieros al 31 de diciembre 2023 auditados y la certificación, remitidos, mediante el oficio ECRG 057-2024 del 29 de mayo del 2024, el coeficiente de deuda sobre activos al 31 de diciembre del 2023 es de 17,78%, el cual resulta inferior al 50% indicado en el inciso b) del artículo 6 del Título IV de la Ley No. 9635, **su representada queda exceptuada de la aplicación de la regla fiscal para el ejercicio presupuestario del 2025.***

3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

3.1 Organigrama

Se presenta a continuación el organigrama de la ECR:

EDITORIAL COSTA RICA



Nota: Sobre este organigrama, se hace necesario aclarar que la Asamblea de Autores, máxima autoridad política de la ECR, no se encuentra en operación desde hace más de una década, debido a que su conformación se sustenta en la Asociación de Autores de Obras Literarias, Artísticas y Científicas, que es una organización privada creada por la misma ley de la ECR No. 2366 en su Transitorio V. Por problemas internos de los integrantes de la Asociación esta dejó de operar y fue declarada extinta registralmente por el Registro Nacional, por tanto, actualmente es el Consejo Directivo la máxima autoridad política de la empresa.

Según oficio MH-STAP-ACDO-0297-2024 de 22 de marzo de 2024, mediante acuerdo No. 13877 tomado por la Autoridad Presupuestaria en la Sesión Ordinaria No. 03-2024 y de conformidad con lo dispuesto en el artículo 49 del Decreto Ejecutivo N.º 43977-H y su reforma, de las Directrices Generales de Política Presupuestaria, Salarial, Empleo, Inversión



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, PEI 2025-2029

y Endeudamiento para el año 2024, la cantidad de puestos autorizados es de: **26 Cargos Fijos** y 0 Servicios Especiales

3.2 Plazas, estratos y relación de puestos

La empresa tiene 26 plazas y se resumen en 23 cargos que están definidos en los siguientes seis estratos ocupacionales y clases, que se muestran en la siguiente tabla:

Estratos	Clase	Cantidad Puestos
Superior	Gerente	1
Ejecutivo	Asesoría legal y jefaturas	4
Profesional	Profesional 1-A de Servicio Civil	4
Técnico	Técnico I, II y III	7
Servicio	Vigilantes y misceláneo	4
Administrativo	Oficinistas, secretarias y secretaria (pc)	6
TOTAL. PUESTOS		26

Categorías de Clases y Puestos

A continuación, en la siguiente tabla, se detallan las Categorías de Clases y Puestos según el Organigrama de la ECR, vigentes a agosto 2024 y sus salarios, estos son los correspondientes a la Columna de Salario Global, donde define las familias de las escalas de salario global, según la Directriz Ministerial 002-20 A23-PLAN. De las 26 plazas aprobadas, se mantienen nueve vacantes nueve, incluidas en la tabla.



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, PEI 2025-2029

EDITORAL COSTA RICA		
CLASES, CARGOS Y GASTO DE SALARIOS, AGOSTO 2024		
(EN COLONES)		
DESCRIPCIONES POR CLASE	CARGO	SALARIO GLOBAL
Profesional de servicio Civil 1-B	Asesor Legal	1,205,688.00
Secretaria de servicio Civil 2	Secretaria de actas	634,813.00
Gerente	Gerente	2,868,076.00
TOTAL GERENCIA		4,708,577.00
Profesional de servicio Civil 1-A	Coordinador Servicios Admvos	1,047,036.00
Miscelaneo de Servicio Civil 2	Misceláneo	425,868.00
Técnico de Servicio Civil 2 (G de E)	Encargado de Bodega	634,813.00
Profesional Jefe de Servicio Civil 1	Jefe Admvo Financiero	1,867,903.00
Técnico de Servicio Civil 3 (G de E)	Ofical presupuestista	780,957.00
Profesional de Servicio Civil 1-A	Contadora	1,029,189.00
TOTAL DEPTO. ADMVO FINANCIERO		5,785,766.00
Profesional de Servicio Civil 3	Jefe Producción Editorial	1,598,450.00
Técnico de Servicio Civil 3 (G de E)	Asistente Editorial	780,957.00
TOTAL DEPTO PRODUCCION		2,379,407.00
Secretario de Servicio Civil 1	Encargado Servicio al cliente	548,040.00
Profesional de Servicio Civil 1-A	Difusora Cultural	904,266.00
Técnico de Servicio Civil 2 (G de E)	Promotor de Ventas	634,813.00
Profesional de Servicio Civil 1-A	Coordinador de Ventas	904,266.00
Profesional de Servicio Civil 3	Jefe de Mercadeo y Ventas	1,598,450.00
Técnico de Servicio Civil 2 (G de E)	Promotor de Ventas	634,813.00
Oficinista de Servicio Civil 1 (G de E)	Mensajero	401,896.00
TOTAL DEPTO MERCADEO Y VENTAS		5,626,544.00
TOTAL GENERAL MENSUAL		18,500,294.00



4. ANÁLISIS INTERNO DE LA ECR Y SU ENTORNO

4.1 Economía nacional y acciones futuras de política monetaria

El Banco Central de Costa Rica (BCCR) estima que la economía nacional creció 5,1% en el 2023, mientras que el crecimiento económico del país para el 2024 y el 2025 será en promedio de 4%, el cual estaría impulsado, principalmente, por la demanda interna, en particular por la inversión y el consumo de hogares.

El entorno internacional continúa con importantes desafíos para el desempeño de la economía mundial y, por ende, para nuestro país. Los conflictos bélicos parecieran estar lejos de llegar a una solución y más bien en algunos, como el enfrentamiento armado entre Israel y el grupo Hamás, los riesgos de que se expanda y se transforme en un conflicto regional han ido en aumento. A ello se suman hechos que generan incertidumbre, como el elevado endeudamiento en muchos países y los resultados de los procesos electorales que se realizarán este año en algunos países.

Una de las preocupaciones alrededor de estos eventos, en especial de los bélicos, es que puedan provocar un incremento significativo en el precio de las materias primas, en especial el petróleo, que frene o incluso revierta los avances logrados por los bancos centrales en el control de la inflación.

Los organismos financieros internacionales estiman que en el 2024 y el 2025 la actividad económica mundial tendría un crecimiento moderado (en torno a 2,8% en promedio), inferior al nivel medio previo a la pandemia (3,8% en el 2000-2019). Asimismo, esperan que la inflación se ubique alrededor del objetivo de los bancos centrales hasta en el 2025, particularmente en el caso de las economías avanzadas. Por tal razón, consideran que la política monetaria restrictiva deberá mantenerse en esos países hasta que haya evidencia inequívoca de que la inflación está controlada.

El comportamiento de la actividad económica global estaría influido por la desaceleración en las principales economías, el lento crecimiento del comercio internacional, los conflictos



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, PEI 2025-2029

geopolíticos y las condiciones financieras restrictivas, que mantienen costos elevados de la deuda principalmente en las economías en vías de desarrollo.

4.2 Análisis de los Estados Financieros de la ECR 2021 a 2023

Seguidamente se muestra el análisis e interpretación de los Estados Financieros resumidos de la Editorial Costa Rica, durante los últimos tres años, del periodo contable 2021 al 2023.

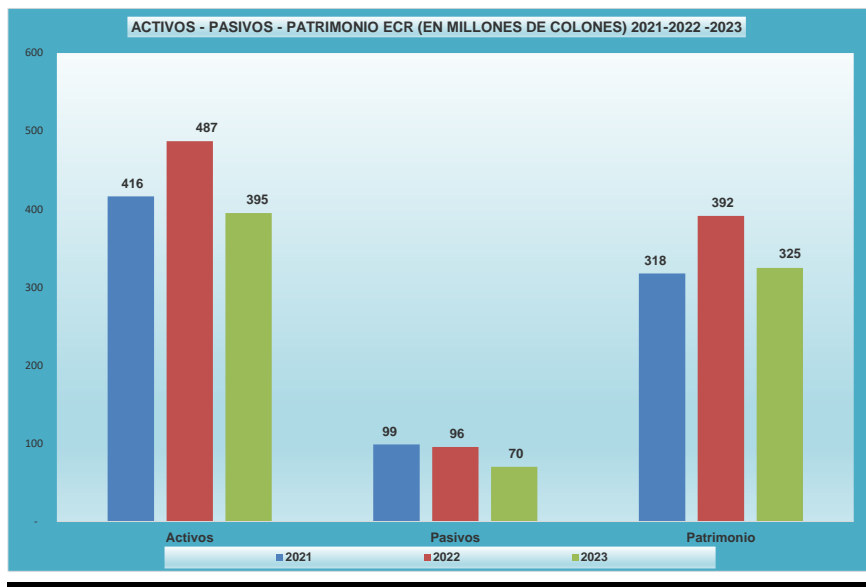
EDITORIAL COSTA RICA
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO
BALANCE DE SITUACIÓN - ACTIVO - PASIVO - PATRIMONIO
PARA LOS PERÍODO 2021-2022-2023
(EN MILLONES DE COLONES)

	2021	2022	2023	VARIACION	
				ABSOLUTA	RELATIVA
Activos	416	487	395	-21	-5%
Pasivos	99	96	70	-28	-29%
Patrimonio	318	392	325	7	2%

Como se puede observar el Balance de Situación muestra en el grupo de los Activos de 2021 al 2023, una disminución absoluta de ₡21 millones que representa un 5% menos, es decir, los activos totales de la empresa han disminuido debido en el efectivo, inventario de libros y depreciación de activos.

En el mismo orden, el grupo de los Pasivos de 2021 al 2023, muestran una disminución de ₡28 millones que representa un 29% menos, es decir, las obligaciones de la empresa han disminuido significativamente, lo cual es muy positivo.

Por consiguiente, el Patrimonio muestra un aumento en su variación absoluta de ₡7 millones que representa un crecimiento de un 2% del período 2021 al 2023, tal y como se muestra en el siguiente gráfico.



**EDITORIAL COSTA RICA
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO
ESTADO DE RESULTADOS-INGRESOS NETOS- GASTOS-UTILIDAD/PÉRDIDA
PARA LOS PERÍODOS 2021-2022-2023
(EN MILLONES DE COLONES)**

	2021	2022	2023	VARIACION	
				ABSOLUTA	RELATIVA
Ingresos	71	99	90	18	26%
Otros Ingresos	248	335	296	48	20%
Gastos	311	353	362	50	16%
Otros Gastos	5	6	91	86	1886%
Util/Pérdida	3	74	-67	-70	-2303%

Como se puede observar, el Estado de Resultados muestra en el grupo de los Ingresos (venta de libros y derechos de publicación) de 2021 al 2023, un crecimiento en su variación absoluta de ₡18 millones que representa un aumento del 26%. Asimismo, los Otros Ingresos (Subvención Estatal) crecieron de ₡248 millones en el 2021 a ₡296 millones en el año 2023, para una variación absoluta de ₡48 millones, lo que representa un aumento del 20%. Por



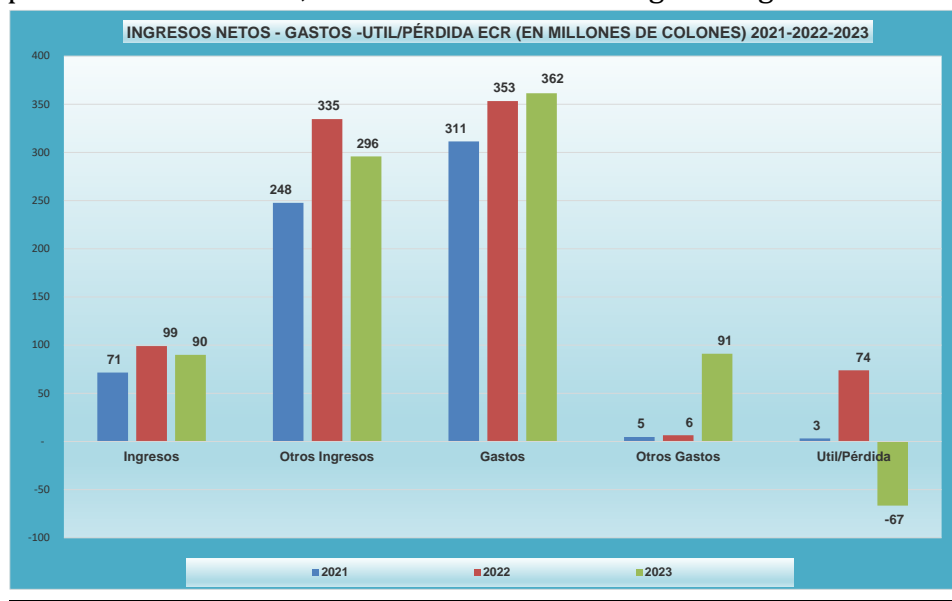
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, PEI 2025-2029

tanto, las dos principales fuentes de financiamiento se mantienen en crecimiento superior al 20%, lo cual es muy positivo para el cumplimiento de la misión de la empresa.

El grupo de los Gastos Generales y Otros Egresos de 2021 a 2023, muestran un aumento en su variación absoluta de ¢136 millones que representa un 43% más, es decir, los gastos generales crecieron de ¢311 millones en el 2021 a ¢362 millones en el año 2023 para una variación absoluta de ¢50 millones, como resultado de la inflación y la mayor actividad de ventas después de la pandemia del COVID (años 2020 y 2021).

Asimismo, los Otros Egresos (transferencias a terceros) crecieron en ¢86.39 millones de 2021 a 2023, es decir pasaron de ¢5 millones durante el año 2021 a ¢91 millones durante el 2023, por la devolución de ¢74 millones al Estado por superávit de la subvención.

Por otra parte, el grupo de las Utilidades o Pérdidas muestra una disminución en las utilidades de ¢70 millones del periodo 2021 al 2023, debido a la devolución de otros egresos impositivos devueltos al Ministerio de Hacienda por el exceso de otros ingresos obtenidos durante el período 2021 al 2023, como se muestra en el siguiente gráfico.





PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, PEI 2025-2029

En resumen, se determina que **la Editorial Costa Rica, presenta una estabilidad económica y una sana gestión financiera**, por cuanto en los Estados Financieros de los años 2021 al 2023 muestran un **crecimiento de su patrimonio del 7%**, pasando de ¢318 a ¢325 millones, con una **disminución de los activos del 21%** como resultado de una atención de sus obligaciones por pagar que disminuyeron en un 28% en ese periodo. Y como resultado del crecimiento en sus ingresos de generación propia y del aporte del Estado, de más del 20%, esto a pesar de la devolución de parte de la subvención (¢74 millones en el año 2023), en cumplimiento a la Ley 9535 Fortalecimiento a las Finanzas Públicas para la atención del pago de la Deuda Pública del Estado Costarricense.

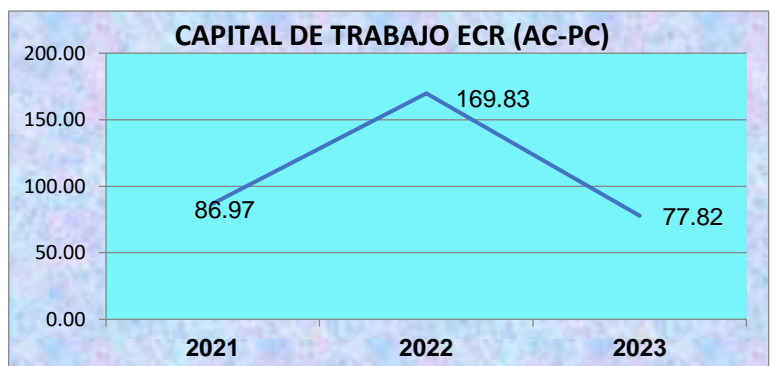
Análisis e interpretación de razones financieras de los estados financieros de la ECR del año 2021 al 2023

Las razones financieras constituyen índices que relacionan a dos partidas de los estados financieros, con el propósito de lograr la medición de un aspecto o área de la situación financiera de la empresa. Se dividen en cuatro categorías: Razones de Liquidez, Actividad, Apalancamiento y Rentabilidad.

Razones de Liquidez:

- Capital de Trabajo = (Activos Corrientes – Pasivos Corrientes)

Como se muestra en el gráfico, para el período 2021, 2022 y 2023 el capital de trabajo es de ¢86.97, ¢169.83 y ¢77.82 millones respectivamente; lo que indica que la empresa tiene la capacidad para cubrir los pasivos corrientes, y mantiene un capital de trabajo suficiente para seguir operando.

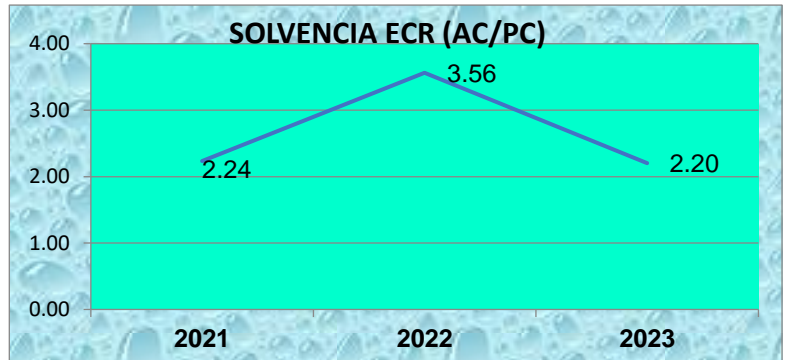




PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, PEI 2025-2029

- Solvencia = (Activos Corrientes / Pasivos Corrientes)

Como se puede observar en el gráfico para los períodos 2021, 2022 y 2023, el índice de solvencia nos indica que se tienen ₡2.24, ₡3.56 y ₡2.20 colones para cubrir cada colón de deuda, lo que implica que existe capacidad para cubrir los pasivos.

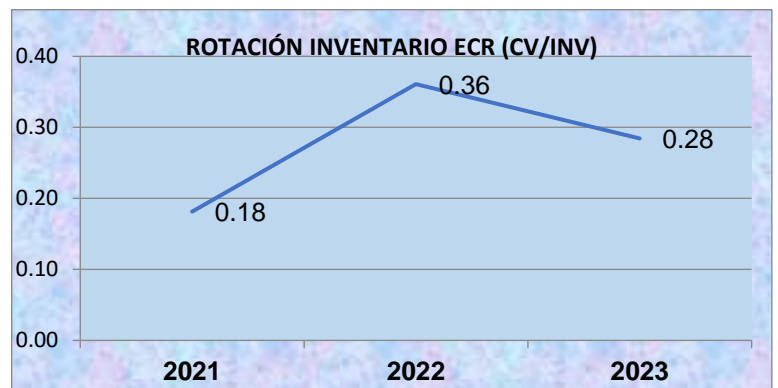


*Los resultados obtenidos en la razón de liquidez, muestran que la Editorial Costa Rica mantuvo una sostenibilidad financiera de acuerdo a su operación, a través de su liquidez, **ya que contó con capital de trabajo suficiente y mantuvo una solvencia necesaria para hacer frente a sus obligaciones corrientes en el corto plazo.** Es decir, se contó con el respaldo económico suficiente para operar.*

Razones de Actividad:

- Rotación de Inventario = (Costo de Ventas / Inventario)

En el siguiente gráfico se muestra que para el período 2021, 2022 y 2023, la rotación de inventario ha sido de 0.18, 0.36 y 0.28 veces, se denota un debilitamiento en la efectividad del manejo de los inventarios; ya que no ha sido posible vender el inventario al menos una vez durante el período, a pesar



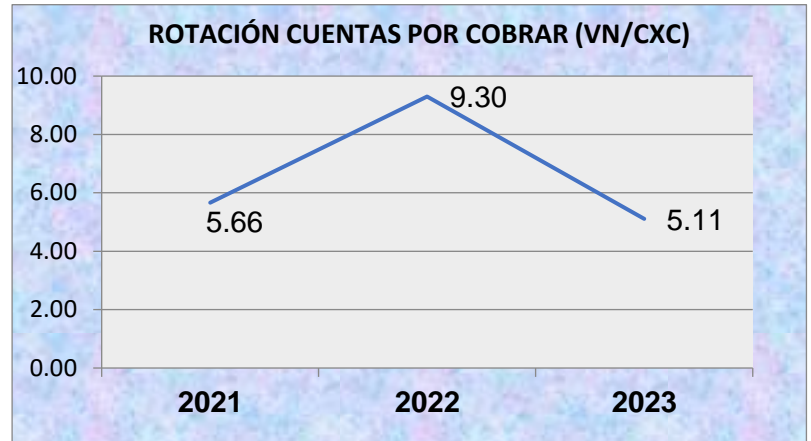
de los descuentos otorgados. Este debilitamiento en el manejo de inventarios responde a la forma de trabajo actual de la Institución, por medio de la producción editorial, en cuanto al producto y tiraje a publicar. Ya que, según Contrato de Edición, la recuperación o venta de cada tiraje se espera recuperar durante 3 años, es decir, no se espera una rotación anual.



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, PEI 2025-2029

- Rotación de Cuentas por Cobrar = (Ventas Netas / Cuentas por Cobrar)

En el gráfico siguiente se muestra para los períodos 2021, 2022 y 2023, que el número de veces que se cobran los saldos de clientes es de 5.66, 9.30, y 5.11, es decir, que las cuentas por cobrar han sido transformadas en efectivo ese número de veces, generando una importante liquidez para la Institución.



De acuerdo a lo anterior, el resultado de la rotación se puede interpretar como una medida de la generación de ventas a crédito por parte de las cuentas por cobrar; y su recuperación estará relacionada directamente con los plazos crediticios establecidos.

Los resultados obtenidos en la razón de actividad, muestran una debilidad en el manejo de inventarios, ya que los resultados revelan que la Editorial Costa Rica ha carecido de capacidad para vender su inventario al menos una vez al año. Sin embargo, este hecho responde a la forma de trabajo, en cuanto a los libros que produce y tiraje a publicar, así como al contrato de edición y venta de libros durante un período de 3 años. Por otra parte, los resultados obtenidos de la recuperación de las cuentas por cobrar, es acorde a la política de crédito otorgada a los clientes, ya que su promedio es de 6.6 veces de recuperación durante el año.

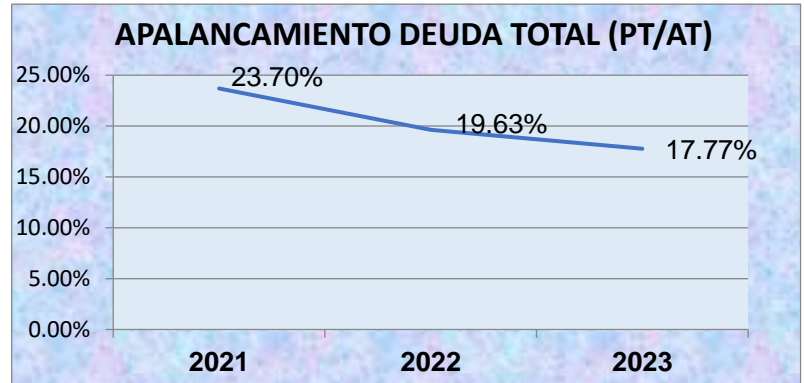
Razones de Apalancamiento o Endeudamiento:



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, PEI 2025-2029

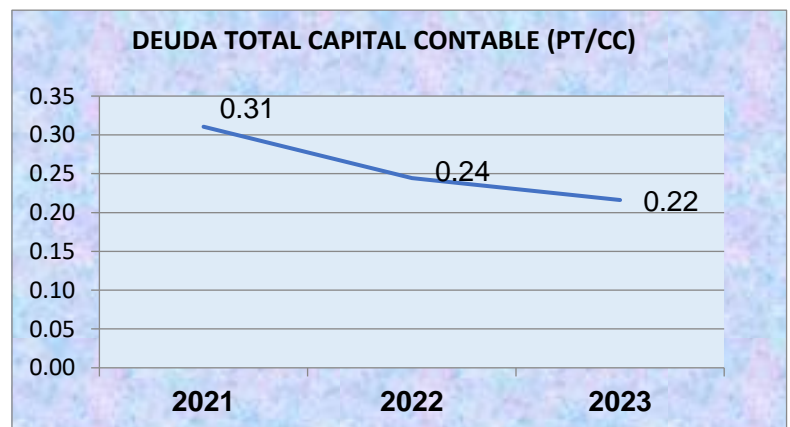
- Apalancamiento Deuda Total =
(Pasivo Total / Activo Total)

Como se puede observar en el gráfico para el período 2021, 2022 y 2023 el nivel empleado de deudas y su impacto sobre el activo total de la empresa es de 23.70%, 19.63%, y 17.77% respectivamente. Esto implica que se encuentra protegida la inversión de los acreedores, ya que la Editorial está haciendo poco uso de la deuda para la realización de sus operaciones.



- Deuda Total Capital Contable =
(Pasivo Total / Capital Contable)

Para el período 2021, 2022 y 2023 se tiene que la proporción entre las deudas y el patrimonio de la empresa es de 0.31, 0.24 y 0.22 respectivamente. Lo que indica que no se utiliza el pasivo en la proporción debida para financiar el crecimiento de la empresa y que se está utilizando el capital propio, ya que el resultado de la razón es menor a uno.



*Los resultados obtenidos en la razón de Apalancamiento, muestran que los activos y patrimonio de la Institución se encuentran protegidos por el nivel de pasivos o endeudamiento, ya que **la Editorial Costa Rica no hace uso de la deuda** por ser una empresa pública del Estado que regula el Ministerio de Hacienda. Los pasivos de la Institución están por debajo del 25% de los activos, y del 31% del patrimonio. **Lo que significa un bajo nivel de riesgo como una empresa en competencia.***

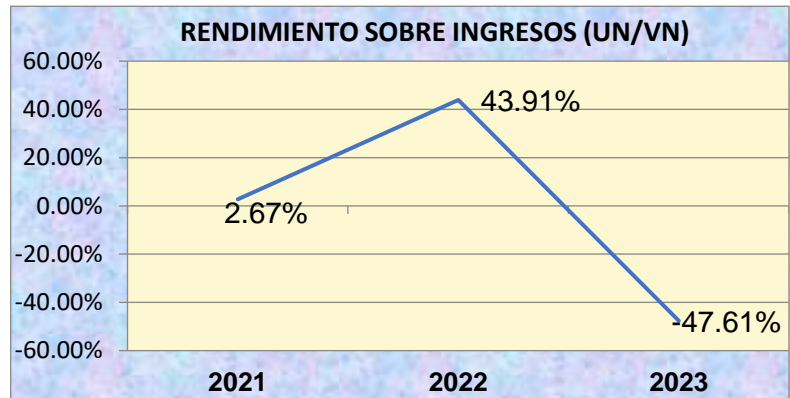


PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, PEI 2025-2029

Razones de Rentabilidad:

- Rendimiento sobre Ingresos = (Utilidad Neta / Ventas Netas)

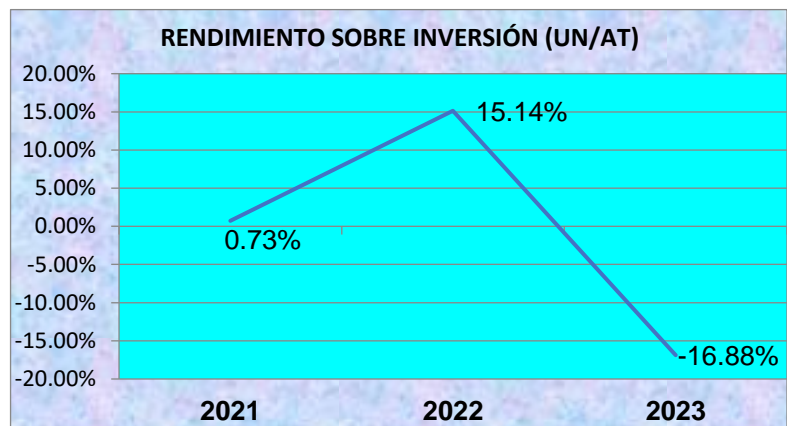
En el período 2021, 2022 y 2023 la proporción de rendimiento sobre los ingresos es de 2.67%, 43.91%) y (47.61%) respectivamente. Lo que indica el porcentaje de utilidad neta después de deducir todos los gastos y el impuesto sobre la renta por cada colón en ventas. La Editorial Costa Rica por ser una empresa pública no paga impuesto de renta, y a pesar de que es una empresa sin fines de lucro, presenta utilidad en sus resultados finales 2021 y 2022 debido al logro en la contención del gasto e incremento en ventas.



- Rendimiento sobre la Inversión = (Utilidad Neta / Activo Total)

Esta razón nos muestra para el año 2021, 2022 y 2023 respectivamente que la eficacia obtenida de los Activos Totales en relación a las utilidades

obtenidas por cada colón de ventas es de 0.73%, 15.14% y (16.88%). A pesar de la poca o nula inversión en activos se logra obtener un resultado positivo a partir de los activos disponibles para el período 2021 y 2022.



Los resultados obtenidos en la razón de rentabilidad, muestran que la Editorial Costa Rica cumple con su fin principal de ley de creación 2366, artículo 2, en cuanto al fomento de la cultura del país mediante la edición de obras literarias, artísticas y científicas de costarricenses y extranjeros con mérito especial, inciso b) Anteponer, en beneficio de la cultura costarricense,



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, PEI 2025-2029

*las metas de divulgación cultural a las de tipo comercial, por ello **sus resultados obtenidos en su medición financieras de rentabilidad son muy bajas.***

Sin embargo, se toma en consideración esta medición financiera como un parámetro a crecer en el futuro, debido a la consideración de excepción del límite de gastos para la Editorial Costa Rica como una empresa pública en competencia durante el período 2024 y 2025, según dictamen del Ministerio de Hacienda de Costa Rica, oficios MH-DM-OF-1307-2023 y MH-DVME-OF-179-2024.

4.3 Análisis del Presupuesto Ejecutado 2021 al 2023

Los **Ingresos Efectivos** para el período 2023 ascendieron a ₡483 millones, para 2022 llegó a ₡619 millones y para 2021 alcanzó los ₡418 millones, tal y como se muestra en la siguiente tabla.

La venta de libros creció ₡20 millones, de 106 millones a 126 millones, es decir creció en un 19%. Y el aporte por Ley de Marcas creció en ₡16 millones, pasando de ₡235 a 251 millones, es decir un 7%, tuvo en el año un crecimiento de 89 millones pasó de ₡235 a ₡324 millones, sin embargo, tuvimos que devolver la suma de ₡74 millones, por la aplicación de la regla fiscal.

La ejecución de los Ingresos de los últimos tres años **ha sido muy satisfactoria**, correspondiente a 101%, 151% y 100% para cada uno de los tres años respectivamente, superando el importe presupuestado.



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, PEI 2025-2029

Editorial Costa Rica					
Evolución de los Ingresos Ejecutados					
Período 2021-2022-2023					
(En millones de colones)					
DETALLE	2021	2022	2023	Variación Absoluta Relativa	
Timbre de Educación y Cultura	6	6	8	1	23%
Venta de Libros	106	171	126	20	19%
Ingresos varios	15	1	9	-7	-43%
Ley de Marcas 8020	235	324	251	16	7%
Venta de derechos de publicación	1	0	1	-1	-51%
Superávit Libre	55	118	89	34	62%
Total, de Ingresos Ejecutados	418	619	483	65	15%
Total, Ingresos Presupuestados	414	409	482	68	16%
Porcentaje de ejecución	101%	152%	100%		

Los **Egresos Efectivos** para el período 2023 ascendieron a ₡477 millones, para 2022 llegó a ₡390 millones y para 2021 alcanzó los ₡366 millones. La partida más importante es remuneraciones que creció del año 2021 a 2013 en 25 millones pasando de ₡267 a ₡292 millones, es decir un 9%.

La ejecución de los Egresos ha ido mejorando en el transcurso de los años, con cifras de 88%, 95% y 99% para los años 2021, 2022 y 2023 respectivamente, **logrando una ejecución casi perfecta para el año 2023**, cumpliendo a cabalidad el Programa Presupuestario aprobado, tal y como se muestra en la siguiente tabla.



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, PEI 2025-2029

Editorial Costa Rica Evolución de los Egresos Ejecutados Período 2021-2022-2023 (En millones de colones)					
DETALLE	2021	2022	2023	Variación	
				Absoluta	Relativa
Remuneraciones	267	276	292	25	9%
Servicios	49	61	58	9	19%
Materiales y Suministros	6	11	8	2	35%
Bienes Duraderos	39	37	27	-11	-30%
Transferencias Corrientes	5	5	92	87	1663%
Total, Egresos Ejecutados	366	390	477	111	30%
Total, Egresos Presupuestados	414	409	482	68	16%
Porcentaje de Ejecución	88%	95%	99%		

En resumen, el Presupuesto de la ECR se ubica cerca de los 500 millones. Los ingresos se obtienen de dos principales fuentes de ingresos Venta de libros y Aporte del Estado (ley de marcas) donde han crecido muy poco después de la pandemia ubicándose en un 20% y 7% respectivamente. Por otra parte, el principal egreso es remuneraciones el cual ha crecido en un 9%, ubicándose alrededor de 292 millones de colones, es decir absorbe cerca del 60 % del presupuesto total.

4.4. Situación de la edición de obras a nivel nacional y mundial

Durante más de seis décadas la ECR ha **constituido un fondo de cerca de 1968 títulos** de primera y nueva edición (no se contemplan las reimpressiones) y 25 colecciones. Bajo su sello de la editorial, **886 personas autoras** han dado a conocer su obra a los lectores. Actualmente, mantiene un catálogo de casi **300 obras impresas y más de 200 obras en formato digital en todos los géneros** (novela, narrativa, cuento, poesía, ensayo, teatro y otros), dirigidas a todo público, infantes, jóvenes y adultos. **Se mantienen vigentes diez colecciones:** 1. Editorial Costa Rica, 2. Infantil, 3. Colibrí, 4. Nueva Biblioteca Patria, 5. Figueroa, 6. Juvenil, 7.



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, PEI 2025-2029

Juvenil de Literatura Universal, 8. Popular, 9. Debates del Bicentenario y 10. Lecturas de primaria y secundaria.

A continuación, se plantean importantes puntos en el actual ecosistema editorial, tanto a nivel nacional como internacional, que permitieron guiar los planteamientos y objetivos para la producción de obras en estos próximos cinco años.

4.4.1 Libro impreso. Tendencias editoriales

Brasil, Argentina, Colombia y México son los mercados más importantes de la región tanto a nivel de ventas como en potencial población de lectores. Los cuatro países han tenido una historia reciente convulsa y crisis económicas casi permanentes, lo cual hacen complicado tener un diagnóstico no vinculado a coyunturas.

El peso de las corporaciones transnacionales en estos mercados es de enorme importancia. Penguin Random House y Grupo Planeta lideran la producción del mercado editorial. La producción por género en estos mercados es radicalmente distinto y determina la producción editorial. En el caso de Argentina y Colombia, la producción de libros la lideran los géneros de no ficción seguido de infantil y juvenil. Por su parte, Brasil y México editan mayoritariamente, al igual que Argentina y Colombia, no ficción; sin embargo, el segundo lugar lo ocupa la ficción. A nivel temático, la no ficción es la categoría que más ha crecido en los últimos años y la que tiene más lectores, en contraposición con la ficción de escritores latinoamericanos. Pese a esto, la ficción tiene alguna posibilidad de cruzar fronteras, mientras que la no ficción sigue siendo más local.

El sector editorial costarricense concentró el 50% de las publicaciones en el sector privado, el 45% en el sector público y entes internacionales, el 5% restante. Según las estadísticas de la Agencia Nacional ISBN, por línea temática los títulos más publicados en los últimos años fueron: literatura costarricense, novelística costarricense, poesía costarricense, generalidades y Derecho.

4.4.2 Libro digital y audiolibro. Tendencias editoriales



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, PEI 2025-2029

Es de especial importancia señalar cómo la pandemia de la COVID-19 tuvo efectos devastadores para el ecosistema editorial latinoamericano que forzaron a una reconfiguración de las prácticas de promoción de los libros, de las cuales algunas llegaron para quedarse. El efecto más relevante y visible es la activación del comercio digital como un vehículo que permite llegar de forma prioritaria a los lectores del segmento de clase alta y media alta a nivel mundial. Según el informe de Bookwire 2023, América Latina lidera el crecimiento en el sector de comercio de libros digitales, con una subida del 9%.

Si bien, en el caso de los libros impresos, la producción y comercio lo lidera la no ficción; en la facturación de libro digital, el líder es la ficción. Los *e-books* de ficción son los más vendidos en todos los mercados. Por su parte, el mercado del audiolibro ha aumentado en 2023 un 45,7% y el consumo se asemeja al del formato impreso, puesto que la no ficción es líder en facturación en audiolibro en América Latina. Tanto en América Latina como en Estados Unidos, se escuchan más audiolibros de no ficción que de ficción, al contrario de lo que ocurre en España.

4.4.3 Tendencias y nuevos lectores

Es imposible hablar de nuevos lectores y nuevas tendencias sin pensar en nuevos autores. Y es imposible pensar en nuevos autores si no hay un posicionamiento frente a la voluntad de un catálogo de hacer "canon". Este planteamiento redirecciona la visión de las casas editoriales que desean destacar en el actual mercado internacional del libro.

A continuación, se plantean algunas tendencias del mercado editorial mundial, pero ante todo iberoamericano: **1. La autobiografía:** el mayor *boom* de la narrativa de los años recientes es la llamada "autoficción", un híbrido de la autobiografía y la ficción. **2. El terror:** estos años han supuesto una revalorización del terror como gran literatura. **3. La novela de iniciación escrita por jóvenes:** textos a veces levemente autobiográficos, escritos por jóvenes. **4. El nuevo ensayo:** entre las tendencias más novedosas, está la elección de un formato más ágil, más acorde con el concepto anglosajón de no ficción; se caracterizan por su aire polémico, su búsqueda de un tema de actualidad y su ubicación dentro de una posible acción política. **5.**



La poesía *influencer*: la poesía ha visto cómo se introducía un nuevo campo de venta dentro del género, impensable: la posibilidad de una poesía comercial.

4.5 Situación actual del mercado del libro y nuestras ventas

Seguidamente citaremos algunos aspectos que están marcando la situación actual del mercado literario en Costa Rica y que fueron tomados en cuenta para el establecimiento de las metas del plan, ya que muy probablemente terminaran impactando en la curva de resultados esperada.

4.5.1 Niveles de lectura a nivel nacional

Según la encuesta realizada por la Escuela de Estadística de la UCR 2023, el 87.8% de los encuestados (personas mayores a 18 años) considera que la lectura no es una pérdida de tiempo y más de la mitad 53% asegura que es uno de sus pasatiempos preferidos. Sin embargo, el 57,5 % de las personas manifiestan que leen únicamente si lo tienen que hacer, mientras que el 51,5 % solo lo hace para buscar información. Otro detalle llamativo es que 9 de cada 10 entrevistados rechazan que la lectura sea una pérdida de tiempo, pero **un 39.9% reconocen no haber leído un solo libro durante los últimos 12 meses.** Mientras los que indicaron si haber leído durante el último año, **promediaron 4.6 libros leídos en el último año.** Estos datos demuestran que el mercado literario atraviesa una etapa de contradicción entre una actitud positiva hacia la lectura y los hábitos finales de los lectores. Contradicción que posiblemente se debe al rápido crecimiento de una cultura audiovisual donde la información generada tiende a ser breve y concisa, llevando a los lectores a leer lo estrictamente necesario.

Es importante aclarar que gran parte del público meta de los libros del catálogo de la ECR es la población infantil y juvenil (aproximadamente un 60%), que no es tomada en cuenta en esta estadística de la UCR ni en la última Encuesta Nacional de Cultura del 2016 hecha por el INEC con apoyo de la Unidad de Cuenta Satélite del Ministerio de Cultura y Juventud, por tanto, confiamos que las cifras sean más alentadoras y favorables para nuestros libros.



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, PEI 2025-2029

Además, otro aspecto a considerar es que gran parte de las obras que ofrece la ECR son de ficción, para el gozo de la lectura y en las encuestas los lectores no hacen diferencia en el tipo de libro que leen, lo que no permite conocer las cifras reales en estos géneros.

Por otra parte, a nivel nacional una obra de entretenimiento se mantiene en el mercado y con alta venta si es seleccionada por el Ministerio de Educación Pública para sus programas de estudio. Esta lista es aprobada por el Consejo Superior de Educación (CSE) y se mantiene vigente por cinco y más años con muy pocos cambios. Esta lista está compuesta por obras recomendadas de autores nacionales y extranjeros, y hace años se eliminó el término de lecturas obligatorias, por tanto, las editoriales debemos competir para que nuestros libros sean escogidos por el educador.

Las editoriales competimos por estar en esta lista. Actualmente para los programas de I a II ciclos se tienen aprobadas 229 obras de lectura recomendada y el profesor posee la libertad de escoger, entre 1 a 2 títulos por género (novela, cuento, fábula y poesía), cuál de ellas desea usar para sus lecciones.

De esta lista la ECR tiene 37 obras aprobadas, es decir un 16% del total y los promotores de ventas, por tanto, ofrecen las obras en centros educativos y otros espacios, compitiendo con precios, descuentos, servicio prestado, autor, además de los contenidos de los libros y sus características técnicas como: portada, ilustraciones, tipo de letra, papel, etc.).

Para el nivel de secundaria se tiene 26 obras de secundaria en la lista del MEP. De la misma manera, en secundaria el CSE selecciona por nivel y por género al menos tres obras recomendadas y el profesor escoge que novela, lírica, cuento o ensayo lee en sus clases.

Por tanto, es una excelente oportunidad de venta ser seleccionado en la lista del MEP, sin embargo, no hay garantía que se venda fácil, al igual la ECR debe competir para ser elegido por los educadores, siendo que la literatura nacional no es una prioridad ni hay obligación el conocerla, según la metodología de elección que existe en el MEP.



4.5.2 Análisis de ventas de la ECR de los años 2019 a 2023

A pesar de que este año 2024 ha presentado un estancamiento del crecimiento de algunos canales, las recientes participaciones en ferias nos dan un panorama de que existe una oferta muy amplia si lo comparamos con el tamaño de la demanda.

Esto se vio reflejado en la reciente Fiesta Nacional de la Lectura, organizada por el Ministerio de Cultura, que se llevó a cabo en las instalaciones de la Antigua Aduana, en el mes de julio 2024, durante tres días reuniendo a 122 expositores entre ellos: 3 bibliotecas, 15 iniciativas educativas, 9 colectivos, 8 proyectos literarios, 30 autores independientes, 27 editoriales y 30 librerías. La afluencia de público fue bastante buena, el abanico de opciones para el público lector era bastante amplio, esto es bueno para el consumidor, y como editorial nos obliga a redoblar los esfuerzos sobre la variedad de títulos y las promociones que le ofrecemos al público.

En canales como centros educativos el panorama es parecido, donde competidores como Santillana o Norma acaparan el mercado ofreciendo libro físico con acceso a sus plataformas digitales donde el estudiante encuentra la lectura y las actividades que debe realizar.

Otro canal que se ha visto afectado estos últimos cinco años es Cadenas de Librerías, donde se han presentado diferentes factores, por ejemplo: cierre de puntos de venta de Lehmann, enfoque en otros departamentos como lo ha hecho Universal, la única que ha aumentado su presencia en el país y por ende ha aumentado la compra es Librería Internacional, **con 29 puntos** de ventas, principalmente en centros comerciales y reciente apertura de un puesto en Pérez Zeledón.

Estos factores se reflejan en la inestabilidad en las ventas que hemos vivido en los últimos cinco años, donde se presentó un decrecimiento de 43% entre las ventas de los años 2019 al 2020, como resultado de la pandemia de la enfermedad del COVID 19. Para los años 2020 al 2021 se da un decrecimiento del 1%. Saliendo de la pandemia se da una variación del 2021 al 2022 muy positiva, con un crecimiento del 46%. Sin embargo, para el año 2023 se vuelve a presentar una caída del 9% en relación con lo vendido en el 2022, tal y como se resume en la siguiente tabla:



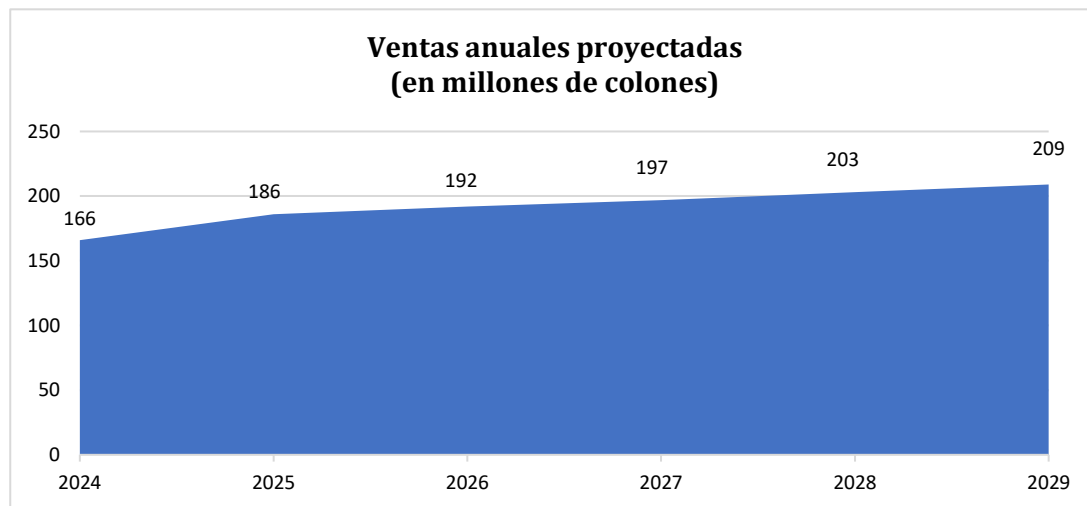
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, PEI 2025-2029

**Venta de libros de la ECR (impresos y digitales)
Del 2019 al 2023
(en miles de colones)**

Año	Monto	% Crecimiento
2019	∅202.20	-
2020 (*)	∅114.90	-43%
2021(*)	∅114.10	-1%
2022	∅166.90	46%
2023	∅151.50	-9%

(*) Pandemia COVID 19

Tomando en consideración la situación actual y los recursos con que cuenta la empresa, apuntamos a un crecimiento del 12% para el año 2025 y un pequeño aumento constante del 3 % para cada uno de los siguientes años, pasando de una venta de 186 millones en el 2025 a 209 millones en el 2029, alcanzando los niveles de venta previos a la pandemia, quedando en 192 millones para el 2026, 197 millones para el año 2027 y 203 millones para el 2028.





4.6 Análisis FODA

a. Fortalezas

1. Se posee un amplio catálogo comercial, de obras de literatura nacional compuesto de 300 títulos, en formato impreso y digital, para todas las edades y en todos los géneros.
2. De la oferta literaria se tienen 63 títulos que están en la lista de libros recomendados para programas de estudios del MEP; para primaria y secundaria.
3. Se cuenta con reconocidos autores e ilustradores para realizar actividades, talleres o conferencias para ofrecer a nuestros clientes.
4. Experiencia de la ECR de más de medio siglo en el mercado editorial, cuya trayectoria se ve reflejada en un fondo editorial constituido por más de 1968 títulos.
5. Sello editorial reconocido en los diferentes géneros literarios, culturales y artísticos, lo cual redundará en una buena imagen institucional.
6. Apoyo económico estatal por la subvención Ley de marcas N.º 8020 y Timbre de Educación y Cultura.
7. Estatus estatal de empresa cultural y sin fines de lucro, que permite realizar alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas.
8. Positiva percepción de los consumidores con respecto al precio (accesibles y competitivos) de los productos editoriales de la ECR.
9. Se cuenta con una sala de exhibición en el edificio de la ECR, único lugar presencial que muestra todas las obras del catálogo.
10. Contamos con página web moderna y orientada a la exhibición y venta de libros, a los servicios de publicación y aplicación a certámenes literarios.
11. Personal de la empresa con experiencia en las labores que realiza, desde 3 a 20 años.



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, PEI 2025-2029

b. Oportunidades

1. Participación en la Fiesta Nacional de la Lectura y Feria Hecho Aquí, ambas organizadas por el MCJ.
2. Participación en las ferias internacionales y nacionales que organiza la Cámara Costarricense del Libro, en la cual somos miembro fundador y asociado activo.
3. Crecimiento internacional del consumo de productos y servicios digitales.
4. Venta de servicios de publicación por encargo a las instituciones, y a empresas públicas y privadas, del ámbito cultural y educativo.
5. Compra de nuevas unidades para mejorar la flota vehicular.
6. Adquisición de los servicios de desarrollos de tres softwares propios para manejo de Derechos de autor, planillas y presupuesto.
7. Contratación de servicios de apoyo en Mercadeo y Difusión en redes para mejorar el plan de comunicación de los productos y servicios que ofrecemos.
8. Buscar un ente con recursos e interés cultural que done un equipo de impresión que permita a la ECR imprimir parte o la totalidad de su producción.
9. Crear alianzas con ministerios, asociaciones culturales, empresas con programas culturales o sociales para buscar coediciones, clubes de lectura o apoyo para visitas a ferias internacionales del libro.



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, PEI 2025-2029

c. Debilidades

1. Las publicaciones a realizar cada año están limitadas a las obras que se sometan a evaluación por parte de las personas autoras y no hay certeza de llenar los espacios de géneros programados con obras de excelente calidad.
2. Normativa y regulaciones rígidas de operación como empresa pública, como el manejo de riesgos en la distribución de libros en el extranjero y compras solo con el SICOP.
3. No tenemos distribuidores de libros como clientes que visiten centros educativos y pequeñas librerías fuera de la gran área metropolitana.
4. No tenemos puntos de venta de libros de nuestra propiedad.
5. Para la tarea en difusión y mercadeo no contamos conocimiento de generación de material audiovisual ni de nuevas herramientas de comunicación en redes sociales para dar a conocer los productos y servicios que ofrecemos.
6. El área Administrativo Financiero se trabaja manualmente procesos que se requieren automatizar: control de derechos de autor, planillas y presupuesto.
7. Carecemos de licencias de Microsoft office y herramientas amplias de almacenamiento de datos en la nube que permita agilizar el trabajo remoto y preservar los archivos, como artes de los libros.
8. Poseemos una flotilla vehicular pequeña y envejecida (3 unidades) y con 2 unidades que tienen más de 10 años.
9. A partir del año 2026 en adelante no se cuenta con las 780 mil páginas de impresión gratuitas, por terminación del convenio de litografía con la UCR.
10. Escasa distribución de obras de la ECR en mercados extranjeros.



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, PEI 2025-2029

d. Amenazas

1. Bajos niveles de lectura a nivel nacional.
2. Bajas barreras de entrada a la industria editorial que permite la proliferación de editoriales y producción desmedida de obras sin ningún filtro de calidad.
3. La piratería *offset* y virtual, así como la reprografía ilegal.
4. Posible disminución de ingresos a nivel nacional producto por la desaceleración económica mundial, que limita el dinero disponible para productos de entretenimiento en las familias.
5. Baja calidad del papel importado para impresión de libros, que limita mejorar la calidad de nuestras colecciones.
6. Poco apoyo económico de gobierno al sector cultural.
7. Lenta implementación de la Ley N°10025, de Fomento a la Lectura, el Libro y las Bibliotecas, que busca promover el hábito de la lectura y la escritura, así como el uso de bibliotecas del Sistema Nacional de Bibliotecas y las públicas escolares -físicas o digitales-.
8. Reducciones del aporte del Estado por el aumento de sus gastos y de la deuda pública por atender.
9. Reducción de compra de libros por parte del MCJ y MEP para surtir las bibliotecas debido a la regla fiscal y disminución de sus presupuestos.

5. ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA DEL PRESUPUESTO

La estructura del Presupuesto Ordinario incluye dos programas: el Programa Sustantivo *Edición y Venta de Libros*, que comprende los departamentos de Producción Editorial y Mercadeo y Ventas y el Programa de *Actividades Centrales*, que comprende al Consejo Directivo, Gerencia, Asesoría Legal y el Departamento de Administración y Finanzas. Los



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, PEI 2025-2029

importes de presupuesto aprobados para estos programas se detallan, como ejemplo se muestra la siguiente tabla del presente año:

**EDITORIAL COSTA RICA
ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA Y PRESUPUESTO 2024**

Nombre del Programa	Monto Presupuestario (en millones de colones)	Participación relativa de c/u
1. Edición y Venta de libros	338.59	75.22
2. Actividades Centrales	111.57	24.78
TOTAL	450.16	100.00%

6. INTERVENCIÓN ESTRATÉGICA DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO Y DE INVERSIÓN PÚBLICA (PNDIP) 2023-2026

6.1 Intervención estratégica del Sector Cultura

Según Decreto Ejecutivo No. 43580-MP-MIDEPLAN, el presidente de la República, el ministro de la Presidencia y la ministra de Planificación Nacional y Política Económica, suscrito el 01 de junio de 2022, se ubicó a Editorial Costa Rica dentro de la Cartera de Educación y Cartera Cultura, bajo la rectoría de las ministras: Señora Anna Katherine Müller Castro, de Educación Pública, señora Nayuribe Guadamuz Rosales, de Cultura y Juventud.

Mediante este Plan Operativo Institucional la Editorial Costa Rica incluyen las acciones para contribuir al Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública 2023-2026 (PNDIP) mediante la siguiente intervención:



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, PEI 2025-2029

Ministerio Rector: Cultura

Objetivo del Sector: Garantizar el acceso democrático y descentralizado de la oferta cultural del MCJ a través de iniciativas que estimulen el disfrute y aprovechamiento de los servicios fuera de la Gran Área Metropolitana.

Intervención Pública	Objetivo	Indicador	Línea base	Meta del período y anual	Estimación Presupuestaria en colones, fuente de financiamiento y programa presupuestario	Responsable
Oferta Cultural democrática y descentralizada	Favorecer a personas mediante la implementación de actividades culturales, artísticas y educativas en tres regiones periféricas, (Chorotega, Huetar Caribe, Huetar Norte) en giras articuladas con el MCJ para propiciar el conocimiento y disfrute de libros de literatura nacional, y así contribuir al enriquecimiento de la cultura. Nuevo indicador del PND 2023-2026 Sector Cultura.	Número de personas beneficiadas con las actividades culturales, artísticas y educativas realizadas en las regiones periféricas.	2022:360 Regiones: 2022 Pacífico Central: Parrita Coyolar Guacimal	2023-2026: 1200 2023: 240 2024: 360 2025: 240 2026: 360 Regiones: Todas las regiones periféricas: RC; RHN; RPC; RHC; RCH Y RB	2023-2026: 8.000.000 2023: 2.000.000 2024: 2.000.000 2025: 2.000.000 2026: 2.000.000 Presupuesto Nacional Programa Presupuestario Fuentes de financiamiento: Ley de marcas No. 8020 Ley Timbre de Cultura 5923 e ingresos propios por venta de libros Programas Presupuestarios: Edición y Venta de Libros	Jefatura de Mercadeo y Ventas y Gerencia



7. PLAN SEGÚN LA ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA

7.1 Objetivos y metas del Programa No.1 y sustantivo: *Edición y venta de libros*

Editorial Costa Rica Programa sustantivo N.º 1 Edición y venta de libros							
Misión del Programa: Editar y vender libros, con contenido literario artístico o científico, de alta calidad estético-literaria, de autores costarricenses y extranjeros con mérito, que renueven la oferta literaria nacional, para disfrute de los lectores y, al mismo tiempo, enriquecer la cultura nacional.							
Objetivo estratégico	Línea base	2025	2026	2027	2028	2029	Total
1. Publicar obras, en formato impreso y digital, de autores costarricenses y extranjeros con mérito, con contenido literario, artístico o científico de alta calidad estético-literaria, para ofrecer más variedad en el catálogo editorial y promover la cultura y la literatura costarricense. Meta 125 obras.	25	25	25	25	25	25	125
2. Estimular la creación literaria e incentivar a los escritores costarricense y artistas plásticos, principiantes y con experiencia, al desarrollo de escritura literaria o creación de imágenes para libros para niños, jóvenes y adultos. Meta 13 convocatorias.	2	3	2	3	2	3	13



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, PEI 2025-2029

<p>3. Difundir y poner a disposición del público las obras de nuestros autores, tanto en medios físicos como virtuales a nivel nacional e internacional para llevar la cultura literaria costarricense a una mayor cantidad de lectores. Ofreciendo las obras en formato digital en plataformas de distribución mundial y participando en las principales ferias internacionales del libro del continente americano. Meta 340 actividades.</p>	63	64	65	66	67	68	330
<p>4. Mejorar el servicio y la atención a los clientes con el fin de realizar una labor eficiente, de excelencia basada en principios y valores que permitan una gestión de alta calidad. Meta porcentaje de satisfacción de al menos 93.5%.</p>	93.5%	95%	95.20%	95.40%	95.60%	95.80%	95,8%
<p>5. Beneficiar a las personas, fuera de la gran área metropolitana, con giras culturales articuladas con el MCJ, para propiciar el conocimiento y disfrute de libros de literatura nacional, y así contribuir al enriquecimiento de la cultura. (PND 2023-2026 Sector Cultura). Meta 1460 personas.</p>	360	240	360	240	240	240	1320
<p>6. Vender servicios de publicación por encargo a las instituciones, y a empresas públicas y privadas, del ámbito cultural y educativo. Meta 10 obras).</p>	2	2	2	2	2	2	10

7.2 Acciones Estratégicas del Programa

PROGRAMA 1: Edición y venta de libros								
OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: Publicar obras, en formato impreso y digital, de autores costarricenses y extranjeros con mérito, con contenido literario, artístico o científico de alta calidad estético-literaria, para ofrecer más variedad en el catálogo editorial y promover la cultura y la literatura costarricense.								
METAS								
ACCIONES ESTRATÉGICAS	Línea base	2025	2026	2027	2028	2029	TOTAL	RESPONSABLE
1. Coeditar obras con otras editoriales, nacionales o extranjeras, para disminuir los costos de producción, fortalecer la relación entre entes del sector editorial y dar a conocer autores en el extranjero.	3	2	1	2	1	2	9	GCIA Y JEFE PROD.
2. Crear y publicar 2 guías didácticas (primaria y secundaria) para las lecturas recomendadas por el Ministerio de Educación dentro del catálogo ECR, que sirvan como insumo para los profesores Primaria (I y II Ciclo) y Secundaria (III Ciclo y Diversificada) a la hora de impartir sus clases y potencien la venta de dichos títulos en el sector educativo costarricense.	0	2					2	MK Y PROD.
3. Utilizar, cada año, la figura de la “Convocatoria especial” para guiar a las personas autoras a la creación y envío de obras que respondan a una necesidad cultural, de inclusión o de mercado.	1	1	1	1	1	1	5	MK Y PROD.
4. Implementar, cada año, estrategias para invitar a las autoras costarricenses con trayectoria literaria a enviar sus manuscritos a la ECR, con el fin de buscar calidad y enriquecer el catálogo.	2	2	2	2	2	2	10	GCIA Y JEFE PROD.
5. Buscar una alianza con radioemisoras y escuelas de Teatro o Locución que permitan la producción de audiolibros a un costo menor para contribuir con la Ley 7600.	0	1	0	0	0	0	1	GCIA Y JEFE PROD.



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, PEI 2025-2029

PROGRAMA 1: Edición y venta de libros								
OBJETIVO ESTRATÉGICO 4: Difundir y poner a disposición del público las obras de nuestros autores, tanto en medios físicos como virtuales a nivel nacional e internacional para llevar la cultura literaria costarricense a una mayor cantidad de lectores. Ofreciendo las obras en formato digital en plataformas de distribución mundial y participando en las principales ferias internacionales del libro del continente americano.								
METAS								
ACCIONES ESTRATÉGICAS	Línea						TOTAL	
	base	2025	2026	2027	2028	2029		
1. Evaluar las ofertas del mercado internacional de impresión bajo demanda, sistemas de distribución en redes de librerías en el extranjero y la venta de derechos de autor, para determinar si es posible firmar contrato de distribución de obras.	0	1					1	
6. Contratar, cada año, los servicios de una empresa para desarrollar e implementar una estrategia de marketing digital y eventos culturales para aumentar la visibilidad de las publicaciones de la editorial, mediante la colaboración de influencers culturales, la creación de contenido multimedia relevante y la organización de presentaciones en línea y eventos comunitarios.	0	1	1	1	1	1	5	

7.2 Programa No.2 y de apoyo: Actividades Centrales

a. Misión programa No.2

Brindar apoyo administrativo y técnico al programa sustantivo No. 1 de Edición y Venta obras de autores costarricenses y extranjeros, para la educación y disfrute de los lectores, aplicando



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, PEI 2025-2029

buenas prácticas de administración, control interno y principios de legalidad, buscando la eficiencia y eficacia en las actividades que se realizan para el logro de los objetivos.

b. Objetivos estratégicos Programa No. 2

1. **ASESORÍA LEGAL:** Asesorar -con criterios y realización de gestiones legales -al Consejo Directivo y Administración en diversos temas para la toma de decisiones (elaborar revisar y aprobar oportunos los contratos edición obras, administrativos, convenios, criterios y demás servicios legales que se requieran). **Meta duración en contratos y convenios: 6 días hábiles, criterios e informes: 8 días hábiles.**
2. **PROVEEDURÍA:** **Lograr como mínimo un 90%** en la ejecución del Programa Anual de Compras, tramitando oportunamente las contrataciones de bienes y servicios que le soliciten los deptos. y haciendo uso del SICOP.
3. **CONTABILIDAD:** Presentar los Estados Financieros al día, en los primeros 10 días hábiles de cada mes y los estados financieros auditados del periodo 2023 al día- en el segundo trimestre 2024. **Meta 13 informes al año.**
4. **PRESUPUESTO:** Llevar un control y seguimiento estricto de la ejecución del Presupuesto Anual y lograr **una ejecución mínima anual de un 90%**, y la presentación de Ejecuciones Presupuestarias al día, a la Contraloría General de la República y a la Secretaría de la Autoridad Presupuestaria, dentro de los plazos que estas establezcan. **Meta 12 informes al año.**



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, PEI 2025-2029

PROGRAMA 2: Actividades Centrales								
OBJETIVO ESTRATÉGICO 1:								
Brindar apoyo administrativo y técnico al programa sustantivo No. 1 de Edición y Venta obras de autores costarricenses y extranjeros, para la educación y disfrute de los lectores, aplicando buenas prácticas de administración, control interno y principios de legalidad, buscando la eficiencia y eficacia en las actividades que se realizan para el logro de los objetivos.								
METAS								
ACCIONES ESTRATÉGICAS	Línea base	2025	2026	2027	2028	2029	TOTAL	
1. Mejorar la flotilla vehicular, reemplazar dos unidades.	0	1	1					2
2. Incorporar al sistema Tecapro, los módulos, derechos de autor (2025), de planilla (2026) y presupuesto (2027), de acuerdo a los requerimientos o necesidades de información para la operación de la ECR, para automatizar los procesos y buscar mayor eficiencia.	0	1	1	1				3
3. Actualización software y hardware.	1	1	1	1	1	1		5
4. Adquirir licencias de office o pago de permiso para utilizarlo desde la nube.	0	1	1	1	1	1		5
5. Instalar ascensor del edificio ECR	0				1			1
6. Adecuar el edificio y sus instalaciones para contribuir con la protección del medio ambiente.	0	1						1

Estos objetivos se detallan en la siguiente tabla, proyectado su ejecución e importe de inversión.



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, PEI 2025-2029

EDITORIAL COSTA RICA					
PROPUESTAS DE MEJORAS PEI					
(en millones de colones)					
PERÍODO	2025	2026	2027	2028	2029
2.2 Mejorar la flotilla vehicular, por vehículos de trabajo.					
Vehículo Tucson 252-18 por un pick up doble cabina		12.0			
Vehículo APV 252-15 sustituirla	11.0				
2.3 Incorporar al sistema Tecapro, los módulos de planilla, derecho de autor y presupuesto de acuerdo a los requerimientos o necesidades de información para la operación de la ECR.					
Derechos de Autor (Desarrollo a la medida)		6.0			
Planilla			1.0		
Presupuesto				1.5	
2.5 Adquirir licencias de office o pago de permiso para utilizarlo desde la nube.					
Suscripciones a Microsoft 365 incluyen un conjunto de aplicaciones conocidas de Office, servicios inteligentes en la nube y seguridad de primer nivel	1.06	1.10	1.14	1.18	1.20
2.6 Instalar ascensor del edificio ECR					
Estudio factibilidad				x	
Cartel de licitación para instalación				x	
Instalación de ascensor				19	
2.8 Adecuar el edificio y sus instalaciones para contribuir con la protección del medio ambiente.					
Cambio de 12 medidores de luz a 1 medidor inteligente					6
TOTAL	12.06	19.10	2.1	21.68	7.20
TOTAL GENERAL					62.18